

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN  
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ:  
GÖLBAŞI İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa ARKCI**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**ARALIK 2014**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN  
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ:  
GÖLBAŞI İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa ARKCI**

**1203813046**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hacı DURAN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203813046 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Mustafa ARKCI", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ, (GÖLBAŞI İLÇESİ ÖRNEĞİ)" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı** : Prof. Dr. Hacı DURAN  
Adıyaman Üniversitesi



**Jüri Üyeleri** : Prof. Dr. Hacı DURAN  
Adıyaman Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin TAŞAR  
Adıyaman Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



**Tez Savunma Tarihi:** 24 Aralık 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ, (GÖLBAŞI İLÇESİ ÖRNEĞİ)” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



18.12.2014

Mustafa ARKCI

## ÖNSÖZ

Son yıllarda küreselleşme olgusu, bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, değişen rekabet anlayışıyla birlikte yaşanan ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişimler tüm örgütlerde bir değişimi zorunlu kılmıştır. Bilgi üretimi ve tüketimindeki hızla bağlı olarak toplumsal hayatta yaşanan hızlı değişimin bir sonucu olarak, örgütlerde gün geçtikçe yeni uygulamalarla, yeni sorunlarla, yeni işgören tipleri ile karşılaşabilmektedir. Bu süreçte örgütsel yapılar ve yönetim yaklaşımları yeniden incelenmekte, örgütlerin değişimin hızına yetişmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Yaşanan bu değişimler okulun tanımını ve üstlenmiş olduğu rolü de değiştirmiştir. Okullardan beklenen örgütsel yapıda gerekli dönüşümleri sağlayarak bilgi insanı ve sürekli öğrenmeyi alışkanlık haline getirmiş insan modelini değiştirmeleridir. Bunun için, okul müdürlerinin geleneksel yönetim anlayışını terk ederek liderlik yaklaşımları geliştirmeleri ve bu değişim ve dönüşümü gerçekleştirecek olan öğretmenlerin iş doyumlarını sağlamaları gerekmektedir.

Bu araştırmada Adıyaman İli Gölbaşı İlçe merkezinde yer alan ilköğretim okullarında öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki öğretmen görüşlerine göre belirlenerek araştırma bulguları çerçevesinde öğretmenlerin iş doyum düzeylerini olumlu etkileyen liderlik yaklaşımları ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Yüksek lisans eğitiminin tüm aşamalarında destek, yardım ve rehberliğini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Hacı DURAN'a

Araştırmada kullanılan veri toplama aracını cevaplayan Gölbaşı merkez İlköğretim okullarında görev yapan tüm meslektaşlarıma,

Hayatımın her anında yanımda olan, varlığı ve katkılarıyla büyük destek bulduğum eşim Songül ARKCI' ya ve oğlum Mehmet Kerem ARKCI' ya en içten dileklerle teşekkür ederim.

Aralık 2014

Mustafa ARKCI

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
ÖZET .....	ix
ABSTRACT .....	x
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>1. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>3</b>
1.1 Liderlik Kavramı ve Liderlik Tanımları .....	3
1.2 Liderin Gücünün Kaynakları .....	5
1.2.1 Ödül Gücü .....	6
1.2.2 Zorlayıcı Güç .....	7
1.2.3 Yasal Güç .....	7
1.2.4 Uzmanlık Gücü .....	7
1.2.5 Karizmatik Güç .....	7
1.3 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar .....	8
1.4 Liderlik Kuramları .....	12
1.4.1 Dönüşümsel (Transformational) Liderlik .....	13
1.4.1.1 Behling-McFillen birleşik dönüşümsel liderlik modeli .....	15
1.4.1.2 Dönüşümsel liderliğe Bennis ve Nanus'un yaklaşımı .....	17
1.4.1.3 Dönüşümsel liderliğe Tichy ve Sherman'ın yaklaşımı .....	19
1.4.1.4 Değişim mühendisliği .....	19
1.4.2 Dönüşümsel Liderliğin Boyutları .....	20
1.4.2.1 Karizmatik liderlik .....	20
1.4.2.2 Telkin edici liderlik .....	21
1.4.2.3 Bireysel düzeyde ilgi .....	21
1.4.2.4 Zihinsel teşvik .....	22
1.4.3 Etkileşimsel (Transactional) Liderlik .....	22
1.4.4 Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımının Boyutları .....	23
1.4.4.1 Koşulsal ödüllendirme .....	23
1.4.4.2 İstisnalarla aktif ve pasif yönetim .....	23
1.4.4.3 Bırakınız yapınlar .....	24
1.5 İş Doyumu Kavramı .....	24
1.5.1 İş Doyumunun Tanımı .....	24
1.5.2 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	25
1.5.2.1 İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler .....	25
1.5.2.1.1 Yaş .....	25
1.5.2.1.2 Cinsiyet .....	26
1.5.2.1.3 Eğitim durumu .....	26
1.5.2.1.4 Medeni durumu .....	27

1.5.2.2 İş Doyumunu etkileyen örgütsel faktörler.....	27
1.5.2.2.1 Ücret.....	28
1.5.2.2.2 Terfi .....	28
1.5.2.2.3 Yönetici davranışı.....	29
1.5.2.2.4 Çalışma koşulları .....	29
1.5.2.2.5 Çalışma arkadaşları .....	30
1.5.3 İş Doyumunun Önemi.....	30
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	33
<b>2. GEREÇ VE YÖNTEM</b> .....	33
2.1 Araştırmanın Amacı .....	33
2.2 Problem Cümlesi .....	33
2.3 Sayıtlar .....	34
2.4 Sınırlılıklar .....	34
2.5 Hipotezler.....	34
2.6 Araştırmanın Modeli .....	35
2.7 Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	35
2.8 Veri Toplama Araçları .....	35
2.9 Verilerin Analizi.....	37
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	38
<b>3. BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	38
3.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	38
3.2 İş Doyum Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	41
3.2.1 Cinsiyetin İş Doyumu Üzerine Etkisi .....	41
3.2.2 Liderlik Tiplerine Göre Kıdemin İş Doyumu Üzerine Etkisi .....	42
3.2.3 Liderlik Tiplerine Göre Branşın İş Doyumu Üzerine Etkisi.....	43
3.2.4 Liderlik Tiplerine Göre Mezun Olunan Dalın İş Doyumu Üzerine Etkisi.....	44
3.3 Cinsiyet ve Liderlik Tipolojisi .....	45
3.3.1 Cinsiyet Değişkenine Bağlı Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Tipleri .....	45
3.3.2 Kıdem Değişikliğine Bağlı Olarak Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilleri .....	47
3.3.3 Branş Farklılıklarına Göre Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilleri .....	48
3.3.4 Mezun Olunan Alana Göre Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilleri .....	49
3.3.5 İş Doyumu ve Liderlik İlişkisi .....	50
3.4 Algılanan Liderlik Tipolojisi.....	51
3.4.1 Algılanan Liderlik Tipine Göre Dönüşümcü Liderlik .....	52
3.4.2 Algılanan Liderlik Tipine Göre Sürdürümcü Liderlik .....	53
3.5 İçsel ve Dışsal Doyumun Boyutları .....	55
3.5.1 İçsel Doyum Boyutu .....	55
3.5.2 Dışsal Doyum Boyutu.....	56
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	57
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	57
<b>KAYNAKÇA</b> .....	61
<b>EKLER</b> .....	67
Ek-A: Anket Soruları.....	68
Ek-B: İzin Belgesi .....	73
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	74

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	: Yönetici ve lider özellikleri arasındaki farklılıklar. ....	9
<b>Tablo 1.2</b>	: Liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıklar. ....	11
<b>Tablo 1.3</b>	: Lider ve yönetici arasındaki farklar. ....	12
<b>Tablo 3.1</b>	: Cinsiyet dağılımı. ....	38
<b>Tablo 3.2</b>	: Yaş dağılımı. ....	38
<b>Tablo 3.3</b>	: Mesleki kıdem. ....	39
<b>Tablo 3.4</b>	: Bulunulan okuldaki sürelerinin dağılımı. ....	39
<b>Tablo 3.5</b>	: Mevcut okul müdürü ile çalışma süresi. ....	39
<b>Tablo 3.6</b>	: Branş dağılımı. ....	40
<b>Tablo 3.7</b>	: Eğitim durumu dağılımı. ....	40
<b>Tablo 3.8</b>	: İlköğretim okullarında cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin Mann-Whitney U testi. ....	41
<b>Tablo 3.9</b>	: İlköğretim okullarında kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi. ....	42
<b>Tablo 3.10</b>	: İlköğretim okullarında branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin Mann-Whitney U testi. ....	43
<b>Tablo 3.11</b>	: İlköğretim okullarında eğitim durumu farklılıklarına bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi. ....	44
<b>Tablo 3.12</b>	: İlköğretim okullarında cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin Mann-Whitney U Testi. ....	45
<b>Tablo 3.13</b>	: İlköğretim okullarında kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine İlişkin Kruskal Wallis Testi. ....	47
<b>Tablo 3.14</b>	: İlköğretim okullarında branş farklılıklarına bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin Mann-Whitney U testi. ....	48
<b>Tablo 3.15</b>	: İlköğretim okullarında eğitim durumu farklılıklarına bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine İlişkin Kruskal Wallis testi. ....	49
<b>Tablo 3.16</b>	: İş doyumunu ile liderlik arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon analizi. ....	50
<b>Tablo 3.17</b>	: Dönüşümcü liderlik. ....	52
<b>Tablo 3.18</b>	: Sürdürümcü liderlik. ....	53
<b>Tablo 3.19</b>	: Serbestlik tanıyan liderlik. ....	54
<b>Tablo 3.20</b>	: İçsel doyum. ....	55
<b>Tablo 3.21</b>	: Dışsal doyum. ....	56



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.1</b>	: Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları .....	14
<b>Şekil 1.2</b>	: Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik ....	15
<b>Şekil 1.3</b>	: Birleşik dönüşümsel liderlik modeli .....	16

## ÖZET

### İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ: (GÖLBAŞI İLÇESİ ÖRNEĞİ)

ARKCI, Mustafa

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hacı DURAN

Eylül-2014, 85 sayfa

Bu araştırmada Adıyaman İli Gölbaşı İlçe merkezinde yer alan ilköğretim okullarında öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki öğretmen görüşlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya 35'i bayan, 97'si erkek olmak üzere toplam 132 ilkokul öğretmeni katılmıştır. Araştırmanın analizinde SPSS 20 programı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda içsel doyum ile dönüşümcü ve sürdürücü liderlik arasında pozitif korelasyon bulunurken serbestlik tanıyan liderlik arasında negatif korelasyon tespit edilmiştir. İçsel doyum dönüşümcü liderlik ve sürdürücü liderlik ve genel liderlik ile arasındaki ilişki anlamlı iken, serbestlik tanıyan liderlik ile içsel doyum arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. İçsel doyum en yüksek korelasyon katsayısına sürdürücü liderlik ile sahip iken en düşük korelasyona ise serbestlik tanıyan liderlik ile sahiptir. Dışsal doyum ise en yüksek korelasyona dönüşümcü liderlik ile sahip olurken sürdürücü liderlik ile genel liderlik ile pozitif yönlü bir korelasyona sahiptir ve bu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Genel liderlik algısı ile genel iş doyumunu arasında, içsel doyum arasında ve dışsal doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, İş Doyumu, Liderlik Stilleri, Öğretmen, İlkokul.

## ABSTRACT

### LEADERSHIP STYLES OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPLES AND THEIR EFFECT ON THE TEACHERS JOB SATISFACTION: (SAMPLE GÖLBAŞI)

ARKCI, Mustafa

Master, Department of Management

Supervisor: Professor Doctor Hacı DURAN

September-2014, 85 pages

This research examines the relation between leadership styles of principles on the level of teachers job satisfaction according to teachers opinions in elementary schools province of Adıyaman/Gölbaşı. There were totally 132 participants of whom 35 female and 97 male elementary school teachers. In the data analysis, SPSS 20 software was used. As a result, it was found that there were positive correlation between internal satisfaction and transformational, transactional leadership while there were negative correlation between internal satisfaction and permissive leadership. However, there were meaningful relations between transformational, transactional leadership and general leadership with internal satisfaction, there were no meaning between internal satisfaction with permissive leadership. While internal satisfaction had the highest correlation with the transactional leadership, it had the lowest correlation with the permissive leadership. Although external satisfaction which had the highest correlation with the transformational leadership, it had a positive correlation with transactional and general leadership. So statistically it was found meaningful. Consequently, it was found that statistically there was significant relationship between general perception of leadership with general satisfaction and internal satisfaction with external satisfaction.

**Keywords:** Leadership, Job Satisfaction, Leadership Styles, Teacher, Elementary School.

## GİRİŞ

Toplumsal bir canlı olan insanlar için yönetim işinin, insanlık tarihi kadar eski olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple dünyada toplumsal yaşantı ile beraber yönetiminde ortaya çıktığı düşünülebilir (Sevinç, 1990: 60). Yönetim işi bir örgütte evvelce belirlenmiş amacı gerçekleştirecek işlerin yapılması amacıyla bir araya gelen insanları örgütleyerek harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir (Başaran, 1989: 14).

Yönetimin görevi kişileri yapacakları işler konusunda yapabilir hale getirmek, onların güçlü yönlerini öne çıkarmak, zayıflıklarını da geride bırakmalarına çalışmaktır (Drucker, 1994: 232). Yönetim söz konusu bu görevleri yaparken devamlı olarak toplumsal değişimleri takip etmek ve değişen toplumsal isteklere göre amaçları gerçekleştirmek zorundadır (Başaran, 1989: 15).

Yönetim bilimi, yönetimin iyi işlemesine yarayacak ilkeleri bulmaya çalışmalıdır. Sadece yönetimi inceleme ve olayları saptamakla yetinmez, istenen amaçlara yöneltmeye yarayacak ilkeleri de ortaya koyar (Tortop, 1986: 5).

Yönetimin amacı, para, insan, malzeme, yer ve zaman gibi unsurları daha az kullanıp çok verim elde etmek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir işleyişe kavuşturmadır. Bir teşkilatta yönetime duyulan ihtiyacın nedeni, teşkilatın amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmektir (Dumrul, 1987: 2). Bunun yapılabilmesi için de bilimsel yöntemler ile yetişmiş, örgütün yapı ve işleyişinde bilgili ve yetenekli kişilerden oluşacak etkili bir yönetime ihtiyaç vardır.

Eğitim yönetimi noktasında okul yönetiminin esas amacı ilgili olduğu eğitim örgütünün eğitim politika ve amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir şekilde işler vaziyette bulundurmadır. Diğer bir ifadeyle eğitim yönetimi, eğitim alanına ait karar, politika ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Bunu yaparken; eğitim yöneticileri de beşeri ve maddi kaynakların koordinesini sağlamak,

karar vermek, grup çabalarını yönetmek amacıyla genel yönetimin teori, ilke, teknik ve metotlarından faydalanır (Kaya, 1996: 37).

İş tatmini; bireylerin yaptıkları işe veya çalıştıkları işletmeye karşı genel tutumlarıdır. Bu tutum olumlu ise iş tatmininden, aksi halde ise, tatminsizlikten söz edilebilir. İnsanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirdiklerinden, işten sağlanan tatmin, insanın hayattan beklentileri üzerinde önemli bir role sahip olmaktadır. Bu bağlamda; iş tatmini, çalışanların mutluluğu, morali, verimliliği, performansı ile yakından ilgili bir kavramdır.

Eğitim en genel anlamıyla, bireyde davranış değiştirme sürecidir. Eğitimin en önemli amacı ise; bireylere karşılaşılabilecek sorunları çözmede ve toplumun değerlerine uyum sağlamada temel yeterlilikleri kazandırmak, topluma ve ülkesine faydalı, yaratıcı, üretken ve düşünebilen bireyler yetiştirmektir. Bu nitelikteki bireylerin yetiştirilmesinde en büyük görev okul yöneticilerine ve öğretmenlere düşmektedir. Bu sorumluluğun bilincinde olan öğretmenlerin, daha verimli ve yaratıcı çalışabilmeleri için iş doyumlarının sağlanması gerekmektedir. Eğitimin kalitesini ve niteliğini doğrudan etkileyen en önemli faktör olan öğretmenlerin iş doyumunu konusu, hem öğretmenler hem de öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumları için oldukça önemlidir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada öncelikle liderlikle ve iş doyumunu ile ilgili kavramlara yer verilmiş ardından Gölbaşı ilçesinde ilköğretim okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **GENEL BİLGİLER**

#### **1.1 Liderlik Kavramı ve Liderlik Tanımları**

Lider ve liderlik süreci ile ilgili yeryüzünde bulunan en eski kaynaklar yaklaşık 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarında ortaya çıkmıştır (Aykanat, 2010;3). Liderlik kavramı bilimsel araştırmalara ancak 1930 yılından sonra konu olmuştur (Bass 2004;11). Liderlik konusu üzerine yaklaşık 5000 bilimsel çalışma yapılmıştır (Gürbüz, 2011;3). Üzerinde bu kadar çok araştırma yapılan liderlik üzerine birçok kuram oluşturulmuş ve tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarına göre liderlik;

Lieberman (2008;120) liderliği, insanların güven ve desteğini kazanan, tevazu sahibi, vizyonu net, tutku ve otoriteyi birbirine karıştırmayan, hiç kimseye bağırmayan ve kimseyi değerlerinin önünde cezalandırmayan, başkalarının kendilerini önemli ve özel hissetmelerini sağlayan kişidir.

Certo liderliği; bir takım amaçların başarılması yönünde kişilerin davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlarken, Hellriegel ve Slocum ise liderliği, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla, organizasyonun diğer elemanlarını motive etme, etkileme ve yönetme yeteneği olarak tanımlamışlardır. George ve Junes lideri, örgütlerin ve organizasyonların hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için örgütteki ve organizasyonlardaki üyeleri etkileyen kişi olarak tanımlamışlardır. Krausz'a göre liderlik, diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güçtür (Arıkan 2001: 285).

Yukl (1999:285) liderliği yapılması gerekeni ve nasıl yapılacağını başkalarını ikna ederek anlatmak ve kabul ettirmek ve ortak amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırmak olarak tanımlamaktadır.

Northouse (2007) liderliği bir bireyin belli bir gruba ait bireyleri ortak amaçları gerçekleştirmek amacıyla etkilemesi olarak tanımlamaktadır.

Liderlik, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır” (Ünsalan ve şimşeker, 2005;124; Eren, 2010;435).

