

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI TAŞRA ÖRGÜTÜNDEKİ ÜST DÜZEY
YÖNETİCİLERİN ALGILARINA GÖRE KADIN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARI VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem DAK

**ÇANAKKALE
Ocak, 2019**

T.C.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı

**Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerin Algılarına Göre
Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları Ve Öğretmenlerin Örgütsel Stres Düzeyleri**

Gizem DAK
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman
Doç. Dr. İlknur MAYA

Çanakkale
Ocak, 2019

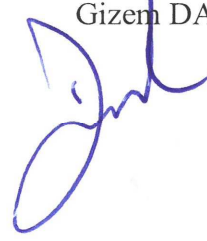
Taahhütname

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerin Algılarına Göre Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Örgütsel Stres Düzeyleri**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

25/01/2019

Gizem DAK



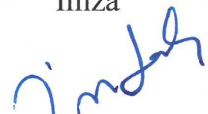


Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

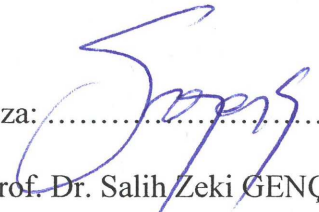
Onay

Gizem DAK tarafından hazırlanan çalışma, 25.01.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No: ..10241196.....

Akademik Unvan	Adı SOYADI	İmza	
Doç. Dr.	İlknur MAYA		Danışman
Doç. Dr.	Osman ÇEKİÇ		Üye
Dr. Öğr. Üyesi	Mehmet ULUTAŞ		Üye

Tarih: ..22/02/2019.....

İmza: 
Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ

Enstitü Müdürü

Önsöz

Eğitim hayatım boyunca katıldığım gruplarda yer aldığım faaliyetlerde grup üyelerinin de isteği ile amaçlar doğrultusunda sorumluluk alarak çevremdekilere önderlik etme eğilimindeydim. Bazı zamanlar bu davranışımın farkında olmasam da çoğu zaman öğretmenlerim tarafından bu durum fark edilip geliştirmem konusunda tavsiyeler aldım. Lisans döneminde iken sınıf, bölüm temsilciliği görevlerini üstlenince liderlik, yöneticilik alanlarında ilerlemem konusunda öğretmenlerim ile hem fikirdik. Buradan hareketle bana mentorluk yapan ve Eğitim Yönetimi Denetimi programına yönlendiren çok kıymetli lisans hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ'a; lisans eğitimim boyunca beni destekleyen değerli hocam Prof. Dr. Rauf YILDIZ'a teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitim süreci boyunca rehberlik yapan, beni danışmanlığına kabul ederek onurlandıran, tez süresince sağladığı motivasyon, gösterdiği anlayış sebebiyle hem davranış hem de asaleti ile örnek olan bilgisi ve tecrübesi ile yolumu aydınlatan çok değerli Danışmanım Doç. Dr. İlknur MAYA'ya sonsuz teşekkür ederim.

Tez kapsamında İstanbul İl Milli Eğitim Müdürüm başta olmak üzere il milli eğitim şube müdürlerime, ilçe milli eğitim müdürlerime, ilçe milli eğitim şube müdürlerime, kadın okul müdürlerine ve öğretmenlere çalışmaya sağladıkları katkı için teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitimim boyunca iyi dilekleri ile yanımda yer alan arkadaşım İlknur PAÇALI'ya, tezim süresince yardımlarını esirgemeyen aile dostumuz Melek OLGUN ve Mehmet Akif OLGUN'a, eğitim ve kariyer yaşamımın mimarları anneme ve babama, araştırmam boyunca yardımları ve sevgisi ile tüm zorlukları aşabildiğimiz eşim Halil DAK'a sonsuz teşekkür ederim. Ve bu tezi, zor zamanlarda zorlukların üstesinden gelmiş kadınlara ithaf ediyorum.

Gizem DAK

Çanakkale, 2019

Özet

(Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerin Algılarına Göre Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Örgütsel Stres Düzeyleri)

Eğitim, insanların aktif rol oynadığı toplumsal yapıdaki ilişkilerin gelişmesi, toplumsal algıların olumlu yönde değişmesi için önemli bir sistemdir. Bu sistemin amaca hizmet eder şekilde işleyebilmesi için yönetim olgusunun iyi oluşturulması gerekir. Yönetim, yöneticinin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını sergilemesi ile ortaya çıkan, yönetici- çalışan etkileşimini içeren bir kavramdır. 21. Yüzyılda yöneticinin sahip olması gereken başat özelliklerinin yanı sıra göstereceği liderlik davranışları örgütlerin uzun seneler devamlılığını sağlayabilir.

Geçmişten günümüze liderlik ve yönetim basamaklarında erkekler kadınlara göre daha fazla yer almıştır. Bunun sebeplerinden bazıları kadının toplumsal cinsiyet rollerinin olması ve bu rollere göre davranarak iş yaşantısına katılamamasıdır. Oysaki, tarih boyunca kadınlar da liderlik pozisyonlarında bulduklarında örgütleri başarılı bir şekilde yönetmişlerdir. Kadınların liderlik ve yönetim basamaklarında daha fazla yer alması gerektiğinin farkındalığı, bilinci kadının toplumsal cinsiyet rolünü bir kenara bırakıp iş yaşamına aktif katılımı ve eğitim düzeyinin yükselmesi ile mümkündür. Bu bağlamda Millî Eğitim Bakanlığı taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin davranışlarını ve kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeylerini belirlemek amacıyla bu çalışma, İstanbul ilinde bulunan İl Millî Eğitim Müdürlüğü şube müdürleri, ilçe milli eğitim müdürleri, ilçe milli eğitim şube müdürleri ve belirlenen ilçelerdeki kadın yönetici ile çalışan öğretmenleri kapsamaktadır.

Araştırma, tarama modelinde nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bir araştırmadır. Araştırmada, İstanbul ilinde MEB taşra örgütünde toplam 252 üst düzey yöneticiye ulaşılmış, ilçelerinde bulunan kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına yönelik algıları belirlemek için Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği (LBDQ) uygulanmıştır.

Kadın yöneticiler ile birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel stres algılarını belirlemek için İstanbul ilinde sosyo- ekonomik yönden farklılık gösteren ilçeler tabakalama yöntemi ile seçilerek öğretmenlere ulaşılmıştır. Bu ilçelerin dört tanesi Asya, dört tanesi Avrupa kıtasında bulunduğundan eşit bir şekilde seçim yapılmıştır. Belirlenen ilçelerde görev yapan kadın yöneticiler ile çalışan toplam 424 öğretmene ulaşılmıştır. Öğretmenlere ise Örgütsel Stres Ölçeği uygulanarak örgütsel stres algılarının düzeyi belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde, MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergilediği ortaya çıkmıştır. Çalışmanın dikkat çeken yanı kadın yöneticilerin iş- yapı odaklı liderlik davranışını personel- kişi odaklı liderlik davranışına göre biraz daha fazla sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stresi yüksek düzeyde algıladığı belirlenmiştir. Kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin sosyo- ekonomik durumlarına göre örgütsel stres düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın yöneticinin iş- yapı odaklı liderlik davranışını sergilemesi ve öğretmenlerin örgütsel stres algısının yüksek düzeyde bulunması araştırmanın önemli bir sonucudur.

Anahtar Kelimeler: Kadın, Yönetici, Liderlik, Örgütsel Stres.

Abstract

(Leadership Behavior of Women Managers According to the Perceptions of Senior Administrators in Local Division of Ministry of National Education and the Organizational Stress Level of Teachers)

Education is an important system for the development of relations in the social structure in that people play an active role and for changing the social perceptions in a positive way. In order for this system to function in a manner that serves the purpose, it is necessary to establish a good management phenomenon. Management, manager's knowledge, skills, attitudes and behaviors that show up with the manager-employee interaction is a concept. In addition to the dominant characteristics that the manager must possess in the 21st century, leadership behaviors that can be provided by the manager can be sustained for long years.

From the past to the present, men have been more involved in leadership and management steps than women. Some of the reasons of these are that woman have social gender roles and cannot participate business life according to these roles. However, women had successfully managed organisation in which they are as leader positions throughout history. The awareness, consciousness that women must take more place in the leadership and management steps is only possible by leaving the woman's gender role aside and increasing level of education and active participation in business life.

In this context, according to the perceptions of senior executives in rural organization of the Ministry of National Education this study seeks to determine behaviors of woman managers and organizational stress level of teachers working with woman manager, includes Branch Managers of Provincial Directorate of National Education, District National Education Directors, District National Education Branch Directors and woman managers in identified districts and also teachers working with woman managers.

This research is a study in which quantitative research methods are used in scanning model. In this study, 252 senior executives were reached in Ministry of National Education provincial organization in Istanbul province and Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) was applied to determine perceptions about leadership behaviors of female managers in districts.

In order to determine the organizational stress perceptions of the teachers in which women executives work, socioeconomically differentiated districts were selected by layering technique/method and teachers were reached. Four of these districts are selected to be Asian and four of them are on the European continent. A total of 424 teachers of female executives working in designated districts are reached. Organizational Stress Scale was applied to teachers and organizational stress perception levels were determined.

According to the findings of this study, with regard to the perceptions of senior executives in provincial organization of Ministry of National Education, it was found that women managers show leadership behaviors at a high level. The remarkable point of the study is that female managers show slightly more Job/Structure-oriented leadership behaviors than personnel-oriented leadership behavior. It is another important result of this study that teachers working with female managers perceive high levels of organizational stress. According to socio-economic status of female managers and working teachers, a significant difference was found in organizational stress levels. The fact that the female manager displayed work-oriented leadership behavior and the teachers' high level of organizational stress perception are the important results of this study.

Keywords: Woman, Manager, Leadership, Organizational Stress.

İçindekiler

Onay	i
Önsöz.....	ii
Özet	iii
Abstract	v
İçindekiler.....	vii
Tablolar Listesi.....	xii
Şekiller Listesi.....	xvi
Kısaltma ve Semboller	ix
Bölüm I: Giriş.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın problemleri.....	3
Alt problemler.....	3
Araştırmanın Amacı.....	4
Araştırmanın Önemi	5
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
Araştırmanın Varsayımları	6
Tanımlar.....	6
Bölüm II: Kuramsal Çerçeve.....	8
Liderlik	8
Liderlik davranış tipleri	10
Liderlik rolleri.....	10
Liderin güç kaynakları	12
Liderlik ve yöneticilik.....	14
Liderlik teorileri.....	17

Özellikler teorisi	19
Davranışsal liderlik teorisi.....	20
Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları	20
Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları.....	22
Harvard Üniversitesi liderlik çalışmaları	22
Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi	24
McGregor'un X ve Y teorileri	25
Likert sistem 4 modeli	27
Durumsallık teorisi	29
Fred Fiedler'in etkin liderlik teorisi.....	30
Amaç ve yol teorisi	32
Yaşam dönemi modeli	33
Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrultusu modeli	36
Vroom- Yetton, Jago liderlik teorisi.....	37
Redd'in üç boyutlu liderlik modeli	41
Adair'in durumsallık liderlik modeli	43
Liderlikte yeni paradigmlar.....	44
Atıf kuramı	44
Etkileşimsel liderlik.....	45
Dönüşümcü liderlik	46
Liderlik felsefesi	47
Hizmetkar liderlik.....	47
Otantik liderlik.....	48
Liderlik tarzları	48
Otokratik liderlik	48
Demokratik- katılımcı liderlik.....	49
Tam serbesti tanyan- liberal liderlik.....	49

Liderlik türleri/ tipleri	49
Hümanist (babacan) lider	49
Destekleyici lider	50
Otoriter lider	50
Karizmatik lider	50
Doğal lider	50
Liberal lider	50
Demokratik ve katılımcı lider	50
Liderlik ve kadın	51
Toplumsal liderlik rolleri ve kadının iş yaşamı	51
Dünya’da ve Türkiye’de kadın liderler	53
Kadınların önlenemez yükselişi	55
Kadınsı liderlik	56
Eğitim kurumlarında liderlik	57
Stres	58
Stresin aşamaları ve genel uyum	58
Stres yaşantısına verilen tepkiler	60
Psikolojik tepkiler	60
Fizyolojik tepkiler	60
Stres yaşantısının çeşitleri	61
Yapıcı stres	61
Yıkıcı stres	61
Stres belirleyicileri	62
Stres kaynakları	63
Çevresel stres kaynakları	63
Bireysel stres kaynakları	64
Örgütsel stres kaynakları	66

Stresin yol açtığı sorunlar	66
Bireysel sorunlar.....	67
Örgütsel Stres.....	68
Örgütsel stres kaynakları	69
İş ile ilgili stres kaynakları	70
Örgütsel yapı ve politikalarla ilgili stres kaynakları.....	72
Stresin örgütsel sorunları	75
Örgütsel stres yönetimi	78
Eğitim kurumlarında örgütsel stres.....	78
Millî Eğitim Bakanlığı.....	81
Millî Eğitim Bakanlığı görevleri.....	82
Millî Eğitim Bakanlığı teşkilat yapısı.....	84
Merkez örgütü	85
Taşra örgütü.....	87
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	88
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	91
Bölüm III: Yöntem	94
Araştırmanın Modeli.....	94
Evren ve Örneklem	95
Veri Toplama Araçları.....	96
Verilerin Toplanması	99
Verilerin Analizi	100
Güvenirlilik analizleri	101
Betimsel analizler	104
Parametrik analizler	105
Bölüm IV: Bulgular.....	107
Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler.....	126

Tartışma	126
Sonuçlar	128
Millî Eğitim Bakanlığı taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin sonuçlar	128
Kadın yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeylerine ilişkin sonuçlar	129
Öneriler	132
Kaynakça	134
Ekler	157
Özgeçmiş	162

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa
1	Lider ve Yöneticilerin Karşılaştırılması	16
2	Liderlik Teorilerinin Evreleri	18
3	Etkileşim Biçim Analizi	23
4	Likert'in Yönetim Sistemleri Ölçme Aracı.....	28
5	Üç Boyutlu Temel Liderlik Stilleri	42
6	Adair'in Durumsal Modelindeki Lider Davranışları	43
7	Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı Boyutları	47
8	Örgütlerde Oluşan Stresin Negatif Sonuçları	76
9	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Katsayıları	102
10	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinin Test Tekrar Test Güvenirliğine İlişkin Betimsel Bilgiler ve Korelasyon Katsayıları	102
11	Örgütsel Stres Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Katsayıları.....	103
12	Örgütsel Stres Ölçeğinin Test Tekrar Test Güvenirliğine İlişkin Betimsel Bilgiler ve Korelasyon Katsayıları Ait Cronbach Alfa Katsayıları.....	104
13	Liderlik Davranışlarını Betimleme ve Örgütsel Stres Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	106
14	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Bilgiler.....	107
15	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinden Elde Edilen Puanların MEB Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları	108

16	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinden Elde Edilen Puanların MEB Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları	109
17	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinden Elde Edilen Puanların MEB Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre T Testi Sonuçları	110
18	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinden Elde Edilen Puanların MEB Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerin Yaş Grubuna Göre ANOVA Testi Sonuçları	111
19	Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Bilgiler	112
20	Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre T Testi Sonuçları.....	113
21	Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları	114
22	Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	115
23	Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	117
24	Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okuldaki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları	118
25	Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademesine Göre T Testi Sonuçları	119
26	Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo- Ekonomik Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları	121

27	Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre T Testi Sonuçları.....	122
28	Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kadın Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları	123
29	Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları	124
30	Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kadın Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	125



Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa
1	Ohio Üniversitesi Yaklaşımı.....	21
2	Yönetim Tarzı Matriksi.....	24
3	Farklı İstenebilirlik Şartlarındaki Liderlik Performansı.....	31
4	Hersey- Blanchard Liderlik Modeli.....	35
5	Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	37
6	Vroom- Yetton Teorisi Karar Süreci Akış Şeması.....	40
7	Liderin Davranış Tipleri.....	41
8	Redd'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	42
9	Selye'nin Genel Uyum Sendromu.....	59
10	Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Yapısı.....	86

Kısaltma ve Semboller

JSQ: Job Strain Questionnaire (İş Stresi Ölçeği- Örgütsel Stres Ölçeği)

LBDQ: Leadership Behavior Description Questionnair (Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği)

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

WHO: Dünya Sağlık Örgütü



Bölüm I

Giriş

Problem Durumu

Eğitim, toplumu refah seviyeye ulaştıran hamlelerin temeli olmakla birlikte toplumun yapısını değiştirip şekillendiren ve ulusları kalkındıran dinamik, sistemli bir süreçtir. Eğitim Sistemi, vatandaşların eğitim gereksinimleri karşısında kayıtsız kalmadan eğitim hakkını kullanmalarını sağlamak amacıyla devlet tarafından oluşturulan eğitim teşkilatı ve okulların tamamını kapsamaktadır (Başaran, 2006). Eğitimin bu şekilde kapsayıcı bütünlük içermesi için etkili yönetilen okullara ihtiyaç vardır. Bu bağlamda yönetim olgusu eğitim örgütleri açısından hayati bir öneme sahiptir.

Yönetim olgusu çerçevesinde yöneticinin görevi, örgüt tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda yöntemleri tespit ederek örgüt içerisinde maddi ve beşerî faktörleri en elverişli şekilde kullanıp amaçlara ulaşmak ve problemi çözmektir (Keskinkılıç, 2007). Bu vazife ile eğitim yöneticisinden beklenen eğitim örgütlerinin nitelikli ve devamlı olmalarını sağlamak için liderlik davranışlarını gösterebilmeleridir.

Bir asırdan fazla bir zamandır devam eden liderlik ile ilgili araştırmalar son derece önemli ve karmaşık çalışmalar bütünüdür. 1900'lü yılların başında artan liderlik çalışmalarında, gücün merkezileştirilmesi ve kontrolü üzerinde durulurken; 1930 ve 1940'lı yıllarda liderliğin farklı kişilik özellikleri ile grubun etkileşimi konusuna vurgu yapılmıştır. 1950 ve 1960'lı yıllardaki araştırmalarda liderliğin liderlik davranışları ve insanları etkilemesi üzerine yoğunlaşılırken 1970 ve 1980'lerde yapılan araştırmalarda modern çağın ihtiyaçlarına göre değişen liderlik davranışları konusunda çalışılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, iş (görev) odaklı liderlik tarzı ve personel (insan, kişi) odaklı liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede

insan odaklı liderlik davranışının iş odaklı liderlik davranışına göre daha başarılı olduğu varsayımı doğrulanmış, fakat net bir sonuç elde edilememiştir (Dereli, 1981).

Liderlik, liderler ve çalışanlar arasında karşılıklı bir etkileşim süreci (Akcan, Ünsar ve Küçükkancabaş, 2014) olduğundan liderlik davranışlarını ortaya çıkararak çalışanların yaşadığı stres düzeyini etkilemektedir (Bertocci, 2009). Liderlik davranışlarının çalışarlarda yarattığı stres düzeyi örgüt üyelerine yansiyarak örgütsel stresi meydana getirir (Lovelace, Manz & Alves, 2007). Örgütsel stres sonucu çalışarlarda ciddi hastalıkların yanı sıra, örgütün devamlılığını sekteye uğratabilecek sonuçlar meydana gelmektedir. Çalışarlın yaşadıkları stres sonucu motivasyon, verimlilik ve üretkenlik azalmakta, örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesinde başarısızlığa neden olmaktadır (Gibson, McGrath & Reid, 1989).

Yapılan liderlik tanımlarında lider davranışları erkeklerin davranışlarına karşılık gelmesi sebebiyle liderliğin erkekler için daha uygun olduğu görüşüne ve liderlerin erkeksi davranışlar sergilemesine neden olmuştur (Maya, 2012). Liderlik özellikleri erkeksi özelliklere daha çok atfedilirken kadınların önlenemez yükselişi, iş yaşantısında aktif rol almaları ve kız çocuklarının okutulması ile liderliğin cinsiyetinin olmadığı gerçeği ortaya çıkmıştır. Kadınların erkeklere göre iş yaşamında ve liderlik rollerinde bulunmaları biraz gecikse de kadının yönetim, toplarlama, idare etme rolleri iş yaşamına da yansiyarak liderlik pozisyonlarında bulunmaları yönünde katkı sağlamıştır. Kadının iş yaşamında ve liderlik pozisyonlarında yer almasını destekleyen pek çok kurum bulunmaktadır. Eğitimin uzun vadeli yatırım olduğu fikrinden hareketle kadının liderlik, yönetim basamaklarında daha fazla yer alması gerektiği bilincini oluşturabilecek yapının başında eğitim kurumları gelmektedir. Buradan hareketle eğitim kurumlarında bulunan kadın yöneticiler ve kadın yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres algıları üzerine herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Kadın liderlerin ve yöneticilerin fazlalaşması, liderliğin sadece erkeğe atfedilmemesi, kadın ve erkeğin liderlik pozisyonlarında sayıca eşit bir şekilde yer alması konusu anca toplumsal cinsiyet eşitliği algısı ile gerçekleşebilir.

Liderlik davranışlarından iş odaklı liderlik tarzı cinsiyet türlerinden erkek özellikleri ile daha çok ilgili iken, insan- personel- kişi odaklı liderlik tarzı kadınsı tip cinsiyet türü ile daha ilişkilidir (Eagly & Jhonson, 1992). Bu araştırma sonucu kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlediğinden ve kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeylerini tespit edeceğinden bu alanda çalışacak araştırmacılara, kadın yöneticilere ve öğretmenlere yol göstereceği düşünülmektedir.

Araştırmanın problemleri. Araştırmanın problem cümleleri, “Millî Eğitim Bakanlığı taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışları ne düzeydedir?” ve “Kadın yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyleri nedir?” sorularından oluşmaktadır.

Alt problemler. Araştırmanın alt problemleri şu şekilde incelenmiştir:

- 1- MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin,
 - a- İş- yapı odaklı liderlik davranışları,
 - b- Personele- kişiye yönelik davranışları,
 - c- Genel liderlik davranışları,
 ne düzeydedir?
- 2- MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesinde üst düzey yöneticilerin;
 - a- Mesleki kıdemlerine,
 - b- Yöneticilik kıdemlerine,
 - c- Eğitim durumlarına,
 - d- Yaş grubuna

göre anlamlı fark var mıdır?

3- Kadın yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin örgütsel stres düzeyleri,

- a- Sosyal destek alt boyutuna,
- b- İş yükü alt boyutuna,
- c- Beceri kullanımı alt boyutuna,
- d- Karar verme alt boyutuna

göre ne düzeydedir?

4- Kadın yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin örgütsel stres

düzeylerinde;

- a- Cinsiyetlerine,
- b- Mesleki kıdemlerine,
- c- Eğitim durumlarına,
- d- Yaş gruplarına,
- e- Görev yaptıkları okuldaki çalışma süresine,
- f- Okul kademesine,
- g- Sosyo- ekonomik durumlarına

göre anlamlı düzeyde fark var mıdır?

5- Öğretmenlerin örgütsel stres düzeyleri, görev yaptığı okulun yöneticisinin,

- a- Eğitim durumlarına,
- b- Mesleki kıdemlerine,
- c- Yöneticilik kıdemlerine,
- d- Yaş gruplarına

göre anlamlı fark var mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını ve kadın yöneticilerin okulunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel stres düzeylerini belirlemektir.

Araştırmanın Önemi

Liderlik, “liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, onlara ilham veren ve etkileyen; o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlayan kişidir.” (Koçel, 2018, s. 585). Liderlik kuramlarının doğuşundan günümüze dek liderlik olgusunda yapılan araştırma çalışmalarının konusu çoğunlukla liderin çalışanları nasıl etkilediği üzerine olmuştur.

İlerleyen teknoloji ve devamlılık arz eden bilimsel araştırmalar yöneticinin liderlik davranışlarını sergilemesinin örgütler üzerinde büyük öneme sahip olduğunu göstermektedir. Liderlik olgusu, lider ve çalışan için çift yönlü ve kesintisiz bir etkileşim sürecidir. Liderlerin çalışanlar ile olan etkileşimleri liderlik davranışını meydana getirmektedir. Liderler davranışları ile çalışanlarını etkileyebilir. Bu çerçevede, Chen & Silvertone’e (2005) göre, liderlik davranışlarının stres faktörü üzerinde pek çok etkilerinin bulunmakta, örgüt içerisinde kişilerin yaşadığı stresten tüm üyeler etkilenebilmekte ve örgütsel stresin son dönemlerde oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir.

Liderlik denilince akla erkek figürünün ve davranışlarının gelmesi kadınların liderlik pozisyonunda yer almasında bir engeldir. Bu engeli kaldırabilecek etken ise eğitimidir. Eğitimin içerisine ne kadar çok kadın lider, yönetici yer alırsa toplumsal cinsiyet eşitliği gerçekleşebilir. Eğitim kurumlarında yöneticilik pozisyonlarına bakıldığında kadın yöneticilerin az oluşu oldukça dikkat çeken bir ayrıntıdır. Literatüre bakıldığında kadın yönetici üzerine araştırmalar oldukça azdır. Buradan hareketle bu araştırma kadın yöneticiler ve alanda çalışacak

araştırmacılar için oldukça önemlidir. İnsanların içinde bulunduğu toplumsal ve sosyo-ekonomik yapı liderlik ve kadın olgusunu önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma süreci boyunca mevcut sınırlılıkların açık bir biçimde ifade edilmesi bulguların ve sonuçların gerçeğe uygun bir şekilde ortaya konması açısından oldukça önem arz etmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken sınırlılıklar şunlardır:

- 1- Araştırma kamu kurumları ile sınırlıdır. Hiyerarşik bir yapı göstermesi sebebiyle özel sektörde yapılan çalışmaların sonuçları ile farklılık gösterebilir.
- 2- Liderlik ve örgütsel stres konuları çalışanların bireysel algılarını içerdiğinden subjektif konular olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- 1- Uygulama yapılan üst düzey yöneticiler ilçelerinde bulunan kadın okul yöneticilerinin davranışları hakkındaki anket sorularına objektif ve gerçekçi cevaplar vermiştir.
- 2- Uygulama yapılan öğretmenler okullarındaki yaşadıkları stres hakkındaki anket sorularına objektif ve gerçeği yansıtan cevaplar vermiştir.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan ve açıklanması gereken başat kavramlar şunlardır:

Liderlik: Örgüt üyelerinin tümünü motive ederek öz güvenlerini artıran, çalışanların yeteneklerini keşfederek öğrenmelerini ve gruba ait hissetmelerini sağlayan süreç olduğu gibi kritik bir olgudur (Bennis, 1989).

Örgütsel Stres: Çalışanların örgüt ortamında maruz kaldığı etkileşimlerden kaynaklanan tepkidir (Shirom, 1982).

Stres: Sorun veya tehdit arz eden durumlar karşısında bireyin fiziksel veya zihinsel durumunda meydana gelen değişimdir (Colligan & Higgins, 2006, s. 90).

Üst Düzey Yönetici: Örgütün bir bütün halinde yönetimini yapan kişi üst düzey yönetici olarak ifade edilir (Appleby, 1977). Millî Eğitim Bakanlığı taşra örgütünde, bağlı buldukları ilçeye göre okulların tümünün yönetiminden sorumlu olan kişi üst düzey yönetici olarak tanımlanabilir.



Bölüm II

Kuramsal Çerçeve

Liderlik

Liderlik kelimesi (Lead), liderlik ve lider kelimelerinin Anglosakson kökü, ‘yol’, veya ‘yön’ anlamında kullanılır ve ‘lead’ sözcüğüne dayanmaktadır. ‘Seyahat etmek’ ve ‘gitmek’ manasında kullanılan ‘leaden’ fiilinden türetilmiştir. Anglo-saksonlar arasında liderlik kelimesi, bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda gerçekleştirdiği seyahatler olarak ifade edilmiştir. Bu kelimenin Pers ve Mısır gibi farklı dillerde de benzer anlamda kullanıldığı gözlenmiştir. Bu kelimenin Yunan dilindeki karşılığının ‘hegemon’ kelimesi olduğu ifade edilmiştir. Romalılar da ise bu kelimenin karşılığı ‘yol’ veya ‘seyahat’ anlamında kullanılan ‘dux’ kelimesidir. Latince’de geminin dümencisi anlamında kullanılan ‘gubernator’ veya ‘governor’ (yönetici) kelimeleri de lider kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Kurtuldu, 2007, s. 8).

Türkçede “önderlik” ve “lider olma durumu” anlamında da ifade edilen liderlik kelimesi günümüzde yaygın olarak “liderlik” kavramı ile kullanılmaktadır. Liderlik olgusu 14. Yüzyılda uluslararası literatüre girmesine rağmen “1960 ve 1970’lerde liderlik konusunda çalışma yapan bilim insanları sayısında ciddi bir artış olmuş ve liderlik son derece popüler bir konu haline gelmiştir.” (Gedikoğlu, 2015, s. 25). Erçetin’e (2000) göre, liderlik alanına kazandırılan yaklaşık 5000 civarı araştırma, 350 civarı tarif bulunmaktadır. Örneğin, liderlik, “belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Doğan, 2006, s. 18). Liderlik bir süreç olarak tanımlanırken bu sürecin başatı olan lider, Gençay’a (2014, s. 11) göre, “çalışanlara örnek olması bakımından önemli olduğu kadar örgüt içinde birleştirici, yön verici, takipçi ve örgüt amaçlarına ulaşmada ve sona ulaştırmada en büyük sorumluluk sahibi kişi” olarak ifade edilmektedir.

Liderlik, Martin Gannon'a göre, emir alacak olan çalışanları faaliyetlere yönlendirmek iken Richard Daft'a göre amaca ulaşılmasında diğerlerini etkileyebilme becerisi olarak tanımlanır. David Van Fleet, diğerlerinin davranışlarını şekillendirebilme doğrultusunda bir etkileme süreci diye ifade eder. Bu görüşler harmanlanırsa, alanda çalışan araştırmacıların pekçoğu liderliği, belli amaçlar çerçevesinde izleyenlerin hareket ve gayretlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımladıkları görülmektedir. (Hodgetts, 1990, s. 534)

Şerif ve Şerif'e (1996, s. 210) göre lider, "benzersiz kapasitesi ve kabiliyetleri bakımından başlı başına bir fenomen" iken; Kolzow'a (2001) göre, liderlik ideal olarak başkalarının takip etmesini etkileme eylemini içerir. Yukl'a (2013) göre liderlik, bir grup veya organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için diğer insanlara da kasıtlı etkinin uygulandığı bir süreci ifade ederken liderlik ile ilgili oluşturulan tanımların bazılarını şu şekilde aktarmıştır (Yukl, 2013, s. 3):

- Liderlik, "ortak bir hedefe doğru bir grubun faaliyetlerini yönlendiren bireysel bir davranıştır." (Hemphill & Coons, 1957, p. 7).
- Liderlik, "örgütsel bir grubun hedeflerine yönelik faaliyetlerini etkileme sürecidir." (Rauch & Behling, 1984, p. 46).
- Liderlik, "vizyonları ifade etmek, değerleri somutlaştırmak ve bir şeylerin gerçekleştirilebileceği ortamı yaratmakla ilgilidir." (Richards & Engle, 1986, p. 206).
- Liderlik, "kollektif çaba ile amaca ulaşmak için istek ve kararlılık oluşturma sürecidir." (Jacobs & Jaques, 1990, p. 281).
- Liderlik, "örgütte evrimsel değişim süreçlerini daha uyumlu hale getirmek için kültürün dışarı çıkma yeteneğidir." (Schein, 1992, p. 2).
- Liderlik, "insanların birlikte yaptığı şeyleri anlamlı kılan ve kendini kavrayacağı ve adayacağı süreçtir" (Drath & Palus, 1994, p. 4).

Liderlik davranış tipleri. Liderlik, “diğer bireyler ile olan ilişki/ etkileşiminin bir sonucu ve kişinin belirli bir grup içerisinde diğerlerinden farklı olarak üstlendiği bir rol” olarak tanımlanmaktadır (İbicioğlu, Özmen, Taş, 2009, s. 2). Bu rol oldukça öneme sahiptir ki liderin davranışlarına yön vermekte ve etkilemektedir. Tekin’e (2013, s. 11) göre “Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmada liderlik davranışları, güven verici, işi tanıyan, yönetm fonksiyonlarına hâkim olan, kültürü ve değişimi yönetebilen...” olarak belirtilmiştir. Başaran (1993) ise, grup üyelerinin verilen görev ve sorumlulukları başarı ile yerine getirebilmeleri için motive etmenin, adapte olmalarını sağlamanın, ortaya çıkan çatışmaları çözümleninin, çalışanlara ekip olma bilincini aşılamanın, yönetimde söz sahibi olmalarını sağlamanın, değişim ve dönüşüm süresince mentorluk yapmanın, çalışanların kariyer yükselmelerini desteklemenin, grup üyeleri arasında sıcak ve samimi bir iklim oluşturmanın liderlik davranışlarından olduğu belirtilmiştir.

Liderlik rolleri. Liderlik, neyin yapılması gerektiğine ve nasıl yapılacağına dair diğerlerini anlamaya ve kabul etmeye ve ortak amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırmaya yönelik sürecidir. Tanım, yalnızca grubun veya örgütün mevcut çalışmasını etkilemek ve kolaylaştırmak için değil, aynı zamanda gelecekteki zorlukları karşılamaya hazır olmasını sağlamak için çabaları da içermektedir (Yukl, 2013).

Yüksek performans gösteren kurumlar, zaman içinde en üst düzeyde insan memnuniyeti ve başarıya bağlılık ile olağanüstü sonuçlar üretmeye devam eden işletmelerdir. Esnekliği, dayanıklılığı ve duyarlı sistemleri nedeniyle, yüksek performanslı organizasyonlar (HPOs), bugün sadece başarılı ve saygın olmayıp, aynı zamanda gelecekte başarılı olmaya hazırdır (Blanchard, 2011). Örgütlerin yüksek performanslı olmasını sağlayan liderlerin rolü, Şama ve Kolamaz’ a (2011, s. 320) göre, “takipçilerinin gelişimi için onları desteklemek, yetiştirmek, imkânlar sağlamak ve kapasitelerini geliştirici görevler vermektir.”.

Barutçugil'e (2004) göre lider, örgüt içerisinde yer alan grup üyelerinin isteklerinin dikkate alınarak ihtiyaçlar doğrultusunda hareket edilmesi ve örgütün amaçlara ulaşmasında önemli olan rolleri yerine getirmelidir. Bu roller "duygusal" ve "göreve" yönelik olmak üzere iki ayrı boyutta incelenebilir. Göreve ilişkin roller ise, belirli hedefler doğrultusunda grupların oluşturulması, hedeflere ulaşmak için grubun harekete geçmesinin sağlanması ve bu sürecin yönetilmesi ile ilişkili rolleri kapsamaktadır. Lider, durumunu koruyabilmek ve sürdürebilmek için grup amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak olan bu rolleri oynamak durumundadır. "Duygusal roller", çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik liderlik rolleridir. Lider, bu duygusal rolleri oynayarak çalışanların psikolojik ve sosyal beklentilerini karşılar ve duygusal uyumu güçlendirir (Barutçugil, 2004).

Örgütsel amaçlar ile kişisel amaçları tek çatı altında toplamak, grup üyeleri ile çift yönlü iletişim gerçekleştirmek, üretim ve verimliliğin artmasını sağlamak, organizasyonu başarıyla özümlemek, örgütte biçimsel kalıplar oluşturmadan esneklik sağlamak, çalışanları örgütleyerek başarılarını nesnel bir şekilde ölçüt çerçevesinde değerlendirmek, gücü dengeli ve oranlı kullanmak, çalışanlar arasında eş güdümü ve işbirliğini sağlamak başarılı liderlerin bürünmesi gereken rollerdendir (Aytek, 1983).

Örgütlere liderlik yapacak kişi, örgütün varlığını sürdürebilmesi için sorumlulukların farkında olmalı ve üstlenmelidir. Bu sorumluluklar işin teknik yanı ile ilgili olduğu kadar insani ilişkilerle de yakından ilgili olduğundan lidere oldukça ağır bir yük oluşturmakla birlikte ciddi sorunları da beraberinde getirmektedir. Farklı beceri ve yeteneklere sahip olan liderden beklenen görev ve sorumluluklarının etkin bir şekilde yerine getirilmesidir. Liderin bu sorumlulukları, "organizasyonun amacının tanımlanması, amaçların gerçekleştirilmesi, bütünlüğü korumak, iç çatışmaların giderilmesi ve sorunların çözülmesi" olmak üzere dört başlık halinde toplanabilir (Barutçugil, 2004).

Organizasyonun amacının tanımlanması, örgütlerin amacı iç ve dış baskılar altında dinamik bir değişim süreci içinde önemli bir faktördür. Ancak, liderin açık ve olabildiğince tek bir amacı ortaya koyması ve bunu en iyi kendisinin temsil etmesi gerekir. Lider, çalışanların bireysel amaçlarını organizasyonun amaçları ile bütünleştirmeli, her ikisinin birlikte gerçekleştirilmesi için çaba harcamalı ve çalışanlarını da buna yöneltmeli ve özendirmelidir (Barutçugil, 2004).

Amaçların gerçekleştirilmesi için hangi kaynaklardan ve araçlardan yararlanılacağına karar vermek liderin görevleri arasındadır. Oluşturulacak organizasyon yapısı ve uygulanacak politikalar da lider tarafından belirlenir. Amaç doğrultusunda etkin bir iletişimi, düzenleştirmeyi ve iş birliğini sağlamasının yanı sıra lider, sahip bulunan kaynakların tümünden en yüksek düzeyde yararlanmak ve bunları geliştirmek açısından da sorumluluk taşır (Barutçugil, 2004).

Bütünlüğü korumak çerçevesinde bir taraftan, organizasyon içinde tutarlı bir kurumsal kimlik geliştirerek iç bütünlüğü sağlamak ve diğer taraftan da dış dünyaya onu amaca uygun bir görünümle sunmak liderin temel görevleri arasındadır. Lider gerektiğinde kişisel nüfuz ve yeteneklerini kullanarak iç ve dış güç merkezlerini organizasyon amaçları etrafında uyumlu bir biçimde bütünleştirmeli ve farklı gruplar arasındaki bağları güçlendirmelidir (Barutçugil, 2004).

İç çatışmaların giderilmesi ve sorunların çözülmesi, Organizasyonun amaçlarına ulaşmasında karşılaştığı engelleri ortadan kaldırmak ve yetersizlikleri gidermek bağlamında liderin sorumluluğudur (Barutçugil, 2004).

Liderin güç kaynakları. Lider gücü olan ve bu gücü doğru bir şekilde kullanan kişidir. Bir birey lider olmadan güç verebilirken, bir birey bir güç seviyesi olmadan lider olamaz. Bir yönetici veya lider, güç olmadan astlarının işlerini yönetmekte güçlük çeker ve böylece örgütün

verimliliği olumsuz etkilenir. Temelde güç, konumsal güç ve kişisel güç olmak üzere iki geniş kategoriye ayrılırlar (Kolzow, 2001).

Konumsal güç, örgütteki pozisyonları nedeniyle belirli bir işi gerçekleştirmek için diğer bireyleri teşvik edebilen kişilerin, bazen meşru iktidar olarak bilinen konumsal güce sahip olduğu düşünülmektedir. Bu güç, örgütlerde önemli değişiklikler yapma, personeli işe alma ve kovma ve kaynakları tahsis etme gücü verir. Konumsal güçten faydalanan bireyler genellikle sahip oldukları pozisyondan önemli ölçüde pay aldıklarını ve belirli bir düzeyde güvenilirliğin bu pozisyonlarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, insanlar pozisyon gücüne sahip bireyleri takip ederler (Kolzow, 2001).

Kişisel güç, liderin sahip olduğu kişisel nitelikler, özelliklerinden oluşur. İzleyenlerin lidere benzemek istemesi nedeniyle sahip olduğu güçtür (Kolzow, 2001).

Sosyal güç çalışmalarında dikkat çeken kuramsal çerçeve ilk olarak French & Raven tarafından önerilmiştir (1959). Çok sayıda örgütsel çalışmanın konusu olan beş tür sosyal güç, Mossholder, Bennett, Kemery & Wesolowski'e (1998, s. 534-537) göre, "ödül, zorlayıcı, meşru- resmiyet- yasal, uzman ve referans- beğeni- karizma" olarak belirlenmiştir.

Ödül gücü, arzu edilen şeyleri başka bir kişiye sağlama veya arzu edilmeyen şeyleri çıkarma yeteneğini içerir. Raven (1965)'e göre ödül gücünün, kişisel onay, övgü, saygı ve özerklik gibi ilişkisel yönleri içerdiği düşünülebilir.

Zorlayıcı (cezalandırıcı) güç, "çalışanların istenmeyen tutum ve davranışlar sergilemeleri durumunda, cezalandırma yöntemiyle onları etkilemeyi" ifade etmektedir. (Güney, 2012, s. 249). Bu güç korkuya dayalı bir güç olmakla birlikte bu güce maruz kalanlar istedikleri için değil cezadan kaçmak için itaatleri yerine getirmektedirler.

