T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ümran ASLAN

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat BAĞLIBEL

GAZİANTEP
TEMMUZ 2013

ÖZET
OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ASLAN, Ümran
Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat BAĞLIBEL
Haziran, 2013, 100 sayfa

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre incelemektir. Araştırmaya, Şırnak ili İdil ilçesindeki 37 ilköğretim okulunda görevli 272 öğretmen katılmıştır. Veriler, Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve Minnesota İş Doyumu Anketi kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizi aşamasında, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stili ile içsel doyum arasında düşük, dışsal iş doyum arasında ise orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna karşın, serbestlik tanıyan liderlik stili ile içsel iş doyum arasında düşük ve dışsal iş doyumu arasında ise orta düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT
ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS' JOB SATISFACTION

ASLAN, Ümran

M.A. Thesis, Enstitute of Education Sciences

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Murat BAĞLIBEL

June , 2013, 100 pages

The aim of this research is, to examine the relationship between school principals' leadership styles and teachers' job satisfaction according to the teachers' opinions. The paticipants of this study were 272 teachers from 37 elemantary schools in İdil district of Şırnak province. The data were collected with Multifactor Leadership Questionnaire and Minnesota Job Satisfaction Survey. At the phase of data analysis, Pearson Product Moment Correlation was used. The study revealed that there was low positive correlation between internal satisfaction and transformational and transactional leadership. The study also indicated that there was moderate positive correlation between external satisfaction and transformational and transactional leadership. Whereas, there was a low negatif correlation between laissez-faire leadership style and internal satisfaction and a moderate correlation between laissez-faire leadership and external satisfaction.

ÖNSÖZ

"Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisi" ni incelemeye yönelik olan bu çalışma için beni yönlendiren, her zaman değerli yardımlarını ve anlayışını esirgemeyen sayın tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Murat BAĞLIBEL' e sonsuz teşekkürler ve şükranlarımı sunarım.

Çalışmamın başından sonuna kadar beni destekleyen annem, babam ve kardeşlerime, Ayrıca anketlerin uygulanmasında katkılarını gördüğüm değerli okul yöneticileri ile değerli meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ümran ASLAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET ..... İ
ABSTRACT ..... İİ
ÖNSÖZ ..... İİİ
İÇİNDEKİLER ..... İV
TABLOLAR LİSTESİ ..... Vİİ

1.GİRİŞ
1.1. PROBLEM DURUMU 1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI 3
1.3. ARAŞTIRMA PROBLEMLERİ 3
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 4
1.5. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR 5
1.6. SAYILTILAR 5

2. KURAMSAL ÇERÇEVE
2.1. LİDERLİK 6
2.1.2. Liderlik Özellikleri 9
2.1.3. Liderlik ve Yönetim 10
2.1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar 10
2.2. LİDERLİK KURAMLARI 11
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı 12
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım 14
2.2.2.1. Ohio state devlet üniversitesi çalışmaları 15
2.2.2.2. Michigan üniversitesi çalışmaları 16
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı 16
2.2.3.1. Fiedler 'in durumsallık kuramı 17
2.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın liderliğin yaşam döngüsü kuramı 18
2.2.3.3. Yol-Amaç kuramı 18
2.2.3.4. Normatif durumsallık kuramı 18
2.2.3.5. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı 19
2.2.4. Modern Yaklaşımlar 19
2.2.4.1. Hümanist lider 20

2.2.4.2. Etik(Moral) liderlik....20
2.2.4.3. Destekleyici lider....21
2.2.4.4. Karizmatik lider....22
2.2.4.5. Vizyoner liderlik....23
2.2.4.6. Doğal lider....24
2.2.4.7. Kültürel liderlik....24
2.2.4.8. Demokratik ve katılımcı lider....24
2.2.4.9. Liberal lider....25
2.2.4.10. Süper liderlik....26
2.2.4.11. Takım liderliği....27
2.2.4.12. Öğretimsel liderlik....28
2.2.4.13. Dönüşümcü liderlik....29
2.2.4.13.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik kavramı ve gelişimi....29
2.2.4.13.2. Dönüşümcü liderlerin özellikleri....30
2.2.4.14. Dönüşümcü Liderlik Boyutları....32
2.2.4.15. Sürdürümcü Liderlik....35
2.2.4.15.1. Sürdürümcü liderliğin boyutları....36
2.2.4.15.2. Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik arasındaki farklar....38
2.2.4.16. Serbestlik Tanıyan Liderlik....41
2.3. İŞ DOYUMU....43
2.3.1. İş Doyumu Kuramları....44
2.3.1.1. İçerik (Kapsam) Kuramları....44
2.3.1.2. Maslow'un ihtiyaçlar (gereksinimler) hiyerarşisi kuramı....44
2.3.1.3. Herzber'in iki faktör kuramı....45
2.3.1.4. Mc. Clelland'ın başarma ihtiyacı kuramı....46
2.3.1.5. Alderfer'in var olma, ilişki kurma ve gelişme (VİG) kuramı....46
2.3.2. Süreç Kuramları....47
2.3.2.1. Vroom'un beklenti kuramı....47
2.3.2.2. Davranış şartlandırma (sonuçsal şartlandırma) yaklaşımı....48
2.3.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı....49
2.3.2.4. Edwin Locke'nin amaç kuramı....49
2.3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler....50
2.3.3.1. Bireysel faktörler....50
2.3.3.2. Örgütsel faktörler....53
2.3.3.4. Liderlik ve İş Doyumu....56
2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR....57
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar....57
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar....62

3.YÖNTEM VE MATERYAL
3.1. YÖNTEM....64
3.2. ARAŞTIRMA MODELİ....64
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM....64
3.4.ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ....65

3.4.1. Cinsiyet 65
3.4.2. Yaş 66
3.4.3. Meslekte Çalışma Süresi 66
3.4.4. Mezun Olunan Okul 67
3.4.5. Branş 68
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 68
3.5.1. Çok Faktörlü Liderlik Anketi 69
3.5.2. Minnesota İş Doyumu Anketi (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire).70
3.6. VERİLERİN TOPLANMASI 71
3.7. VERİLERİN ANALİZİ 71

4.BULGULAR VE TARTIŞMA
4.1. ARAŞTIRMA PROBLEMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR 73
4.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum 73
4.1.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum 74
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum 76
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum 77
4.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum 79
4.1.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum 80
4.1.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum 81
4.1.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum 82
4.1.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum 83

5. SONUÇ VE ÖNERİLER
5.1. SONUÇLAR 86
5.2. ÖNERİLER 87
KAYNAKLAR 89
EKLER 94
ÖZGEÇMİŞ 100

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1.Liderin Özellikleri (Sertoğlu,2010: 57-58)..... 9
Tablo 2.2.Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar (Çelik, 2011: 3).....11
Tablo 2.3.Dönüşümcü ve Sürdürümcü Lid. Arasındaki Farklar(Çelik, 2011:156)....40
Tablo 2.4.Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı 46
Tablo 3.1.Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları.....66
Tablo 3.2.Yaş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları.....66
Tablo 3.3.Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Sonuçları 67
Tablo 3.4.Mezun Olunan Okul Değişkenine Ait Frekans Sonuçları.....67
Tablo 3.5.Branş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları.....68
Tablo 3.6.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....69
Tablo 3.7.Likert Tipi Ölçek İçin Puan Aralıkları (Çetinler: 2008). 69
Tablo 3.8.Minnesota İş Doyum Ölçeği Alt Boyutları 70
Tablo 3.9.İş Doyumu Anketinde Yer Alan Beşli Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri.....70
Tablo 4.1.Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stilleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişki 74
Tablo 4.2.Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Ölçek ile Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre Alt Faktörlerin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri.....75
Tablo 4.3.İlköğretim Okulu öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre "müdürlerinin Liderlik Stillerine " ilişkin algılarını gösteren istatistikî bilgiler.....76
Tablo 4.4.İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Görüşlerinin "Yaş" Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri.....77
Tablo 4.5.Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları.....78
Tablo 4.6.Serbestlik Tanıyan Liderlik Alt Boyutunun Yaş Değişkenine Göre Tukey HSD Testi sonuçları.....78
Tablo 4.7.İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mezun Olunan Okula Göre Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler.....79
Tablo 4.8.İş Doyum Ölçeği ile Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre İş Doyumu Alt Faktörlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....80
Tablo 4.9.İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler.....81

Tablo 4.10.İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaşlarına Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler 82
Tablo 4.11.Yaş Değişkeni ile İş Doyumu arasında Yapılan Tek-yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....83
Tablo 4.12.İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler 84

EKLER

Sayfa No

EK-1. Araştırma Yapılan Okulların Listesi…….94
EK-2. Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve Minessota İş Doyum Ölçeği……...…..95
EK-3. Anket İzin Belgesi…….....98

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıklarına ve varsayımlara yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

Günümüz dünyasında her alanda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Hızla değişen bir dünyada okul örgütleri de yapı ve işlevlerinde değişiklikler yapmak zorundadır. 21. Yüzyılda gelişmiş ülkelerin sanayi ötesi toplum ya da bilgi toplumuna dönüştüğünü görüyoruz. Bilimsel bilgi çığ gibi bir artış göstermektedir. Bununla birlikte kitle iletişim araçlarındaki hızlı gelişmeler, iletişim yoğunluğunu artırmış ve uluslararası iletişime hız kazandırmıştır. Bütün bu değişmeler okulun yeni bir yapı ve yönetim anlayışına sahip olmasını gerektirmektedir (Çelik, 2011: 142).

Çağdaş örgütler, giderek büyüyen ve uzmanlaşan bir özelliğe sahip olmaktadır. Örgütlerin büyümesi uzmanlaşmaya yol açarken birçok yönetsel sorunları da beraberinde getirmektedir. Artık işgörenleri işlerinde motive etmek ve ihtiyaçlarını gidermek eskiye nazaran daha da zorlaşmıştır. Çünkü değişen koşul ve çevre şartları çalışanların da tercih ve beklentilerinde değişiklikler meydana getirmiştir. Bu nedenle örgütsel başarı elde etmek isteyen liderlerin daha donanımlı olmaları gerekmektedir. Okuldan beklenen görevin yerine getirilebilmesi için hem okul müdürünün hem de öğretmenlerin görevlerini eksiksiz olarak yerine getirmeleri gerekmektedir. Çünkü ancak etkili liderlik davranışı gösteren okul müdürleri başarı sağlayabilir ve öğretmenlerin içsel-dışsal iş doyumlarını sağlamada etkili olabilmektedirler.

Okul bütün alt sistemleriyle birlikte bir parça- bütün ilişkisi içerisindedir. Bu alt sitemlerin en önemlisi okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Çünkü ülkenin

eğitim politikasının okullardaki en önemli yürütücüleri ve uygulayıcıları müdürler ve öğretmenlerdir. Dolayısıyla bu iki temel faktör arasındaki uyuşma, anlaşma ve işbirliği başarıyı ve belirlenmiş hedeflere ulaşmayı da beraberinde getirecektir.

Eğitim liderlerinin davranış ve özellikleri, okulların geliştirilmesinde, amaçlara ulaşmada, öğrenci başarısında ve çalışanların iş doyumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yönetici tarafından seçilen liderlik stili veya yöntemi, o kişinin lider olarak etkinliğini belirler. Liderlik stilinde odak noktası liderin davranışıdır. Bir liderin herhangi bir durumdaki davranışı onun liderlik stilini oluşturur.

Uygun bir liderlik stilinin seçimi ve uygun dışsal motivasyon, hem bireysel hem de organizasyonel amaçların gerçekleşmesine yol açar. Eğer uygun olmayan liderlik stili ve motivasyon teknikleri kullanılırsa, organizasyonel amaçlar gerçekleştirilemez ve çalışanlar üzgün, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilir (Tabak, 2005: 34).

Çalışanların iş doyum düzeyleri ile onların verimlilikleri arasındaki pozitif ilişkiler yönetim bilimciler tarafından uzun süredir dile getirilmektedir (Kabadayı, 1982: 45). Eğitim yöneticisinin liderlik stillerini başarı ile uygulaması öğretmenin yaşamındaki iş doyumunda büyük önemi vardır. İşten yeterli doyum sağlayan öğretmenler daha verimli olabilmektedir. İş doyumu, öğretmenin beden ve akıl sağlığını korumasına yardım ederken, mutluluğunun temelini oluşturmaktadır. Bununla beraber öğretmen eğitim sürecinde plan ve programları uygulayan kişi olduğu için, başarı ya da başarısızlığın uygulama kısmı ona bağlıdır. Ülkenin eğitim politikası, felsefesi, harcamaları ve eğitime verdiği önem ne kadar fazla olursa olsun uygulama(eğitim programının birincil yürütücüsü öğretmenlerdir) esnasında bir eksiklik varsa bu politikalardan istenilen sonuç elde edilemez. Bu açıdan, ülkemizde eğitimin istenilen düzeye ulaşmasında eğitim yöneticisinin uygulayacağı liderlik stilleri ve buna bağlı olarak öğretmenlerin işlerinden doyum alabilmelerinin çok önemli olduğu düşünülmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı; ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca, müdürlerin sergiledikleri liderlik stilleri ve öğretmenlerin iş doyumu; cinsiyet, yaş, mezun olunan okul, meslekte çalışma süresi ve branş değişkenleri açısından incelenecektir. Bu amaçları gerçekleştirmek üzere aşağıdaki problemlere cevap aranacaktır:

1.3. ARAŞTIRMA PROBLEMLERİ

1. İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında bir ilişki var mıdır?
2. İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri ne düzeydedir?
3. İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
4. İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
5. İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, mezun olunan okul değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
6. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumları ne düzeydedir?
7. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
8. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumları, yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
9. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumları, mezun olunan okul değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çağımızda yaşanan ekonomik, teknolojik, bilimsel, sosyal, siyasal değişimler, eğitimi ve okulları da etkilemektedir. Bu değişim mevcut eğitim programlarında düzenleme yapmayı, öğrenme-öğretme süreçlerinin geliştirilmesini, öğretmen ve okul müdürünün yeterliliğinin artırılmasını vb. gerekmektedir.

Okullarımızın çağa ayak uydurabilmesi, çağdaş uygulamalardan ve bilimsel verilerden yararlanması okul müdürünün liderlik davranışına bağlıdır. Okul liderliği örgütsel amaçları gerçekleştirmede çok önemli bir yere sahiptir. Özellikle okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında önemli bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir.

Eğitim örgütleri kaliteli eğitimle üstün nitelikli bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiş kurumlardır. Şüphesiz bu amacı gerçekleştirmede temel rolü öğretmenler oynamaktadır. Öğretmenlerin eğitim örgütlerinde başarılı olabilmeleri mesleklerine iyi motive edilmeleri ile mümkün olabilir. Öğretmenlerin iş doyumu, verimliliği ve motivasyonu yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri, tutum, davranış ve belki de en önemlisi sergiledikleri liderlik stilleri ile yakından ilgilidir. Öğretmenleri işlerine motive etme onların verimini artırma ve bu yolla mesleklerinde doyuma ulaşmasını sağlama işi öncelikle okul müdürlerine düşmektedir. Okul müdürlerinin benimsemiş olduklar liderlik stilleri öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen en önemli öğelerden bir tanesidir. Okul müdürünün göstereceği başarılı yönetim davranışları öğretmenlerin iş doyumlarında etkili olacaktır. İş doyumunun yüksek olduğu okullarda öğretmenlerden beklenen başarı düzeyi de fazla olacaktır. Bu nedenle eğitimde kalite ve verimin istenilen düzeye getirilebilmesi kolaylaşabilecektir.

Bu araştırmanın öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin hangi tür liderlik stili ile ilişkili olduğunu ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Araştırmanın eğitsel lider olarak okul yöneticilerine yeni liderlik rolleri ve sorumlulukları hakkında ışık tutacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın okul yöneticilerine ve öğretmenlere yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

1. Bu araştırma 2012–2013 Eğitim-Öğretim yılı Şırnak ili İdil ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

2. Araştırma, anketlerde yer alan değişkenler ve sorularla sınırlıdır.

1.6. SAYILTILAR

1. Katılımcıların, veri toplama aracı olarak kullanılan anket formlarına objektif olarak cevap verdiği,

2. Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu,

3. Anket uygulanan öğretmenlerin, sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde literatüre dayalı olarak liderlik ve liderlik kuramları, iş doyumu, iş doyumu kuramları ve iş doyumunu etkileyen faktörler ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca bu konularla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara da yer verilmiştir.

2.1. LİDERLİK

Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında, farklı biçimlerde analiz edilebilen bir kavramdır. Günümüze kadar liderlik ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların hapsinde de liderliğin ne olduğu hangi etmenlerin liderliği belirlediği konusunda bir görüş birliği sağlanamamış olup her araştırmacı kendi görüşü doğrultusunda farklı tanımlar yapmıştır. Bu tanımlar özde bir ama ayrıntıda farklılık arz etmektedir. Erçetin (2000), yaptığı araştırmada, liderlik alan yazınında 5000'den fazla çalışma, 350' den fazla tanım olduğunu belirtmiştir. Bu da liderlik konusunun önemsendiğinin ve popülerliğinin somut bir göstergesidir. Liderlik, yönetim biliminin bir konusu olduğu kadar psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır. Liderlik, gösterilen bunca ilgiye, yapılan araştırmalara karşın hâlâ tam olarak anlaşılamayan ve kesin bir tanımı yapılamayan bir kavram olarak incelenmeye devam edilmektedir. Liderlik (leadership) İngilizce bir kelime olup kelimenin aslı fiil olarak "lead" şeklindedir. Türkçede ise liderlik karşılığı olarak "önderlik" ve "yederlik" kelimeleri önerilmişse de, yaygın olarak "liderlik" kelimesi kullanılmaktadır.

Liderlik kavramıyla ilgili olarak literatürde yüzlerce tanım yapılmıştır. Öyleyse liderlik kavramının çalışmalarda yer alan kişiler kadar çok çeşitlilik göstermesi şaşırtıcı olmamalıdır. Özellikle de son yıllarda liderlikle ilgili her geçen gün gündeme gelen yeni bazı kavramsallaştırmalara bağlı olarak (etik liderlik, ahlaki

liderlik, vizyoner liderlik, öğretim liderlik vb.) sürekli yeni liderlik tanımları yapılmaktadır. En yaygın biçimiyle liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2012: 3).

Liderlik ile ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Liderlik; bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2010: 52).
- Liderlik; ekip üyelerinin işe, ortak bir amaca yönelik çalışmalarını etkileme ve yöneltme becerisidir (Bridge, 2003: 5)
- Liderlik; başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Bu anlamda örgütle gerçekleştirilecek değişimin itici gücü olmanın yanı sıra, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir (Koçak, 2006: 23).
- Liderlik; herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerinin etkileme yönlendirme kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir (Bayrak, 1997:355).
- Liderlik; sorunu algılamayı, çözüm seçeneklerini üyelerine göstermeyi ve çözüme ilişkin uygulamalarda grubun gücünden yararlanmayı gerektirir, durumlara uyabilme, sosyal çevreye duyarlılık, zekâ, ısrarlı, işbirlikçi, kararlı, düzenli, bilgili, ikna edici, güvenilir, etkileyici, enerjik, sebatkâr, kendine güvenen özelik ve becerilerdir (Sungur, 1997: 96).
- Liderlik; insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Yıldırım, 2006: 41).
- Liderlik; izleyenleri, grubun amaçları doğrultusunda ikna etme sürecidir. Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyici kavramı pasif bir anlamı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüz liderlik yaklaşımlarında lider ve izleyenler ararsında çok yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Liderlik süreç olarak

görülürken; lider, bu süreci harekete geçiren kişi olarak kabul edilmektedir (Çelik, 2004:187).

- Liderlik; örgütün amaçlarına ulaştırılmasında örgütü oluşturan kişileri etkileme süreci olarak da tanımlanabilir. Liderliğin bu tanımı, örgütteki diğer kişilerin davranışlarını etkileme ve sonuç olarak da örgütün ulaşılması hedeflenen özel amaçlarını gerçekleştirmeyi içeren devamlı bir süreç ve eylemdir (Kılınç, 2009: 7).
- Liderlik; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Ateş: 2005: 30).

Yukarıda da görüldüğü üzere liderlik ile ilgili olarak her bir araştırmacı farklı bir tanım yapmıştır. Dolayısıyla liderlik kavramını tanımlamak ve herkesin bir tanım üzerinde birleşmesi oldukça zor görünmektedir. Liderliğin tanımlanmasını zor ve karmaşık yapan nedenlerden biri, liderlik tanımlarının öznel olması; diğeri liderliğin içinde bulunulan zamana göre farklılık göstermesidir.

Liderlikle ilgili yapılan çeşitli tanım ve kavramsallaştırmaları özetleyerek bunları; rol olarak liderlik, kontrol ve etkileme olarak liderlik ve davranış olarak liderlik olmak üzere üç başlıkta toplamak da mümkündür. Liderlik bir rol olarak düşünüldüğünde, bu rolü üstlenen bir bireyin yapması ve yapmaması gerekenleri ifade etmektedir. Liderlik denince üzerinde çok durulan hususlardan ikisi de kontrol ve etkilemedir. Bu anlamda lider, çeşitli yöntem ve araçlarla grup davranışını kontrol edebilen ve etkileyebilen kişi olarak görülür. Liderlik ile ilgili üzerinde durulan diğer bir husus da liderliğin bir dizi davranış ve işlevlerden oluştuğudur. Ancak lider tarafından gerçekleştirilen davranış ve eylemlerin izleyenler için anlamlı olması, kabul görmesi önem taşımaktadır. Bu yönüyle de liderlik, anlam üretme, ilişkilere anlam kazandırma olarak görülebilir (Şişman, 2012: 5).

Liderlik kavramının en önemli öğesi şüphesiz liderlerdir. Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda genellikle liderlikle lider arasında kesin bir ayrım yapılmamıştır. Oysaki lider bir bireyi simgelerken, liderlik bir davranış olarak görülmektedir. Liderliği bir etkileme süreci olarak gören tanımlarda, lider bu süreci harekete geçiren

birey olarak kabul edilmiştir. Lider kümenin bir üyesi olarak öteki üyeler üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir (Çelik, 2011: 2).

2.1.2. Liderlik Özellikleri

Liderliğin özelliklerinden önemli birkaç tanesi aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 2.1. Liderin Özellikleri (Sertoğlu,2010: 57-58).