Liderlik başkalarına ilham kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Örgütte gerçekleştirilecek değişimin itici gücü, sorunu çözen kişidir (alık, 2003;75).

Osmay (1985;306) liderliği şöyle tanımlamaktadır; “Lider, yığınların yapıldığı maddeden başka bir şeyden yapılmış bir insandır. O dayanıklılığı, çalışması, inancı, sebatı, tolerans ve anlayışı, bütün vasıfları kısaca karakteri, etrafındaki insanlardan başka, üstün olan, fakat buna rağmen kendisini onların üstünde görmeyen, onlardan olmakla iftihar eden ve böylece onlara fark ettirmeden onları çalıştıran onlara yön gösteren ve ışık tutan bir insandır”. Diğer bir ifade ile lider, içinde yaşadığı toplum iinden çıkan, ancak onlardan farklı özelliklere sahip, mütevazi ve onları yapacakları şey için yönlendiren insandır.

Liderlik hayatımızı sürdürdüğümüz sosyal sistemin etkinliğini arttıran bir sosyal kalitedir. Liderlik konusunda yapılan çalışmaların esas amacı çalışanların yaptığı işlerde daha verimli, daha etkin ve daha başarılı olabilecekleri olanak ve yöntemlerin araştırılmasıdır. Böylelikle, ilk olarak kendileri iş hayatlarında aktif ve mutlu olacaklar sonrasındaysa çalıştıkları örgütlerin daha yaratıcı, daha rekabetçi ve daha sorumlu hizmet vermesine imkan vereceklerdir (Kutlu, www.merih.net).

Uyanık ve Aksoy (2013) lideri, toplumun önünde giden ve hatta çoğu zaman halkının isteği dışında bile olsa onun önünde giderek yol açan kişi olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanıma göre liderlik, kişinin başkalarını yönetme, yönlendirme, onların davranışlarını etkileme ve ikna yeteneğidir (Doğan, 2002; 252).

Diğer bir tanıma göre ise liderlik ortak hedefler için bir araya gelen insanları, ortak hedefleri gerçekleştirmek için etkileme sürecidir (Ertürk, 1998; 142).

Yapılan tanımların eşliğinde kendi liderlik tanımımızı yapacak olursak, liderliği, içinde bulunduğu gruptan farklı bir kişiliğe sahip ancak ortak amaçları ve hedefleri olan kişilere yol gösterici olan, onları fikirleri ve davranışları ile etkileyerek belirli hedefe doğru yönlendirmelerini sağlayan özel kişi olarak tanımlayabiliriz.

Yukarıda yapılan tanımlarından da anlaşılacağı gibi, liderliğin bazı özellikleri vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır;

1. Liderlikte kişilerarası etkileşim söz konusudur. Bu etkileşim, lider ile takip edenler arasında karşılıklı duygu alışverişinde bulunmaktadır ve duygusal açıdan grup lideri kabullenmiştir.
2. Grubun olduğu her yerde lidere ihtiyaç vardır. İster resmi grup ister gayri resmi grup olsun amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde lider önemli rol oynar.
3. Liderliğin oluşması için, resmi yetkiler ile donatılması şart değildir.
4. Liderlik, sadece yöneticilere has bir özellik değildir. Örgütün her kademesi için liderlikten söz edilir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Değişik kademelerde gerçekleştirilen liderlikler arasındaki farklılıklar, daha çok kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği ve içinde buldukları koşullardır.
5. Lider için yüksek mevki, ayrıcalıklar, unvan veya paradan ziyade sorumluluk alma önemlidir.
6. Liderin temel alanı kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır. Lider, öncelikle grup üyelerinin bireysel ve bazen duygusal zaman zaman da işletmenin amaçları dışında ya da bu amaçların zıddı ihtiyaçları karşılamaya çalışır (Drucker, 1997; 5).

Özetle liderliğin özellikleri arasında iletişim, bir grubun varlığı, grubun ihtiyaçları gibi özellikler sayılabilirken, liderlik için yönetici olması, makam, mevki ve para ile resmi yetkilere sahip olması gerekmemektedir.

## **1.2 Liderin Gücünün Kaynakları**

Liderin bir grup üzerinde etkisinin olabilmesi için onlara karşı bir yaptırım gücüne sahip olması gerekir. Bu yaptırımlar olmadan liderin kitleleri belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirmesi oldukça zordur. Bu yaptırımlar maddi yaptırımlar olabileceği gibi manevi yaptırımlar da olabilir. Örneğin, sevgi, güven gibi duygular insanlar için önemli olan duygulardır. Kimse karşısındakinin güvenini ya da sevgisini kaybetmek istemez. Bu durumda liderinin sevgi ya da güvenini kaybetmek istemeyen kişi için bu duygular manevi bir yaptırım gücünü oluşturur.

Güç, lider ve yöneticilerin astlarının davranış ve kararları üzerinde sahip oldukları etkiyi gösterir. Bir kişi diğerlerini etkisi altına alarak farklı davranmasına



sebepe olabiliyorsa, o kişinin diğer kişiler üzerinde belirli bir güce sahip olduğu söylenebilir. Güç kişiler arası ilişkilerde geçerli ve etkili olan bir kavramdır. Tek başına ve diğer kişiler ile ilişkilendirilmeden, bir kişi için güçlüdür denilemez (Ferrell and Fraedrich, 1994; 140). Gücün var olması için bir başka kişinin varlığı gerekmektedir. Liderin gücünden söz etmek gerekirse etrafında etkileyebileceği kişilerin olması gerekir. Tek başına bir kişi lider ya da güçlü olarak nitelendirilemez.

Liderlik, yalnızca güçle açıklanabilecek bir süreç olmayıp, beraberinde danışmanlık, sevgi, güven, eğlence, tutku, tutarlılık ve sabır ister. Liderlik, lider ve takipçileri arasındaki güç ve değer ilişkisi içindedir. Liderliğin en önemli rolü, bir örgütün değerlerini yönetebilmektir. Liderliğin tamamen değerlerle yüklüdür ve izleyiciler arasında her zaman dinamik bir ilişki vardır (Gini, 1997; 324-325). Liderlikte güç kullanımı tek başına asla yeterli değildir. İzleyenlerin değer yargıları da liderlik sürecinde önemli olmaktadır. Liderlik sürecinde liderler izleyenlerini yönlendirme gücünü onların sevgisi ve güvenini kazanarak kullanabilir.

Liderler etrafındakilere karşı beş farklı güç kullanırlar. Bunlar; ödöl gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Bu güçler işğörenleri motive etmek için kullanılabilir (Ferrell and Fraedrich, 1994; 141). Bu güçler aşağıda açıklanmıştır.

### **1.2.1 Ödöl Gücü**

Liderin liderlik yaptığı gruba ödöl verme (ücret artışı, ikramiye, çalışma koşullarında iyileştirme, tanınma, izin, terfi vb.) ve onları kontrol etme yetisinden kaynaklanır. Liderin verdiği ödöllerin değerı arttıkça kontrol sağlama gücü de o nispette artar (Doğan, 2002; 252). Ancak burada önemli olan nokta grup içinde ödüllendirilmesi gereken kişi veya kişilerin doğru belirlenmiş olması ve bu belirlemenin diğer grup üyeleri tarafından da adil bir şekilde gerçekleştiğinin bilinmesidir. Aksi taktirde liderliğin ödöl gücü yeterince etkili olamayacaktır. Çünkü ödüllendirmenin adil olmadığını düşünöen grup üyelerinin liderleri hakkındaki düşünceleri olumsuz olacaktır.

### **1.2.2 Zorlayıcı Güç**

Astın, hatası karşılığında liderin kendisini cezalandırma yetkisinin olduğu yönündeki algısından kaynaklanır. Liderin cezalandırma yetkisine sahip olması kadar, astın onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Zorlayıcı güç algısı bir örgütten diğerine farklılık gösterebildiği gibi, zorlayıcı gücün araçları da farklılık gösterebilir. Söz konusu Bu araçlar fiziksel güç kullanımı, ret/kabul görmeme, rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma, örgütle ilişkilerini kesme gibi olabilecek maddi ve manevi araçları içerebilir (Meydan ve Polat, 2010;131). Ödüllendirme gücünde de olduğu gibi zorlayıcı güç konusunda da adil davranmak liderliğin bu gücü lehine kullanmasına yardımcı olacaktır.

### **1.2.3 Yasal Güç**

Örgütte liderin pozisyonundan kaynaklanan otorite sonucu kazanılan güçtür. Yasal güçte astlar, üstlerinden gelen emir ve talimatlara uymak zorunda olduklarını hissederler. Yasal güç, seçimle ve/veya atama ile belirli kadrolara gelen kişilere verilmiş olan resmi bir yetkidir (Güner, 2002;19). Yasal gücün ne şartta ve nasıl uygulanması gerektiği yazılı olarak belirlenmiştir. Bu güç kullanılırken yazılı olan kuralların dışına çıkılmamalıdır.

### **1.2.4 Uzmanlık Gücü**

Liderin sahip olduğu özel bilgi, beceri ve tecrübeye grubun saygı duymasından kaynaklanır (Doğan, 2002;253). Mesela, aracımız arıza yaptığında servis elemanlarının konusunda uzman olduklarını düşünerek dinler ve tavsiyelerine uyarız.

### **1.2.5 Karizmatik Güç**

Lider, insanları kişiliği ile etkileyebiliyorsa, karizmatik gücünü kullanabiliyor demektir. Liderin çalışanlarına model olabilmesidir (Gürbüz, 2011;13). House ve Batez (1979) karizmatik liderliğe de 3 karakteristik yüklerler: (1) çok yüksek oranda kendine güven, (2) üstünlük ve (3) inançlarının ahlaki doğruluğuna olan güçlü inanç. House, Spangler ve Woycke (1991), karizmayı “liderin kendi davranışı, inancı ve örnek olması ile inançlar, değerler, davranışlar ve diğer insanların performansı

üzerine geniş ve yoğun etki edebilmesi” olarak tanımlar. Bu iç kişi karizmayı “bir lider ve astları arasındaki bağ veya ilişki” olarak görür. Dahası, takipçilerin bu karizmatik “ilahi bağ”a olan inancı “ilham verici güçler”e indirgenmiştir. Unutmayınız ki bu örnekteki “ilham verici güçler” ilahi şeylerle alakası yoktur. Trice ve Beyer tarafından tanımlanan ilham “liderin grubun işi için astları arasında yarattığı heves ve grubun hedeflerini başarabilecekleri güvenini vermek için söylediği şeylere kadardır” olarak tanımlanır (Nur, 1998;22).

Yukarıda açıklanan güç yapıları birbiri ile ilişkilidir. İnsanlar genellikle diğer insanlar üzerindeki etkinliklerini sağlamak için farklı güçler kullanırlar. Güç bazen zaman, değer yapısıyla ilgili bir uyumsuzluğu kışkırtacak şekilde astların değerlerine karşı kullanılabilirken, bazen de yöneticinin kendisine çıkar sağlaması için de kullanılabilir. Örneğin, yönetici çalışanını, bir işi yapmaya zorlaması ya da işten ayrılması arasında seçime zorlayabilir. Bu durum çalışanın değerleri ile doğrudan ilişkili bir uyumsuzluk yaratır.

### **1.3 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar**

Liderlik ve yöneticilik çoğu zaman eş anlamlı kullanılmaktadır. Ancak gerçekte birbirlerinden farklı kavramlardır (Güner, 2002;9). Davis ve Newstorm (2006;257) liderliği, yöneticiliğin sadece bir bölümü olarak tanımlarlar. İnsanlar yönetici olabilirler ama lider olmak her zaman mümkün olmayabilir.

Yönetim işi hem insan davranışını, hem de insanı doğrudan etkilemeyen fonksiyonları içine alır. Fakat liderlik insanın davranışıyla ilgili olup, yönetimin yalnızca bu yönünü kapsar. Yönetim organizasyonun sürekliliğiyle hiyerarşik bir oluşumla alakalı bir kavramdır. Yönetimde örgütlenme, planlama, koordinasyon, yöneltme-yönlendirme ve kontrol etme gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun esas eylemlerinden birisidir (Arıkan, 2001: 286). Liderlik insan davranışlarını yönlendirme faaliyetlerinden biriyken, yöneticilik organizasyonda yapılacak işleri yönlendirme faaliyetlerini kapsar.

Yöneticiler atamayla belirlenirken, liderlik atama dışında gerçekleşmektedir. Lider, örgüt üyeleri tarafından izlenen kişidir. Bütün yöneticiler lider olmadığı gibi şekilsel olmayan liderler örgütlerin lideridir fakat yöneticisi değildir. Lider, örgütteki kişilerin duygusal olarak da kabullendiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözendir (Erdoğan, 1996:332). Liderler yöneticilerin rasyonel

kararlarına karşılık duygu ve sezgilerini de kullanarak kararlar alır.

Bennis ve Goldsmith (2007;32) yönetici ve lider arasındaki farkı aşağıdaki tabloda belirtmiştir.

**Tablo 1.1:** Yönetici ve lider özellikleri arasındaki farklılıklar (Tamer Keçecioglu, Liderlik ve Liderler, İstanbul: Kalder Yayınları, 1998, s.10).

NO	YÖNETİCİ	LİDER
1	İdarecidir	Yenilikçidir
2	Tekrarcıdır	Orijinaldir
3	Devam ettiricidir	Geliştiricidir
4	Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
5	Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa güvenir
6	Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
7	Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir
8	Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
9	Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
10	Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
11	Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Yöneticilik, taban çizgisinde bir odaktır ve: Bazı şeyleri en iyi nasıl başarabilirim? sorusuna cevap arar. Liderlik ise tavan çizgisiyle ilgilenir: Başarmak istediğim şeyler nedir? sorusuna cevap arar. Yönetim başarı merdiveninin basamaklarının en hızlı nasıl çıkılabileceğini araştırır; liderlik ise, merdivenin dayanağı duvarın, doğru duvar olup olmadığıyla ve ne kadar sağlam olduğuyla ilgilenir. Zaleznik'e göre yönetici, kararların nasıl alındığı ve nasıl haberleşildiği ile ilgilenen kişidir. Lider ise, alınması gereken karar nedir ve astlara ne iletilmelidir ile uğraşan kişidir (Çırpan, 1999: www.active.com).

Liderle yönetici arasındaki farklılıklar, bulunduğu şartlara hâkim olanlarla ona teslim olanlar arasındaki farklar gibidir. Diğer önemli farklar şöyle sıralanabilir (Altınlar, 2002: 231):

1. Yöneticiler uygularken, liderler yenilik yapar.
2. Yöneticiler süreklilik sağlarken, liderler geliştirir.
3. Yöneticiler düzene dayanırken, liderler kişilere dayanır.
4. Yöneticiler denetime liderler ise insanlara güvenir.
5. Yöneticiler işleri doğru yaparken, liderler doğru iş yaparlar.

Liderlik; yenilik ve başlatma ile ilgili şeylerdir. Yönetim kopyalayıcı ve mevcut durumu sürdürülebilmeye çalışır. Liderlik çevik, uyum sağlayıcı ve yaratıcıdır. Liderler ufuk çizgisine odaklanırlar (Altınlar, 2002: 231). Yönetim organizasyonlarındaki işlerin sürat, maliyet ve stabilliği gibi konularla uğraşırken, liderlik yeni süreçler ve denemelerde bulunurlar.

Yönetici ile lider arasındaki farklar devamlı olarak incelenen konulardır. Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı belirginleştirmek için, fotoğrafçı ve ressam örneklerini verebiliriz. Bir fotoğrafçı, sadece karşısında var olan nesnelere ve olayları, mekanik bir araç ve süreç vasıtasıyla, gerçekte olduklarının bir kopyasını kullanarak tespit eder (Akar, 2004: [www.kho.edu.tr](http://www.kho.edu.tr)). Liderler ise gördüklerini kopyalamaktan çok hissettikleri ile harmanlayarak yeni ve farklı görüntüler sunar.

Yani yönetici işleri doğru yapar. Ressam ise karşısında var olan veya olmayan nesnelere ve olayları, kendi yaratıcılığı, yorumu ve tarzı ile ortaya koyar. Yani lider doğru işleri yapar. Fotoğrafçı sadece bir kez kâğıt üzerinde yaratırken, ressam hem zihninde ve hem de tuvalinde olmak üzere iki kez yaratmaktadır (Akar, 2004: [www.kho.edu.tr](http://www.kho.edu.tr)). Bir fotoğraftan herkes aynı şeyleri görürken, bir resimden her bakan farklı yorumlarda bulunabilir. Bu liderliği sıradanlıktan çıkaran bir durumdur.

Günümüzde lider ve liderlik kavramları vizyon, değişim ve risk kavramlarıyla beraber anılmaktadır. Örneğin Kotter değişim yönetimi ile ilgili açıklamalarında, yönetimin sorumluluğu, riski asgariye indirmek ve var olan sistemi çalışır kılmaktır. Değişim, tanımı gereği, yeni bir sistem yaratmayı gerektirir ve bağlı olarak bu sistem de her zaman liderlik ister şeklindeki ifadesi ile liderliğin yönetimden net biçimde ayrıldığı noktanın riske girmek ve sistemi değiştirmek olduğunu açıkça vurgulamaktadır (Kılınç, [www.hastanederjisi.com](http://www.hastanederjisi.com)).

Kırel (2001; 51) ise lider ve yöneticiler arasındaki farkları aşağıdaki gibi belirtmiştir.

**Tablo 1.2:** Liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıklar (Çiğdem Kirel, liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım:” karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 2001, S.51).

	Yönetici	Lider
Gündem Yaratma	Gereksinim duyuları sonuçlara ulaşabilmek için zaman tablosu ve ayrıntılı adımları oluşturur ve kaynak dağılımını gerçekleştirir.	Vizyon gerçekleştirir ve bu vizyona ulaşmayı sağlayacak stratejiler oluşturur.
İlişki Ağları Oluşturma	Gereksinimlere ulaşmak için bazı örgütsel yapıları kurma ve bireyleri bu yapılara yerleştirme, planları iletmede yetki ve sorumluluk verme, insanlara yol göstermek için politika ve prosedürleri sağlama, uygulamaları izleyebilmek için yöntem ve sistem yaratma.	İşbirliği gereksinimini iletişimle aşarak takım ve koalisyonların yaratılmasını etkileme, vizyonu ve stratejilerin anlaşılmasını sağlama.
Uygulama	Sonuçları izleme, ayrıntıları planlama, sapmaları tanımlama, bu sorunların çözümünü planlama ve örgütleme.	İnsanların temel ihtiyaçlarının doyurulması, siyasi ve bürokratik engellerin üstesinden gelmek için insanları harekete geçirme.
Sonuçlar	Değişik gruplar tarafından ana sonuç beklentilerini ortaya koyma.	Değişim sürecini üretme, firmayı daha rekabetçi kılmayı sağlayacak ilişkiler kurma, tüketicilerin ilişkileri doğrultusunda yeni ürünler üretecek üretme potansiyeline sahip olma.