Yasal (meşru, resmiyet) güç, örgütteki kişinin statüsü ve bu statünün gereği olan rol ile pozisyonundan dolayı otorite sahibi kişinin elde ettiği güçtür. Yasal güç, "örgütsel kurallarca

belirlendiği için tüm çalışanlar tarafından kabul görme özelliğine sahiptir” (Güney, 2012, s. 247). Resmiyete dayalı güç olarak da bilinen bu gücün kaynağı kişinin mevki ve makam sahibi olmasındandır.

Uzman güç, bilgi ve uzmanlığı yönetme kapasitesidir. Hollander & Offermann (1990)’a göre uzman güç, akıl yürütme ve yetkilendirme faaliyetleri ile gerçekleştirilebilir.

Referans gücü, kişisel kabul ve onay hissini idare edilmesidir. Bu güç insanda beğeni ve özenme duygusu ile harekete geçerek güç sahibinin mevki veya konumundan değil kişilik özelliklerinden (karizmatik) kaynaklanan referans gücü olmakla birlikte izleyen bu güce sahip kişi ile özdeşleşme eğilimindedir (Raven, 1990).

Liderin grup üyelerini işe alma, yükseltme ve işten atma gibi yetkileri varsa ve izleyiciler bu ödül ve cezalar ile kendi başarıları arasında doğrudan bir ilişkinin olduğunu farkındaysa lider grup üyelerini kolaylıkla etkiler. Bu durum liderin gücünü artıran bir faktör iken, örgüt içerisindeki normların liderin istekleriyle uyuşmaması da liderin izleyenlerinin tutum ve davranışlarını etkilemesi sürecinde liderin gücünü azaltır.

Liderlik ve yöneticilik. Liderlik ve yöneticilik birbirinin yerine kullanılsa da bu kavramlar farklı anlamlar taşımaktadır. Liderlik etmek (lead), temelinde gitmek ve yolculuk etmek gibi anlamları içermektedir. El (hand) sözcüğü, yönetmenin (manage) kökünü oluşturmaktadır. Yönetme kelimesinin özünde, idare etmek, yönetim işlerini gerçekleştirmek, düzeni sürdürmek gibi anlamlar bulunmaktadır. Yönetmek ise “insanlara yapılması gerekeni yaptırmak iken liderlik insanların yapılması gerekeni yapmak istemelerini sağlamaktır” (Akyar, 2012, s. 317-318).

Liderlik ve yöneticilik, özünde eş kelimeler değildir fakat iki kavram birbirini tamamlayan fikir ve fiilleri içerir. Bu iki kavramın bir bütün olduğunu kavrayan yöneticiler muassır örgütlere başarılı olurlar. Dünya genelinde değişim ve dönüşüm çerçevesinde örgütler

devamlılıklarını sağlayabilmek için yaratıcı, yönlendirici ve etkileyici liderlik anlayışını benimsemelidir (Erçetin, 2000).

Yönetim ve liderlik kavramlarına alan yazında oldukça sık karşılaşılmaktadır. Liderlik ve yönetim arasındaki farklılıklar en belirgin biçimde Cuban (1988) tarafından ortaya konulmuştur. “Cuban, özgünlük, yaratıcılık, enerji ve beceri gerektiren liderliği değişim ile ilişkilendirirken liderlik becerisi de gerektiren yönetimi ise mevcut düzenin korunması ve onarılarak sürdürülmesi olarak görmektedir” (Gedikoğlu, 2015, s 43). Bu bağlamda yöneticilik ve liderliğin farklı kavramlar olduğunu savunan araştırmacılar bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2015; Cuban, 1998; Erçetin, 2000; Gedikoğlu, 2015).

Liderlik yönetimden çok değer vermeye yönelik tutumu ile farklılık göstermektedir. Bu farklılık liderlik ve yöneticilikte kullanılan dilde de görülebilir. Liderlik dili şiirsellik, mistik, yaratıcılık, metaforlar içerirken yönetici dili daha pragmatik ve banaldir (Halis, 2018).

Liderlik Bursalıoğlu’na (2015, s. 206) göre, “grup tarafından seçilen kişiye gene grup tarafından verilen bir nitelik” olarak ifade edilmektedir.

Yöneticiler istikrar, emir ve verimlilik değerlerine sahiptirler ve kişisel olmayan, risk-yanlı ve kısa vadeli sonuçlara odaklanmışlardır. Liderler esneklik, yenilik ve adaptasyona değer verir; İnsanların yanı sıra ekonomik sonuçları da önemsiyorlar ve hedefler ve stratejiler konusunda daha uzun vadeli bir bakış açısına sahipler. Yöneticiler, işlerin nasıl yapıldığından endişe ediyor ve insanları daha iyi performans göstermeye çalışıyorlar. Liderler, insanlara ne ifade ettikleri ile ilgilenirler ve insanlara, yapılması gereken en önemli şey hakkında anlaşmaya varmaya çalışırlar. Mintzberg (1973)’e göre liderlik 10 yönetsel rolün biridir. Liderlik, astları motive etmeyi ve işi yapmak için elverişli koşulları yaratmayı içerir. Diğer dokuz rol (örneğin, kaynak ayırıcı, müzakereci) farklı yönetim sorumluluklarını içerir, ancak liderlik diğer rollere yayılan önemli bir yönetim görevi olarak görülür (Yukl, 2013).

Liderlik ve yönetim fonksiyonu arasındaki farkı karşılaştıran Dr Kozak (1998), başarılı organizasyonların hem yönetim hem de liderliğe ihtiyaç duyduğunu, ancak yöneticilerin sistemlerle, süreçlerle, bütçelerle, ekipmanla ve şeylerle uğraşırken yaygın olarak kabul görmesine rağmen liderlerin vizyon ve insanlarla uğraştığını belirtiyor. Kozak tarafından derlenen liderler ve yöneticilerin karşılaştırılması Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1

Lider ve Yöneticilerin Karşılaştırılması

Lider:	Yönetici:
Hedef yönelimlidir	Görev odaklıdır
İlham/ yetki verir	Yönlendirir
Anlayışlıdır	Gayretlidir
Sonuç odaklıdır	Hareket odaklıdır
Etkilidir	Yeterlidir
Uzun vadeli planlayıcıdır	Kısa süreli planlayıcıdır
Politika- prensip yönelimlidir	Uygulama odaklı
Misyon odaklıdır	Program odaklı
Yetenek çekendir	Yetenekliyi işe alır.
Ön görüş ile gelecekte çalışır	Gününde çalışır
Çevreyi inceleyendir	Çalışmayı gözlemler
Ulusal/ uluslararası bakış açısına sahiptir	Kurum bakış açısına sahiptir
Süreç odaklıdır	Ürün odaklıdır
Danışmandır	Danışandır
Karar verir	Önerir
Çalışan emeğinden faydalanır	Personelin çalışmasını sağlar
Arabulucudur	Taraf tutar
Kavramlara odaklanır	Detaylara odaklanır
Bakar	Görür
Tüm kurum/ birim/ organı temsil eder	Ayrı örgütsel fonksiyonları temsil eder
Bütün görür	Bütünün parçalarını görür
İç ve dış politikada çalışır	İç politikada çalışır
Yetki verir	Denetleyendir.

Kaynak: Kozak, D. C. (1998). Leadership studies: some thoughts and reflections. *Gannon University Magazine*, Winter, s. 5.

Lider ve yönetici kavramları birbirinden farklıdır. Yönetim rolüne sahip olmayan liderlerin bulunacağı gibi, liderlik özellikleri taşımayan yöneticiler de bulunmaktadır. Bu çerçevede Koçel'e (2018) göre, liderlik ve yöneticilik bireylerin belirli hedeflere yönlendirilmesi açısından benzerdir. Yönetici ve lider yönlendirme eylemini gerçekleştirirken

güç kullansa da kullandıkları güç kaynakları farklılık göstermektedir. Yöneticilik meslek olarak icra edilirken liderlik insanları harekete geçirebilmektir. Yönetim usul ve resmi açıdan sınırları belli bir yapı iken liderlik için sınırlar önemli değildir. Yöneticinin tanımlanan görevleri bulunur, liderin görev tanımı yoktur. Yönetici belirlenen hedefler çerçevesinde amaca ulaşma işi ile liderlik değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilmektir. Yönetici “işleri doğru yapan”, lider “doğru işler yapan”dır (Koçel, 2018).

Liderlik teorileri. Liderlik, Koçel’e (2018, s. 584) göre “hedefe ulaşmak amacıyla kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme” iken; örgütün devamlılığını sağlamak için grup üyelerini de bir araya getirerek yönetme sürecidir.

Liderlik teorileri ise liderlik pozisyonundaki bireylere yapacakları olacıklara faaliyetlerde kullanacakları bilgiler sunarak amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak araçları sağlamaktadır (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999).

Aşağıdaki Tablo 2’de yer alan “Liderlik Teorilerinin Evreleri” isimli tablo Çelikten’in (Ed) (2017), Gürel ve Yılmaz (Ed) (2014), Güçlü (Ed) (2016), Korkmaz, Çelebi, Yücel, Şahbudak, Karta ve Şen’in (2015) konu ile ilgili kaynakları taranarak araştırmacı tarafından yeniden yorumlanarak oluşturulmuştur.

Tablo 2

Liderlik Teorilerinin Evreleri

Teori	Açıklama
Büyük Adam Teorisi	Lider doğuştan var olan dikkat çekici özellikleri ile toplum tarafından kahramana dönüştürülerek sonradan da bazı sıra dışı özelliklerle donatılarak Büyük Adam Teorisinin temelini oluşturmuştur. Bu teori liderlik araştırmalarının ilk sonucudur.
Güçlü Adam Teorisi	Liderin başkalarını etkileme ve başkalarına bir şeyler yaptırabilme kabiliyetine sahip olması liderin güçlü adam olmasının bir göstergesidir. Bu teoride liderin sahip olduğu güç türüne göre liderlik rolleri belirlenmiştir.
Özellikler Teorisi	Geleneksel yaklaşım olarak da bilinen Özellikler Teorisinin temel olgusu kişinin lider olarak kabul edilmesinin başat ögesi liderin sahip olduğu kişilik özellikleridir.
Davranışsal Teori	Liderin özelliklerinden ziyade liderin davranışlarının önemini vurgulayan bu teoride liderin davranışları incelenmiş ve liderlik rolleri ortaya çıkmıştır.
Durumsallık Teorisi	Bu teoride lider davranışlarının duruma göre değişebileceğini ortaya koyarak tek ve en iyi yönetim tarzının bulunmadığı ortaya koymuştur. Durumsallık teorilerinde belli durumlarda önemli olan faktör şartların ne olduğu ve bu şartlara yönelik liderlik tarzının nasıl olabileceği üzerine durulmuştur.
Etkileşimsel Teori	Bu teoride lider ile izleyenler arasındaki çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Lider ile izleyenler arasında koşullu ödül temelli takas ilişkisi mevcuttur. Lider, izleyenler tarafından beklentilerinin karşılanması durumunda izleyenlere ödül gibi yararlı olabilecek imkanlar sunar.
Dönüşümsel Teori	Bu teoride değişime yönelik bir yapı mevcuttur. Lider izleyenlerinde vizyon geliştirerek insan ihtiyaçlarını önceden kestirebilme yeteneğinin farkında olmasını sağlayan güçlü kişisel değerler seti oluşturarak hem örgütte hem de izleyende reform yapabilmektedir.

Tablo 2’de geçmişten bugüne süregelen liderlik teorileri “Büyük Adam” kavramı ile gelenekselleşerek etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik teorilerinde çağdaş bir boyut kazanmıştır. Geleneksel yaklaşımlarda liderlerin belirgin tipik özellikleri üzerinde durulurken çağdaş yaklaşımlarda lider ve izleyenlerin çift yönlü etkileşimi incelenmektedir.

Özellikler teorisi. Liderlik olgusunda ilk ortaya çıkan yaklaşımdır. Elkins & Keller’e (2003) göre, “liderde bulunan nitelikler liderliğin etkililiğini belirleyen önemli etkenlerdendir. Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir” (Koçel, 2018, s. 593- 594).

Özellikler teorisine göre liderin özellikleri birinci planda yer alırken; liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan özellikler “fiziksel özellikler, düşünsel özellikler, duygusal özellikler ve sosyal özellikler” olarak dört başlık şeklinde gruplanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016).

Fiziksel özellikler, “güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma...” (Eren, 2006; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Düşünsel özellikler, “zekâ, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna kabiliyeti...” (Eren, 2006; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Duygusal özellikler, “algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs...” (Eren, 2006; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Sosyal özellikler, “başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi” faktörlerin önemi tartışılmıştır (Eren, 2006; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Liderlik olgusunun bir kısmını oluşturan özellikler konusu elbette önemlidir. Bu bağlamda önemli olan sadece liderin kim olduğu değil aynı zamanda grup üyelerinin kim

olduğu ve hangi durumda olduğu da en az özellikler kadar önemlidir. “Çünkü liderlik, lider, izleyenler ve durumun ortaya koyduğu bir fonksiyondur” (Hodgetts, 1990, s. 534).

Özellikler teorisinin kısıtlılığı sebebiyle araştırmacılar tarafından liderin özellikleri yerine izleyenlerin özellikleri, liderin davranışları incelenmeye başlanmıştır.

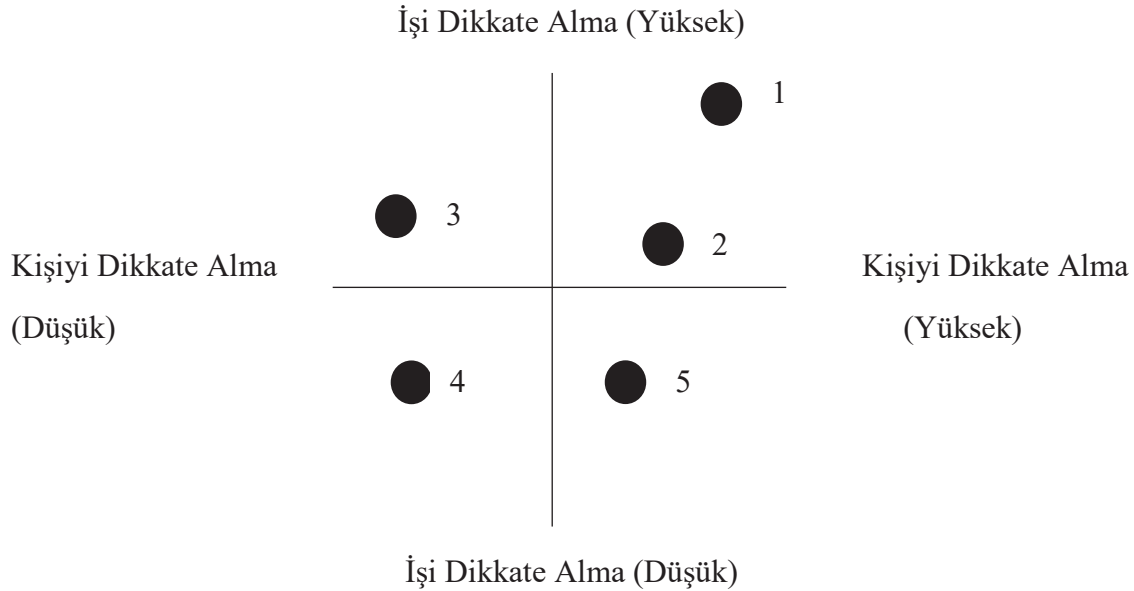
Davranışsal liderlik teorisi. Bu teorinin ana fikrini “başarılı ve etkin liderlerin, liderin özelliklerinden çok, liderin gösterdiği davranışlar, izleyicileri ile ilişkilerinin özellikleri ve davranışları oluşturur.” (Koçel, 2018, s. 595). Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar, liderlik yaptığı grubun üyelerine de önem vermektedir.

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde pek çok çalışmanın katkısı bulunmaktadır. Bu çerçevede yapılan bilimsel çalışmaların en önemlileri aşağıda yer almaktadır.

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları. Davranışlara önem veren liderlik teorisinin gelişmesine öncülük eden çalışmadır. Bu çalışma 1945 yılında Ohio State Üniversitesi'nin liderlik araştırmasıdır. Bu çalışmada amaç, liderin özelliklerini belirleyerek etkili bir liderlik tanımı ortaya koymaktır (Koçel, 2018). 1945'te başlayan araştırmalar yeterli kalmadığından yapılan ampirik çalışmalar neticesinde lider davranışı “iş dikkate alma” ve “kişiyi dikkate alma” olmak üzere iki temada bütünleştirilmiştir (Hodgetts, 1990).

Liderin davranışlarını ele alarak Ohio State Üniversitesi Araştırma kurulu personeli tarafından Dr. Carroll L. Shartle tarafından yönetilen Ohio Eyalet Liderlik Çalışmalarının bir projesi olarak Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (LBDQ) geliştirilmiştir. Hemphill ve Coons anketin orijinal formunu oluşturmuş; “Structure (yapı)” ve “Consideration (düşünce)” lider davranışını iki temel boyut olarak tanımladılar (Halpin, 1957). İş dikkate alan boyutta lider ulaşmak istediği hedef ile ilgili işin zamanında bitirilebilmesi için, amaç belirlenmesi, grup üyelerinin örgütlenerek iletişimin sağlanması, işin bitiş tarihlerini belirleyerek bu yönde emirler verme davranışları ifade edilmiştir. Kişiyi dikkate alan boyutta lider izleyicileri ile güven

duygusu içerisinde saygı çerçevesinde dostluk ve arkadaşlık kurması yönündeki davranışları belirlenmiştir (Koçel, 2018).



Şekil 1. Ohio Eyalet Üniversitesi Yaklaşımı

Kaynak: Koçel, 2018, s. 597.

Şekil 1’de gösterilen Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından geliştirilen ve beş farklı liderin davranışlarını modelleyen teorik bir çerçeve çizmektedir. Bu yaklaşıma göre, lider 1 grubun amaçları doğrultusunda çalışırken grup üyelerinin özelliklerini, davranış ve tutumlarını da mutlaka dikkate alan davranışlar sergilemektedir. Lider 3, işi dikkate alan fakat kişiyi dikkate almayan bir davranış sergilemektedir. Lider 4, hem işi dikkate almayan hem de birlikte iş yaptığı kişilerin özelliklerini dikkate almayan davranışta bulunur. Lider 5 ise işi dikkate almayıp daha çok kişilere dikkat gösteren davranış sergiler. Bu çerçevede Gannon’a (1979) göre, Ohio Eyalet çalışmalarının başat sonuçları “liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça

personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır” tespiti ile “liderin kişiyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.” tespiti olmuştur (Koçel, 2018, s. 597).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları. 1947 yıllarında University of Michigan’da Rensis Likert yönetiminde gerçekleştirilen araştırmaları kapsamaktadır. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine hizmet eden araştırmaların başında gelmektedir. Aynı zamanda liderlik tarzları ile ilgili araştırmaların sayısının artmasına katkıda bulunmuştur (Canbolat, 2016). Bu araştırmalar neticesinde liderlik davranışları “kişiyeye yönelik davranış tarzı” ve “işe yönelik davranış tarzı” olmak üzere iki boyut şeklinde ortaya konmuştur (Korkmaz, vd., 2015).

İşe yönelik davranışlarda bulunan lider otoriter davranışlar sergileyerek izleyenlerin belirlenmiş olan normlara uygunluğunu gözlemleyen, verilen görevleri yerine getirilmesi için ceza yöntemine başvurmaktadır. Kişiyeye yönelik davranış sergileyen lider ise izleyenler arası ilişkilere önem vererek çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenen ve bireysel farklılıkları dikkate almaktadır.

Harvard Üniversitesi liderlik araştırmaları. Harvard Üniversitesinden Robert Bale tarafından yapılan araştırmada ortaya çıkan bulgular Ohio ve Michigan Üniversitesi sonuçları ile benzerdir. Bu doğrultuda “Augustin’e (2003) göre, ‘işin tamamlanmasına yönelik davranışlar’ ve ‘kişiler arası ilişkilere yönelik davranışlar’ olarak iki tip lider davranışı tanımlanmıştır” (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009, s. 174-175). Aşağıda yer alan Etkileşim Biçim Analizi Tablosu Baysal ve Tekarslan (1996)’dan alınarak araştırmacı tarafından yeniden yorumlanmıştır.

Tablo 3

Etkileşim Biçim Analizi

Etkileşim	İletişim Biçimi
A Olumlu Sosyo- duygusal	1. İş birliğinde bulunma (birlikte çalışılan kişilerin statüsünün yükselmesinde katkıda bulunma, yardım etme, kişileri motive edecek hoş söz ve davranışlarda bulunma) 2. Gerilime mahal vermeme (espri yapma, mutlu olma, tatminkâr olduğunu ifade etme) 3. Benimseme (daha çok pasif bir biçimde uyum sağlama eğiliminde olma, anlayışla karşılama, uyum görme)
B Sorum çözme çabaları	4. Yol gösterme (yön vererek süreci kolaylaştırma, çözüm önerisinde bulunma, neyin nasıl yapılacağını gösterme) 5. Fikir verme (analiz etme, istediğini ifade etme, değerlendirmede bulunma) 6. Uyum sağlama (bilgi vererek yineleyerek açıklamada bulunarak ve sonuçta doğrulayarak uyum gösterme)
C Soru yöneltme	7. Uyum sağlanmasını işaret etme (bilgi vererek yineleyerek ve doğrulayarak isteğini belirtme) 8. Fikir alışverişinde bulunma (değerlendirmede bulunma, analiz etme ve isteklerin açıklanmasını ifade etme) 9. Öneri açık olma (yönlendirilmek isteme, neyin nasıl yapılacağına dair öneri isteğinde bulunma)
D Olumsuz Sosyo- duygusal	10. Kabul etmeme (bilerek isteyerek reddetme, yardımdan kaçınma) 11. Gerilimi açıkça ortaya koyma (yardım isteme, geri adıma atma) 12. Düşmanlık gösterme (karşısındakinin statüsünü düşürmeye çalışma, kendini savunma, iddialarda bulunma)

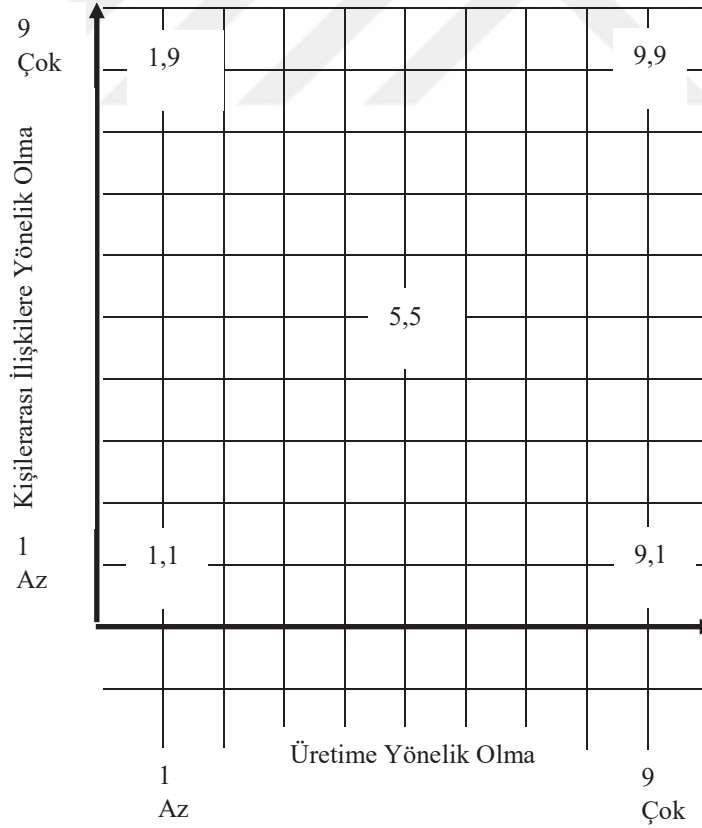
Kaynak: Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 188.

R. Bales karmaşık iletişimleri kategori içinde çözümlenebilecek bir sistem geliştirmiştir. Her iletişim 12 genel kategoriden birine yerleştirilir ve ilk altı kategori duygusal ya da tepkisel sonrakiler bilişseldir. Bu kapsamda ortamın sosyal özellikleri ile ilgilenen, grup üyelerinin rahat ve mutlu çalışmasını sağlayan lider “sosyo-duygusal lider” ya da “sosyal lider” olarak

tanımlanırken işin yapılmasını sağlayan kişiye ise “iş lideri” adı verilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Huber, Northcraft ve Neale (1990), Zel (2001)’e göre “sosyal lider” duyarlı, uzlaşmacı, arabulucu ve katılımcı özellikler taşıırken; “iş lideri” yönlendirici, zaman yönetimi yapabilen, sert tepkiler ortaya koyabilen ve üst düzey performans bekleyen türde özellikler taşımaktadır (Korkmaz, vd., 2015).

Blake ve Mouton’un yönetim tarzı matrisi. Robert Blake ve Jane Mouton’un geliştirdiği “Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Liderlik Teorisi” incelendiğinde lider işe ve yönetim basamağından çok örgüt üyelerinin hislerine ve memnuniyet durumlarına önem vermektedir. Güney’e (2012, s. 369) göre, “liderin temel amacı kişiler arasındaki ilişkilerin uyumlu, olumlu ve yapıcı yöne geliştirilmesi” ifade edilmektedir.



Şekil 2: Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Koçel, 2018, s. 598.

Yönetim tarzları matrisine bakıldığında 81 değişik yöneticilik tarzı belirlenmektedir. Bu tarzlar arasında 1,1 ile gösterilen “zayıf yönetim” tarzı ile, kişiler arası ilişkilere ve üretime önem vermeyen, tembel davranışlar sergileyerek sağlıklı ve sürekli ilişkiler kuramayan lider grupta çatışmalara neden olur.

Matrikste 1,9 ile gösterilen “şehir kulübü yönetim” tarzında lider kişiler arası ilişkilere, arkadaşlığa önem verirken rahat edebileceği çalışma ortamı yaratır ve sunar. Bu tarz bir lider ile çalışan izleyiciler kendilerini mutlu, huzurlu, rahat hissederler.

9,9 ile gösterilen matrikste lider örgüt amaçları doğrultusunda görev ve sorumlulukları izleyiciler ile birleştirerek “takım yönetimi”ni sağlar. Bu tarz yönetim anlayışında karşılıklı güven ve saygıya dayalı iletişim gerçekleşir

9,1 ile ifade edilen matrikste lider üretime oldukça fazla önem verirken, kişiler arası ilişkilere önem vermeyerek “otorite- itaat yönetimi” tarzında bir davranış sergilemektedir.

5,5 ile ifade edilen “organizasyonel yönetim” tarzında ise lider hem ilişkilere hem de yapılacak işlere aynı ölçüde önem vermektedir.

Bu modeli inceleyerek kendi yönetim tarzını belirleyen bir lider, kendini geliştirerek ve çeşitli eğitimlerle yönetim tarzında değişiklikler yapabilir.

McGregor'un X ve Y teorileri. Bu teorilerin temelini Dr. Mayo'nun çalışmaları oluşturmaktadır. McGregor hem Taylor'un hem de Fayol'un öncülük ettiği klasik yönetimi temel alarak X kuramını açıklamaya çalışmıştır. İlerleyen zamanda X kuramına eleştirilerde bulunarak Y kuramının gelişmesini sağlamıştır. Y kuramı, beşerî ilişkiler kuramı adı verilen yaklaşımın ortaya çıkmasını sağlamıştır. (Eren, 2006).

X teorisine göre insan, doğası tabiat gereği çalışmayı sevmez, iş yapmaya karşı dirençlidir (Buluç, 2016). Bu bağlamda bu ana fikirden hareketle bazı inançlar bulunmaktadır. X teorisi aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- 1- “Yönetim, bir örgütün tüm elemanlarını; para, materyal, alet, insan vb. ekonomik çıkar hedefleri doğrultusunda organize etmeden sorumludur” (McGregor, 1966’dan akt. Buluç, 2016, s. 48).
- 2- “İnsanlar açısından yönetim, kişilerin çabalarını yöneltme, bireyleri motive etme, hareketlerini kontrol etme, onların davranışlarını örgütün amaçlarına uyacak şekilde değiştirme sürecidir” (Hodgetts, 1990, s. 504).
- 3- İnsanların pasif kalmaması ve dirençli olmaması için bireyler ikna edilmeli, ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı, kontrol edilmeli ve faaliyetleri yönlendirilmelidir.
- 4- Ortalama insan, doğası gereği tembeldir, az çalışır.
- 5- İnsan ihtirası sevmez, sorumluluk almaz istemez ve idare edilmeyi tercih eder.
- 6- Ortalama insan, genetik olarak bencildir, örgütün amaçlarına karşı kayıtsızdır.
- 7- Ortalama insan, doğası gereği değişime direnç gösterir.
- 8- Ortalama insan, kolay kandırılır, pek akıllı değildir.

Y teorisine göre, doğru şartlar oluştuğunda insan, tüm azmi ile en iyisini yapmak için arzulu davranır (Buluç, 2016). Bu bağlamda Y teorisine göre bir insanın davranışları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1- “Yönetim, bir örgütün tüm elemanlarını; para, materyal, alet, insan vb. ekonomik çıkar hedefleri doğrultusunda organize etmekten sorumludur” (McGregor, 1966’dan akt. Buluç, 2016, s. 49).
- 2- İnsanlar tabiatları doğrultusunda aktif değil ve dirençsizdir. İnsanları bu şekilde getiren deneyimlediği yaşantılarıdır (Hodgetts, 1990).

3- Yönetimin sorumluluğu insanların motivasyon, gelişme potansiyeli, sorumluluk üstlenme gibi kapasitesi ve davranışlarının farkında olmalarını, gelişimlerini sağlamaktır.

4- Örgütün şartlarının düzenlenmesini sağlamak, insanların örgütün amaçlarına ulaşmaları için faaliyet yöntemi ve planı hazırlamak, yönetim için önem arz eden görevdir.

Bu çerçevede X teorisinde yer alan yöneticiler “otoriter ve baskıcı” davranış özelliği gösterirken Y teorisinde yer alan yöneticiler biraz daha fazla “demokratik ve katılımcı” davranış özelliği göstermektedirler.

“Y teorisi, insanın sıkı kontrol ve denetim mekanizmalarına maruz kalmadan da verilen görevi yapabileceğini, hatta sorumluluk üstlenerek daha yaratıcı bir şekilde verimli çalışabileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla Y teorisi insan unsuruna önem veren bir yaklaşım ve görüştür” (Mucuk, 2003, s. 92).

Likert'in sistem 4 modeli. Liderlik davranışlarının önemine vurgu yapan başka bir model Rensis Likert ve yardımcıları tarafından Michigan Üniversitesi, Sosyal Araştırmalar Enstitüsünde geliştirilmiştir. 1967 yılında yayınlanan “İnsan Organizasyon” kitabında Likert, sistem 1’den sistem 4’e kadar var olan dört temel yönetim sistemi ortaya atmıştır.

Likert’in sisteminden de anlaşılacağı üzere istismarcı otoriter yöneticiler, astlarını karar alma sürecine dahil etmez. Baskıcı, korkuya dayalı bir yönetim davranışı sergileyerek güvensiz bir atmosfer yaratır. İyiliksever- otoriter yönetim sisteminde lider, kararlara astlarını dahil etmese de alçakgönüllü davranışlar sergiler. Çalışanları için ödül ve ceza yöntemini kullanır. Danışılabilen demokratik sistemde lider astlarına güven duygusu ile yaklaşarak iletişimin çift yönlü olmasına izin verir. Lider önemli kararları kendi alırken bazı kararlara astları da dahil ederek çalışanların sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar. Katılımcı- demokratik sistemde lider astlarına olması gerektiği kadarıyla güven duyar. İletişim çift yönlü olduğu gibi yatay düzlemde de gerçekleşir. Amir- ast ilişkisi, arkadaşça, saygı ve güven çerçevesinde gerçekleşir.

Likert yönetim sistemleri ölçme aracı geliştirerek bir organizasyonun liderlik, motivasyon, iletişim, etkileşim, karar alma, amaç belirleme, denetim ve performans amaçlarına bağlı olan değişkenleri birleştirmek için elli bir madde kullanır (Hodgetts, 1990).

Tablo 3

Likert'in Yönetim Sistemleri Ölçme Aracı

Organizasyonel Değişkenler	Sistem 1 İstismarcı Otoriter	Sistem 2 İyiliksever Otoriter	Sistem 3 Danışılabilen Demokratik	Sistem 4 Katılımcı Demokratik
Kullanılan liderlik süreçleri, amirlerin astlara duyduğu güven ve itimat derecesi	Astlara hiç güven ve itimat yok	Sahibin uşağına gösterdiği tevazu gibi bir güven ve itimat var	Belli seviyede bir güven mevcut ama hala tam güven ve itimat yok. Halen kararları denetleme isteği duyuluyor	Her konuda tam güven ve itimat var
Güdüleyici güçlerin yapısı ortaya çıkarılan alt güdüler	Fiziksel güvenlik, ekonomik ihtiyaçlar ve biraz da statünün arzulanmış kullanışı	Ekonomik ihtiyaçlar ve ego güdülerinin makul düzeyde kullanılması, örneğin statüye bağlılığa ve başarıya yönelik arzu	Ekonomik ihtiyaçlar ve egonun ve diğer temel güdülerin kullanılması, örneğin yeni deneyimlere yönelik arzu	Ekonomik güdülerin, egonun ve diğer temel güdülerin tam olarak kullanılması, örneğin grup amaçlarından kaynaklanan güdüleyici güçler
İletişim sürecinin yapısı Organizasyonun amaçlarına ulaşmada kullanılan iletişim ve etkileşim miktarı	Çok az	Az	Oldukça	Grup ve bireyler için çok fazla
Etkileşim-etkileme sürecinin yapısı Etkileşimin yapısı ve hacmi	Az etkileşim ve her zaman korku ve güvensizlik	Az etkileşim amirler tevazu gösterir, astları korkar ve temkinli olur	Orta seviyeli etkileşim, çoğu zaman yeterli derecede güven ve korku	Yüksek seviyede güven ile yoğun biçimde arkadaşça etkileşim ve itimat

Tablo 4

Likert'in Yönetim Sistemleri Ölçme Aracı

<i>Organizasyonel Değişenler</i>	Sistem 1 İstismarcı <i>Otoriter</i>	Sistem 2 İyiliksever <i>Otoriter</i>	Sistem 3 Danışılabilen <i>Demokratik</i>	Sistem 4 Katılımcı <i>Demokratik</i>
Karar alma sürecinin yapısı Organizasyonun hangi kademesinde biçimsel olarak karar alınıyor?	Kararların tümü örgütün en üst seviyesinde	Genel politikaları üst yönetim belirler, pek çok karar alt kademeler tarafından, öngörülen çerçevede dahilinde alınır. Ancak bu kararlar, eyleme geçirilmeden önce genellikle üst yönetim tarafından kontrol edilir	Kapsamlı politika kararları üst düzeyde alınır, daha belli kararlar daha alt seviyelerde alınır	Organizasyonun tümünde karar alma süreci işler. Kararların birleştirilmesi, üst üste gelen grupların ortaya koyduğu bağlantı süreci sayesinde iyi bir şekilde gerçekleşir
Emir verme veya amaç belirleme yapısı Genellikle takımın tavrı	Emirler çıkartır	Emirler çıkarılır; yorum fırsatı olabilir, olmaya da bilir	Problemler ve planlanan hareketler astlarla tartışıldıktan sonra amaçlar konular ve emirler verilir	Acil durumlar haricinde, amaçlar genelde grup katılımı yoluyla oluşturulur

Kaynak: Hodgetts, 1990, s. 539.

Liderlikte durumsallık teorisi. Durumsallık teorisinin genel varsayımı değişik durumların değişik liderlik gerektirdiği görüşüdür. Durumsal teoriye göre liderlik, “liderin kişiliğine, görevin gereklerine, takipçilerin beklentilerine, ihtiyaçlarına ve tutumlarına ve tüm bu unsurların içinde bulunduğu çevreye dayalı olarak çeşitlilik gösteren sınırlı sayıdaki durumsal faktörü ya da boyutu içermelidir” (Hodgetts, 1990, s. 535) Durumsallık teorisine göre liderlik, ulaşılmak istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri, örgütün özellikleri, liderin ve izleyicilerin yaşantıları gibi değişkenlerin birbirleriyle olan etkileşimine bağlıdır.

Bu teorinin araştırmacılarına göre, “liderlik belirli özellikler sonucu ortaya çıkan bir durum olmayıp, çevrenin ve şartların sonucu olarak ortaya çıkan bir durumdur” (Güney, 2012,

s. 374). Bu teoride “Etkin Liderlik Modeli”, “Amaç ve Yol Teorisi”, “Hersey- Blanchard’ın Durumsal Liderlik Teorisi”, “Liderlik Doğrultusu Teorisi”, “Vroom- Yettan ve Jago Karar Ağacı Teorisi”, “Redd’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli” ve “Adair’in Durumsallık Teorisi” olmak üzere önemli araştırmalar bulunmaktadır.

Fred Fiedler’in etkin liderlik teorisi. Fiedler’in geliştirdiği teorinin ana fikri, farklı liderlik tarzlarının farklı durumlarda etkili olabileceğidir. “Fiedler liderlik etkinliği konusunda yaptığı araştırmalar sonucunda ‘yapıyı harekete geçirme’ ve ‘insan faktörlerine ilgi’ değişkenlerini ortaya atmıştır. Bu iki değişkenin yeterli olmadığı düşüncesiyle Fiedler “insanlar arası ilişkilere önem veren” ve “bireyin getirdikleri göreve önem veren” olmak üzere iki çeşit liderlik davranışını tanımlamıştır” (Güney, 2012, s. 374):

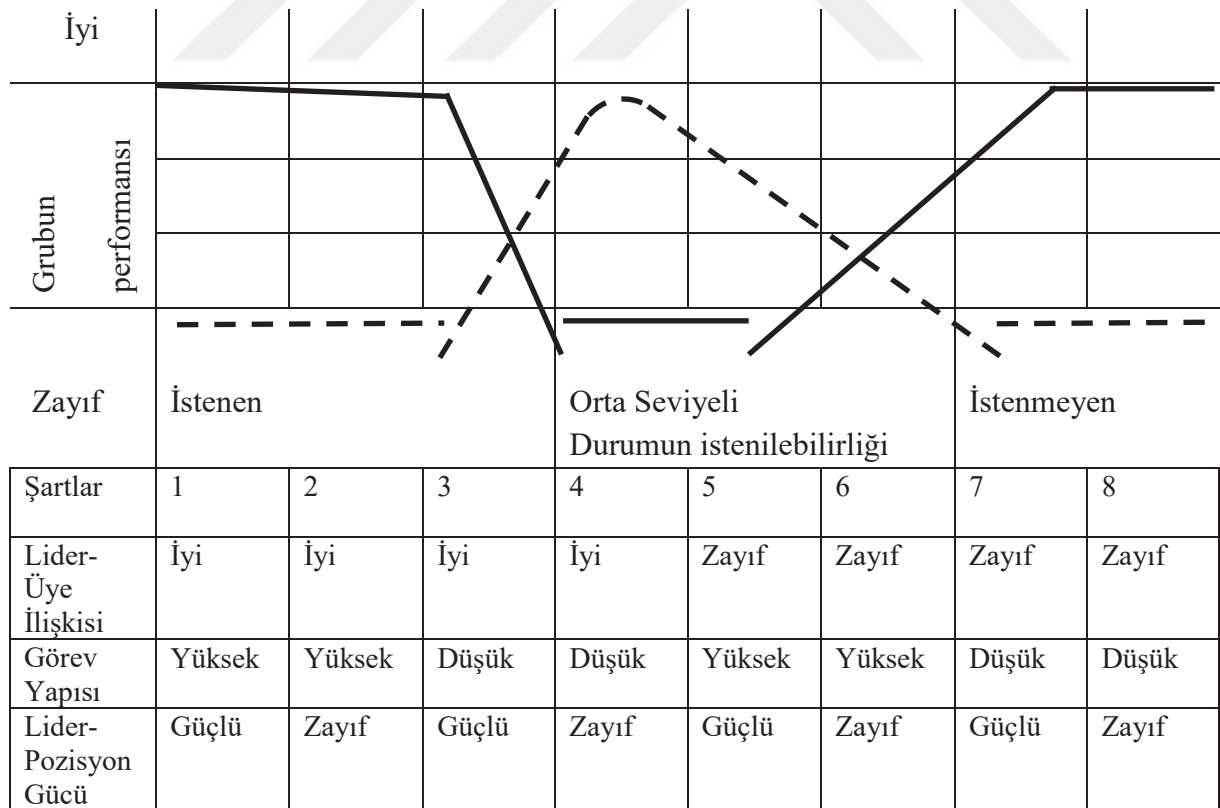
“İnsanlar arası ilişkilere önem veren” lider kişiyi dikkate alan liderlik davranışlarıyla paralellik göstermektedir. Bu tip liderler için grup üyeleri arasındaki uyum, arkadaşlık ilişkileri, sevgiye dayalı çalışma ortamı, destekleyici duyguların gelişimi oldukça önemlidir. “Bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren” lider işi dikkate alan liderlik davranışlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu tip liderler grup üyelerinin yönlendirir, işin tamamlanması için emirler verir, grup üyelerinin ihtiyaçları ve sorunlarıyla oldukça az ilgilenirler.