Bir bakışta durumu kavrama yeteneği	Sezgi gücü(geleceği görme)
Maddi ve manevi cesaret	Çalışkanlık ve araştırıcılık
Risk yükleme kapasitesi	Sade tavır(tevazu)
Maceracı eğilim	Taktik, stratejik, düzeyde bilgi ve uygulama becerisi
Yaratıcılık(yaratma ve temsil etme)	Görevde titizlik
Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi	Geniş ve mantıki hayal gücü
Yenilikleri uygulama yeteneği	Güçlü mantık
Soğukkanlılık	Sağduyu(mümkün olanı seziş)
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Duruma uyum kabiliyeti	Değişime ayak uydurma yeteneği
Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Adalet dağıtma yeteneği(adil olma)
Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Bedeni (fiziki) ve zihni dayanıklılık	Fırsat kararları verme yeteneği vb.

Bu özelliklere ilaveler yapılabilir ya da bazıları birleştirilebilir. Ancak önemleri inkâr edilemez (Sertoğlu, 2010: 57-58).

2.1.3. Liderlik ve Yönetim

Yönetim ve liderlik kavramları işlevsel bakımdan birbirine yakın olmalarına rağmen anlamsal bakımdan farklılıklar göstermektedir.

Klasik örgüt kuramı açısından yönetim, örgütün sahip olduğu kaynakları belli kurallara uygun biçimde sağlayıp kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirme sürecidir. Çağcıl yaklaşımlarda ise örgütlerin yönetimi sadece örgütün gözle görülen kaynaklarının yönetimi olarak anlaşılmayıp aynı zamanda örgütün ve üyelerin anlam dünyasının da yönetimi biçiminde algılanmaktadır (Şişman, 2012: 17). Liderlik ve yöneticilik özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü anlamaları ve yakalamaları bir zorunluluk olarak görülmektedir (Erçetin, 2000: 28). Yönetimin özünde otorite, emir verme rasyonellik, kurallar, prosedürler kontrol vb. konular yer aldığı halde liderliğin özünde temelde yaratıcılık, belirsizlikle baş etme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak etkileyip yönlendirebilme konusu önem kazanmaktadır. Bu durum liderin yöneticilerden farklı bazı özellik, yeterlilik ve güçlere sahip olmasını gerektirmektedir (Şişman, 2012: 18).

2.1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Günlük kullanımda çoğu zaman liderlik ve yöneticiliğin aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlar birbirine yakın görülmekle birlikte, eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetim insanları etkilemede gücün formal yollarla elde edilmesidir. Oysa liderlik sosyal etkileme süreciyle meydana gelir. Liderlik için muhakkak biçimsel bir örgütün varlığına ve biçimsel yetki ile donatılmış olmaya gerek yoktur. Biçimsel yetkiye sahip olmaksızın büyük kitleleri peşinden sürükleyen birçok lider vardır. Her yöneticinin lider olması gerekmediği gibi, her liderinde muhakkak bir yönetici olması gerekmez. Fakat günümüzde her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmaları arzu edilmektedir (Ateş, 2005: 2).

Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen davranışa yönelten kişidir. Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Koçak, 2006: 22).

Yönetici ile lider arasında temel farkta bundan kaynaklanır. Lider ile yönetici arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir (Çelik, 2011: 3):

Tablo 2.2.Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar (Çelik, 2011: 3)

Lider:	**Yönetici:**
Değişmeyle ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

2.2. LİDERLİK KURAMLARI

İnsanın olduğu her yerde liderler vardır. Eski çağlardan günümüze gelene kadar liderlikle ilgili çeşitli görüşler ileri görülmüştür. Bu görüşlerin bazısı liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirilebildiğini savunmaktadır. Liderlik ile ilgili yaklaşımlar baslıca dört kategoride incelenebilir. Bunlar:

- Özellikler Yaklaşımı
- Davranışsal Yaklaşım
- Durumsallık Yaklaşımı
- Yeni (Modern) Yaklaşımlardır.

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, liderlik ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu yaklaşımın en çok önem verdiği şey liderin özellikleri olduğu için; liderin boy, ağırlık, güçlülük, yaş, sağlık durumu yakışıklılık gibi fiziksel özelliklerinin ve zeka, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik, riski göze alma ve cesaret gibi kişisel özelliklerinin önemi tartışılmıştır. Bu yaklaşım liderliğin bazı kişisel özelliklere dayandığı varsayımından hareket ederek, belli özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğini varsaymaktadır. Bu görüşe göre lider, toplumun hayal gücüne girmiş olan seçkin, yetenekli bir kişidir (Celep, 2004: 9).

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları döneme damgasını vuran Atatürk, Napolyon, Gandhi, Lincoln gibi unutulmaz ve öncü liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Özellik kuramında başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan bu karşılaştırılmalarda liderlerin en belirgin özellikleri ortaya konulmuştur. Etkili liderlerin ilgi yetenek ve kişilik özellikleri açısından etkisiz liderlerden farklı olduğu düşünülmüştür. Ralph Stogdill 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı analiz etmiştir. Stogdill, liderlerin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliğini belirtmiştir (Çelik, 2011: 7-8).

1- Kapasite (zekâ, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama)
2- Başarı (eğitim, bilgi ve atletik başarı)

3- Sorumluluk (bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven, üstün olma yeteneği)
4- Katılma (etkinlik, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve nüktedanlık).
5- Konum (sosyo- ekonomik konum popülarite).

Liderin, özellikleri bakımından grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekir. Eski çağlarda liderin insanüstü niteliklere sahip olup olmadıkları üzerinde durularak, liderlerin 'sihirli', 'süper' ve başkalarından farklı özellikleri bulunduğu görüşüne yer verilmiştir. İlerleyen yıllarda liderlik özellikleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda lider; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri bakımından belirlenmeye çalışılmıştır (Ateş, 2005: 7).

- **Fiziksel Özellikler:** Güçlü olma, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma.
- **Düşünsel Özellikler:** Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme.
- **Duygusal Özellikler:** Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarma duygusu, hırs.
- **Sosyal Özellikler:** Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme.

Özellik kuramları eğitim örgütleri açısından ele alındığında statüsü ne olursa olsun, eğitim öğretim sürecinde yer alan bir eğitimcinin, belli kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği araştırma bulguları ile ortaya konulmuştur. Çünkü eğitim ortamı, öncelikle öğrenen ve öğretenin etkileşimine dayalı olarak davranış değişikliğinin gerçekleştirilmesine dayalıdır. Bu bağlamda, sınıf içerisinde yönetici konumunda bulunan öğretmen ile okul yöneticisinin eğitim öğretim ortamını olumsuz yönde etkileyebilecek belli kişisel özelliklere sahip olmaması gerekir (Celep, 2004: 10).

Liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler, soyut ölçütlerdir. Özellikle liderlik özelliklerini saptamaya yönelik olarak geliştirilen anketlerin geçerliği ve güvenirliği de tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik

özellikleri bir ülkenin kültürel yapısıyla da yakından ilgilidir. Belirli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin, yaşadıkları toplumdan başka bir toplumda etkili bir lider olmaları mümkün değildir (Çelik, 2011: 9).

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen özellikler yaklaşımı pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda bazen grup içinde liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan üyeler bulunduğu halde, bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır.

Bu teorinin verimsiz olması üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderin davranışlarına yöneltmişlerdir Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya Davranışsal Liderlik Kuramları çıkmıştır.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik kuramları liderin "ne olduğundan" çok etkili liderlerin "ne yaptığı ve nasıl davrandıklarına" odaklanır. Davranışlar, kişilik özelliklerine oranla daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olduğundan, araştırmacılar çalışmalarında bu yaklaşımı çok kullanmışlardır. "Lider nedir?", "liderin özellikleri nedir?" soruları yerine, "liderler ne yapıyorlar?" sorusuna cevap aramaya başlamışlardır (Sayın, 2008: 22).

Davranışçı kuramları ve açıklamaları benimsemiş olan araştırmacıların "lider doğulur, o zaten öyledir" inanışı karşısında temel aldıkları varsayım, "lider davranışı öğrenilmiştir, öğrenilebilir" olmuştur (Sertoğlu, 2010: 61).

Davranışsal liderlik kuramı, izleyicilere ağırlık veren bir kuramdır. Davranışçı kuramlar, lider davranışını analiz ederken grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Davranışçı kuramlara göre etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler:

• Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek işgörenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.

• Grup üyelerine destek sağlayarak işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Çelik, 2011: 11).

Davranışsal Liderlik kuramının gelişmesinde çeşitli araştırma ve çalışmaların katkısı olmuştur. Bu kurama en büyük katkıyı sağladığı düşünülen çalışmalar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmalarıdır.

2.2.2.1. Ohio state devlet üniversitesi çalışmaları

Davranışsal Liderlik Kuramının gelişmesinde katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır. Ohio State Üniversitesi çalışmaları İkinci Dünya savaşından hemen sonra başlamıştır. Savaş döneminin de etkisiyle askeri organizasyonlarda liderlik konusu araştırılmıştır. Yapılan çalışmalar sonunda lider davranışlarının grup üyelerinin iş doyumu ve başarısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ohio üniversitesinin çalışmalarında LBDQ anketi (Leader Behavior Description Questionnaire) geliştirilmiştir. Bu ölçek yoluyla lider davranışlarının görev yönelimli ve ilişki yönelimli boyutları ölçülmeye çalışılmıştır (Çelik, 2011: 11-12).

Bu çalışmanın başında, önderin sergilediği davranışı gösteren, dokuz kategoriden oluşan 1800 tanım oluşturulmuş ve uygulanan faktör analizinden sonra iki genel önderlik tarzı geliştirilmiştir.

- İlişki yönelimli,
- Görev yönelimli.

İlişki yönelimli ya da insana yönelik liderler, çalışanlarla arkadaşça bir hava oluşturma, lidere yaklaşabilme, kolaylığı sağlama, çalışma biriminin ortaya koyduğu önerileri yaşama geçirme birlikte çalışılan kişilerin hoşlarına gidebilecek sıcak yaklaşımlar gösterme (doğum gününü kutlama vb.) gibi davranış biçimleriyle tanımlanmaktadır. Öte yandan işe yönelik ya da görev yönelimli liderlik her çalışandan neyin beklendiğini açıkça tanımlanıp kurala bağlanması, hangi işin nasıl yapılacağının lider tarafından karara bağlanması, iş davranışları ile ilgili standartlara kesin bir bağlılık gösterme gibi davranış biçimleri içermektedir (Sertoğlu, 2010: 91).

2.2.2.2. Michigan üniversitesi çalışmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik davranışlarıyla ilgili yaptığı çalışmalar, Ohio Üniversitesinin çalışmalarıyla aynı zamanda yapılmıştır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tahminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelere dayalı olarak elde edilen verilerin sonucu, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır.

İş merkezli davranış; liderin ya da yöneticinin dikkati daha çok, izleyenlerin ya da astların yaptığı işe, işin başarılmasına yoğunlaşmıştır. Bu nedenle iş merkezli liderlik davranışı, yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade etmektedir.

Birey merkezli davranış; lider ya da yönetici, izleyenler ya da astlarıyla "insan" olarak ilgilenir. Onların gereksinimlerini, kişisel gereksinimlerini, refahlarını sağlayacak davranışlar tercih eder (Erçetin, 2000: 34)

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar, belli bir tarihsel süreç içinde, liderlikteki başarının sadece liderlik özeliklerine ya da liderin tercih ettiği liderlik davranışlarına bağlı olmadığı sonucuna vardılar. Böylece liderlik davranışındaki başarının oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu görüldü. Durumsallık kuramları, çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır. Liderlik konusunda yapılan önceki çalışmalarda daha çok liderin kişilik özelikleri ile lider davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımları, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur (Çelik, 2011: 17)**.**

Durumsallık yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Yani aslında

içinde bulunulan durum, liderlik davranışını belirler. Lider ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Sonuç olarak durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir.

Lider etkinliğinin bağlı olduğu durumsal şartları ortaya çıkarmak için pek çok çalışma yapıldı. Bu çalışmalar arasında genel kabul görmüş beş kuramdan bahsedilecektir;

- Fiedler 'in Durumsallık Kuramı
- Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı
- Yol-Amaç Kuramı
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı
- Normatif Durumsallık Kuramı

2.2.3.1. Fiedler 'in durumsallık kuramı

Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Lider ortamın uygun olma durumunda ortaya çıkar. Örgütsel davranışı, kişisel özelliklerin ve içinde bulunulan durumun bir sonucu olarak değerlendiren Fiedler, liderlik sürecini bu etkileşime dayalı olarak çözümlemiştir. Bu çözümlemede daha önceki yaklaşımlarda ulaşılan bulguları da değerlendirerek hem liderin kişilik özellikleri ve içinde bulunulan durumu, hem de tüm bunların liderin etkililiğini nasıl etkilediğini belirlemeye çalışmıştır. Fiedler (1996), davranışçı kuramların saptamış olduğu boyutlara benzer iki liderlik biçimi tanımlamıştır. Bunlardan ilki, işe güdülü; diğeri ise insana güdülü liderlik biçimleri olarak tanımlanmıştır. Buraya kadar Fiedler modeli davranışçılardan pek fazla ayrılmamaktadır. Ancak Fiedler, bu iki liderlik biçimlerinin, önderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği görüşünü eklemiştir (Akt. Celep, 2004: 16).

2.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın liderliğin yaşam döngüsü kuramı

Hersey ve Blanchard, geliştirdikleri liderlik kuramıyla, etkili liderliği sağlamak için, çeşitli durumlar ile liderlik biçemleri arasında ussal bir bağ kurmaya çalışmışlardır. Bu kuramda liderlik biçemleri görev ve ilişki merkezli olmak üzere iki boyutta ele alınmış, bu biçemlerle izleyenlerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda liderlik biçemlerinin, izleyenlerin "olgunluk düzeyine" uygun olması gerektiği vurgulanmıştır. Olgunluk düzeyi; izleyenlerin işlerini başarma isteği duyma, başarma, hatta ilave sorumlulukları üstlenme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İzleyenlerin bu yetenekleri geliştikçe olgunluk düzeylerinin de artırması beklenmektedir. Bu aşamada önemli olan liderlik biçeminin, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olmasıdır. Çünkü en etkili liderlik biçemi, sadece bu olgunluk düzeyinin en uygun olduğu noktada gerçekleşebilir (Akt. Kültür, 2006: 32). Kısaca modelin durumsallık liderlik teorilerinde getirdiği yenilik olgunluk derecesidir.

2.2.3.3. Yol-Amaç kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen yol-amaç kuramı liderliğin görev ve ilişki yönelimli boyutlarını kabul etmekle birlikte, bir üçüncü boyut olarak da, liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmesi için onları amaca güdülemesini eklemektedir. Bu kuramda liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durmaktadır. Yol-amaç kuramına göre, amaca liderin güdülenmesinden çok izleyenlerin güdülenmesi önemlidir (Erdoğan, 2010: 55).

2.2.3.4. Normatif durumsallık kuramı

Bu kuramın özünde, örgütlerde liderlerin yaptığı en önemli işin karar vermek; bu işle ilgili en önemli sorunun da karar sürecine katılmak olduğu düşüncesi yer almaktadır. Kurama göre iyi verilmiş kararlar kadar bu kararlara uygun zaman ve düzeyde astların katılımı kararların kabulünü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır.

Aynı zamanda liderliğin etkililiğini artırır ve astları geliştirir. Bu olumlu yönlerine rağmen, karara katılmaya karşı, görevli tutum, zaman kaybı ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışması gibi, olumsuzluklar söz konusu olabilir. Bu nedenle; temel sorun, astların ne zaman ve ne ölçüde karara katılacaklarıdır. Vroom ve Yetton geliştirdikleri kuramda, bu soruları cevaplandırmaya çalışmışlar. (Erçetin, 2000: 48).

2.2.3.5. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı

Reddin'e gelinceye kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durulduğu gözlenmektedir. Liderlik iki boyutla açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar "ilişki" ve "görev" boyutlarıdır. Reddin, bu "ilişki" ve "görev" boyutlarına üçüncü bir "etkililik" boyutunu eklemiştir. Bu nedenle Reddin'in kuramı üç boyutlu kuram anlamına gelen 3-D kısaltması ile anılmaktadır (Aydın, 2011:135).

Aydın (2011)'e göre Reddin'in 3-D kuramında yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir: görev yönelimli liderler, kendisinin ve astlarınım çabalarını örgütün ya da grubun amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmektedir. İlişki yönelimli liderler karşılıklı güven oluşturmaya çalışmakla ve astlarının görüşlerine saygı duymakla tanımlanabilir. Reddin etkililik boyutunu liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Çelik,2011: 32).

2.2.4. Modern Yaklaşımlar

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı gönünüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar aynı zamanda liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çevresel ve örgütsel değişimlere bağlı olarak değişen liderlik kavramı, liderler ve çalışanların paylaşılan bir amacı elde etmek için karşılıklı etkileşimlerini bir süreç olarak tanımlamaya yönelik değişmiştir (Celeb, 2004: 23).

Literatürde çok sayıda liderlik stili verilmiştir. Liderin davranış biçiminin nitelenmesi sonucunda liderlik tarzı oluşur. Tarzda odak noktası liderin davranışıdır. Bir liderin herhangi bir durumdaki davranışı onun tarzını oluşturur. Günümüze kadar yapılmış olan liderlik çalışmalarında birçok tarz tanımlanmıştır. Bu çalışmada araştırmanın konusu gereği olarak ilk önce Temel liderlik stilleri; Hümanistik, öğretimsel, kültürel, öğrenen, vizyoner, takım liderliği, destekleyici, karizmatik, doğal, liberal, etik, süper, demokratik liderlik stilleri hakkında bilgi verilecek daha sonra ise araştırmanın konusu olan dönüşümcü(transformasyonel) liderlik, etkileşimci (transaksiyonel) liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik stili ayrıntılı bir biçimde yer verilecektir.

2.2.4.1. Hümanist lider

Babacan tavırlara sahip, korumacı rolündeki liderdir. Karar alırken genellikle patron adına kendisi yetkilidir. Duygusal yönlendirmeyle motive eder, ödül sistemini uygular. Mecbur kalmadıkça ceza uygulamaz (Dursun, 2009: 16).

Hümanist veya babacan lider, astlarını korumaya yönelik davranışlar gösterir. Bazen orta kademedeki astların görüşlerine başvursa da kararları genellikle kendisi alır. Daha çok ödül sistemini kullanır, ancak gerekli gördüğünde ceza da uygulayabilmektedir

Babacan davranışların ön plana çıktığı hümanistik liderlerde çalışanlara karşı zaman zaman aşırıya kaçabilen korumacılık ön plandadır, ödüllendirme sistemini oldukça sık kullanan hümanist liderler duygusal yönlendirme ile motive ederler ve çok zorunlu olmadıkça cezalandırmaya gitmezler. Hümanistik liderler korumacı rolünü üstlenmiştir. Kısacası hümanist lider, insana aşırı önem veren "her şey insan için " diyen ve üretimi ikinci plana iten lider tipi.

2.2.4.2. Etik(Moral) liderlik

Belirli etik değerlere ve ilkelere ön planda sahip olmaya dayalı olan liderlik yaklaşımıdır. Etiksel liderliğin gösterilebilmesi için ortamın uygun olması ve lideri

izleyenlerin aynı değerleri ve ilkeleri benimsemesi gerekir. Bu ise örgütün daha çok sahip olduğu kültürle ilgilidir (Erdoğan, 2010: 58).

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

İş yaşamında neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin inançlar bazı örgütlerde ciddi bir sorun haline gelmiştir. Mesleki etik ilkeleri ahlaki bir boyut içeren ve örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve işgörenlerin gereksinim duydukları bir çerçeve çizer. Bu çerçeve işgörenleri etik ilkelere uygun davranmaya güdüleyici bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları tanımlar (Pehlivan, 2001).

Etik liderlik; ahlaki ilkeleri benimseyerek, insanları yönlendiren, iş ahlakını oluşturan, personelin iş ahlakı ile ilgili ilkelerden sapmalarını önleyen, iş ahlakı ilkelerini kurum kültürüne yerleştiren liderdir.

2.2.4.3. Destekleyici lider

Grup üyelerinin görüş ve önerilerini alıp karar alır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenip, emirlerle üyelere ulaştırılır (Dursun, 2009: 16). Destekleyici lider, astlarına yol gösterir, onları zorlamaz.

Kararlara astlarını dahil eder. Çalışanların nesnelerden daha önemli olduğu görüşünü savunur. Başarı kadar başarısızlığında sorumluluğunu kabul etmeye hazırdır. Kendisine bağlı çalışanların işlerinde, yaratıcılıklarında daha güçlü olmalarını sağlamaya çalışır, onları cesaretlendirir (Sayın, 2008: 8).

Destekleyici lider, izleyicilerin görüşlerini ve önerilerini alır, ancak kararları kendisi verir. Katılım ve ödül sistemleri uygular. Bu tip liderler, üyeler arasında birlik sağlar, grubun motivasyonunu arttırır ve tatmin duygusunun oluşmasına imkân verir. Bu nedenle izleyiciler tarafından kolayca benimsenir.

Destekleyici lider, kararları grup üyeleri ile birlikte almaz ancak çalışanların görüş ve önerileri ışığında karara varır. Katılım ve ödül sistemini uygulayan destekleyici lider, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışına açıktır.

2.2.4.4. Karizmatik lider

Karizma, kişiyi başkalarından farklı kılan, onu insanüstü veya en azından istisnai özellikler kazanmış biri olarak algılamaya sebep olan, birtakım kişilik özellikleri olarak tanımlanabilir. Karizmatik insanların davranışlarında bazı belirgin özellikler vardır. Örneğin; kişisel risk almak, vizyon sahibi olmak, izleyicilere karşı duyarlılık, köklü değişiklik için harekete geçmek, statükoyu değiştirmek için mücadele etmek bunlardan bazılarıdır.

Karizmatik lidere bağlı izleyiciler tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını liderin isteği yönünde değiştirirler. Bunun sonucunda izleyicilerin inanç, tutum ve davranışları değişirken, işe karşı olan davranışları da değişir. Çalışanlar işe yönelerek, beklenenin üstünde bir performans gösterebilirler(www.nlpdap.com).

Alışılmamış davranışlar göstermek, kişisel risk almak, geleceğe dönük vizyon sahibi olmak, izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık, köklü değişim için harekete geçmek, şartları gerçekçi bir şekilde değerlendirmek, kendini güçlü bir biçimde ifade etmek, statükoyu değiştirmek için mücadele etmek karizmatik insanların ortak özelliğidir (Dursun, 2009: 31).