Tablo 1.2’de de görüldüğü gibi, yönetim mevcut politikaların doğrudan uygulaması ve işlemeleştirilmesi olarak görülürken, liderlik uyumlu bir değişimle bir tutulmaktadır.

Erçetin (1998) lider ile yönetici arasındaki farkları ise şu şekilde tablolastırmıştır (Çalık, 2003;85).

**Tablo 1.3:** Lider ve yönetici arasındaki farklar (Temel Çalık, Performans Yönetimi, Temel Kavramlar ve İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003, s.85).

Liderler	Yöneticiler
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel amaçları benimseme.
İnsanların olabirlik, isteklilik ve gereklilik konusundaki fikirlerini geliştirirler.	İşlerini insan ve madde kaynağını birleştirmek için, karar alma ve strateji geliştirme süreci olarak görürler.
Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme-cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.
İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	Konularında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörüle bakarlar.
İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.	Varolanı koruma güdülerini riske girme arzularına ket vurur.
Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdığında, eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirirler.	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleriyle ilgilenirler.	Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar.
Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

#### 1.4 Liderlik Kuramları

Literatürde çok sayıda liderlik kuramı sayılabilir. Bunlardan sürdürümcü liderlik, liderin kontrolünde hizmetle ödülün karşılıklı değişimine dayanır. Bu liderler çalışanlarla ekonomik, politik ve psikolojik alış veriş içindedirler. Bu liderler örgütün para, insan becerileri, materyal ve teknoloji gibi fiziksel kaynaklarını işletirler ve çalışanların alt düzey gereksinimlerini karşılarlar (Şahin, 2004;370).

Serbestlik tanıyan liderlik ise adından da anlaşılacağı gibi liderliğin işe karışmayan, işten sakınan stilini ifade etmektedir (Baloğlu vd., 2009;461).

Literatürde liderlik kuramları genellikle iki boyutta incelenmektedir. Bunlar; dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderliktir. Bu kuramlar aşağıda alt başlıklar halinde incelenmiştir.

#### **1.4.1 Dönüşümsel (Transformational) Liderlik**

Dönüşümsel liderlik, liderlik alan yazınında nispeten yeni olan, değişim ve istikrar arasındaki temel ayrıma odaklanır. İlk kez James Burns tarafından ortaya atılmış, 1985’de B.M. Bass tarafından geliştirilmiştir (Can, 2006;325). Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında, yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, küreselleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin büyük rolü olduğu söylenebilir (Bolat vd., 2003;63). Dönüşümcü liderlik zamana ve koşullara ayak uydurabilme konusunda başarılıdır.

Dönüşümcü liderlik, lidere değişim için ihtiyaçları tanımlama, değişime rehberlik etmek için bir vizyon yaratma ve değişimi etkili bir biçimde yönetme imkânı veren yeteneklerin tümüdür. Dönüşümcü liderler astlarını veya takipçilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Dönüşümcü liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, yeniliğin ve değişimin gerekliliğini aşılama önemlidir (Eren, 2010;465). Dönüşümcü liderlik standartların dışına çıkarak yeni süreçler arayışı içindedir.

Dönüşümcü liderliği tanımlayan dört özellik bulunmaktadır. Bunlar aynı zamanda dönüşümcü liderliğin boyutları olarak da kabul edilir (Takala, 2009;43-64).

İdealize Edilmiş Tutum ve Davranış: Karizma sahibi kişilerin doğal otorite sahibi oldukları belirtilir. Max Weber karizmayı otoriteyi sağlayan üç temel konudan biri olarak ifade etmiştir. Bu düşünce yapısı 1970’li yıllarda Karizmatik liderliği ortaya çıkarmış, daha sonraları da karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin konuları arasına dâhil edilmiştir. Liderin karizması astlarında hayranlık duygusu uyandırır. Örgütsel değişim için karizma astların etkilenmesi konusunda kullanılan etkili bir araç olarak kabul edilir.

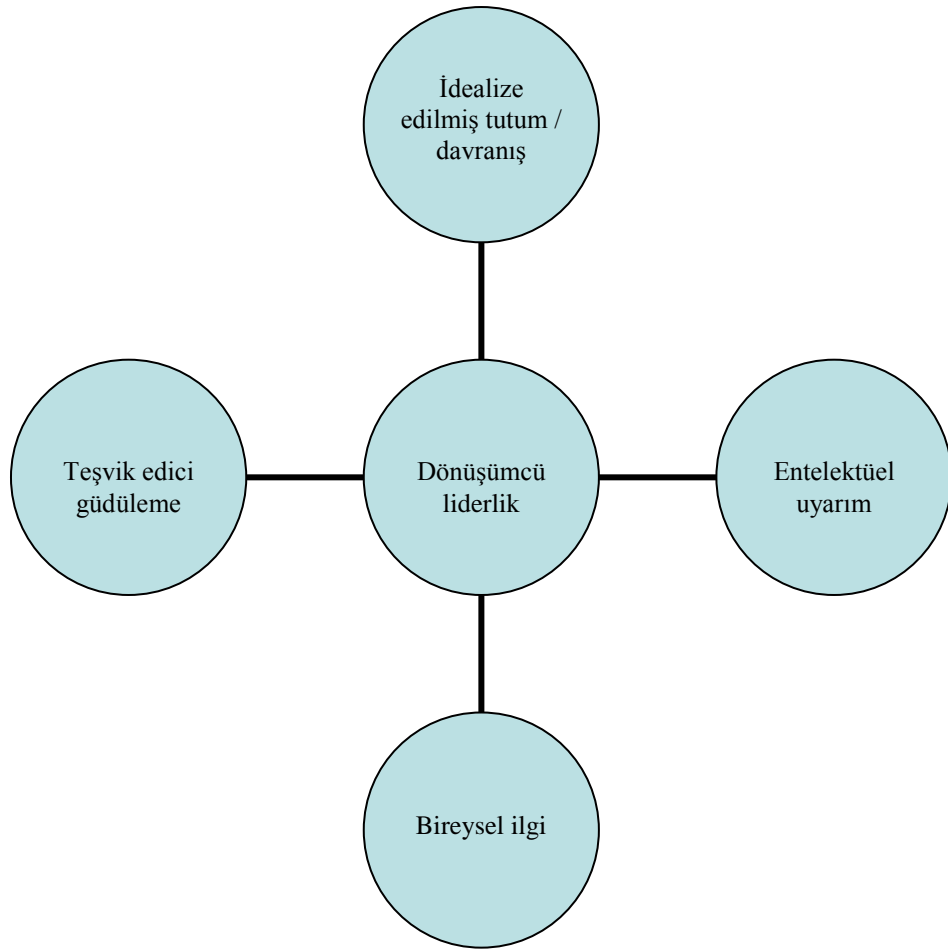
Teşvik Edici Güdüleme: Esinlenme olarak da ifade edilebilen ilham verici güdüleme, aynı zamanda karizmanın da bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Dönüşümcü liderlerin astları için bir model oluşturma, bir vizyon aktarma ve bir



takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmesini ifade eder.

**Entelektüel Uyarım:** Bu özellik, astların bir şeyler yapması için harekete geçirilmeleri ile ilgilidir. Lider, astlara sorunları çözmenin alternatif yollarını göstererek astların bilinç düzeylerini arttırmayı amaçlar.

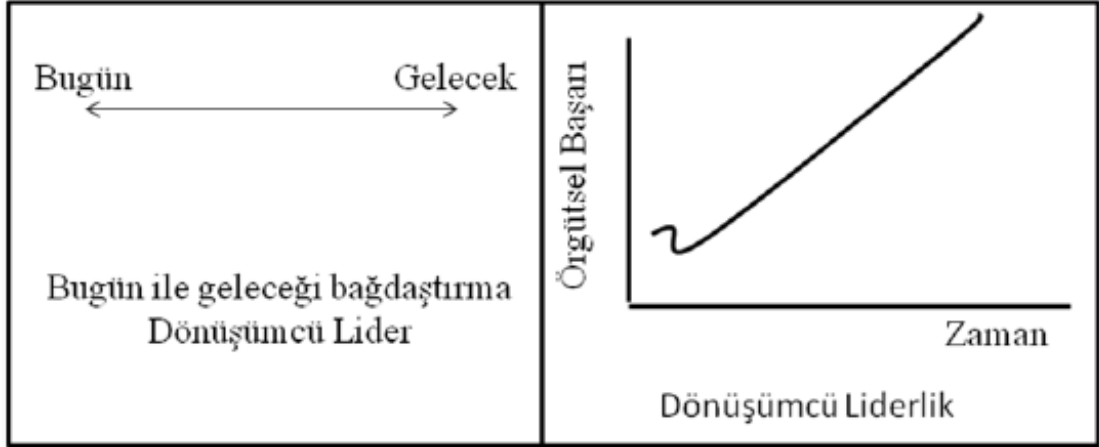
**Bireysel İlgi:** Dönüşümcü liderler astlarını iyi tanırlar ve onların performanslarını arttırmak için onlara bireysel olarak danışmanlık, rehberlik yapar, yapıcı eleştiriler de bulunarak destek olurlar. Bireysel ilginin temel noktası liderlerin astlarına karşı gerçek ve samimi yaklaşımlarda bulunmalarıdır.



**Şekil 1.1:** Dönüşümcü liderliğin alt boyutları (Sökmen, 2010;148).

Şekil 1.1'den de görüleceği üzere dönüşümcü liderlik, idealize edilmiş tutum/davranış, entelektüel uyarım, teşvik edici güdüleme ve bireysel düzeyde ilgi bileşenlerinden oluşmaktadır.

Dönüşümcü liderlerin geleneksel görüşleri benimsemeyen tam aksine bugün ve gelecek arasında bir bağ kuran bir yapıda olduklarını belirtmiştir (Eren, 2010). Dönüşümcü liderler kalıpların dışına çıkma ve daima geleceği hedefleyen yapıdadırlar.



Şekil 1.2: Zaman ve örgütsel başarı boyutlarıyla dönüşümcü liderlik (Eren, 2010;465-466).

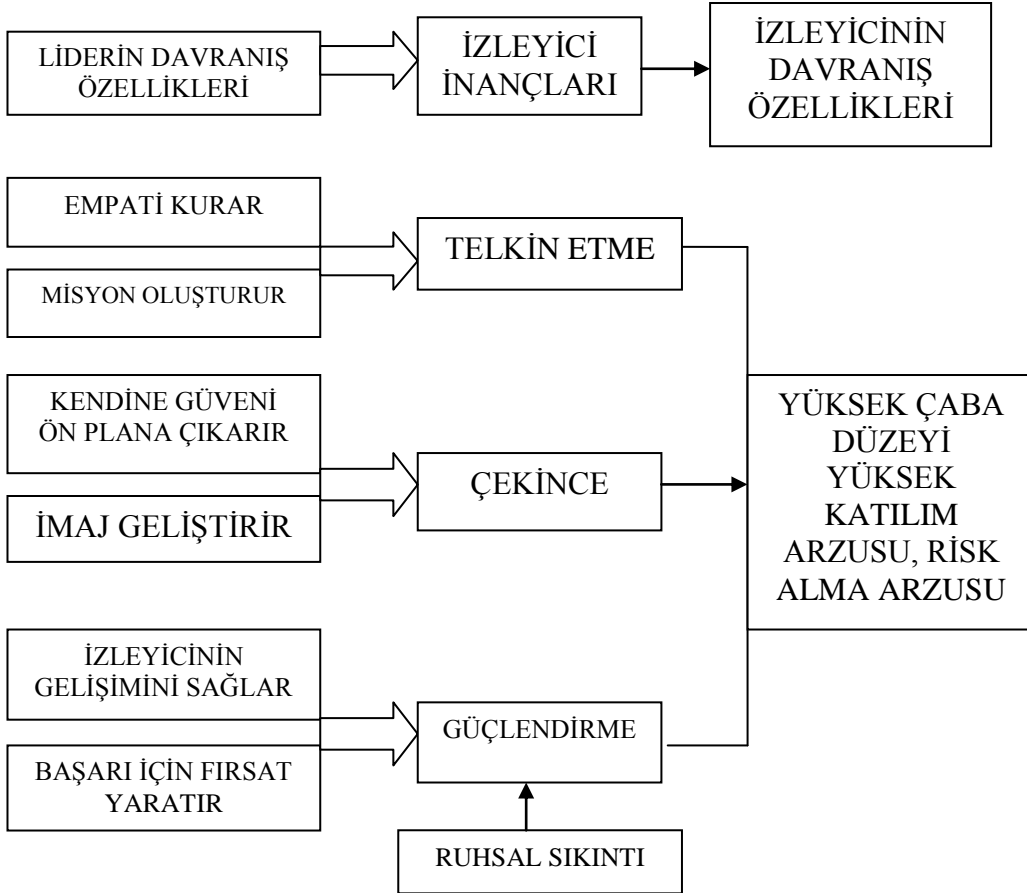
Avolio, Bass ve Jung (1999) örgütlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini kazanmaları konusunda etkileşimci liderlik özelliklerinden soyutlanmamaları gerektiğini ifade ederler. Bass'a göre lider hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik (Transaksiyonel Liderlik) özelliklerini gösterebileceğini ve dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin üzerine inşa edileceğini ifade etmektedir (Can, 2006;325).

#### 1.4.1.1 Behling-McFillen birleşik dönüşümsel liderlik modeli

Karizmatik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarına ilişkin araştırmaların başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörlere karşı, Behling ve McFillen tarafından geliştirilen “sinkretik (farklı unsurların birleştirilmesine ilişkin) dönüşümsel ve karizmatik liderlik modeli” oluşturulmuştur. Bu liderlik yaklaşımlarının başlıca unsurlarını kapsamakta, dönüşümsel ve karizmatik liderlerin davranışlarını ölçmeye yarayan yeni araçların geliştirilmesini tartışmakta ve lider, izleyici inançları ve izleyici davranışları arasındaki ilişkilere ait hipotezlerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (Behling and McFillen, 1996: 163-192).

Sinkretik modelin temelinde iki farklı türde değişken yer almaktadır; lider davranışının özellikleri ve izleyici inançları. Liderin 6 davranışını; “empati kurma, misyon oluşturma, kendine güveni ön plana çıkarma, imaj geliştirme, izleyici bireylerin gelişimini sağlama ve başarı için fırsat yaratma” başlıkları altında toplayan Behling ve McFillen, bu altı liderlik davranışının, izleyicilerin başlıca üç inancına etki ettiği veya bu inançlarını güçlendirdiği sonucuna varmıştır. İzleyicilerin başlıca üç inancı; “telkin olma, çekince ve güçlendirme” şeklindedir.

Liderlik davranışlarından izleyicilerin inançlarına uzanan etkileme sürecine; doğum, kriz, hastalık gibi örgütsel travmalardan kaynaklanan ruhsal sıkıntı bir başka girdi olarak alınmıştır. Ruhsal sıkıntılar işle ilgili endişe, korku ve hayal kırıklığı duygularını kapsar. Bu duygular, liderin, davranışlarını izleyici inançları üzerine yansıtırken, sürece girdi olarak katılan ve aşılması gereken, istenmeyen sorunlara yol açma rolünü üstlenmesine neden olur. Altı liderlik davranışının profili geliştirilmiştir. Bu profil; “son derece yüksek çaba düzeyi, son derece yüksek katılım arzusu ve risk alma arzusu” şeklindedir.



**Şekil 1.3:** Birleşik dönüşümsel liderlik modeli (Behling and McFillen, “A Syncretical Model Of Charismatic/ Transformational Leadership”, Group and Organization Management, 1996, s.163).

Liderin davranışlarının, izleyicilerin inançlarına olumlu yönde etki etmesi ile varılacak temel sonuçlar bağlamda ortaya çıkmaktadır. Liderin empati kurup, misyon geliştirmesi sonucunda izleyicilerin temel inançlarından biri olan telkin olma duygusu etkilenecek, kendi fikirlerinin liderleri tarafından kavrandığını gören izleyiciler, liderin oluşturduğu misyon ile telkin edilmiş olacaklardır. Telkin edilen izleyiciler, organizasyonun yararı için kendi dikkatlerini vererek, yüksek düzeyde çaba sarf edeceklerdir. Liderin kendine olan güvenini açık şekilde göstermesi ve kendine özgü, çekici bir imaj oluşturması, izleyicilerin yeniliklerden korkma duygusunu etkileyecek, bu korkunun etkisiz hale getirilmesini sağlayacaktır. Çekincelerinden arındırılan izleyiciler, kendilerini organizasyonun gerçek birer parçası olarak görecekle ve kendilerini organizasyonun yararına adayacaklardır. Bununla birlikte, izleyicilerinin gelişimini, gereksinimleri doğrultusunda eğitimlerle destekleyen liderin aynı zamanda izleyicilerine, kendilerinin başarılı olma deneyimini yasayacakları fırsatları yaratması, izleyicilerin güçlendirilmesini ve kendi ayakları üzerinde durabilen birey niteliği kazandırılmalarını sağlayacaktır. Bu durumda, artık daha bilinçli ve bilgili duruma gelen izleyiciler, daha iyiyi, daha güzeli başarmak için risk almadan kaçınmayacaklardır.

#### **1.4.1.2 Dönüşümsel liderliğe Bennis ve Nanus'un yaklaşımı**

Bennis ve Nanus'a göre başarılı örgütlerin arkasındaki itici güç liderliktir. Yeni liderler, insanları harekete geçiren, izleyicileri lidere, liderleri de değişim temsilcilerine çeviren dönüşümsel liderlerdir. Bu liderler örgütleri içinde buldukları durumdan geleceğe götüren, örgütün geleceğiyle ilgili vizyonu yaratan, değişimin gereğini yeni kültür ve stratejilerle asılayarak çalışanlara kabul ettiren, enerji ve kaynaklara odaklanarak çalışanları harekete geçirenlerdir. Dönüşümsel liderler doğuştan gelen özellikleri sonucu lider olmazlar, örgüt yönlendirilmemiş bir evrimle çözümlenemeyecek yeni sorunlar ve güçlüklerle karşılaştığında ortaya çıkarlar ve örgütsel uygulamaları çevresel değişikliklere uydurabilmek için yeniden şekillendirme sorumluluğunu üstlerine alırlar. Örgütsel uygulamalardaki değişiklikleri astlara yeni yollar araması için yetki vererek ve onlarda güven oluşturarak yönetirler. Bu liderler değişikliklere karşı oluşabilecek direnişleri, gelecekle bağlantılı güven uyandıran bir vizyonla ve örgütsel uygulamalardaki ustalıklarıyla bertaraf ederler (Bennis and Nanus, 2000: 3). Bu liderler aynı zamanda

direnişlerin olabileceğini göz önüne alarak risk alırlar ve risk yönetiminde verdikleri güven sayesinde başarılı olurlar.