Fiedler’e göre liderin etkin olmasını üç durumsal değişken sağlamaktadır (Bolat, vd., 2009; Güney, 2012; Hodgetts, 1990; Koçel, 2018; Tekin, 2013):

Lider- üye ilişkisi, çalışanların öndere karşı sevgi, güven ve bağlılık duygularını ifade etmektedir. Lidere karşı hissettikleri bu duyguların temelinde liderin karizmatik kişiliği de önemli rol oynayabilir. Grup üyelerinin lidere duydukları sevgi, güven duygularının yanı sıra lider de grup üyelerine karşı aynı duyguları hissederek iki taraf arasında samimiyet oluşturur ve bu durum liderliğin etkinliği için uygun ortam sağlar.

Görev yapısı, başarılacak işin yapılandırılma durumunu ve işin tamamlanmasını planlanmış usul ve metodların olup olmadığı ile ilgilendirir. Bazı verilen görevler sınırları belli bir şekilde tanımlanmış iken bazı görevler işi yapacak olanın alacağı kararlara bağlıdır. Tanımlanmış görevlerde lider işi nasıl yapacağını bildiğinden grup üyelerinin daha kolay etkilemekte iken, belirlenmemiş görevlerde liderin grup üyelerini etkilemesi zorlaşmaktadır.

Lider- pozisyon gücü, Koçel'e (2018, s. 602) göre, "liderin pozisyona dayanan otoritesinden kaynaklı olan bu değişkende liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi, ödüllendirme ve yaptırım uygulama konularında sahip olduğu yetkinin derecesini" ifade etmektedir. Örgütteki liderin bu tür yetkilerin derecesi "fazla" veya "az" olabilir. Yetkinin fazla olması liderlik için "normal bir durum" ve olumlu bir ortam sağlarken; yetkinin az olması liderlik için "normal olmayan bir durum" ve olumsuz bir ortama neden olmaktadır.



Şekil 3: Farklı Durumsal İstenebilirlik Şartlarındaki Liderlik Performansı

Farklı Durumsal İstenebilirlik Şartlarındaki Liderlik Performansı şekline bakıldığında üç boyuttan sekiz olası kombinasyon türetilmiştir. Buna göre şekildeki düşey eksen grubun performansını gösterirken, yatay eksen durumun istenebilirliği- durumun lidere ne kadar kontrol ve etkileme derecesi bağlandığını göstermektedir. Göreve önem veren lider kalın çizgi ile gösterilirken üç faktörün hepsi yüksek ya da düşük olduğunda kontrol ve etkinlik ya yüksek ya da düşük olduğundan, en iyi performansı sergilerler. Böylelikle görev ile motive olmuş liderler, en çok istenebilir ya da en az istenebilir olan durumlarda en iyi performanslarını ortaya koyar. Kesik çizgi ile ifade edilen ilişkilere önem veren lider görev yapısı ve lider pozisyon gücü zayıf olmasına rağmen lider- üye ilişkisi iyi olduğundan en iyi durumdur. Lider- üye ilişkisinin zayıf fakat görev yapısı ve lider pozisyon gücünün güçlü olduğu durumda da performansları iyidir. Bu iki durumda da istenen ortaya seviyeli olmasıdır.

Fiedler'in liderlik modeli üç sebepten dolayı önem kazanmıştır (Hodgetts, 1990, s. 548): Liderlik temelde etkinliği vurgular. Hiçbir liderlik tarzı en iyisi değildir; yönetici farklı durumlara adapte olmalıdır. Yönetim lideri ve durumu eşleştirirse başarıya ulaşır. Durum istenilir ya da istenilmez is göreve bir yönetici atanır.

Amaç ve yol teorisi. Birbirinden habersiz geliştirilen kuramın mimarları Robert J. House ve Evans'ın Amaç- Yol Teorisine Terence R. Mitchell tarafından katkı sağlanmış Oswald Neuberger'in Bekleyiş- Valenz Kuramı da bu kurama dahil edilmiştir (Hodgetts, 1990; Bolat ve Ark. 2009). Bekleyiş Valenz Kuramına göre insanın davranışları üzerinde etkili olan iki temel faktörden bahsedilebilir: Bunlar “bireyin, belirli davranışları gerçekleştirip belirli sonuçlara ulaşacağına inanması- bekleyiş”; “bireyin belli davranışlar sonucunda ulaştığı sonuçlara verdiği değer- valens”tir.

Bekleyiş Teorisine göre, izleyicilerin belirlenen amaçları gerçekleştirecekleri yolları bulmalarına yardım etmek ve onlar için önemli sayılacak yeni amaçlar belirlemek liderlerin en

önemli görevleri arasında yer almaktadır. Amaç- yol teorisi, temelde liderin davranışlarının grup üyelerinin beklentileri, performansı ve motivasyonları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu teoriye göre, dört temel davranış liderlerin en belirgin özelliklerini yansıtmaktadır (Güney, 2012, s. 378; Koçel, 2018, s. 605):

Otoriter liderlik yaklaşımını benimseyen liderler astlarından ne beklediğini belirtme ve işlerle ilgili plan ve programları hızlıca oluşturma eğilimindedir. Normları ve kuralları belirleyerek grubun içerisindeki rolleri tanımlar. Destekleyici lider, işi keyifli kılmak için gruptaki üyelerle dostluk ilişkileri kurarak izleyenlerin sorunlarıyla ilgilenip ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıp mutlu olmalarını sağlar. Katılımcı liderlik, lider, grup üyelerine görevin yerine getirilmesi, sorunların çözüme kavuşturulmasıyla ilgili önerileri sunar ve karar aşamasında izleyenlere danışarak onların da söz sahibi olmasına hak tanır. Başarıya yönelik liderlik, lider, performans gelişmesini vurgulayarak grup üyelerinin başarılarının artmasına yönelik hedef ve beklentilerini ortaya koyar. Bu davranışların uygunluğu izleyicilerin kişisel özelliklerinden, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısından, işin niteliğinden etkilenecektir.

Amaç- yol teorisi liderlik alan yazınına oldukça katkı sağlamıştır. Özetle bu teori lider yapıyı harekete geçirmenin ve insana ilgi boyutunun önemli faktörler olduğunu belirtmektedir. Bu faktörlerin; çalışanların işten duydukları tatmin düzeyini artırma ve rol belirsizliklerini giderme gibi etkileri söz konusudur (Güney,2012, s. 378).

Yaşam dönemi modeli Hersey- Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi. Ohio Üniversitesi liderlik çalışmaları ve Blake Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından faydalanılarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen yaşam dönemi liderlik modeli izleyicilerin olgunluk düzeyi ile ilgili durumsal değişkenlere vurgu yapmıştır.

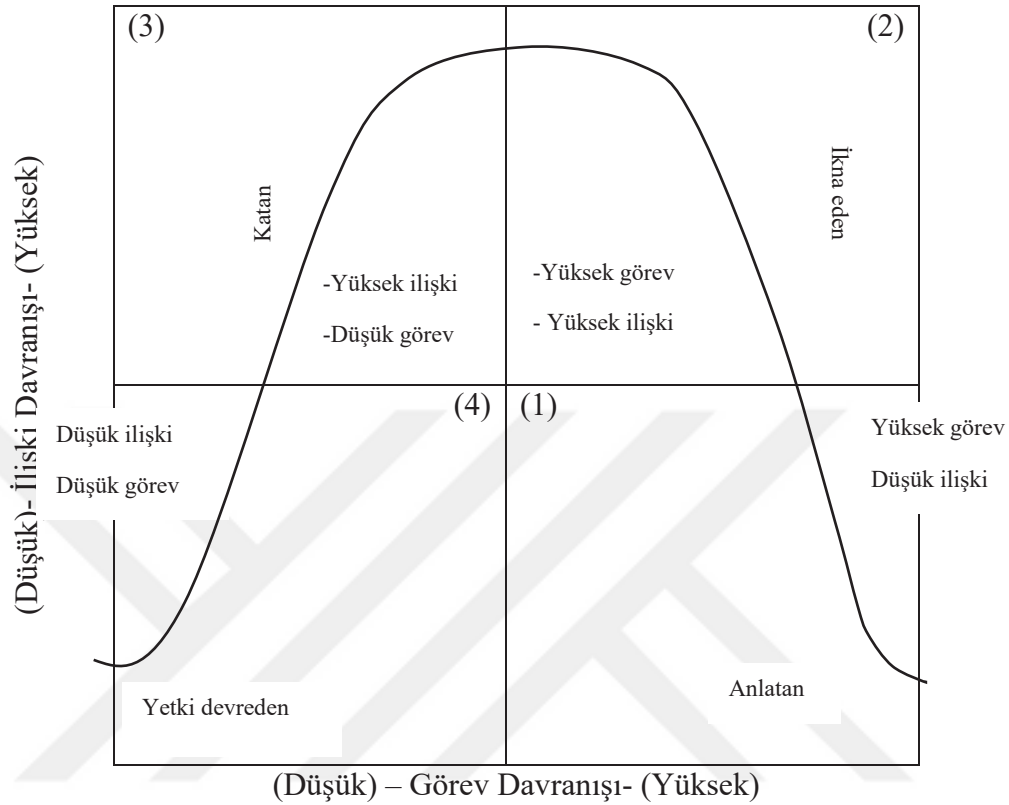
Bu teoriye göre izleyiciler daha olgun gelişim düzeylerine sahipse veya eğitim seviyeleri yüksek ise ya da kendine güven duyguları daha fazla ise, liderinden bekledikleri davranışlar, düşük olgunluk düzeyine sahip, eğitim seviyeleri düşük, kendine güven duyguları zayıf izleyicilerden daha farklı olmaktadır (Eren, 2015). Davranışsal liderlik teorilerinin büyük bir oranında gözlendiği gibi, Yaşam dönemi liderlik modeli de ilişki ve görev davranışı olmak üzere iki temel yapı üzerine inşaa edilmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996) Üçüncü boyut olan izleyenlerin olgunluk düzeyine ilişkin davranışları da teoriye eklenmiştir (Gedikoğlu, 2015):

Görev davranışı, lider izleyicilerin rollerini tanımlayarak organize eder, tüm grup üyelerine görevlerini açıklar. Lider, izleyenlerine neyin, ne şekilde yapılması gerektiğini, nerede yapılacağını ve hangi zaman diliminde gerçekleşeceğini, işin kim tarafından yapılacağını bildirir. Bu davranış lider ile izleyici arasında tek yönlü iletişim ile gerçekleşir.

İlişki davranışı, lider izleyicilerle psikolojik- duygusal destek halinde olmakla birlikte açık bir iletişim ve yakın- sıkı bir ilişki içerisindedir. Liderin izleyiciye karşı davranışları dinleme, destekleme ve işleri kolaylaştırma yönündedir.

İzleyicilerin olgunluk düzeyine ilişkin davranışları, olgunluk izleyicilerin kendi davranışlarını yönetme ve yönlendirme, sorumluluklarının farkında olma ve üzerine sorumluluk alma becerileridir. İzleyicilerin olgunluk düzeyi liderin davranışlarını etkilemektedir.

Lider Davranışı



İzleyicilerin Olgunluğu

Yüksek	Orta		
OD ₄	OD ₃	OD ₂	OD ₁
-yapabilir	-yapabilir/ yetenekli	-işi yapamaz (bilgi, beceri	-bilgi beceri yok
- istekli	- isteksiz	yok)	-isteksiz
		-istekli	

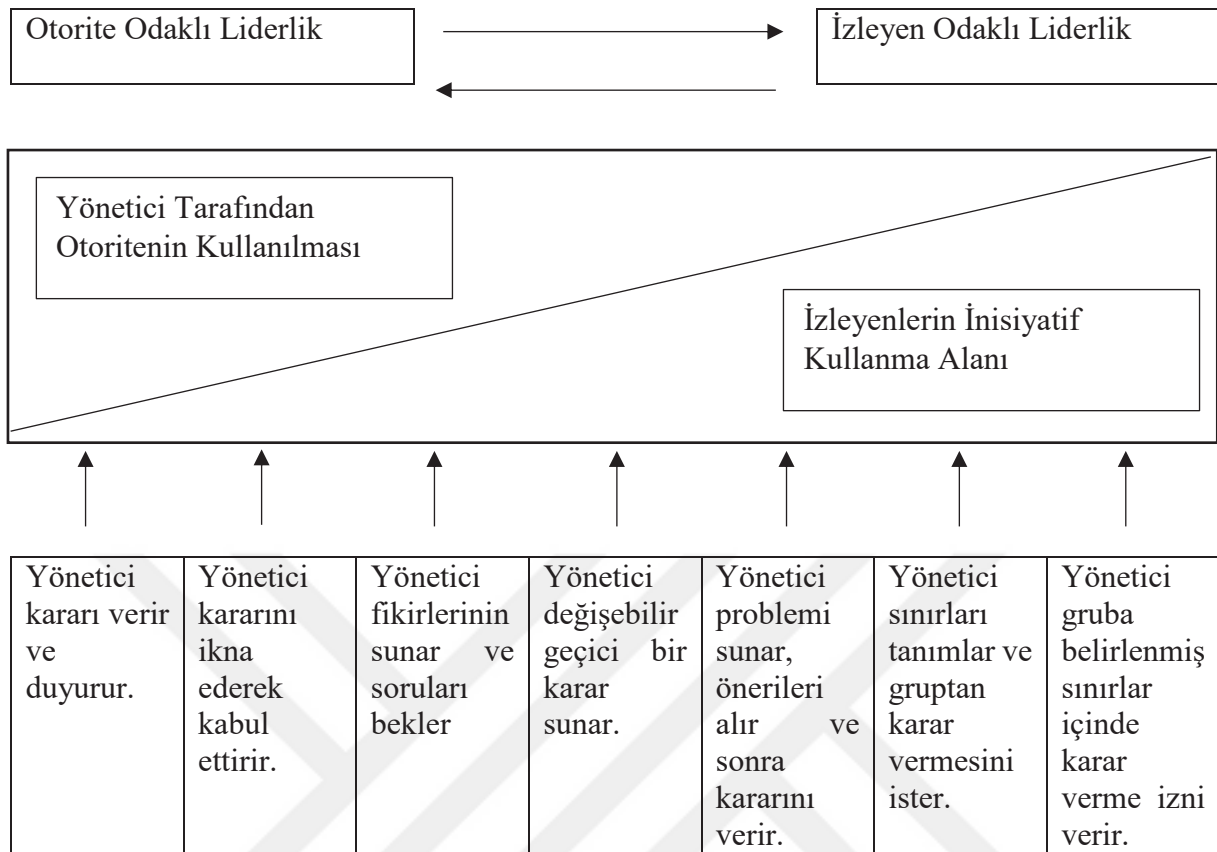
Şekil 4: Hersey- Blanchard Liderlik Modeli

Kaynak: Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 236.

Şekli 4 Hersey- Blanchard'ın liderlik modelini şematize etmektedir. (1) nolu liderlik tarzında, izleyicilerin olgunluk düzeyi düşük olduğundan liderin izleyicilere emir verdiği durumu ifade etmektedir. Liderin yönlendirme davranışı ön plandadır. (2) nolu liderlik tarzında, düşük ile orta dereceli olgunluk düzeyi olduğundan liderin izleyicileri etkilemesi söz

konusudur. Lider hem yönlendirme hem de destekleyici davranış sergilemektedir. Bu tarz için satan beğendiren ifadesi de sıklıkla kullanılır. (3) nolu liderlik tarzında, orta ile yüksek dereceli olgunluk düzeyi olduğundan hem lider hem de izleyiciler yön verme ve rehberlik eylemini çift yönlü gerçekleştirmektedirler. Liderin görevi, izleyicileri güdüleyerek işin içine katmaktır. (4) nolu liderlik tarzında yüksek olgunluk düzeyi olduğundan lider karar alma ve uygulama yetkilerini izleyicilere devrederek izleyicilerin planlama yapmasına olanak tanır. Lider burada yönlendirme ve destek davranışlarını çok az gösterir.

Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrultusu modeli. Liderlik doğrultusu teorisine göre, örgüt içerisinde yöneticilerin karar verme yetkilerini kullanırken nasıl davrandıkları önemlidir. Buradan hareketle karar süreci grup üyelerinin yönetime katılmalarına imkân sağlayan bir yapıdır. Lider karar sürecini kullanırken sergilediği davranış tarzlarını bir doğrultu üzerinde göstererek açıklar. Doğrultunun bir ucunda liderin verdiği kararlar bulunmaktadır ve bu kararlara grup üyeleri katkı yapamaz; diğer ucunda ise grup üyelerinin karşılaştığı sorunların izleyiciler tarafından açıklanıp çözüm yollarının yine izleyiciler tarafından bulunmasına izin verilen yapı mevcuttur (Koçel, 2018, s. 606).



Şekil 5: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Kaynak: Korkmaz vd., 2015, s. 105.

Vroom- Yetton, Jago liderlik teorisi. Victor Vroom ve Philip Yetton'un çalışmaları ile 1973'te geliştirilen bu teori, Arthur G. Jago'nun başarılı çalışmaları ile farklılaştırılmıştır. Amaç teorisinde olduğu şekliyle bu teoride de liderlerin davranışlarının organizasyon içerisinde konumuna bağlı olarak farklı liderlik türlerinin oluşabileceğini savunmaktadır. Vroom- Jago modelinde liderin karar verme süreçleri üzerinde durulmuştur. Bu teoride belli koşullarda ve karar vermede farklı aşamalarda grup üyelerinin karara katılımını sağlayan lidere dikkat çekilmektedir. (Erdoğan, 1997). Vroom- Yetton teorisi, liderin farklı şartlarda kullanabileceği "liderlik süreçleri" ve "karar verme" mekanizmalarını beş tarzda, yedi farklı durumsallık şekliyle ele almaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996; Güney, 2012):

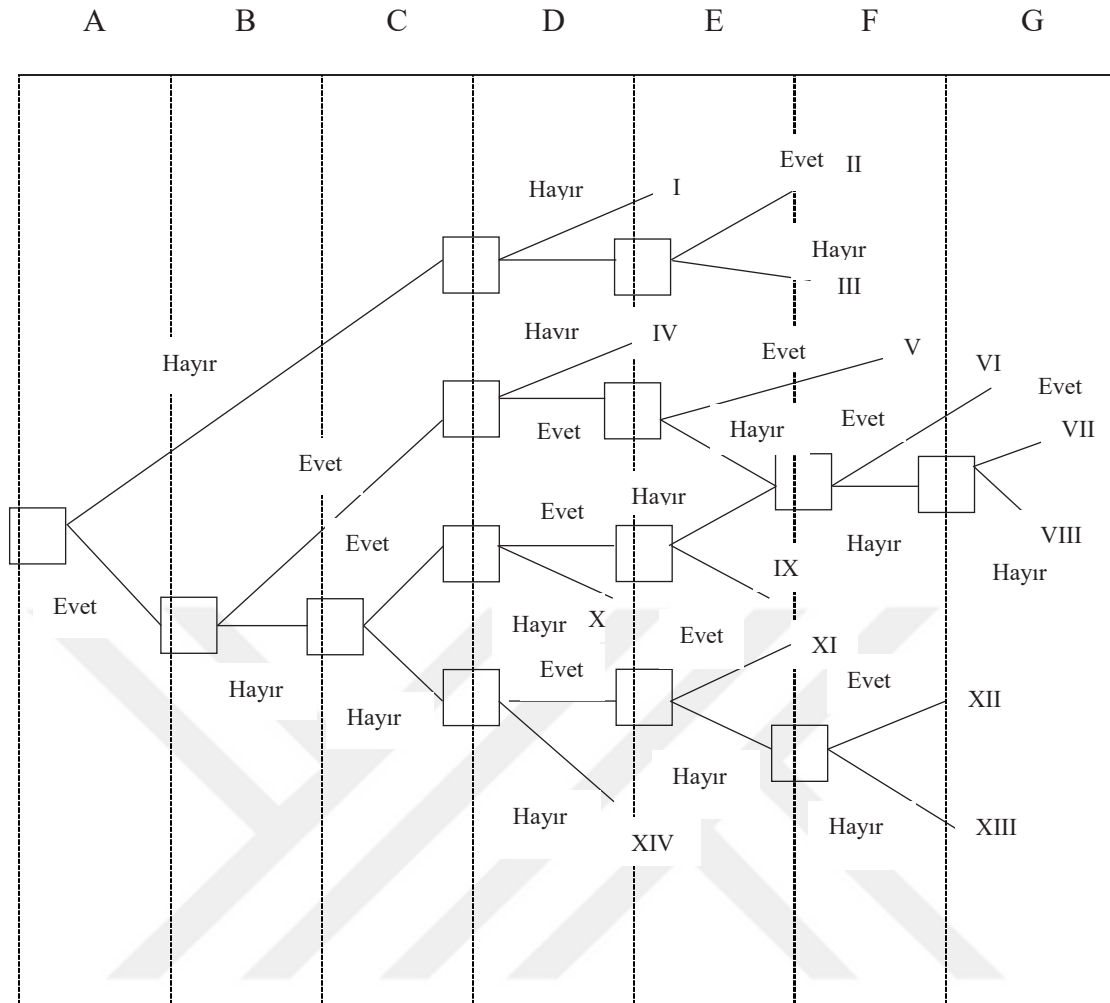
- 1- AI- Otokratik: Lider, kendinde var olan bilgisi ile problemi kendisi çözer ya da kararı kendisi alır.

- 2- AII- Otokratik: Lider, karar vermeden önce izleyenlerinden bilgi edinip problemin çözümü için kendisi karar verir.
- 3- CI- Danışmacı: Lider, karar vermeden önce problemle ilgili olan izleyicilerden ayrı ayrı fikir ve öneri alır, kararı kendisi verir.
- 4- CII- Danışmacı: Lider, karar vermeden önce problemle ilgili olan izleyicilerini bir araya getirerek onlardan fikir ve öneri alır, kendisi karar alır.
- 5- GII- Grup: Lider, sorunu izleyenleri ile birlikte ele alır, tartışır, çözüm yollarını birlikte oluşturur ve birlikte karar verir.

Vroom ve Yetton'a göre tüm şartlar altında en iyi kararı verme süreci söz konusu değildir. Liderin aldığı kararların etkiliği izleyenlerin kabul etme derecesine bağlıdır. Bir kararın etkililiği “kararın kalitesi”, “kararın kabul edilebilirliği”, “kararın zamanında alınabilmesi” olmak üzere üç temel faktöre bağlıdır (Güney, 2012, s. 391).

Vroom ve Yetton bu teoride liderin karar sürecinde problemin çözümüne yönelik sergilemesi gereken liderlik tarzı için temel kriterleri de göz önünde bulundurarak durumsallık koşulu belirlemişlerdir. Aşağıda verilen ilk üçü kararın niteliği, diğer dördü kararın izleyenler tarafından kabullenilebilirliği ile ilgili koşullar verilmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 238-239):

Durumsallık Koşulları	Teşhise Yönelik Sorular
- Kararın kalitesinin önemliliği	(A)-Çözümlerden birisinin diğerlerinden daha rasyonel olması gibi bir kalite gereksinimi var mı?
- Liderin yüksek kaliteye sahip bir kararı, tek başına verebilmesi için, sahip olması gereken bilgi/ uzmanlık düzeyi	(B)-Yüksek kaliteye sahip bir kararı verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
- Sorunun yapılanma düzeyi	(C)-Sorun yapılanmış mı?
- Kararın etkin bir şekilde yürütülebilmesi için izleyicilerin kararı kabul etmelerinin veya benimsemelerinin önemi	(D)-Kararın izleyenler tarafından kabul edilmesi, etkin bir biçimde yürütülebilmesi açısından kritik bir unsur mu?
- Liderin tek başına verdiği kararın izleyenlerce kabul görme olasılığı	(E)-Şayet kararı kendim veririm bu kararın izleyenlerce kabul edileceği kesin mi?
- İzleyenlerin sorunun ifadesinde belirtilen örgütsel hedeflere ulaşmaya güdülenme düzeyleri	(F)-İzleyenler, bu sorunun çözümlenmesi sonucunda ulaşılacak örgütsel hedefleri paylaşıyorlar mı?
- İzleyenlerin tercih edilen çözümler üzerinde anlaşmazlığa düşme olasılığı	(G)-Tercih edilen çözüm açısından izleyiciler arasında bir çatışma olma ihtimali var mı?



Şekil 6: Vroom- Yetton Teorisi Karar Süreci Akış Şeması

Kaynak: Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 240; Güney, 2012, s.382'ten değiştirilerek alınmıştır.

Vroom ve Yetton, liderlik tarzını belirlemeye yönelik durumsallık koşullarını göz önüne alarak karar verme sürecinde kullanılabilecek karar ağacını geliştirmişlerdir. Şekil 6'da görülen karar ağacının üst bölümünde liderin karar verme sürecini etkileyen harflerle temsil edilen durumsal değişkenler bulunmakta olup durumsal sorulara verilen evet veya hayır cevabıyla lider beş davranışından bir tanesini seçerek sorunlara uygulayabilir.

Vroom- Yetton'un Durumsal Liderlik Yaklaşımı ile Fiedler'in Yaklaşımı kıyaslandığında Fiedler "her liderin yönlendirici ya da katılımcı tarzlarından sadece birisine sahip olacağı" vurgulanırken, Vroom ve Yetton "liderin durum gereksinimlerine bağlı olarak katılımcı ya da yönlendirici olabileceği" görüşünü savunmaktadırlar. Fiedler izleyenlerin işe

uygun seçilmesine önem verip eğitim sürecini görmezden gelirken, Vroom ve Yetton izleyenlerin daha verimli çalışabilmeleri için eğitilmelerine önem gösterip insanların davranışları öğrenebileceklerini savunmaktadır.

Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli. William J. Reddin “görev davranışı” ve “ilişki davranışı” boyutlarını inceleyerek Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisinden esinlenmiş üçüncü boyut olarak “etkinlik boyutu”nu ilave edip kendi kuramı olan üç boyutlu liderlik modelini geliştirmiştir. Bu modelde liderin davranışları (ne yaptığı) önemli değildir, önemli olan liderin ortaya koyduğu başarısıdır. Yönetim tarzı matrisinde dört temel liderlik davranışı vardır:



Şekil 7: Liderin Davranış Tipleri

Kaynak: Eren, 2001, s. 475.

Lider davranış tipleri incelendiğinde kişi çevresel faktörler sebebiyle bazı alışkanlıklar edinmektedir. Bu alışkanlıklar liderin kişiliği haline dönüşmektedir. Bu şekilde tutarlı bir kişiliği sahip olan lider benzer durumlarda aynı davranışı göstermektedir. Liderin kişiliği ile ilişkili tutumları izleyenlerin davranışlarını yönetirken benimsediği yaklaşımı ifade eden modeldir. Bu model hem görev davranışlarını hem de ilişki davranışlarını kapsayabilmektedir.

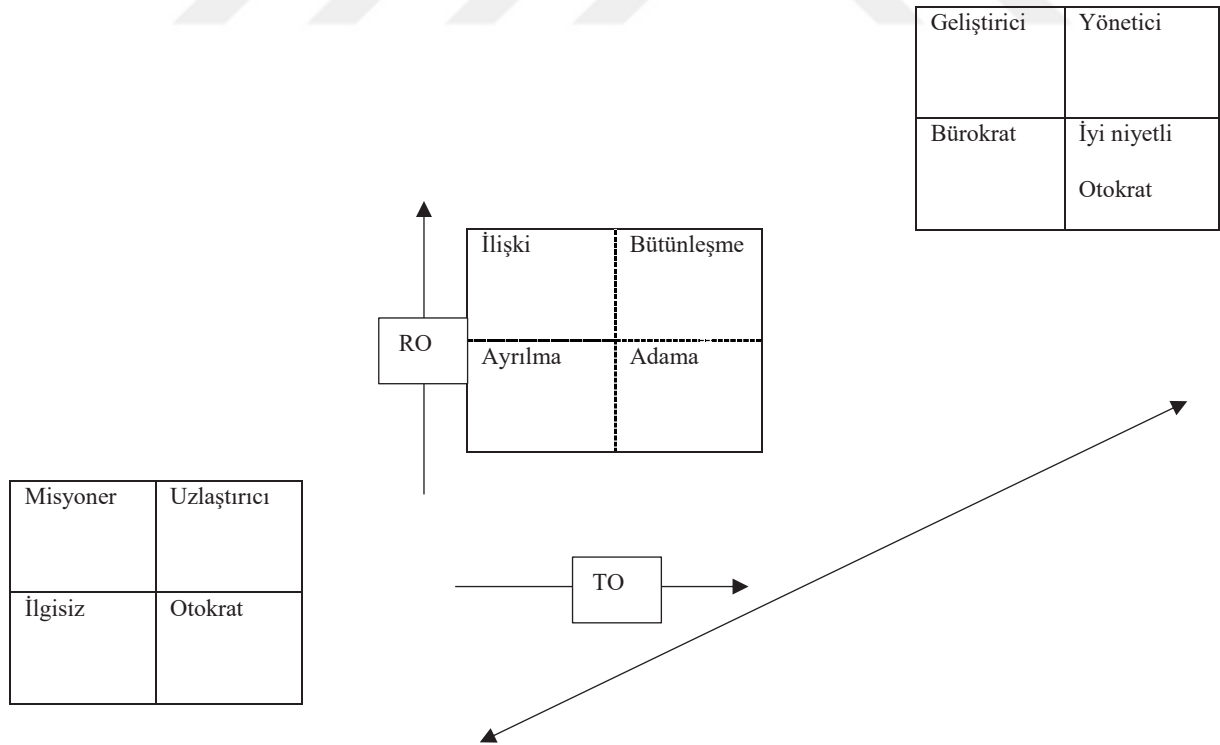
3 boyutlu liderlik modelinde “yönetmel etkinlik” de olarak da ifade edilen etkinlik boyutu, katı bir liderlik tarzında değil, aksine tarz esnekliğinde olmalıdır. Liderler izleyenlerine karşı bazı durumlarda sert bir tarz sergilerken bazı durumlarda yumuşak bir tarz sergileyerek gerekli olan motivasyonu yaratır. Bu bağlamda tarzların duruma göre az ya da çok etkili olabileceği söylenbilir.

Tablo 5

 Boyutlu Temel Liderlik Stilleri

(Duruma) Uygun Davranış (Daha az Etkili)	Temel stil	(Duruma) Uygun Olmayan Davranış (Daha etkili)
Uzlaştırıcı	Bütünleşme	İdareci
Otoriter	Adama	İyilik sever Otokrat
Misyoner	İlişki	Geliştirici
İlgisiz	Ayrırma	Bürokrat

Kaynak: Sharpton, 1985, s. 3



şekil 8: Reddin 3 Boyutlu Liderlik Modeli

Kaynak: Sharpton 1985, s. 49.

Adair'in durumsallık liderlik modeli. John Adair'in eylem odaklı lideri temel alan durumsallık modelidir. Eylem odaklı lider yerine getirilmesi gereken görevleri grup üyeleri ve tüm çalışanlarla iş birliği içerisinde gerçekleştirmesini sağlar. Bu kapsamda eylem odaklı lider, işi yapılandırmalı, grup üyelerini desteklemeli ve yönlendirmeli, iş yapım sürecinde eş güdüm sağlayıp işi kolaylaştırıcı olmalıdır.

Adair'in durumsal liderlik modeline göre, etkili lider, iş, iş gören ve ekip değişkenleri arasındaki etkileşimi yerine getirir. Liderin temel görevi değişkenler arasındaki uyumu sağlayabilmektir. Bu çerçevede lider üç değişkenden hangisine daha az ya da daha çok önem verirse farklı lider davranışları ortaya çıkar.

Tablo 6

Adair'in Durumsal Modelindeki Lider Davranışları

Değişken	Davranış
İş	<ul style="list-style-type: none"> • Görevleri tanımlamak • İş planlamak • İş bölümünü belirlemek • Kaynakları bölüştürmek • İşin niteliğini ve üretimin niceliğini kontrol etmek • İş performansını planlanan işe göre değerlendirmek • Gerekli ördüğünde iş planını değiştirmek
Ekip	<ul style="list-style-type: none"> • İş disiplini sağlamak • Ekip ruhu yaratmak • Grup üyelerine cesaret vermek, motivasyon sağlamak, desteklemek • Grup üyeleri arasında etkili bir iletişim sağlamak • Ekibin gelişimini sağlamak
İş gören	<ul style="list-style-type: none"> • İş görenlerin kişisel problemlerine karşı duyarlı olmak ve bunları çözmek • İş görenleri takdir etmek ve ödüllendirmek • İş görenlerin terfi etmelerini sağlamak • İş görenlerin bireysel yeteneklerini keşfetmek ve onlardan faydalanmak • İş görenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunmak

Kaynak: Gedikoğlu, 2015, s. 40'tan alınarak değişiklikler yapılmıştır.

Liderlikte yeni paradigmlar. Liderlik alanının değişime ve yeniliğe açık olması araştırmacıları liderliğin farklı boyutlarını ele almaları konusunda tetikleyici olmuştur. Günümüz koşulları ve çağın gereksinimleri doğrultusunda değişen insan ihtiyaçları liderleri, yönetim alanını, izleyenleri farklılıklara yöneltmiş böylelikle yeni teoriler gündeme gelmiştir. Bu teoriler insana verilen değerin artması ve psikolojinin öneminin algılanması ile modern teorileri araştırmaya yöneltmiştir (York- Barr & Duke, 2004).

Dünya politikaları, toplumsal ve kuramsal alandaki gelişmeler ve değişmeler ile liderlik alanında da farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmıştır. Özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorilerine getirilen eleştiriler ve eksiklikler, durumsal liderlik teorilerinde giderilmeye çalışılsa da henüz liderlik ile ilgili ortak bir görüş yoktur ve bu durum akademisyenleri araştırmaya ve uygulamaya yönlendirmiştir. Bunun sonucunda ise yeni kuramlar ortaya çıkmıştır (Güney, 2012, s. 393):

- Liderlikte Atıf Kuramı (Attribution Theory)
- Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)
- Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)

Atıf kuramı. Atıfta bulunulan bir kişinin davranışlarını ve etki eden etmenleri göz önünde bulundurarak diğerleri ile farklılığının kıyaslanmasıdır. Bireyin davranışları ve sonuçları gözlemlenerek bu davranışın lider davranışı olup olmadığı saptanır. Kişinin davranışı diğerlerinden önemli düzeyde farklı ise farklı zaman ve durumlarda da aynı davranışı sergileyerek tutarlılık içinde ise bu davranış kişiye özel bir davranış olarak belirlenip kişi “lider” olarak tanımlanır. Bu yöntem sadece lideri belirlemeye yaramaz aynı zamanda lider de izleyicilerine nasıl davranması gerektiğini bu kuram ile belirleyebilir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999).

Liderlikte atıf kuramına göre kişilerin başka kişilere yükledikleri özellikler sonucu o kişi lider olarak görülmektedir. Yüklenen özellikler lider özellikleri ile tutarlı olmakla birlikte zekilik, sıra dışı kişilik, güçlü hitabet yeteneği, hoş görü sahibi ve üretkenlik de bu özelliklerden bazılarıdır (Güney, 2012).

İşlemsel- etkileşimsel liderlik. Burns (1978)e göre, örgütsel ve bireysel kazançları en üste çıkarmak için liderler ve izleyenler arasında tasarlanan değişim alışverişi (McCleskey, 2014) içerisinde olan etkileşimsel lider, izleyenlerin performans hedeflerini ve tamamlanması gereken görevleri başarı ile gerçekleştirir (Pieterse, Knippenberg, Schippers, Stam, 2010) Lider, izleyenleri koşullu ödül (sözleşmeli anlaşma) ile motive eder, gereksiz risklerden kaçınarak örgüt verimliliğini artırmayı hedefler.

Bass (1985) tarafından etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ile birlikte ele alınmıştır. Bunun sebebi dönüşümsel liderlik ile etkileşimsel liderliğin farklı şeyleri ifade etmesidir. Etkileşimsel lider ile izleyenler arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur, bu ilişki geleneksel yapıya biraz daha bağlı olup gücünü otoritesinden alır (Yavuz, Tokmak, 2009).

Bass ve Avolio'ya (1994) göre, etkileşimsel liderlikte üç boyut bulunmaktadır:

1. Koşullu Ödül Liderliği: Lider, izleyenlerine ne yapmaları gerektiğini söyleyerek işi yapma derecelerine göre izleyenleri ödüllendirerek motive eder. Lider, örgütün amaçlarını belirleyerek izleyenlerine verilecek ödülü açıklar. Ödüller seçilirken izleyenleri ihtiyaçları göz önüne alınarak seçilir. Lider, izleyenlerin emeğine karşı istediği desteği izleyenine sunar. Bu desteği alabilmesi için ondan beklentilerini açıkça izleyenine ifade eder. Ödül maddi ve manevi herhangi bir şey olabilir. Ödül için önemli kriter izleyeni tarafından ihtiyaç uyandıran bir etkisi olmasıdır. Böylece kişinin benlik kavramı ve saygınlık ihtiyacı göz önüne alınmış olunur (Bertocci, 2009).

2. İstisna Yönetimi: Yönetici örgüt içerisinde belirli bir hedef koyar. Yönetici izleyenlerin performansını denetler. Gerekli durumlarda izleyenleri düzeltir. Belirlenen hedeflere ulaşılmadığında yönetici duruma ve izleyenlere müdahale eder.
3. Laissez-Faire Liderliği: Lider, izleyenleri özgür bırakarak “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” ilkesini benimser. Liderin izleyenler üzerinde etkisi yoktur. Ödül ve ceza yöntemlerini kullanmaz. Liderin bu yönetimde otoritesi hiçbir şekilde yoktur.

Dönüşümcü liderlik. Tarihsel süreçte dönüşümcü liderlik 1973 yılında Downton’un “İsyan Liderliği”ni eleştirmesiyle ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik 1978’de Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşayan tarihçi James McGregor Burns tarafından kavram olarak ortaya atılmıştır. Bu liderlik türünün yönetim ve organizasyon alanına taşınması için Bass ve House tarafından gerçekleştirilmiştir (Aslan, 2013). Dönüşümcü liderlik, modern liderlik yaklaşımlarından biri olarak, gelenekçi liderliğin aksine bireyin hislerine ve değerlerine önem vermektedir (Doğan, 2016).

Dönüşümcü liderler yönettikleri kişilerin sahip olduğu yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmakta oldukça başarılıdır. Bu liderler, çalışanların kendine güvelerini kazanmalarını sağlayarak onlardan maksimum verim almanın yöntem ve stratejilerini iyi bilmektedir. Bu liderler ile çalışan bireylerin görevlerinin öneminin daha çok farkına vardıkları, örgütsel çıkarları kendi çıkarlarının üstünde tuttukları ve örgütsel amaçlar için daha fazla çaba gösterdikleri gözlenmiştir. Çalışanlarını örgün amaçları doğrultusunda yönlendirebilen ve onlara önemli özellikler kazandıran liderler dönüşümcü (Transformasyonel) lider olarak adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2010).

Dönüşümcü liderliğin ölçülebilir ve anlaşılabilir bir model halinde sunulması Bass’ın (1985) dönüşümcü liderlik yaklaşımıyla gerçekleştirilmiştir (Bass, 1998). Aşağıda boyutlar kısaca açıklanmıştır:

Tablo 7

Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı Boyutları

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderler	
İdeal Etki- Karizma	Uzak ve yakın hedef oluşturma Kıvanç duyma Güven ve saygı kazandırma becerisi
Telkin Etme- İlham Verici Güdüleme	Yüksek beklentilere karşılık verebilme Çabaları yönlendirebilen sembolleri etkili kullanma Önemli amaçları sade ve anlaşılır bir usulup ile açıklama
Zihinsel Özendirme- Entelektüel Uyarım	Zekanın gelişimine katkı sunma Akılcı fikirler benimseme Sorun çözerken dikkatli yaklaşımlar geliştirme
Bireysel Destek- Bireysel İlgi	Personele adaletli davranarak herkese hak ettiği ödülü sunma Her çalışana gerektiğinde bireysel danışmanlık yapma Çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat verme

Kaynak: Bass, 1985. Akt. Celep, C. 2014, s. 20-21.