Karizmatik gücün, kitle üzerindeki etkileri, bir zorlamadan ziyade iknaya, uyandırdıkları güven düzeyine, kitlelerin gönüllü rızasına, insanlarla kurdukları ilişki ve iletişim biçimine bağlı görülmektedir. Karizmatik güç, organizasyon içinde diğer kişiler (astlar ve üstler) tarafından beğenilme, takdir edilme, hatta özenme davranışlarına yol açması ve bunu yaparken de hiçbir baskı ve zorlama olmadan sevgi, saygı ve güven temeline dayanılarak bağımlılık ilişkisi yaratması nedeniyle oldukça etkili bir güç tipidir. Bu güç sayesinde organizasyonlarda yöneticilerin astlarını etkilemesi ve bir hedefe doğru yönlendirmesi oldukça kolay olacaktır. Karizmatik gücü olan yöneticiler astları üzerinde özdeşleşme, hayranlık duyma ve kendilerini onunla tanımlama gibi özellikler oluşturabilmektedir. Bunun yanı sıra yeni amaçlar, umutlar yaratmada ve bunlara ulaşmada başarı göstermelerini de sağlayabilmektedir (Öztop: 2008).

2.2.4.5. Vizyoner liderlik

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan liderliktir. Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakan, yakın çevresinin üstüne çıkarak geniş ufukları gözleyen kişidir. Vizyoner lider, astları için daima ilham kaynağı olan liderdir (Erdoğan, 2010: 57).

Vizyoner liderin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tahaoğlu, 2007):

- Vizyon sahibi olma,
- Karmaşık durumdaki verileri kavranabilir ve çözümlenebilir nitelikte sunma,
- Yeni fırsatları sezme gücü,
- İnsan ve madde kaynaklarını değerlendirebilme,
- Etkili konuşma ve dinleme (iletişim),
- Risk alma,
- Gelecek yönelimli olma ve evrensel değerleri yansıtma,
- İzleyenlerinin düşünce ve davranışlarında vizyonu yansıtmalarını sağlama,
- Grup süreçlerini yönetme,

- Verimliliğe odaklı stratejileri geliştirme ve eylem yönelimli olma.

2.2.4.6. Doğal lider

Yönetici tarafından seçilmeyen, grubun yarattığı liderdir. Resmi yetkisi yoktur, fakat grup üzerindeki yetkisi yasal liderden daha yüksektir (Dursun, 2009: 17). Herhangi bir üst otorite tarafından seçilmez. Grup tarafından benimsenip kabul edilen liderdir. Doğal liderin resmi yetkisi olmadığı halde, yasal liderden daha fazla etkinliği vardır. Grubu yönlendirebilir ve çoğu zaman yasal liderle çatışmaya girer.

2.2.4.7. Kültürel liderlik

1980'li yıllarda örgütsel kültür konusunda yapılan araştırmalarla ortaya çıkan kültürel liderlik yaklaşımıdır. Kültürel liderlik, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek bir kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesi için uğraş verir. Bu anlamda kültürel lider, örgütün değer ve normlarının içselleştirilmesi, astlarının buna uyması için çalışır (Erdoğan, 2010: 58).

Kültürel liderlik, örgütsel kültürü kurmaya ve geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri kurum ortamında canlı tutar. Kültür genel olarak örgüte bakış açısını yansıtmaktadır.

Kültürel liderler yüksek düzeyde kendine güven duygusuna sahiptir. Bu liderler dünyaya, örgütlere, insana ve insan ilişkilerinin doğasına ilişkin güçlü varsayımları vardır. Kültürel lider mesajlarını açık bir şekilde vermekle birlikte, önemli varsayımları anlama ve değerleri canlı, açık olarak sunma konusunda bir yeteneğe sahiptir (Çelik, 2011: 64-65).

2.2.4.8. Demokratik ve katılımcı lider

Bu tür liderlik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde, kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böylece örgütlerde lider ve astlar

arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu, inanç ve arzularına değer verilmekte buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır.

Demokratik lider, her üyenin grup eylemlerine maksimum düzeyde katılımını sağlamaya çalışır, grup içi gerilim ve çelişkileri, çatışmaları azaltmaya çalışır. Sorumluluğu ise kendinde toplamaz, dağıtır (Serinkan, 2012: 26).

Kararları, izleyicilere danışarak ve onların fikirlerine başvurarak alır. İzleyiciler işler hakkında bilgi sahibidir. Çünkü iletişim iki yönlüdür. Demokratik ve katılımcı liderler, grup içinde kontrolü elinde tutmak yerine, denetim görevini yerine getirirler. Lider, grupta yardımlaşmayı teşvik eden bir ortam oluşturarak, yüksek motivasyon ve performans sağlar. Olağan zamanlarda başarılı bir liderlik modelidir, ancak kriz durumlarında karar almayı yavaşlattığından dolayı tercih edilmez.

Yönetim yetkisini grup üyeleri ile paylaşma eğiliminde olan Demokratik Lider, amaçlar, politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken her bir grup üyesinin fikrini almaya özen gösterir. Demokratik Liderin yararlarının başında kararlara çalışanların katılımının sağlanmış olması ile her kademedeki çalışanın organizasyonu benimsemesi, daha verimli ve öz verili çalışmasının sağlanması gelmekle birlikte; tüm çalışanların fikirlerinin alınması, karar alma sürecinin uzamasına ve acil durumlarda başarısızlığa neden olabilmektedir.

2.2.4.9. Liberal lider

Liberal liderlik grup üyelerini tamamen özgür bırakıldığı liderlik tarzıdır. Astlarına tam serbestlik sağlarlar ve onları kendi hallerine bırakırlar. Güç ve sorumluluktan kaçınır ve örgüt içinde yaşanan çatışmaları zamana bırakırlar

Liberal liderler, her izleyicinin kendisine verilen kaynaklarla plan ve programlarını yapmalarına imkan tanırlar. Yetkiye sahip çıkmazlar ve yetkiyi kullanma hakkını tamamen astlara bırakırlar (Dursun, 2009: 18).

Liberal liderin izleyicileri tamamen serbesttir. Amaçların belirlenmesi ve kararların alınması grup üyelerine bırakılmıştır. Lider, grup üyelerinden biri gibi

davranır. Yalnızca örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlamakla görevlidir. Lider güç kullanmaz, otokontrole dayalı bir yapı vardır. Çok fazla uygulanan bir liderlik modeli değildir. Özellikle kriz dönemlerinde grupta kargaşa yaşanabilmektedir.

2.2.4.10. Süper liderlik

1990'lı yıllarda liderlik ortaya çıkan bir liderlik yaklaşımıdır. Süper liderlik kuramına göre herkes kendi kendisinin lideridir. Liderlik, bu kurama göre kişisel bir sorumluluk olarak görülmektedir. Süper liderlik, astların özdisiplin anlayışı içinde kendisini yetiştirmesiyle süper lider olunabileceğini savunur. Süper liderlikte hiyerarşi önemli olmayıp içsel bir olgunlaşma ve derinleşme vardır (Erdoğan, 2010: 58).

Süper liderlik yaklaşımı insanın kendi potansiyelini geliştirmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Bu yaklaşımla insanın sürekli kendisini geliştirebileceği ve böylece kendi kendinin lideri olabileceği savunulmaktadır. Odak noktası olarak insanın kendisini alması ve en etkili liderliğin başkasının arkasından gitme yerine insanın kendi izinden gitmesiyle gerçekleşebileceğini kabul eden süper liderlik kuramı, liderlik alanında paradigmatik bir dönüşüm oluşturmuştur. Süper liderlik süreci toplam 7 evreden oluşmaktadır. Bunlar:

- Kendi kendine lider olma
- Kendi kendine liderlik modeli kurma
- Kendi hedef setini güçlendirme
- Olumlu düşünce örnekleri oluşturma
- Ödül ve ceza ile kendi kendine liderliği geliştirme
- Grup çalışması yoluyla kendi kendine liderliği geliştirme
- Kendi kendine liderlik kültürünü oluşturma.

2.2.4.11. Takım liderliği

Takım etkililiğini arttırmayı ve takımın ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Etkili takım liderliği takımın engellerini ortadan kaldırma ve takım etkililiğini en üst düzeye çıkarma üzerinde odaklanmaktadır (Çelik, 2011: 200). Bir insanın gelişmesine, yeni bir beceri, yetkinlik veya davranış öğrenmesine, kendisi için koyduğu hedeflere ulaşmasına, hedeflerini seçebilmesine veya bir problemini çözmesine destek olmaktır.

Takım liderliği, kişinin bulunduğu yerden olmak istediği yere ulaşmasını sağlayan yol gösterme sürecidir. Bir kişinin profesyonel ve kişisel başarısına, iş performansına, liderlik ve yönetim yetkinliklerine, bire bir çalışma yöntemiyle odaklanarak kurulan bir danışmanlık ilişkisidir. Bu ilişki danışan ve danışman takım lideri arasındadır. İş, özel ve sosyal yaşam bir bütündür. Takım lideri yaşamın bütünü ele alınır.

İşiyle, özel ve sosyal yaşamıyla ilgili hedefler belirleyip, onlara kolayca ulaşabilmenin yöntemlerini/aşamalarını paylaşmak ve hayatını daha "mutlu", daha "doyumlu", daha "sağlıklı" ve daha "kaliteli" yaşamak isteyen, hayat hedeflerini sorgulamaya ve plan yapmayı hedeflemeyi sağlar. Amaç danışanın kendi belirlediği hedefe, takım lideri desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir. Süreç boyunca danışan kendisini daha iyi tanır, potansiyelini keşfeder ve hatalarından ders alarak yetkinliklerini geliştirir.

Takım lideri bu hizmeti alan danışanın, özel ve profesyonel yaşamda gelişiminin sağlanmasını hedefleyen ve tümüyle güven ve gizlilik esasına dayanan bir süreçtir. Takım lideri hayatını başarılı ve mutlu yaşamak isteyen insanların, başarıyı hedefleyen kurumların kullandığı araçlardan biri haline gelmektedir. Kısa zamanda etkin sonuçlar alınabilmesi ve değişikliklerin gözle görünür şekilde ölçümlenebilmesi artışı hızlandırmaktadır (www.nydesek.com).

2.2.4.12. Öğretimsel liderlik

Öğretim liderliği, okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir. Öğretim liderliğini diğer liderlik stillerinden ayıran en önemli özellik, okuldaki öğrenme-öğretme süreçleri üzerinde olmasıdır. Buna göre öğretim liderliği, okulda öğretmen, öğrenci ve öğretim programı, öğrenme ve öğretme süreçleriyle ilgilenmeyi gerekli kılmaktadır.

Öğretim liderliği, okul yönetimi açısından yaklaşıldığında okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek zorunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır (Şişman, 2012: 54).

Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışları şunlardır (www.pdr forum. net):

- Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
- Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adama,
- Okulun amaçlarının gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma,
- Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
- Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme,
- Yeni öğretim stratejilerin kullanılmasını özendirme,
- Değişik öğretim materyalleri sağlama,
- Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını arttırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,
- Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlara özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme,
- Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,

- Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını arttırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama.

2.2.4.13. Dönüşümcü liderlik

2.2.4.13.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik kavramı ve gelişimi

Günümüz dünyasında ortaya çıkan yeni eğilim ve gelişmeleri yalnızca değişim kavramı ile açıklamak yeterli olmamaktadır. Değişim yerine dönüşüm kavramını kullanmak artık kaçınılmaz hale gelmiştir. Toplumlar, işletmeler, kurumlar, kuruluşlar ve onların yöneticileri yapacakları yeniliklere, değişmelere ve gelişmelere nasıl yön vereceklerini belirlemeye çalışmaktadır. Bu yönlendirme yirminci yüzyıldaki dönüşümlerin devamı olacaktır.

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Transformasyonel liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve iş güdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır (Çelik, 2011: 141)**.**

Dönüşümün sözlük anlamı şekil ve biçim değiştirmek ya da başka kalıba sokmaktır. Başka bir deyişle dönüşüm; mevcut yapıdan vazgeçerek ani ve radikal farklılaştırmalara gitmek, gelecekteki eğilimlere hazırlanarak bu günden geleceğin eğilimlerine uymaya çalışmaktır (Güney, 2011: 394). İlk olarak Burns 1978'de, dönüştürücü liderlik kavramını geliştirerek onu yönetimin itaat temelli işlemsel liderlik tipinden ayırmıştır. Burns, dönüştürücü liderliği, liderlerin ve takipçilerin birbirlerinin moral ve motivasyonunu yükselttiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımda ise Burns, dönüştürücü liderliği; güdüleri, değerleri, liderin ve takipçilerin ihtiyaçlarını tanımlayan bir uygulama ve grubun amaçlarını ve

ihtiyaçlarını memnun etmek için hareketi teşvik eden kabiliyet olarak tanımlamaktadır (Öztop, 2008: 22).

Öncellikle şu ayrım yapılmalıdır. Akdemir (1997)'e göre Değişim ve dönüşüm kavramları birbirinden farklıdır. Değişim belirli bir yapının ya da durumun iyileştirilmesi olarak açıklanırken; dönüşüm, belirli bir yapının ya da durumun aniden başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Akt. Güney, 2011: 394).

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk defa 1973 yılında J.V.Downtown tarafından gündeme getirilmiştir. Ancak bir teori olarak J.McGregor Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır. Daha önceki teoriler liderin ya da astların davranışlarını incelerken Burns teorisinde lider ile astlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri açıklamaya çalışmıştır. Burns çalışmasında lider ve izleyicilerinin rollerini bütünleştirmeye çalışmıştır. Liderinin gücünün yalnızca kişiliğinden ya da konumundan kaynaklanmadığını, istenilen amaçlara ulaşmada hem astlarının ihtiyaçları hem de liderin edimleri ve gücünün çok etkili olduğunu açıklamıştır (Güney, 2011: 394).

2.2.4.13.2. Dönüşümcü liderlerin özellikleri

Dönüşümcü liderliğin birinci ve belki de en önemli özelliği bir vizyon geliştirmesidir. Vizyon, örgütün gerçekleşebilecek geleceğinin arzu edilen zihinsel resmidir. Vizyon, örgütün temel amacının gerçekleştirilmesinde ve anlaşılmasında lider için bir ilham kaynağıdır. Lider, bu vizyonla izleyenlere enerji verebilir.

Dönüşümcü liderin ikinci önemli özelliği, insan ihtiyaçlarını önceden kestirebilmesidir. Liderler kendilerini izleyenlerin desteğini kazanabilmek için, insan motivasyonunun karmaşık yapısını tanımalıdırlar. Dönüşümcü lider, işgörenin bireysel davranış farklılıklarını ve grupsal davranışlarını birbiriyle uyumlaştırmaya çalışır.

Dönüşümcü liderin üçüncü bir özelliği, güçlü bir değerler setine sahip olmasıdır. Dönüşümcü liderler, bizzat kendi geliştirdikleri değerler sistemini

bütünleştirir ve adalete uygun doğrular haline getirebilirler. Açıklayıcı kişisel ölçütleriyle bu liderler işgörenleri belli hedefler ve inançlar doğrultusunda birleştirebilir ve değiştirebilirler (Çelik.2011: 157).

Yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlerin diğer önemli özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

• Bu tip liderler cesaretlidirler. Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştiren ve alışılagelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştiren, mücadele eden ve bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs geren dönüşümcü liderlerin cesaretli oldukları söylenebilir.

• Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Bulundukları grubun bireylerinden daha üst düzeyde düşünebilen dönüşümcü liderlerin bu özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedilebilir.

• Dönüşümcü liderler, kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler.

•Dönüşümcü liderler kavramsal yeteneklerini iyi kullanmaktadırlar. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve birimler arasındaki ilişkileri takip edip onu bütüne uygun hale getirme özelliğini içerdiğinden, dönüşümcü liderlerin birey ile ilgilenip, onu çevresiyle uyumlu hale getirmesi kavramsal yeteneğini iyi kullandığını yansıtmaktadır.

• Dönüşümcü liderler insanlara inanırlar. Dönüşümcü liderlerin bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye güvenmekte ve bireyin sorunlarının çözümünde yardımcı olmaktadır.

• Dönüşümcü liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu sadece izleyici, lideri ile iletişime geçme ihtiyacını hissederek kendi değerlerine uygun olan bir ortam içerisinde ilişki kurar.

• Vizyon belirleyebilen kişilerdir.

• Değerler tarafından yönlendirilirler.

• Kolay pes etmeyen dönüşümcü liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele etmektedirler (Aykut, 2000).

2.2.4.14. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları hakkında farklı araştırmacılar, farklı zamanlarda ayrı ayrı fakat birbirine benzeşik alt boyutlardan bahsetmişlerdir. Liderlik literatüründe dönüşümcü liderliğin birbirini tamamlayan dört temel boyutu vardır. Bunlar;

a. İdealleştirilmiş (karizmatik) Etki,
b. Telkinle Güdüleme,
c. Entelektüel Uyarım,
d. Bireysel İlgidir.

a. İdealleştirilmiş (Karizmatik) etki

Kaynaklarda karizma olarak da geçen bu boyut, dönüşümcü liderliğin temel unsurudur. Liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci kazandırması idealleştirilmiş etki olarak adlandırılmaktadır. Bu davranışı sergileyebilen bir lider astlarının saygısını ve güvenini kazanır, lidere olan bağlılıkları güçlenir. Lider davranışları ve özellikleri ile astları etkiler ve sonuçta astları tarafından idealize edilir (Güney, 2011: 397)**.**

İdealleştirilmiş etkide, dönüşüme öncülük etmesi için seçilen liderin yetenek, başarı ve bütünlük için bir beceriye sahip olması gerekmektedir. Bu boyut liderde kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak işgörenleri etkileyebilme sürecidir (Eraslan, 2003: 99).

Bu boyutta liderin etkisi, özellikleri ve davranışları işgörenleri tarafından idealleştirilmiştir. Etkiyi idealize etmiş liderler, güven ve saygıyla astlar için önerilerde bulunarak onların risk almalarını kolaylaştırırlar. Bu tür saygı ve güven, gerektiğinde belirgin olarak lider tarafından çok iyi bir şekilde kurulmalıdır. Kısaca belirtecek olursak, idealleştirilmiş etki, astların liderlerinin özel bir kişi olduğunu kabul etmelerini ve güvenmelerini ifade eden davranışlar bütünüdür.

b. Entelektüel uyarım

Entelektüel uyarım ya da entelektüel etki dönüşümsel sürecin oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Bu boyut bireylerin etkinliklere katkılarını bilinçli olarak arttırmalarını, işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmelerini ve kendi sorunlarını hem liderin hem de kendi inançları ve değerleri doğrultusunda ele alarak çözüme kavuşturmalarını kapsamaktadır (Berber, 2002: 3).

Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Bir başka ifadeyle dönüştürücü liderler, izleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Liderin bu özelliği hem onun hem de onu izleyen kişilerin mevcut değerleri ve varsayımları sorgulamalarına ve yenilerini araştırmalarına yol açar. Lider sorunlara yeni bir bakış açısıyla bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederek, izleyenlerini ya da çalışanları daha önce kendilerinin mümkün gördükleri sınırın ötesinde performans göstermeye zorlar (Sayın, 2008: 32).

Dönüşümcü lider entelektüel uyarım davranışı ile astlarının mevcut durumu değerlendirmelerini, vizyonlarını formüle etmelerini ve uygulama esaslarını belirlemeleri gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını sağlarlar. Lider astlarına karşı dürüst ve açık davranarak astların varsayımları sorgulayıp sorunlara daha yaratıcı çözümler getirmelerine yardımcı olurlar. Entelektüel uyarım astların durumların belirsizliğinden kaynaklanan olumsuzlukları ortadan kaldırır. Bu davranış astların daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarına yardım ederken aynı zamanda geleneksel değer ve tutumlarını örgüt yararına yeniden ele alınmasını kolaylaştırır. Sonuçta astların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları artar (Güney, 2011: 398).

Böylece örgüt içerisinde farklılıklar, yaratıcı projeler, düşünceler ve orijinal çözümler tartışılır, düşünce sirkülâsyonu oluşturulur.

c. Telkinle güdüleme

Telkinle güdüleme, ilham verme ya da ilham veren motivasyon olarak da adlandırılır. Bu faktör, işgörenlere beklentileri ileten, örgüt içinde paylaşılan vizyonun bir parçası olmaları ve ona bağlanmaları için güdülenmeleri konusunda

isteklendiren liderlerin tanımlanmasıdır. Bu boyutta liderler, işgörenleri motive ederek ve onlara ilham vererek, onların işlerine karşı meydan okumalarını, onu kavramalarını sağlarlar. Takım ruhu harekete geçirilir. Bir çok çeşitli zeka grubu ilham verici liderliğin oluşumuna katkıda bulunur. İlham verme, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, takipçilerin gayretlerine semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir.

Bu yollarla liderler astları arasında amaç birliği ve grup bilinci sağlayarak onların işlerini yaparken geleceğe umutla bakmalarını yani motive olmalarını sağlarlar. Ayrıca astların beklentilerini yüksek düzeye çekerek onların normalde gösterdiklerinden daha fazla gayret göstermelerini sağlayarak güç ve enerjilerinin tümünden yararlanırlar. Astlar bu fazla çabayı liderlerinden esinlenerek kendi istekleri ile gösterirler. Astların amaç ve belirlenen hedeflerine ulaşmalarında liderin davranışları bir motivasyon aracıdır (Güney, 2011: 398)**.**

Bu boyut liderin; astları için bir model olarak hareket edebilme, vizyondan bahsedebilme ve çabalara odaklanmak için sembol kullanma kapasitesi ile ilgilidir. Bass'ta (1985) ilham verme ve karizma tek bir faktör oluşturmuştur, fakat farklı davranışları kapsamaktadır (Akt. Dursun, 2009: 24).

d. Bireyselleştirilmiş ilgi

Bireyselleştirilmiş ilgi, işgörenin ihtiyaçları özellikle de gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi derecelerini yansıtır. Bass'a göre astlarına gelişimsel yönlendirme yapan lider dönüşümcü liderdir (Karip, 1998:447). Dönüşümcü liderler her bir astına birey olarak yaklaşarak onlara kişisel gelişimleri konusunda kılavuz olmaya çalışır. Dolayısıyla bireysel destek daha çok demokratik özellikler içermektedir. Liderler, astların kendine bağımlılıklarını arttırmak yerine onların daha bağımsız hareket edebilecek bilgi birikimine ulaşmalarını sağlamaya çalışırlar. Astları ile aralarındaki mesafeyi sürekli azaltmaya çalışırlar. Lider astların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak daha üst seviyede gereksinimlerini karşılamak düşüncesindedir. Lider astlarını birey olarak ele alır, onların üzüntülerini ve

sevinçlerini paylaşır. Beklentilerini üst seviyeye çıkarmalarına yardımcı olur. Astların kendilerin, geliştirebilmeleri için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara fırsatlar yaratır. Lider astların bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alırken astların da başkalarının ihtiyaç ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini belirler. Bu şekilde davranarak astların da birer lider olma yolunda geliştirir. Kısaca bireysel destek liderin astların hepsine insani değerlere göre davranması, onların kişisel gelişimlerine yardımcı olarak gelecekte birer lider gibi davranmalarını sağlaması olarak tanımlanabilir (Güney, 2011: 398)

2.2.4.15. Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda çevirinin de etkisiyle etkileşimci liderlik, sürdürümcü liderlik, transaksiyonel liderlik, yönetsel liderlik gibi farklı tanımlamalar yapıldığı izlenmiştir. Bu çalışmada geliştirilen bu farklı tanımlamalardan bir tanesi olan " sürdürümcü liderlik " tanımı kullanılacaktır.