Bennis ve Nanus, mülakat ve gözlem yöntemleriyle doksan üst düzey yöneticiyi kapsayan bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmalarda yöneticilere liderlikle ilgili direkt sorular yöneltilmemiş ancak kendilerinde gördükleri zayıf ve kuvvetli yönlerin neler olduğu, yaşamlarında yönetim felsefelerini ya da stillerini oluştururken önemli bir olay ya da tecrübe yasayıp yasamadıkları, kariyerleriyle ilgili olarak kararlaştırmış oldukları ana noktaların neler olduğu sorulmuştur. Bu seçimleriyle ilgili su anda ne düşündükleriyle ilgili üç ana konu etrafında mülakat yapmışlardır. Mülakat ve gözlemler yöneticilerin hem iş yerlerinde hem özel hayatlarında yapılmış ve çalışmanın sonunda doksan yöneticinin hepsinde dört alanda ustalık, dört tip insan yönetimi becerisi görülmüştür. Bennis ve Nanus bu dört beceriyi liderliğin dört stratejisi olarak adlandırmışlardır. Bu stratejiler aşağıdaki gibidir: (Bennis and Nanus, 2000: 17-18):

Strateji-1: Bir vizyonla dikkat çekmek

Strateji-2: Haberleşmeyle anlam kazandırmak

Strateji-3: Güven Yaratmak

Strateji-4: Olumlu bir özsayı yaratılması

Strateji-1: Bugün ve gelecek arasındaki köprüler vizyonla kurulur. Yönetici ya da lider, örgütün geleceği ile ilgili bir yön seçmek için zihinsel bir imaj geliştirmelidir. Vizyon olarak adlandırılan bu imaj, bir rüya kadar bulanık ya da bir hedef gibi keskin ve açık olarak belirlenmiş bir misyon ya da görev olabilir. Herkes tarafından paylaşılan bir vizyon, örgütün ve bireylerin etkinliğini artırarak, bireylerin örgütle ilgili olarak neyin yanlış neyin doğru olduğu konusunda yargıya varmalarına ve karar verme aşamasında katılımın artmasına yardımcı olur. Keskin ve kararlı kişiliğe sahip olan liderler diğerlerinin dikkatini çekmek için zorlamazlar ve onlar zaten işle ilgili olarak gayretli ve dikkatlidirler. Dikkati yönetmek yürütmenin ilk adımındır.

Strateji-2: Başarılı liderler, örgütün rol ve yetkilerini tanımlayan, paylaşılan bir takım anlamlar üzerine kurulmuş olduğunun farkındadır. Bu anlamları belirginleştirirken duruma göre sözel ya da sözel olmayan yollarla anlamların harekete geçirilmesini sağlarlar. Haberleşme, örgütün hedeflerinin bir düzene konmasındaki tek yoldur ve insanlar için anlam kazandırır.

Strateji-3: Güven, sorumluluk, itimat edilebilirlik ve önceden tahmin edilebilirliktir, Örgütün bütünlüğünü sağlayan bir birleştiricidir. Lider çalışanlarda güven uyandırmak zorundadır. Değişmez ve tutarlı hareketlerle bulunduğu pozisyonu sağlamlaştırır. İnsanlar güven duyulan bir liderin arkasından gelirler.

Strateji-4: Özsaygının artırılması, kuvvetli yönlerin ortaya çıkarılıp zayıflıkların telafi edilmesiyle olur. Liderler, becerilerini disiplin ile geliştirip, bu beceriler ile işin gerekleri arasındaki uygunluğu fark ederek, olumlu bir özsaygı ile diğerlerinde de güven duygusu ve yüksek beklentiler yaratırlar.

Yazarlara göre liderlik çoğunluk tarafından sahip olunan ancak bir azınlık tarafından kullanılan, herkesin öğrenebileceği, herkese öğretilebilecek nitelikte becerilerin harekete geçirilmesidir.

#### **1.4.1.3 Dönüşümsel liderliğe Tichy ve Sherman'ın yaklaşımı**

Tichy ve Sherman birçok şirkette başarıyla uygulanmış olan değişimi üç perdeli bir oyun olarak ele almışlardır

Birinci perde yeniden canlanma ihtiyacının fark edilmesidir. Koşulların ve çalışanların zorlandığı bu aşamada çalışanlarda mutsuzluk ve moral bozukluğu görülebilir. Bunun sebebi psikolojik rahatlamayı sağlayacak yeni bir çerçevenin sunulmamasıdır

İkinci perde gelecek için bir plan oluşturmayı içerir. Lider bir vizyon yaratarak arayışlara çözüm bulur ve yeniliğin gereğini çalışanlara kabul ettirmeye çalışır. Çalışanlar bu duruma direniş gösterebilirler, bu direnişlerin üstesinden gelebilmek için şirket içi eğitime ve haberleşmeye ağırlık verilmelidir.

Üçüncü ve son perde kurumsallaşma dönemidir. Bu aşamada gerçekleştirilmiş olan değişiklikler, ortaya çıkan davranış, üretim ve yönetim biçimleri kurumsallaştırılmalıdır. Ancak bunun gerçekleşebilmesi için tüm çalışanların inanıp, kabul edeceği değerler ortaya konmalıdır (Tichy and Sherman, 1995: 246).

#### **1.4.1.4 Değişim mühendisliği**

Michael Hammer ve James Champy tarafından değişim mühendisliği olarak adlandırılan yaklaşım, aslında dönüşümsel liderliğin bir başka biçimde ifadesidir. Değişim mühendisliği süresince birçok iş, tek iş halinde birleştirilir, kararlar

çalışanlar tarafından alınır, is en uygun yerde ve süreç adımları belli bir sıra içinde gerçekleştirilir, kontrol ve denetimler azaltılır.

Bu yaklaşımda değişimi gerçekleştirecek olan kişi değişim mühendisliği lideridir. Liderin temel görevi bir vizyon yaratmak ve çalışanları bu vizyonu, gerçekleştirmek üzere motive ve ikna etmektir.

#### **1.4.2 Dönüşümsel Liderliğin Boyutları**

Dönüşümcü liderlik, ideal etki yani karizma, telkin edici liderlik, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

##### **1.4.2.1 Karizmatik liderlik**

Liderin, takipçilerine sorunların üstesinden gelmeleri için kendisine inanmaları sağlanmalıdır. Karizmatik lider sorunların üstesinden gelmeleri amacıyla kendilerine güvenmelerini teşvik eder. Statükonun değişmesi için takipçilerini ikna etmeye çalışır.

Karizma; Yunanca bir kelime olup, ilham yeteneği, mucize ortaya koyma ve geleceği önceden görme kavramlarını içeren tanrısal bir hediye anlamına gelir. House'a göre, bu liderler kendine olan yüksek inanç ve güvenle, takipçilerini etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneğine sahiptir (Bennet ve Percy, 1994;44).

Karizmayı oluşturan temel etkenler bazıları; saygı, bağlılık, güven, duyarlılık, başarıdır. Bunun yanında takipçileri motive etme ve yön verme özelliği de sayılabilir. Dönüştürücü lider işgörenlerine bir model olacak şekilde davranır. Bu liderlere hayranlık yanında, saygı ve güven duyulur. İşgörenler liderleri ile özdeşleşirler, onlara gıpta ile bakarlar. Liderin yarattığı bu itibar takipçilerin ihtiyaçlarıyla uyum ve takipçilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutmaları sayesinde elde edilir. İşgörenleriyle riski paylaşır ve keyfi olmaktan çok tutarlı davranır. Lidere doğruyu yapacağına ilişkin bir güven duyulur.

Karizmatik liderlik dönüşümsel liderliğin birinci boyutunu oluşturur. Çoğunlukla karizmatik ve dönüşümsel liderliğin kriz ortamlarında etken olduğundan bahsedilir. Ancak yapılan araştırmalardan kaynaklı olarak karizmatik liderliğin kriz ortamları haricindeki şartlarda da etkili olan bir yaklaşım olduğu ileri sürülebilir.

Özetle karizmatik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Paksoy, 2002;192-204).

1. Kendine güven,
2. Vizyon,
  - a) Vizyonunu anlaşılır bir biçimde açıklama yeteneği,
  - b) Vizyonlarına karşı yüksek inançları,
  - c) Alışılmışın dışında davranışlar,
  - d) Değişimi sağlayan kişidir,
  - e) Çevresel duyarlılık.

Kimi yazarlar karizmatik liderliğin dönüşümsel liderliğe nazaran daha değerli olduğu hissini verdiğini ifade etseler de iş hayatında karizmatik liderlik anlaşılması zor bir kavram olarak algılanmaktadır ve örgütlerde çoğunlukla dönüşümse liderlik davranışı tercih edilmektedir (Conger, 1999).

#### **1.4.2.2 Telkin edici liderlik**

Bu liderlik boyutunda, lider ulaşılmak istenen cazip bir vizyon ortaya koyar. Belirlenen vizyona ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlere anlam ve amaç duygusu yükler, izleyicileri bu vizyon çerçevesinde motive ederek isteklendirir (Demir ve Okan, 2008;76). Telkin edici liderlik izleyicilerin isteyerek ulaşmak isteyecekleri hedefler doğrultusunda şekillenmektedir. Bu liderlik türünde izleyicilerin motive edilmesi daha kolay olmaktadır.

#### **1.4.2.3 Bireysel düzeyde ilgi**

Bu boyutta liderin, sahip olduğu izleyici grubunun her bir bireyini tek başına ele alması, her bireyin kendisine ait gereksinimleri incelemesi, takip etmesi ve dolayısıyla bu liderin izleyicilerine bireysel düzeyde ilgi ve saygı göstermesi söz konusudur (epper and Percy, 2004). Kişisel dikkatini izleyicilerine verme, her bir bireyin değerli olduğunu hissettirme. Liderlerin her bir bireye özel bir insan olduğunu göz önünde bulundurarak davranmak için çaba harcamasıdır. İzleyicilerin potansiyellerini geliştirmek için onlara yön vermesi ve rehberlik yapmasıdır (Serinkan ve İpekçi, 2005;287).



Bireysel düzeyde ilgide izleyiciler ile tek tek ilgilenilmesi ve ayrı ayrı motive edilmesi gerekir. Kendileri ile ilgilenildiğini düşünen izleyiciler liderlin gösterdiği amaç ve hedeflere yönelme konusunda daha istekli davranmaktadırlar.

#### **1.4.2.4 Zihinsel teşvik**

Zihinsel teşvik boyutu aktif olarak eski yöntemlere yeni bakış açıları getirmeyi, cesaretlendirmeyi, yaratıcılığı teşvik etmeyi ve yeni yolları takip etmeyi ifade eder (Serinkan ve İpekçi, 2005;287). Bunun en güzel örneklerinden birisi beyin fırtınası olarak adlandırılan yöntemdir. Bu yöntemde insanlar kendi fikirlerini saçma ya da anlamsız olacağını düşünmeden ortaya atarlar. Cesaretle ortaya atılan bu fikirlerden sentezlenerek kimi zaman çok yaratıcı fikirler ortaya çıkabilmektedir. Zihinsel teşvik genellikle bu yöntemle izleyicileri yönlendirmeyi amaçlar.

#### **1.4.3 Etkileşimsel (Transactional) Liderlik**

Burns, etkileşimsel liderliği, lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş olması durumu ile bağdaştırmaktadır. Bu çerçevede izleyiciler, liderlerinin isteklerini yerine getirdiklerinde belli değerlerde ücret, prestij gibi sonuçlara ulaşacaklarının bilincindedirler. Burns'ün fikirlerinden yola çıkan ve araştırmalarını gerçekleştiren Bass, liderliğin araştırmalarda genellikle etkileşimsel ya da maliyet-yarar alışveriş süreci temelinde kavramlaştırıldığını savunmuştur (Hartog and Muijen, 1997; 19-35). Diğer bir deyişle etkileşimsel liderlik kapsamında; “liderlerin izleyicilerine, yaptıkları iş ve gösterdikleri sadakat karşılığında maddi veya sembolik ödüller sağladıkları bir tür alışveriş ilişkisinin varlığı” söz konusu olur (Nur, 1998; 19-26). Bununla beraber bu liderlik tipinde; “izleyicinin sahip olduğu işin ya da içinde bulunduğu ortamın gerekli motivasyonu, yönlendirmeyi ve tatmini sağlamada yetersiz kalması durumunda, liderin, performans kriterlerini ve bu kriterlerin gerçekleşmesi karşılığında astların kazanacaklarını açıklığa kavuşturması” şeklindedir (Hartog and Muijen, 1997; 35).

#### **1.4.4 Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımının Boyutları**

Dönüşümsel liderliğe karşılık etkileşimsel liderliğin dört boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bunlar; koşulsal ödüllendirme, istisnalarla aktif ve pasif yönetim ve bırakınız yapsınlardır.

Aşağıda bu boyutlara dair açıklamalara yer verilmiştir.

##### **1.4.4.1 Koşulsal ödüllendirme**

Bu yaklaşım belirli bir performans düzeyine ulaşan izleyicilerin ödüllendirilmesi ilkesine dayanır. Ödül, ulaşılan performans düzeyine ve bu düzeye ulaşmak için gösterilen çabaya göre belirlenmektedir (Hartog and Muijen, 1997; 25). Örgütlerde performans değerlemesi bu boyuta örnek gösterilebilir. Örneğin belli bir zamanda belli bir üretim adedine ya da bir işi zamanından önce bitiren iş görenlerin ödüllendirilmesi buna en güzel örnektir.

##### **1.4.4.2 İstisnalarla aktif ve pasif yönetim**

Etkileşimsel liderliğin istisnalarla aktif ve pasif yönetim yaklaşımları, liderin işler yolunda gitmediğinde ya da belirlenen hedeflere ulaşılamaması durumunda düzeltici olarak harekete geçmesini ifade eder (Hartog and Muijen, 1997; 30). Bu yaklaşım çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren lider, mevcut yöntemlerin doğru olarak işlenmesi durumunda talimat vermekten kaçınır. Ancak performans hedeflerine ulaşılması durumunda astlarının işlerini her zamanki yöntemleri ile yapmalarına müsaade etmektedir (Hater and Bass, 1998; 695-702). İstisnalarla yönetimde iki tür yaklaşım vardır. Bunlar; istisnalarla aktif yönetim ve pasif yönetimdir. İstisnalarla aktif yönetim yaklaşımında lider, proaktif davranarak standart prosedürlerle sapmaları araştırır ve olumsuzluğun yaşandığı durumda harekete geçer. İstisnalarla pasif yönetim yaklaşımında ise lider önceden sapmaları araştırarak yerine sorunun oluşmasını bekleyerek, yalnızca sapmaların ve olumsuzlukların ortaya çıktığı durumlarda harekete geçmektedir. Her iki durumda da liderin, faaliyetlerin önceden belirlenen koşullar altında yürütülmesi sırasında işlere fazla müdahale etmemesi söz konusudur.

### **1.4.4.3 Bırakınız yapsınlar**

Özgür bırakıcı liderlik yaklaşımı liderlik literatüründe etkileşimsel liderliğin dördüncü boyutu olarak kabul edilmektedir. Bırakınız yapsınlar, bir anlamda liderin olmamasını durumunu ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile bırakınız yapsınlar liderlik; pasif liderliğin en uç noktası şeklinde tanımlanabilmektedir (Hartog and Muijen, 1997; 31). Bu yaklaşımda astlar, her konuda özgür bırakılmakta, hiçbir yol veya yöntem gösterilmemektedir.

Bırakınız yapsınlar yaklaşımı aslında lidersizliğin diğer adı gibidir. Herkesin kendisine göre bir yol tutması demek ortak bir hedefin olmaması anlamına da gelmektedir. Bu yaklaşımla olmayan bir hedefe de ulaşmanın imkânı bulunmamaktadır.

## **1.5 İş Doymu Kavramı**

Bu başlık altında iş doyumunun tanımı, iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumunu etkileyen faktörler ele alınmıştır.

### **1.5.1 İş Doyumunun Tanımı**

Üretim kaynaklarının en önemli ayağını beşeri sermaye oluşturmaktadır. Küreselleşen ekonomi piyasalarında hayatta kalmak isteyen işletmeler özellikle son yıllarda beşeri sermayeye, diğer bir ifade ile çalışanlara ayrı bir önem vermektedirler. Çünkü işletmenin verimliliğini etkileyen önemli faktörlerden biri de işletmenin çalışanlarıdır. Çalışan verimliliği, işletme verimliliğini de etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların mutluluğu önemlidir. Çalışanların mutluluğu, yaptığı işten doyum sağlamaları, motivasyonlarının artması, performanslarının yükselmesi anlamına gelmektedir. Bu da işletmenin veriminin artması demektir.

İş doymu ile ilgili 7.000'in üzerinde çalışma (Toker 2007:93) ve çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan birinde Weiss, iş doyumunu, kişinin işi hakkında geliştirdiği bir duygu ve tutum olarak ifade etmiştir (Yolaç 2008). Erdil ve Keskin (2003) ise iş doyumunu, birinin iş tecrübelerini değerlendirme sonuçları hakkındaki memnuniyet veya olumlu duygusal ifadesi olarak tanımlamışlardır.

İş doymu, çalışanların işlerine karşı duydukları olumlu duygular ve bu duyguların çalışanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır (Kuşluvan 2009:49-50). Bir

başka tanıma göre iş doyumunu “işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığıdır” (Eren 2006:123). Üngüren ve ark. (2009:41) iş doyumunu, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanların birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk olarak tanımlamışlardır.

İş doyumunu, personelin işi ya da işinin farklı boyutları ile ilgili duygulanımı ya da duygulanımsal yanıtıdır. Buna göre, iş doyumunu işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş doyumunu ortaya çıkacak, aksi halde iş doyumsuzluğundan söz edilecektir (Kırel, 1999).