Liderlik felsefesi. Liderlik olgusunu açıklamakta kullanılan bir diğer yaklaşım Liderlik Felsefesi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın esasını, liderlik hakkındaki düşünce ve davranışlar ile bunların dayandığı değer yargıları ve inançlar oluşturur. Liderlik felsefesini, davranışlar, toplumsal nitelikler, değer yargıları, inançlar oluşturmakta ve bu değişkenlere bağlı olarak liderde olması gerekenler ile liderin davranışları hakkındaki görüşler bulunmaktadır. Liderlik Felsefesi Yaklaşımı içerisindeki konulardan bazıları şu şekilde incelenebilir (Koçel, 2018, s. 607):

Hizmetkar liderlik. Robert K. Greenleaf tarafından 1970 yılında ortaya atılan hizmetkar liderlik alan yazında yeni bir kavram olsa da olgu olarak daha eskiye dayanır. Akyüz ve Eren (2013) bu liderlikte lider, kendinden daha fazla izleyenlerinin gereksinimlerini önemseydiğinden

bahsetmektedir. Bu noktada lider benlik kavramını aşmış, “biz” olmayı başarabilmiştir. Bazı araştırmacılara göre (Durry, 2004; Russell, 2001; Stone, Patterson, 2005) hizmetkar liderlik insan ilişkilerine odaklandığı ileri sürülmektedir. Bu sebeptendir ki hizmetkar lider, örgütten çok grup üyelerinin ilgi ve ihtiyaçları ile ilgilenir. İletişimleri güçlü ve yüksek güven duygusu taşır. Grup üyelerine güven ve hizmet vererek motivasyonlarının artmasını sağlar sevgi, saygı barındıran bir ortam oluşturur.

Otantik liderlik. Begley (2007)’ e göre “otantik lider bir benzetme olup bilgiye dayalı, değer yargılarından güç alan ve yetenekli şekilde uygulanan liderlik şeklidir” (Çoşar, 2011, s. 25). Avolio vd. (2004)’e göre otantik lider, “kendi düşünce, davranışlarının ve diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendi ve diğerlerinin değerleri, bilgileri, ahlaki bakış açılarını bilen; içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendine güvenen umudu olan, iyimser, sorunların üstesinden kolayca gelebilen, ahlaklı bireyler” (Kesken, Ayyıldız, 2008, s. 737).

Liderlik tarzları. Liderlik olgusunu anlamak ve incelemekte kullanılan bir diğer yaklaşım, liderin fiilen gösterdikleri davranışları esas alan Liderlik Tarzları yaklaşımıdır. Bu kapsamda liderlik tarzları şu şekilde incelenebilir: “Otokratik liderlik”, “Demokratik- katılımcı liderlik”, “tam serbesti tanıyan- liberal liderlik”.

Otokratik liderlik. Yönetim yetkisinin tamamen liderde toplandığı, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin söz hakkının olmadığı, izleyicilerin yönetim dışında tutulduğu liderlik tipidir (Eren, 2015, s. 461). Eğer toplum en küçük birimden en büyük birime kadar geleneksel bir yapı içine oturtulmuşsa izleyiciler otokratik liderin deneyimli ve bilgili olmasından kendilerini güvende hissedeceklerdir. Diğer yandan otokratik lider kendini tek güç merkezi olarak görürse rahat kararlar alabilecek, karar süreci hızlanacaktır. Bu liderin çok fazla egoist olması ve izleyenlerin istek ve duyularını önemsememesi otokratik liderin en kötü yanıdır. Ek olarak “grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme

yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalması” diğer bir sakıncasıdır (Eren, 2015, s. 462). Bu gibi sakıncaların sonucu olarak iş görenlerde motivasyon düşüklüğü, grup içi çatışmalar, stres, anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir.

Demokratik- katılımcı liderlik. Astlarına yetkileri aktarabilmeyi başaran ve izleyenleri karar süreçlerine dahil eden bir yaklaşımdır. Demokratik yaklaşımla ortak kararların alındığı örgütlerde iş görenler arasında rekabet düşük, iş birliği ise yüksek düzeyde gerçekleşmektedir (Gedikoğlu, 2015). Bu çerçevede demokratik lider gelişime açık, güdüleyici, yapıcı ve destekleyici bir tutum sergiler. İzleyicilerin ise motivasyonu ve bağlılığı yüksektir.

Tam serbesti tanıyan- liberal liderlik. Grup üyelerini serbest bırakan yönetme yetkisini pek gereksinim görmeyen bir yaklaşımdır. İzleyenlerin amaç belirleme, planlama yapabilme ve program oluşturmalarına müsaade eden liberal lider, grup üyelerinin kişisel ilgilere ve yaratıcılığı önemseyen bir tarzda sergiler. Yetkiye sahip çıkmayan liberal lider yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakarak grup içinde anarşinin doğmasına, bireysel başarı dışında grup başarılarının azalmasına neden olur (Eren, 2015).

Liderlik türleri/tipleri. Genel olarak lider, “bir grup insanı bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi” şeklinde ifade edilmiştir (Kolamaz, 2007, s 17). Özellikler teorisinde ele alınan liderlik özelliklerine göre “kabul gören tek ve en iyi” liderlik tipi öne sürülmüştür. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar ortaya koymuştur ki, tüm koşullarda ve tüm örgütlerde kabul gören tek ve en iyi liderlik tipi yoktur. Bu bağlamda uygulamada farklı liderlik türleri bulunmaktadır. Bunlar “otoriter”, “hümanist”, “demokratik”, “destekleyici”, “liberal”, “karizmatik” ve “doğal” lider olarak sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 182-183):

Hümanist (babacan) lider. Korumacı rolünde babacan tavırlar sergileyen bu liderlik tipinde lidere karar alırken zaman zaman izleyicilerinin fikrini almasına karşın çoğunlukla son

kararı kendisi verir. Ödül ile pekiştirmeyi oldukça fazla kullanırken ceza sistemini zorunlu olmadıkça kullanmaz.

Destekleyici lider. Liderleri kararları izleyenlerle almasa da onlardan görüş ve öneri alarak karara varır. Dikey ve çift yönlü bilgi akışını benimser. Ödül sistemini uygular. Örgütün amaçları grup üyelerine danışıldıktan sonra karar verilir ve bu karar emirlerle uygulanır.

Otoriter lider. Saldırgan bir kişiliğe sahip otoriter lider, kararı tek başına alarak grup üyelerinin üzerinde baskı oluşturur. Lider, grup üyeleri üzerine korku salarak tehdit ve ceza sistemi ile emirlerini harfiyen uygulatır. Otokratik liderliğin sakıncaları, grup üyelerini hiç dikkate almayarak onları önemsiz hissettirerek psikolojik açıdan yıldırmaaktır. Bu durum zamanla grup üyelerinin lidere, yönetime karşı nefret duymasına sebep olarak liderin doğal otoritesini ortadan kaldırabilir.

Karizmatik lider. İzleyenleri kendisine hayran bırakarak, lidere benzeme arzusundan ve beğenme duygusundan kaynaklı olarak ortaya çıkan liderlik tipidir. Karizmatik lider, kararları kendisi verir ve emirleri önemsenerek kolayca yerine getirilir.

Doğal lider. Atama yoluyla gelmeyen, grup üyelerinin ön plana çıkardığı liderlik tipidir. Yasal yetkisi olmamasına rağmen grup üyeleri üzerindeki etkililiği yasal liderden daha fazladır. Grubun yasal lideri ile çatışmaya girebilir.

Liberal Lider. “Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler (Laissez Faire, Laissez Passeur)” ilkesini benimseyen izleyenleri özgür bırakarak gücü grup üyelerine devreden liderlik tipidir. Grup üyelerinin ve liderin oto kontrol sistemini kullanmasına dayanan bu liderlik tipinde örgütte meydana gelen çatışmalarda örgütün yok olmasına neden olabilir.

Demokratik ve katılımcı lider. Lider grup üyelerinin fikrini alarak danışır. Kaos dönemleri dışında örgütün amaçları grup üyelerinin kararlarına göre yönlendirilir. Dikey ve yatay çift yönlü iletişim vardır. Ödül sistemini kullanan lider ceza uygulamalarını kullanmaz. Grup üyelerinin ilgi, ihtiyaçlarını önemseyen lider aynı zamanda izleyenlerin liderlik

becerilerinin gelişmesine yardımcı olur. Grup üyelerinin mesleki gelişimlerini destekleyerek iş tatmini ve yüksek motivasyonu sağlar.

Liderlik ve kadın. Liderlik ve cinsiyet çalışmalarının 1970’lerde başlaması gerçeği geçmişte olduğu gibi günümüzde de kadınların erkeklere göre liderlik pozisyonlarında geride kalmasını engelleyememiştir. Liderlik çalışmalarında sonuçlar, kadın ve erkeklere ilişkin liderliğin farklılıklar içermediğini ortaya koysa da sahada yapılan araştırmalar göstermektedir ki erkekler kadınlara göre daha fazla liderlik basamaklarında rol almaktadır. Buradan hareketle kadınların liderlik basamaklarındaki engeller toplum tarafından üzerine yüklenen roller olabilir.

Toplumsal cinsiyet rolleri ve kadının iş yaşamı. Cinsiyeti (sex) belirleyen roller kadın ve erkek olmanın getirdiği yargılardır. Erkek ya da kadın olmak doğuştan sahip olunan biyolojik bir durum olsa da toplum tarafından cinsiyetlere biçilen roller toplumsal cinsiyeti (gender) oluşturur. Toplumlarda bu rollere dayatılan ya da öğretilen toplumsal roller farklılık gösterebilir. Kişilerin kendilerine biçilen rolleri yerine getirememeleri ciddi tepkilere neden olur. Türkiye’de erkeğe tanımlanmış davranışı kadının yerine getirmesi toplumda kadının ayıplanmasına, dışlanmasına, fiziksel şiddete kadar giden tepkilere neden olabilir (Zencirkıran, 2017).

Oppong ve Abu (1988) tarafından geliştirilen “Yedi Rol Kuramsal Çerçevesinde” kadın, mesleki rol, annelik, eşlik, ev kadınlığı, akrabalık, vatandaşlık, kendini gerçekleştirme- bireylik rollerini oynamaktadır (Kasapoğlu, 1994).

Pickup (1984) İngiltere’de yaptığı araştırmaya göre, kadınlar erkeklere göre seyahat gerektirmeyen işlerde çalışmaktadır. Aynı araştırma ortaya koymaktadır ki erkekler kadınlara göre daha fazla araç kullanmaktadır. Kadının araç kullanmamasının bir sebebi, taciz ve fiziksel saldırıya uğrama korkusudur. Kadınların seyahat gerektirmeyen işlerde çalışmasının sebebi ise kadının cinsiyet rollerinden birisi olan aile, anne, eş rolleridir.

Tarhan (2016)'a göre, kadının toplumdaki başarısının erkeksi davranış sergileyerek gerçekleşeceği inancı, dişilik rolünün benimsenmesine vurulan bir sekte olarak ifade edilmektedir. Kadının ev içi emeğinin ve doğurganlığının olması, erkeğin evi geçindiren kadını ezici ve sınırlayıcı bir güç olması (Barrett, 1995) stereotiplerini ortaya çıkarmıştır. Bu düşünce tipi kadınların aleyhine algılandığından “lider” denildiğinde akla ilk gelen cinsiyetin erkek olmasına neden olmaktadır (Tüzel, 2016, s. 407).

Kadın yöneticilerin yetenekleri konusunda altı farklı görüşü Stead (1985) şu şekilde açıklamıştır (Palmer & Hyman, 1993).

- 1- Kadınlar iş yapmayı istemesi durumunda sistem (erkek olduğu varsayılan) de buna müsaade ederse işlerinde başarılı olabilirler.
- 2- Kadınlar iş yapma konusunda yetenekli olabilir ve sistem de izin iş yapmaları için izin verebilir fakat kadınların harekete geçme konusunda yeterli motivasyonları olmayabilir.
- 3- Kadınlar hem iş yapmıyor hem de iş için girişimde bulunma istemiyor.
- 4- Kadınlar iş yapmak istediklerini belirtiyor fakat psikolojik durumlarının ve içindeki buldukları kültürün (toplumsal rolleri) etkisi ile iş yapma konusunda başarılı olamıyorlar.
- 5- Kadınlar iş yapmak istediğini belirtiyor fakat iş için gerekli teknik ve idari becerileri yeterince kazanmamış olabilirler.
- 6- Kadınlar iş hayatına atılmak istiyor fakat iş için mevcut sistem ile nasıl iletişim kuracakları, etki ve enformasyona nasıl ulaşacakları, yol göstericilerini nasıl belirleyecekleri vb. konularında bilgi sahibi olabilirlerse başarılı olabilirler.

Alanyazında yer alan vurgulanan bu konular kadınların yöneticilik ve liderlik pozisyonlarında yer almalarındaki engelleyici ön yargılardır. Bu engellere rağmen Batı geleneğine sahip Sokrates “yün yapmak gibi kadınların hâkim olduğu alanlarda lider

olmak haklarıdır” sözüyle kadınların liderlik basamaklarında yer almalarının gerekliliğini vurgulamıştır (Aldair, 2005, s. 80).

Liderliğin özü, insan ilişkilerinin kökenlerinde yer alırken Burns’e göre bir yöneticinin sadece insan ilişkileri ile ilgilenmesi yeterli olmamaktadır. Campbell, Bridges ve Nystrand’a göre insan odaklı olma ve işinde uzman olma eğitim dünyasında yer alan iki temel özelliktir. İnsancıl olma ve uzmanlaşma genellikle kadın yöneticilere has davranış biçimleri arasında yer alır. Yönetim bilimi insancıl olma ve uzmanlaşma konularına önem vermektedir. Yani kadınsı özellikler yeni yeni takdir edilmektedir (Heller, 1997).

Dünyada ve Türkiye’de kadın liderler. Kadınların üst yönetim pozisyonlarında bulunmaları ve liderlik koltuğunda oturmalarının önünde engeller bulunsa da tarihte yer almış ve oldukça önemli kadın liderler bulunmaktadır. Hindistan’da ilk kadın başbakan olarak yönetimde gücü ele alan İndira Gandhi, bir İtalya kadını olarak dünyaya gelip Fransa Kraliçesi olarak 16. Yüzyıl Avrupası’nın en güçlü kadını olarak anılan Catheria de Medici, Yüzyıl Savaşları boyunca İngiltere’ye karşı Fransa’ya destek veren kutsal bir ikon haline gelen Jeanne d’Arc (Joan of Arc), Rusya’yı 34 yıl boyunca yönetip Kırım’ı Rus topraklarına katan Kuzeyin Semiramisi sıfatını taşıyan Çariçe II. Katerina (Büyük Katerina), İngiliz kraliçesi olarak uzun süre ülkenin çeşitli kurumlarında yöneticilik yapan I. Elizabeth ve II. Elizabeth, Birleşik Krallık hükümdarı kraliçe Victoria, İkinci Dünya Savaşı sonrası İngiltere’yi yöneten ilk ve en uzun başbakanlık yapan Margaret Thatcher ile ikinci kadın başbakanı eski İçişleri Bakanı Theresa May liderlik özellikleri ile tarihte yerini almıştır. Almanya’nın ilk kadın başbakanı aynı zamanda Avrupa’nın ilk first lady’si kabul edilen Angela Merkel 2005 seçimlerinden bu yana liderliğini sürdürmektedir. Ukrayna’nın seçilen ilk kadın başbakanı Yuliya Timoşenko, Arjantin’in ilk kadın Cumhurbaşkanı Cristina Fernandez de Kirchner, Peru’nun ilk kadın başbakanı Beatriz Merino Lucero, Liberya’nın kahraman lakaplı ilk kadın başbakanı Ellen Johnson-Sirleaf, Pakistanın ilk kadın ve ilk Müslüman kadın başbakanı Benazir Butto,

Polonya'nın ilk kadın başbakanı Hanna Suchocka'dan sonra ikinci başbakanı Ewa Kopacz ile üçüncü başbakanı Beata Szydlo, Çin Cumhuriyeti- Tayvan'ın ilk kadın Cumhurbaşkanı Tsai Ing-wen, Norveç'in ilk kadın başbakanı Gro Halem Brundtland ile ikinci başbakanı Erna Solberg, Bangladeş'in ilk kadın başbakanı ve Dünya Kadın Liderler Konseyi üyesi olan Şeyh Hasina Vecid, Hırvatistan'ın ilk kadın Cumhurbaşkanı eski ABD Büyükelçisi ve üst düzey kadın yönetici olan Kolinda Grabar-Kitarovic ülkelerini yönetmiş, dünyada ses getirmiş başarılı kadın liderlerdendir.

Dünya ülkeleri incelendiğinde pek çok kadın lider bulunduğu gibi tarihe yön veren Türk toplumları incelendiğinde de kadın, lider olarak Türk kültüründe önemli yer tutmaktadır. Orta Asya'da kurulan ilk Türk devletlerinde kağanın eşi hatun sıfatını almıştır. Hatunlar Türk devletlerinde söz sahibi olmakla birlikte aralarında devlet siyasetine yön veren ve naip (vekil) olarak devleti idare edenler de vardı (Yüksel vd., 2018, s. 100). Köktürk paralarının üzerinde kağanın yanında hatunların da resminin bulunması ilk Türk devletlerinde hatunların saygı gördüklerini ve devlet yönetiminde söz sahibi olduklarını gösterir (Yılmaz, Duran, Köse, 2018, s. 15). Tarihte bilinen ilk Türk kadın hükümdar Tomris Hatundur. M.Ö. 7. Yüzyılda kurulan İskit topluluğunda Pers Kralı Daryus ile yaptığı savaşı kazanarak nam salmıştır (Karakaya, 2015; Özdemir, 2017; Tokcan, Kolyiğit, 2017). Büyük Selçuklu Devletinde Terken Hatun, Osmanlı İmparatorluğunda Kösem Sultan ve Hürrem Sultan hüküm sürmüş (İlgürel, 1966; Kumrular, 2015; Yazar, 2011), eşlerini ve oğullarını yöneterek devleti de yönetmiş kadın liderlerdir. Kurtuluş Savaşında etkin rol alarak Mustafa Kemal'in yanında olan Halide Edip Adıvar yazdığı romanlarda kadının gücünü işleyen hikayelerle ilk Türk kadın roman yazarı sıfatıyla da anılan Türk kadın lideridir (Aytemiz, 2001; Küçükgörmen, 2010). Türkiye Cumhuriyet Tarihinin ilk ve tek kadın başbakanı olan Tansu Çiller, kadınlara yönelik programlar düzenleyen, istihdamın artırılmasına ve girişimciliği destekleyen çalışmalarda bulunulmasını sağlayan Türk kadın lideridir (Işıkçı ve Şengün, 2017).

Kadınların önlenemez yükselişi. Kadınlar son yıllarda ücret ve kariyer pozisyonlarında yaşamış oldukları iyileştirmelere rağmen, çeşitli kurumların üst düzey yönetimlerinde yeterince temsil edilememektedir. Fortune Dergisinin yayınladığı 500 şirketin en yüksek ücret alanlar listesinin %6'sı kadın ve CEO'ların %2'si kadındır. Avrupa Birliği'nin önemli kuruluşlarında kadın yönetici oranı %11'dir (Eagly& Carli, 2007 Akt.Koç ve Titiz, 2017, s. 10). İngilterenin önemli finans teknoloji kurumu olan Innovate Finance 2016 yılında güçlü kadınlar listesi düzenledi. Bu listeye göre Innovate Finance üyesi 260 şirketin 21'i kadın lider tarafından kurulmuştur. Kadınların liderlik basamaklarında önlemez yükselişi yavaş yavaş da olsa söz konusudur. Fortune Türkiye Dergisinin yayınladığı 40 yaş altı 40 listesinde yer alan 40 genç lider ve yöneticilerin sadece 9'u kadındır. 2017 yılının iş insanları listesinde ise 20 lider arasında sadece 1 kadın lider yer almıştır (Fortuneturkey, 2017). Ekonomist dergisi 2015 yılında gerçekleştirdiği çalışmada, Türkiye'deki en güçlü 50 kadın CEO'sunu belirlemiş, Türkiye'de 50 farklı şirkette binlerce kişinin istihdam edildiğini ve şirketlerin 33 milyon TL ile 19 milyon TL arasında ciro yaptığını açıklamıştır. Araştırmada Türkiye'de kadın yöneticiye sahip firmaların perakende, ilaç ve sağlık birimleri, hızlı tüketim ürünleri, sigorta, bilişim teknolojileri ve telekomünikasyon, holding merkezleri, kimya sanayi, lojistik, profesyonel hizmetler ve ambalaj sanayi sektörlerinde buldukları açıklanmıştır (Ekonomist, 2017). Türkiye'de farklı ve geniş sektör alanlarında üst düzey yöneticilik yapan kadın lider olduğu söylenebilir (Tüzel, 2016, s. 419).

2011 milletvekili seçim sonuçlarına göre 550 vekil arasından seçilen 471 erkek vekilin oranı %86 iken 79 kadın vekilin oranı %14'tür. Haziran 2015 seçimlerinde seçilen erkek vekil oranı %82, kadın vekil oranı %18'tir. Kasım 2015 seçimlerinde ise bu oran erkek vekiller için %85 kadın vekiller için %15'tir. 2018 Milletvekili seçim sonuçlarına göre 600 vekil arasından seçilen 496 erkek vekilin oranı %83 iken 104 kadın vekilin oranı 17'dir (TÜİK, 2018).

Kadını liderlik. Kadın ve erkeğin biyolojik ve ruhsal farklılıkları, oluşturdukları genel kimliğin yanı sıra liderlik davranışlarına da yansımıştır. Limbach tarafından 1994'te yapılan bir araştırmaya göre kadınlar başarılı olabilmek için kadını denilen neşeli, eğlenceli, arkadaş canlısı, dostça tavırlar sergileyen, sıcak davranışlar göstermiştir. Aynı araştırmada kadınlar kendilerini değerlendirdiklerinde saldırganlık, sert, bağımsız, risk almaya meyilli tavırlar içerisinde olduklarını da ifade etmişlerdir. Sempatiklik, hoşgörülülük, sadakat içeren davranışlarda bulunma kadını liderlik özelliklerine atfedilebilir (Halis, 2018).

Eagly & Jhonson'un (1990) kadınlar ve erkekler arasındaki liderlik davranışlarındaki farklılıkları içeren meta analiz çalışmasına göre kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkları şu şekilde vermiştir:

- İnsan odaklı liderlik davranışı (tarzı) kadını cinsiyet özellikleri ile ilişkilidir.
- İş odaklı liderlik davranışı (tarzı) erkeksi cinsiyet özellikleri ile ilişkilidir.

Cook & Rotjhwel (2000) kadın ve erkeklerin beyin işleyişlerinin farklılıklarını araştıran meta analiz çalışmasında kadın ve erkeklerin liderlik davranışları (tarzları) ile ilgili bazı sonuçları ortaya koymuştur. Kadınlar ilişki odaklı, bireye önem veren diyalog içerisinde işleri sürdürebilen çalışanlarına mentorluk yapabilen çatışmaların nedeninin anlamaya çalışan kişilerarası hedefleri dikkate alan sosyal farkındalığı yüksek olan grup çalışmalarına elverişli çoklu görev üstlenebilen farklılığı anlayabilen bir yapıya sahip iken erkekler ise eylem odaklı, göreve önem veren rekabet içerisinde işleri sürdürebilen risk almayı seven hedef, iş yönelimli, statükoya itiraz edebilen en iyi olma arzusu ile çalışan üzerinde çalıştığı işe odaklanan bir yapıya sahiptir.

Kadın, erkek, cinsiyete göre liderlik konusu alanyazında çok tartışmalı olduğu görülmektedir. Fakat çalışmaların değişik zamanlarda değişik kültürlerde ve farklı araştırmacılara ait olması bu konunun önemini ortaya koymaktadır. Halis (2018) tarafından

kadınlardan beklenen erkeksi liderlik davranışlar olduğu fakat erkeklerden ise kadınsı liderlik davranışlar beklenmediği ifade edilmektedir. Bu durum bir uyumsuzluk getirdiği gibi erkeklerin liderlik davranışlarında özgürce davranmalarına sebep olmaktadır.

Araştırmacılar liderliğin cinsiyete atfedilmeden ortaya koyduğu davranışa göre değerlendirilmesinin daha doğru olacağını savunmaktadır (Kanter, 1977; Klenke, 1996; Wahl, 2001). Bayhan ve Arslan'ın çalışmasına göre erkek katılımcılar yöneticilerin başarılı olabilmek için kadınsı özelliklere de sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Buradan hareketle cinsiyet ayrımı olmaksızın yöneticiler erkeksi özellikleri olduğu gibi kadınsı özellikleri de liderlik davranışlarına da yansıttığında başarılı olabilirler.

Eğitim kurumlarında liderlik. Liderlik bir amaç çerçevesinde kişileri birleştirebilme, amaçları başarabilmeleri için kişileri eyleme yönlendirme, kişilerin toplam bilgi ve kabiliyetlerinin bütünüdür (Erdoğan, 1997). Liderliğin önemli yönlerinden birisi de takipçilerinin lideri takip edip etmeyeceğini özgürce seçebilmeleridir. Liderlik, bir kişi izleyicileri görünür bir güç harekâtı olmadan istekleri özgürce ve isteyerek kabul etmeye başladığında ortaya çıkar. Etkileme yeteneği sayesinde lider, takipçilerden aldığı yetki ve yetkiyi yaratır ve kullanır (Bertocci, 2009, s 10). Bu bakımdan eğitimde lider olan okul yöneticisi üsttür, baştır. Okul yöneticisinin lider olabilmesi güç olmakla birlikte; eğitimin temel değer ve ideallerini benimsemesi, bunları davranış olarak sergileyebilmesi, bireye değer vermesi, iş birliğini önemsemesi, öğrencilerin gelişmesi için idealler ortaya atması ve uygulaması, okulda ahenkli- olumlu insan ilişkileri yaratması okul yöneticisinin liderliğe geçişini sağlayan ilkeleridir. Liderliğin büyük problemlerinden biri olan eğitim ve eğitim ile kalkınmadır. Bu problemin çözümü anca liderlik vasıfları taşıyanların yönetici olması, temelden yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi ile mümkündür (Bursalıoğlu, 2015).

“Okul müdürlerinin yönetme güçlerini liderlik güçleriyle desteklemeleri gerekir” (Şişman, 2016, s. 215). Güçlüol (1985) “okul yöneticisini okulun yasal lideri, otorite ve gücün simgesi ve sahibi” olarak ifade etmiştir. Açıkalın (2016)’a göre eğitimi iyileştirmeye okullardan başlamak, yetkin okul yöneticilerinin yetiştirilip sistem içerisinde liderlik davranışlarını sergilemesini sağlamak, somut ve geçerli bir yaklaşım olarak görülmektedir.

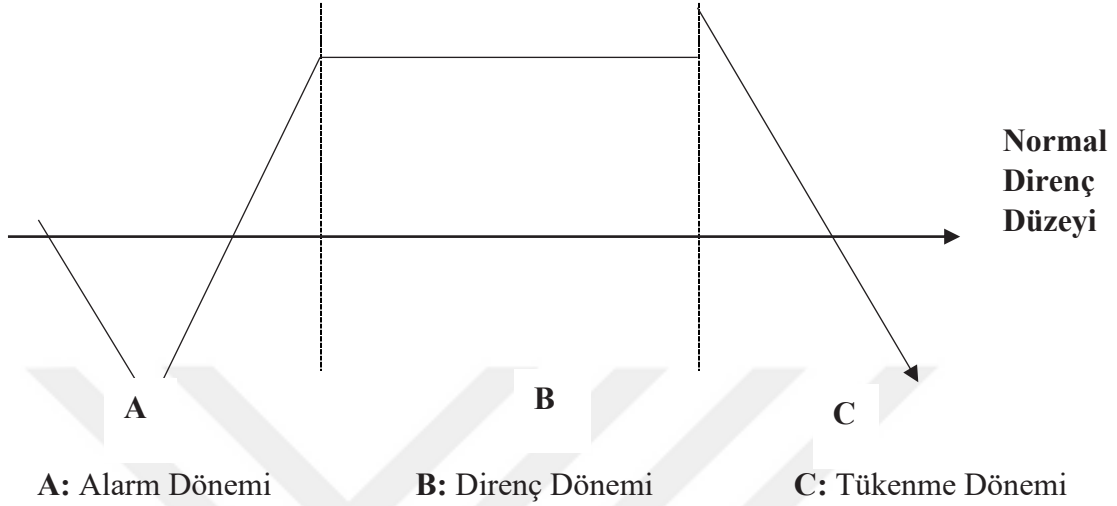
Stres

Modern toplumlarda günlük hayatın akışını tehdit eden stres, gerçekte bir etki- tepki olgusudur. Stres, bazı durumlarda duyumsanan baskıya karşı oluşan tepkinin azlığı ya da çokluğuyla ortaya çıkar (Makin & Lindey, 1995). Stres, insanların çevrenin talepleriyle baş edemediklerini hissettiklerinde yaşadığı olumsuz duygular ve inançlardır (Aronson, Wilson & Akert, 2012, s. 864). Stres, “bireyin çevresinden gelen talepleri karşılama durumunda kendini yetersiz hissetmesi ve bunun sonucunda bireyde oluşan kaygı ve gerilim durumudur” (Zel, 2006, s. 102).

Stres kavramı herkes tarafından bilinmesine rağmen eksik ya da yanlış bilgiler barındırmaktadır. Bu bağlamda stres her zaman olumsuz bir durum değil aksine stres çalışma hayatındaki koşullara göre yararlı ya da zararlı olabilmektedir. Diğer bir ifade ile stres kişide iyi ya da kötü şekillerde ortaya çıkabilir (Güney, 2012). Stres yaşama renk katan etkili bir güdüleyici de olabilir. Çin kaynaklarında stres kelime olarak fırsat ve tehlikeli sözcüklerinin karışımından oluşmaktadır. Stres altında olunan anlarda bireyler enerjiyi hem yapıcı hem de yıkıcı yönde kullanabilir. Başarılı insanlar streslerini yapıcı enerjiye ve yaratıcı güce dönüştürür (Rowshan, 2002).

Stresin aşamaları ve genel uyum. Stres bireyi etkileyen ve davranışlarını değiştiren durum (Sökmen, 2005) veya olayların yarattığı tehlikeye karşı organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi (Baltaş ve Baltaş, 2012) olarak tanımlanabilir. Organizmanın tehdit

karşısında tehlikeye düşmesi sonucu kaybettiği dengesini yeniden kazanması ve yeniden uyum yakalaması gerekmektedir. Selye 'nin Genel Uyum (Adaptasyon) Sendromu olarak tanımladığı şu şekilde verilmiştir (Yurdakoş, ty):



Şekil 9: Selye'nin Genel Uyum Sendromu

A: Alarm Dönemi, stresin başlangıcı olarak kabul edilir. Vücudun strese ilk verdiği tepki alarm döneminde, organizmanın şoka uğraması ve vücut sıcaklığının düşmesidir (Baltaş ve Baltaş, 2012). Organizma bu durumlarla başa çıkabilmek için hipotalamo-hipofizer ve otonom sempatik sistemlerini uyarır. Etmenin çok kuvvetli olması sonucunda kişi birkaç saat gibi kısa sürede hayatını kaybedebilir (Yurdakoş, t.y.). Stres durumunun ortadan kalması durumunda bireyde; sindirim, uyku ve gevşeme gibi durumlarla birlikte vücut hareketliliğinin yavaşlaması gözlenebilir (Karadavut, 2005). Alarm döneminin ardından duruma uyum göstermeye çalışan organizmanın direnç dönemi başlar.

B: Direnç Dönemi ile stres faktörleri kendilerini hissettirirler diğer yandan, bu süreçte bedende normalden daha fazla dirençli bir yapı gözlenir. Direnç dönemi; güce, bedenin adaptasyonuna yeteneğine ve enerjisine bağlı olarak uzun sürebilir (Yurdakoş, t.y.). Bu dönem GUS'un en uzun aşamasıdır. Aylar, yıllar sürebilir. Beden normalin üzerinde direnç gösterdiği için başka stres vericilere karşı direnç düşüktür (Baltaş ve Baltaş, 2012).

C: Tükenme Dönemi ile alarm tepkisi tekrardan başlar, uyum enerjisi bitmiş ise ölüm, değilse strese bağlı hastalıklar meydana gelir (Yurdakoş, t.y.).

Stres yaşantısına verilen tepkiler. Stres, kişiyi duygusal olarak ilişkilerden soğutan verimliliği azaltan bir durum olmakla birlikte yaşamdan alınan keyfi de azaltmaktadır. Stres sırasında verilen tepki ise canlının canlılığını sürdürme amacı taşır (Baltaş ve Baltaş, 2012).

Stres organizmanın bedensel ve psikolojik yapının zorlanarak sınırlarının ihlali ile meydana gelen bir olgudur. Organizma stresle karşı karşıya kalınca hem bedensel hem psikolojik olaylar dizisi meydana gelir. Meydana gelen olaylarda, bedensel düzeydeki farklılıklar insanlarda değişiklik göstermemesine rağmen, psikolojik düzeydeki olaylar, çevre gibi değişebilen, karakter gibi durumsallığa bağlı olarak değişiklikler gösterebilir. Stres durumunda ortaya çıkan tepkiler şu şekilde incelenebilir (Öner, 2010, s. 5):

Psikolojik tepkiler. Wortman ve Brehm (1975)'e göre stres durumunda ortaya çıkan psikolojik tepkiler, kaygı, korku, öfke, saldırganlık, üzüntü, suçluluk, pişmanlık, utanç, bilişsel çöküntü, dikkati yoğunlaştırma ve bunu sürdürmede güçlük, hafıza kaybı, düşüncelerin zihne üşüşmesi, duygu küntlüğü ve depresyon olarak sıralanabilir.

Fizyolojik tepkiler. Organizmada meydana gelen tehdit neticesinde, tehlike durumunda kayıp değerlendirmesi yapılır. O anda “savaş ya da kaç” tepkiler zincirinde en önemli sinir mekanizmasına ait sistem uyarılır. Sinir sisteminin uyarılma durumu ile de şu tepkiler ortaya çıkabilir (Baltaş ve Baltaş, 2012; Tarhan, 2002):

- Depolanan şeker ve yağ kana karışarak mücadele için gerekli hammadde sağlanır.
- Solunum sayısı artarak vücut için daha fazla oksijen temin edilir.
- Kandaki alyuvar sayısı artarak beyin ve kaslara daha fazla oksijen gönderilir.
- Kalp atışının hızlanması ile kan basıncı ani şekilde yükselir. Böylelikle vücudun ihtiyaç duyduğu gölgelre kan takviyesi yapılmaktadır.

- Kas gerilimi artarak kuvvet gerektirecek işler için hazır duruma ulaşılmaya çalışılır.
- Sindirim yavaşlama noktasına gelir. Bu sayede iç organlarda bulunan kanın bir kısmı beyin ve kaslara taşınır. Bu süreçte, bağırsak ve mesane kasları ise gevşemektedir.
- Göz bebekleri büyür. Bu sayede daha fazla ışık alınır ve algıyı güçlendirebilecek görsel bilgilere daha hızlı ulaşılır.
- Tüm duyumlarda artış gözlenir. Bu sayede dış kaynaklardan daha fazla bilgi sinir sistemine aktarılabilir.
- Para sempatik sistem yavaşlar böylelikle rahatlama, gevşeme sağlanır.
- Hormon üretimi artarak bedene daha fazla enerji sağlanır.

Stres Yaşantısının Çeşitleri. Stres yaşantısının uyum sağlama sürecinde olumlu ve güdüleyici etkileri olmakla birlikte dengesizlik durumunda olumsuz etkileri bulunmaktadır. Stres yarattığı duruma göre iki başlık altında incelenebilir (Öner, 2010; Selye, 1974):

Yapıcı stres. Bireyin yaşamda kalışını ve çevreye uyumunu sağlar. Fizyolojik ve psikolojik güçlerden meydana gelen orta düzeyde stres, organizmanın çalışmasına, davranışlarını sürdürmesine, gelişmesine, sorunları çözebilmesine, gücünü harekete geçirebilmesine, performansını artırabilmesine pozitif katkı sunar (Baltaş ve Baltaş, 1998; Selye, 1974). Yapıcı stres güdülenme ile ele alınmaktadır. İş görenlerin orta düzeyde stres yaşamaları işlerine karşı belli düzeyde motive olmalarını sağlayarak performan süzeylerini artırabilir. Fakat stres düzeyinin artması performansı düşürür (Pehlivan, 1995).

Yıkıcı stres. Birey için olumsuz, tehlike uyandıran strestir. Yıkıcı stres davranışsal, psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklarla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Öner, 2010; Selye, 1974; Taylor vd., 2012). Yıkıcı stresin iş görende yarattığı tepkiler şunlardır: İşe gitme konusunda isteksiz davranma, örgütten ayrılmaya çalışma, öz-yeterlik inancında zayıflama, iş birliği

gerektiren davranışlardan kaçınma, iş ile ilgili hatalarda artış görülme, işten uzaklaşıp ara vermek isteği, doğru kararlar verememe, nitelik ve nicelikde gözlenen düşüşler olabilir.

Stres ve belirleyicileri. Richard Lazarus (1966)'a göre sorunlara yol açan stres nesnel değil öznedir. Bu doğrultuda Cohen, Tyrell & Smith (1991)'e göre stres bağışıklık sistemini doğrudan etkileyerek hastalıklara neden olabilir. Cohen vd. (2008), O'leary (1990), Stone vd. (1993)'e göre, insanların yaşadıkları stres ile hastalıklara karşı bağışıklık düzeyi ters orantılıdır. Cacioppo vd. (1998)'e göre hafif stres yaratıcılar bağışıklık sistemi üzerinde etkili olabilmektedir. Bu bulgular doğrultusunda insanların bir durumu stres olarak algılamalarına neden olan belirleyiciler şu şekilde sıralanabilir (Aronson, Wilson & Akert, 2012):

Algılanan kontrolün önemi aşamasında ilk olarak algılanan kontrolün tanımı bilinmelidir. Algılanan kontrol, çevreyi herhangi bir durumda etkilemeye yönelik inançtır. Birey kendini yetkili hissetmediği duygusuna kapıldığı zamanlarda iç dış denetim odağını kaybederek kendini stres içinde görür. Kişinin sağlığı kötü olsa bile bireyin kontrol hissini koruması psikolojik sağlığını iyileştirebildiği gibi stresi de azaltabilir.

Öz yeterlik, bireyin istenen sonuçlara ulaşmasını sağlayacak şekilde eylemleri yapabileceğine olan inancıdır. Bir şeyi başarabileceğine olan inancın olması bireyi stres durumundan uzak tutar. Bireyin bir olayı yapamayacağına olan inancı kişide stres yaratır.

Öğrenilmiş çaresizlik, olumsuz bir durumu kalıcı bir şekilde içselleştirerek genellemeler sonucu kötümserlik halidir. Bir şeyi defalarca başaramamanın sonucunda artık başaramayacağı inancı bireyde stresin oluşmasına sebep olur.

İyimserlik, bireyin hayattan iyi şeyler beklemesi ve bardağın dolu yarısını görmesi stresli olaylarla karşılaşıldığında stres ile daha iyi başa çıkmasını sağlar. İyimser kişiler kötümserlere göre daha sağlıklı olur.

Stres ve belirleyicileri incelendiğinde kontrol kurma ve öz yeterlik duyguları, başarıdaki bireyin kendisine olan inancı ve iyimserliği psikolojik ve fizyolojik sağlığın önemli belirleyicileri olmakla birlikte stresin ortaya çıkmasında ya da çıkmamasında önemli rol oynamaktadır. Taylor, Peplau & Sears (2012)'e göre kötü olaylar iyi olan laylara göre daha fazla ruhsal rahatsızlanmaya neden olmaktadır. Kontrol edilemez olaylar kontrol edilebilir olan olaylara göre daha fazla stres vericidir. Belirsiz olaylar, açık seçik olanlara göre daha fazla stres yaratır. Son olarak çözülemez olaylar çözülebilir olaylara göre daha fazla stres vericidir.

Stres kaynakları. Gündelik hayatın bir parçası olarak yaşamın içine yerleşen stres, kişinin planladığı ve programladığı durumların gerçekleşmemesi neticesinde kişiyi zor durumda bırakan olgudur (Sökmen, 2005). Sıklıkla karşılaşılan stres duygusuna neden olan pek çok etken mevcuttur. Strese neden olanlara bu faktörlere stres kaynağı (stresör) denir. Stres olgusunun analizinde en kritik aşama stres kaynaklarının belirlenmesidir. Stres kaynakları genel olarak çevresel, bireysel ve örgütsel olarak incelenebilir.

Çevresel Stres Kaynakları. Çevresel stres kaynakları şu şekilde incelenebilir (Baltaş ve Baltaş, 2012; Eren, 2001; Sökmen, 2005):

Ekonomik koşullar, iş dünyasındaki değişimler, ekonomik belirsizlikler, ekonomide meydana gelen daralmalar, ekonomik kriz gibi faktörlerle birlikte iş gören azalmaları, geçici işten çıkarmalar, ücret kesintileri, uzun çalışma saatleri, artan işsizlik oranları, yüksek enflasyon, yüksek faiz gibi etmenler iş görenlerde ve yöneticilerde tehlike yaratarak stresin ortaya çıkmasına neden olur.