En genel biçimiyle sürdürümcü liderlik, geleneklere ve geçmişe daha bağlı bir liderlik anlayışını karaktize etmektedir (Serinkan, 2012: 70)**.**

Sürdürümcü liderlik, bürokratik otoriteye ve örgütsel meşruiyete dayanmaktadır. Sürdürümcü lider görev bitirme ve işgören itaatini odak noktası olarak almakta; iş gören performansını katı bir ödül ve ceza sistemi ile ilişkilendirmektedir. Kısacası sürdürümcü lider, örgütün gündelik eylemleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Çelik, 2011: 155). Dönüşümcü liderlerin geleceği şekillendiren yapılarına karşın sürdürümcü liderler bugünü yöneten var olan sistemi işleten bir yönetim anlayışını sergilemektedirler. Sürdürümcü liderlik türünde ödüller performansa bağlı olarak verilir.

Sürdürümcü liderlik; lider ile izleyenler arasındaki etkileşimden meydana gelmektedir. Böyle bir lidere sahip olan örgütlerde lider ile işgörenler arasında karşılıklı alışveriş söz konusudur. Bu alışveriş şöyle özetlenebilir: Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık, itibar gibi gereksinimleri karşılar. performansı düşük olanlar ise cezalandırılır. Sürdürümcü liderlikte, lider izleyenlerin

temel gereksinimlerini, güvenlik gereksinimlerini ve saygınlık gereksinmelerini sağlar ve bunun karşılığında izleyenlerin lidere karşı duyarlılığı artar. Sürdürümcü lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükseltme gibi gereksinimlerini karşılar. Performansı düşük olanlar ise cezalandırılır (Karip, 1998).

2.2.4.15.1. Sürdürümcü liderliğin boyutları

Sürdürümcü liderlikte üç farklı tip yönetim tarzı sergilenmektedir:

a. Koşullu Ödüllendirme
b. Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim
c. Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim

a. Koşullu ödüllendirmede: Lider ödülü yapılan işler için verir. Yani şart, zamanında işlerin bitirilmesidir. Aksi durumunda ödül yoktur (Güney, 2011: 399) Liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Çalışanlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler. Lider amaçları belirler ve bu amaçları gerçekleştiren astların karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklar. Astın gösterdiği çaba karşılığında ona istediği desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirmek için ne yapmak gerektiğini ifade etmek ve performansın karşılığı olarak astların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturmaktadır (Karip, 1998).

Koşullu ödüllendirmede lider, izleyicilerden ne beklediğini ve istenen performansı sergilediklerinde ne elde edeceklerini açık bir şekilde ortaya koyar. Bu boyut lider ile izleyeni arasındaki etkileşimin olduğu bir boyuttur. Lider, belirlemiş olduğu performans seviyesine çıkanları ödüllendirir.

b. Aktif olarak istisnalarla yönetim: Liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belli bir standart belirlenir ve bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir. Lider hatalar ve problemler ortaya çıktığında müdahalede bulunur. Liderin öncelikli amacı olağan dışı veya istisna olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir. Astların performansları hatalara, problemlere müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Bu yaklaşımda işlerin olağan olması lider için yeterlidir; hiçbir zaman iyi ya da en iyi hedeflenmez Aktif beklentilerle yönetimde lider kuralları hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaşır, düzensizliğin meydana gelmemesi için düzeltici müdahalelerde bulunur (Karip, 1998).

Aktif olarak istisnalarla yönetmede lider, kural ve standartlardan sapmalar olup olmadığının takibini yapar, önleyici ve düzeltici tedbirler alır.Aktif lider, sapmalar ve düzensizlikler oluştuğu zaman harekete geçer.

Bu boyutun ifadeleri şu şekilde sıralanabilir:

Beklentilerle Yönetim (Aktif)

* Çalışanların hatalarına yoğunlaşma,
* Problem çıktığında müdahale etme,
* Hataları takibe alma,
* Başarısızlıklara odaklanma (Yıldırım, 2006: 69).

c. Pasif olarak istisnalarla yönetim: Liderler hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşılamadığında müdahale ederler. Pasif istisnalarla yönetimde lider yanlış sapma ya da hata olduğunda müdahalede bulunarak düzeltmeyi yapar. “Bozulmamışsa tamir etme-dokunma” ilkesini katı bir biçimde uygular ve hata olmadan eylemde bulunmaz. Bu boyut ödüle bağlılık boyutuna göre ya da dönüşümsel liderlik boyutlarına göre daha az etkilidir

(Karip,1998). Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır. Pasif yönetimde lider önceden belirlenmiş prosedüre uymama eğilimi ortaya çıktığında harekete geçer. Sürdürümcü lider, çalışanların işten nasıl ödüller beklediğini saptayan ve bu doğrultuda bu ödüllere ulaşmak için arzulanan performans standartları belirleyen liderdir. Burada bir değiş tokuş süreci söz konusudur. Eğer çalışanlar belirlenen standartlara ulaşırlarsa ödülü kazanmaktadırlar. Yönetim amaçlara göre gerçekleşmektedir (İnci, 2001: 60).

Pasif olarak istisnalarla yönetmede lider, izleyicilerin standartlara ulaşamadığı durumlarda müdahale eder ve karar vermekten kaçınma eğilimindedir.

Bu boyutun ifadeleri ise:

i*stisnalarla Yönetim / Pasif*

- Problem büyüyünce harekete geçme,
- Başarısızlığa tepki gösterme,
- Problem çok ciddi hal almamışsa ilgilenmeme,
- Problem kronik duruma gelmişse harekete geçme,
- İhtiyaç duyulduğunda bulunmama
- Karar vermekten kaçınma,
- Sorumluluk almayı erteleme (Yıldırım, 2006: 70).

Sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiye bakıldığında Bass dönüşümcü liderliğin sürdürümcü liderliğin üzerine kurulduğunu, fakat karşıtı olmadığını savunmaktadır. Bu iki model liderin işgörenlerini güdüledikleri süreç ve amaçlar noktasında farklılık gösterir. Geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan sürdürümcü liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik arasındaki farkların ortaya konulması önemlidir.

2.2.4.15.2. Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik arasındaki farklar

Bu iki liderlik stili arasındaki farklar şöyle belirtilebilir:

- Sürdürümcü lider konu yapısını doğru yol ile açıklarken dönüşümcü lider ise; yeni strateji ve görüntü getirerek açıklar.

- Sürdürümcü liderlik; durağan, gelişmenin ve yeniliğin olmadığı örgütler için uygunken dönüşümsel liderlik ise; sürekli gelişmekte olan toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla örgütlerin değişime ayak uydurma çabasından gündeme gelmiştir.
- Dönüşümsel lideri izleyenlerin etkileyici bir vizyonla harekete geçirilmelerini problemlerinin üstesinden gelmeleri için cesaretlendirilmelerini, grup hedeflerinin kabulünün teşvik edilmesini ve bireysel gelişim faaliyetlerine katılmayı kapsamaktadır. Sürdürümcü liderlik ise; takipçileri ile kendi arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Lider takipçilerinin rollerini ve görevlerini tanımlar, işin tamamlanıp tamamlanmamasına göre yaptırımlar ya da ödüller verir.
- Sürdürümcü liderler işgörenlerinin bilişleri ve kabiliyetleri üzerinde yoğunlaşırken; dönüşümcü liderler ise, duygusallığa ve öz saygıya yönelirler.
- Dönüşümcü liderler örgüt kültürünü, izleyicilerin normlarını, hedeflerini ve ideallerini değiştirmeye çalışır; sürdürümcü lider mevcut durumun devamından yanadır (Yıldırım, 2006: 71).
- Sürdürümcü liderlikte ilişki maddi öğelere dayalı olup; düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuş söz konusudur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayalı olup bu davranışta liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli davranış ise kişisel bağlara dayanır; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır (www.turkforum.net). Dönüşümcü liderlikte ise; ilişki maddî öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Dönüşümcü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Tabak, 2000).
- Sürdürümcü liderlerde değişim çok azdır. Problemlere çözümler bulurlar fakat geldikleri zaman durumlar nasılsa giderken de aynı şekilde kalırlar. Dönüşümcü

liderlik ise değişim, yenilik ve girişimcilik ile ilgilidir. Ayrıca dönüşümcü liderler ile taraftarları arasında duygusal bir bağ vardır. Sürdürümcü liderler taraftarlarının sadece zihinsel kapasitelerini etkiler. Dönüşümcü lider ise taraftarlarının motivasyonlarını, kişisel özgüvenlerini, saygılarını ve hatta dünyaya bakış açılarını etkileyebilir (İnci, 2001: 62).

Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri arasındaki farkları aşağıda verilen tablodaki bilgiler gibi kısaca belirtilebilir:

Tablo 2.5. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Arasındaki Farklar (Çelik, 2011:156)

	Sürdürümcü Liderlik	**Dönüşümcü Liderlik**
Zaman Yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm Mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri(iç ve dış)
Ödül Sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç Kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar Verme	Merkezileştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye İlişkin Tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınma, benimseme
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Öz denetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

2.2.4.16. Serbestlik Tanıyan Liderlik

Bass (1998), Serbestlik tanıyan liderliği çalışanlarla etkileşimin olmaması olarak ifade eder. Örneğin, serbestlik tanıyan liderler, önemli konular üzerinde fikirlerini belirtmekten ve harekete geçmekten kaçınırlar, kararları yapmak ve ya ertelemek konusunda başarısız olurlar. Sorumluluktan kaçınırlar, dönüt vermezler ve otoritenin devam etmesine izin verirler. Bu tür lidere ofisinde oturan mümkün olduğu kadar az öğrenci ve çalışanla görüşen, öğretmen ihtiyaçları ve öğrenci gelişimleri ile ilgilenmeyen ve her şeyin olduğu gibi devam etmesine izin veren yöneticiler örnek verilebilir (Hoy, 2010: 396).

Bu yönetim tarzına göre liderlik yoktur. Var olan lider işlere karışmaktan kaçınır. Çalışanlarla ne anlaşma ne de etkileşim vardır. Karar sıkça ertelenir. Geri bildirim, ödüller, motivasyon ihtiyaçların tatmini gibi konulara rastlanmaz. Bu yönetimi gösteren yöneticiler sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır. Astların oldukça fazla özgür bırakıldığı bu liderlik boyutunu, liderlik boyutlarının dışında tutan araştırmalara da rastlanmaktadır (Sezer, 2005: 45).

Bu tür liderliğin yararı, her üyenin bireysel eğilim ve harekete geçirilmesinde görülür. Sakıncası ise, liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırdığından dolayı grup içinde anarşinin doğmasına ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açar. Bireysel başarıların dışında grup başarıları önemli ölçüde azalır. Bazı tanımlamalarda liderlik boyutunun bir tarafında dönüşümcü liderler varken diğer tarafta sürdürümcü liderlere yer verilir ve serbestlik tanıyan yönetici tipi, liderlik özellikleri olmayanlar için kullanılır. Bu yöneticiler yönetim yetkisine fazla ihtiyaç duymazlar. Astlarının verimli olmaları için onları kendi hallerine bırakırlar. Onların kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar ölçüsünde yapmalarına fırsat tanırlar. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Kısaca bu yöneticiler için "etliye ve sütlüye karışmazlar" diyebiliriz. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen astlardadır. Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak

astlar grubu ve lideri yönlendirirler. “Kullandıkları yetkileri neredeyse tamamen astlarına devretmişlerdir” (Bass, 1997: 23).

Serbestlik tanıyan liderler kendi örgütlerinde yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunurlar. Çünkü onlar, herhangi bir şekilde yaratıcı olarak çalışan kişilere engel de olmadıklarından dolayı çalışanlar istedikleri gibi işlerini yapacaklardır. Bunun yanı sıra, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler verilmez ve yine bu tip yöneticiler ne kendileri karar verirler ne de gruba karar vermeleri için yardımcı olurlar (Türkmen, 1996: 49).

Bu tip liderlik tarzında, çalışanlar açısından herkes istediğini yapmakta serbesttir. Serbestlik tanıyan liderler, grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri konumunda gören, grup üyelerine emir vermeyen bir liderdir. Erk ve yetki tamamen grup üyelerindedir. Kararları grup verir, lider uygulamaya koyar.

Bu tarz, ‘bırakın yapsınlar, bırakın geçsinler’ anlayışından kaynaklanır. Grup bireylerine kararların alınmasında tam bir özgürlük verme temeline dayanan bir liderlik tarzıdır. Burada lider var mıdır yok mudur belli değildir. Lider üyelerin her dediğini yerine getirir. Üyelerin kararlarını kabul eder. Uygulamada problem çıkmaz. Yapılan çalışmalar bu tarzın performansı artırmada başarılı olmadığını ortaya koymuştur (İnce, 2006).

Hartog (1997)’in belirttiği üzere Bass tarafından geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan liderlik anketinde (MLQ) bir alt boyut olmakla birlikte bazı yazarlar tarafından anketin yeniden yapılan faktör analizlerinde istisnalarla yönetim pasif boyutu ile serbestlik tanıyan liderlik boyutu arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur Bu nedenle sürdürümcü liderlik alt faktöründeki istisnalarla yönetim pasif yönetim tarzında yönetici sistemi aktifte olduğu gibi hataları gözlemlemez hata ve sapma olduğunda kendine danışıldığında müdahil olur. Bazı organizasyonlarda başarılı olabilecek bu yönetim tarzında çalışanların kontrol gerektirmeyecek kadar eğitimli ve örgüte bağlı olmaları beklenmektedir, bu durumda başarılı olunabileceği değerlendirilmektedir (Akt. Önder: 2007).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzının başlıca yararları şu şekilde sıralanabilir:

• İzleyiciler amaç ve planlarını kendileri saptayıp icra ile ilgili kararları kendileri alıp uyguladıklarından, bireysel yaratıcılıkları harekete geçer.

• Mesleki uzmanlığı olan, sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmayan astların oluşturduğu gruplar için uygundur.

Bu liderlik tarzının başlıca sakıncaları ise şöyledir;

• İzleyenleri genel amaçlar etrafında toplamak ve onları yönlendirmekten uzak kalarak, grup içinde anarşinin doğmasına ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine neden olabilir. Bu durum özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına sebep olabilir.

• Bireysel başarıların dışında grup başarılarını önemli ölçüde azaltır.

• İş görmekten kaçma yollarını arayan kişiler, anarşiyi artırabilir, örgütsel kaynakları kendileri için kullanabilir ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışabilirler (Aysel, 2006).

2.3. İŞ DOYUMU

İş doyumu, örgütsel davranışı etkilemesi ve insana yönelik yapılan çalışmalarla doğrudan ilişkili olması nedeniyle endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahiptir. Ancak bu konudaki araştırmaların pek çoğu içerik açısından yetersizdir ve çelişkili sonuçlar vermektedir. Bu nedenle genel geçerli bir iş doyumu tanımı oluşturmak son derece güçtür. Bunun sebepleri arasında iş doyumunun hissetmekle ilgili olması, çevresel şartlara duyarlı olması ve çalışanların işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutuma sahip olurken diğerlerine karşı olumsuz tutuma sahip olmaları sayılabilir (Baş, 2002: 19-20)**.**

Soyut bir kavram olan iş doyumunu anlatmak için çoğunlukla; işi sevme, işe bağlılık ve işe kendini coşku ile verme gibi tanımlar kullanılmaktadır (Ateş,2005:89). Karadal (2001) iş doyumunu işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutum olarak tanımlar (akt. Gündüz, 2007).

Locke'ın tanımı da oldukça kabul görmektedir. Bu tanıma göre iş doyumu, "kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler" olarak tanımlanmaktadır (İnce, 2003: 4).

İş doyumu bir kimsenin işinin, o kişinin işle ilgili değerleri doldurması sonucu oluşur (Kaya, 2003: 19).

Vroom iş doyumu kavramını, çalışanların algılarına, duyguları ve davranışına ilişkin çok boyutlu iş doyumunun bir ölçüsü olarak tanımlamıştır (Okumuş, 2011: 39)

Çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen birçok ölçek arasından bu çalışmada kullanılmak üzere Minnesota İş Doyum Ölçeği seçilmiştir. Bu ölçek iş doyumunu ölçmek amacıyla yaygın olarak kullanılan ölçeklerden biridir. Uygulanabilirliği kolay olduğu için bu çalışmada tercih edilmiştir.

2.3.1. İş Doyumu Kuramları

Bilimsel yönetim ve işgören ilişkileri kuramları, işgörenleri neyin güdelediğini anlamamıza yardım eden birçok değişik kuramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Güdülenme karmaşık bir kavram olduğundan, temel güdülenme sürecinde çeşitli etkenlerin rol oynadığı, değişik kuramlara bakılarak anlaşılmaktadır (Çetinkanat, 2000: 11).

İş doyumu ile ortaya konulan belli başlı kuramlar burada içerik ve süreç olarak iki başlık altında incelenecektir.

2.3.1.1. İçerik (Kapsam) Kuramları

Kapsam kuramları içsel faktörlere ağırlık veren kuramlardır. İçerik kuramları bireyin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde sevk eden motivasyon etmenlerini ifade etmektedir.

İçerik kuramlarına Maslow'un İhtiyaçlar (Gereksinimler) Hiyerarşisi Kuramı, Herzber'in İki Faktör Kuramı, Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme (VİG) Kuramı, Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı dahil edilebilir.

2.3.1.2. Maslow'un ihtiyaçlar (gereksinimler) hiyerarşisi kuramı

Maslow 1950'lerde oluşturduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir biçimde sıralamış ve bir üst seviyedeki ihtiyacın giderilmesinden önce, alt seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesi gerektiğini belirtmiştir (Serinkan, 2012: 259).

İnsan gereksinimlerini ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham

Maslow'dur. Motivasyon kuramları arasında en çok bilinen kuramdır. Maslow'un kuramı kendisinden sonraki kuramlara da temel oluşturmuştur.

Maslow, insan gereksinimlerinin hiyerarşik bir düzen içinde ve temel fizyolojik gereksinimlerden kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur. Alt basamaktaki ihtiyaç karşılanmadıkça bir üst ihtiyaca gereksinim duyulmaz. Maslow'un hiyerarşik modeli beş sınıflandırmadan oluşur. Bu ihtiyaçların oluşturduğu piramit şeklindeki hiyerarşi alt kısımdan üste doğru şöyle sıralanmaktadır; Fizyolojik ihtiyaçlar, Güvenlik ihtiyaçları, Sevgi ve aitlik ihtiyaçları (Toplumsal ihtiyaçlar), Ego İhtiyaçları, Kendini Gerçekleştirebilme ihtiyacı.

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha alt düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.

2.3.1.3. Herzber'in iki faktör kuramı

Herzberg ABD'de yaptığı araştırmada muhasebeci ve mühendislerden işlerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumları ifade etmelerini istemiştir. Verilen cevaplardan hareketle, Herzberg işin dışında kalan ama işle ilgili olan faktörleri, hijyen faktörler; işle doğrudan ilgili olan, işin kendisine yönelik faktörleri ise motivasyon faktörleri olarak adlandırmıştır (Serinkan, 2012: 261).

Herzberg yaptığı araştırmalarda bazı çalışma koşullarının mevcut olmamasının insanlarda doyumsuzluk yarattığı ancak bunların varlıklarının ise, insanları motive etmediği sonucunu elde etmiştir. Bu faktörlere durum koruyucu (hijyen veya sağlık) etmenler adını vermiştir. Bu faktörler şunlardır: Kurumun politika ve yönetimi, teknik bilgi ve gözetim, insanlar arası ilişkiler, astlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler, iş güvenliği ücret, fiziksel koşullar, kişsel yaşama saygı. Herzberg, bazı çalışma şartlarının ise insanları oldukça yüksek düzeyde motive ettiği, bunların yokluğunun ise, büyük ölçüde doyumsuzluk yaratmadığını bulmuştur. Bu koşullara ise motive edici faktörler adını vermiştir. Bu faktörler şunlardır: Başarı, Takdir, İlerleme, İşin kendisi, Gelişme imkanı ve sorumluluk (Güney, 2011: 322-323).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçlar Herzberg'in teorisinde de yer almaktadır. Maslow'dan farklı olarak herzberg ihtiyaçları güdüleyici ve hijyen faktörler olarak sınıflandırmıştır. Maslow'un kendini gerçekleştirme ve tatmin, saygınlık ve statü görüşü herzberg'in güdüleyici faktörler kavramıyla benzeşmekte, ait olma ve sosyal etkinlik, güvenlik, fizyolojik ihtiyaçlar Hezberg'in kuramında hijyen faktörler olarak tanımlanmaktadır (Okumuş,2011: 46).

2.3.1.4. Mc. Clelland'ın başarma ihtiyacı kuramı

Bu teori Mc.Clelland tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre insanın en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır. Bu nedenle insanları en çok başarı ihtiyacı ile motive etmek mümkündür (Güney, 2011: 323).

Bu teori ihtiyaçların öğrenme sonucunda insanlar için önem kazanmaya başladığını açıklamaktadır. McClelland teorisinde birlikte olma güç kazanma ve başarma ihtiyacı üzerinde durmuştur. Bu üç güdüden biri daha baskın, diğerleri daha edilgen ya da ikisi aynı güçte olabilir. İnsanın güdüsel örüntüsünde, bu üç temel güdüden hangisi ya da hangiler baskın ise davranışı ona göre yönlenmektedir (Şahin, 1997).