Yukarıda verilen çeşitli araştırmacıların yaptığı tanımların ardından genel bir tanımlama yapacak olursak, iş doyumunu, çalışanın işi, işyeri ve iş arkadaşları ile birlikte çalışmaktan aldığı zevk ve tatmin duygusu olarak tanımlayabiliriz.

### **1.5.2 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş doyumunu etkileyen bir takım faktörler vardır. Bunlar çoğunlukla örgütsel faktörler olmakla birlikte kişinin kendisinden de kaynaklanabilir. Aşağıda iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere başlıklar halinde değinilmiştir.

#### **1.5.2.1 İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler**

İş görenin iş doyumunu çok çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir. İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler arasında, kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, medeni durumu vb. faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

##### **1.5.2.1.1 Yaş**

Genç çalışanların, yaşlı çalışanlara göre daha düşük iş doyumunu düzeyine sahip oldukları ve yaşın ilerlemesiyle işten duyulan doyumun arttığı saptanmıştır. Bunun en büyük nedeni genç çalışanların beklentilerinin gerçekçi olmamasıdır. Zira genç çalışanların özellikle ilk işlerinde, kendilerine göre beklentileri daha yüksek olmakta ve bu beklentiler karşılanmadığı zaman da doyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Demir 2005:129). Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha az iş tatminine sahip olmasının bir diğer nedeni de kendilerine yüklenen sorumluluğun az olması ve önlerinde çalışabilecekleri iş olanaklarının yaşlı çalışanlardan fazla olması sayılabilir.

Ayrıca yaşlı çalışanların emeklilik primlerinin uzun süredir ödeniyor olması ve emeklilik için zaman kaybına tahammüllerinin olmayışı da etken olabilir. Genç çalışanların henüz emeklilik primi ödemelerinin başında olmaları ve emeklilik hayallerinin çok uzak olması iş doyumlarını etkileyebilir.

Yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi Herzberg “U” şeklinde bir eğriyle açıklamıştır. Buna göre iş hayatının ilk yıllarında iş doyumunu yüksektir. Ancak otuzlu yaşlarla birlikte düşme eğilimi gösteren iş doyumunu, yaş ilerledikçe tekrar yükselmektedir (Uyargil 1988:22).

#### **1.5.2.1.2 Cinsiyet**

İş doyumunda cinsiyet faktörü önemli olmakla birlikte hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsızlık vardır. Cinsiyet ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunsa da cinsiyet faktörünün kültürel ve sosyolojik olguların da etkisi ile değişiklik gösterdiği düşünülmektedir. Hulin ve Smith bunun nedeninin cinsiyet ile doğrudan ilişkili olmadığını; ücret, iş düzeyi ve terfi olanakları gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Ayrıca kadının aile içindeki rolleri ve aile dışında üstlendiği roller, iş doyumlarının değişkenliğinde önemli rol oynamaktadır. Buna göre, kadınların iş doyumunun, erkeklerin iş doyumunu etkileyen faktörlerden farklı faktörlere bağlı olabileceği öne sürülmektedir (Baysal 1981:190). İş doyumunu ile cinsiyet arasındaki ilişkinin varlığı literatürde tartışmalı bir konudur. Bu konuda iş düzeyi, terfi olanakları ve kadının aile içindeki üstlendiği roller gibi etkenler öne sürülmüştür. Ancak kanaatimizce cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki ilişki büyük ölçüde yapılan işin niteliği ile de ilgilidir. Örneğin bazı işler cinsiyet ile ilişkilendirilmiştir. Genellikle hemşirelerin ve hosteslerin kadın olması, maden işçilerinin de erkek olması gibi. İşin niteliğine ilişkin faktörler (güç gerektirmesi, estetik gerektirmesi vb.) cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide etkili olabilmektedir.

#### **1.5.2.1.3 Eğitim durumu**

Eğitim ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan çalışmalarda genellikle eğitimin iş doyumunu ile ilişkisinin olumlu, doğrusal ve büyüklüğünün fazla olmadığı bulunmuştur. Ancak Wright ve Hamilton, eğitilmiş kişinin beklentilerinin

yüksek olacağından dolayı doyumsuzluğu arttıracığını düşündükleri araştırmalarında farklı eğitim derecelerine sahip çalışanları karşılaştırmış ve ortalama üniversite eğitilmiş olanların daha az eğitilmiş olanlarla aynı derecede iş doyumunda olduklarını bulmuşlardır (Haniç 2011: 31). Literatürde iş doyumunu ile eğitim arasındaki ilişki incelenmiş ancak Wright ve Hamilton anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Ancak eğitim seviyesi çok yüksek örneğin yüksek lisans ya da doktora mezunu İş görenlerin hak ettikleri ücret, terfi ya da iş ortamını bulamamış olmaları kanaatimizce iş doyumunu etkileyecektir. Daha açık bir ifade ile örneğin biri yüksek lisans diğeri ilköğretim mezunu olan iki kişinin inşaat işçiliği yapması durumunda eğitimi yüksek olan kişinin iş doyumununun yüksek olması beklenemez.

#### **1.5.2.1.4 Medeni durumu**

Çalışanların medeni durumlarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Güner 2007:57-58). Genel olarak, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla daha yüksek seviyede işlerinden doyum sağlamaları, evliliğin kendilerine getirdiği birtakım sorumlulukların yanı sıra düzenli ev hayatı ve eş ile çocuk sorumluluğu, bekâr çalışanlara oranla daha fazla işlerine sahip çıkmaları nedeniyle olabilmektedir (Kaya 2007:368). İncelenen literatürde iş doyumunu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha fazla iş doyumunu sağlamalarının nedeni ise yüklendikleri sorumlulukların daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

#### **1.5.2.2 İş Doyumunu etkileyen örgütsel faktörler**

İş doyumunu sadece bireysel faktörlerden etkilenmemektedir. Bazı örgütsel faktörler de iş görenin iş doyumunu etkileyebilmektedir. İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler arasında ücret, terfi, yönetici davranışı, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları gibi faktörler sayılabilir. Bu faktörlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

### **1.5.2.2.1 Ücret**

Ücret iş doyumunu etkileyen en önemli örgütsel faktördür. Çalışanlar çok ender olarak aldıkları ücretten yüksek doyum duyarlar. Aldığı ücretin yeterli olduğunu düşünen az sayıda çalışan vardır. Erdoğan (1999: 239) çalışmasında Türkiye’de aylık ücretlerin düzeyi; erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için de bekârlardan daha önemli bir değişken olduğunu bulmuştur.

Çalışanlar, yaptıkları işin karşılığında aldıkları ücretin yeterli ve adil olmasını isterler ve aldıkları ücretin, ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına, benzer örgütlerdeki ödenen ücretin miktarına bakarlar. Yaptıkları bu karşılaştırmalar sonucunda aldığı ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan iş görenin iş doyum düzeyi düşer (Akbaş 2006: 11).

Çalışanlar açısından iyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eden birer göstergedir. Çalışanların ücretin yanında elde ettiği ek gelirler de önem taşımakla birlikte bunların önem derecesi ücret kadar değildir (Özkalp ve Kirel 2001: 131).

Ücret sadece iş doyumunu açısından önemli bir faktör olmayıp, aynı zamanda örgütsel bağlılığı ve motivasyonu da etkilemektedir. Düşük ücret alan iş görenler daha az iş doyumuna sahip oldukları gibi daha az örgütsel bağlılığa da sahiptirler. Örgütsel bağlılığın az olduğu işletmeler de ise iş gören devir hızı artmaktadır. Bu durum düşük ücret için de geçerlidir.

### **1.5.2.2.2 Terfi**

İşyerinde terfi çalışanın doyumunda önemli bir husustur. Çalışanın işyerinde terfi olasılığının olması, terfi isteğinin çalışan tarafından bilinmesi, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir. Terfi bir çalışan için ruhsal gelişme anlamına gelirken, başkalarına; denkliğin sağlanması, daha çok para kazanılması, daha yüksek konum elde edilmesi, bir yarışmanın kazanılması anlamına gelebilir. Her çalışanın terfiye bakışı değişiklik gösterebilir (Başaran 2000: 219–220).

Pınar vd. (2008) çalışmalarında gıda, tekstil ve otomotiv alanlarında faaliyet gösteren beş firmada, toplam 796 mavi yakalı çalışana 2008 yılında uygulanan bir

anket araştırması yapmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, işyerinde terfi ve kariyer imkânları bir iş doyumunu faktörü olarak tanımlanamamıştır.

#### **1.5.2.2.3 Yönetici davranışı**

Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları, çalışanların hem motivasyonu hem de iş doyumunu üzerinde etkilidir. Yöneticilerin, personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş doyumunu düzeylerini artırmaktadır. İş doyumunu çalışanların kurum ya da kuruluş içindeki hareketlerinin yanında yöneticilerinin davranışlarıyla da ilgilidir. Yöneticinin çalışana karşı olumlu tutuma sahip olması ve ona değer vermesi ikisi arasında samimi ilişkilerin ve güven ortamının oluşmasına neden olur. Bunun sonucunda çalışanlar, işlerinde daha kolay doyuma ulaşırlar. Yöneticiler, çalışanların kararlara katılımlarını sağlayarak onların işlerini daha iyi yapmaları konusunda motive edebilirler. Böyle bir yaklaşım ise çalışanların iş doyumunu düzeyini yükseltir (Turmuş 2005: 61). Yöneticisi tarafından yeterince değer görmeyen, fikirlerine değer verilmeyen, mobbing (psikolojik yıldırma) uygulanan iş görenlerin iş doyumları düşük olabilmektedir.

#### **1.5.2.2.4 Çalışma koşulları**

Her işin kendine özgü çalışma koşulları bulunmaktadır. Bu koşullar işletmenin toplum içinde imajını oluşturmaktadır. Çalışanın, çalıştığı yerin imajı, iş doyumunu ve doyumunsuzluğunu etkilemektedir. Özellikle işletmenin sanayileşmişlik derecesi, çalışanların kültürel ve kişilik özellikleri etkili olmaktadır. Büyük işletmeler veya bölgede bulunan ve bölgenin içinde bulunduğu çalışma koşullarından farklı olarak çalışan işletmeler, çalışanlar için her zaman doyum nedeni oluşturur.

Fiziksel şartların zorluğu iş doyumunsuzluğuna neden olurken, işin zihinsel olarak zor olması, herkes tarafından başarılamayan görevleri çalışanların kişiliğine bağlı olarak iş doyumunu sağlayabilmektedir. Çalışanların içinde bulunduğu zaman dilimi, zihnen zor çalışma koşullarına katlanması, onun gelecekteki kariyerinde elde edeceği tatmine bağlı da olabilmektedir (Haniç 2011: 37).

Çalışma koşullarının özelliği iş doyumunu doğrudan etkileyebilmektedir. Örneğin çok gürültülü, yoğun toza, aşırı sığağa maruz kalınan işlerde iş görenin iş doyumunu düşük olabilir. İş doyumunu açısından değerlendirildiğinde optimum şartlarda



çalışan İş gören ile zorlu çalışma şartları altında çalışan iş görenlerin aynı düzeyde iş doyumuna sahip olmaları beklenemez.

#### **1.5.2.2.5 Çalışma arkadaşları**

Çalışanların, beraber çalıştığı arkadaş grubunun yapısı veya işletmedeki sosyal ortam da iş doyumunda önemlidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun, çalışanların doyumunu üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Çalışanın içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Çalışan işinden memnun olmasa bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubuna sahip değilseler bu durumda iş doyumunu olumsuz yönde etkilenir (Özkalp vd. 2001: 132).

Çoğu insan sevebileceği ve saygı duyabileceği insanlarla birlikte çalışmak ister. Çalışma arkadaşları ile samimiyeti hissedebilme çalışanın işletmenin bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Böyle bir bütünleşme de çalışan açısından örgüte aitlik duygusu ve doyumunu sağlar (Günbayı 2000: 4–6).

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışanların birçok elverişsiz iş koşullarına rağmen işten ayrılmamasında, işe bağlılığında iş arkadaşlarıyla, astları ve üstleriyle olan ilişkilerinin etkili olduğunu göstermektedir (Eren 1998: 241).

Çalışma arkadaşları ile ilişkiler de iş doyumunu açısından önemli bir faktördür. Arkadaşlarının samimi olduğunu ve aralarında güven ilişkisinin tesis olduğunu düşünen bir işgörenin işinden daha çok iş doyumunu sağladığı düşünülebilir. Fakat iş yerinde iş arkadaşları arasında sürekli çatışmaların olduğu, samimiyetsiz ve güvensiz bir ortamın olması da iş doyumunu bir o kadar azaltabilir.

#### **1.5.3 İş Doyumunun Önemi**

Bugüne kadar bu konuda yapılan çalışma sayısı oldukça fazla olmakla birlikte, pek çok araştırmacı iş doyumunun önemini vurgulayarak, bu konu ile ilgili daha çok çalışma yapılmasının ve bilgi toplanmasının gerekliliğini savunmaktadır (Landy, 1989:171).

Örgütün sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar, ancak insan kaynakları aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilirler. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş onanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlayamaz (Can vd., 1995:317).

İş doyumunun istenirliğini destekleyen pek çok neden bulunmaktadır. En başta ise değerler yer almaktadır. “Çalışma” ya da “iş” kavramı çoğumuzun hayatında son derece önemli bir rol oynar ve zamanımızın çoğunu işgal eder. Seçilen yaşam tarzımızın ekonomik zeminini hazırlar. Öte yandan çoğumuz için kendimizi kısmen kariyer, iş veya mesleğimizden dolayı tanımlamaya yönelik kişisel algılamamızın merkezidir (Baron, 1986:150).

Bu denli merkezi öneme sahip bir konunun tarafımızdan pozitif veya negatif tepkiler uyandırmasının gerekliliği mantıklı görünmektedir. İş doyumunu iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasıdır. İkincisi, yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iş doyumunun direkt neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans, ruhsal ve fiziksel sağlıktır (Feldman ve Arnold, 1983:192).

İş doyumunu konusunda dikkate alınması gereken bir husus da farklı kişilik özelliklerine göre iş doyumunu yaratılması gerçeğidir. Kişilik özelliği ile birlikte zaman unsuru da iş doyumunu ile ilgili algılar açısından önemli bir etmendir; aynı kişi zamanla değişen ilgi ve beklentileriyle aynı şekilde işinden doyum sağlayamayabilir. Yine aynı şekilde işe yeni başlayan biri ile kıdemli bir çalışan da farklı doyum seviyesinde olabilir. Bununla beraber kişinin işe girerken beklentilerinin iş tarafından ne derece karşılandığının da iş doyumunu etkilediği bir gerçektir (McAfee ve Champagne, 1987:41).

İşletmede görev alan kişiler, örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissedersen, doyuma ulaşmaları kolaylaşır. İş doyumunu sağlanamayan işletmeler, pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Şimşek vd., 2001:137)

- 1) İş gören devrinde yükseklik,
- 2) Yüksek devamsızlık,
- 3) Düşük firma sadakati,

- 4) Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- 5) Grevlerin gündeme gelmesi,
- 6) Hırsızlık oranlarındaki artış,
- 7) Makine ve tesislere zarar verme,
- 8) Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.

İş doyumunu, başarı üzerinde önemli etkilere sahiptir. İş doyumunu başarıyı etkilemekte, başarı da iş doyumunu doğurmaktadır. Bunun yanı sıra iş doyumunun, işletmelerde devamsızlıklar ve işten ayrılmalar üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Kronik biçimde işe geç kalma, işe başlamada gecikme ve işten erken ayrılmaların nedenleri iş doyumsuzluğu ile ilişkilendirilebilir (Erol, 1998:4).

İş doyumunu çalışanlar açısından olduğu kadar işletmeler açısından da önemlidir. İş doyumunu yüksek olan iş görenler, işletmeye daha fazla bağlı kalacaklar, motivasyonları daha yüksek olacak ve bunun sonucunda, daha verimli, fire oranı daha az, daha az iş kazası olan, iş gören devir oranı düşük, kaliteli üretim yapan işletmeler oluşacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GEREÇ VE YÖNTEM

#### 2.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stili ile öğretmenlerin işdoymu arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

#### 2.2 Problem Cümlesi

1. Öğretmenlerin;

Okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin görüşleri nedir?

İş doyum düzeyleri nedir?

2. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stili öğretmenlerin;

Cinsiyet

Kıdem

Branş

Eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

3. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeyleri öğretmenlerin;

Cinsiyet

Kıdem

Branş

Eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

4. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stili ile kendilerinin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

### **2.3 Sayılılar**

1. Araştırmanın temel sayıltısı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının ve algıladıkları liderlik stillerinin, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine verecekleri yanıtlarla saptanabileceğidir.

2. Öğretmenler araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına dürüst bir şekilde cevaplamışlardır.

### **2.4 Sınırlılıklar**

Araştırma 2013-2014 Eğitim-öğretim yılında Adıyaman ili Gölbaşı ilçesinde yer alan ilköğretim okulları ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

Araştırmada ele alınan probleme ait verilerin toplanması, araştırmada kullanılan ölçme aracı (ölçek) ile sınırlıdır.

Araştırmanın bulguları, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ili Gölbaşı ilçesinde yer alan ilköğretim okulları öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri ve bu görüşler arasında cinsiyet, kıdem branş ve eğitim durumuna göre farklılık olup olmadığını yansıtır.

### **2.5 Hipotezler**

H1: İlköğretim Okullarında Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeyleri farklılaşmamaktadır.

H2: İlköğretim Okullarında Kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeyleri farklılaşmamaktadır.

H3: İlköğretim Okullarında Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeyleri farklılaşmamaktadır.

H4: İlköğretim Okullarında Branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeyleri farklılaşmamaktadır.

H5: İlköğretim Okullarında eğitim durumuna bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeyleri farklılaşmamaktadır.

H6: İlköğretim Okullarında Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri farklılaşmamaktadır.

H7: İlköğretim Okullarında Kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri farklılaşmamaktadır.

H8: İlköğretim Okullarında Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri farklılaşmamaktadır.

H9: İlköğretim Okullarında Branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri farklılaşmamaktadır.

H10: Liderlik algısı ile iş doyumunu arasında bir ilişki yoktur.

H11: İlköğretim Okullarında eğitim durumuna bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri farklılaşmaktadır.