Politik koşullardaki değişimler ya da değişmeyen koşullar, siyasi belirsizlikler, erken seçimlerin gündeme gelmesi, demokrasiye yönelik olumsuz girişimler, darbe, hükümet değişikliği ya da kötü giden bir yönetim sonucu değişmeyen hükümet gibi faktörler belirsizlik ya da karamsarlığa neden olarak strese yol açar.

Teknolojik koşullardaki belirsizlikler ve yenilikler, teknolojik yeniliklere uyum sağlayamamak gibi faktörler iş görenlerin beceri ve deneyimlerini yetersiz kılarak korku ve strese neden olmaktadır.

Fiziksel çevre koşulları, küçük şehirlerdeki ulaşım, eğitim ve sağlık hizmetlerindeki eksiklikler ile büyük şehirlerdeki trafik, gürültü, kalabalık, kirlilik gibi sorunlar bireyler üzerinde strese neden olmaktadır.

Toplumsal çevre koşulları, Aile hayatındaki gerilimler, aile üyelerinin ölümü veya hastalanması, aile arasındaki geçimsizlikler, ekonomik krizin yaşanması, mülk edinmek için girilen borç gibi faktörler bireyler üzerinde gerginlik ve strese neden olmaktadır.

Sosyal ve kültürel koşullar, Köklü bir geçmişe sahip olan örf ve adetlerin değişimi, benimsenen değerlerin yitirilmesi, kullanılan araçların yerini teknolojik aletlerin almasıyla yüzyıllardır hayat ile iç içe olan alışkanlıkların yok olmasıyla ortaya çıkan değişime ayak uyduramamak da stres yaratmaktadır.

Bireysel stres kaynakları. İnsanlarda stres kaynakları kendilerinin kişiliklerini oluşturan mizaçları, huyları, karakterleri ve becerileri olabilir. Bu doğrultuda bireysel stres kaynakları biyolojik (bedensel), maddi (ekonomik) ve kişisel- duygusal faktörler olarak ele alınabilir (Baltaş ve Baltaş, 2012; Eren, 2015; Sökmen, 2010):

Biyolojik faktörler, bireyin yaratılışından gelen ya da sonradan oluşan sistem bozuklukları, hormonal dengesizlik, kalıtsal hastalıklar biyolojik faktörler arasında incelenebilir. Bu tür ortaya çıkan hastalıklar, düzensizlikler, dengesizlikler stres sonucu ortaya çıkabileceği gibi bu rahatsızlıkların meydana gelmesiyle de kişi yoğun stres altında kalabilir.

Ekonomik durum, bireyin maddi yetersizliklerden dolayı ekonomik sıkıntılar yaşaması strese yol açtığı gibi bireyin maddi imkanlarının olması da daha çok maddi gelir hırsı da strese neden olmaktadır. Maddi geliri yüksek olan kişilerin lükse olan düşkünlüğü, gücü elinde bulundurma isteği gibi etkenler de bireyin yoğun stres yaşamasına neden olabilir.

Kişisel- duygusal faktörler, bireyin çevreyi algılaması, değişen çevreye ve ilişkilere vermiş olduğu tepki bireyin kişilik yapısı ile ilgili ipuçları verir. Friedman ve Rosenman yaptığı çalışmalar sonucu iki farklı biçimde davranış özelliği tanımlamışlardır. “A tipi” ve “B tipi” olmak üzere sınıflandırmışlardır, buna karşın Temoshok & Heler (1991) de “C tipi” kişiliği ortaya koymuştur:

A tipi kişilik stresten oldukça fazla etkilenen kişilerdir. Bu tip kişiler mükemmelliyetçi bir yapıya sahip olmakla birlikte rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi kabullenemeyen, saldırgan, agresif, düşmanlık gibi duyguları kolayca ortaya koyabilen, eleştirici, aceleci tavırlar takınan, işleri zamanında bitirmeye özen gösteren, verdiği sözü tutan, sorumluluk duygusu yüksek, bencil, başarıya ulaşmak için işleri fazlaca önemseyen, mücadeleci, çatışmaya meyilli; başkaları tarafından kıskanılan, başkalarının başarısızlığı ile mutluluk duyan, duygularını yoğun biçimde yaşayan kişilerdir. Bu kişiler oldukça stresli bir hayata sahiptirler.

B tipi kişilik stresten etkilenme düzeyi az ya da az stres yaşayan kişilerdir. Bu tip kişiler sakin ve yumuşak huylu, ağırbaşlı, rekabetten hoşlanmayan, mükemmelliyetçi davranmayan, sabırlı, zamanı baskılamayan, sorumluluk duygusu yüksek olmayan, olayları akışına bırakan, kusura hoşgörü gösteren, mizah duygusu gelişmiş, başkalarının başarıları ile mutlu olabilen kişilerdir. Bu kişiler, aileleri ve sosyal çevresi ile zaman geçirmekten hoşlanır. Bu tip kişilerin rahat tavır takınması stres düzeyini düşürür. Bu sebepten stresi daha az hissederler.

C tipi kişilik “duygularını ifade eden” tipe karşı “duygularını baskılayan” tipi olarak ortaya konmuştur. C tipi bireyler A tipi bireylerin zıttı olup yardımsever, iddiacı olmayan, olumsuz duygu ve öfkeyi bastıran ve otoriteye karşı uysal davranışlar sergileyen bireylerdir (Türker, 2009).

İnsanları A veya B tip olarak zıt kişilik gruplarına ayırmak mümkün değildir. İş yaşamında bazı iş türleri A tipi kişilik isterken (Eren, 2015, s. 306) bazı iş pozisyonları da B tipi yönetici veya iş gören istihdam edebilir.

Örgütsel stres kaynakları. Stres oluşturuçulara karşı verilen davranışsal tepkiler sadece bireyler için değil örgütler için de tehlike yaratabilir. Ayrıca stres unsurları, moral, motivasyon gibi olumlu performans sonuçlarını da azaltmaktadır (Rosen, Chang, Djurdjevic, Eatough, 2010). Bu doğrultuda örgütte çalışanların performansını düşüren örgütsel stres kaynakları örgüt politikaları, örgütsel yapı, çalışma şartları ve süreçleri, örgütsel yapının karmaşıklığı, örgütün büyüklüğü, örgüt kültürü olarak sıralanabilir.

Örgütsel strese neden olan faktörlerin bazıları, değişiklikleri ve yenilikleri tahmin edememe, kurumdaki değişikliklere uyum sağlayamama, fazla iş yüküne maruz kalma, çalışanın görevlerini eksik ya da yanlış yapması, mevzuat dışı uygulamalar, ekonomik sıkıntılar, yetki ve sorumlulukta dengesizlik, adaletli olmayan görev dağıtımı, yöneticilerin sergilediği baskıcı tutumlar olarak belirtilmiştir Erçetin ve Maya, 2013).

Stresin yol açtığı sorunlar. “Stres bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında gerilim durumudur” (Davis, 1977, s. 566). Stres kaynaklarından etkilenme kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte farklı zamanlarda bile kişi stres kaynaklarına aynı ölçüde tepki vermemektedir. Bunun yanı sıra stres düzeyinin artması ile stresin yöneticiler de dahil tüm iş görenlerin üzerinde fizyolojik ve psikolojik etkilerinin olduğu Steers tarafından gözlemlenmiştir.

Bireysel sorunlar. Stres unsurlarından etkilenme durumu kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi her kişinin de yaşadığı stres sonucu tutum ve davranışlarındaki değişiklikler aynı ölçüde ya da aynı doğrultuda olmayabilir. Stres altındaki bireylerin davranışlarındaki değişikliklerinden başında alkol, sigara tüketmesi gelmektedir. Aşırı yemek yeme, iştahtan kesilme, madde bağımlılığı da stresin meydana getirdiği etkilerdendir (Tanşu, 2009). Ek olarak strese maruz kalan bireylerde uykusuzluk ya da sürekli uyuma isteği da görülebilir (Aydın, 2002). Stresi yaşayan bireyde direnç düşerek çeşitli hastalıklara yakalanma riski de artar.

Stresin bireyde yarattığı fizyolojik bir sonuç olarak organın ya da sistemin doğrudan etkilenmesi mümkündür. Strese neden olan unsurlar karşısında organizmanın savunmasız olduğu anlarda bazı fizyolojik değişiklikler meydana gelir. Meydana gelen bu değişikliklerin ismi psikosomatik hastalıklardır. Psikosomatik hastalıklar fiziksel belirtiler neticesinde oluşan duygusal rahatsızlıkların tetiklediği fiziksel bir hastalıktır. Stres durumunda oluşan bazı fizyolojik hastalıklar şu şekilde sıralanabilir (Balcı, 2014; Okutan ve Tengilimoğlu, 2002;):

- Dolaşım sistemi, damar ve kalp hastalıkları: ritim bozukluğu, göğüs sancısı, çarpıntı ve yüksek tansiyon.
- Solunum ile ilgili hastalıklar: olağandan fazla nefes alma, nefes darlığı, bronşiyal astım.
- Sindirim sistemi ile ilgili hastalıklar: iştahsızlık, aşırı derecede yeme isteği, istifra etme, ülser, gastrit ve hazım sorunu.
- Üreme ile ilgili rahatsızlıklar, cinsel isteksizlik gibi pek çok sorun baş gösterebilir.

Stresin yarattığı olumsuz sonuçlar fizyolojik yapısını etkilediği kadar psikolojik yapısını da etkilemektedir. Stresin etkileri sonucunda organizma duygusal birtakım tepkiler koyarak baş etmeye çalışır. Stresin etmeninin uyarıcısı bireyin yaşam alanına müdahale ettiği an birey kızgınlık, öfke, gerginlik yaşar. Kızgınlık, öfke, gerginlik, depresyon gibi duygular dengenin bozulmasına neden olduğundan bir stres kaynağı (Tutar, 2000) olduğu gibi aynı zamanda stres sonucu ortaya çıkan bir hastalıktır. Depresyona neden olan başlıca etmenler; hayal kırıklıkları,

iftiraya uğrama, başarısızlıklar, emeklilik, çok yakın kişini ölümü, stres altında çalışma, mobbing yaşama, istenmeyen gebelik, sevgiliden ayrılma şeklinde sıralanabilir (Eroğlu, 2000). Stres sonucunda birey psikolojik olumsuzluk olarak geçimsizlik, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, yersiz telaş, kaygı, uyku sorunları, değersizlik, terk edilmişlik duyguları, aşırı hayal kurma, aşırı titizlik, ölümü düşünme, intihara meyil duyguları da yaşayabilir.

Bireylerin günlük hayatın içinde karşılaştığı olumlu ve olumsuz durumlar onun davranışlarına yansımaktadır. Kişi bir anlamda davranışlarını değiştirerek savunma mekanizması oluşturmaktadır. Birey için önemli kararlar verilirken onun davranış biçimlerinin analiz edilmesinde fayda vardır (Balcı, 2014). Stres unsurları karşısında bireyin ortaya koyduğu olumsuz davranışlar saldırganlık, intihar etme, aşırı titiz davranma, aşırı pinti davranma, istifçilik sıralanabilir. Birey stres sonucunda alışılmış davranış biçimlerinde de önemli ölçüde değişiklik gösterir. Kişisel hataları ve başarısızlıkları sürekli düşünerek olumsuz davranışlar da ortaya koyar (Doksat ve Oktay, 1994).

Stres sonucunda meydana gelen tüm bireysel olumsuzluklar bireylerin kişisel hayatlarını etkilediği gibi çalışma hayatını da olumsuz etkileyerek iş performansını düşürmektedir (Rowshan, 2002).

Örgütsel Stres

Stres, “memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın, her türlü isteğe, bedenini uyum sağlamak için gösterdiği tepki” olarak tanımlanabilir (Akyar, 2012, s. 202). Belirli ve ortak amaçlar için bir araya gelerek oluşturulan örgütlerin hedefe ulaşabilme yolunda en önemli girdisi iş görenleridir. Bireyler örgütte yer almadan önce örgüt yaşantısı hakkında hayaller kurarlar ancak işe başladıktan sonra karşılaştıkları manzara hayallerine oldukça uzaktır. Böyle bir durumda iş görenler iş yaşantısına karşı çeşitli olumsuz duygular içinde kalabilir. İş yaşantısında kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren iş gören örgütten kaynaklı

örgütsel stres ile karşılaşmaktadır. Bu olgu alan yazında “iş/ mesleki stres” şekliyle de yer almaktadır.

Örgütsel stres, “iş ve çalışma ortamının agresif ve zararlı yönlerine duyuşsal, bilişsel ve davranışsal ve fizyolojik bir cevap” olarak tanımlanır (Bucurean ve Costin, 2011, s. 333). Yapılan incelemeler sonucu “örgütsel stres nedir? sorusuna cevap aramaktan çok “hangi durumlar örgütsel yaşamda daha çok stres yaratmaktadır? sorusu üzerine durulmaktadır. Bu yüzdendir ki örgütsel stres kavramında genel bir tanımlamaya gidilmediği ancak her örgütün kendi içinde farklı stres kaynakları oluşturabileceği vurgulanmaktadır (Karadavut, 2005).

McGrath (1976) örgütlerde stresin şu sebeplerden kaynaklandığını ifade etmiştir. (Ertekin, 1993; Pehlivan, 1995):

Görev kaynaklı stres: İşin zorluğu, işin belirsizliği, iş yükünün fazlalığı.

Role bağlı stres: Çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu.

Davranış ortamından kaynaklanan stres: Kalabalığın etkisi vs.

Fiziksel çevreden kaynaklanan stres: Aşırı soğuk, karşıt ya da düşman güçler.

Sosyal çevreden doğan stres: Bireylerarası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres,

yalnız bırakılma ve dışlanarak pasif bırakılma.

Kişinin kendinden kaynaklanan stres.

Örgütsel stres kaynakları. Örgütler “belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların karşılıklı iş birliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan gruplar” olarak tanımlanabilir (Aytaç, 2004, s. 191). Toplumsal bir ihtiyacın karşılanması için bir araya gelen kişilerin oluşturdukları grup olan örgüt kavramı, yönetenler ve yönetilenler olarak sınıflanabilir. Bu iki grup arasındaki etkileşim, iletişim, davranışlar ve

tutum örgütün ikliminden, stresine kadar pek çok unsuru etkilemektedir. İş yaşantısında belirli rol ve sorumlulukları yerine getiren iş gören, örgüt içerisindeki atmosförden kaynaklı örgütsel stres ile karşılaşabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel stresin kaynağını incelemek örgütsel stresi en aza indirmede oldukça önemli olduğundan örgütsel stres kaynaklarını şu şekilde incelemek mümkündür:

İş ile ilgili stres kaynakları. İş faktöründen kaynaklanan stres kaynakları aşağıda belirtilmiştir.

Aşırı iş yükü ve zaman baskısı. Belirli bir zaman içinde; işin niteliğine göre iş görenin yetersiz olma durumu, işin bitilmesi zorunluluğu ve işin standardının yüksek olması anlamlarını taşıyabilir. Aşırı iş yükü örgütsel stres kaynaklarından en yaygın olandır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Aşırı iş yükü niceliksel ve niteliksel olarak ikiye ayrılır. Niceliksel iş yükü, yapılacak çok fazla işin olması durumunda tanınan sürenin azlığı ile ortaya çıkar. Niteliksel iş yükü, kişiye tekrar eden görevlerin verilmesiyle kişinin zekâ, bilgi ve becerilerinin kullanamadığı durumları ifade eder (Karacaoğlu ve Çetin, 2015). Niceliksel (aşırı) iş yükü kadar niteliksel (yetersiz) iş yükü de iş görenlerde strese neden olan kaynaklardan birisidir.

Zaman baskısı, iş görene verilen görevin kısa zamanda yapılması isteği ile ortaya çıkan zamanın yönetilememesinden kaynaklı stres yaratıcı bir unsurdur. Zaman baskını çözmeye en iyi yolu iş görenin zamanı etkili yönetme becerisine sahip olmasıdır. Caz, Aydoğdu, Tunçkol ve Öncü (2015)'nin yaptığı araştırmaya göre, katılımcıların zaman yönetimi becerileri stres algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Tekdüze çalışma ve monotonluk. İş görene verilen görevin aynı tür etkinliklerden oluşması, işin otomasyona bağlı olarak sürdürülmesi (Akyar, 2012, s. 204), iş görenin işten sıkılmasına, olumsuz tepki vermesine neden olur (Barutçugil, 2004). Bu doğrultuda yaptığı işe olumsuz duygular besleyen iş görenlerin iş stresine maruz kaldıkları bilinmektedir (Aşık, 2010).

İş yaşamında iş görenin yaşadığı monotonluk bıkkınlığa yol açarak iş doyumunda azalmaya neden olacak (Bilgiç, 2008, s. 67) iş doyumundaki azalma da strese sebep olacaktır. Nur (2011)'un araştırdığı çalışmada da literatürdeki gibi iş doyumunu ve stres olguları arasında güçlü ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur.

Çalışma ortamının kötü olması. Örgütlerde strese neden olan fiziki ve çevre koşullarına bağlı faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörler; aydınlatma, titreşim, sıcaklık, ergonomik unsurlar, gürültü, kirli hava (Ross & Altmair, 1994), kalabalık, radyasyon, güvenlik tehlikeleri (Pehlivan, 1995) olarak sıralanabilir. Çalışma ortamının yüksek sıcaklıkta olması bazı hastalıkları şiddetlendirmesi ve performansı olumsuz etkilemesi söz konusu olmakla birlikte (Yıldız ve Bilir, 2007) soğuk olması da soğuk ısırmaları, hissizlenme, karıncalanma gibi rahatsızlıklara neden olduğundan (Beyan, Alıcı, Bediz ve Çımrın, 2017) örgüt merkezli stres kaynaklarından biridir.

Fazla mesai ve vardiyalı çalışma sistemi. Vardiya usulü çalışma düzeninde, işteki çalışma süreleri 24 saate dağıtılır ve çalışma biçimi süreli ve dönüşümlü olarak farklılık gösterebilir (Ross & Altmair, 1994). Vardiyalı çalışma düzeninin çalışanların; metabolizmalarını, vücut ısılarını, kan şekerlerini ve zihinsel verimliliklerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu şekilde çalışan bireylerin zihinsel aktivitelerinde doğal ritmini zayıflığı gözlenebilmektedir. Çalışanlarda gözlenen ritim bozukluğu ve uyku problemleri onların hastalıklara karşı dirençsizleşmesine neden olmaktadır. Çalışanların yaşadığı yorgunluk, depresyon stres yaşamalarına neden olmaktadır (Aytaç, t.y.). Demirelek (2004) vardiyalı çalışan kadınlar üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, bu kadınların aile ve sosyal yaşamlarının olumsuz etkilendiği belirlenmiştir. Bu şekilde çalışan kadınlar; ev düzenlerinin bozulduğunu, eşleriyle ve çocuklarıyla yeterince ilgilenemediğini ve sosyal ilişkilerin zayıfladığını ifade etmiştir.

İş yeri düzeni. İş yeri düzeni çalışma ortamının iç ve dış fiziki yapısıdır. İş yerinin bulunduğu binaların üretim ve hizmet yapmaya uygunluğu, kapılar, geçiş yolları, pencereler, merdivenler, taban ve tavan özellikleri, döşemeler, iş yerinde sürekli işleyen aletlerin korunması-bakımı-temizliği, rampalar, iş yerinin temizliği- boyası çalışanların performanslarını etkileyen önemli unsurlardır (Soysal, 2009). İş yerindeki düzensizlik iş görenin performansını, moral ve motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği gibi iş göreni strese de maruz bırakabilir.

Örgütsel yapı ve politikalarla ilgili stres kaynakları. Organizasyonlardan kaynaklanan faktörler aşağıda belirtilmiştir.

Değerlendirme ve kariyer sorunları. Örgütün yapısal özellikleriyle ilişkili stres kaynakları incelendiğinde; merkeziyetçi anlayışın hâkim olması, yüksek derecede uzmanlaşma, karar organlarına katılamama, yükselme olanağının bulunmaması, örgütsel birimlerin karşılıklı bağımlı bir yapı göstermeleri, yürütme ve danışma bölümleri arasında beliren çatışmaların ön plana çıktığı gözlenmektedir. Örgütün politikalarla ilgili stres kaynakları ise gerçekçi olmayan iş tanımlarının yapılması, adaletsiz performans değerlendirmeleri, ücret eşitsizlikleri, sık sık, zorunlu ve sebepsiz yer değiştirmeler sayılabilir (Aydın, 2002).

Performans değerlendirme ya da başarı değerlendirmesi olarak yapılan tüm değerlendirmelerdeki belirsizlikler, eksiklikler iş görende stres yaratabilir. İşgörenin örgütteki konumu, geleceği yöneticinin değerlendirmesine bağlı ise iş gören açısından stres kaçınılmazdır (Koçel, 2018). Örgüt içerisinde terfi olanaklarında objektif davranılmaması, yetersiz ve hızlı terfilerin gözlenmesi, hırs ve başarı arzusunun önüne geçilmesi, işe güven konusunda eksiklik, kendisini sadece başarıya odaklamış çalışanlar açısından büyük bir stres kaynağı olarak görülmektedir (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002).

Hiyerarşik ve merkezi örgüt yapıları. Hiyerarşi ve merkezi örgüt yapıları önemli stres kaynaklarından biridir. Hiyerarşik örgüt yapıları iletişimde çeşitli engeller çıkardığından üstü

memnun etme ihtiyacı iş görende stres yaratır. Hiyerarşik yapının resmiyet gerektirmesi örgüt iklimini olumsuz etkilemesinden dolayı iş görenlerin iş tatmini engelleyerek strese sokar (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002).

Bir örgütte kararların sadece belli düzeydeki çalışanlar tarafından verilmesi örgüt için merkezileşmenin olduğunu gösterir. Merkeziyetçi örgütlerde kararların büyük bir oranı üst yönetim tarafından verilmektedir. Âdem-i merkeziyetçi yöntemi benimseyen örgütlerde ise kararların alınmasında alt düzey çalışanlarında sorumluluğu bulunmaktadır. Merkezi bir örgütte fazlaca iş görenin olması üst yöneticiler tarafından; fazlaca üst yöneticinin olması iş görenler tarafından oldukça stres yaratan bir durumdur (Gümüştekin ve Gültekin, 2009)

Liderlik stili. Sutherland ve Cooper tarafından, “liderlik stiline” örgütlerde dikkate alınması gereken stres kaynağı olarak belirtilmiştir. Liderin otoriter yönetim biçimine sahip olması; gerilim, örgüt içinde korku ve endişe duygularının artmasına ve örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Can, 1997). Yapılan araştırmalar neticesinde liderlik davranışlarıyla iş stresi arasında sıkı bir ilişki bulunmuştur. İş odaklı liderlik davranışı ile iş stresi arasında pozitif ilişkiler, kişi odaklı liderlik davranışı ile iş stresi arasında ise orta düzeyde negatif ilişkiler bulunmuştur. (Akcan, Ünsar ve Küçükkancabaş, 2014). Örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen liderlik stili iş görenlerin iklimini olumsuz etkilediğinden stres yaratıcı faktörler arasında sayılabilir (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002).

Örgütsel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik oluşu. Örgütsel iletişim, örgüt içinde iş birliği, eş güdüm ve kontrol işlevlerini yürüten örgütsel ve yönetsel birimlerin en önemli unsurlarından biridir (Karaçor ve Şahin, 2004). Örgütlerde içinde iletişimin yeterli düzeyde olmaması iş görenlerin performanslarının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak iş görenlerin verimlilikleri ve üretkenlikleri düşmektedir. Sonuç olarak iş görenler stres yaşayabilmektedir (Soysal, 2009). Bu tipteki stres kaynağını yok etmenin en iyi metodu örgüt

içerisinde iletişimi akıcı, aktif ve çift yönlü bir şekilde gerçekleştirerek geri dönütlerle beslemektir.

Yetki ve sorumluluk hataları. İş gören ve yöneticilerin sorumlu oldukları alanların geniş tutulması kadar verilen yetkinin de yetersiz oluşu çalışanların stres yaşamalarına neden olabilir. Çalışanlara yetki verilmediği ya da eksik verildiği sürece içine kapanma, küsme (Soysal, 2009) dışlanmış hissiyatı, işe yaramamazlık gibi duyguları yaşayabileceğinden motivasyonda eksilme yaşayabilirler. Bu durumda ortaya çıkan etkiler stres faktörünü tetikleyebilir. Sorumluluk duygusuna sahip olmayan iş görenlerin verilen görevleri yerine getirmeyişinden kaynaklı olarak oluşan boşluğu doldurmak diğer iş görenlere yükleneceğinden artan iş yükü sebebiyle iş görende stresin oluşması muhtemeldir.

Çalışanların kararlara katılım düzeyinin azlığı. Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili görüşlerinin alınmaması veya çalışanların kendilerini etkileyebilecekleri kararlar ile ilgili fikirlerini beyan edememeleri; işin yavaşlamasına, süreçlerin kontrol edilememesine, as üst çatışmalarına, çalışanlarda özgüvenin azalmasına, motivasyon eksikliğine neden olur (Balcı, 2014). Tüm bu olumsuzlukların iş görende yaratacağı duygu durum hali stres kaynaklarını tetikleyebilir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği. En basit anlamda iki ya da daha fazla olayın aynı anda yaşanması rol çatışmasını ifade etmektedir. Rol belirsizliği ise bireyin kendisine verilen rol hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasını ifade etmektedir (Gümüştökin ve Gültekin, 2009). Aynı ortamda çalışan bireylerin isteklerinin birbiri ile çelişmesi, talep ve beklentilerinin uyuşmaması da rol çatışmasına neden olabilir (Haşit ve Yaşar, 2015). Rol belirsizliği ve rol çatışması birbirinin devamıdır. Çalışanın iş tanımının sağlıklı bir şekilde yapılmaması, işin sorumluluğunu hangi düzeyde alması gerektiğini bilmemesine neden olabilir. Bu durumda çalışanlar diğer çalışanların alanlarına isteyerek veya istemeyerek müdahale edebilir. Sonuç

olarak rol çatışmalarının yaşanması kaçınılmaz bir hal alabilir. Bu çatışma stres yaratan bir durum olmakla birlikte örgütsel rol belirsizliğini de ortaya çıkarmaktadır (Şahin, 2005).

Adil olmayan düşük ücret. Çalışanın bakış açısına göre ücret çok yönlü bir kavramdır. Çalışanlara göre ücretin hem ekonomik hem de sosyal yönleri bulunmaktadır. İş görenin hemen hemen tüm gereksinimlerini karşılamada kullandığı ücret, temel araç olmakla birlikte örgüt ve sosyal yaşantısındaki statüsünü de belirlemektedir. Ücretlemede eşitlik adaletli bir ücret yapısının kurulması ile ilgilidir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016). Adaletli ücret yapısının olmadığı kurumlarda iş görenler gereksinimlerini karşılayamadıkları için verimliliği düşmekte, stres yaşamaktadırlar (Aydın, 2004). Bu gibi durumlarda stresin ortadan kalkması için örgütler iş görenlerine eşit işe eşit ücret vermeli, dengeli ücret ödemeli, terfi durumunda ücretini artırma gibi ilkeler baz alarak uygulamalıdır.

Zorbalık (mobbing). Mobbing; taciz, psikolojik şiddet ve baskı oluşturma, kuşatma, rahatsızlık verme veya sıkıntı yaşatma, açıkça iş yerinde grup istismarı, duygusal linç, psikolojik terör, duygusal saldırı, yıldırma olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde kurban seçilen bireyin onurunun, dürüstlüğü, güvenirliliğinin, mesleki itibarının aşağılanması söz konusudur. Saldırgan tarafından kurbanına doğrudan veya dolaylı olarak aşağılayıcı, yıldırıcı, kötü niyetli ve taciz edici fiziksel veya psikolojik davranışlar mobbing olarak nitelendirilmektedir (Demirci ve Büyük, 2015). İş görenin yaşadığı mobbing sonucu çalışanın ruhsal bütünlüğü bozulmakta, özgüven eksikliği hissetmekte, stres yaşayarak depresyona girmekte (Palaz, Özkan, Sarı, Göze, Şahin ve Akkurt, 2008) aktif bir iş yaşamından pasif iş yaşamına sürüklenmektedir.

Stresin Örgütsel Sorunları. Örgütte yöneticiler ve iş görenlerin yoğun stres altında olmaları üretilen mal ve sunulan hizmetteki kalitenin azalmasına, verimliliğin düşmesine, çalışanların moral, motivasyon kaybına, iş gören ve yöneticiler arasında iletişim bozukluğuna (Mcshane & Glinow, 2005), örgütün amaçlarına ulaşmada sekteye uğramasına nihai olarak

örgütün kaosa sürüklenmesine neden olur (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2003).

Bu çerçevede stresin yarattığı örgütsel sonuçlar Tablo 8’de incelenmiştir.

Tablo 8

Örgütlerde Oluşan Stresin Negatif Sonuçları

Neden	Sonuç
Örgütteki olumlu bağlılık oranının azalması	İş anlamında kazalar
İşte tatmin olmama durumu	Disiplin cezaları
Hizmet ve mal niteliğinde azalış	Ödenen sigortalarda miktarında artış
Artan verimsizlik	Davaların açılması
Zayıflayan karar etkinliği	Kariyer engelleri
Örgütte meydana gelen soğuk iklim	İş yerinde çatışmalar
Sağlık harcamalarında artış	Grup içinde iletişimsizlik
İş görenlerin yakınma ve isteklerinin fazlalaşması	Verilen iş arası süresinin artması
Karşılaşılan düzen ve baltalama durumları	Karşılaşılan zaman sorunları
Müşterilerin fazla şikayetleri	Tazminat ücretlerinin artması
İş birliğindeki uyumun bölümler arasında yok olması	Örgütün kötü bir izlenim yaratması

Kaynak: Yılmaz ve Ekici, 2003, s. 8.’den alınarak yeniden derlenmiştir.

Stresin örgütsel sonuçları farklı bir bakış açısıyla şu şekilde ele alınmıştır (Soysal, 2009):

Verimsizlik, Stres, iş görenin verimliliğini doğrudan etkileyerek performansını düşürmektedir. Örgütte hastalıkların artması, iş kazalarının çoğalması, iş gücü kayıplarının yaşanması örgüte maddi bir kayıp yaşatır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002). Meydana gelen

kayıp maddiyatla ilgili olmakla birlikte iş görenin verimliliğini de etkiler. Örgütün amaçlarına ulaşması, örgüt üyelerinin iş verimliliğinin yüksek düzeyde olmasına bağlıdır. İş görenlerin yaptıkları işten tatmin olmaları ile iş performansları ve verimlilik düzeyleri arasında sıkı bir ilişki vardır (Aşık, 2010).

İşe geç gitme ve devamsızlık. Çalışanın iş programına veya planına göre hareket etmemesi durumunda işini aksatması ve işine gelmemesi durumu, işe devamsızlığı ifade etmektedir. (Güney, 2000). Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) yaptığı araştırmada zihinsel sağlığı olumsuz etkileyen faktörlerin başında stresin geldiği belirlenmiştir. İşe devamsızlığın yaklaşık %55'i stresten ve stres kaynaklı faktörlerden kaynaklanmaktadır (Hanebuth, 2005). Örgüt çalışanlarının sürekli strese maruz kalması çalışanların bağlılığını, iş tatmini düşürebilmekte dolayısıyla bu gibi durumlarda ise iş görenler örgütlerinden uzaklaşma isteği ile işe gitmeme eylemi göstermektedirler. Bu sebeple çalışanlar, örgütsel stresten kaçmak için işe geç gelme veya devamsızlık yapma gibi davranışları gösterme eğilimi içine girmektedir.

Örgütsel stres yönetimi. Çalışanların, iş ortamlarında görevlerini yerine getirirken maruz kaldıkları çeşitlik duygusal huzursuzluklar örgütsel stresi tetiklemektedir. İş ortamında çalışanların karşılaştığı olumsuz durumların başında gerilim, tedirginlik, kaygı, endişe, korku gelmektedir. Örgütlerde meydana gelen bu stresin ortadan tümüyle kaldırılmasından çok etkili bir şekilde yönetilmesine çaba gösterilmelidir (Barutçugil, 2004). Böylelikle örgütlerde meydana gelen stres, doğru bir şekilde yönetildiğinde iş görenlerin motivasyonları, performansları minimum düzeyde etkilenecektir. Barutçugil (2004)'e göre örgütlerde stres yönetimi dört aşamalı bir model ile gerçekleştirilebilir:

Stresin örgüt gündemine alınması: Stres örgüt içerisinde bir konu olarak ele alınıp tanımlanmadığı takdirde stres yönetimi planı hazırlamak zorlaşır. Stres iki şekilde gündeme getirilebilir. Birincisi örgütteki olaylar iş görenlere stresi var olduğu konusunda uyarabilir.

Örgütte meydana gelen kötü olaylar, işten çıkarılmalar, sağlık problemleri iş görenler üzerinde stres yaratan durumlardandır. İkinci olarak örgütte iş gören yaşamına stres, yöneticilerin, danışmanların etkisi ya da baskısı ile girer. Stresin boyutlarının ve niteliğinin belirlenebilmesi için örgütte bilgi toplanır. Toplanan bilgiler objektif bir şekilde değerlendirilir.

İş görenlerin stres yönetimi konusunda eğitimi: Stres yönetimi konusunda tüm iş görenlere eğitim verilmelidir. Böylelikle örgüt çalışanları stresin nedenleri, niteliği konusunda bilinçlenir ve stresi yönetme aşamasında rol alır.

Yardım için düzenleme yapılması: Örgütler, stres yönetim teknikleri ile ilgili profesyonel bir çalışma yapmalıdır. Bu sebeple uzman bir kişiyi bünyesinde istihdam edebilir. Örgüt içerisinde psikolojik danışmanlık ve rehberlik sistemi kurarak farklı yönetim basamaklarındaki kişiler seçilip temel danışmanlık becerileri konusunda eğitilebilirler. Böylelikle iş görenlerin yaşadıkları stres durumlarında yol gösterici olunabilir.

Stresin genel nedenlerinin gözden geçirilmesi ve giderilmesi: Örgütte strese neden olan sorun yönetim tarzı ve sistem ise yönetici, örgütsel değişiklikler gerektiren sorun alanlarını saptamalı, uygulanacak stratejiyi tanımlamalıdır. Örgütsel stresi yönetmek için iş görenler üzerindeki baskı azaltılmalıdır.

Eğitim kurumlarında örgütsel stres. Uluslararası araştırmalar öğretmenlerin ödüllendirildiğini fakat çoğu öğretmenin yüksek derecede stres algıladığını göstermektedir (Otto, 1986; Stoeber & Rennert, 2008). Öğretmenlerde stres yaratan kaynaklar Aydın (2002) tarafından 4 ana başlık altında incelenmiş olup araştırmacı tarafından yeniden yorumlanmıştır:

Eğitim sistemiyle ilişkili faktörler

- Bakanlığın öğretmenlere yeterince sahip çıkmaması
- Eğitim sistemindeki kalite düşüklüğü
- Eğitime müdahale eden siyasetin olumsuz algıya neden olması

- Eğitim için gerekli önem ve hassasiyetin gösterilmemesi
- Öğretmen yetiştirmede nitelik sorunu
- Öğretim programlarının ayrıntılarda boğulması

Yönetici ve Müfettişler ile ilişkili faktörler

- Okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin yetersiz olması
- Okul yönetimlerinde gözlenen ast- üst çatışmaları
- Bazı branş öğretmenlerine pozitif ayrımcılık yapılması ve ders saatlerinin düzensiz dağıtılması sonucu adil olmayan haftalık ders programlarının oluşması
- Müfettişlerin yol göstermekten çok hataları tespit etmeye odaklanması
- Denetim kaynaklı baskı, stres, kaygı ve tedirginlik duygularının sürekli yaşanması
- Kariyer fırsatlarının sınırlı düzeyde bulunması
- Demokratik ortamların okul içine taşınamaması
- Merkeziyetçi anlayışın benimsenmesi sonucu yönetimde söz hakkının bulunmaması

Öğrencilerle ilişkili faktörler

- Her yıl öğrenci kalitesinde gözlenen düşüşler
- Sınıf yönetimi konusunda öğretmenlerin yeterli bilgi ve beceriler ile donatılmamış olması
- Sınıflardaki öğrenci sayısının her geçen gün artması

Görevden kaynaklanan stres:

- Yetkilerde sınırlamaların bulunması
- Karşılığı alınamayan çalışmaların gözlenmesi
- Ders yükünün her geçen gün artması
- Hedeflenen başarı düzeyinin yakalanamaması
- Çalışma arkadaşlarıyla geçinememe

- Çalışanlar arasında dedikodu gibi olumsuz davranışların gözlenmesi
- Siyasi gruplaşmaların öğretmenler arasında da gözlenmesi

Öğretmenlik mesleğinin getirdiği stresin öğretmeni ve çevresini olumsuz etkilediğini araştırmalar ortaya koymuştur. Öğretmenler eğitim kurumlarının temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Bu bakımdan öğretmenlerde stres ve stres kaynaklarının belirlenmesi ve bunun için bazı tedbirlerin alınması sağlıklı eğitim ortamlarının oluşması için son derece önemlidir. Stres yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması öğretmenin fiziki ve ruhsal dengesini sağlamasına yardımcı olur. Öğretmenlerin karar verme, muhakeme etme ve problem çözme becerilerini artırır. Bunun sonucunda, öğretmenlerin iş tatmini ve verimlilikleri yükselir (Yıldırım ve Buluç, 2009).

ABD dahil dünyanın çeşitli yerlerinden araştırmacılar (Boyle, Borg, Falzon & Baglioni, 1995; Chaplain, 2008; Klassen & Chiu, 2011; McCarthy, Lambert & Reiser, 2014) eğitimciler için dünya çapında 3 önemli faktörü eğitimcilerde stres yaratan kaynak olarak belirlemişlerdir. Bu faktörler, iş yükü, öğrenci davranışı ve sosyal desteğin eksikliğidir. Bu bağlamda eğitimcilerin stres kaynaklarını en aza indirmek için 3 faktör ortaya atılmıştır (Collie, Perry & Martin, 2017): Bunlar, öğretmenlere yönetici- liderin mesleki destek sağlaması, öğretmenlerin öğrenci ve meslektaşları ile olumlu ilişki içinde olması, eğitim politikasından etkilenen öğretim ve öğrenmeye yenilikçi yaklaşımlar benimsenmesidir.

Yöneticiler ve iş yerinde kişiler arasında ilişkilerde sağlanan mesleki destek, eğitimcilerin öğrencilerin davranışlarından ve sosyal desteklerinde yaşadıkları iş stresini etkilemektedir. Ek olarak eğitim politikası değişiklikleri öğretmenlerini iş yükünü belirlediğinden bir stres faktörü olabilmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı

Eğitim öğretim hizmetleri, II. Mahmut Dönemine kadar devlet tarafından ziyade vakıflar tarafından yürütüldüğü bilinmektedir. 17 Mart 1857 tarihinde eğitim öğretim hizmetlerinden sorumlu bakanlık (nazırlık) kurularak Meclis (Meclisi Vükela) içerisinde Maarifi Umumiye Nezareti olarak görevi devralmıştır. 1869 yılında Türk Eğitim Sistemini düzenleyen ilk çalışmaların yapıldığı ve Maarifi Umumiye Nizamnamesinin çıkarıldığı bilinmektedir. Çıkarılan yönetmelilerle merkez örgütünde “Meclis-i Kebir- i Maarif (Büyük Eğitim Meclisi)” isminde ilmi ve idari olmak üzere iki daire oluşturulmuştur. Maarif Meclisleri ise İl düzeyindeki eğitim öğretim faaliyetlerini düzenlemek için kurulmuştur. 1872 yılına gelindiğinde, Büyük Eğitim Meclisinin tek meclis haline getirildiği ve öğretim basamaklarının düzenlendiği gözlenmektedir. Yeni düzenlemelerle; ilkokul “(Mekatib-i Sıbyan)”, ortaokul “(Mekatib-i Rüştîye)”, yüksekokul “(Makatib-i Aliye)” gibi yeni eğitim kurumları oluşturulmuş ve Telif ve Tercüme ile Matbaalar (Yayın) gibi yeni daireler kurulmuştur. Bütünsel bir yapının oluşturulması ise 1911 “Maarif-i Umumiye ve Teşkilatı Nizamnamesi (Eğitim Teşkilat Tüzüğü)” gibi düzenlemeler ile mümkün olmuştur (MEB, 2015).