2.3.1.5. Alderfer'in var olma, ilişki kurma ve gelişme (VİG) kuramı

Bu kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi çerçevesinde oluşmuş bir kuramdır. Maslow'un teorisindeki eksik yönlere dikkat çekmiştir. Maslow'dan farklı olarak ihtiyaçları üç kategoride incelemiştir. Bireyleri motive eden tatmin edilmemiş ihtiyaçlar Alderfer'in ihtiyaçlar hiyerarşisinin temelinin oluşturur. Daha sonra var olma ihtiyaçları gelir. İlişki ihtiyacı basamağı sevgi, saygı, ait olma ihtiyaçlarını içerir. Son ve en üst basamağı büyüme ihtiyacı oluşturur. Bu basamaklar var olma, beraber olma(aidiyet), gelişme ihtiyacı olarak da belirtilebilir (Okumuş, 2011: 48).

Tablo 2.7. Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı

ALDERFER'İN İHTİYAÇLAR BASAMAĞI	
1- Var olma ihtiyacı	Alt basamak
2- İlişki kurma ihtiyacı	Orta basamak
3- Gelişme ihtiyacı	Üst basamak

Bu teoride üç temel nokta mevcuttur. Bunlar şöyle sıralanmaktadır(Güney, 2011: 325):

- Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla güdüleyici olmaktadır(ihtiyaç tatmini).
- Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst basamktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olmaya başlar(arzunu şiddeti).
- Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olur(ihtiyaç tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığı).

2.3.2. Süreç Kuramları

İçerik kuramlarının, iş doyumunun karmaşık sürecini açıklamada yetersiz kalması sonucu süreç kuramları geliştirilmiştir. Bu kuramlar, iş doyumunun işleyişini bilimsel faaliyetlerle açıklamaya çalışır. Kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok dışında bulunan dışsal faktörlere ağırlık verir. Bu kuramlara göre, gereksinimler kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisi olmaktadır. Özetle, süreç kuramlarına göre iş doyumu, isgörenin işten bekledikleri ile aldıklarını algılaması arasındaki ilişkidir. Literatürde değişik sayı ve isimlerde verilse de burada literatürde en çok değinilen önemli süreç kuramlarından bahsedilecektir:

- Vroom'un Beklenti Kuramı
- Davranış şartlandırma (Sonuçsal şartlandırma) Yaklaşımı
- Adams'ın Eşitlik Kuramı
- Edwin Locke'nin Amaç Kuramı

2.3.2.1. Vroom'un beklenti kuramı

Bu teori Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre insanların iş ve görevlerindeki başarıları, ihtiyaçlarının giderilmesinden ziyade onların ödüllendirilmiş davranışları sonucu olmaktadır. Vroom'a göre, motivasyon kişinin aradığı değerlerle, belirli bir davranışın bu değerlere yol açma ihtimaline ilişkin tahmininin çarpımıdır (motivasyon=arzulama derecesi x bekleyiş). Bekleyiş

faktörleri ve arzulama derecesi motivasyonu belirler. Bunlardan birisi yoksa bireyi o konuda motive etmek güç olur. Eğer bir insan, belirli bir çabanın belirli bir performansa neden olacağına ve bu performansın de ödüllendirileceğine inanıyorsa(Bekleyiş) bu insanı motive etmek kolay olur (Güney, 2011: 326).

Beklenti teorisine göre, bireyler davranışlarının belli sonuçlar elde etmelerini sağlayacağı konusundaki beklentileri çerçevesinde hareket ederler. Teoriye göre, bireyin belli bir davranışta bulunma eğilimi, bu davranışın belli bir sonucu elde etmesini sağlayacağı konusundaki beklentisinin gücüne ve bu sonucun birey tarafından ne derece arzu edildiğine bağlıdır (Serinkan,2012: 262).

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre, bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi onu sonuca ulaşmaya itecek, böylece tatmin sağlanacaktır. Kazanılan ödüller, beklenenden daha az olursa tatminsizlik olacaktır (Aksayan, 1990:12).

Beklenti teorisinde bekleyiş, Araçsallık ve Valens kavramları ön plana çıkmaktadır. Bekleyiş, belirli bir düzeyde çaba gösterilmesi sonucunda belirli bir sonuca ulaşılacağına dair duyulan inancı ifade eder. Zihinsel ve ya bedensel çabanın beklenen pozitif sonuçlara ulaştıracağına dair inancın yüksek olması durumunda kişi daha çok çaba sarf eder.

Araçsallık, kişinin arzulanan sonuçlara ulaşması halinde bunun kendisi açısından sağlayacağı faydaya dair algısı olarak tanımlanabilir.

Valens ise belirli bir ödülü elde etme arzusunu ifade etmektedir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı kişiler tarafından arzulanacaktır. Aynı ödül biri için çok arzulanır, başka biri için daha az arzulanır nitelik taşıyabilir (Serinkan, 2012: 262)**.**

2.3.2.2. Davranış şartlandırma (sonuçsal şartlandırma) yaklaşımı

Bu teori insanların başarılı ve başarısız sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyeceğini açıklamaya çalışır. Bu teoriye göre bireylerin davranışları istenmeyen sonuçlar doğurduğunda herhangi bir tepki göstermeyerek, istenen sonuçlar doğurduğunda ise, ödüllendirilerek kontrol altına alınıp kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirilebilir (Güney, 2011: 330).

Davranışı koşullandırma kuramı, belirli bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanır. İçerik ve süreç kuramlarında tanımlanan işgören gereksinimleri ve düşünme süreçleri gibi konuları bir kenara bırakan bu kuram, işgörenlerin iş basındaki davranışlarını, anında verilen ödüller ve cezaların uygun şekilde kullanılmasıyla değiştirmeye veya düzeltmeye odaklanır (Ateş, 2005: 109). Eylemsel koşullandırma diye de adlandırılan sonuçsal koşullandırmada, temel işlem sistematik olarak olumlu davranışların kuvvetlendirilmesi, istenmeyen davranışların ise söndürülmesidir. Bu şartlandırma türünün ana fikri sudur: Birey şu veya bu nedenle (gereksinimler, amaçlar, daha önceki koşullanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrarlayacak veya tekrarlamayacaktır (Kazanç, 2005: 7).

2.3.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı

Süreç kuramlarından bir diğeri Eşitlik Kuramı'dır. Bu kuramın ana fikri, işgörenin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibariyle J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, işgörenin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe (ya da eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre, işgören kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır (Dümen,2008: 47). Bu karsılaştırmada genellikle bireyin, gayret ve sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur (Ateş, 2005:116).

2.3.2.4. Edwin Locke'nin amaç kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, gerek bireysel gerekse örgütsel amaçlar bireylerin motivasyon derecelerini belirler (Güney, 2011: 328). Bu kuramın ana fikri, işgörenlerin işin kendilerine sağladığı ücret, statü, çalışma şartları ve terfi olanaklarının her birini kendi algılarına göre ne kadar değerli oldukları ile karşılaştırması olgusuna dayandırmasıdır. Bu algılama ile sunulanların uygunluğu, iş tatmininin düzeyini belirler. Her ne kadar ücret, çalışma şartları, terfi olanakları v.b. gibi sunulanlar aynı olsa da işgörenlerin tatmin düzeyi, onların değer yargılarına göre farklılık gösterebilmektedir.

Bu konuda yapılan araştırmaları inceleyen Locke ve arkadaşları hedef tayini(amaç) ile performans arasındaki ilişkinin mahiyetini şu şekilde belirtmişlerdir:

- Açık ve belirgin hedeflerin tayini, "yapabileceğinin iyisini yap" talimatından çok daha fazla güdüleyicidir.
- Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere göre daha fazla üretime yol açmaktadır.
- Eğer hedefler bir üst'ün talimatıyla değil de çalışan grubun katılımıyla belirlenirse, üretimde daha fazla artış olmaktadır.
- Hedef tayini ile birlikte, performanslarıyla ilgili olarak, zamanlaması uygun ve objektif geri iletim alanlar, alamayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar (Başaran: 2006: 105).

Ayrıca Amaç Kuramı amaçların nitelikleri üzerinde durmakta ve işyeri başarılarını, işyerinde güdülenmeyi tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya araştırmaktadır.

2.3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş görenin işinden sağladığı mutluluğu etkileyen bazı faktörlerin olduğu düşünülmektedir. Bu faktörler işgörenin beklentisi doğrultusunda değilse, işten alınan haz azalır ve doyumsuzluk meydana gelir. İşten doyum sağlayan işgörenin işini severek yapması, örgüte bağlılığı, iş yerindeki tutumları, çevre ile ilişkisinin pozitif olması beklenir. Hiç şüphesiz işgörenin iş doyumunu etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörleri iki grupta incelememiz mümkündür. Bunlar;

- Bireysel Faktörler(Kişisel, İçsel Faktörler)
- Örgütsel (Dışsal) Faktörlerdir.

2.3.3.1. Bireysel faktörler

Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zeka, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenlerdir. Örgütsel faktörler ise işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme imkanları, rekabet, çalımsa şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırmaktadır (Bilir, 2007).

a. Yaş

Genç ve yaşlı işgörenler arasında iş doyumu bakımından negatif bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. İşgörenlerin yaşı arttıkça, deneyim nedeniyle uyumlarının arttığı, böylece işlerinden daha doyumlu oldukları belirtilmektedir. Genç yaşlardaki isgörenlerin yükselme ve iş güvencesine ilişkin aşırı beklentilerinin olması ya da iş seçimi ve iş güvencesine ilişkin kuşkularının bulunması nedeniyle, işlerinden daha az doyum sağladıkları savunulmaktadır (Aksayan, 1990:15).

Genel olarak yaşın artışıyla birlikte iş doyumu da artmaktadır. İş doyumunun yaşla birlikte artmasının iki temel nedeni vardır. İlki, yaşlandıkça ödül ve gelir gibi daha iyi imkânlara sahip olunduğundan doyumun artması, ikincisi de bireylerin beklentilerinin daha gerçekçi olması neticesinde işlerine daha iyi uyum sağlamasıdır. Bu nedenle çalışanlar yaş ilerledikçe daha mutlu olurlar (Önder, 2007).

b. Cinsiyet

Geleneksel yaklaşım, kadınların aile içi rollerini kimliklerini oluşturan asıl kaynak olarak algılamaları nedeniyle iş ortamında erkeklerden farklı olarak işe daha az önem verdiklerini; feminist yaklaşım ise kadınların erkeklere göre işlerinin kalitesinden daha az etkilendiklerini reddederek, aile içindeki işleri kadar, ücret karşılığında yaptıkları işlere de ilgi gösterdiklerini ve işlerinden etkilendiklerini savunur. Kadınların sosyal ve kültürel normlar nedeniyle işlerinden çok fazla beklentilere sahip olmadıkları, bu nedenle iş tatmini düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu da düşünülmektedir. Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görünmektedir (Balcı,1985: 28).

c. Eğitim Düzeyi

Yapılan çalınmalara genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile doyumun azalacağı doğrultusundadır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin kendilerine seçtikleri referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırmaları bu sonuca neden olmaktadır (Aksayan, 1990: 16). Literatürde eğitim seviyesinin iş doyumunu olumlu veya olumsuz etkileyebileceği görülmektedir. Eğitim düzeyi

yüksek olanlar işlerini daha iyi kavramakta ve daha başarılı olmaktadır fakat eğitim düzeyinin artışı ile bireyler, daha yüksek beklentilere sahip olduğundan doyumsuzluk algılamaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar daha fazla sorumluluk ve başarı olanağı beklentisi içindedir (Önder, 2007).

d. Hizmet Süresi (Kıdem)

Bir çalışanın iş tatmini çalıştığı örgütte yaptığı görev süresi ile doğrudan ilişkilidir. İşgörenlerin hizmet yılları arttıkça iş doyumunun da buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Ancak, iş yaşamı süresince geçen yıllar içerisinde işgörenin gereksinimlerinin karşılanamaması halinde, olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacağından, iş tatminsizliğinin artacağı unutulmamalıdır (Sertçe, 2004).

Hizmet süresi iş doyumu ile yakından ilişkili bir değişken olarak ele alınmaktadır. İşe yeni başlayanlar diğerlerine nazaran işlerinden daha doyumlu olmakta, işlerinde ilerleme ve gelişme sağlamadıkça doyum düzeyleri düşmektedir. Bununla birlikte hizmet süresi arttıkça aynı işte bireyin kıdemli duruma gelmesi ve başarılı olduğu duygusu doyumu olumlu etkilemektedir.

Geçmiş dönemlerde yapılan araştırmalarda bir kısım araştırmacılara göre işe yeni başlayan işgörenler büyük bir coşkuyla işe başlamakta ilerleyen dönemlerde bu isteklerinde bir azalma görülmektedir. Bir kısım araştırmacılar ise işgörenlerin yaşlandıkça işlerinde daha istekli olduklarını ve daha fazla doyum elde ettiklerini ifade etmişlerdir (Okumuş, 2011: 53).

e. Statü

İş doyumu ve statü arasında paralel bir ilişki vardır. Örnek verilirse; artan statüye bağlı olarak bir kişinin yönetim kademesinde yükselerek daha fazla gücü elinde bulundurması, şirket politikasında karar verecek yetkiye sahip olması gibi durumlar onun işinden daha fazla doyum almasını sağlar.

Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. İşgörenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak, daha önce üzerinde durulan maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılık göstermesi, işverenlerle yöneticilerin elindedir. Astlar ya da işgörenler üstleri ile yöneticilerin saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakârlıktan

kaçınmayacaklardır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören personel daha da gayretli çalışmalarını sürdürecektir (Karaduman, 2002)

g. Medeni Durum

Evli ya da bekâr olma ile iş doyumu arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekârlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkat çekmektedir. Evlilerin daha fazla iş doyumuna sahip olmalarının nedeni aile yaşamındaki tatminin işe yaygınlaştırılmasından olabilir ya da evliliğin işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilir (Dümen, 2008: 27).

2.3.3.2. Örgütsel faktörler

Literatürde işgörenin kendisi dışında gelişen, iş ile ilgili faktörler şu şekilde sıralanabilir:

a. Ücret

Ücret, işgörenler açısından iş doyumu ile yakından ilgilidir. Alınan ücretin düşüklüğü ya da yüksekliğine göre iş doyumu değişmektedir. Çünkü günümüz yaşamında para, işgörenlerin ihtiyaçlarını giderebilmesi için en etkili araçtır. Dolayısıyla kazanılan para diğer bir deyişle ücret, iş doyumunu etkilemektedir. İşgörenlerin ücretleri konusundaki tatminlerini belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır. İnsanlar, örgüte verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslarlar. Bu oran beklediklerinin altında ise tatminsiz olacaklardır (Dümen, 2008: 28).

Aslında ücretin iş doyumu üzerindeki etkisi, miktarı ile değil, çalışanlar arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. Çalışanlar ücretlendirilirken örgüte kazandırdıkları da göz önüne alınmalıdır. Eğer adil bir ücretlendirme olmazsa çalışanın morali olumsuz olarak etkilenecek, bu da motivasyonunu düşürecek bunun devam etmesi durumunda çalışanın işten ayrılmasına kadar gidebilir.

b. İşin Niteliği

İşin ne olduğu ve nasıl yapıldığı iş doyumunda önemli bir unsurdur. Bireyi uğraştıracak ve yaptığında başarı duygusu yaşatacak bir iş bireyin iş doyumu açısından önemlidir.

Birey iş yaparken uğraşısı sonucunda başarı duygusu yaşıyorsa iş doyumu sağlanmış olur. Bireyin uğraşılan işin sonucunda başarı duygusu tatması iş tatmini açısından önemlidir. Her gün aynı rutin işleri yapan bir birey işe herhangi bir anlam yükleyemeyeceğinden dolayı iş doyumu yaşayamayabilir. İnsanlar tabiatları gereği her gün rutin olarak aynı işi yapmaktan sıkılırlar. Bu yüzden bireylerin yapabilecekleri düzeyde farklı işler yapmaları iş doyumu yaşayabilmeleri açısından önemlidir. Bununla birlikte kişilerin yapabileceklerinin üstünde iş verilmesi bireylerde strese neden olup kaygı oluşturabilmektedir (Okumuş, 2011: 52)

b. Yükselme Olanakları

Yükselme ve meslekte ilerleme arzusu, her bireyin içinde olan bir arzudur. İşgörenler işlerinde deneyim kazandıkça yönetim tarafından kendilerine daha çok sorumluluk verilmesini ve saygınlığı olan pozisyonlara yükselme fırsatının tanınmasını istemektedirler. Çünkü işgörenler işlerini iyice öğrenip deneyim kazandıkça, yapılan iş monotonlaşmakta, mevcut yetki ve sorumluluklar da yetersiz kalmaktadır. Bunlardan başka, işgören yükselme onayıyla birlikte daha iyi yaşam ve çalışma düzeyini, daha yüksek ücret ve statüyü de elde edebilmektedir (Kazanç, 1997: 17).

Yükselme ve terfi işlemleri adil bir şekilde yapılmalıdır. İşgören bu işlemin adaletsiz yapıldığını, hak etmeyenin ödüllendiğini düşünürse iş doyumu olumsuz yönde etkilenir.

c. Kontrol (Yönetim, Yönetim Biçimi)

Yöneticilerin teknik bilgisi, insan ilişkilerindeki yetenekleri, görevleri koordine etme özellikleri, yönetim biçimleri ve işgörenlerle oluşturdukları ikili ilişkiler, iş doyumunu etkilemektedir. Yöneticinin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve aralarındaki ilişkilerin olumlu ve sıcak olması işgörenin yaptığı işten tatmin duymasını sağlayacaktır (Gezici, 2007: 72). Böylece işgörenlerin

yöneticilerine karsı bağlılık duygusu artacak ve yöneticinin verdiği görevleri istekle yerine getirmeleri sağlanabilecektir.

Motivasyonda önemli bir rol oynayan uyarılar zamanında yapılmalı, yönetici olayla ilgili delilleri dikkatle tespit edip değerlendirmeden harekete geçmemelidir. Uyarıyı yapan amir kızgınlık göstermemeli ve ilgiliye savunma fırsatını vermelidir. Disiplin önlemlerine başvurulması gerektiği durumlarda ise olaya öç alma havası verilmemelidir. Ayrıca disiplin önlemleri işgörenler arasında hakça uygulanmalı, işgörenlerin olumlu ve olumsuz davranışlar karşılığında ne görecekleri önceden tespit edilmeli ve bu durum işgörenlere duyurulmalıdır (Ateş, 2005: 134).

d. Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği

İş yerindeki çalışma koşulları ve fiziksel ihtiyaçlar arasında bir uyum varsa iş doyumu da vardır. Çünkü işgörenlerin belirlenen amaçlara ulaşmalarını sağlayan çalışma şartları mevcut işe tatmin olmaları daha kolay olur. İşgörenler, işyerlerinde rahat ve güven içinde çalışmak isterler. İşgörenleri tatmin olmaya yönelten çalışma şartlarından bazıları şunlardır: uygun aydınlatma, sıcaklık, havalandırma sistemi, az gürültü, koruyucu malzemeler, temiz bir ortam, uygun iş kıyafetleri v.s (Turmuş, 2005: 58).

İşgörenin hizmet verdiği örgütte, işten çıkarılma stresi yaşamadan, uzun yıllar hizmet vereceğini bilerek çalışması, geleceğe umutla bakması iş tatminini arttıran önemli faktörlerden bir tanesidir. Yine iş güvenliğinin uygulamadaki kanunlarla belirtilen şartların, hizmet verilen örgüt tarafından sağlanması da, çalışanın iş doyumuna olumlu etki yapacaktır (Dümen, 2008: 29).

e. Ast - Üst ve Çalışma Grubu İle İlişkiler

Kişinin içinde bulunduğu grup, iş doyumunu etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş doyumunu arttıracaktır (Başaran, 2006: 108). Özellikle işgörenler arasında işbirliğinin diğer işlere oranla daha önemli olduğu, ekip çalışması gerektiren işlerde, işgörenin çalışma grubu ile ilişkilerinin iyi olması ve grup birliği duygusunun yüksek olması halinde iş doyumunu da yükseltmektedir (Kazanç, 1999: 34).

Birey bir örgütte kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca örgüt içinde geçerli olan ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstlendiği göreve göre denkleriyle birlikte çalışır, üstlendiği role göre amirleri ya da astları vardır. Amirler işin planlamasını yapar ve planlanan şekilde yürümesi için astlarını denetler. Bu denetim işgörenlere çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını zorlaştırıyorsa iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Dümen, 2008: 32).

f. Örgütün Sosyal Görünümü

İşgörenler işlerini sadece gelir elde etmek ve geçim aracı olarak görmezler. İşgörenler yaptıkları işlerle; toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme duygularını da tatmin ederler. Toplumda aranan, önem atfedilen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen meslekler de olabilir. İşgörenler, toplumsal değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini istememektedirler. Diğer yandan her örgüt kendi olanakları ölçüsünde işgörenlerine sağladığı haklar ve diğer imkânları ile içinde yaşadığı toplumda bir imaj oluşturarak farklı tanınır. İşgörenlerin toplumda herkes tarafından kabul edilen ve beğenilen örgütlerde bulunmaları, iş doyumlarına olumlu katkıda bulunacaktır (Dümen, 2008: 31).

2.3.3.4. Liderlik ve İş Doyumu

Günümüzün yönetim felsefesi, çalışma yaşamının en temel öğesi olan insanı en etkili biçimde kullanmayı örgütler için zorunlu hale getirmektedir. Yeterli niteliklere sahip olanların işe alınması, tatmin edilerek işlerinde verimli olmalarının sağlanması yönetim kademesinin temel amaçlarından biri haline gelmiştir. Yöneticilerin yönetim tarzı, çalışanların tutum ve davranışını etkilemesi bakımından önemlidir. İş doyumu ile ilgili çalışanların tutumlar yönetim açısından son derece büyük öneme sahiptir. İşinden tatmin olmayan ve örgütüne bağlı olmayan insanlar üretken, verimli, etkili ve yüksek performanslı olamayabilirler. Bu insanlar yalnızca örgütü değil, aynı zamanda örgüt içerisinde beraber çalıştıkları çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkileyebilirler.

Örgütlerin başarısı, işgörenlerin verimliliği kadar, işlerinden duydukları tatminle de yakından ilişkilidir. Örgütün yönetim kademesi örgütlerin etkinliği için işleri cazip kılmalı, çalışanların örgütte uzun süre kalmalarını sağlamalı ve

görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için onları motive edebilmelidir. Fakat bunun yanında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için, çalışanların örgütün yönetim felsefesini, iç ilişkileri, ödül sistemleri, yapılan iş vb. konulardan da memnun olmaları gerekmektedir (Güney, 2011: 11).