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

## **2.6 Araştırmanın Modeli**

Araştırmada değişkenler arasında korelasyonel ve karşılaştırmalı incelemeyi içeren ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini araştırmayı amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2008). İlişkisel tarama modeli araştırmacının ilişkileri belirlemesi ve tahminlerde bulunmasını da sağlar (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008). Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında ilişki olup olmadığı da araştırıldığından ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

## **2.7 Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ili Gölbaşı İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak ilçede yer alan ilköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Adıyaman ili Gölbaşı ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan 132 öğretmen oluşturmaktadır.

## **2.8 Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada Adıyaman ili Gölbaşı ilçesinde yer alan ilköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin İş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi

tespit etmek amacıyla Liderlik ve İş doyum ölçekleri kullanılmıştır. Ölçek üç bölümden oluşmakta olup birinci bölümde araştırmaya katılan deneklerin cinsiyet, kıdem, branş ve eğitim durumu bilgilerini içeren demografik özellikler yer almakta, İkinci bölümde ise öğretmenlerin iş doyumunu ölçmek için Minnesota İş doyum Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Weiss, England, Lofquist tarafından iş görenlerin genel iş doyumlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Özdayı (1995) ve Bayraktar'ın (1996) araştırmalarında kullanılmıştır. Ölçeğin iş doyumunu güvenilirlik katsayısı.86 bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre iş doyum ölçeği güvenilirliği yüksek bir ölçme aracıdır (Akdoğan,2002).

Ölçeğin Türkçe formu iç kaynaklı ve dış kaynaklı doyum boyutlarını içeren 20 ifadeden oluşmakta olup her ifade “Hiç Memnun Değilim” den “Çok Memnunum” a kadar 5 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Bernard Bass (1985) tarafından liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe formu 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler “Hiçbir Zaman”dan “Daimaya” kadar 5’li Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik ve Serbestlik Tanıyan Liderlik olmak üzere 3 faktör altında toplanmaktadır. Ölçekte 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 23, 25, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36 nolu maddeler dönüşümcü liderlikle ilgili, 1, 3, 4, 11, 12, 16, 20, 21, 22, 24, 26, 27 nolu maddeler sürdürümcü liderlikle ilgili ve 5, 7, 17, 28, 33 nolu maddeler ise serbestlik tanıyan liderlikle ilgilidir.

Akdoğan (2002) tarafından çok faktörlü liderlik ölçeğinde, ölçeğin geneli için maksimum Güvenilirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında.93, minimum güvenilirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer.91 olarak bulunmuştur. Ölçeğinin “Dönüşümcü Liderlik” faktörü için maksimum güvenilirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında.93, minimum güvenilirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer.95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin “Sürdürümcü Liderlik” faktörünün geneli için Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında.72, minimum güvenilirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer.74 olarak bulunmuştur. Ölçeğin “Serbestlik Tanıyan Liderlik” faktörünün geneli için Cronbach Alpha tekniği ile

hesaplandığında.72, minimum güvenilirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer.70 olarak bulunmuştur.

## 2.9 Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi, SPSS (Statistical Package for Social Science for Windows 20.0) ile yapıldı. Elde edilen verilerin analizinde;

Çalışma verilerinin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotlar: Frekans dağılımları, ortalama (ort), standart sapma (s.s.), Yüzdeler (%) dağılımlar, Demografik bilgilerde ve Ölçeklerin değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Ölçeklerin Normallik dağılımı kolmogorov-smirnov testi ile araştırılmış ve normal dağılım sergilemediği tespit edildiği için parametrik testlerin non parametrik karşılıkları kullanılmıştır. Sayısal verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım göstermediği için Kruskal Wallis Testi ve Man Whitney-U testi ile değerlendirilmiştir. Analizler %95 güven sınırlarında ve %5 hata payı ile yapılmıştır.

### Problem Cümleleri

- 1- İlköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin liderlik algıları,
  - a- Cinsiyete
  - b- Kıdeme
  - c- Branşa
  - d- Eğitim değişkeninegöre farklılık göstermekte midir?
- 2- İlköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin İş doyum düzeyleri,
  - a- Cinsiyete
  - b- Kıdeme
  - c- Branşa
  - d- Eğitim değişkeninegöre farklılık göstermekte midir?
- 3- İlköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile liderlik algısı arasında ilişki var mıdır?



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

#### 3.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 3.1:** Cinsiyet dağılımı.

	n	%	Kümülatif %
Bayan	35	26.5	26.5
Bay	97	73.5	100.0
Total	132	100.0	

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenleri sayısı 132'dir. Bu 132 öğretmenin 35'i bayan 97'si erkektir.

**Tablo 3.2:** Yaş dağılımı.

	n	%	Kümülatif %
20-30 Yaş	41	31.1	31.1
31-40 Yaş	51	38.6	69.7
41-50 Yaş	17	12.9	82.6
51 ve Üzeri	23	17.4	100.0
Toplam	132	100.0	

Katılımcı öğretmenlerin en yoğun olarak görüldüğü yaş grubu 51 kişi ile 31-40 yaş grubudur. En az katılımcıya sahip yaş grubu ise 23 kişi ile 51 ve üzeri yaş grubudur.

**Tablo 3.3:** Mesleki kıdem.

	n	%	Kümülatif %
1-10 Yıl	61	46.2	46.2
11-20 Yıl	41	31.1	77.3
21 ve Üstü	30	22.7	100.0
Toplam	132	100.0	

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin kıdem durumları incelendiğinde ise en fazla öğretmenin 1-10 yıl kıdeme sahip olduğu görülür. En katılımcının olduğu kıdem grubu ise 21 ve üstü kıdem yılıdır.

**Tablo 3.4:** Bulunulan okuldaki sürelerinin dağılımı.

	n	%	Kümülatif %
1-5 Yıl Kıdem	85	64.4	64.4
6-10 Yıl Kıdem	29	22.0	86.4
11-15 Yıl Kıdem	9	6.8	93.2
16 Yıl ve Üzeri	9	6.8	100.0
Toplam	132	100.0	

Öğretmenlerin buldukları okuldaki kıdemleri yani çalışma süreleri incelendiğinde en yüksek sayıda katılımcının olduğu kıdem yılı 1-5'tir(%64.4). 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar ise 18 kişidir. Katılımcıların %86.4'ü 1-10 yıldır aynı okulda çalışmaktadır bu rakam bize öğretmenlerin okul müdürü hakkında araştırma için sağlıklı bilgi verebileceklerini gösterir.

**Tablo 3.5:** Mevcut okul müdürü ile çalışma süresi.

	n	%	Kümülatif %
1-5 Yıl Kıdem	24	18.2	18.2
6-10 Yıl Kıdem	32	24.2	42.4
11-15 Yıl Kıdem	42	31.8	74.2
16 Yıl ve Üzeri	34	25.8	100.0
Toplam	132	100.0	

Mevcut okul müdürü ile çalışma süreleri yani araştırma için yargıda bulunacakları okul müdürü ile çalışma süreleri incelendiğinde %31.18'i 11-15 yıldır aynı okul müdürü ile çalışmaktadır. Bu oran yukarıda değindiğimiz konuyu destekler niteliktedir.

**Tablo 3.6:** Branş dağılımı.

	n	%	Kümülatif %
Sınıf Öğretmeni	64	48.5	48.5
Branş Öğretmeni	68	51.5	100.0
Toplam	132	100.0	

Katılımcı öğretmenlerin branşları incelendiğinde her iki branşında birbirine yakın olduğu sonucu tespit edilmiştir. Oranlar %48.5 ve %51.5 olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.7:** Eğitim durumu dağılımı.

	n	%	Kümülatif %
Ön Lisans	21	15.9	15.9
Lisans	109	82.6	98.5
Yüksek Lisans	2	1.5	100.0
Toplam	132	100.0	

Öğretmenlerin eğitim durumları incelendiğinde ise büyük çoğunluğunun %82,6'sının lisans mezunu olduğu ve yüksek lisans mezunu olanların ise %1.5 olduğu tespit edilmiştir.

## 3.2 İş Doyum Düzeylerine İlişkin Bulgular

### 3.2.1 Cinsiyetin İş Doyumu Üzerine Etkisi

**Tablo 3.8:** İlköğretim okullarında cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin Mann-Whitney U testi.

Doyum Düzeyleri	Cinsiyet	n	Sıra Ortalamaları	Mann-Whitney U	z	p
İçsel Doyum	Bayan	35	69.00	1610.000	-.452	.651
	Bay	97	65.60			
	Total	132				
Dışsal doyu	Bayan	35	51.59	1175.500	-2.699	.007
	Bay	97	71.88			
	Total	132				
Genel İş Doyum	Bayan	35	63.14	1580.000	-.606	.544
	Bay	97	67.71			
	Total	132				

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin cinsiyet farklılıklarına göre içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeylerinin değişip değişmediğini tespit edebilmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre içsel ve genel iş doyumunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p=-.601$ ,  $p=.544$  ve her iki  $p$  değeri  $p>0.05$ ).

Dışsal doyum boyutunda ise cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0.07$  ve  $p<0.05$ ).

Tablo 3.8 verilerine göre içsel doyumda bay ve bayanlar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Bayanlar baylara göre içsel doyumda daha fazla iş doyum düzeyine sahiptir. Bayanların içsel doyumunu 69.00 olarak tespit edilmiştir. Bayların ortalaması ise 65.60 olarak tespit edilmiştir.

Dışsal doyum boyutunda ise bayların bayanlara göre dışsal doyum oranı daha fazladır. Baylar ile bayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Baylar 71.88 ortalamaya sahiptirler. Bayanlar ise 51.59 ortalamaya sahiptir. Baylar daha fazla dışsal doyuma sahiptir.

Genel iş doyumuna bakıldığında bakıldığında bay ve bayanlar arasında anlamlı bir fark yoktur. Baylar 67.71 ortalamaya sahiptirler. Bayanlar ise 63.14 ortalamaya sahiptir. Bayların daha fazla genel iş doyumuna sahip olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2.2 Liderlik Tiplerine Göre Kıdemın İş Doyumu Üzerine Etkisi

**Tablo 3.9:** İlköğretim okullarında kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi.

	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	Sd	p
İçsel Doyum	1-10 Yıl	61	68.08	4.554	2	.103
	11-20 Yıl	41	57.05			
	21 ve Üstü	30	76.20			
	Toplam	132				
Dışsal doyum	1-10 Yıl	61	62.24	1.706	2	.426
	11-20 Yıl	41	72.24			
	21 ve Üstü	30	67.32			
	Toplam	132				
Genel İş Doyum	1-10 Yıl	61	64.81	1.899	2	.387
	11-20 Yıl	41	62.93			
	21 ve Üstü	30	74.82			
	Toplam	132				

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kıdem süresi farklılıklarına göre içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeylerinin değişip değişmediğini ortaya koyabilmek için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre içsel, dışsal ve genel iş doyumunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ( $p=.103$ ,  $p=.426$  ve  $p=.387$  her bir  $p$  değeri  $p>0.05$ ).

Tablo 3.9 Verilerine bakıldığında İlköğretim okullarında kıdem değişikliğinin iş doyumunu üzerinde denekler arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. İş doyumunu 1-10 yıl arasında orta düzeyde olduğu saptanmıştır. En fazla iş doyumunun 21 ve üstü kıdeme sahip bireylerde olduğu saptanmıştır. En düşük iş doyumunu ise 11-20 yıllık kıdeme sahip deneklerde görülmüştür.

Dışsal doyuma bakıldığında en fazla dışsal doyum 72.24 ortalama ile 11-20 kıdeme sahip deneklerde olduğu saptanmıştır. En düşük iş doyumunu ise 62.24 ortalama ile 1-10 yıl kıdeme sahip bireyler arasında olduğu saptanmıştır.

Genel iş doyumuna bakıldığında 21 ve üstü kıdeme sahip bireylerin 74.82 ortalama ile en fazla iş doyumuna sahip oldukları saptanmıştır. En düşük iş doyumuna ise 62.93 ortalama ile 11-20 yıl kıdeme sahip bireylerde olduğu saptanmıştır.

### 3.2.3 Liderlik Tiplerine Göre Branşın İş Doyumu Üzerine Etkisi

**Tablo 3.10:** İlköğretim okullarında branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeylerine ilişkin Mann-Whitney U testi.

	Branş	n	Sıra Ortalamaları	Mann-Whitney U	z	p
İçsel Doyum	Sınıf Öğretmeni	64	70.27	1935.000	-1.099	.272
	Branş Öğretmeni	68	62.96			
	Toplam	132				
Dışsal doyu	Sınıf Öğretmeni	64	69.03	2014.000	-.740	.459
	Branş Öğretmeni	68	64.12			
	Toplam	132				
Genel İş Doyum	Sınıf Öğretmeni	64	71.30	1868.500	-1.402	.161
	Branş Öğretmeni	68	61.98			
	Toplam	132				

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin branşlarına göre içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeylerinin değişip değişmediğini tespit edebilmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre içsel dışsal ve genel iş doyumunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p=.272$ ,  $p=.459$ ,  $p=.161$  ve tüm  $p$  değerleri  $p>0.05$ ).

Tablo 3.10 verilerine bakıldığında içsel doyumda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Sınıf öğretmenleri 70.27 ortalama düzeyine sahiptirler. Branş öğretmenleri 62.96 ortalama düzeyine sahiptirler. Sınıf öğretmenleri nispeten branş öğretmenlerine göre içsel doyuma sahiptirler.

Dışsal doyuma bakıldığında sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir. Sınıf öğretmenlerinin 69.03 ortalamaya sahip oldukları saptanmıştır. Branş öğretmenlerinin ise 64.12 ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenleri az da olsa branş öğretmenlerine göre fazla dışsal doyuma sahiptirler.

Genel iş doyumuna bakıldığında sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Sınıf öğretmenleri genel iş doyumunda 71.30 ortalamaya sahiptirler. Branş öğretmenleri genel iş doyumunda 61.98 ortalamaya sahiptirler. Sınıf öğretmenleri nispeten daha fazla dışsal doyuma sahiptirler.

### 3.2.4 Liderlik Tiplerine Göre Mezun Olunan Dalın İş Doyumu Üzerine Etkisi

**Tablo 3.11:** İlköğretim okullarında eğitim durumu farklılıklarına bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi.

	Eğitim Durumu	n	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	Sd	p
İçsel Doyum	Ön Lisans	21	73.38	1.055	2	.590
	Lisans	109	65.44			
	Yüksek Lisans	2	52.00			
	Toplam	132				
Dışsal doyum	Ön Lisans	21	57.50	1.554	2	.460
	Lisans	109	68.00			
	Yüksek Lisans	2	79.00			
	Toplam	132				
Genel İş Doyum	Ön Lisans	21	68.50	.139	2	.933
	Lisans	109	66.25			
	Yüksek Lisans	2	59.00			
	Toplam	132				

Yapılan Kuruskal Wallis testi sonuçlarına göre öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyumları eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ( $p=-.590$ ,  $p=.460$ ,  $p=.933$  ve tüm  $p$  değerleri  $p>0.05$ ).

Tablo 3.11 verilerine göre mezun olunan alanın iş doyumuna etkisinde ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunları arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır.

İşsel doyuma bakıldığında ön lisans mezunlarının 73.38 ortalama ile yüksek lisans ve lisans mezunlarından daha fazla işsel doyuma sahip oldukları belirlenmiştir. Yüksek Lisans mezunlarının 52.00 ortalama ile en düşük işsel doyuma sahip oldukları belirlenmiştir.

Dışsal doyumda ise ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. En yüksek dışsal doyuma 79.00 ortalama ile yüksek lisans mezunlarının sahip oldukları saptanmıştır. En düşük dışsal doyuma ise 57.50 ortalama ile ön lisans mezunlarının sahip oldukları ortaya çıkarılmıştır.

Genel iş doyumunda ise mezun olunan alanlar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. En yüksek iş doyumuna 68.50 ortalama ile ön lisans mezunlarının sahip oldukları belirlenmiştir. En düşük iş doyumuna ise 59.00 ortalama ile yüksek lisans mezunlarının sahip olduğu saptanmıştır.

### 3.3 Cinsiyet ve Liderlik Tipolojisi

#### 3.3.1 Cinsiyet Değişkenine Bağlı Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Tipleri

**Tablo 3.12:** İlköğretim okullarında cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin Mann-Whitney U Testi.

	Cinsiyet	n	Sıra Ortalamaları	Mann-Whitney U	z	p
Dönüşümcü Liderlik	Bayan	35	55.43	1310.000	-2.001	.045
	Bay	97	70.49			
	Total	132				
Sürdürücü Liderlik	Bayan	35	60.97	1504.000	-1.000	.317
	Bay	97	68.49			
	Total	132				
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Bayan	35	62.04	1541.500	-.808	.419
	Bay	97	68.11			
	Total	132				
Genel Liderlik	Bayan	35	54.86	1290.000	-2.101	.036
	Bay	97	70.70			
	Total	132				



Yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre farklı cinsiyet grubuna mensup öğretmenlerin müdürlerini algıladıkları liderlik stillerinde sürdürücü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır ( $p=.317$ ,  $p=.419$  ve tüm  $p$  değerleri  $p>0.05$ ).

Genel liderlik algısında ve Dönüştürücü liderlik algısında ise cinsiyetler arası istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=.045$ ,  $p=.036$  ve tüm  $p$  değerleri  $p<0.05$ ).

Bay öğretmenler yöneticilerini bayan öğretmenlere oranla daha fazla dönüştürücü bulmaktadırlar.

Tablo 3.12 verilerine bakıldığında dönüştürücü liderlikte bay ve bayanlar arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. Bay öğretmenler yöneticilerini daha dönüştürücü bulmaktadırlar. Bay öğretmenler dönüştürücü liderlik bakımından 70.49 ortalamaya sahiptirler. Bayanlar ise 55.43 ortalamaya sahiptirler. Bay ve bayanlar arasındaki bu farkın sebebini, bayların okul müdürleri ile daha fazla içli dışlı olmalarına bağlayabiliriz. Bayanlar okul müdürleri hakkında fazla bilgiye sahip olmaya bilirler.

Sürdürücü liderlikte ise bay ve bayanlar arasında anlamlı bir fark yoktur. Nispeten baylar bayanlara göre liderleri daha sürdürücü görmektedirler. Bayların ortalaması 60.97 olarak tespit edilmiştir. Bayanların ortalaması 60.97 olarak tespit edilmiştir.