Kurtuluş savaşı yıllarında Maarif Vekaleti Ankara’da TBMM Hükümeti tarafından, Maarif Nezareti ise İstanbul’da Osmanlı Hükümeti tarafından kurulmuştu. Yani bu dönemde ülke genelinde iki tane eğitim bakanlığı bulunmaktaydı. TBMM 23 Nisan 1920’de TBMM açılmasının ardından 2 Mayıs 1920 tarih ve 3 Sayılı Yasası ile Bakanlar Kurlunun (İcra Vekilleri Heyetinin) vekaletlerinden biri olan “Maarif Vekaleti” kurulmuştur (Akyüz, 1999).

Cumhuriyet yıllarında MEB örgütü 1933 yılında 2287 sayılı Yasa temel alınarak düzenlenmekteydi. 1935, 1937 ve 1941 yıllarında sırasıyla 2773, 3225 ve 4113 sayılı kanunlar ile mevcut yönetmelikler revize edilerek iki müsteşarlık olarak hizmet vermiştir. Geçmişten günümüze Millî Eğitim Bakanlığının çalışmaları şu şekilde devam etmiştir (MEB, 2018a):

- 1923- 27 Aralık 1935 tarihlerinde “Maarif Vekaleti”,
- 28 Aralık 1935- 21 Eylül 1941 tarihlerinde “Kültür Bakanlığı”,
- 22 Eylül 1941- 9 Ekim 1946 tarihlerinde “Maarif Vekilliği”,
- 10 Ekim 1946’ dan sonra “Millî Eğitim Bakanlığı”,
- 1950’ den sonra “Maarif Vekaleti”,
- 27 Mayıs 1960’ dan sonra “Millî Eğitim Bakanlığı”,
- 1983’ ten sonra “Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı”,
- 1989’ dan sonra “Millî Eğitim Bakanlığı”.

6 Nisan 2011 tarihinde çıkarılan 6223 sayılı Kanun temel alınarak Millî Eğitim Bakanlığı, bakanlar kurulu tarafından 25 Ağustos 2011 tarihinde günümüzdeki haliyle yeniden yapılandırılmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı görevleri. Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname ile görev, yetki ve sorumluluklarının düzenlenmesi birçok kanun ve yönetmeliğe dayanmaktadır. Bu kanun ve yönetmelikler; 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Yasası, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve 14 Eylül 2011 tarihli kalkınma

planları ve programları şeklinde sıralanabilir. Bu kapsamda MEB'in görevleri şunlardır (MEB, 2011):

- a) Okul öncesinden başlayarak ilk ve orta öğretime devam eden öğrencilerin beden, zihnen, ahlaken, kültürel, sosyal ve manevî nitelikler ile donatarak geliştiren ve insan haklarına dayalı toplum yapısının ve küresel düzeyde rekabet gücüne sahip ekonomik sistemin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlayan eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak, güncellemek; öğretmen ve öğrencilerin eğitim ve öğretim hizmetlerini bu çerçevede yürütmek ve denetlemek.
- b) Ulusal politika ve stratejileri örgün ve yaygın eğitim kurumlarının her bir kademesi için düzenlemek, yapılan çalışmaları izleyerek denetlemek, çağın gereksinimlerine uygun olarak mevcut düzenlemeleri revize ederek sürekli geliştirmek.
- c) Eğitim sisteminin; dinamik, ekonomik yeniliklere açık ve toplumsal ihtiyaç ve beklentilere cevap verecek potansiyele kavuşturmak, öğretim programlarını çağın gereksinimlerine uygun olarak tasarlamak, geliştirmek ve güncellemek.
- d) Eğitime ulaşım imkanlarını artırmak, ülke içinde yaşayan her bireyin eğitsel fırsat ve imkanlardan eşit olarak yararlanabilmesini sağlamak, bunu teminat altına almak için politika ve stratejiler üretmek, bunları; uygulamak, takip etmek ve sonuçları değerlendirmek.
- e) Toplumda özel ilgi bekleyen engellilerin, kız öğrencilerinin ve diğer bireylerin eğitime aktif katılımını sağlamak, bunu teminat altına almak için politika ve stratejiler üretmek, bunları; uygulamak, takip etmek ve sonuçları değerlendirmek.
- f) Toplum içinde özel yetenekli bireyleri tespit ederek onların kendilerini geliştirmelerini sağlamak, bu bireyler için koruyucu ve geliştirici özel eğitim ve öğretim programları tasarlamak, programları takip etmek ve değerlendirmek.

- g) Yükseköğretim kurumları dışında yer alan eğitim ve öğretim kurumlarının açılmasını sağlamak, bunların kurulmasına izin vermek ve bu eğitim kurumlarını denetlemek.
- h) Yurtdışında iş veya başka nedenlerle yaşamak zorunda kalan Türk vatandaşlarının eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını ve sorunlarını belirlemek, ihtiyaç ve beklentilere cevap vermek için ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği oluşturarak ilgili çalışmaları yürütmek.
- i) Eğitim ve öğretim hizmetlerine örgün ve yaygın eğitim kapsamında destek veren, farklı kurum ve kuruluşlarca açılan ve Yükseköğretim dışında kalan kurumlar için denklik dereceleri belirlemek, uygulanacak programları hazırlamak ve düzenlemek.
- j) Türk Silahlı Kuvvetlerine bünyesinde hizmet veren ortaöğretim kurumlarının öğretim programlarını ve denklik derecelerini belirlemek, faaliyetlerin sürdürülmesini sağlamak için gerekli yönetmelikleri hazırlamak ve iş birliğinde bulunmak.
- k) Yükseköğretimin millî eğitim politikasının çizdiği çerçevede gerçekleştirilmesini sağlamak için, 4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumlulukları icra etmek.
- l) Kanunlar dışında farklı mevzuatlar ile Bakanlığa verilen diğer görev ve hizmetleri yapmak.

Millî Eğitim Bakanlığı teşkilat yapısı. 14.09.2011 tarihli 652 sayılı kanuna göre Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat Yapısı ve Görevleri düzenlenmiştir. İlgili kanuna göre Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat yapılanması;

1. Merkez örgütü,
2. Taşra örgütü
3. Yurt Dışı örgütü

örgütleri olarak üzere üç temel bölümden meydana gelmektedir.

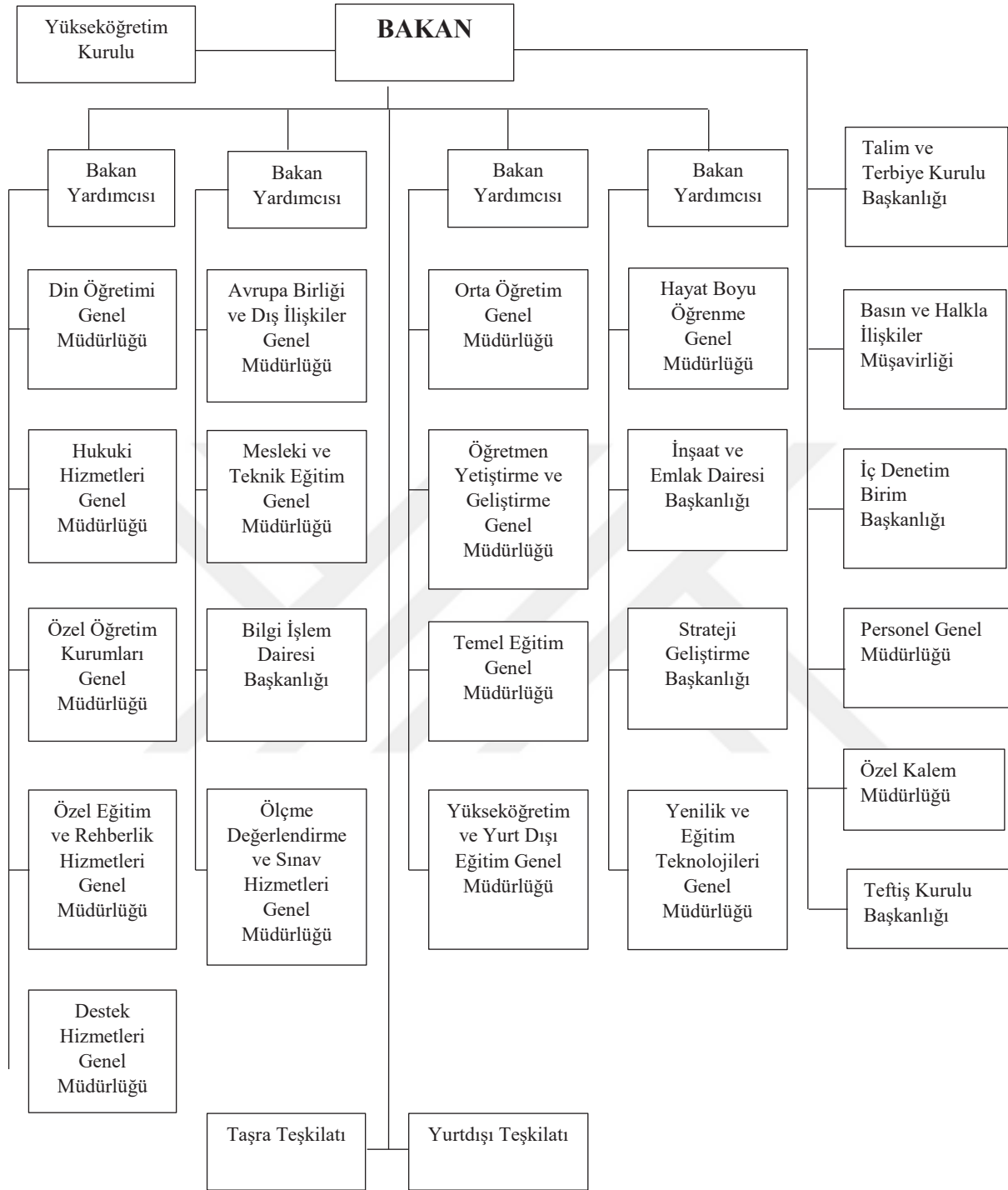
Bakanlık 81 ilde, büyük şehir merkez ilçelerini de içine alan 850 ilçede örgütlenmiştir.

21 eğitim müşavirliği ve 17 eğitim ataşeliği Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde hizmet

vermektedir. Bakanlığın 22 ülkede temsilciği bulunmakta ve bunların sayısı her geçen gün artmaktadır (Özkan, Çelikten, 2017, s. 970). Millî Eğitim Bakanlığına doğrudan bağlı kuruluş Yükseköğretim Kurumudur.

Merkez örgütü. Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütü; Bakanlık makamı, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerinden oluşan bir örgüttür.





Şekil 10: Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat Yapısı

Kaynak: <http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.php> adresinden alınan bilgiler araştırmacı tarafından yeniden derlenmiştir.

Şekil 10'da görüldüğü üzere MEB Merkez Teşkilatı Bakan, Müsteşar ve Müsteşar Yardımcılarından oluşmaktadır.

Bakan, Bakanlık icraatından ve altındaki faaliyet ve işlemlerinden sorumlu olup, Merkez (Bakanlık) Teşkilatının en üst amiridir. Müsteşar, Bakanlık hizmet ve faaliyetlerini, Bakan adına, ilgili emir ve yönlendirmelerle, mevzuat hükümlerine, Bakanlığın ama ve politikaları doğrultusunda stratejik plana uygun bir biçimde düzenlemek ve yürütmekle mükelleftir. Müsteşar, Milli Eğitim Bakanından sonra gelen en üst düzey yöneticidir. Müsteşar Yardımcıları, hizmetlerin yürütülmesinde Müsteşara yardımcı olmak amacıyla 5 yardımcı görevlendirilebilir.

Taşra Teşkilatı. İl ve ilçelerin her birinde milli eğitim müdürlükleri kurulmuştur. İlçe milli eğitim müdürlüğü tüm görev ve hizmetleri yürütme faaliyetlerinde bağlı buldukları il milli eğitim müdürlüklerine karşı sorumludur.

İl milli eğitim müdürlükleri bünyesinde Eğitim Denetmenleri Başkanlığı oluşturulur. Oluşturulan Eğitim Denetmenleri Başkanlığı, İl Eğitim Denetmenleri ve İl Eğitim Denetmen Yardımcılarından oluşur. İl eğitim denetmen yardımcısı en az dört yıllık yüksek öğrenimli, sekiz yıllık öğretmenlik hizmeti bulunan öğretmenler arasından sınav ile göreve başlar. Bu görevde üç yıllık yetiştirme döneminden sonra yeterlik sınavında başarılı olanlar kadrolara atanırlar.

İl milli eğitim müdür yardımcısı, ilçe milli eğitim müdürü, il ve ilçe milli eğitim şube müdürleri kadrolarında asaleten görev yapanlar yönetici olarak tanımlanmaktadır.

İl ve ilçe milli eğitim müdürü ve şube müdürünün görevleri. 18 Kasım 2012 tarihli 28471 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı İl Ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği'ne göre;

- a) “İl ve ilçe millî eğitim müdürleri, bakanlığın eğitim politikaları ve stratejik planlarını, mevzuat ve programlar doğrultusunda yönetmek, yönlendirmek, denetlemek ve

koordine ederek etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek ile görevli ve sorumludurlar” (MEB, 2012, m. 5).

- b) “İl ve ilçe millî eğitim şube müdürleri, sorumluluklarına verilen hizmetleri yürütmek, il veya ilçe müdürlüğü adına toplantılara katılmak, yazışmaları ve belgeleri il veya ilçe müdürü adına imzalamak, ilçe millî eğitim müdürlüğüne vekâlet etmek ve il veya ilçe millî eğitim müdürü tarafından verilen diğer görevleri yürütmekle görevli ve sorumludurlar” (MEB, 2012, m 5).

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Liderlikle ilişkili araştırmalar aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Sökmen’in (2017) “Öğretmenlerin algıladıkları liderlik davranışları ile karara katılma durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi” konulu tez, Bursa ilinde uygulanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak gerekli verileri elde edebilmek için karara katılma ve çok faktörlü liderlik ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre algılanan liderlik tarzları ile karara katılma durumu arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları liderlik tarzı ve karara katılma seviyesi ilişkisinde, deneyim süresi etkilidir; cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerinin ise etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Gençay (2014) araştırmasında, İstanbul ili Bakırköy ilçesinde bulunan anaokulu, ilkokul ve meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere göre; okul yöneticilerinin kurumsal imajları ve liderlik stilleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesini amaçlamıştır. Elde edilen sonuçlara göre, ilkokul ve lise öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerin yüksek olduğunu düşünmektedir. Hem ilkokul hem de lisede görev yapan öğretmenlerin okul imajına yönelik orta seviyede algıları bulunmaktadır. Okul müdürlerinin transformasyonel liderlik becerileri ile okul imajı algıları arasında orta seviyede bir ilişki bulunmuştur. Erkek öğretmenler kadın

öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerini daha yüksek görmektedir. (Gençay, 2014).

Çemberci'nin (2002) araştırmasına göre, Okul yöneticilerinin sergiledikleri kişilik özellikleri ile gösterdikleri liderlik davranışları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yapıyı kurma faktöründe yöneticiler öğretmenlerin algılarına göre kendilerini daha yüksek düzeyde iş odaklı olarak görmektedir. Benzer şekilde, anlayış gösterme faktöründe de yöneticiler öğretmenlerin algılarına göre kendilerini daha yüksek düzeyde insana-kişiyeye odaklı olarak görmektedir.

Uysal (2001) gerçekleştirdiği araştırmasında, ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik davranışları incelenmiştir. İstanbul ilinde 170 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmaya göre, devlet okullarında görev yapan yöneticilerin etkili yöneticilik davranışları ile etkili liderlik davranışları arasında manidar bir farklılık bulunmaktadır. Ayrıca, özel okullarda ve devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinin etkili yöneticilik davranışlarının anlamlı derecede birbirinden farklı olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak cinsiyet, yöneticilik süresi, alınan hizmet içi eğitimler ve mesleki kıdem değişkenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel stres ile ilgili yapılan araştırmalar aşağıda verilmiştir.

Şanlı'nın (2017), "Öğretmenlerin Algılanan Stres Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" isimli çalışması 540 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Algılanan Stres Ölçeği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Öğretmenlerin algıladığı stresin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak öğretmenlerin öz-yeterlik inançlarının düşük düzeyde bulunduğu belirlenmiştir.

Biricik'in (2018) akademik personelin üzerinde yaptığı doktora tezinde, 16 farklı üniversitede, 271 akademik personel üzerine çalışılmıştır. Araştırmaya göre katılımcıların örgütsel stres kaynakları ile öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasında manidar ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların stresle başa çıkma ile öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca akademik personel örgütsel stres kaynaklarının ve stresle baş etme yöntemlerinin tercih edilme düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sirke'nin (2016) özel okul öğretmenlerinin örgütsel stres ve örgütsel özdeşleşmeleri arasında ilişkiyi inceleyen çalışmasında İstanbul ili, Beşiktaş ilçesinde çalışan 278 öğretmene iki ölçek uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel stres ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri öğretmenlerde orta düzeyde bulunmuştur. Araştırmanın sonucu olarak öğretmenlerde örgütsel stres örgütsel özdeşleşmenin bir yordayıcısı olarak belirtilmiştir.

Baytak'ın (2015) araştırmasında İlk ve ortaokul düzeyindeki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin mükemmeliyetçilik düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel stres ile okul müdürlerinin mükemmeliyetçilik düzeyleri arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin sahip olduğu olumlu ve olumsuz mükemmeliyetçi davranışlarının öğretmenlerin örgütsel stres algıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ek olarak öğretmenlerin örgütsel stres algıları orta düzeydedir. Araştırma Şanlıurfa ilinde, 369 öğretmen örnekleminde gerçekleşmiştir.

Özdemir, Kaya, Sezgin ve Reçepoğlu (2011) yaptıkları araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mizah tarzları ile stresle başa çıkma biçimleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. 221 öğretmenin katılımı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Stresle Başa Çıkma ve Mizah Tarzları Ölçekleri kullanılarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen

bulgulara göre, öğretmenlerin kullandığı mizah tarzlarının stresle başa çıkma ile ilişkili kendine güvenli yaklaşım boyutunun anlamlı yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Zoraloğlu'nun (1998) öğretmenlerin mesleki stres kaynakları ile stresin örgütsel sonuçlarını incelediği çalışmada, öğretmenler stres yapıcı olarak ilk sırada “eğitim politikaları” alt boyutunu stresör olarak görmektedir. Bunu takiben “hükümetin kararlı bir eğitim politikası izlememesi”, “maaşların düşüklüğü”, “öğretmenlik mesleğinin saygınlığının düşük olması” diğer stresörler olarak algılanmıştır. “Ana- babaların ilgisizliği” ve “öğrencilerin ilgisizliği” alt boyutları yüksek düzeyde stres unsuru olarak belirtilmiştir. “Kalabalık sınıflar” ve “harita, film vb. görsel- işitsel araçların bulunmaması” yüksek düzeyde öğretmenler tarafından stres yaratıcı olarak algılanmıştır.

Artan'ın (1986) çalışmasında yöneticilerin hangi stres kaynakları ile karşılaştıkları incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin rol ve mesleki gelişim alt boyutlarından doğan unsurların stres düzeylerini yükselttiği sonucuna varılmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Liderlik ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmaların sadece birkaçı aşağıda yer almaktadır.

Pakistan'da yapılan Bahadur, Bano, Waheed & Kiazai (2017)'nin araştırmasına göre yüksek performanslı okullardaki okul müdürlerinin görev odaklı, ilişki odaklı davranışları yarı yapılandırılmış görüşme formu ile değerlendirilmiştir. Görev odaklı liderlik davranışlarını etkili ve sürekli izleme ile ifade edilmiştir. Öğrencilerin ödevlerini sürekli kontrol edip geri bildirim vermek, velileri hazırlıksız ziyaret etmek örnek görev odaklı davranışlar arasında yer almıştır. İlişki odaklı davranışlar ise birlikte karar verme, açık olmak ve dürüst davranmak, saygılı davranmak. Değişime yönelik liderlik davranışlarının içerisinde ise aktif ve enerji içerisinde olma, okul için ne faydalı ise onu uygulama yer almaktadır.

Katar'ın eğitim sektörü üzerine yapılan bir araştırmada, ortaya çıkan sonuçlara göre liderlik tarzının iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler gözlemlenmiştir (Al-Sada, Esmael & Faisal, 2017).

Oni'nin (2017) yaptığı nitel araştırmada liderlik stillerinin en belirgin sonucu görev odaklı liderlik davranışını anlamlı bir şekilde erkekler sergilemektedir. Kadınlar ise ilişki odaklı liderlik davranışını sergilemektedir. Cinsiyet değişkeninin liderlik davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği bir araştırma bulgusu olması sebebiyle bu araştırma oldukça önemlidir.

Finlandiya'daki okulların yöneticilerinin görev odaklı liderlik davranışlarının ve kişi odaklı liderlik davranışlarının incelendiği Rajbhandari, Rajbhandari, Loock'un (2016) araştırmasında okulun fiziki şartları, alt yapı, belediye gibi işlerinde görev odaklı liderlik davranışının benimsenmesi önerilirken öğrenci, öğretmen, veli ilişkilerinde kişi odaklı liderlik davranışının benimsenmesinin gerektiğini ortaya koymuştur.

Andersen'un (2009) İsveç'te, kamu ve özel sektör yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada örneklem olarak devlet okulu müdürleri ve sosyal sigorta kurumu müdürleri üzerinde çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonuca göre, okul müdürleri ilişki yönelimli bir liderlik davranışına sahip iken sigorta müdürleri üretim (görev) odaklı liderlik davranışına sahiptir. Sonuç itibarıyla kamu yöneticileri kendi aralarında benzer davranışlar sergilemekte fakat özel sektör yöneticileri ile aralarında anlamlı derecede liderlik davranışları farklılıkları bulunmaktadır.

Örgütsel stres ile ilgili yurtdışında yapılan araştırmaların sadece birkaçına aşağıda kısaca değinilmiştir.

Davies'in (1997)'de yaptığı araştırmada özel okul öğretmenlerinin orta düzeyde stres yaşadığını ortaya koymaktadır. Büyük ölçekli okullardaki öğretmenler, küçük okullardaki

öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde stres yaşamaktadırlar. Devlet okulundaki öğretmenler de özel okuldaki öğretmenlerin yaşadıkları stresten daha az düzeyde stres yaşamaktadırlar.

Öğretmenlerin stres algılarını araştıran çalışma Oteer tarafından 2015'te yapılmıştır. Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, öğrencilerin sorumluluk duygusunun eksik olması, öğrencilerin motivasyonlarının olmaması, öğretmenlerin mesleki becerilerinin düşük olması, bilgisayar kullanmak durumunda olmak, öğretmen maaşlarının düşük olması örgütsel stresi yüksek düzeyde yaşamalarına neden olmuştur. Stres ve kaygı gibi zihinsel sağlık sorunları, zayıf sosyal ilişkiler, öğretmenler arasındaki ilişkiler, iş yerinde motivasyon eksikliği öğretmenlerin yüksek düzeyde stres yaşamalarına neden olmaktadır. Cinsiyet değişkeni ele alındığında kadın erkek farkı öğretmenlerin örgütsel stres yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karma yöntem kullanılarak yapılan Warner'ın (1980) araştırmasında 47 okul müdürünün örgütsel stres algısı belirlenmiştir. 23 yöneticide ciddi düzeyde stres belirlenmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre yöneticiler yüksek düzeyde iş tatmini yaşamamaktadırlar. Yöneticiler orta düzeyde ve büyük çoğunlukta yüksek düzeyde stres yaşamaktadırlar. Yöneticilerin en stresli gördükleri boyut iş yükü boyutudur. Özellikle kadın yöneticilerin ek sorumlulukları ve kilise görevleri stres kaynaklarını artırmaktadır. Yüksek düzeyde stres algılayan grup kadın yöneticiler gurubu ve genç yaşta yöneticilik sorumluluğu üstlenen gruptur.

Kyte (1994) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin örgütsel stres algısını belirlemiş ve oldukça yüksek düzeyde örgütsel stres yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Bu stresin nedenlerinden bazıları öğretmen, öğrenci, veli arasındaki çatışmayı yönetmeye çalışmaktan kaynaklanmıştır. Stres kaynaklarından biri de idari sorumluluklarının fazla olmasıdır. Müdür yardımcısı olmayan müdürün daha yüksek düzeyde stres yaşadığı görülmüştür.

Bölüm III

Yöntem

Yöntem, bilimin basamaklarından geçirilmiş bilginin sistematize edilmiş halidir. Dolayısıyla bilim ve yöntem iç içe geçmiş birbirini tamamlayan bir süreçtir. Bilimsel yöntem, bilimin betimleme, açıklama, yordama, kontrol işlevlerini içeren eylemsel ve düşünsel bir süreçtir. Bu bağlamda yöntem, amaca ulaşmak için izlenen sıralı adımlar dizisidir. Bu bölümde; araştırmanın modeli, verilerin toplanma süreci, evren ve örneklem, ölçme araçları, verilerin analizi ve araştırmanın bulguları hakkında bilgiler sunulmuştur.

Araştırmanın Modeli

MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin örgütsel stres düzeylerinin belirli değişkenlere göre incelendiği bu çalışmada kullanılan yöntem, nicel araştırma desenindedir.

“Nicel araştırma; gözlem ve deneylere dayanılarak yapılan görgül (amprik) araştırma yaklaşımına ya da gözlem ve ölçümlerin tekrarlanabildiği sayısal (quantitative) araştırma yaklaşımına denmektedir” (Özdamar ve Odabaşı,1999, s. 6).

Araştırmada, MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını betimlemeyi, kadın yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyini belirlemeyi amaçlandığından tarama modelinde çalışılmıştır. Tarama modeli, “Sosyal bilimlerde, yaygın olarak, büyük kitlelerin (cinsiyet, yaş, medeni hal gibi) araştırmaya konu özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan betimsel araştırmalardır” (Can, 2017, s. 8).

Evren ve Örneklem

Araştırma İstanbul ilinin 39 ilçesinde bulunan 283 üst düzey yönetici, 113 kadın okul yöneticisi ve 3390 öğretmen evreninde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul İli MEB taşra örgütünde görev yapan 252 üst düzey yönetici, 424 öğretmen, 23 kadın okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Örneklem oluşturulurken araştırmada doğru bilgi edinmeyi ve evrenin güçlü temsilini sağlamak için tabakalı örnekleme seçilerek İstanbul ilinin Asya ve Avrupa kıtasından uygulama yapılacak ilçeler eşit oranda belirlenmiştir. Bu ilçeler belirlenirken tabakalama yönteminde kullanılan tabaka sosyoekonomik durum ve kadın yöneticisi olan okulun bulunduğu ilçedir. İlçelerin sosyo-ekonomik durumları ifade edilirken Şeker'in (2015) yaptığı "İstanbul'da Yaşam Kalitesi" araştırması dikkate alınmıştır.

Bu çalışma, MEB üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını ve kadın yöneticilerin okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyini belirlemeyi amaçladığından İstanbul ili MEB üst düzey yöneticilerinden 252'sine ve kadın yöneticilerden 424 öğretmene ulaşılabilmektedir.

İstanbul MEB'e bağlı devlet okullarında görev yapan kadın yöneticiler belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin bağlı olduğu okulların ikame ettiği ilçeler farklı kıtalarda (Asya ve Avrupa) bulunması sebebiyle gruplandırılarak sosyo-ekonomik açıdan farklı ilçeler seçilmiştir. Şeker'in (2015) yaptığı İstanbul'da Yaşam Kalitesi Araştırması'na göre seçilen bu ilçelerden Bakırköy ve Kadıköy yaşam kalitesi yüksek ilçeler olarak belirlenirken Sultanbeyli ve Esenler yaşam kalitesi en düşük ilçeler olarak ifade edilmiştir. Buradan hareketle seçilen örnekleme 2 yaşam kalitesi yüksek, 2 yaşam kalitesi düşük, 4 ortalama yaşam kalitelerine sahip olmak üzere 8 ilçe seçilmiştir. Seçilen bu ilçelerin 4 tanesi Asya kıtasında 4 tanesi Avrupa kıtasındadır. Asya kıtasından seçilen 4 ilçe, Kadıköy, Üsküdar, Sancaktepe, Sultanbeyli; Avrupa kıtasından

seçilen 4 ilçe, Bakırköy, Esenler, Esenyurt, Sarıyer toplamda 8 ilçede örgütsel stres belirleme çalışmaları yapılmıştır. Belirlenen 8 ilçede bulunan devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerle çalışan 250 ilkokul öğretmeni, 174 ortaokul öğretmeni örneklemini oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma, 4 bölüm, 74 sorudan oluşan formlar hazırlanmıştır. Araştırmaya yönelik hazırlanan veri toplama araçları şu şekildedir:

1- Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği: İlk 5 madde üst düzey yöneticilerin kişisel bilgilerini içermektedir. 40 madde ölçeğe ait sorular içermektedir.

2- Örgütsel Stres Ölçeği: İlk 6 madde öğretmenlerin kişisel bilgilerini içermektedir. 17 madde ölçeğe ait sorular içermektedir. 5 madde okul yöneticisine ait kişisel bilgileri içermektedir.

MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yönetici olarak çalışma süresi, toplam çalışma süresi sorulmuştur. Üst düzey yöneticilerin 20'sinin kadın olması ayırt edici bir rakam olmadığından cinsiyet değişkeni demografik bilgiler tablosunda verilmemiştir. Üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri kadın yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesinde belirleyici özellik taşıyabilmesi sebebiyle incelenmesi zorunludur.

Kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilere uygulanan Liderlik Davranışlarını Belirleme Ölçeği (Leader Behavior Description Questionnaire- LBDQ) kullanılmıştır. Ölçek Ohio State Üniversitesi Fisher Liderlik Girişimi Grubu ile mail yoluyla edinilmiştir. Bu ölçek, Ohio State Üniversitesi Araştırma Kurulunun personelleri, Hemphill ve Coons tarafından 1957 yılında geliştirilmiştir

(Halphin, 1957). Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği oldukça yaygın kullanılmış olup (Ergene, 1990; Ergun, 1981; Kaya ve Karadağ, 2015; Önal, 1979; Yüksek, 2005) geçerliği ve güvenilirliği araştırmacılar tarafından pek çok kez kanıtlanmıştır. Erceylan (2010) tarafından orijinaline sadık kalınarak Türkçeye çevrilen ölçek bu araştırmada kullanılmıştır. Ölçek, toplamda 40 sorudan oluşmakta olup MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını ortaya koymuştur.

Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeğinde lider davranışları kişi- personel odaklı ve iş- yapı odaklı olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir. İş (yapıyı kurma) puanı daha yüksek olan birey daha fazla iş odaklıdır. Astlarının başarı normlarına ulaşmasını bekler, işin zamanında ve eksiksiz bir şekilde yapılmasına önem verir. Kişi- personel (anlayış gösterme) puanı yüksek çıkan birey ise, daha fazla kişi odaklıdır. Anlayış gösteren lider, astlarına arkadaşça davranır, iletişime önem verir, astlarının destekçisidir (Bursalıoğlu, 2015). Her boyuta ilişkin 15'er soru bulunmakla birlikte 10 soru hiçbir boyuta ait değildir. Ölçeğin yanıt tutarlılığını test edebilmek amacıyla 4 soru da ters tasarlanmıştır. Ters tasarlanan maddeler; 7, 12, 18, 20. maddelerdir. Ölçek iş- yapı odaklı ve kişi- personel odaklı olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. İş- yapı odaklı maddeler :1, 3, 6, 8, 12, 13, 18, 20, 21, 23, 26, 28, 31, 34, 38 numaralı maddelerdir. Kişi- personel odaklı maddeler: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 17, 22, 24, 27, 29, 32, 35, 39. maddelerdir. Ölçek 5'li likert tipinde olup cevap şıkları şu şekildedir:

- Daima
- Sık sık
- Bazen
- Nadiren
- Asla

LBDQ anket formu Erceylan (2010) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve bu çalışmada orijinaline sadık kalınarak uygulanmıştır.

Kadın yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla, yaş, bulunduğu kurumdaki yönetici olarak çalışma süresi, toplam çalışma süresi, eğitim durumu ve okul kademesi kadın yöneticilere sorulmuştur. Liderlik davranışları belirlenen kadın yöneticilerin demografik özelliklerinin araştırmada belirleyici olabilmesi açısından bu sorular büyük önem taşımaktadır.

Kadın yöneticilerin kurumunda görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, bulunduğu okuldaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, eğitim durumu ve okul kademesi sorulmuştur. Kadın yöneticilerin kurumunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyinin değerlendirilmesinde demografik bilgiler belirleyici özellikte olabileceğinden önem arz etmektedir.

Kadın yöneticinin kurumunda çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyini belirlemek amacıyla Örgütsel Stres Ölçeği (Job Strain Questionnaire- JSQ) kullanılmıştır. Ölçek, Theorell, Perski ve Arkadaşları tarafından 1988 yılında geliştirilmiştir. Örgütsel Stres Ölçeği oldukça yaygın bir şekilde tarafından kullanılmış olup geçerliği ve güvenilirliği araştırmacılar tarafından kanıtlanmıştır. Theorell tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlanması ve faktör analizini Yıldırım ve arkadaşları gerçekleştirmiştir. Yıldırım ve arkadaşlarının uyarladıkları ölçeğe göre alt boyutlar farklılık göstermiştir. Orijinal ölçekte 3 alt boyut bulunmakta iken Yıldırımın uyarladıkları ölçekte 4 alt boyut mevcuttur. Ölçek toplamda 17 sorudan oluşmakta olup öğretmenlerin örgütsel stres düzeyini belirlemede kullanılmıştır.

Örgütsel Stres Ölçeğinde öğretmenlerin örgütsel stres düzeyi, “Sosyal destek”, “İş yükü”, “Beceri kullanımı” ve “Karar verme” olarak dört temel boyut ile değerlendirilmektedir. Sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme boyutları sırasıyla altı, üç, üç ve iki

maddeden oluşmaktadır. Sorulara verilen yanıt seçenekleri 5’li likert tipinde olup cevaplar şu şekildedir:

- Hiçbir zaman
- Çok nadir
- Bazen
- Çoğu zaman
- Her zaman

Örgütsel Stres Ölçeği Yıldırım ve Arkadaşları (2011) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve bu çalışmada orijinaline sadık kalınarak uygulanmıştır.

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği ve Örgütsel Stres Ölçeğinden elde edilen puanların değerlendirilmesi aşamasında ölçekten alınan puanın ölçeğin madde sayısına bölümü ile çıkan sonuçlar şu değer aralığına göre yorumlanır (Kaplanoğlu, 2014):

- 1.00- 1.80 Çok düşük
- 1.81- 2.60 Düşük
- 2.61- 3.40 Orta
- 3.41- 4.20 Yüksek
- 4.21- 5.00 Çok Yüksek

Verilerin Toplanması

Araştırmada, MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyleri belirlenmesi amacıyla kullanılan ölçekler ile verilerin toplanması için yüzyüze anket metodu uygulanmıştır. Anketlerin uygulanabilmesi için izinler alındıktan hemen sonra sahada çalışmalar başlamıştır. İlk olarak MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilere Liderlik Davranışlarını Belirleme Ölçeğini uygulamak için randevular alınmış, 39 ilçede uygulamalar

gerçekleşmiştir. Ölçeğin uygulanmasından yaklaşık 21- 30 gün içerisinde aynı ölçek tekrardan aynı kişilere uygulanmıştır. Bunu yapabilmek için her üst düzey yöneticinin anket formuna önceden numaralar verilmiştir. Böylelikle ikinci tekrar ölçekte yine aynı numaralar üzerinden anket formları dağıtılmış, kişinin ölçekteki ilk değerlendirmesi ile ikinci değerlendirmesi arasında korelasyon hesaplaması yapılarak test- tekrar-test yöntemi kullanılmıştır. Üst düzey yöneticilerden “ilçelerinde bulunan kadın okul yöneticilerinin genel davranışlarının değerlendirilerek maddelere cevap vermesi gerektiği, anket formunda yer alan bilgilerinin bilimsel araştırma dışında kullanılmayacağı ve üçüncü kişilerle bu bilgilerin paylaşılmayacağı” yazılı ve sözlü olarak ifade edilmiştir. Kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlere Örgütsel stres ölçeği uygulamak için öncelikle öğretmenlerin listesi çıkarılmış, her öğretmene bir numara atanmış ve bu numaralara göre ilk anket uygulamasından yaklaşık 21- 30 gün sonra aynı ölçek ikinci kez uygulanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel stres düzeyinin belirlenmesi için uygulamaya geçmeden önce “maddelere doğru cevaplar vermeleri gerektiği, şahsi hiçbir bilginin istenmediği, sonuçların sadece bilimsel araştırma için kullanılacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı” ifade edilmiştir. Yapılan bu anketlerin uygulanması gönüllülük esasına dayanmış, çalışmaya katılmak istemeyen hiç kimse zorlanmamıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada 252 üst düzey yönetici ve 424 öğretmene ölçekler uygulanmıştır. SPSS 25.0 for Windows (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak ölçeklerden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz aşamasında; güvenilirlik analizi, betimsel analizler, parametrik analizler (varyans analizi (ANOVA) ve ilişkisiz örneklem t testi) uygulanmıştır. Analiz sonuçlarını yorumlamak için $p < 0.05$ değerleri anlamlı kabul edilmiştir. Bu yöntemler ve araştırmada uygulanma biçimleri hakkında aşağıda kısaca bilgi verilmiştir.

Güvenirlilik analizi. Bu araştırmada, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinin ve Örgütsel Stres Ölçeğinin güvenirliliği hem Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak hem de test tekrar test uygulaması gerçekteştirilerek incelenmiştir. 0.70 ve büyük Alfa katsayıları iç tutarlılık ile ilişkili güvenirlilik düzeyinin yeterli olduğunu işaret etmektedir (Tavşancıl, 2005).

Test tekrar test uygulaması testin tutarlılığa bağlı güvenirliliğini hesaplamak için kullanılmıştır. Bu yöntemde, aynı ölçek aynı gruba aralarında belli bir süre olmak koşulu ile iki kez uygulanmaktadır. İki uygulamadan elde edilen puanlar arasındaki ilişkiler incelenerek testin devamlılığına ve kararlılığına bağlı güvenirliliği hakkında çıkarımda bulunulmaktadır (Tavşancıl, 2005). Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0.70'den büyük olmalıdır. Cronbach alfa katsayısı değerlendirmesi şu şekilde yapılır (Alpar, 2017):

- 0- 0.4 güvenirlilik çok düşük
- 0.4- 0.6 güvenirlilik düşük
- 0.6- 0.8 güvenirlilik yeterli düzeyde
- 0.8- 1.0 güvenirlilik yüksek düzeyde

Can (2017, s. 188), "ölçümlerde güvenirlilik, güvenirlilik katsayısı ismi verilen bir sayı ile ifade edildiğini ve bu sayı korelasyona (ilgileşim) dayalı olarak hesaplandığını" ifade etmiştir. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkiyi yansıtan sayısal bir indextir. Pearson korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkiyi inceler, fakat bu değişkenlerin ikisi de süreklidir. Bu bilgiler ışığında hesaplanan korelasyon katsayısının değerleri aşağıdaki gibidir (Salkind, 2015, s. 79-88):

- 0- 0.2 Zayıf ilişki veya ilişki yok
- 0.2- 0.4 Zayıf ilişkiler
- 0.4- 0.6 Orta dereceli ilişkiler
- 0.6- 0.8 Yüksek düzeyde güçlü ilişkiler

- 0.8-1.0 Çok yüksek düzeyde güçlü ilişkiler

Tablo 9

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Boyut	Madde sayısı	Cronbach Alfa
Personel-kişi odaklı	15	0.93
İş-yapı odaklı	15	0.89
Ölçeğin geneli	30	0.95

Tablo incelendiğinde, ölçeğin personel-kişi odaklı ve iş-yapı odaklı boyutları ve ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach Alfa katsayılarının sırası ile 0.93; 0.89 ve 0.95 olduğu anlaşılmaktadır. Bu değerler, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir.

Tablo 10

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinin Test Tekrar Test Güvenirliğine İlişkin Betimsel Bilgiler ve Korelasyon Katsayıları

Boyutlar	Uygulama	N	\bar{X}	Ss	r
Personel-kişi odaklı	İlk uygulama	252	54.18	10.55	0.98**
	Son uygulama	252	53.60	9.88	
İş-yapı odaklı	İlk uygulama	252	57.49	8.23	0.98**
	Son uygulama	252	56.87	8.07	
Ölçeğin geneli	İlk uygulama	252	111.67	17.83	0.99**
	Son uygulama	252	110.47	17.14	

**p<0.001

Tablo incelendiğinde iki farklı zaman aralığında ölçeklerden elde edilen ortalama ve standart sapma değerlerinin birbirine yakın olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeğin devamlılığını ve kararlılığını gösteren korelasyon katsayıları; ölçeğin personel-kişi odaklı boyutu için 0.98, ölçeğin iş-yapı odaklı boyutu için 0.98 ve ölçeğin geneli için 0.99 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen korelasyon katsayıları iki uygulama arasında yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ve çok güçlü ilişkilerin bulunduğunu göstermiştir. Bu sonuç, ölçeğin genel olarak kararlı ve tutarlı bir yapısının bulunduğunu işaret etmektedir.