Çalışanları kurum yararına hareket etmeleri için motive etmek ve iş doyumlarını sağlayarak omları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Personeli verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, işte etkinliklerini artıracak bir ortam yaratılması, motivasyonlarının sağlanması liderliğin önemli görevlerindendir. Kurum içerisinde yaratıcı çözümler üreten, gerekli iyileştirme ve düzenlemeleri yaparak kurum politikalarını belirleyen liderlerdir. Bu nedenle kurumsal politikaların belirleyicisi olan liderlerin çalışanların iş doyumuna önem vermeleri gerekmektedir (Yıldırım, 2004: 45).

Mizeck, liderliği bir alışveriş süreci olarak görür. Lider ne istediğini net bir şekilde ortaya koyup, çalışanın da istediklerini belirledikten sonra bu ikisi arasında kontratsal bir alışveriş sağlar (Akdoğan, 2002: 69).

Yapılan araştırmalarda da, dönüşümsel liderliğin eğitimsel değişikliğin kolaylaştırıcısı olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin doyumunu artıran dönüşümsel liderlik sayesinde, öğretmenler yeni öğrenme ve öğretme yaklaşımları geliştirerek hem bireysel gelişimi sağlar hem de öğrencilerin güdülenme ve öğrenmelerine katkıda bulunur (Celeb, 2004: 174).

2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde eğitim ve diğer alanlarda liderlerin sahip oldukları liderlik tarzları ve motive etme becerileri üzerine, yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan bazı araştırmalar yer almaktadır. Bu araştırmalar amaç, yöntem ve bulgular açısından özetlenerek tanıtılmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye'de liderlik stilleri ve iş doyumu konularına dair yapılan araştırmalar Yükseköğretim Kurulu Tez Dokümantasyonu ve çeşitli dergilerdeki makaleler incelenerek tespit edilmiştir.

Dümen (2008), "Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması" adlı araştırmasında Ankara'da bulunan bir askeri birlikteki 45 subayın üzerinde denenmiştir. Araştırmada askeri birlikteki liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının personellerinin iş tatminine olan etkisi incelemiştir. Dönüşümcü liderliğin; yaş, öğrenim durumu, meslekte çalışma süresi değişkenlerine bağlı olarak değişmediği buna karşın cinsiyet değişkenine bağlı olarak değişiklik söz konusu olup, erkekler kadınlara göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Aynı çalışmada iş doyumunun öğrenim durumu, cinsiyet, yaş ve melekteki çalışma süresi bakımından bir faklılık tespit edilmemiştir.

Gezici (2007), Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri adlı araştırmasında; anket soruları Sakarya ilinde özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmen, hizmetli ve memurlara uygulanmıştır. Yapılan değerlemeler sonucunda ankete katılanların ortalama olarak;

• Liderleri hakkındaki görüşlerinin demokratik liderliğe daha yatkın olduğu
• Aldıkları ücreti yeterli bulmadığı
• Terfi şanslarının az olduğu
• Kısmen de olsa ödül alma ihtimallerinin olduğu
• Çalışma koşullarının genel olarak uygun olduğu
• iş arkadaşlarından memnun olduğu
• Bağlı olduğu kurumlardaki işlerinden memnun olduğu
• iletişim seviyesinin orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sonra,

Otokratik liderlikle iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim alt faktörleri arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve buna göre otokratik liderlikle bu alt faktörler arasında ters yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Demokratik liderlikle ücret, terfi, ödül, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim alt faktörleri arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve buna göre demokratik liderlikle bu alt faktörler arasında aynı yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Tam serbestlik tanıyan liderlikle ücret, ödül faktörü, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim alt faktörleri arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin aynı yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Güven (2007), Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkilerini İncelediği Araştırmasında, Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde çalışan 335 öğretmene 'Yönetici Davranış Anketi' ni uygulamıştır. Anket sonucuna göre; çalışanların motivasyonu ve çalışanların iş verimleri üzerinde yönetici davranışlarının önemli bir etken olduğu, bunun, çalışanların demografik özelliklerine göre değişmediği ve sınıf öğretmenlerinin, yöneticilerinin davranışlarından, branş öğretmenlerine göre, daha az memnun olduğu ortaya çıkmıştır.

Cemaloğlu (2007), Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerini incelediği araştırmasında Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerindeki 25 ilköğretim ve ortaöğretim okulundaki 500 öğretmene çoklu faktör liderlik anketini uygulamıştır. Buna göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilini, işlemci liderliğe göre daha fazla gerçekleştirdiğini, liderlik stillerinin etkilerini incelediğinde en fazla gerçekleşen etkinin, etkililik ve doyum olduğunu, öğretmenlerin kadın ya da erkek olmalarının onların okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini, öğretmenlerin branşlarıyla, okul yöneticilerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını saptamıştır.

Başaran (2006)'ın İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki Düzeyini incelediği araştırmasında, ilköğretim öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakan liderlik stili ile genel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır. Aynı araştırmada, dönüşümcü liderlik stilinin daha çok genç müdürlerde görüldüğü, kıdem arttıkça dönüşümcü liderlik davranışlarında azalma olduğu, ayrıca yüksek lisans mezunu müdürlerin diğerlerinden dönüşümcü liderlik stili açısından belirgin şekilde ayrıldığı saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin algıladıkları liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili öğretmenlerin genel, içsel ve dışsal doyum düzeylerini artırmaktadır. Buna karşılık serbestlik tanıyan liderlik stiline sahip müdürle çalışan öğretmenlerin ise içsel doyum düzeylerinde bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Koçak (2006), tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)"

adlı çalışmada İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinin dört boyutu ile ilgili yaptıkları değerlendirmelerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$: 2,74–2,87) arasında değiştiğini çalışmanın genel aritmetik ortalamasına göre ($\bar{X}$:2,81) okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyine orta derecede sahip oldukları tespit etmiştir. Buna dayanarak Öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderliklerine yeterli düzeyde sahip olmadıklarını, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileme dereceleri anlamlı bir farklılık göstermeyip branş değişkenine göre değişkenlik gösterdiğini, ayrıca öğretmenlerin en çok ekonomik durumlarından memnun olmadıklarını, Yöneticilerin okulda fiziksel ortamı yeterince sağlamadığını, Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde cinsiyetin, branşın ve yaşın önemli bir etken olmadığı buna karşın Öğretmenlerin öğrenim durumuna, kıdemine göre iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Özcan (2006)'nın İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyini incelediği araştırmasında; öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinde cinsiyete göre farklılık görülmezken, meslekte çalışma süresi değişkenine göre 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar daha az olanlara göre yüksek iş doyumuna sahip olduğunu, 45 yaş ve üstü grubundaki öğretmenlerin iş doyumunun genç öğretmenlerden daha fazla sahip olduğu, aynı yönetici ile 1-3 yıl çalışan öğretmenlerin, 3 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenlere göre bakış açılarının daha olumlu olduğunu, sayısal branşındaki öğretmenlerin sözel branşındaki öğretmenlere göre okul yöneticisine daha olumlu baktığını ve okul yöneticisinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini arasında, ücret hariç anlamlı bir ilişki bulunduğu, yani okul yöneticilerinin öğretmenlerin iş doyumu seviyelerini etkilediklerini saptamıştır.

Ateş (2005) tarafından hazırlanan "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama" adlı çalışmada örneklem Hava Kuvvetleri Komutanlığı Personel Başkanlığında çalışan subay, astsubay ve sivil memur statüsünde çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırmada üç (otokratik, demokratik ve serbestlik tanıyan) liderlik stili ile iş doyumu arasındaki muhtemel ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada özet olarak şu bulgulara ulaşılmıştır:

• Çalışanların, otokritik liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı,
• Çalışanların, demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu,
• Çalışanların, tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki öldüğü tespit edilmiştir.

Şahin (2003), 'Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul kültürü Arasındaki İlişkiler adlı çalışmasında İzmir ilinde bulunan 50 ilköğretim okuluna 'Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri' ve 'Okul Kültürü' envanterini uygulamıştır. Çalışmanın sonucuna göre ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerinin daha çok dönüşümcü, sonra sürdürümcü liderlik stili sergilediklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Sürdürümcü liderliğin boyutlarına ilişkin yapılan değerlendirmede daha çok statükocu ve sonra da otokratik liderlik tarzı sergiledikleri görülmüştür. Öğretmenlerin de okul müdürlerini daha çok dönüşümcü ve sonra sürdürümcü liderlik stiline uygun olarak değerlendirdiği ve sürdürümcü liderliğin alt boyutlarından otokratik ve sonra statükocu liderlik sergilediklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Oran (2002) "ilköğretim Ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine ilişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" isimli çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır. Genel olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının 1/3'ünü gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin hizmet süreleri ve öğrenim durumlarının dönüşümcü liderlik davranışlarını algılamada farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Çelik'in (1998) "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik" adlı araştırmasında; Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle transformasyonel liderlik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Okul yöneticilerinin algılarına göre en başarılı oldukları liderlik özelliği, 'ahlak kurallarına uyma" olarak belirlenmiş, bunu sırasıyla 'kişisel bütünlük' ve 'ortak yararlarda birleşme' özelliği izlemiştir. Liderlik özellikleri olarak belirlenen 35 özellik bir bütün olarak düşünüldüğü zaman, okul yöneticilerinin liderlik özelliğini istenen düzeyde taşıdıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya

katılan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış boyutunda yer alan davranışları yeterli düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir.

Karip'in (1998), "Dönüşümcü Liderlik" adlı araştırmasında dönüşümcü liderlik yaklaşımı kullanılarak okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik kapasitelerini kendi algılarına ve yardımcılarının algılarına göre değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Kabadayı'nın, 1982 yılında yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen güdülenmesi araştırılmıştır. Bu araştırmada Maslovv'un insan gereksinmelerinin sıra dizininden yararlanılmıştır, iş doyumu ile ilgili bulguları şunlardır: ilkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin tüm gereksinmelerini karşılamada yetersiz oluşları arasında, anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur. Yani, okul müdürlerinin, öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan gereksinmelerine yanıt vermediği belirtilmiştir, iş duyumsuzluğunun yüksek düzeyde görülen boyutları ise, güvenlik, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme ile liderlik davranışı arasındaki ilişkilerdir. Ayrıca okul müdürleri, liderlik davranışında ve gereksinmelerin sıralanmasında, her bir basamaktaki gereksinmelerini karşılama derecesi yönünden, öğretmenlere göre anlamlı bir farklılık göstermişlerdir (Kabadayı, 1982).

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Jaacks (1999) "Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerinin, Öğretmen iş Doyumu ve Öğretmen Bilişsel Stilleri Arasındaki ilişkisi" adlı araştırmasını Nevada Eyaletindeki okullarda yapmıştır. 119 anaokulu ve ilköğretim okulu öğretmenleri ve 29 okul müdürü arasında yapılan çalışmada bütün alt doyum faktörlerinde öğretmenlerin doyum hissettikleri ancak en çok denetim faktöründe müdürleri ile ilişkileri olduğu ve bu alanda doyum sağladıkları görülmektedir. Diğer bir söylemle, öğretmenler denetleme alt faktöründe iş doyumu sağlamaktadırlar. Meslektaş ilişkileri alt faktöründe öğretmenlerin meslektaşlarından yeterli desteği gördükleri söylenebilir. Onlar için arkadaşları ile olan ilişkiler oldukça kritik bir önem taşımaktadır. İş koşulları alt faktöründe öğretmenler çalışma koşullarının rahat

olduğunu ancak iyileştirilebileceğini düşünmektedirler. Öğretmenler ücret konusunda kendilerine çok az ücret ödendiğini belirtmektedirler. Öğretmenlerin hemen hepsi bu mesleğin kendilerini sayılabilir kıldığı konusunda, okul politikalarına ve kararlarına katılmalarının gerekli olduğunda ise, katılıyorum ya da tamamen katılıyorum yanıtı vermişlerdir. Öğretmenler işin kendisi konusunda islerinin hoş olduğunu ve kendilerinin çeşitli yeteneklerini kullanma konusunda fırsat verdiğini düşünmüşlerdir. Öğretmenler mesleklerinde güven duymakta ve işlerini asla kaybetmekten korkmamaktadırlar. Öğretmenlerin tanınma boyutunda çatışan düşünceleri olmaktadır. Bazıları müdürlerinin kendilerinin iyi bir öğretmen olduğunu düşündüklerini, bazılarının müdürleri tarafından asla iyi ders verdiklerinin farkında olunmadığını hissetmektedirler. iş doyumu ile öğretmenin bilişsel stilleri arasında bir ilişki bulunmamıştır (Akt. Turanlı, 2007).

Ejimofor (2007), 'Müdürlerin Transformasyonel Liderlik Rolleri ve Öğretmenlerin İş Doyumu' isimli araştırmasında Güneydoğu Nijerya' daki 518 öğretmen ve 48 müdüre kendisi tarafından geliştirilen müdürlerin transformasyonel liderlik özelliklerine dayalı olarak öğretmenlerin iş doyumunu ölçen 24 soruluk anketi uygulamıştır. Uygulama sonucunda transformasyonel liderliğin öğretmenlerin iş doyumunda önemli ölçüde etkili olduğu ve çeşitli eğitim ve seminerler ile müdürlerin transformasyonel liderlik özelliklerinin güncellenip geliştirilmesi gerektiği bulgularına ulaşmıştır (Akt. Çiçek, 2010).

Stone, ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin yenilikçi ve sürdürümcü liderlik davranışlarını incelemiştir. Bu çalışmada dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik davranışlarıyla örgütsel çıktılar, etkilik ve iş doyumu arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. 482 öğretmen ve 27 okul müdürünün davranışları incelenmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından en çok işbirliğini bireyselleştirme ve entelektüel uyarım davranışı, koşula bağlı ödüllendirme ve olağanüstü yönetimde etkili olma davranışları gösterdikleri saptanmıştır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak yenilikçi Liderlik ile örgütsel etkilik, iş doyumu ve öğretmen morali arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Akt. Başaran, 2006).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, örneklemi, örnekleme giren okullar ve öğretmenler ile ilgili genel bilgiler, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın yürütülmesinde genel tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ve halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim derecesi ve yönünü varlığını belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel çözümleme iki türlü yapılabilir. Korelasyon ve nedensel karşılaştırma yöntemleri, ilişkisel araştırmanın başlıca örnekleridir (Eroğlu, 2006: 4). Bu araştırmada okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır.

3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Şırnak ili, İdil ilçe merkezindeki T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında 2012-2013 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Şırnak ilinin İdil ilçesinde toplam 94 okul ve bu okullarda toplam 963 öğretmen görev yapmaktadır. Bu okullardan ilçe merkezi ve köylerinde olmak üzere 57 tanesi sekiz yıllık eğitim(ilk/ortaokul)veren

okullardan, 37 tanesi de ilçe merkezine bağlı köylerde bulunan birleştirilmiş sınıflardan (sadece ilkokul) oluşmaktadır. Araştırmaya sadece sekiz yıllık eğitim veren okullar dahil edilmiştir. Bu okullardan 37 tanesinde çalışmakta olan öğretmenlere anketler uygulanmıştır. İlçede bulunan 5 lise ve birleştirilmiş(sadece ilkokul) sınıflardan oluşan okullar araştırmaya dahil edilmemiştir. Birleştirilmiş sınıflara sahip okulların öğretmeni aynı zamanda bulunduğu okulda yönetici konumunda olduğundan böyle bir yönteme başvurulmuştur.

Araştırmada olasılıklı örnekleme yöntemlerinden küme örneklemesi yöntemi kullanılmıştır. Küme örneklemesi, örnekleme girmesi gereken tüm birey ve objelerin listelenmesinin zor olduğu, düzensiz bulunduğu durumlarda başvurulan bir yöntemdir. Bu gibi durumlarda, benzerlik gösteren birey ve objeler, olanak ölçüsünde bir araya getirilerek kümeler oluşturulur ve her kümede bulunan birimlere eşit ya da belli bir seçilme şansı verilir (Aziz, 2008: 53). Küme örneklemesi, araştırma yapılacak okulların seçiminde okul müdürlerinin görev yaptıkları okullarında en az 1 yıl çalışmış olması şartı arandığından tercih edilmiştir. Öğretmenlerin birlikte çalıştığı okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili değerlendirme yapabilmeleri ve sağlıklı bir kanaate sahip olabilmeleri için en az 1 yıl gibi bir süre beraber çalışma yapmaları gerektiği düşünüldüğünden araştırmamızda böyle bir ölçüt kullanılmıştır.

Küme örnekleme yöntemi ile seçilen İdil ilçesinde bulunan 37 ilköğretim okulunda görev yapan 272 öğretmen temsil edicilik oranları da göz önünde bulundurularak örneklem grubunu oluşturmuştur. Evrenin % 28,3‘ ü örneklem olarak alınmıştır (EK-1.).

3.4. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Bu başlık altında katılımcıların cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, hizmet süresi, mezuniyet derecesi, branş değişkenlerine ilişkin bilgiler ve bu demografik değişkenlere ait tablolar yer almaktadır.

3.4.1. Cinsiyet

Anketi cevaplayan öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, Tablo 3.1 de sunulmaktadır.

Tablo 3.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzey	N	%
Cinsiyet	Erkek	163	59,93
	Kadın	109	40,07
	Toplam	272	100

Tablo 3.1‘ de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 272 öğretmenin % 59,93‘ü (N=163) erkek, % 40,07’si (N=109) kadındır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet oranları arasında çok büyük bir farklılık görülmemektedir.

3.4.2. Yaş

Anketi cevaplayan öğretmenlerin yaşlarıyla ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, tablo 3.2. ‘ de sunulmaktadır.

Tablo 3.2. Yaş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzey	N	%
Yaş	25 Yaş ve Altı	125	45,96
	26-30 Yaş arası	119	43,75
	31 ve Üstü	28	10,29
	Toplam	272	100

Tablo 3.2‘ de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 272 öğretmenin % 45,96‘sı (N=125) 25 yaş ve altında, % 43,75’i (N=119) 26–30 arası, % 10,29’u (N=28) 31 yaş ve üstü yaşa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin 25 yaş ve altı ile 26–30 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmüştür.

3.4.3. Meslekte Çalışma Süresi

Anketi cevaplayan öğretmenlerin mesleki kıdemleriyle ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, tablo 3.3. ‘de sunulmaktadır.

Tablo 3.3. Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzey	N	%
Meslekte Çalışma Süresi	1-3 Yıl	207	76,10
	4 Yıl ve Üstü	65	23,90
	Toplam	272	100

Tablo 3.3.‘ de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 272 öğretmenin % 76,10‘u (N=207) 1-3 yıl, % 23,90’ı (N=65) 4 ve üstü mesleki kıdeme sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeninde 1-3 yıl aralığında yoğunlaştığı görülmüştür.

3.4.4. Mezun Olunan Okul

Anketi cevaplayan öğretmenlerin mezun olunan okulla ilgili istatistikî bilgileri aşağıda, tablo 3,4.‘ te sunulmaktadır.

Tablo 3.4. Mezun Olunan Okul Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzey	N	%
Mezun Olunan Okul	Eğitim Fakültesi	252	92,65
	Yüksek Lisans ve ya Doktora	20	7,35
	Yüksekokul ve ya Eğitim Enstitüsü	0	0
	Toplam	272	100

Tablo 3.4. ‘ te görüldüğü gibi araştırmaya katılan 272 öğretmenin % 92,65‘i (N=252) eğitim fakültesi, % 7,35‘i (N=20) yüksek lisans ve ya doktora mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler arasında Yüksekokul ve ya Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmen bulunmamaktadır Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin oranı diğer programlardan mezun olanların oranlarına göre bariz bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.4.5. Branş

Anketi cevaplayan öğretmenlerin branşıyla ilgili istatistikî bilgileri aşağıda, tablo 3.5.‘ te sunulmaktadır**.**

Tablo 3.5. Branş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	**Düzey**	**N**	**%**
Branş	Sınıf öğretmeni	102	37,50
	Branş öğretmeni	170	62,50
	Toplam	272	100

Tablo 3.5.‘te görüldüğü gibi araştırmaya katılan 272 öğretmenin % 37,50‘si (N=102) sınıf öğretmeni, %62,50‘si (N=170) branş öğretmeni olarak görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin branş değişkeninde ağırlıklı olduğu görülmektedir.

3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu çalışmada ortaya konulan araştırma problemlerine cevap aramak amacıyla iki farklı ölçek kullanılmıştır. Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stillerini belirlemeye yönelik “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” ile öğretmenlere iş doyum düzeylerini tespit etmeye yönelik Minnesota İş Doyumu Anketi" uygulanmıştır (EK 2).

Araştırma anketi üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde deneklerin betimsel değişkenleri ile ilgili cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş ve mezun olunan okul değişkenlerini içeren 6 soru yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin benimsemiş oldukları liderlik stilleri düzeyini belirlemek amacıyla 36 sorudan oluşan Çok Faktörlü Liderlik Anketi bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, öğretmenlerin iş doyumunu belirlemek amacıyla 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği yer almaktadır. Her iki anket birbirinden farklı olduğu için aşağıda ayrı ayrı açıklama yapılacaktır.

3.5.1. Çok Faktörlü Liderlik Anketi

Bernard BASS tarafından 1985 yılında liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre açıklamak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçeğin orijinali İngilizceden Türkçeye Akdoğan (2002) tarafından konu uzmanı farklı üç İngilizce dili öğretim elemanına çevirisi yaptırılmış, farklı çıkan yargıların üzerinde tartışma yaratılarak doğru yargıya gidilmesi sağlanmıştır. Ölçek 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler " Hiçbir Zaman"dan "Daima"ya kadar 5 aşamalı likert tipi ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel faktör altında, 7 faktörden oluşmaktadır (Başaran: 2006).

Tablo 3.6. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK		
a. Karizmatik / ilham verici	6,9,10,13,14,18,23,25,34,36,	10
b. Entelektüel uyarım	2,8,30,32	4
c. Bireysel destek	15,19,29,31,35	5
		19
2. SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK		
a. Ödüle bağlı	1,16,11	3
b. İstisnalarla yönetim(aktif)	4,21,22,24,26,27	6
c. İstisnalarla yönetim (pasif)	3,12,20	3
		12
3. SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK		
	5,7,17,28,33	5

Anket 5'li Likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ölçeği oluşturan sorular "hiçbir zaman(1), nadiren(2), bazen(3), Çoğu Zaman(4), Her Zaman(5)" şeklinde puanlanmıştır.

Tablo 3.7. Likert Tipi Ölçek İçin Puan Aralıkları (Çetinler: 2008).