Serbestlik tanıyan liderlikte ise bay ve bayanlar arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bayanların ortalaması 62.04 olarak tespit edilmiştir. Bayların ortalaması ise 68.11 olarak tespit edilmiştir. Baylar yöneticilerini daha serbestlik tanıyan lider olarak görmektedirler.

Genel liderlikte ise bay ve bayanlar arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. Bay öğretmenler yöneticilerini bayan öğretmenlere oranla daha fazla genel liderlik stilinde görmektedirler.

### 3.3.2 Kıdem Değişikliğine Bağlı Olarak Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilleri

**Tablo 3.13:** İlköğretim okullarında kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin Kruskal Wallis Testi.

	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	Sd	p
Dönüşümcü Liderlik	1-10 Yıl	61	55.43	9.995	2	.007
	11-20 Yıl	41	78.67			
	21 ve Üstü	30	72.37			
	Toplam	132				
Sürdürücü Liderlik	1-10 Yıl	61	63.69	1.594	2	.451
	11-20 Yıl	41	72.74			
	21 ve Üstü	30	63.68			
	Toplam	132				
Serbestlik Tanıyan Liderlik	1-10 Yıl	61	60.20	3.303	2	.192
	11-20 Yıl	41	73.63			
	21 ve Üstü	30	69.57			
	Toplam	132				
Genel Liderlik	1-10 Yıl	61	58.18	6.310	2	.043
	11-20 Yıl	41	77.41			
	21 ve Üstü	30	68.50			
	Toplam	132				

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri kıdem süresindeki farklılıklara göre dönüşümcü liderlik ve genel liderlik algısında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir ( $p=.007$ ,  $p=.043$ ,  $p<0.05$ ). Yapılan diğer analizler sonucunda, genel liderlikte oluşan anlamlı farkın 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11-20 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler arasındaki anlamlı farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir ( $p=.013$ ,  $p<0.05$ ).

Dönüşürücü liderlikte oluşan anlamlı farkın kaynağı ise 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasındaki anlamlı farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir ( $p=.047$  ve  $.003$ ,  $p<0.05$ ).

Tabloda yer alan sıra ortalamaları incelendiğinde ise 11-20 yıl kıdeme sahip olanlar yöneticilerinin daha dönüşümcü bir lider olduklarını düşünmektedirler ve genel liderlik algılarında diğer kıdem gruplarına oranla daha yüksektir. Kıdem süresindeki farklılık bu iki liderlik algısında fark yaratmaktadır.

Sürdürücü liderlik algısı ve serbestlik tanıyan liderlik algısında ise istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır. Her iki liderlik algısında da kıdem süresinin bir etkisi yoktur.

### 3.3.3 Branş Farklılıklarına Göre Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilleri

**Tablo 3.14:** İlköğretim okullarında branş farklılıklarına bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin Mann-Whitney U testi.

	Branş	n	Sıra Ortalamaları	Mann-Whitney U	z	p
Dönüşümcü Liderlik	Sınıf Öğretmeni	64	68.96	2018.500	-.718	.473
	Branş Öğretmeni	68	64.18			
	Toplam	132				
Sürdürücü Liderlik	Sınıf Öğretmeni	64	61.23	1838.500	-1.541	.123
	Branş Öğretmeni	68	71.46			
	Toplam	132				
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Sınıf Öğretmeni	64	64.12	2023.500	-.697	.486
	Branş Öğretmeni	68	68.74			
	Toplam	64	68.96			
Genel Liderlik	Sınıf Öğretmeni	68	64.18	2123.000	-.241	.809
	Branş Öğretmeni	132	72.22			
	Toplam	132	68.2			

Branş farklılıklarının liderlik algısı üzerine etkisini incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre branş farklılığının liderlik algısı üzerinde istatistiksel anlamlılıkta anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Her iki branşa sahip öğretmenlerin liderlik algıları birbirine benzerdir ( $p=-.473$ ,  $p=.123$ ,  $p=.486$ ,  $p=.809$  ve tüm  $p$  değerleri  $p>0.05$ ).

Karşılıklı olarak bakıldığında değişkenler arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir. Dönüşümcü liderlikte sınıf öğretmenlerinin ortalaması 68.96

ortalamaya sahip iken branş öğretmenleri 64.18 ortalamaya sahiptir Sürdürümcü liderlikte ise sınıf öğretmenlerinin ortalaması 61.23 ortalamaya sahip iken branş öğretmenlerinin ortalaması 71.46 ortalamaya sahiptir. Serbestlik tanıyan liderlikte ise sınıf öğretmenleri 64.12 ortalamaya sahiptir. Branş öğretmenlerinin ortalaması 68.96 olarak tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin ortalaması genel ortalamadan yüksek değere sahiptir. Genel Liderlikte ise sınıf öğretmenlerinin ortalaması 64.18 olarak tespit edilmiştir. Branş öğretmenlerinin ortalaması 72.22 olarak tespit edilmiştir. Genel liderlikte en fazla ortalama 72.22 ortalama ile branş öğretmenleri sahiptir.

### 3.3.4 Mezun Olunan Alana Göre Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilleri

**Tablo 3.15:** İlköğretim okullarında eğitim durumu farklılıklarına bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin Kruskal Wallis testi.

	Eğitim Durumu	n	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	Sd	p
Dönüşümcü Liderlik	Ön Lisans	21	67.79	.102	2	.950
	Lisans	109	66.12			
	Yüksek Lisans	2	73.50			
	Toplam	132	69.1			
Sürdürümcü Liderlik	Ön Lisans	21	58.69	.320	2	.517
	Lisans	109	68.23			
	Yüksek Lisans	2	54.00			
	Toplam	132	60.3			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Ön Lisans	21	75.26	2.333	2	.311
	Lisans	109	65.33			
	Yüksek Lisans	2	38.00			
	Toplam	132	59.53			
Genel Liderlik	Ön Lisans	21	64.48	.146	2	.930
	Lisans	109	67.02			
	Yüksek Lisans	2	59.50			
	Toplam	132	63.66			

Yapılan Kuruskal Wallis testi sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri eğitim durumundaki farklılıklara göre dönüşümcü liderlik, sürdürücü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik ve genel liderlik algısında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir. ( $p=-.950$ ,  $p=.517$ ,  $p=.311$ ,  $p=.930$ ,  $p>0.05$ ). Öğretmenlerin farklı eğitim düzeylerine sahip olmaları liderlik algısı üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmamaktadır.

Liderlik stilleri arasında dönüşümcü liderlik ortalamalarına bakıldığında dönüşümcü liderlikte en fazla yüksek lisans mezunlarının ortalamasıdır. Sürdürücü liderlikte ise en fazla ortalamaya lisans mezunları sahiptir. Serbestlik tanıyan liderlikte ise en fazla ortalamaya 75.26 ortalama ile ön lisans mezunları sahiptir. Genel liderlikte ise en fazla ortalamaya 67.02 ile lisans mezunları sahiptir.

Sürdürücü liderlik, Serbestlik tanıyan liderlik ve Dönüşümcü liderlikte mezunlar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Değişkenler arasında en yüksek ortalamaya 69.1 ortalama ile dönüşümcü liderlik sahiptir.

### 3.3.5 İş Doyumu ve Liderlik İlişkisi

**Tablo 3.16:** İş doyumu ile liderlik arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon analizi.

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum
Dönüşümcü Liderlik	r	.188*	.595**	.385**
	p	.031	.000	.000
	n	132	132	132
Sürdürücü Liderlik	r	.309**	.471**	.415**
	p	.000	.000	.000
	n	132	132	132
Serbestlik Tanıyan Liderlik	r	-.034	-.082	-.059
	p	.697	.348	.502
	n	132	132	132
Genel Liderlik	r	.232**	.572**	.406**
	p	.007	.000	.000
	n	132	132	132

\*\* .01 hata payında istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur

\*0.05 hata payında istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre içsel doyum ile dönüşümcü ( $r=.188$ ) ve sürdürücü liderlik ( $r=.309$ ) arasında pozitif korelasyon bulunurken serbestlik tanıyan liderlik ( $r=-.034$ ) arasında negatif korelasyon vardır. İçsel doyum dönüşümcü liderlik ve sürdürücü liderlik ve genel liderlik ile arasındaki ilişki anlamlı iken ( $p<.05$ ), serbestlik tanıyan liderlik ile içsel doyum arasındaki ilişki anlamlı değildir ( $p>.05$ ).

İçsel doyum en yüksek korelasyon katsayısına sürdürücü liderlik ile sahip iken en düşük korelasyona ise serbestlik tanıyan liderlik ile sahiptir.

Dışsal doyum ise en yüksek korelasyona dönüşümcü liderlik ( $r=.595$ ) ile sahip olurken sürdürücü liderlik ile ( $r=.471$ ), genel liderlik ile ( $r=.572$ ) pozitif yönlü bir korelasyona sahiptir ve bu istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<.05$ ).

Dışsal liderlik içselde olduğu gibi serbestlik tanıyan liderlik ile ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. ( $r=-.082$ ) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Genel liderlik algısı ile genel iş doyumunu arasında  $r=.406$ , içsel doyum arasında  $r=.232$  ve dışsal doyum arasında  $r=.572$  düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Serbestlik tanıyan liderlik ile olan bu negatif yönlü korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0.05$ ). Fakat diğer korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

### **3.4 Algılanan Liderlik Tipolojisi**

Çalışmanın bu başlığı altında araştırmaya katılanların liderliğin alt boyutlarına ve içsel ve dışsal doyumlarına ilişkin verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına yer verilmiştir.

### 3.4.1 Algılanan Liderlik Tipine Göre Dönüşümcü Liderlik

Tablo 3.17: Dönüşümcü liderlik.

	$\bar{X}$	N	Ss
Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	1.14	132	.98
Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	1.13	132	1.01
Ortak görev anlayışını vurgular.	1.08	132	1.04
Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	1.03	132	1.12
Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	.99	132	1.14
Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	.97	132	.91
Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	.96	132	.86
Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	.91	132	1.07
Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür	.89	132	.88
Gurubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	.86	132	.99
Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar	.86	132	1.03
Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	.84	132	.86
Çalışanların kendisi ile iş birliği içinde oldukları için över.	.83	132	1.23
Hedefler ulaşılacağına dair güven oluşturur.	.80	132	1.11
Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	.74	132	1.02
Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	.73	132	1.07
Güç ve güven duygusu sergiler.	.66	132	1.12
Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	.61	132	1.18
Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	.24	132	1.47
TOPLAM	.85	132	1,05

Liderlik alt boyutlarından dönüşümcü liderliğe ilişkin ilk üç ifadenin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; sırasıyla 1.14 ortalama ile Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip önemini vurgular ifadesi, 1.13 ortalama ile Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir ifadesi ve 1.08 ortalama ile Ortak görev anlayışını vurgular ifadesi gelmektedir.

Liderlik alt boyutlarından dönüşümcü liderliğe ilişkin son üç ifadenin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; 0.24 ortalama ile kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder, ifadesi, 0.61 ortalama ile Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır, ifadesi ve 0.66 ortalama ile güç ve güven duygusu sergiler ifadesi gelmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarına göre; liderleri kendisi için önemli olan değerlerden bahseden, çalışanlara birey olarak davranmayan ve güven duygusu vermeyen bir tutum sergilemektedir.

### 3.4.2 Algılanan Liderlik Tipine Göre Sürdürümcü Liderlik

**Tablo 3.18:** Sürdürümcü liderlik.

	$\bar{X}$	N	Ss
Dikkatini hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	1.05	132	.90
Kurum vizyonunu vurgular.	.98	132	.94
Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanlarının beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	.77	132	1.08
Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	.68	132	1.12
Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	.67	132	1.12
Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorunlarını detaylı bir biçimde belirler.	.58	132	1.10
Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	.56	132	.99
Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol oynar.	.40	132	1.16
Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	.18	132	1.22
Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	-.09	132	1.39
Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	-.23	132	1.28
Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	-.90	132	1.34
TOPLAM	.38	132	1.13

Liderlik alt boyutlarından sürdürümcü liderliğe ilişkin ilk üç ifadenin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; 1.05 ortalama ile Dikkatini hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar ifadesi, 0.98 ortalama ile Kurum vizyonunu vurgular ifadesi ve 0.77 ortalama ile Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanlarının beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir ifadesi yer almaktadır.



Liderlik alt boyutlarından sürdürümcü liderliğe ilişkin son üç ifadenin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; -0.90 ortalama ile Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler ifadesi, -0.23 ortalama ile Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir ifadesi ve -0.09 ortalama ile tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar” ifadesi yer almaktadır.

Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların sürdürümcü liderlik algılarına göre; liderleri harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini beklemeden, sorun kronikleşmeden çözmeye çalışan ve hata, şikayet ve yetersizlikler üzerinde çok fazla durmayan tutumlar sergilemektedir.

### 3.4.3 Algılanan Liderlik Tipine Göre Liberal Liderlik

**Tablo 3.19:** Serbestlik tanıyan liderlik.

	$\bar{X}$	N	Ss
“Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.	.30	132	1.32
Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	-.42	132	1.27
Karar vermekten kaçınır.	-.54	132	1.27
İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	-1.03	132	1.20
Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	-1.11	132	1.22
TOPLAM	-0.56	132	1.25

Liderlik alt boyutlarından serbestlik tanıyan liderliğe ilişkin ifadelerle göre aritmetik ortalamaları incelendiğinde; en yüksek ortalamanın 0.30 ortalama ile bozuk değilse tamir etme söyleminin savunucusudur ifadesi, en düşük ortalamanın ise -1.11 ortalama ile önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır ifadesi yer almıştır.

Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların serbestlik tanıyan liderlik algılarına göre; liderleri önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınmayan bir yapıya sahiptir.

### 3.5. İçsel ve Dışsal Doyumun Boyutları

#### 3.5.1 İçsel Doyum Boyutu

Tablo 3.20: İçsel doyum.

	$\bar{X}$	N	Ss
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	.88	132	.92
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	.67	132	.99
Bana güvenli bir gelecek sağlaması bakımından	.53	132	.97
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması açısından	.53	132	.94
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	.52	132	1.06
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	.51	132	.98
Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	.48	132	.94
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	.48	132	1.09
Toplumda saygın bir kişi olma şansım bana vermesi bakımından	.39	132	1.14
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	.35	132	.92
Beni her zaman meşgul etmesi açısından	.26	132	.92
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	.17	132	.98
TOPLAM	.48	132	.98

Katılımcıların içsel doyumlarına ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde en yüksek üç içsel doyumun sırasıyla; 0.88 ortalama ile başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından, 0.67 ortalama ile vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından ve 0.53 ortalama ile kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması açısından yer aldığı görülmektedir. En düşük içsel doyumun ise 0.17 ortalama ile “Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından” ifadesinde olduğu görülmektedir.

### 3.5.2 Dışsal Doyum Boyutu

Tablo 3.21: Dışsal doyum.

	$\bar{X}$	N	Ss
Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşmaları bakımından	.45	132	.98
Müdürümün emrindeki kişileri idare tarzı açısından	.36	132	1.01
Çalışma koşulları bakımından	.28	132	.94
Müdürümün karar vermedeki yeteneği bakımından	.19	132	.96
Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması bakımından	.16	132	1.03
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	.15	132	1.01
Terfi olanağım olması açısından	-.31	132	.94
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	-.35	132	.84
TOPLAM	.11	132	.96

Katılımcıların dışsal doyumlarına ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde en yüksek üç dışsal doyumun sırasıyla; 0.45 ortalama ile Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşmaları bakımından, 0.36 ortalama ile müdürümün emrindeki kişileri idare tarzı açısından ve 0.28 ortalama ile Çalışma koşulları bakımından yer aldığı görülmektedir. En düşük dışsal doyumun ise -0.35 ortalama ile Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından ifadesinde olduğu görülmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- 1- Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenleri sayısı 132'dir. Bu 132 öğretmenin 35'i (% 26,5) bayan 97'si (% 73,5) erkektir.
- 2- Katılımcı öğretmenlerin en yoğun olarak görüldüğü yaş grubu 51 kişi (% 38,6) ile 31-40 yaş grubudur. En az katılımcıya sahip yaş grubu ise 23 kişi (% 17,4) ile 51 ve üzeri yaş grubudur.
- 3- Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin kıdem durumları incelendiğinde ise en fazla öğretmenin (% 46,2) 1-10 yıl kıdeme sahip olduğu görülür. En katılımcının olduğu kıdem grubu ise (% 22,7) 21 ve üstü kıdem yılıdır.
- 4- Öğretmenlerin buldukları okuldaki kıdemleri yani çalışma süreleri incelendiğinde en yüksek sayıda katılımcının olduğu kıdem yılı 1-5'tir (% 64,4). 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar ise 18 kişidir. Katılımcıların % 86,4'ü 1-10 yıldır aynı okulda çalışmaktadır bu rakam bize öğretmenlerin okul müdürü hakkında araştırma için sağlıklı bilgi verebileceklerini gösterir.
- 5- Mevcut okul müdürü ile çalışma süreleri yani araştırma için yargıda bulunacakları okul müdürü ile çalışma süreleri incelendiğinde % 31,18'i 11-15 yıldır aynı okul müdürü ile çalışmaktadır. Bu oran yukarıda değindiğimiz konuyu destekler niteliktedir.
- 6- Katılımcı öğretmenlerin branşları incelendiğinde her iki branşında birbirine yakın olduğu sonucu tespit edilmiştir. Oranlar % 48,5 ve % 51,5 olarak bulunmuştur.