Tablo 11

Örgütsel Stres Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Boyut	Madde sayısı	Cronbach Alfa
Sosyal destek	6	0.80
İş yükü	3	0.71
Beceri kullanımı	3	0.69
Karar verme	2	0.85
Ölçeğin geneli	14	0.82

Tablo incelendiğinde, ölçeğin sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme boyutları ve ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach Alfa katsayılarının sırası ile 0.80; 0.71, 0.69, 0.85 ve 0.82 olduğu anlaşılmaktadır. Bu değerler, genel olarak, Örgütsel Stres Ölçeğinin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 12

Örgütsel Stres Ölçeğinin Test Tekrar Test Güvenirliğine İlişkin Betimsel Bilgiler ve Korelasyon Katsayıları

Boyutlar	Uygulama	N	\bar{X}	Ss	r
Sosyal destek	İlk uygulama	424	24.34	3.24	0.89**
	Son uygulama	424	24.25	3.41	
İş yükü	İlk uygulama	424	11.24	1.62	0.88**
	Son uygulama	424	11.30	1.75	
Beceri kullanımı	İlk uygulama	424	11.80	1.72	0.97**
	Son uygulama	424	11.81	1.73	
Karar verme	İlk uygulama	424	7.79	1.46	0.97**
	Son uygulama	424	7.82	1.43	
Genel örgütsel stres	İlk uygulama	424	55.17	5.69	0.94**
	Son uygulama	424	55.18	5.72	

**p<0.001

Tablo incelendiğinde iki farklı zaman aralığında ölçeklerden elde edilen ortalama ve standart sapma değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Ölçeğin devamlılığını ve kararlılığını gösteren korelasyon katsayıları; sosyal destek için 0.89; iş yükü için 0.88; beceri kullanımı için 0.97; karar verme için 0.97 ve ölçeğin geneli için 0.94 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen korelasyon katsayıları iki uygulama arasında yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı ve çok güçlü ilişkilerin bulunduğunu göstermiştir. Bu sonuç, ölçeğin genel olarak kararlı ve tutarlı bir yapısının olduğunu işaret etmektedir.

Betimsel analiz. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda, araştırmaya katılımı sağlanan üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışlarının ve

öğretmenlerin örgütsel streslerinin düzeyini belirlemek için ortalama, standart sapma maksimum ve minimum değer gibi betimsel analiz teknikleri uygulanmıştır.

Parametrik Analiz. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Betimleme ölçeğinden almış oldukları puanları; mesleki kıdem, yöneticilik süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırmak ve araştırmaya katılan öğretmenlerin ise Örgütsel Stres ölçeğinden almış oldukları puanları; mesleki kıdem, eğitim durumu, görev yapılan okul kademesi, cinsiyet, yöneticinin eğitim durumu, yöneticinin mesleki kıdemi ve yöneticinin yöneticilik süresi değişkenlerine göre karşılaştırmalı bir yaklaşım ile incelemek için parametrik analiz teknikleri uygulanmıştır.

Parametrik analiz teknikleri kullanılmadan önce karşılanması gereken varsayımlar kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle veri setinde normal dağılımın oluşmasını engelleyen uç değerlerin veri setinde bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Kutu grafikleri oluşturularak bu durum araştırılmıştır. Oluşturulan grafikler veri setinde uç değerlerin bulunmadığını göstermiştir. Bir sonraki adımda Liderlik Davranışlarını Betimleme ve Örgütsel Stres Ölçeklerinden elde edilen puanlara ait çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak normal dağılım varsayımı kontrol edilmiştir. Bu değerlerin ± 2 aralığında bulunması normal dağılım için yeterli görülmektedir (George & Mallery, 2003). Hesaplanan değerlerin belirtilen aralıkta yer aldığı, normal dağılım varsayımının karşılandığı anlaşılmıştır (Tablo 13). Verilerin analizinde parametrik testlerin tercih edilmesinin uygun olacağı anlaşılmıştır.

Tablo 13

Liderlik Davranışlarını Betimleme ve Örgütsel Stres Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Personel-kişi odaklı	-0.18	0.15	-0.14	0.31
İş-yapı odaklı	-0.38	0.15	0.11	0.31
Genel liderlik davranışı	-0.17	0.15	0.00	0.31
Sosyal destek	-0.12	0.12	-0.24	0.24
İş yükü	-0.32	0.12	0.61	0.24
Beceri kullanımı	-0.26	0.12	0.03	0.24
Karar verme	-0.69	0.12	0.96	0.24
Genel örgütsel stres	-0.27	0.12	1.16	0.24

Araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler ve uygulanan analiz teknikleri çerçevesinde varyansların homojenliği varsayımı Levene F testi ile incelenmiştir. Varyansların homojenliği varsayımının karşılanamadığı durumlarda Welch testi kullanılmıştır. Grup farklılıklarının kaynağını belirlemek için Scheffe ve Tamhane's T2 çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. Gruplardaki kişi sayısının farklı ve varyansların homojen olduğu durumlarda grup karşılaştırmaları için Scheffe testi, gruplardaki kişi sayısının farklı ve varyansların homojen olmadığı durumlarda ise Tamhane's T2 kullanılabilmektedir (Kayri, 2009).

Bölüm IV: Bulgular

Bu bölümde araştırmanın veri analizleri süresince istatistiki yöntemlerden elde edilen veriler ve bu verilere bağlı yorumlara yer verilmiştir. Bu çalışmada güvenilirlik analizi yapılmış, demografik bulgular elde edilmiş ve her iki ölçeğe ait sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tablo 9

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Bilgiler

Değişkenler	N	Minimum	Maksimum	\bar{X}	Ss
Personel-kişî odaklı	252	24	74	54.18	10.55
İş-yapı odaklı	252	30	72	57.49	8.23
Genel liderlik davranışı	252	58	145	111.67	17.83

Tablo incelendiğinde, ölçeğin personel-kişî odaklı, iş-yapı odaklı boyutundan ve ölçeğin genelinden elde edilen puanların sırası ile 24-74, 30-72 ve 58-145 aralığında değiştiği anlaşılmaktadır. Ölçeğin personel-kişî odaklı, iş-yapı odaklı boyutundan ve ölçeğin genelinden elde edilen puanları ortalaması ise sırası ile 54.18 (Ss=10.55), 57.49 (Ss=8.23) ve 111.67 (Ss=17.83) olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değerler çerçevesinde, araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin değerlendirilmesinde personel-kişî odaklı ve iş-yapı odaklı liderlik davranışlarına yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin genel liderlik davranışlarına yönelik algılarının da yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinden Elde Edilen Puanların MEB Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
Personel-kişi odaklı	6-10 Yıl	4	57.00	9.83	1.66	0.18
	11-15 Yıl	28	57.93	10.91		
	16-20 Yıl	81	54.35	10.48		
	21 Yıl ve Üzeri	139	53.24	10.45		
İş-yapı odaklı	6-10 Yıl	4	56.50	11.56	0.98	0.40
	11-15 Yıl	28	59.96	9.12		
	16-20 Yıl	81	57.01	8.06		
	21 Yıl ve Üzeri	139	57.29	8.05		
Genel liderlik davranışı	6-10 Yıl	4	113.50	20.68	1.35	0.26
	11-15 Yıl	28	117.89	19.33		
	16-20 Yıl	81	111.36	17.76		
	21 Yıl ve Üzeri	139	110.54	17.43		

*p < 0.05

Kadın yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlendiği bu çalışmada üst düzey yöneticilerin algılarında mesleki kıdemlerine göre farklılık olup olmadığı Tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Tablo incelediğinde, üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın okul yöneticilerinin; personel-kişi odaklı, iş-yapı odaklı ve genel liderlik davranışı puan ortalamalarının üst düzey yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p > 0.05$). Araştırmaya katılan ve farklı mesleki kıdem sürelerine sahip üst düzey yöneticilerin kadın okul yöneticileri hakkında personel-kişi odaklı, iş-yapı odaklı ve genel liderlik davranışına yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinden Elde Edilen Puanların MEB Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Yöneticilik süresi	N	\bar{X}	Ss	F	P	Fark
Personel- kişi odaklı	1. 5 Yıl ve Altı	6	59.67	12.19	3.03	0.02*	1>3;
	2. 6-10 Yıl	56	54.75	11.05			
	3. 11-15 Yıl	47	49.96	12.83			
	4. 16- 20 Yıl	54	53.59	8.61			
	5. 21 Yıl- Üzeri	50	54.96	9.74			
İş-yapı odaklı	1. 5 Yıl ve Altı	6	61.00	8.83	4.05	0.00*	1>3;
	2. 6-10 Yıl	56	57.13	9.31			
	3. 11-15 Yıl	47	54.36	8.88			
	4. 16- 20 Yıl	54	58.39	5.83			
	5. 21 Yıl- Üzeri	50	57.06	9.04			
Genel liderlik davranışı	1. 5 Yıl ve Altı	6	120.67	21.02	3.52	0.01*	1>3;
	2. 6-10 Yıl	56	111.88	19.62			
	3. 11-15 Yıl	47	104.32	21.02			
	4. 16- 20 Yıl	54	111.98	13.13			
	5. 21 Yıl- Üzeri	50	112.02	17.58			

*p < 0.05

Kadın yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlendiği bu çalışmada üst düzey yöneticilerin algılarında yöneticilik sürelerine göre farklılık olup olmadığı Tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Tablo incelediğinde, üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın okul yöneticilerinin; personel-kişi odaklı, okul yöneticilerinin iş-yapı odaklı ve genel liderlik davranış puan ortalamalarının üst düzey yöneticilerin yöneticilik sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır (p<0.05). Yöneticilik süresi “5 yıl ve altı” olan yöneticilerin; personel-kişi odaklı, iş-yapı odaklı ve genel liderlik davranış puan

ortalamaları, yöneticilik süresi “11-15 yıl” olan yöneticilerinkine göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 12

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinden Elde Edilen Puanların MEB Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre T Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim durumu	N	\bar{X}	Ss	T	p
Personel-kişi odaklı	Lisans	113	55.06	10.43	1.20	0.23
	Lisansüstü	139	53.46	10.62		
İş-yapı odaklı	Lisans	113	58.01	7.72	0.91	0.37
	Lisansüstü	139	57.06	8.62		
Genel liderlik davranışı	Lisans	113	113.07	17.17	1.13	0.26
	Lisansüstü	139	110.53	18.34		

Kadın yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlendiği bu çalışmada üst düzey yöneticilerin algılarında eğitim durumlarına göre farklılık olup olmadığı Bağımsız örneklem t testi ile test edilmiştir. Tablo incelediğinde, üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın okul yöneticilerinin; personel-kişi odaklı, iş-yapı odaklı ve genel liderlik davranışı puan ortalamalarının üst düzey yöneticilerin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Araştırmaya katılan, lisans ve lisansüstü eğitime sahip üst düzey yöneticilerin kadın okul yöneticilerinin personel-kişi odaklı, iş-yapı odaklı ve genel liderlik davranışına yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 13

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinden Elde Edilen Puanların MEB Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerin Yaş Grubuna Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş grubu	N	\bar{X}	Ss	F	p
Personel-kişi odaklı	40 Yaş ve Altı	43	56.21	11.79	1.01	0.37
	41-45 Yaş	86	54.02	9,83		
	46 Yaş ve Üzeri	123	53.58	10.57		
İş-yapı odaklı	40 Yaş ve Altı	43	58.16	9.90	0.21	0.81
	41-45 Yaş	86	57.52	7.32		
	46 Yaş ve Üzeri	123	57.23	8.24		
Genel liderlik davranışı	40 Yaş ve Altı	43	114.37	20.79	0.64	0.53
	41-45 Yaş	86	111.55	16.46		
	46 Yaş ve Üzeri	123	110.80	17.71		

Kadın yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlendiği bu çalışmada üst düzey yöneticilerin algılarında yaş grubuna göre farklılık olup olmadığı Tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo incelediğinde, üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın okul yöneticilerinin; personel-kişi odaklı, iş-yapı odaklı ve genel liderlik davranışı puan ortalamalarının üst düzey yöneticilerinin yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Araştırmaya katılan ve farklı yaş gruplarında bulunan üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın okul yöneticilerinin personel-kişi odaklı, iş-yapı odaklı ve genel liderlik davranışına yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14

Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Bilgiler

Değişkenler	N	Minimum	Maksimum	\bar{X}	Ss
Sosyal destek	424	12	30	24.34	3.24
İş yükü	424	6	15	11.24	1.62
Beceri kullanımı	424	6	15	11.80	1.72
Karar verme	424	2	10	7.79	1.46
Genel örgütsel stres	424	28	70	55.17	5.69

Tablo incelendiğinde, ölçeğin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme boyutlarından ve ölçeğin genelinden elde edilen puanların sırası ile 12-30, 6-15, 6-15, 2-10 ve 28-70 aralığında değiştiği anlaşılmaktadır. Ölçeğin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme boyutlarından ve ölçeğin genelinden elde edilen puanları ortalaması ise sırası ile 24.34 (Ss=3.25), 11.24 (Ss=1.62), 11.80 (Ss=1.72), 7.79 (Ss=1.46) ve 55.17 (Ss=5.69) olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değerlere göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel stres ile alakalı sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar vermeye yönelik algılarının yüksek düzeyde bulunduğu anlaşılmaktadır. Son olarak, öğretmenlerin genel örgütsel stres algılarının da yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15

Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre T Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Sosyal destek	Erkek	140	23.96	3.19	-1.68	0.09
	Kadın	284	24.52	3.25		
İş yükü	Erkek	140	11.11	1.61	-1.15	0.25
	Kadın	284	11.31	1.63		
Beceri kullanımı	Erkek	140	11.81	1.73	0.08	0.93
	Kadın	284	11.79	1.73		
Karar verme	Erkek	140	7.81	1.52	0.17	0.87
	Kadın	284	7.78	1.44		
Genel örgütsel stres	Erkek	140	54.69	5.85	-1.21	0.23
	Kadın	284	55.40	5.61		

Kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyini belirlemek için yapılan bu çalışmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık olup olmadığı Bağımsız örneklem t testi ile test edilmiştir. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve genel örgütsel stres puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenlerin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve genel örgütsel stres algılarının benzer düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 16

Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
Sosyal destek	1 Yıl Altı	48	24.19	4.05	0.82	0.53
	1-5 Yıl	140	24.77	3.25		
	6-10 Yıl	102	24.06	2.98		
	11-15 Yıl	48	24.13	2.86		
	16-20 Yıl	44	23.98	2.95		
	21 Yıl ve Üstü	42	24.38	3.50		
İş yükü	1 Yıl Altı	48	10.79	1.81	1.63	0.15
	1-5 Yıl	140	11.17	1.55		
	6-10 Yıl	102	11.50	1.46		
	11-15 Yıl	48	11.38	1.52		
	16-20 Yıl	44	11.05	1.74		
	21 Yıl ve Üstü	42	11.43	1.88		
Beceri kullanımı	1 Yıl Altı	48	12.00	2.11	0.87	0.50
	1-5 Yıl	140	11.85	1.83		
	6-10 Yıl	102	11.84	1.40		
	11-15 Yıl	48	11.63	1.39		
	16-20 Yıl	44	11.36	1.84		
	21 Yıl ve Üstü	42	11.93	1.80		
Karar verme	1 Yıl Altı	48	7.71	1.89	0.44	0.82
	1-5 Yıl	140	7.91	1.38		
	6-10 Yıl	102	7.82	1.35		
	11-15 Yıl	48	7.67	1.00		
	16-20 Yıl	44	7.66	1.67		
	21 Yıl ve Üstü	42	7.67	1.68		
Genel örgütsel stres	1 Yıl Altı	48	54.69	7.55	0.72	0.61
	1-5 Yıl	140	55.71	5.32		
	6-10 Yıl	102	55.23	4.94		
	11-15 Yıl	48	54.79	4.93		
	16-20 Yıl	44	54.05	5.93		
	21 Yıl ve Üstü	42	55.40	6.70		

Kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyini belirlemek için yapılan bu çalışmada öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık olup olmadığı Tek yönlü

varyans analizi ile test edilmiştir. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve genel örgütsel stres puan ortalamalarının mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan ve mesleki kıdemleri farklılık gösteren öğretmenlerin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve genel örgütsel stres algılarının benzer düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17

Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim durumu	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
Sosyal destek	1. Önlisans	21	26.38	2.99	5.68	0.00*	1>2, 1>3;
	2. Lisans	370	24.30	3.20			
	3. Lisansüstü	31	23.39	3.28			
İş yükü	1. Önlisans	21	11.43	2.11	0.63	0.54	-
	2. Lisans	370	11.22	1.59			
	3. Lisansüstü	31	11.52	1.57			
Beceri kullanımı	1. Önlisans	21	12.33	1.62	1.17	0.31	-
	2. Lisans	370	11.76	1.75			
	3. Lisansüstü	31	11.90	1.51			
Karar verme	1. Önlisans	21	7.90	1.26	0.49	0.61	-
	2. Lisans	370	7.80	1.48			
	3. Lisansüstü	31	7.55	1.39			
Genel örgütsel stres	1. Önlisans	21	58.05	5.51	3.08	0.047*	1>2, 1>3;
	2. Lisans	370	55.07	5.71			
	3. Lisansüstü	31	54.35	5.16			

* $p < 0.05$

Kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyini belirlemek için yapılan bu çalışmada öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılık olup olmadığı Tek Yönlü

Varyans Analizi ile test edilmiştir. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin; iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme puan ortalamalarının eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Diğer yandan, öğretmenlerin sosyal destek ve genel örgütsel stres puan ortalamaları eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Yüksek okul mezunu öğretmenlerin sosyal destek ve genel örgütsel stres puan ortalamalarının, üniversite mezunu ve lisansüstü eğitim programlarından mezun öğretmenlerinkine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.



Tablo 18

Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş grubu	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
Sosyal destek	1. 25 Yaş ve Altı	80	24.34	3.79	1.31	0.26	-
	2. 26-30 Yaş	122	24.83	3.18			
	3. 31-35 Yaş	91	24.23	2.98			
	4. 36-40 Yaş	61	23.93	2.95			
	5. 41-45 Yaş	32	23.41	3.46			
	6. 46 ve Üstü	38	24.47	2.92			
İş yükü	1. 25 Yaş ve Altı	80	10.96	1.85	2.51	0.03*	3>1, 3>2;
	2. 26-30 Yaş	122	11.07	1.43			
	3. 31-35 Yaş	91	11.73	1.51			
	4. 36-40 Yaş	61	11.13	1.69			
	5. 41-45 Yaş	32	11.28	1.37			
	6. 46 ve Üstü	38	11.37	1.84			
Beceri kullanımı	1. 25 Yaş ve Altı	80	12.01	2.11	0.74	0.59	-
	2. 26-30 Yaş	122	11.81	1.66			
	3. 31-35 Yaş	91	11.86	1.52			
	4. 36-40 Yaş	61	11.49	1.48			
	5. 41-45 Yaş	32	11.59	1.92			
	6. 46 ve Üstü	38	11.82	1.72			
Karar verme	1. 25 Yaş ve Altı	80	7.86	1.54	1.02	0.41	-
	2. 26-30 Yaş	122	7.84	1.53			
	3. 31-35 Yaş	91	7.84	1.20			
	4. 36-40 Yaş	61	7.92	1.29			
	5. 41-45 Yaş	32	7.53	1.65			
	6. 46 ve Üstü	38	7.37	1.72			
Genel örgütsel stres	1. 25 Yaş ve Altı	80	55.18	6.97	0.79	0.56	-
	2. 26-30 Yaş	122	55.56	5.12			
	3. 31-35 Yaş	91	55.65	5.08			
	4. 36-40 Yaş	61	54.48	5.10			
	5. 41-45 Yaş	32	53.81	6.74			
	6. 46 ve Üstü	38	55.03	5.84			

*p < 0.05

Kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyini belirlemek için yapılan bu çalışmada öğretmenlerin yaş gruplarına göre farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin; sosyal destek beceri kullanımı,

karar verme ve genel örgütsel stres puan ortalamalarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Diğer yandan, öğretmenlerin iş yükü puan ortalamaları yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). “31-35” yaş grubunda bulunan öğretmenlerin iş yükü puan ortalamaları, “25 ve altı” ve “26-30” yaş gruplarında bulunan öğretmenlerinkinde göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 19

Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okuldaki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Görev yapılan okuldaki çalışma süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p
Sosyal destek	1 Yıl Altı	126	24.65	3.51	0.49	0.74
	1-5 Yıl	192	24.15	3.19		
	6-10 Yıl	78	24.27	2.97		
	11-15 Yıl	11	24.64	3.29		
	16 Yıl ve Üstü	17	24.35	3.10		
İş yükü	1 Yıl Altı	126	11.02	1.75	0.91	0.46
	1-5 Yıl	192	11.35	1.53		
	6-10 Yıl	78	11.36	1.66		
	11-15 Yıl	11	11.27	1.56		
	16 Yıl ve Üstü	17	11.12	1.54		
Beceri kullanımı	1 Yıl Altı	126	11.98	1.91	0.95	0.43
	1-5 Yıl	192	11.81	1.64		
	6-10 Yıl	78	11.54	1.63		
	11-15 Yıl	11	11.45	1.81		
	16 Yıl ve Üstü	17	11.65	1.66		
Karar verme	1 Yıl Altı	126	7.68	1.62	0.28	0.89
	1-5 Yıl	192	7.83	1.44		
	6-10 Yıl	78	7.83	1.28		
	11-15 Yıl	11	7.73	1.49		
	16 Yıl ve Üstü	17	7.94	1.30		
Genel örgütsel stres	1 Yıl Altı	126	55.34	6.54	0.05	1.00
	1-5 Yıl	192	55.14	5.18		
	6-10 Yıl	78	55.00	5.45		
	11-15 Yıl	11	55.09	5.66		
	16 Yıl ve Üstü	17	55.06	6.25		

Kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyini belirlemek için yapılan bu çalışmada öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve genel örgütsel stres puan ortalamalarının görev yapılan okuldaki çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Araştırmaya katılan ve görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleri farklılık gösteren öğretmenlerin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve genel örgütsel stres algılarının benzer düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 20

Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademesine Göre T Testi Sonuçları

Değişken	Okul kademesi	N	\bar{X}	Ss	t	p
Sosyal destek	İlkokul	250	24.17	3.11	-1.26	0.21
	Ortaokul	174	24.58	3.41		
İş yükü	İlkokul	250	11.25	1.56	0.08	0.94
	Ortaokul	174	11.24	1.70		
Beceri kullanımı	İlkokul	250	11.66	1.60	-1.91	0.06
	Ortaokul	174	11.99	1.88		
Karar verme	İlkokul	250	7.80	1.36	0.17	0.87
	Ortaokul	174	7.78	1.60		
Genel örgütsel stres	İlkokul	250	54.88	5.64	-1.26	0.21
	Ortaokul	174	55.59	5.75		

Kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyini belirlemek için yapılan bu çalışmada öğretmenlerin okul kademelerine göre farklılık olup olmadığı Bağımsız Örneklem

T Testi ile analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve genel örgütsel stres puan ortalamalarının görev yaptıkları okul kademelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). İlkokul ve ortaokul kademelerinde görev yapan öğretmenlerin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve genel örgütsel stres algılarının benzer düzeyde olduğu belirlenmiştir.



Tablo 21

Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Öğretmenlerin Görev Yaptıkları İlçelerin Sosyo- Ekonomik Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	İlçe	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
Sosyal destek	1. Bakırköy	54	23.33	3.44	4.05	0.00*	7>1; 6>1;
	2. Esenler	48	25.25	3.37			
	3. Esenyurt	76	24.08	3.51			
	4. Kadıköy	55	24.60	2.81			
	5. Sancaktepe	60	23.48	2.66			
	6. Sarıyer	32	25.41	3.01			
	7. Sultanbeyli	40	25.83	3.36			
	8. Üsküdar	59	23.90	2.95			
İş yükü	1. Bakırköy	54	11.13	1.61	1.78	0.09	-
	2. Esenler	48	11.10	1.86			
	3. Esenyurt	76	11.29	1.73			
	4. Kadıköy	55	11.16	1.34			
	5. Sancaktepe	60	11.63	1.70			
	6. Sarıyer	32	11.78	1.48			
	7. Sultanbeyli	40	11.23	1.69			
	8. Üsküdar	59	10.80	1.35			
Beceri kullanımı	1. Bakırköy	54	11.57	1.86	1.40	0.21	-
	2. Esenler	48	11.83	1.75			
	3. Esenyurt	76	12.03	1.77			
	4. Kadıköy	55	11.56	1.79			
	5. Sancaktepe	60	12.05	1.66			
	6. Sarıyer	32	12.03	1.53			
	7. Sultanbeyli	40	12.03	2.01			
	8. Üsküdar	59	11.36	1.31			
Karar verme	1. Bakırköy	54	7.54	1.45	1.59	0.14	-
	2. Esenler	48	7.81	1.45			
	3. Esenyurt	76	7.68	1.77			
	4. Kadıköy	55	7.87	1.19			
	5. Sancaktepe	60	7.53	1.49			
	6. Sarıyer	32	7.78	1.54			
	7. Sultanbeyli	40	8.38	1.37			
	8. Üsküdar	59	7.93	1.19			
Genel örgütsel stres	1. Bakırköy	54	53.57	7.02	2.64	0.01*	7>1, 7>8;
	2. Esenler	48	56.00	4.94			
	3. Esenyurt	76	55.08	6.06			
	4. Kadıköy	55	55.20	5.08			
	5. Sancaktepe	60	54.70	5.26			
	6. Sarıyer	32	57.00	5.27			
	7. Sultanbeyli	40	57.45	5.68			
	8. Üsküdar	59	53.98	4.99			

*p < 0.05

Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin; iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme puan ortalamalarının görev yapılan ilçelere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Diğer yandan, öğretmenlerin sosyal destek ve genel örgütsel stres puan ortalamaları görev yapılan ilçelere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Sultanbeyli ve Sarıyer ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin sosyal destek puan ortalamaları, Bakırköy ilçesinde görev yapan öğretmenlerinkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, Sultanbeyli ilçesinde görev yapan öğretmenlerin genel örgütsel stres puan ortalamaları, Bakırköy ve Üsküdar ilçelerinde görev yapan öğretmenlerinkinden anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 22

Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre T Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim durumu	N	\bar{X}	Ss	t	p
Sosyal destek	Lisans	197	24.02	3.16	-1.93	0.055
	Lisansüstü	227	24.62	3.29		
İş yükü	Lisans	197	11.16	1.54	-1.01	0.31
	Lisansüstü	227	11.32	1.69		
Beceri kullanımı	Lisans	197	11.73	1.69	-0.74	0.46
	Lisansüstü	227	11.85	1.76		
Karar verme	Lisans	197	7.74	1.53	-0.71	0.48
	Lisansüstü	227	7.84	1.41		
Genel örgütsel stres	Lisans	197	54.64	5.68	-1.79	0.07
	Lisansüstü	227	55.63	5.67		

Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve genel örgütsel stres puan ortalamalarının yöneticilerinin eğitim durumuna göre

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Okul yöneticisinin eğitim durumu lisans ve lisansüstü olan öğretmenlerin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve genel örgütsel stres algılarının benzer düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 23

Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kadın Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Yönetici Kıdemi	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
Sosyal destek	1. 10 Yıl Ve Altı	83	23.77	3.38	3.21	0.02*	4>1;
	2. 11-15 Yıl	122	24.09	3.03			
	3. 16-20 Yıl	51	23.94	3.15			
	4. 21 Yıl ve Üzeri	168	24.92	3.28			
İş yükü	1. 10 Yıl ve Altı	83	11.23	1.53	0.65	0.58	-
	2. 11-15 Yıl	122	11.41	1.67			
	3. 16-20 Yıl	51	11.18	1.72			
	4. 21 Yıl ve Üzeri	168	11.15	1.60			
Beceri kullanımı	1. 10 Yıl Ve Altı	83	11.72	1.85	0.12	0.95	-
	2. 11-15 Yıl	122	11.76	1.60			
	3. 16-20 Yıl	51	11.84	1.89			
	4. 21 Yıl ve Üzeri	168	11.85	1.71			
Karar verme	1. 10 Yıl ve Altı	83	7.51	1.59	2.35	0.07	-
	2. 11-15 Yıl	122	7.71	1.44			
	3. 16-20 Yıl	51	7.75	1.31			
	4. 21 Yıl ve Üzeri	168	8.00	1.44			
Genel örgütsel stres	1. 10 Yıl ve Altı	83	54.23	6.48	1.89	0.13	-
	2. 11-15 Yıl	122	54.98	5.68			
	3. 16-20 Yıl	51	54.71	5.40			
	4. 21 Yıl ve Üzeri	168	55.92	5.31			

* $p < 0.05$

Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin; iş yükü, beceri kullanımı, karar verme ve genel örgütsel stres puan ortalamalarının yöneticilerinin mesleki kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Diğer yandan, öğretmenlerin sosyal destek puan ortalamalarının yöneticilerinin mesleki kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı

bir farklılık göstermiştir ($p < 0.05$). 21 yıl ve üzeri grubunda bulunan okul yöneticileri ile çalışan öğretmenlerin sosyal destek puan ortalamaları, 10 yıl ve altı grubunda bulunan okul yöneticileri ile çalışan öğretmenlerinkinde göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 24

Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Yöneticilerin Yöneticilik Süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
Sosyal destek	1. 5 Yıl ve Altı	212	24.10	3.30	1.13	0.34	-
	2. 6-10 Yıl	67	24.49	3.02			
	3. 11-15 Yıl	39	24.15	2.39			
	4. 16 Yıl ve Üzeri	106	24.78	3.49			
İş yükü	1. 5 Yıl ve Altı	212	11.15	1.59	4.12	0.01*	2>3;
	2. 6-10 Yıl	67	11.78	1.64			
	3. 11-15 Yıl	39	10.72	1.23			
	4. 16 Yıl ve Üzeri	106	11.28	1.71			
Beceri kullanımı	1. 5 Yıl ve Altı	212	11.70	1.71	1.00	0.39	-
	2. 6-10 Yıl	67	11.94	1.51			
	3. 11-15 Yıl	39	11.56	1.47			
	4. 16 Yıl ve Üzeri	106	11.98	1.95			
Karar verme	1. 5 Yıl ve Altı	212	7.70	1.43	1.84	0.14	-
	2. 6-10 Yıl	67	7.60	1.62			
	3. 11-15 Yıl	39	8.08	1.18			
	4. 16 Yıl ve Üzeri	106	7.99	1.49			
Genel örgütsel stres	1. 5 Yıl ve Altı	212	54.66	5.88	1.86	0.14	-
	2. 6-10 Yıl	67	55.81	5.35			
	3. 11-15 Yıl	39	54.51	4.03			
	4. 16 Yıl ve Üzeri	106	56.04	5.95			

* $p < 0.05$

Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin; sosyal destek, beceri kullanımı, karar verme ve genel örgütsel stres puan ortalamalarının yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p > 0.05$). Diğer yandan öğretmenlerin iş yükü puan ortalamalarının yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p < 0.05$). “6-10 yıl” yöneticilik süresine sahip okul yöneticileri

ile çalışan öğretmenlerin; iş yükü puan ortalamalarının, “11-15 yıl” yöneticilik süresine sahip okul yöneticileri ile çalışan öğretmenlerinkine göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 25

Örgütsel Stres Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Kadın Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Yönetici yaş grubu	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
Sosyal destek	1. 31-35 Yaş	56	23.79	3.29	2.06	0.11	-
	2. 36-40 Yaş	192	24.25	3.19			
	3. 41-45 Yaş	103	24.25	3.25			
	4. 46 Yaş ve Üzeri	73	25.12	3.25			
İş yükü	1. 31-35 Yaş	56	11.30	1.69	0.50	0.68	-
	2. 36-40 Yaş	192	11.31	1.58			
	3. 41-45 Yaş	103	11.08	1.70			
	4. 46 Yaş ve Üzeri	73	11.25	1.57			
Beceri kullanımı	1. 31-35 Yaş	56	11.84	1.93	0.69	0.56	-
	2. 36-40 Yaş	192	11.67	1.57			
	3. 41-45 Yaş	103	11.96	1.69			
	4. 46 Yaş ve Üzeri	73	11.86	2.00			
Karar verme	1. 31-35 Yaş	56	7.39	1.50	3.27	0.02*	4>1;
	2. 36-40 Yaş	192	7.69	1.44			
	3. 41-45 Yaş	103	7.98	1.54			
	4. 46 Yaş ve Üzeri	73	8.08	1.31			
Genel örgütsel stres	1. 31-35 Yaş	56	54.32	6.42	1.53	0.21	-
	2. 36-40 Yaş	192	54.93	5.62			
	3. 41-45 Yaş	103	55.27	5.39			
	4. 46 Yaş ve Üzeri	73	56.32	5.63			

*p < 0.05

Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve genel örgütsel stres puan ortalamalarının yöneticilerinin yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Diğer yandan öğretmenlerin karar verme puan ortalamalarının yöneticilerinin yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). “46 yaş ve üzeri” yaş grubunda bulunan okul yöneticileri ile çalışan öğretmenlerin; karar verme puan ortalamalarının, “31-35” yaş grubunda bulunan okul yöneticileri ile çalışan öğretmenlerinkine göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Bölüm V

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Tez çalışmasının son bölümünde araştırmanın kapsamında amaca uygun alanyazında yapılan çalışmalar incelenerek tartışma, araştırmanın analizleri değerlendirilerek sonuç ve bundan sonra araştırma yapacak bilim insanları için önerilere yer verilmiştir.

Tartışma

Özçatal (2011)'ın yaptığı ataerkillik, toplumsal cinsiyet ve kadının iş yaşamına katılımı çalışmasında kadınlara verilen eşlik, annelik rollerini içselleştirmelerinden kaynaklı kadınların çoğu evlilik ve çocuk sahibi olma durumlarında çalışmayı istemedikleri ortaya çıkmıştır. Toplumsal cinsiyet temelli iş bölümü ev işleri, kocanın evde kadından hizmet beklemesi, çocuk bakımı, kadının çalışma yaşamına katılımında olumsuz etki yapmaktadır. Kadının çalışma yaşamına katılımının azalması ile de kadının üst yöneticilik pozisyonlarında bulunması da olumsuz etkilendiği söylenebilir.

Balcı (2014)'nın sağlık sektöründe yaptığı çalışmada çalışanların hak ettiği değeri görmemeleri ve iş yükünün fazla olması yoğun stres yaşamalarına neden olmuştur sonucu ile bu çalışmada yapılan öğretmenlerin sosyal destek ve iş yükü boyutunda yüksek düzeyde stres yaşadıkları sonucu uyumludur.

Karacaoğlu ve Çetin (2015) araştırmasında iş yükünün ve rol belirsizliğinin çalışanların üzerinde tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Tükenmişlik yaşayan bir kişinin örgütsel stres yaşaması da araştırmanın olası sonuçları arasındadır. Bu çalışmada geçen iş yükünün fazla olması öğretmenlerin yüksek düzeyde stres yaşamaları sonucu ile örtüşmektedir.

Alanyazında yapılan çalışmalarda uyumlu sonuçlar bulunsa da ters düşen sonuçlar da bulunmaktadır. Wulandari ve arkadaşlarının (2015) kamu çalışanları ile yaptığı çalışmada

liderlik davranışlarının çalışanların stres düzeyini azalttığı ve daha motive çalışmalarını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aktaş (2001)'in araştırmasına göre üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmı orta yaş ve üzeri kişilerden oluşmaktadır. Bu tezde de üst düzey yöneticilerin büyük kısmı orta yaş ve üzeri kişilerden olduğundan araştırmanın örnekleme çalışma ile uyumludur.

Çalışılan bu tezde eğitim düzeyi düşük olan öğretmenlerin kadın yönetici ile çalışırken daha fazla stres yaşadığı ve sosyal desteği daha az gördüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Biricik (2018)'in yaptığı çalışmada akademik personel çalışanlarının eğitim düzey durumları ile stres ölçeğinden alınan puanlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

31-35 yaşındaki öğretmenlerin 25 yaş ve altı olan öğretmenlere göre daha fazla iş yükü stresi yaşadığı görülmektedir. Bayram (2010)'in araştırmasına göre hemşireler 30-39 yaş aralığında daha fazla stres yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Özkaya (2008)'nin araştırmasında ise üniversite akademik ve idari personeli 20-30 yaş aralığında daha yüksek düzeyde stres yaşamaktadır. Bu değişken bazında Bayram (2010)'in çalışması ile paralellik gösterirken Özkaya (2008)'nin çalışması ile pek de uyumlu değildir. Eğin (2015)'e göre, genç çalışanlar diğer çalışanlara göre daha yoğun stres yaşamaktadırlar.

Özdayı (1990)'nin çalışmasında resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş stresinin yüksek düzeyde bulunması bu tezin araştırmasında kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin stres düzeyi yüksek olması ile örtüşen bir sonuçtur. Şanlı (2017)'nin araştırmasında öğretmenlerin stres düzeyi orta düzeyde çıkarken çalıştıkları yönetici cinsiyeti değişken olarak ele alınmamıştır. Sirke (2016)'nin tez çalışmasında öğretmenlerin stres düzeyi orta düzeyde bulunmuştur. Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç (2013)'in araştırmasına göre otel çalışanlarının stres düzeyi orta düzeyde sonucuna ulaşılmıştır. Çınar (2010)'in çalışmasında öğretmenlerin stres düzeyi orta düzeydedir. Kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin bu tezde

stres düzeylerinin yüksek çıkması İstanbul ilinin metropol şehir olarak kaotik ortam yaratması ve bu durumun öğretmenlerin psikolojisini olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklı olabilir.

Gümüştekin ve Gültekin (2010)'in stres kaynakları ile kariyer yönetimi konulu çalışmasında erkek ve kadın çalışanın stres kaynakları değerlendirmelerinde cinsiyet değişkenine yönelik anlamlı fark bulunamamıştır. Kadın yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyinin tespit edildiği bu tezde de cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamadığından bulgular bu yönde her iki çalışmada da benzerlik göstermiştir.

Sonuç

MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını ve kadın yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin sonuçlar. MEB taşra örgütündeki üst düzey yöneticiler kadın yöneticilerin personel- kişi odaklı, iş- yapı odaklı ve genel liderlik davranışlarına yönelik algılarının yüksek olduğunu belirtmiştir. Kadın yöneticilerin iş- yapı odaklı liderlik davranışını, personel- kişi odaklı liderlik davranışına göre daha fazla ortaya koydukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan farklı ve mesleki kıdem sürelerine sahip üst düzey yöneticilerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesinde algılarının benzer olduğu tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin personel- kişi odaklı, iş- yapı odaklı ve genel liderlik davranışlarında 5 yıl ve altı süredir görev yapan üst düzey yöneticilerin 11- 15 yıl görev yapan üst düzey yöneticilere göre algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum yeni göreve başlayan üst düzey yöneticilerin kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını daha fazla sergilediğini düşündüklerini ortaya koymaktadır. Uzun yıllardır süregelen kadına atfedilen toplumsal cinsiyet rollerinin orta yaş ve üzeri kişiler tarafından daha çok benimsenmesi kadının liderlik davranışlarını daha az sergilediğinin yansıması olabilir. Diğer bir bakış açısıyla gelişen ve değişen toplumsal cinsiyet

rollerinde kadının ev içi yaşam kabuğunu kırarak iş hayatına katılması ile genç bireylerin bu duruma alışması, kabullenmesi daha kolay olabildiğinden genç yöneticiler tarafından kadınların liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde ortaya koyduğu düşüncesini benimsenmesi söz konusu olabilir. Yeni göreve başlayan üst düzey yöneticilere göre kadınların liderlik basamaklarında daha fazla yer almaları gerektiğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Orta yaş ve üzeri üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadınların liderlik davranışlarını daha az sergilediği düşüncesinin değişebilmesi, Aktaşa (2001)'a göre, ilerleyen yaşlarda belli düşüncelerin değiştirilmesi ve kabullenilmesinde zor bir durum söz konusudur. Araştırmaya katılan lisans ve lisans üstü eğitime sahip üst düzey yöneticilerin kadın yönetici liderlik davranışlarına yönelik algılarında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Kadın yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik üst düzey yöneticilerin algılarında yaşa göre bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyine ilişkin sonuçlar.