Derece	**Seçenekler**	**Sınırlar**
1	Hiçbir Zaman	1.00 - 1.79
2	Nadiren	1.80 - 2.59
3	Bazen	2.60 - 3.39
4	Çoğu Zaman	3.40 - 4.19
5	Her Zaman	4.20 - 5.00

3.5.2. Minnesota İş Doyumu Anketi (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire)

1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota iş Tatmini Ölçeği çalışanların genel iş doyumlarını ölçmek amacıyla gliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiştir (Başaran, 2006: 125).

Minnesota iş Tatmini Anketinin içsel (Intrinsic) ve Dışsal (Extrinsic) olmak üzere iki boyutu vardır. İçsel tatmin soru 1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11.15.16 ve 20 ile ölçülürken Dışsal tatmin soru 5, 6, 8, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19 ile ölçülmektedir.

İç faktörler kendi kendilerini temsil ederler ve gereklilikleri kendiliğinden oluşur. Bu faktörler kişisel ihtiyaçlar ve saygınlık gibi yüksek derecede ihtiyaçların karşılanması ile ilgilidir. Dış faktörler ise; kişinin iş çevresi ile ilgili yönetim, teknik, iş arkadaşları, ödemeler, terfi ve ilerleme, güvence gibi ihtiyaçları kapsayan faktörleri içermektedir (Özdayı, 1990: 43).

Tablo 3.8. Minnesota İş Doyum Ölçeği Alt Boyutları

İçsel İş Doyumu	1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 15,16 ve 20	11
Dışsal İş Doyumu	5, 6, 8, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19	9
Toplam		20

Minnesota iş doyum ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, "Hiç memnun değilim; 1 puan, "Memnun değilim" 2 puan, "Kararsızım" 3 puan, "Memnunum" 4 puan ve "Çok memnunum" 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

Tablo 3.9. İş Doyumu Anketinde Yer Alan Beşli Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri

Derece	***Seçenekler***	***Sınırlar***
1	Hiç Memnun Değilim	1.00 - 1.79
2	Memnun Değilim	1.80 - 2.59
3	Biraz Memnunum	2.60 - 3.39
4	Memnunum	3.40 - 4.19
5	Çok Memnunum	4.20 - 5.00

Çok Faktörlü Liderlik Anketi için yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin cronbach alpha değeri α = .860 çıkmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeğinde ise bu değer α = .886 olarak elde edilmiştir.

3.6. VERİLERİN TOPLANMASI

Veri toplamak amacıyla hazırlanan anket örnekleme alınan Şırnak ili İdil ilçesine bağlı 37 ilköğretim okulunda görev yapan 272 öğretmene uygulanmıştır. Uygulamaya başlamadan önce gerekli yerlerden anket izni alınmış olup (EK-3), okul müdürleri ile görüşme yapılmış, araştırmanın amacı hakkında bilgiler verilerek okul müdürlerinden yardım istenmiştir. Anket formları seçilen okullardaki öğretmen sayıları göz önünde bulundurularak çoğaltılmış ve bizzat araştırmacı tarafından dağıtılarak, doldurulan anketler toplanmıştır. Toplam 300 anket hazırlanmıştır. Hazırlanan anketlerden 18 (% 6) tanesi geri dönmemiştir. Geri dönen anketlerden 10 tanesi ise (%3,3) geçersiz sayılmıştır. Geri alınabilen ve geçerliliği kabul edilmiş 272 anket araştırmaya dâhil edilmiştir. Anketlerin uygulama sürecinde çalışmaları olumsuz yönde etkileyecek herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Uygulamadan sonra eksiksiz yanıtlandığı belirlenen anketler SPSS 17 paket programına girilmiş ve problemlere göre veri analizleri yapılmıştır.

3.7. VERİLERİN ANALİZİ

İlköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin, öğretmenler tarafından hangi düzeyde algılandığının incelendiği bu araştırmanın verilerinin çözümlenmesinde SPSS17 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle bir değişkenle ilgili sayısal verilerin derlenmesi, tanımlanması ve sunulmasında kullanılan betimsel (tanımlayıcı) istatistiklerden yararlanılarak örneklemde yer alan katılımcıların profillerinin ortaya çıkarılması yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda;

- Frekans (n) ve yüzde (%) dağılımı ortaya konmuştur.
- Okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri düzeyleri ($\bar{X}$) analiz edilmiştir.
- İş doyumu ölçeği kullanılarak öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ($\bar{X}$) tespit edilmiştir.

- Öğretmenlerin, ölçek ve alt boyutlarına ilişkin verdikleri puanların, cinsiyet ,branş, meslekte çalışma süresi, mezun olunan okul bağımsız değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığını araştırmak üzere, *t testi* uygulanmıştır.
- Öğretmenlerin, ölçek ve alt boyutlarına ilişkin verdikleri puanlarının, yaş değişkeni bakımından, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını görmek üzere, tek yönlü varyans analizi (anova) ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik post-hoc *tukey testi* uygulanmıştır.
- Son olarak okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında ilişki olup olmadığı pearson çarpım korelâsyon analizi ile incelenmiştir. Büyüköztürk (2012)'e göre, korelasyon katsayıs (r) 0,70-1,00 arasında ise "yüksek", 0,30-0,70 arasında ise "orta" ve 0,00-0,30 arasında ise "düşük" düzeyde ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, .05'ten küçük ($p<.05$) bulunduğunda bağımsız değişkenlerin grupları (kategorileri) arasındaki faklılıklar anlamlı olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bunlarla ilgili tartışma araştırmanın amacına ve alt amaçlarına uygun bir biçimde ve sırada verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kendilerine uygulanan ölçeklerin alt maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalama puanları ($\bar{X}$) ve standart sapma (ss) değerleri tablolar halinde gösterilmiştir. Cinsiyet, yaş, mezun olunan okul değişkenleri açısından öğretmenlerin değerlendirmeleri incelenmiştir. İki grup arasındaki farklılık için bağımsız gruplar t-testi, üç veya daha fazla sayıdaki gruplar için ise tek yönlü varyans analizi yapılarak sonuçlar tablolar halinde verilmiştir. Varyans analizi sonucunda gruplar arası farkın anlamlı olma durumunda ise Tukey Çoklu Karşılaştırmalar Testi sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMA PROBLEMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

"İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında bir ilişki var mıdır?" Alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlemeler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek boyutların birbiri ile olan ilişkileri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki

	İçsel İş Doyumu	**Dışsal İş Doyumu**
Dönüşümcü Liderlik Pearson Korelasyon Anlamlılık (2-Uçlu) N	,227 ,000 272	,529 ,000 272
Sürdürümcü Liderlik Pearson Korelasyon Anlamlılık. (2 Uçlu) N	223 ,000 272	,398 ,000 272
Serbestlik Tanıyan Liderlik Pearson Korelasyon Anlamlılık. (2 Uçlu) N	-,171 ,005 272	-,354 ,000 272

Tablo 4.1.‘ de görüldüğü gibi liderlik stilleri alt boyutu olan dönüşümcü liderlik ile iş doyumunun alt faktörlerinden içsel iş doyumu arasında düşük *(r=,22),* dışsal iş doyumu arasında ise orta *(r=,52)* düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stillerinin alt boyutu olan sürdürümcü liderlik ve iş doyumu alt faktörlerinden içsel iş doyumu ile düşük *(r=,22),* dışsal iş doyumu ile arasında ise orta *(r=,39)* düzeyde, pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Boğa (2010) tarafından yapılan “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin iş Doyumuna Etkisi” adlı araştırma sonuçları bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stillerinden serbestlik tanıyan liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumu alt boyutlarından içsel iş doyumu ile düşük, *(r=,17)* dışsal iş doyumu ile ise orta düzeyde *(r=-,35*) negatif bir ilişki bulunmuştur.

Yukarıdaki istatistiki bilgilerden araştırmaya katılan öğretmenlerin algılamalarına göre, birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin daha çok dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik tarzını benimsedikleri yargısına varılabilir.

4.1.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

“İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin müdürleri için algıladıkları liderlik stili ortalaması ne düzeydedir?” Alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlemeler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.2. Liderlik Stillerine İlişkin Ölçek ile Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre Liderlik Alt Faktörlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	N	**Minimum**	**Maksimum**	$\bar{X}$	**SS**
Dönüşümcü Liderlik	272	1,16	5,00	3,33	,87
Sürdürümcü Liderlik	272	1,83	4,33	3,02	,46
Serbestlik Tanıyan Liderlik	272	1,00	4,40	2,23	,80

Okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik stilleri alt boyutlarına bakıldığında öğretmen algılamalarına göre okul yöneticileri en düşük düzeyde serbestlik tanıyan liderlik stilini benimsemektedirler. Buna karşın okul müdürleri en fazla dönüşümcü liderlik stilini daha sonra da sürdürümcü (etkileşimci) liderlik stilini benimsemektedirler. Araştırmanın yapıldığı bölgenin özellikleri göz önüne alındığında müdürlerin genellikle genç yaşta oldukları, çoğu yöneticinin de yeni, çağdaş, liderlik stillerinin farkında olduğu ve bunları kendi okullarında uygulamaya çalıştıkları söylenebilir.

Yukarıdaki istatistiki değerlere bakıldığında, öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterdiklerini belirtmektedir. Dönüşümcü liderlik stilini geliştiren okul müdürleri, ortak vizyon oluşturma, vizyonu paylaşma, iletişim kurma, motivasyon kazandırma gibi örgütlerde çok istenilen örgüt kültürünü oluşturan yöneticilerdir.

Öğretmenler okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilini dönüşümcü liderlik stiline nazaran daha az sergilediklerini belirtmişlerdir. Öğretmen algılamalarına göre okul müdürlerinin en az sergiledikleri liderlik stili ise, serbestlik tanıyan liderlik tarzıdır. Buradan araştırmaya katılan okul müdürlerinin karar verme mekanizmasında pasif davranmadıkları, mevcut problemlere karşı duyarsız kalmadıkları sonucuna ulaşılabilir. Tablo 4.2' deki veriler incelendiğinde öğretmenlerin kendi müdürlerinde en çok dönüşümcü liderlik stilini benimsedikleri, en az serbestlik tanıyan liderlik stilini benimsediklerini düşünmektedirler.

Karip'in (1998) de "Dönüşümcü Liderlik" adlı araştırmasında dönüşümcü liderlik yaklaşımı kullanılarak okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik kapasitelerini kendi algılarına ve yardımcılarının algılarına göre değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgular sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

"İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, cinsiyet değişkenine göre farklılık gösteriyor mu?" Alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlemeler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.3.Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Müdürlerinin Liderlik Stillerine " İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler

	Cinsiyet	**N**	$\bar{X}$	**SS**	**Levene Varyansların Eşitliği Testi**		**t-test**		
					f	**Sig**	**t**	**sd**	**p**
Dönüşümcü Liderlik	Erkek Kadın	163 109	3,38 3,26	,87 ,85	,21	,64	1,0	270	,28
Sürdürümcü liderlik	Erkek Kadın	163 109	3,00 3,03	,45 ,46	,46	,496	-,63	270	,52
Serbestlik Tanıyan Lid.	Erkek Kadın	163 109	2,21 2,25	,77 ,83	1,15	,284	-,42	270	,67

Tablo 4.3.'te görüldüğü gibi, okul müdürlerinin benimsediği liderlik stilleri alt boyutlarından dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının, *"cinsiyet"* değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını (p<,05 düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; *"dönüşümcü liderlik (p=0,28 p>,05*)" , *sürdürümcü liderlik (p=0,52 p>,05) "* ve *serbestlik tanıyan liderlik (p=0,67 p>,05)* " liderlik stilleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerinin, okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutlarına ait farklılaştıran bir etmen olmadığını söyleyebiliriz.

Sezer (2005), "ilköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi" adlı çalışmasının sonuçları bu

çalışmayla ters düşmektedir. Sezer (2005); bu çalışmasında erkek öğretmenlerin okul müdürlerini daha dönüşümcü olarak gördüğünü saptamıştır.

Koçak (2006) tarafından yapılan "okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki" adlı çalışmada benzer bir sonuca ulaşılmıştır.

4.1.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, yaş değişkenine göre farklılık gösteriyor mu? Alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlemeler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek aşağıda sunulmuştur. Bilgiler iki tablo halinde verilmiştir. İlk tabloda araştırmaya katılan öğretmenler ile ilgili tanımlayıcı bilgilere; İkinci tabloda ise yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının "Tek Yönlü Varyans (ANOVA)" sonuçları her bir liderlik stili için ayrı ayrı analiz edilerek verilmiştir.

Tablo 4.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Görüşlerinin "Yaş" Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri

	Yaş	**N**	$\bar{X}$	**SS**
Dönüşümcü Liderlik	25 ve Altı	125	3,29	,81
	26-30 Arası	119	3,30	,91
	31 ve Üstü	28	3,63	,84
	Toplam	272	3,33	,86
Sürdürümcü Liderlik	25 ve Altı	125	2,99	,45
	26-30 Arası	119	3,01	,47
	31 ve Üstü	28	3,10	,42
	Toplam	272	3,01	,46
Serbestlik Tanıyan Liderlik	25 ve Altı	125	2,23	,80
	26-30 Arası	119	2,31	,81
	31 ve Üstü	28	1,84	,57
	Toplam	272	2,23	,79

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yaş değişkenine ilişkin öğretmen algılamalarına göre en yüksek ortalama dönüşümcü liderlik stilinde*($\bar{X}$=3,33; SS=,86)* iken; en düşük ortalama ise serbestlik tanıyan liderlik*($\bar{X}$=2,23; SS=,79)* stilindedir.

Tablo 4.5. Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	f	sig.
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	2,76 200,31 203,08	2 269 272	1,38 ,74	1,85	,15
Sürdürümcü Liderlik	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	,28 57,46 57,74	2 269 272	,14 ,21	,67	,51
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplar Arası Gruplar İçi Toplam	4,88 166,86 171,75	2 269 272	2,44 ,62	3,93	,02

Tablo 4.5' te görüldüğü üzere okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili öğretmen algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) testi sonucunda liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili *(p=0,15 p>,05)* ile sürdürümcü liderlik stili *(p=0,51 p>,05)* alt faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir.

Okul müdürlerinin benimsediği serbestlik tanıyan liderlik stili ile ilgili öğretmenlerin yaş değişkeni bakımından anlamlı bir faklılığın olduğu tespit edilmiştir *(p=0,02 p<,05)*. Daha sağlıklı sonuçlara varabilmek amacıyla Tukey HSD testi yapıldı. Testin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.6. Serbestlik Tanıyan Liderlik Alt Boyutunun Yaş Değişkenine Göre Tukey HSD Testi sonuçları

	(ı)	(j)	Ortalamaların Farkı (ı-j)	SS	p
Tukey HSD	31 ve Üstü	25 ve Altı	-39048(*)	,164	,048
		26- 30 Arası	-,46329(*)	,165	,015

31 Yaş ve Üstü gruptaki öğretmenlerin müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stili algı ortalamaları, 30 yaşın altındaki öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Yani 30 yaşın altındaki öğretmenler, müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik düzeylerinin yüksek olduğunu düşünmektedir. Genellikle öğretmenler okullarını bir düzen içinde görmek isterler. Okuldaki başıboşluk ya da

karışıklıkların hem kendilerinin hem de öğrencinin dolayısıyla genel verimi düşürebileceğini düşünmektedirler. Özellikle mesleklerinde ilk yıllarını yaşan öğretmenlerde bu beklentinin daha çok olduğu düşünülebilir. Ayrıca bu durum uzun yıllar görev yapan öğretmenlerin, genç öğretmenlere göre liderlik bağlamında daha az beklentilerinin olduğu, mevcut yapılanları da yeterli gördükleri ve var olanı kabullenme olgusuyla ilişkilendirilebilir.

Öztürk (2012) "ilköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yönetici becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki" adlı çalışmasında yaş değişkeni ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir faklılık tespit etmemiştir. Bu açıdan Öztürk'ün çalışmasının sonuçları bu çalışma ile çelişmektedir. Dümen (2008), "dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine etkisi adlı çalışmasında benzer bulgulara rastlamıştır.

4.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

"İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, mezun olunan okul değişkenine göre farklılık gösteriyor mu?" Alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlemeler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek tablo 4.7.'de verilmiştir.

Tablo 4.7. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mezun Olunan Okula Göre Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler

	Mezun Olunan Okul	**N**	**$\bar{X}$**	**SS**	**Levene Varyansların Eşitliği Testi**		**t-test**		
					F	**Sig**	**t**	**sd**	**p**
Dönüşümcü Liderlik	Eğitim Fakültesi	252	3,35	,87	2,02	,15	1,75	270	,08
	Yüksek Lisans ve ya Doktora	20	3,00	,70					
Sürdürümcü Liderlik	Eğitim Fakültesi	252	3,01	,46	,50	,47	,23	270	,81
	Yüksek Lisans ve ya Doktora	20	2,99	,38					
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Eğitim Fakültesi	252	2,22	,78	,41	,52	,-33	270	,73
	Yüksek Lisans ve ya Doktora	20	2,28	,89					
	Yüksek Lisans ve ya Doktora	20	2,90	,36					

Tablo 4.7' de görüldüğü üzere okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili öğretmen algılarının "*mezun olunan okul"* değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda liderlik stillerinden *dönüşümcü liderlik (p=0,81 p>,05)* stili ile *sürdürümcü liderlik (p=0,81 p>,05)* stili ve *serbestlik tanıyan liderlik (p=0,73 p>,05)* stili alt faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında mezun olunan okul değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre öğretmenlerin öğrenim durumlarının okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerini farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

Bu sonuca benzer olarak Yersiz (2010) tarafından yapılan "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansları İle Öğretmenlerin İş Tatmini Arasındaki İlişki Düzeyi" adlı araştırmasında öğretmenlerin mezuniyet derecesi değişkeninin, okul müdürünün performansına ilişkin görüşlerinde bir farklılığa neden olmadığını tespit etmiştir.

4.1.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumu ortalaması ne düzeydedir? Alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlemeler analiz edilerek Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. İş Doyum Ölçeği ile Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre İş Doyumu Alt Faktörlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

	N	**Minimum**	**Maksimum**	$\bar{X}$	**SS**
İçsel İş Doyumu	272	1,00	5,00	3,75	,69
Dışsal İş Doyumu	272	1,56	5,00	3,32	,66

Tablo 4.8' de görüldüğü üzere iş doyumu anketinin alt boyutlarından en yüksek ortalama içsel iş doyumunda *($\bar{X}$=3,75; SS=,69)* görülürken; dışsal iş doyumu alt boyutunda *($\bar{X}$ = 3,32; SS=,66)* daha düşük bir ortalama saptanmıştır.

İçsel iş doyumunun yüksek olması, öğretmenlik mesleği her ne kadar toplum nezdindeki eski itibarını koruyamıyorsa da hala çoğu meslekten daha itibarlı ve daha iyi çalışma şartlarına sahip olmasına bağlanabilir. Dışsal iş doyumunun daha düşük olması, mevcut eğitim sisteminde yeterince dış motivasyon/maddi araçların (ödül, idare, maaş, terfi sistemi vb.) olmamasına bağlanabilir.

4.1.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

"İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşıyor mu?" Alt problemine ilişkin İş Doyumu Ölçeği ile yapılan ölçümlerin "Cinsiyet" değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar T Testi sonuçları aritmetik ortalamaları ($\bar{X}$), standart sapma değerleri (SS) Tablo 4.9.'da verilmiştir.

Tablo 4.9. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler

	Cinsiyet	**N**	$\bar{X}$	**SS**	**Levene Varyansların Eşitliği Testi**		**t-test**		
					f	**Sig.**	**t**	**sd**	**p**
İçsel İş Doyumu	Erkek	163	3,69	,71	,07	,78	-1,39	270	,16
	Kadın	109	3,81	,65					
Dışsal İş Doyumu	Erkek	163	3,32	,65	,09	,75	,35	270	,72
	Kadın	109	3,29	,67					

Tablo 4.9.' da görüldüğü gibi, iş doyumuna ilişkin algıların, *"cinsiyet"* değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ($p<.05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak içsel iş doyumu faktöründe *(p=0,16 p>,05),* dışsal iş doyumu faktöründe ise *(p=0,72 p>,05)* anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumuna ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yelboğa (2007), Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi adlı çalışmasında cinsiyet değişkenin iş doyumu üzerinde etkili olmadığı sonucuna varmıştır.

Koçak (2006) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki" adlı araştırma sonuçları, bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

4.1.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

"İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumları, yaş değişkenine göre farklılaşıyor mu?"Alt problemine ilişkin İş Doyumu Ölçeği ile yapılan ölçümlerin "Yaş" değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar tek yönlü varyans(ANOVA), aritmetik ortalamaları ($\bar{X}$), standart sapma değerleri (SS) aşağıdaki tablolarda (Tablo 4.10 ve 4.11) verilmiştir.

Tablo 4.10. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaşlarına Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler

	Yaş	**N**	$\bar{X}$	**SS**
İçsel İş Doyumu	25 ve Altı	125	3,70	,70
	26-30 Arası	119	3,75	,70
	31 ve Üstü	28	3,91	,59
	Toplam	272	3,74	,69
Dışsal İş Doyumu	25 ve Altı	125	3,33	,64
	26-30 Arası	119	3,25	,69
	31 ve Üstü	28	3,48	,55
	Toplam	272	3,31	,66

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yaş değişkenine ilişkin öğretmen algılamalarına göre en yüksek ortalama içsel iş doyumunda ($\bar{X}$*=3,74; SS=,69)* iken; en düşük ortalama ise dışsal iş doyumu ($\bar{X}$=3,31; SS=,66) alt boyutundadır.

Tablo 4.11. Yaş Değişkeni ile İş Doyumu arasında Yapılan Tek-yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler Toplamı	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**f**	**p**
İçsel İş Doyumu	Gruplar Arası	1,04	2	,52	1,09	,33
	Gruplar İçi	128,38	69	,47		
	Toplam	129,42	271			
Dışsal İş Doyumu	Gruplar Arası	1,04	2	,60	1,38	,25
	Gruplar içi	128,38	69	,43		
	Toplam	19,42	271			
	Gruplar İçi	101,84	69	,37		
	Toplam	102,71	271			

Tablo 4.11.' de öğretmenlerin iş doyumunun "*yaş"* değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) testi sonucunda iş doyumu anketinin alt boyutlarından içsel iş doyumu *(p=0,33 p>,05)* ile dışsal iş doyumu *(p=0,25 p>,05)* alt faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre öğretmenlerin yaşlarının içsel ve dışsal iş doyumlarını farklılaştıran bir etmen olmadığını söylenebilir. İnce (2003), Tan (2003) ve Koçak (2006) yaptıkları araştırma sonuçları, bulguları destekler niteliktedir.