- 7- Öğretmenlerin eğitim durumları incelendiğinde ise büyük çoğunluğunun % 82.6'sının lisans mezunu olduğu ve yüksek lisans mezunu olanların ise % 1.5 olduğu tespit edilmiştir.
- 8- Cinsiyet farklılıklarına göre içsel, dışsal ve genel iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p=-.601$ ,  $p=.544$  ve her iki  $p$  değeri  $p>0.05$ ).
- 9- Dışsal doyum boyutunda ise bayların lehine cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p=0.07$  ve  $p<0.05$ ).
- 10- Kıdem süresi farklılıklarına göre içsel, dışsal ve genel iş doyumunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p=-.103$ ,  $p=.426$  ve  $p=.387$  her bir  $p$  değeri  $p>0.05$ ).
- 11- Öğretmenlerin branşlarına göre içsel, dışsal ve genel iş doyumunu düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p=-.272$ ,  $p=.459$ ,  $p=.161$  ve tüm  $p$  değerleri  $p>0.05$ ).
- 12- Öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyumları eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p=-.590$ ,  $p=.460$ ,  $p=.933$  ve tüm  $p$  değerleri  $p>0.05$ ).
- 13- Farklı cinsiyet grubuna mensup öğretmenlerin müdürlerini algıladıkları liderlik stillerinde sürdürücü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p=-.317$ ,  $p=.419$ , ve tüm  $p$  değerleri  $p>0.05$ ).
- 14- Genel liderlik algısında ve Dönüştürücü liderlik algısında ise cinsiyetler arası istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. ( $p=-.045$ ,  $p=.036$  ve tüm  $p$  değerleri  $p<0.05$ ) Bay öğretmenler yöneticilerini bayan öğretmenlere oranla daha fazla dönüştürücü bulmaktadırlar.
- 15- Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri kıdem süresindeki farklılıklara göre dönüştürücü liderlik ve genel liderlik algısında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir. ( $p=-.007$ ,  $p=.043$ ,  $p<0.05$ ). Yapılan diğer analizler sonucunda, genel liderlikte oluşan anlamlı farkın 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11-20 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler arasındaki anlamlı farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. ( $p=.013$ ,  $p<0.05$ )

- 16- Dönüştürücü liderlikte oluşan anlamlı farkın kaynağı ise 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasındaki anlamlı farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. ( $p=.047$  ve  $.003$ ,  $p<0.05$ )
- 17- Branş farklılığının liderlik algısı üzerinde istatistiksel anlamlılıkta anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Her iki branşa sahip öğretmenlerin liderlik algıları birbirine benzerdir ( $p=-.473$ ,  $p=.123$ ,  $p=.486$ ,  $p=.809$  ve tüm  $p$  değerleri  $p>0.05$ ).
- 18- Eğitim durumundaki farklılıklara göre dönüştürücü liderlik, sürdürücü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik ve genel liderlik algısında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ( $p=-.950$ ,  $p=.517$ ,  $p=.311$ ,  $p=.930$ ,  $p>0.05$ ). Öğretmenlerin farklı eğitim düzeylerine sahip olmaları liderlik algısı üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmamaktadır.
- 19- Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre içsel doyum ile dönüştürücü ( $r=.188$ ) ve sürdürücü liderlik ( $r=.309$ ) arasında pozitif korelasyon bulunurken serbestlik tanıyan liderlik ( $r=-034$ ) arasında negatif korelasyon vardır. İçsel doyum dönüştürücü liderlik ve sürdürücü liderlik ve genel liderlik ile arasındaki ilişki anlamlı iken ( $p<.05$ ), serbestlik tanıyan liderlik ile içsel doyum arasındaki ilişki anlamlı değildir ( $p>.05$ ).
- 20- İçsel doyum en yüksek korelasyon katsayısına sürdürücü liderlik ile sahip iken en düşük korelasyona ise serbestlik tanıyan liderlik ile sahiptir.
- 21- Dışsal doyum ise en yüksek korelasyona dönüştürücü liderlik ( $r=.595$ ) ile sahip olurken sürdürücü liderlik ile ( $r=.471$ ), genel liderlik ile ( $r=.572$ ) pozitif yönlü bir korelasyona sahiptir ve bu istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<.05$ ).
- 22- Dışsal liderlik içselde olduğu gibi serbestlik tanıyan liderlik ile ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. ( $r=-.082$ ) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.
- 23- Genel liderlik algısı ile genel iş doyumunu arasında  $r=.406$ , içsel doyum arasında  $r=.232$  ve dışsal doyum arasında  $r=.572$  düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

24- Serbestlik tanıyan liderlik ile olan bu negatif yönlü korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0.05$ ). Fakat diğer korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- 1- Çalışanların genel liderlik algıları ile genel iş doyumları arasındaki anlamlı ilişkiye dayanarak, okul müdürlerinin öğretmenlerin genel iş doyumlarını artıracak şekilde liderlik tarzları geliştirmeleri,
- 2- Müdürlerin önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınmaması ve ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir olması gerektiği,
- 3- Müdürlerin çalışanlara birey olarak davranması ve güven vermesi gerektiği,
- 4- Müdürlerin liderlik eğitimi üzerine yapılan eğitim ve seminerlere katılmaları,
- 5- Araştırmacılara, araştırmanın daha farklı ve geniş bir örneklem ile yeniden yapılabileceği önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Akar, 2004, www.kho.edu.tr, (Erişim Tarihi: 21.06.2014).

Akbaş, G., (2006), “İstanbul İli Bahçelievler İlçesindeki Mesleki ve Teknik Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumunun Belirlenmesi”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Arıkan, S. (2001), *Yönetim Ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık. Ankara.

Aykanat, Z. (2010), *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Baloğlu, N.; Karadağ, E. ve Gavuz, Ş. (2009), Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillерinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XXII (2), 2009, ss.457-479.

Baron, R. A. (1986), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 2nd. Edition, Allyn and Bacon Inc., New York.

Bass, B.M. (2004), *Bass and Stogdillis Handbook of Leadership: “Theory, Research and Managerial Applications”*, Free Press, Newyork.

Başaran, İ.E. (1989). *Yönetim*, Gül Yayınevi, Ankara.

Başaran, İ. E., (2000), “*Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)*”, Umut Yayım, Ankara.

Baysal, A.C., (1981), *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul.

Behling and McFillen, (1996), “*A Syncretical Model Of Charismatic/ Transformational Leadership*”, Group and Organization Management.



- Bennis, W. and Goldsmith, J. (2007), "*Learning To Lead: A Workbook on Becoming A Leader*", Basic Boks.
- Can, H., (2006), *Örgütsel Davranış*, (1. Baskı). Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Can, H.; Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş., (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çalık, T. (2003), *Performans Yönetimi-Tanımlar, Kavramlar ve İlkeler*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çırpan, (1999), www.active.com, (Erişim Tarihi: 21.06.2014).
- Conger, J. (1999), "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Stream Of Research", *Leadership Quarterly*, 10, pp. 145-70.
- Davis, K. and Newstorm, J. W. (2006), "*Organizational Behavior*", McGraw-Hill Inc.
- Demir, H. ve Okan, T., (2008), Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, *Yönetim Dergisi*, Yıl: 19, Sayı:61, Ekim 2008, ss.72-90.
- Demir, N. (2005), "Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Doğan, M. (2002), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Drucker, P. F. (1994). *Yeni Gerçekler*, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara.
- Drucker, P. F. (1997), "*Liderler Düşünceliği Harekete Dönüştürürler*", Executive Excellence, Rota Yayın, İstanbul.
- Dumrul, S. (1987). İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Erdil, O. ve Keskin, H., (2003), "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.32, S.1, ss.7-24.

- Erdoğan, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ., (1999), “*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yayın No:5 İstanbul.
- Eren, E., (1998), “*Yönetim Psikolojisi*”, Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Eren, E., (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Eren, E. (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (1998), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Feldman, D. C. ve Arnold, H. J., (1983), *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, Mc Graw – Hill International Book Company, Auckland.
- Ferrell, O.C. and Fraedrich, J. (1994), *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Gini, Al, (1997), “Moral Leadership: An Overview, *Journal of Business Ethics*”, Volume 16.
- Günbayı, İ., (2000), “*Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*”, Özen Yayıncılık, Ankara.
- Güner, Ş. (2002), Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Güner, A. R., (2007), Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gürbüz, F., (2011), Öğretmenlerin Liderlik Tarzı Tercihlerinin Kullandıkları Öğretim Stratejileri Üzerine Etkisi: Isparta Okullarında Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta.

- Haniç, O., (2011), “İnsan Kaynakları ve Disiplin Yönetmeliği Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hartog, D. and Muijen, J.J. (1997), “*Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ*”.
- Hater, J. J. and Bass, B.M. (1998), “*Supervisor’s Evaluation and Subordinates*”, Management Communication Quarterly.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Kaya, İ., (2007), “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2: 355-372.
- Keçecioğlu, T. (1998), *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kılınç, www.hastanederGISi.com, (Erişim Tarihi: 21.06.2014).
- Kırel, Ç. (2001), Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım:” Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, S.51.
- Kırel, Ç., (1999), "Esnek Çalışma saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", [http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli\\_yayinlar/dergiler/kasim99/kasim3.htm](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/kasim99/kasim3.htm).
- Kuşlvan, Z., (2009), “*Turizm İşletmelerinde İş Tatmini*”, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Kutlu, www.merih.net, (Erişim Tarihi: 21.06.2014).
- Landy, F. J. (1989), *Psychology of Work Behavior*, Pacific Grove, CA: Brooks and Cole, New York.
- Lieberman, D. J. (2008), *Herkes Her İstediyini Yaptırın*, (Çev: Merve Duygun), İstanbul: Butik Yayınlar Yayıncılık.
- Mcafee, B. R. J. ve Champagne, P., (1987), *Organizational Behavior: A Manager’s View*, West Pub. Company, St. Paul.

- Meydan, C.H. ve Polat, M., (2010), *Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, 65(4), ss.123-140.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nur, Y.A., (1998), Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was, *Business Horizons*, July-August 1998, pp.19-26.
- Osmay, N. (1985), *İnsan Mühendisliği*, Geliştirilmiş 4. Baskı, Ankara: Fahrettin Telsezen Yayınları, No:6.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç., (2001), “*Örgütsel Davranış*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:149, Eskişehir.
- Pınar, İ.; Kamaşık, R. ve Bulutlar, F., (2008), “İş tatmini oluşturan boyutların toplam tatmin üzerindeki etkilerinin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesi üzerine Türk işletmelerinde bir araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2.
- Serinkan, C. ve İpekçi, İ., (2005), Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.10, S.1, ss.281-294.
- Sevinç, A. (1990). Yönetim Biliminin Gelişim Süreci İçindeki Sibernetik Yaklaşım ve Örgütsel Sibernetikler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şahin, S. (2004), Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2), Kasım 2004, ss.365-396.
- Şimşek, Ş.; Akgemci, T. ve Çelik, A., (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Takala, T., (2009), Karizmanın Karanlık Yüzü: Sorumsuz Liderliğin Unsurları, *İş Ahlakı Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4.
- Tepper, Bernard J. and Percy, P. M. (2004), Further Assessment of The Structure of Hinkin and Schriesheim's Measures of Interpersonal Power, *Educational and Psychological Measurement*, 57, 505-514.

- Toker, B., (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1).
- Tortop, N. (1986). *Yönetim Bilimi*, Pagem Yayıncılık, Ankara.
- Turmuş, E. K., (2005), “İş Tatmini (İş Doyumu) ve Savunma Sanayii Müsteşarlığında Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uyargil, C., (1988), “İş Tatmini ve Bireysel Özellikler”, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Üngüren, E.; Cengiz, F. ve Algür, S., (2009), “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 20: 36-56.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2005), *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yolaç, G., (2008), “Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, C.8, S.29, ss.119-125.
- Yukl, G., (1999), An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

## **EKLER**

<b>1. Ek-A:</b> Anket Soruları.....	68
<b>2. Ek-B:</b> İzin Belgesi .....	73

## **Ek-A: Anket Soruları**

Değerli Meslektaşım;

Bu araştırma THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Öğrencisi Mustafa ARKCI'nın "Gölbaşı İlçesindeki İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisini "belirlemek için öğretmenler olarak bu konuya eğilmek ve yine beraberce çareler aramak için hazırlanmıştır.

Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması büyük ölçüde sizin anket sorularına içtenlikle cevap vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Anket sonuçları sadece akademik çalışma için kullanılacak ve bilgiler kesinlikle gizli kalacaktır. Bu nedenle lütfen bu forma isim yazmayınız ve anketin analiz edilmesi için tüm soruları yanıtlayınız.

Bu anket ve mesleğiniz ile ilgili durum tespitinde bulunmak amacıyla uygulanmaktadır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. 1. bölümde Demografik özellikler 2. Bölümde mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler 3. Bölümde ise Okul müdürünüz ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadeleri takip eden ve size göre uygun olan düzeyi işaretleyiniz ve boş bırakmayınız.

Araştırmaya vereceğiniz değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mustafa ARKCI

## BÖLÜM I

CİNSİYETİNİZ:  BAYAN  BAY

YAŞINIZ:  20-30  31-40  41-50  51+

MESLEKİ KIDEMİNİZ:  1-10  11-20  21 ve üstü

BULUNDUĞUNUZ OKULDAKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ: Lütfen yazınız  
.....(yıl)

ŞİMDİKİ OKUL MÜDÜRÜNÜZLE ÇALIŞMA SÜRENİZ: Lütfen yazınız  
.....(yıl)

GÖREV YAPTIĞINIZ OKUL:  İLKÖĞRETİM OKULU

BRANŞINIZ:

Sınıf Öğretmeni  İlköğretim Genel Bilgi Dersleri (Branş öğretmeni)

EĞİTİM DURUMUNUZ:

Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora



## BÖLÜM II

HMD : Hiç Memnun Değilim  
MD : Memnun Değilim  
M : Memnunum  
OM : Oldukça Memnunum  
ÇM : Çok Memnunum

Aşağıdaki ifadelerde, size uygun olan ifadeleri daire içine alınız.

**Tablo A.1:** Anket soruları.

	ŞİMDİKİ İŞİMDEN	HMD	MD	M	OM	ÇM
1	Beni her zaman meşgul etmesi açısından	x	x	x	x	x
2	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	x	x	x	x	x
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	x	x	x	x	x
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansım bana vermesi bakımından	x	x	x	x	x
5	Müdürümün emrindeki kişileri idare tarzı açısından	x	x	x	x	x
6	Müdürümün karar vermedeki yeteneği bakımından	x	x	x	x	x
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	x	x	x	x	x
8	Bana güvenli bir gelecek sağlaması bakımından	x	x	x	x	x
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	x	x	x	x	x
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması açısından	x	x	x	x	x
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	x	x	x	x	x
12	Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması bakımından	x	x	x	x	x
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	x	x	x	x	x
14	Terfi olanağım olması açısından	x	x	x	x	x
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	x	x	x	x	x
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	x	x	x	x	x
17	Çalışma koşulları bakımından	x	x	x	x	x
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşmaları bakımından	x	x	x	x	x
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	x	x	x	x	x
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	x	x	x	x	x

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ 

## BÖLÜM III

**Tablo A.2:** Anket soruları.

	Aşağıdaki ifadelerde, size göre okul müdürünüzün görevini yaparken gösterdiği davranışlara en uygun olan sıklık derecesini daire içine alınız.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
1.	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	-2	-1	0	1	2
2.	Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	-2	-1	0	1	2
3.	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	-2	-1	0	1	2
4.	Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	-2	-1	0	1	2
5.	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	-2	-1	0	1	2
6.	Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	-2	-1	0	1	2
7.	İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	-2	-1	0	1	2
8.	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	-2	-1	0	1	2
9.	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	-2	-1	0	1	2
10.	Çalışanların kendisi ile iş birliği içinde oldukları için över.	-2	-1	0	1	2
11.	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorunlarını detaylı bir biçimde belirler.	-2	-1	0	1	2
12.	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	-2	-1	0	1	2
13.	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	-2	-1	0	1	2
14.	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	-2	-1	0	1	2
15.	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	-2	-1	0	1	2
16.	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için i çalışanlarının beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	-2	-1	0	1	2
17.	“Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.	-2	-1	0	1	2
18.	Gurubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	-2	-1	0	1	2
19.	Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	-2	-1	0	1	2
20.	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	-2	-1	0	1	2
21.	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol oynar.	-2	-1	0	1	2
22.	Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	-2	-1	0	1	2
23.	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	-2	-1	0	1	2
24.	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	-2	-1	0	1	2

**Tablo A.2:** Anket soruları.

	Aşağıdaki ifadelerde, size göre okul müdürünüzün görevini yaparken gösterdiği davranışlara en uygun olan sıklık derecesini daire içine alınız.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
25.	Güç ve güven duygusu sergiler.	-2	-1	0	1	2
26.	Kurum vizyonunu vurgular.	-2	-1	0	1	2
27.	Dikkatini hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	-2	-1	0	1	2
28.	Karar vermekten kaçınır.	-2	-1	0	1	2
29.	Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür	-2	-1	0	1	2
30.	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar	-2	-1	0	1	2
31.	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	-2	-1	0	1	2
32.	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	-2	-1	0	1	2
33.	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	-2	-1	0	1	2
34.	Ortak görev anlayışını vurgular.	-2	-1	0	1	2
35.	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	-2	-1	0	1	2
36.	Hedefler ulaşılacağına dair güven oluşturur.	-2	-1	0	1	2

ANKET BİTMİŞTİR KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

**Ek-B: İzin Belgesi**

T.C.  
GÖLBAŞI KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 40190779/903/99/ 2056  
Konu : Mustafa ARKCI

05./05/2014

GÖLBAŞI İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlçemiz 60 Yıl İlkokulu Sınıf Öğretmeni Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Mustafa ARKCI'nın İlçemiz Öğretmenleri ile İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi hakkında Eğitim-Öğretimi aksatmadan anket yapma isteği müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ederim.

  
Mehmet KOSELER  
İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü

Eki:1.Ad. Dilekçe

OLUR  
02/05/2014  
  
Mehmet ÇELİK  
İlçe Milli Eğitim Müdür V.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Mustafa ARKCI  
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti  
Doğum Yeri ve Tarihi : Malatya/11.06.1971  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Yavuz Selim Mah.70.sok.no:12 Gölbaşı- Adıyaman  
E-Posta Adresi : m-arkci@hotmail.com  
İletişim (Telefon) : 5057416414

### EĞİTİM

Lise : Çivril Lisesi 1989  
Lisans : Niğde Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı 1990–1994  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı 2013–2014

### MESLEKİ DENEYİM

Çalıştığı Kurumlar : MEB İstanbul İli Sarıyer İlçesi Kazım Karabekir İlköğretim Okulu, Sınıf Öğretmeni 1995 – 1998  
: MEB Adıyaman İli Hürriyet İlköğretim Okulu, Sınıf Öğretmeni 1998 – 1998  
: MEB Adıyaman İli Gölbaşı İlçesi Harmanlı P.İ. Okulu, Sınıf Öğretmeni 1998 – 2005  
: MEB Adıyaman İli Gölbaşı İlçesi 60.Yıl İlköğretim Okulu, Sınıf Öğretmeni 2005 – 2012  
: MEB Adıyaman İli Gölbaşı İlçesi 60.Yıl İlk Okulu Sınıf Öğretmeni 2012-2014  
: Adıyaman/Gölbaşı İlçesi Belören İlk Okulu Müdürü 2014

### YABANCI DİL

: İngilizce (orta düzey)