Kadın yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı, karar verme alt boyutları ile genel örgütsel stres düzeyleri yüksek düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel stres düzeylerinin yüksek olmasının nedeni İstanbul metropolünde yaşamının getirdiği kaotik psikolojinin öğretmenlere yansması, İstanbul ilinin zorunlu hizmet bölgesinde yer alması, okul ve sınıf mevcutlarının fazla olması, maaş düşüklüğü, bilinçsiz veli tutumu, ikili eğitim gören okulların sabah 8 gibi erken saatlerde derslerin başlaması akşam 19.30 gibi derslerin bitmesi durumu, belirsiz sınav sistemi, sabit olmayan müfredat ve sınav takvimi olabilir. Kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyi cinsiyete göre farklılaşmamıştır. Erkek- kadın öğretmenler aynı düzeyde stres yaşamaktadır. Kadın yönetici ile çalışan ve araştırmaya katılan mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin örgütsel stres algılarının benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin sosyal destek alt boyutu ve genel örgütsel stres algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşma

söz konusudur. Önlisans mezunu öğretmenler, lisans ve lisans üstü eğitim durumuna sahip öğretmenlere göre daha yüksek örgütsel stres algısına sahiptir. Bu durum önlisans mezunu öğretmenlerin diğer eğitim durumuna sahip öğretmenlere göre öz güvenlerinin daha düşük olduğu söylenebilir. Kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin iş yükü alt boyutunda yaşa göre anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. “31- 35” yaş gurubunda bulunan öğretmenlerin “25 ve altı” ve “26- 30” yaş gruplarında bulunan öğretmenlerine göre iş yükü alt boyutu örgütsel stres algısı daha yüksek düzeyde bulunmuştur. 31- 35 yaş grubundaki öğretmenler daha fazla stres yaşamaktadırlar. Bu durum 30 yaş geçişinin yarattığı stres olabilir. 30 yaş ilk (genç) yetişkinlikten yetişkinliğe geçiş evresi olarak tanımlanır. Evreye geçişte bir bunalımdan bahseden Shanahan ve arkadaşları (2002) evre başlangıcında yaşanan çatışmaların evrenin ilerleyen dönemlerinde çözülebildiğini ifade etmektedir (Atak, Tatlı, Çokamay, Büyükpabuşçu, Çok, 2016). Bu bilgiler ışığında 31- 35 yaş aralığında öğretmenlerin stres algılarının daha yüksek olması söz konusu olabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki süreye göre örgütsel stres algılarının benzer olduğu, farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre örgütsel stres algılarının da benzer olduğu, anlamlı bir farklılık içermediği tespit edilmiştir. Kadın yönetici ile çalışan öğretmenlerin buldukları ilçeye göre algıladıkları sosyal destek alt boyutu ve örgütsel stres düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sultanbeyli ve Sarıyer ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin Bakırköy ilçesinde görev yapan öğretmenlere göre sosyal destek alt boyutunda algıladıkları stres düzeyi daha yüksektir. Sultanbeyli ilçesinde görev yapan öğretmenlerin Bakırköy ve Üsküdar ilçelerinde görev yapan öğretmenlere göre algıladıkları örgütsel stres düzeyi daha fazladır. Bu durumun nedeni ilçelerin sosyo-ekonomik düzeyi olabilir. Şeker (2015)in araştırmasına göre İstanbul’un sosyo- ekonomik düzeyi ve yaşam kalitesi yüksek ilçeler arasında Bakırköy yer alırken, sosyo- ekonomik düzeyi düşük ilçeler arasında Sultanbeyli yer almaktadır. Araştırmanın ışığında Sarıyer ilçesinin ekonomik düzeyi Bakırköy’e göre daha

düşüktür. Araştırmanın devamında Üsküdar ilçesinin ekonomik düzeyi Sultanbeyli ilçesinden daha yüksek olduğu potaya çıkmıştır. Bu bililer çerçevesinde farklılaşmanın sebebi ilçelerde görev yapan öğretmenlerin yaşadıkları ilçelerin sosyo-ekonomik ve yaşam kalitesinin farklılaşmasından kaynaklandığı söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel stres ölçeğinden elde edilen puanların kadın yöneticilerin eğitim durumuna göre karşılaştırılması söz konusu olduğunda kadın yöneticilerin eğitim durumuna göre öğretmenlerin algıladıkları stres düzeyi anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel stres ölçeğinden elde edilen sosyal destek alt boyutu puanlarının çalıştıkları kadın yöneticilerin mesleki kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin sosyal destek alt boyutunda algıladıkları stres 10 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan kadın yöneticiler 10 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip kadın yöneticilere göre öğretmenlerine daha fazla stres yaratıcı davranışlarda bulunabilir. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticiler çöküş ve emeklilik evrelerinde olduklarından öğretmenlerine daha az sosyal destek gösterdikleri söylenebilir. 10 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip kadın yöneticiler mesleğe yeni başladığından üretkenlik evresinde bulduklarından öğretmenlerine daha fazla sosyal destek gösterdikleri söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel stres ölçeğinden elde edilen iş yükü alt boyutu puanlarının çalıştıkları kadın yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık içerdiği ortaya çıkmıştır. 6- 11 yıl yöneticilik yapan kadın yöneticiler, 11- 15 yıl yöneticilik yapan kadın yöneticilere göre çalışanlarda iş yükü alt boyutunda daha yüksek stres algılamalarına neden olmuştur. 6- 11 yıl yöneticilik kıdemine sahip kadın yöneticiler, 11- 15 yıl yöneticilik kıdemine sahip kadın yöneticilere göre çalışanlarına daha fazla iş yükü vererek örgütsel stres yaşamalarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel stres ölçeğinden elde edilen karar verme alt boyutu puanlarının çalıştıkları kadın yöneticilerin yaş guruplarına göre anlamlı farklılıklar içerdiği

görülmektedir. 46 yaş ve üzeri kadın yöneticileri, 31- 35 yaş grubundaki kadın yöneticilere göre karar verme alt boyutunda öğretmenlerin stres algıları daha yüksek bulunmuştur.

Kadın yöneticilerin daha çok iş- yapı odaklı liderlik davranışı sergilemesi ve bunun sonucunda öğretmenlerin örgütsel stres düzeylerini yüksek algılamaları liderlik davranışları ile örgütsel stres kavramları arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Öneriler

Alanyazında bulunan çalışmalar incelendiğinde MEB üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticiler ve kadın yöneticiler ile çalışan öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel stres üzerine bir araştırma bulunmamaktadır. Dolayısıyla karşılaştırma yapılacak bir norm olmadığı gibi bundan sonra bu alanda çalışacak araştırmacılara da ışık tutacağı söz konusudur. Bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara ve bahsi geçen kurumlara dikkat edebilecekleri öneriler şunlar olabilir:

Yapılan çalışma, İstanbul gibi metropol bir ilde gerçekleştiğinden aynı çalışmanın erkek yöneticiler üzerinden de yapılması önerilir. Böylelikle erkek yöneticilerin liderlik davranışları üst düzey yöneticilerin algılarına göre değerlendirilebilir. Erkek yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel stres düzeyi de ölçülerek kadın- erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının karşılaştırılması yapılabileceği gibi çalıştıkları öğretmenlerinin de örgütsel stres düzeyi karşılaştırılabilir.

Kadın yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin yüksek düzeyde stres algılamalarının nedeni yönetici cinsiyet faktöründen değil, kalabalık ve kaotik bir kentte yaşamalarından olabilir. Bu sebepten bu çalışmanın diğer illerde de yapılması önerilir.

Yapılan çalışma değerlendirilirken göz önünde bulundurulacak noktalar: büyük ve kalabalık şehir, can güvenliği, zorunlu hizmet bölgesi, öğretmenlerin maaş düşüklüğü, veli bilinci, okulun bulunduğu ilçenin sosyo- ekonomik düzeyi, sınav sistemleri, müfredat

çalışmaları, yoğun iş yükü, kırtasiyecilik ve evrak işlerinin fazlalığı, sınıf ve okul mevcutları önünde bulundurulabilir.

MEB bünyesinde Yükseköğretim Kurumu ile iş birliği içerisinde yöneticilere ve öğretmenlere örgütsel stres yönetimi hizmet içi eğitimleri verilebilir.

Yapılan tez çalışmasında en dikkat çeken noktalardan biri MEB’de üst düzey yöneticilerin yoğunluklu olarak erkek yöneticilerden oluşmasıdır. MEB kadın yöneticileri üst düzey yönetici pozisyonlarında yer alacak fırsatı ve desteği daha fazla vermelidir. Üst düzey yönetim kadrolarına cinsiyete göre eşitlik maddesi ekleyerek kadın erkek eşitliğine daha fazla vurgu amacıyla eşit sayıda yönetim- üst yönetim pozisyonları verebilir.

Liderlik, cinsiyetlere özgü bir olgu olmadığı gibi liderlik pozisyonlarında bulunan yöneticiler kadınsı (kadına özgü) liderlik davranışlarını sergileyerek örgütün başarılı olmasını sağlayabilir. Ortak amaç ve hedefler için bir araya gelen kişilere liderlik eden kişi unutmamalıdır ki, insana verilen değer uzun vadede geri döner. Bu dönüş gerek bireylerin davranışları gerekse bireylerin örgüt içerisinde gerçekleştirdikleri üretim, verim, başarı ile ortaya konabilir. Bu açıdan liderler sadece görev-iş odaklı değil kişiyi- personeli önemseyen davranışlar içerisinde de bulunmalıdır.

Kadın yönetici ve lider olmak üstlenilen sorumluluğun risklerini göze almayı, azim ve yılmadan, yorulmadan çalışmayı, zor şartlar altında bile başarmayı gerektirdiği gibi engellerle dolu yolda karşılaşılan zorluklara rağmen kendi de dahil etrafını motive etmeyi gerektiren, kariyer basamaklarını tırmanırken feda ettiği, yetişemediği her şeye ve herkese rağmen üzerinde düşünülmesi, tartışılması, araştırılması gereken olgudur.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (2016). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem.
- Akcan, G., Ünsar, A. S., & Küçükkancabaş, S. (2014). Liderlik davranışlarının çalışanların stres düzeylerine etkisi: Bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 51- 74.
- Aktaş, M. A. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 56(04), 25- 42.
- Akyar, A. (2012). *Etkili yönetim ve yöneticilik II*. İzmir: İlya.
- Akyüz, Y. (1999). *Türk eğitim tarihi: Başlangıçtan 1999'a*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akyüz, Y. (2013). *Türk eğitim tarihi*. Ankara: Pegem.
- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (2), 191-205.
- Aldair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğretiler* (Çev. P. Ozaner). İstanbul: Alteo.
- Al- Sada, M., Esmael, B., & Faisal, M. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal Of Business*. 12(2), 163- 188.
- Alpar, R. (2017). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay.
- Andersen, J. A. (2009). Public versus private managers: how public and private managers differ in leadership behavior. *Publication Administration Review*. 70(1), 131-141.
- Appleby, R. C. (1977). *Modern Business Administration*. London: Pitman Publication.

- Artan, İ. (1986). *Örgütsel stres kaynakları ve müdürler üzerinde bir uygulama*. İstanbul: Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları.
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2012). *Sosyal psikoloji* (Çev. O. Gündüz). İstanbul: Kaknüs.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal zekâ dönüşümcü ve etkileşimci liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aşık, A. N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Atak, H., Tatlı, C. E., Çokamay, G., Büyükpabuşçu, H., & Çok, F. (2016). Yetişkinliğe geçiş: Türkiye’de demografik ölçütler bağlamında kuramsal bir gözden geçirme. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi*. 8(3), 204- 227.
- Aydın, P. İ. (1995). *Yönetimde stres kaynakları*. Ankara: Pegem.
- Aydın, P. İ. (2002). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel stres yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 49-74.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189- 217.
- Aytaç, S. (t.y.). *İş stresi yönetimi el kitabı iş stresi: oluşumu, nedenleri, başa çıkma yolları ve yönetimi*. Erişim
<https://kayseri.aile.gov.tr/data/54785e08369dc54fc832b71e/254c9c10627632335d8b3df78363b7c4.pdf>
- Aytek, B. (1983). *İşletme yönetimi*. Ankara: Turhan Kitapevi.

- Aytemiz, B. U. (2001). *Halide Edib-Adivar ve feminist yazın* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Bilkent Üniversitesi Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Bahadur, W., Bano, A., Waheed, Z., & Kiazai, A. N. (2017). Multiple-oriented leadership behavior and school performance: A multiple-case study. *Malasyian Online Journal Of Educational Management*. 5 (2), 25-41.
- Balcı, A. (2014). *Çalışanlarda stres kaynakları, stresle başa çıkma yöntemleri ve sağlık sektörü*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baltaş, Z., & Baltas, A. (2012). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi.
- Barrett, E. J. (1995). The policy priorities of african- american women in state legis- latures. *Legislative Studies Quarterly*, 20 (2), 223-247.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadeship: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türk eğitim sistemi*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Ankara: Siyasal Basın Dağıtım.
- Bayhan, P., & Arslan, M. (2005). Kadın yöneticilerin liderlik tarzlarının toplumsal roller açısından incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 99- 119.

- Bayram, S. G. (2010). *İbn-i Sina hastanesinde çalışan hemşirelerin stres ve motivasyon durumları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (1996). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol.
- Baytak, Ö. (2015). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin mükemmeliyetçilik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişki (Şanlıurfa İli Örneği)* (Yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversiteleri, Gaziantep.
- Bennis, W. (1989). *Learning to lead*. New York: Basic Books.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: there is a difference between leaders and managers*. Plymouth: University Press Of America.
- Beyan, A. Ç., Alıcı, N. Ş., Bediz, C., & Çımrın, A. H. (2017). Termal riskler ve iş sağlığı. *Tepecik Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Dergisi*, 27 (1), 1-6 doi:10.5222/terh.2017.001
- Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Dergisi Türk Psikoloji Yazıları*, 11 (22), 66-77.
- Biricik, Y. S. (2018). *Akademik personelin örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma düzeylerinin öğrenilmiş güçlülük yönünden değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Blanchard, K. (2011). *Leading at higher level*. New Jersey: Pearson Education.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, İ., & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Boyle, G. J., Borg, M. G., Falzon, J. M., & Baglioni, A. J. (1995). A structural model of the dimensions of teacher stress. *British Journal of Educational Psychology*, 65, 49–67. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8279.1995.tb01130.x>.
- Bucurean, M., & Costin, M. A. (2011). Organizational stress and its impact on work performance. Ed. A. Dodescu. The 7th Edition of the International Conference “European Integration – New Challenges”, (s.1622-1628). Romania: Oradea University.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, ř., & Yıldırım, S. (2016). Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, edaş Grup şirketleri rneği (orumgaz, Srmeligaz, Kargaz) (Yayımlanmış yüksek lisans tezi)*. Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Caz, ., Aydoğdu, V., Tunçkol, H. M., & nc, E. (2015). Zaman yönetimi becerisi ve stres ilişkisi: beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencileri rneği. *Akademik Bakış Dergisi*, 50, 278- 287.
- Chaplain, R. P. (2008). Stress and psychological distress among trainee secondary teachers in England. *Educational Psychology*, 28, 195–209. <http://dx.doi.org/10.1080/01443410701491858>.

- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (4), 280- 288. <https://doi.org/10.1108/01437730510600652>.
- Collie, R. J., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2017). School context and educational system factors impacting educator stress. T. M. McIntyre & S. E. McIntyre & D. J. Francis (Eds.), *Educator Stress An Occupational Health Perspectiv* (pp. 3-22. Cham: Springer International Publishing.
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-97.
- Cook, L., & Rorhwell B. (2000). *The x&y of leadership*. London: The Industrial Society.
- Cuban, L. (1998). How schools change reforms. *Teachers College Record*, 99(3), 453–475.
- Çemberci, Y. (2002). *Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çoşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çınar, O. (2010). Eğitim ve sağlık çalışanlarının iş stresi düzeyi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 9 (33), 101-121.
- Davies, J. P. (1997). *Occupational stress in private schools: a teacher profile*. Florida International University Digital Commons, Miami, Florida.
- Davis, K. (1982). *İşletmede insan davranışı: örgütsel davranış* (Çev. K. Tosun). İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi.

- Demirbilek, T. (2004). Vardiyalı çalışmanın kadının aile ve sosyal yaşamına etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 77-98.
- Demirci, M. K., & Büyük, K. (2015). Mobbing. N. D. Ergün, Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (ss. 247-266). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda davranış*. İstanbul: Ar Basım Yayın.
- Doğan, V. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliklerinin belirlenmesi (Bakırköy örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik* (ss. 97- 141). Ankara: Pegem.
- Doksat, K., & Oktay M. (1994). Stres.12. Meslek İçi Sürekli Eğitim Programı içinde. İstanbul.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Drucker, P. F. (1996). *Gelecek için yönetim* (Çev. F. Üçcan). Ankara: Türkiye İş Bankası.
- Durry, S. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. (PhD thesis). Regent University, School of Leadership Studies, London.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta- analysis. *Psychological Bulletin*, 103(2), 233- 256.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Johnson, B. T. (1992). Gender and leadership style among school principals: A meta-analysis. *Educational Administration Quarterly*, 28, 76-102.

- Eğin, A. (2015). *Çalışma hayatında iş stresi ve tükenmişlik*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekonomist, (2017). En güçlü 50 kadın Ceo. <https://www.ekonomist.com.tr/kapak-konusu/en-guclu-50-kadin-ceo.html> 16/11/2018 tarihinde erişilmiştir.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14, 587- 606.
- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. & Maya, İ. (2013). Views of educational managers on stress management working in the body of province Directorate of National Education: Canakkale Case. *US-China Education Review*, 3(8), pp. 612- 623.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Dönence Basım
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Ankara: Beta.
- Ergene, T. (1990). *The leadership styles of the high school administrators and relations with their type-a/ type-b behavior patterns*. (Publishes PhD thesis). Middle East Technical University.
- Ergun, T. (1981). *Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı*. Ankara: TODAİE.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta.

Ertekin, Y. (1993). *Stres ve yönetim*. Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü.

Fortune Türkiye, (2017) 40 yaş altı 40 listesi. <<http://www.fortuneturkey.com/40-yas-alti-40%E2%80%B2-listesi-2017>> 07/12/2018 tarihinde erişilmiştir.

Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı.

Gençay, A. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve okul imajı*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Gibson, F., McGrath, A., & Reid, A. (1989). Occupational stress in social work. *The British Journal of Social Work*, 19(1), 1- 18.

Gibson, J. L., Donnelly Jr. JH., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2003). *Organizational behavior, structure and processes*. New York: Irwin McGraw-Hill.

Güçlüol, K. (1985). *Eğitim yönetiminde karar ve örnek olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaa.

Gümüştekin, E., & Gültekin, F. (2009) Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 147- 158.

Gümüştekin, E., & Gültekin, F. (2010). Stres kaynakları ile kariyer yönetimi etkileşimi: borsa aracı kurum çalışanları üzerinde bir uygulama”. *Akademik Bakış Dergisi*, 20, 1-21.

Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*, Ankara: Nobel.

Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güney, S. (2012). *Sosyal psikoloji*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Halis, M. (2018). *Kadın ve liderlik*. İstanbul: Umuttepe.

- Halpin, A. W. (1957). *Leader behavior description questionnaire*. Ohio: Ohio State University Columbus. Erişim <https://fisher.osu.edu/centers-partnerships/leadership/leader-behavior-description-questionnaire-lbdq>
- Hanebuth, D. (2005). Absenteeism: a crosssectional study in a high-tech metalworking plant in Germany, Thesis presented to the Faculty of Arts of the University of Zurich for the degree of Doctor of Philosophy, Zurich.
- Haşit, G., & Yaşar, O. (2015). alışan kadınlarda örgütsel stres kaynakları: bir kamu kurumu örneği. *Sakarya İktisat Dergisi*, 4(4), 1-30.
- Heller, T. (1997). *Yönetimde kadın-erkek* (Çev. I. Tuzcular). İstanbul: Altın Kitaplar.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hodgetts, R. M. (1990). *Management: theory, process, and practice* (5th ed.). San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45(2), 179- 189.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Associates (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 131-233). Stamford, CT: JAI Press.

- Huber, V. L., Nortcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). Effects of decision strategy and number of openings on employment selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45(2), 276- 284.
- Işıkçı, Y. M., & Şengün, H. (2017). Kadın başbakan Tansu Çiller döneminde kadına politikası: temel yasalar üzerinden bir değerlendirme. *Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, Kadın Özel Sayısı, 9 (9), 401- 420.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- İlgürel, M. (1966). Kösem Sultanın bir vakfiyesi. *Tarih Dergisi*, 16 (21), 83- 94.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kaplanoğlu, E. (2014). Mesleki stresin temel nedenleri ve muhtemel sonuçları: Manisa ilindeki smmm'ler üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 131-150.
- Karacaoğlu, K., & Çetin, İ. (2015). İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: Afad örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 46-69.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 4(8), 96- 117.

- Karadavut, Y. (2005). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel stres kaynakları, stres belirtileri ve stresle başa çıkma yolları* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karakaya, K. (2015). *Evveliyat KPSS konu anlatımlı tarih*. Ankara: İsem Yayıncılık.
- Kasapoğlu, M. A. (1994). Aile ve kadın araştırmaları için yedi temel rol ve statü. *Ankara Üniversitesi Dil Tarih Coğrafya Fakültesi Araştırma Dergisi*, 15, 217- 233.
- Kaya, İ., & Karadağ, E. (2015). Okul müdürlerinin durumsal liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini yordama gücü. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*. 6(11), 175- 194.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) teknikleri. *Fırat University Journal of Social Science*, 19(1), 51-64.
- Kesken, J., & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*. 8 (2). 729-754.
- Keskinkılıç, K. (Ed.) (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S., & Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1) .17-32.
- Klassen, R. M., & 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, 114–129. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cedpsych.2011.01.002>.

- Klenke, K. (1996). *Women and leadership: A contextual perspective*. New York: Springer Publishing.
- Koç, M. & Titiz, H. (2017). *Mano- pause kadın yöneticiler üzerine*. Adana: Karahan Kitabevi.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici ve geliştirici liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılığa etkisi. (Ankara İli, Çubuk İlçesi Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kolzow, D. (2014). *Leading from within: Building organizational leadership capacity*. Retrieved from <https://tr.scribd.com/document/324916179/Leading-From-Within>
- Kozak, D. C. (1998). Leadership studies: some thoughts and reflections. *Gannon University Magazine*, Winter, 5.
- Kumrular, Ö. (2015). Kösem Sultan: iktidar, hırs, entrika. *Cihannüma Tarih ve Coğrafya Araştırmaları Dergisi*. 1 (2), 165- 168. DOI: 10.30517/cihannuma.283512
- Kurtuldu, P. S. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin özgüven düzeyleri ile liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçükgörmen, G. C. (2010). Halide Edip Adivar'ın romanlarında kadın ve kadın eğitimi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ortaöğretim Sosyal Alanlar Eğitimi Anabilim Dalı Türk Dili Ve Edebiyatı Öğretmenliği Programı, İzmir.
- Kyte, K. (1994). *Perceptions of occupational stress among public school principals in tennessee*. East Tennessee State University. United States Of America.

- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374-387.
- Makin, P. E., & Lindley, P. A. (1995). *Pozitif stres yönetimi* (Çev. A. Arslan). İstanbul: Rota Yayın.
- Maya, İ. (2012). Women, leadership and change. In S. S. Erçetin (Eds.), *Discussions about leadership: In different fields* (pp. 211-240). Bloomington: iUniverse, Inc.
- McCarthy, C. J., Lambert, R. G., & Reiser, J. (2014). Vocational concerns of elementary teachers: stress, job satisfaction, and occupational commitment. *Journal of Employment Counseling*, 51, 59–74. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-1920.2014.00042.x>.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 117- 130.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2005). *Organizational behavior*. Baston: McGraw- Hill Irwin.
- MEB (2011). 652 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html>.
- MEB (2012). 28471 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği.
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.16774&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=milli%20e%F0itim%20bakanl%FD%F0%FD%20il>
- MEB. (2018a). Millî Eğitim Bakanlığının kısa tarihçesi. <<http://www.meb.gov.tr/milli-egitim-bakanliginin-kisa-tarihcesi/duyuru/8852>> 23/10/2018 tarihinde erişilmiştir.

- MEB. (2018b). Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi.
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180710-1.pdf>
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between of power and work reactions: the mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24, 533-552.
- Mucuk, İ. (2003). *Temel işletme bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership theory and practice* (7th ed.). United States of America: Sage.
- Nur, D. (2011). Kamu hastanelerinde çalışan sağlık personelinde iş doyumunu ve stres ilişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 14, 230- 240.
- Okutan, M., & Tengilimoğlu, D. (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: bir alan uygulaması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ankara.
- Oni, T. (2017). Task-oriented versus relationship-oriented leadership styles: perceptions of the Nigerian work environment. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 11, 414-435.
- Oteer, R. (2015). Stress at work and its subsequent problems among teachers of the public schools which operate the school-based violence reduction program (vrp) in Tulkarm governorate. *World Journal of Education*. 5 (4), 26- 37.
- Otto, R. (1986). *Teachers under stress: health hazards in a work role and models of response*. Melbourne: Hill Of Content.

- Önal, A. (1979). *Kara harp okulunda 1978- 1979 akademik yılında seçilmiş bir subay ve öğrenci örneklemini üzerinde lider beklenti ve uygulamaları konusunda yürütülen bir bilimsel araştırma*. (Yayımlanmış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Öner, U. (2010). *Stresle başa çıkma*. Ankara: Nobel.
- Özçatal, E. Ö. (2011). Ataerkillik, toplumsal cinsiyet ve kadının çalışma yaşamına katılımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 21-39.
- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y, Bir, A. A., İftar, K. G., Özmen, A., & Uzun, Y. (1999) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş stresinin karşılaştırmalı analizi* (Yayımlanmış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Özdemir, E. (2017). *Türklerin ilk kadın hükümdarı Tomris*. Ankara: Panama Yayıncılık.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Kaya, Z., & Reçepoğlu, E. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin stresle başa çıkma tarzları ile kullandıkları mizah tarzları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 17 (3), 405- 428.
- Özkan, H. H., & Çelikten, Y. (2017). Milli eğitim sisteminin örgütsel yapısı ve maarif müfettişleri alt sisteminin işleyişi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 865- 990. DOI: 10.26466/opus.321994
- Özkaya, M.O., Yakın, V., & Ekinci, T. (2008). Stres düzeylerinin çalışanların iş doyumu üzerine etkisi (Celal Bayar Üniversitesi çalışanları üzerine ampirik bir araştırma), *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 163-179.

- Palaz, S., Özkan, S., Sarı, N., Göze, F., Şahin, N., & Akkurt, Ö. (2008). İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışları üzerine bir araştırma; Bandırma örneği. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(4), 41- 58.
- Palmer, M., & Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar* (Çev. V. Üner). İstanbul: Rota Yayın Dağıtım.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde stres kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pickup, L. (1984). Women's gender-role and its influence on travel behaviour. *Women And The Environment*, 61-68.
- Pieterse, A. N. V., Knippenberg, D. V., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and Innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609- 623.
- Rajbhandari, M. M. S., Rajbhandari, S., & Loock, C. (2016). Relations- and task-oriented behaviour of school leaders: cases from primary schools in Finland. *South African Journal of Childhood Education*. 2223-7674.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45–62). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner, & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371–382). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (pp. 199-214). Alexandria, VA: Miles River Press.
- Rosen, C. C., Chang, C. H., Djurdjevic, E., & Eatough, E. (2010). Occupational stressors and job performance: an updated review and recommendations. *Research in Occupational Stress And Well Being*. (Vol. 8, pp. 1-60). Bingley, United Kingdom. Emerald Group Publishing Limited.
- Ross, R.R., & Altmair, E. M. (1994). *Intervention in occupational stres*, London: Sage.
- Rowshan, A. (2002). *Stres yönetimi* (Çev. Ş. Cüceloğlu). İstanbul: Sistem.
- Russel, R. B. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84 <https://doi.org/10.1108/01437730110382631>
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2010). Liderlik ve motivasyon: geleneksel ve güncel yaklaşımlar. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Yenilik* (ss. 63- 82). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Salkind, N. (2015). *İstatistikten nefret edenler için istatistik* (Çev. A. Çuhadaroğlu, Z. Ç. Özcan, Y. İmamoğlu). Ankara: Pegem.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Selye, H. (1974) *The stress of life*. New- York: McGraw- Hill.
- Shirom, A. (1982). What is organizatinal stress? A facet analytic conceptualizatin. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 21-37.

- Sirke, Ç. (2016). *Özel okul öğretmenlerinde örgütsel stres ve örgütsel özdeşleşme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Soysal, A. (2009, Mayıs). İş yaşamında stres, *Çimento İşveren Dergisi*, s. 17-40.
- Sökmen, A. (2005). Konaklama işletmelerinin yöneticilerinin stres nedenlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörü: Adana'da ampirik bir araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Güz, 1, 1-27.
- Sökmen, A. B. (2017). *Öğretmenlerin algıladıkları liderlik davranışları ile karara katılma durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stoeber, J., & Rennert, D. (2008). Perfectionism in school teachers: relations with stress appraisals, coping styles and burnout. anxiety, stress & coping. *An International Journal*, 21, 37-53. <http://dx.doi.org/10.1080/10615800701742461>
- Stone, A.G., & Patterson, K.A. (2005). The history of leadership focus. *Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University. http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf (12.12.2018)
- Şahin, H. (2005). Örgütsel stres. *Madem Mühendisleri Odası Madencilik Bülteni*, Mart.
- Şama, E., & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Bahar 2011*, 9(2), 313-342
- Şanlı, Ö. (2017). Öğretmenlerin algılanan stres düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(61), 385- 396.

- Şeker, M. (2015). Quality of life index: a case study of İstanbul. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Ve İstatistik Dergisi*, 23, 1-15.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin.
- Şerif, M., & Şerif, C. W. (1996). *Sosyal psikolojiye giriş I*. İstanbul: Sosyal.
- Şişman, M. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tanşu, M. (2009). *Örgütsel stres kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi ve sağlık sektöründe bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tarhan, N. (2002). *Stresi mutluluğa dönüştürmek*. İstanbul: Timaş.
- Tarhan, N. (2016). *Kadın psikolojisi*. İstanbul: Nesil Basım.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A., & Sears, D. O. (2012). *Sosyal psikoloji* (Çev. A. Dönmez). Ankara: İmge.
- Tengilimoğlu, D., & Okutan, M (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 15-42.
- Tekin, S. (2013). *Sihirli liderler*. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.
- Tevrüz, S., Artan, İ., & Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan seçmeler*. İstanbul: Beta.
- Theorell, T., Perski, A., Åkerstedt, T., & ark (1988). Changes in job strain in relation to changes in physiological state. *Scand J Work Environ Health*, 14, 189–196.
- Tokcan, H., & Kolyiğit, E. (2017). Türk tarihinde yer alan önemli kadın şahsiyetler hakkında öğrenci bilgi düzeyleri. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yeni Yaklaşımlar Dergisi*, 1, 31-41.

Tutar, H. (2000). Kriz ve stres ortamında yöneticilik. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

TÜİK, (2018). Seçim yılına göre milletvekili sayısı. <<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>> 01/11/2018 tarihinde erişilmiştir.

Türker, E. (2009). *Örgütsel stres faktörleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve lise öğretmenleri üzerinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tüzel, E. (2016). Liderlik ve kadın. N. Güçlü (Ed.), Eğitim yönetiminde liderlik (ss.405- 426). Ankara: Pegem.

Uysal, A. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Wahl, A. (2001). Men's perceptions of women and management. *Ministry of Health and Social Affairs- Sweden*, Stockholm.

Warner, W. R. (1980). *School administrator stress: Prevalence, sources, symptoms, and coping approaches* (PhD thesis). Iowa State University, United States of America.

Wortman, C. B., & Brehm, J. W. (1975). Responses to un controllable outcomes; an integration of reactance theory and learned helplessness model. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental Social Psychology* (pp.277-336). New York: Academic Press.

Wulandariv, P, Mangundyaya, W., & Utoyo, D. (2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change? *Procedia Social and Behavior Sciences*, (172), 104-111.

- Yavuz, E., & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilişkili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-34.
- Yazar, N. (2011). Melikşah'ın ölümünden sonra Terken Hatun'un oğlu Mahmud'u sultan yapma çabaları. *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 10(20), 211- 219.
- Yıldırım, F., & Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin stres kaynakları ve baş etme yolları. *XVIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Yıldırım, Y., Taşmektepligil, M. Y., & Üzüm, H. (2011). Kısa versiyon örgütsel stres ölçeğinin Türkçeye uyarlanması (geçerlilik ve güvenirlik çalışması). *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(1), 103- 108.
- Yıldız, A. N., & Bilir, N. (2007). Sıcak çalışma ortamının subjektif olarak değerlendirilmesi. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26 (2). 23- 28.
- Yılmaz, D., Duran, H., & Köse, İ. (2018) *Ortaöğretim Türk kültür ve medeniyet tarihi 11 ders kitabı*. Millî Eğitim Bakanlığı.
- York- Barr, J., & Duke, D. (2004). What do we know about teacher leadership? findings from two decades of leadership. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). New Jersey: Pearson.
- Yurdakoş, E. (ty). Stres fizyolojisi. <<http://www.ctf.edu.tr/stek/pdfs/47/4711.pdf> 24/11/2018 > tarihinde erişilmiştir.
- Yüksek, A. E. (2005). *Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı*, (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yüksel, E., Kapar, M. A., Bildik, F., Şahin, K., Şafak, L., Ardıç, M., Bağcı, Ö., & Yıldız S.

(2018). *Ortaöğretim 9 tarih ders kitabı*. Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel.

Zencirkıran, M. (2017). *Sosyoloji*. Bursa: Dora Basım Yayın.

Zoraloğlu, R. Y. (1998). *Öğretmenlerin mesleki stres kaynakları ve stresin örgütsel doğurguları*

(Yayımlanmış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi. Ankara.



EKLER

Ek-A Anket Araştırma İzin Belgesi (İstanbul Valiliği)



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.6274066

27/03/2018

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Çanakkale Onsekiz Mart Üniv. 16.03.2018 tarih ve 1800041281 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 26.03.2018 tarihli tutanağı.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Gizem DAK'ın "MEB Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerinin Algılarına Göre Kadın Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmen Örgütsel Stres Düzeyleri" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelinde bulunan eğitim kurumlarında görev yapan Müdür, Müdür Yardımcıları, Şube Müdürü, Okul Müdürü, Okul Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlere; liderlik davranışları betimleme ölçeği, örgütsel stres ölçeği ve görüşme soru formunu uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.**

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
27/03/2018

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meh.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Ek-B Anket Araştırma İzin Belgesi (İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.6503789
Konu: Anket Araştırma İzni

29.03.2018

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi: a) 16.03.2018 tarih ve 1800041281 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 27.03.2018 tarih ve 6274066 sayılı oluru.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Gizem DAK'ın "**MEB Taşra Örgütündeki Üst Düzey Yöneticilerinin Algularına Göre Kadın Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmen Örgütsel Stres Düzeyleri**" konulu araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Ek-C Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Formu

11. EKLER					
Ek 1. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği					
	Daima	Sık sık	Bazen	Nadiren	Asla
1. Astlarına kişisel olarak destek olur.					
2. Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.					
3. Astlarının bu kurumda çalışmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.					
4. Yeni fikirler üretmek için astlarıyla birlikte bu fikirleri uygulamayı dener.					
5. Gerçek bir lider gibi hareket eder.					
6. Kolayca anlaşılır bir yöneticidir.					
7. Yöneticisi olduğu birim içerisinde tek söz sahibi kendisidir.					
8. Astlarını dinlemek için zaman ayırır.					
9. Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.					
10. Yapılacak değişiklikleri astlarına önceden haber verir.					
11. Verdiği talimatları tereddüte yer bırakmayacak şekilde açık olarak ifade eder.					
12. İçine kapanıktır.					
13. Astlarının kişisel sorunlarıyla ilgilenir.					
14. Yapılacak işler için iş bölümü yapar.					
15. Amiri olduğu kişilerin sözcülüğünü üstlenir.					
16. Faaliyetlerin belirli bir takvime göre yapılmasını sağlar.					
17. Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.					
18. Davranışlarının nedenlerini açıklamaz.					
19. Astlarını iş ile ilgili konularda bilgilendirir.					
20. Astlarına danışmadan kararlar verir.					
21. Astlarının davranışlarını destekler.					
22. Faaliyetlerin tamamlanması için süre belirterek bu süre içinde tamamlanmasına dikkat eder.					
23. Tüm personeline eşit davranır.					
24. Faaliyetlerde standart prosedürlerin uygulanmasını teşvik eder.					
25. Personeli yararına kendi üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir.					
26. Yenilikler yapmaya isteklidir.					
27. Yönetici olarak iş ortamındaki konumunun herkesçe anlaşılmasını sağlar.					

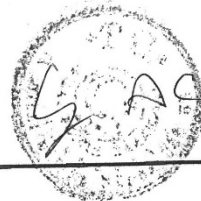


	Daima	Sık sık	Bazen	Nadiren	Asla
28. Kolay ulaşılabilir bir kişidir.					
29. Personelin tüm talimatlara uymasını sağlar.					
30. Yerinde ve zamanında uygun hareket tarzını göstermede yetersizdir.					
31. Astarının kendisiyle konuşurken rahat olmasını sağlar.					
32. Yönetici olarak astlarından ne beklediğini onlara ifade eder.					
33. Astarının temsilcisi olduğunu belli eder.					
34. Astarın yaptıkları önerileri uygulamaya çalışır.					
35. Personelinin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gereken her şeyi yapar.					
36. Yetkilerinin astları tarafından kullanılmasına izin verir.					
37. Personeli yararına olan konularda üst yönetimin de desteğini kazanmak için gayret gösterir.					
38. Önemli kararlar almadan önce astlarının onayını alır.					
39. Astarının birbirleriyle koordineli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlar.					
40. Personelinin takım ruhu içinde çalışmasını sağlar.					



Ek-D Örgütsel Stres Ölçeği Formu

Ek 2. Örgütsel Stres Ölçeği		Hiç bir zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her Zaman
1	Çok hızlı mı çalışmak zorundasın?					
2	Çok yoğun mu çalışmak zorundasın?					
3	Yaptığın iş çok fazla çaba gerektirir mi?					
4	Her şeyi yapmak için yeterli zamanın var mı?					
5	Yaptığın işte sık sık istemediğin taleplerle karşılaşılıyor musun?					
6	İşin yeni şeyler öğrenmene imkân sağlıyor mu?					
7	İşin üst düzeyde beceri ve uzmanlık istiyor mu?					
8	Yaptığın iş ilk olarak senin harekete geçmeni gerektiriyor mu?					
9	Tekrar ve tekrar aynı şeyleri yapmak zorunda kalıyor musun?					
10	İşinde nasıl çalışacağını kararını kendin verebiliyor musun?					
11	İşinde ne yapacağını kararını kendin verebiliyor musun?					
12	İş ortamım sakin ve hoştur.					
13	İş yerimde diğer çalışanlarla iyi geçinirim.					
14	İş arkadaşlarım beni destekler.					
15	Eğer kötü günündeysem iş arkadaşlarım beni anlar.					
16	Üstlerim ile iyi geçinirim.					
17	İş arkadaşlarım ile çalışmaktan zevk alırım.					



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Gizem DAK

Doğum Yeri: Köyceğiz- Muğla

Doğum Tarihi: 23/10/1989

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/ Eğitim Fakültesi/

Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü/ Bilgisayar ve Öğretim
Teknolojileri Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

BİLİMSEL FAALİYETLERİ

a) Yayınlar

Güven, S. ve Dak, G. (2017). Öğretmen adaylarının Kamu Personel Seçme Sınavına (KPSS) ilişkin oluşturdukları görsel metaforlar. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 8(15), 1-16.

b) Bildiriler

Maya, İ. ve Dak, G. (2018). Leadership behavior of women managers according to the perceptions of senior administrators in local division of Ministry of National Education. VI. International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership, ANKARA, TURKEY, 11-12 December 2018.

Maya, İ. ve Dak, G. (2018). The impact of school administrator's leadership behaviors on teacher's organizational stress. XV. European Conference on Social and Behavioral Sciences, KUSADASI, AYDIN, TURKEY, 1-3 February 2018, pp. 68- 68.

Güven, S. ve Dak, G. (2017). Ruhanilik (iş yeri ruhsallığı) örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik lisansüstü öğrencilerinin görüşleri. VIII. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu, ANKARA, TÜRKİYE, 19- 21 Ekim 2017, ss. 121-123.

Güven, S. ve Dak, G. (2017). Öğretmen adaylarının Kamu Personel Seçme Sınavına (KPSS) ilişkin oluşturdukları görsel metaforlar. XII. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi, ANKARA, TÜRKİYE, 11-13 Mayıs 2017, ss. 235- 237.

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl: Hakkâri/ Yüksekova- Halit Okay Ortaokulu

17/09/2015- 01/09/2016 (Bilişim Teknolojileri Öğretmeni)

İstanbul/ Esenler- Ayvalıdere Ortaokulu

06/09/2016 – Devam Ediyor.

İLETİŞİM

E-Posta Adresi: gizemdak@gmail.com