4.1.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumları, mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşıyor mu? " alt problemine ilişkin İş Doyumu Ölçeği ile yapılan ölçümlerin "Mezun Olunan Okul" değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları, aritmetik ortalamaları ($\bar{X}$), standart sapma değerleri (SS) Tablo 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.12. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler

	Mezun Olunan Okul	**N**	$\bar{X}$	**SS**	**Levene Varyansların Eşitliği Testi**		**t-test**		
					f	**Sig.**	**t**	**Sd**	**p**
İçsel İş Doyumu	Eğitim Fakültesi	252	3,77	,67	1,60	,20	2,53	270	,01
	Yüksek Lisans ve Doktora	20	3,37	,82					
Dışsal İş Doyumu	Eğitim fakültesi	252	3,34	,65	1,00	,318	2,62	270	,00
	Yüksek Lisan ve Doktora	20	2,94	,58					

Tablo 4.12.'de görüldüğü gibi, iş doyumu içsel iş doyumu alt boyutunu eğitim fakültesi mezunu öğretmenler*($\bar{X}$=3,77; SS=,67)* oranında, yüksek lisans ve ya doktora mezunu öğretmenler ($\bar{X}$*=3,37; SS=,82*) oranında algılamaktadırlar.

İş doyumunun dışsal iş doyumu boyutunu eğitim fakültesi mezunu öğretmenler *($\bar{X}$=3,34; SS=,65)* oranında, yüksek lisans ve ya doktora mezunu öğretmenler ($\bar{X}$*=2,94; SS=,58)* oranında algılamaktadırlar. Buna göre her iki alt boyutta da eğitim fakültesi mezunlarının yüksek lisans ve ya doktora mezunlarına göre daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4.12.'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin iş doyumu ile ilgili algılarının mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda içsel iş doyumu alt faktöründe *(p=0,01 p<,05),* dış iş doyumu alt faktöründe (*p=,09 p<,05)* ilişkinin olması öğretmenlerin iş doyumu ile ilgili algılarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir.

Genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile doyumun azalacağı düşüncesi hakimdir. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin kendilerine seçtikleri referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını karsılaştırmaları bu sonuca neden olmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi yükseldikçe bireyler daha çok hak, sorumluluk, saygınlık, statü vb. beklentisine girecektir. Bu istekler karşılanmazsa bireyler

işlerinden doyum almaz ve genel performanslarında bir düşüklük görülecektir. Eğitim düzeyi yüksek olanlar işlerini daha iyi kavramakta ve daha başarılı olmaktadır fakat eğitim düzeyinin artısı ile bireyler, daha yüksek beklentilere sahip olduğundan doyumsuzluk algılamaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar daha fazla sorumluluk ve basarı olanağı beklentisi içindedir.

Yersiz (2010)‘ de yaptığı araştırmada mezun olunan okul değişkeninin lisans ve ön lisans mezunları arasında iş doyum düzeyleri (p= 0,67) açısından anlamlı farklılıklar olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler sunulmaktadır.

5.1. SONUÇLAR

Bu araştırmada, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mezun olunan okul gibi değişkenler açısından öğretmenlerin iş doyumları üzerinde farklılaşma olup olmadığı, ayrıca okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda özetle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Çalışma sonucunda elde edilen önemli bir bulgu okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında ilişkinin varlığı oluşturmaktadır. Yapılan analizlerde, dönüşümcü liderlik ile içsel iş doyumu arasında düşük, dışsal iş doyumu arasında ise orta düzeyde pozitif tespit edilmiştir. Ayrıca, sürdürümcü liderlik ile içsel iş doyumu ile arasında düşük, dışsal iş doyumu arasında ise orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir liderlik stili olan serbestlik tanıyan liderlik stili ile içsel iş doyumu arasında düşük, dışsal iş doyumu arasında ise orta düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur.
- Görüldüğü gibi tüm liderlik stilleri içsel iş doyumu ile düşük, dışsal iş doyumu ile ise orta düzeyde ilişkilidir. Ayrıca serbestlik tanıyan liderlik stilinin öğretmenlerin iş tatminiyle ters yönde ilişkili olduğu görülmüştür.
- Liderlik stilleri alt boyutlarında; öğretmenler, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini en yüksek düzeyde sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu boyutu, sürdürümcü liderlik alt boyutu izlemiştir. Öğretmenlerin algılamalarına

göre okul müdürlerinin en düşük düzeyde serbestlik tanıyan liderlik stilini sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

- *"Cinsiyet"* değişkeni bakımından, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.
- Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili ile sürdürümcü liderlik stili alt faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında *"yaş"* değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna karşın, okul müdürlerinin benimsediği serbestlik tanıyan liderlik stili ile ilgili öğretmenlerin yaş değişkeni bakımından anlamlı bir faklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- *"Mezun Olunan Okul"* değişkeni bakımından, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.
- İş doyumu anketinin alt boyutlarından en yüksek ortalama içsel iş doyumunda tespit edilirken; dışsal tatmin alt boyutunda daha düşük bir ortalama saptanmıştır.
- *"cinsiyet"* değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir faklılık tespit dilmemiştir.
- *"Yaş"* değişkeni açısından, öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.
- *"Mezun Olunan Okul"* değişkeni yönünden öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bütün alt boyutlarda eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenler yüksek lisans ve ya doktora mezunu öğretmenlerden daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına bakılarak şu önerilerde bulunmak mümkündür:

1. Öğretmenlerin kendilerini sürekli geliştirmeleri her ne kadar kendi sorumlulukları ise de, bu anlayışın bir okulda başarı ile uygulanmasında yönetimin rolü oldukça önemlidir. Okul müdürleri tarafından okullarında, öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve bu yönde motive edilmeleri ile ilgili okul içinde ve dışında hizmet içi eğitim kursları ile seminer ve konferanslar gibi etkinlikler düzenlenebilir.

2. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında yüksek bir ilişkinin olmasından dolayı, okul müdürlerinin yönetici becerilerini ve liderlik tarzlarını geliştirici programlar düzenlenebilir.
3. Araştırma sonuçları gösterdi ki dönüşümcü liderliğe olan rağbet diğer liderlik stillerinden daha yüksektir. Bunun için okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyici şekilde tevsik edilmelidir.
4. Araştırmada veri toplama aracı olarak "anket" kullanılarak; elde edilen veriler sonucu belirlemiştir. Anket çalışmasının sınırlılıkları göz önünde alındığında, diğer veri toplama yöntemlerinden (mülakat gibi) yararlanarak da araştırmalar yapılabilir.
5. Bölgenin genel durumu göz önüne alındığında çoğunlukla genç yaştaki öğretmenlerin hizmet verdikleri görülür. Göreve yeni başlayan ve idealist olan bu öğretmenlere daha fazla imkan sağlanarak bölgenin eğitim kalitesi yükseltilebilir.
6. Sadece öğretmenler üzerine yapılan bu araştırmaya yöneticiler de eklenerek daha kapsamlı bir araştırma daha yapılabilir.
7. Şırnak ili idil ilçesi örnekleminde gerçekleştirilen bu araştırma ülkemizin farklı bölgelerinde de daha farklı değişkenlerle yapılabilir.

KAYNAKLAR

Akdemir, A. (1997). *Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili,* 21. Yüzyılda. Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, İstanbul.

Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aksayan, S. (1990), *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin Is Tatmini Etkenlerinin irdelenmesi,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ateş, G. (2005*). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş tatmini Üzerindeki Etkisi Hava Kuvvetlerinde Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

Aydın, M. (2011). *Çağdaş Eğitim Denetimi.* 6. Baskı. Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

Aykut, B. (200). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 11(36), İstanbul.

Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka.* Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Aziz, A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*. 4. Baskı. Nobel yayınevi. Ankara.

Balcı A. (1985). *Eğitim Yöneticisinde iş Tatmini.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? American Psychologist, 52(2), 130-139.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. NY: Free.

Baş, T. (2002). *Öğretim Üyelerinin iş Tatmininin Belirlenmesi***,** T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, İzmir.

Başaran, A. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Bayrak, S. (5–6 Haziran 1997) . *Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği,* 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı 2. Cilt.

Berber, A.(Nisan 2013). *Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Analizi.* www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi, (22.04.2013)

Bilir, M.E. (2007). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi,* Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Boğa, Ç. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Samsun İli Örneği).* Samsun Ondokuz Mayıs Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik.* Beyaz Yayınları, İstanbul.

Büyüköztürk, Ş.(2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*.17. Baskı, Pegem A Yayıncılık,Ankara.

Cemaloğlu, N. (2007). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki.* Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, 77-78.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik.* Anı Yayıncılık, Ankara.

Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*. 5. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Çelik, V.(2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Çelik, V.(1998). *Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi***,** S.16, 423-442.

Çiçek, G.E. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Liderlik Rollerine İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük ilköğretim okulları örneği*), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dümen, G. (2008). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması,* Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği),* Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon.* Nobel Yayın, Ankara.

Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, Alfa Yayınları, istanbul

Eroğlu, O. (2006). *İzleme Araştırmaları*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Fiedler, F.E. (1996). *Resarch On Leadership Selection And Traning: One View Of The Future.* Administrative Science Quarterly.

Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayınları, Ankara.

Gündüz, S. (2007). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile iş Tatmini Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anakara

Güven, A. (2007). *Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Hoy W. ve Miskel, C. (2010). *Eğitim Yönetimi.* Turan, S. (Çev.). Nobel yayıncılık, 7. Baskı, Ankara, s.390.

İnce, N. (2006). *Farklı Yelken Sınıflarındaki Sporcuların Liderlik Tercihleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Mersin.

İnce, Ö. (2003). *İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İnci, M. (2001). *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, işletme Anabilim Dalı, İstanbul,

Kabadayı, R. (1982). *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. H.Ü. Mezuniyet Sonrası Eğitim Fakültesi,Ankara.

Karadal, H., (2001). *İş Stresi Düzeyi ile İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde bir Araştırma",* T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2012 sayı:3, Bolu.

Karaduman, A. (2002). *Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tahmini Üzerindeki Etkisi,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniv. Sos. Bil. Enst. İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik* , Eğitim Yönetimi Dergisi, 1998.

Kaya, Z. (2003). *Çalışanların Yeni Teknolojilere Yaklaşımları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T. C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Kazanç, H. (1997). *Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve TÜBİTAK Örneği,* Sakarya

Üniversitesi Yayımlanmamıs Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Kılınç, K. (2009). *Dershane ve İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Stilleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği),* Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kültür,Y. Z. (2006). *Ortaöğretim kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması"* Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Okumuş, M. (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*, Özgü Yayınları, İstanbul.

Oran, N. (2002). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine ilişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri.* Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Önder , S. (2007). *Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stillerinin İş Doyum Düzeylerine Etkis*i, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özcan, Y. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdayı,(1990). *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi.* Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.

Öztop, İ. (2008). *Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki ve Bu ilişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri.* Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Öztürk, N. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yönetici Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Pehlivan, İ. (1998). *Yönetsel Mesleki Örgütsel Etik*, Pegem, Ankara

Sayın, Ç. (2008). *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi,* Yüksek Lisans Tezi Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Serinkan, C. (2003). *Toplam Kalite yönetimi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Sertçe, S. *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir EmniyetTeşkilatıÖrneği*(www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/SelahattinSertçe.HtmErişim;022013)

Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*, İstanbul, Etap Yayıncılık.

Sezer, F. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi,* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ensitüsü, Ankara.

Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. Evrim Yayınevi, İstanbul.

Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Şahin, S. (1997). *İlköğretim Müdürlerinin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri.* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şişman , M. (2012). *Öğretim Liderliği,* Pegem Yayınevi, Ankara.

Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri.* Aslı Yayınları, Ankara.

Tabak, A. (2001). *Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri.* http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/12/04/2013

Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Tan, N. (2003). *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Turanlı, A. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri.* Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir

Turmuş, E. K. (2005). *İş tatmini(Doyumu) ve Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nda Bir Uygulama*, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ent. İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.

Türkmen, İ. (1996). *Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik,* MPM Yayını. Ankara.

Yelboğa, A. (2007). *Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi.* Sosyal Bilimler Dergisi.

Yersiz, E. (2010). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansları İle Öğretmenlerin İş Tatmini Arasındaki İlişki Düzeyi.* İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Yıldırım, M. (2009). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı.* İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Yıldırım, B.H. (2004). *Çalışanların İş Tatmini İle Yöneticilerin Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları Üzerindeki İlişkiler Üzerine İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

www.acadmy.umd.adu.tr

www.nydesek.com

www.stemnet.nf.com

www.turkforum.net.

www.nlpdap.com

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMA YAPILAN OKULLARIN LİSTESİ

OKUL ADI	
1.	AKDAĞ İLK/ORTA OKULU
2.	AKSOY İLK/ORTAOKULU
3.	ALAKAMIŞ İLK/ORTA OKULU
4.	ANAFARTALAR İLK/ORTA OKULU
5.	AŞAĞIYAVŞAN İLK/ORTA OKULU
6.	ATATÜRK İLK/ORTA OKULU
7.	BENER CORDAN İLK/ORTA OKULU
8.	CAMİLİ İLK/ORTA OKULU
9.	CUMHURİYET İLK/ORTA OKULU
10.	ÇIĞIR İLK/ORTA OKULU
11.	ÇUKURLU DEŞTADARA İLK/ORTA OKULU
12.	DİRSEKLİ İLK/ORTA OKULU
13.	DUMANLI İLK/ORTA OKULU
14.	DURUKÖY İLK/ORTA OKULU
15.	FATİH İLK/ORTA OKULU
16.	KARALAR İLKOKULU
17.	KAZIM KARABEKİR ORTAOKULU
18.	KÖYCEĞİZ İLK/ORTA OKULU
19.	MEHMET AKİF ERSOY İLK/ORTA OKULU
20.	OKÇU İLK/ORTA OKULU
21.	ORTAKÖY İLK/ORTA OKULU
22.	OYALI İLKOKULU
23.	ÖZEN İLK/ORTA OKULU
24.	PINARBAŞI İLKOKULU
25.	SULAK İLK/ORTA OKULU
26.	TEKE İLK/ORTAOKULU
27.	TEPECİK İLK/ORTA OKULU
28.	TEPEKÖY İLK/ORTA OKULU
29.	TOKLU İLK/ORTA OKULU
30.	UĞRAK İLK/ORTA OKULU
31.	ULAK İLK/ORTA OKULU
32.	ÜÇOK İLK/ORTA OKULU
33.	YARBAŞI İLK/ORTA OKULU
34.	YATILI BÖLGE ORTAOKULU (YİBO)
35.	YAZMAN İLK/ORTA OKULU
36.	YUNUS EMRE ORTAOKULU
37.	YÜKSEKKÖY İLK/ORTA OKULU

EK -2.

ÇOKK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ VE İŞ DOYUMU ANKETİ

Değerli meslektaşım,

Bu anket, İlköğretim Okul Müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisini, öğretmen algılarına dayanarak incelemek için düzenlenmiştir.

Anket iki (2) bölümden oluşmaktadır. Birincisi bölümde, okul müdürlerinin liderlik stillerinin tespit edilmesi amacıyla ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ, ikincisi bölümde ise, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ortaya koymak amacıyla İŞ DOYUMU ANKETİ yer almaktadır. Ankete verdiğiniz cevaplar araştırmacı dışında hiçbir kurum ve kişi tarafından kullanılmayacaktır. Bu nedenle ad ve soyadınızın belirtilmesi gerekmemektedir. Araştırmacının amacına ulaşması için vereceğiniz cevapların kendi görüşlerinizi içermesi, araştırmanın geçerli ve güvenilir olması için önem teşkil etmektedir.

Araştırmaya getireceğiniz katkı için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

ÜMRAN ASLAN
Yüksek lisans öğrencisi

GENEL BİLGİLER

1.YAŞINIZ:

1( ) 25 VE ALTI2( ) 26 - 30 3( ) 31-35 4( ) 36-40 5( ) 41 VE ÜZERİ

2.MESLEKTE TOPLAM ÇALIŞMA SÜRENİZ:

1( ) 1 - 3 YIL 2( ) 4 - 7 YIL 3( ) 8 - 11 YIL 4( ) 12 YIL VE ÜSTÜ

3. KURUMDA TOPLAM ÇALIŞMA SÜRENİZ:

1( ) 1 – 3 YIL 2( ) 4 – 7 YIL 3( ) 8 – 11 YIL 4( ) 12 YIL VE ÜSTÜ

4. OKULDAKİ GÖREVİNİZ:

1( ) Sınıf öğretmeni

2( ) Branş öğretmeni: (Lütfen branşınızı belirtiniz:)……

5.ÖĞRENİM DURUMUNUZ:

1( ) YÜKSEKOKUL VEYA EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

2( ) EĞİTİM FAKÜLTESİ

3( ) YÜKSEK LİSANS VEYA DOKTORA

6. CİNSİYETİNİZ:

1( )KADIN 2( ) ERKEK

BİRİNCİ BÖLÜM

BENİM YÖNETİCİM;	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu	Her Zaman
1. Ancak harcadığım çabayı gördüğünde bana yardımcı olur.					
2. Kritik kararların uygunluğunu gözden geçirir.					
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4. Dikkati; yanlışlıklar, hatalar ve uygunsuzluklar üzerindedir.					
5. Önemli bir konu gündeme geldiğinde karışmaktan çekinir.					
6. Kendisi için önemli değer ve inançları bizimle paylaşır.					
7. İhtiyaç duyulduğunda yoktur.					
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9. Geleceğe bakışı olumlu, konuşmaları iyimserdir.					
10. Onunla çalışmak insanı gururlandırır.					
11. Performans hedeflerimize ulaştığımızda, uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
12. Harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir.					
13. Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır.					
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.					
15. Çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman harcar.					
16. Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17. Çok zorunlu olmadıkça, önlem almanın gereksiz olduğuna inanır.					
18. Grubun iyiliği için özveride bulunur, kendi önceliklerinden vazgeçer.					
19. Çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.					
20. Harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir.					
21. Davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar.					
22. Zamanını acil müdahale gerektirecek sorunlar arayarak geçirir.					
23. Kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24. Yapılan hataları asla unutmaz, sorumlusu bulununcaya kadar araştırır.					
25. Çalışanlarda güç ve güven duygusu yaratır.					
26. Gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkiler.					
27. Dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar.					
28. Karar vermekten kaçınır.					
29. Çalışanlarına farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					
30. Çalışanlara işlerine farklı açılardan bakmalarını önerir.					
31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.					
32. Çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34. Ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.					
35. Çalışanları iyi bir iş yaptıklarında takdir eder.					
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, <u>işinizden o cümlede belirtilen yönde ne derecede memnun olduğunuzu</u> uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz.	**HİÇ MEMNUN DEĞİLİM**	**MEMNUN DEĞİLİM**	**KARARSIZIM**	**MEMNUNUM**	**ÇOK MEMNUNUM**
1.Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından					
2.Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmaya şeyler yapabilme şansımın Olması bakımından					
8. Bana iş güvencesi sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17. Çalışma şartları açısından					
18.Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşması bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem acısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

EK-3. ANKET İZİN BELGESİ

T.C.
ŞIRNAK VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61543340/44/493763 05/04/2013
Konu: Anket İzni

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Bilimleri Entitüsü)

İlgi : 04/03/2013 tarihli ve 62926171/300-41 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Ümran ASLAN'nın İlimiz İdil İlçesi İlk ve Ortaöğretim "Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi" konulu yüksek lisans tez çalışması ile ilgili ilgi yazınız ekinde gönderilen anket çalışması Müdürlüğümüzce uygun görülerek, araştırma değerlendirme formu ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Yüksel ARSLAN
İl Milli Eğitim Müdürü

EKİ :
1- Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)

EB AİBD Bşk.
18/04/2013

Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı İle Aynıdır.
08 Nisan 2013

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır
Evrak teyidi http://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 899e-07f5-3a34-8279-cdc7 kodu ile yapılabilir.

Adres :Cumhuriyet Mah.T.C.Ziraat Bankası Karşısı- Merkez/ŞIRNAK
Elektronik Ağ: sirnakmem@meb.gov.tr
e-posta: arge73@meb.gov.tr
Ayrıntılı bilgi için: Ahmet USLU Şef
Tel: (0 486) 2161560/DAHİLİ-155
Faks: (0 486) 2161553

T.C
ŞIRNAK VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Ümran ASLAN
Kurumu/Üniversitesi	Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Araştırma Yapılacak İller	Şırnak İli İdil İlçesi
Araştırma yapılacak Eğitim Kurumu ve Kademesi	Şırnak İli İdil İlçesi İlköğretim ve Ortaöğretim eğitim kurumu müdürlükleri
Araştırmanın konusu	Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerine Etkisi.
Üniversite/ Kurum Onayı	Var
Araştırma/Proje/ödev/tez	Tez
Veri toplama Araçları	Anket Formu
Görüş istenecek birim/birimler	Bulunmamaktadır.
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Komisyonumuz tarafından yapılan inceleme sonucu Ümran ASLAN'ın İlimizde yukarıda belirtilen çerçevede İlköğretim-Ortaöğretim kurumlarımızda araştırma yapması uygun görülmüştür.	
Komisyon Kararı	Oybirliği
Muhalif Üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi:

KOMİSYON

05../04/2013
Komisyon Başkanı
Abdullah ÖĞMEN
İl Milli Eğitim Müdür Yrd.

Üye
Sabri SALGUT
İl Milli Eğtitim Şube Müdürü

Üye
Mehmet BAYRAKDAR
İl Milli Eğitim Şube Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Ümran ASLAN 1988 yılında Şırnak' ta doğdu. İlk ve orta öğrenimini Şırnak' ta tamamladı. Gaziantep Üniversitesi İlköğretim Bölümü Sosyal Bilgiler Öğretmenliği bölümünden 2010 yılında mezun oldu. 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Şırnak' a atandı. Aynı yıl Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalında tezli yüksek lisansa başladı. Şu anda Şırnak ili İdil ilçesinde Anafartalar Ortaokulunda sosyal bilgiler öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

VITAE

Ümran Aslan was born in Şırnak in 1988. He finished his primary and high school education in Şırnak. He graduated from section of Social Studies Teacher in Gaziantep University in 2010. He was appointed in 2010-2011 academic year to Şırnak. The same year, he started his master degree at Institute of Social Sciences, the Education Administration, Supervision, Department of Economics and Planning. He has served as middle school social studies teacher in İdil district of Şırnak province since 2011.