

**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ALGILADIKLARI LİDERLİK
STİLLERİ İLE İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Arif BAŞARAN

**Danışman
Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2006

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ALGILADIKLARI LİDERLİK
STİLLERİ İLE İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Arif BAŞARAN

ONAY

Jüri:

Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR
(Tez Danışmanı)

.....



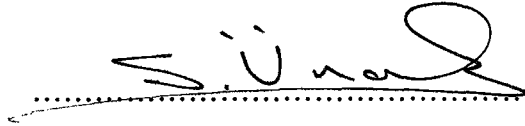
Prof. Dr. Sefer ADA

.....



Prof. Dr. Semra ÜNAL

.....



Yüksek Lisans Tez Kurulu Tarafından Onay Tarihi...21../06./2006

21/ 06/ 2006

TUTANAK

.....Arif BAŞARAN..... ..21/..06../..2006.. tarihinde ..“İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”.. başlıklı tezini savunmuş ve başarılı olduğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR

Üye: Prof. Dr. Sefer ADA

Üye: Prof. Dr. Semra ÜNAL

İÇİNDEKİLER

Sayfa

SİMGELER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
ÖNSÖZ.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
ÖZET.....	xvi
BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ.....	1
1. Problem Cümlesi.....	4
1.1. Alt Problemler.....	4
1.2. Araştırmanın Önemi.....	5
1.3. Sayıtlılar.....	6
1.4. Sınırlılıklar.....	6
1.5. Tanımlar.....	7
BÖLÜM 2.....	8
2. LİDERLİK.....	8
2.1. Liderlik Nedir?.....	11
2.2. Liderlik Kuramları ve Gelişim Süreci.....	11
2.2.1. Özellik kuramları.....	14
2.2.2. Davranışsal kuramlar.....	20
2.2.3. Durumsallık kuramları.....	29
BÖLÜM 3.....	48
3. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK.....	48
3.1. Dönüşümsel Değişim.....	48
3.2. Paradigma Kavramı.....	49
3.3. Dönüşümcü Liderlik.....	52

3.4. Dönüşümcü Liderlik Kuramının Gelişimi.....	53
3.5. Dönüşümcü Liderliğin Temelleri	56
3.6. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	57
3.7. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik ı.....	67
3.7.1. Dönüşümcü Eğitim Liderlerinin Kullandığı Stratejiler.....	70
BÖLÜM 4.....	72
4. SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (TRANSAKSIYONEL LİDERLİK, YÖNETSEL).....	72
4.1. Sürdürümcü Liderlik İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Temel Farklar.....	75
4.2. Tam Serbestlik Taniyan Liderlik (Özgür Bırakıcı, Non-Leadership)	78
4.3. Tam Donanımlı Liderlik.....	79
4.4. Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire).....	80
BÖLÜM 5.....	81
5. İŞ DOYUMU	81
5.1. İş Doyumunu İle İlgili Kavramlar	83
5.2. İş Doyumuna Etki Eden Motivasyon Kuramları	83
5.2.1. İçerik kuramları	85
5.2.1.1. Maslow'un gereksinim hiyerarşisi kuramı	85
5.2.1.2. Başarı Gereksinimi Kuramı	88
5.2.1.3. Erg kuramı	90
5.2.1.4. İki etken kuramı.....	91
5.2.2. Süreç kuramları	95
5.2.2.1. Wroom'un beklenti kuramı	95
5.2.2.2. Porker ve Lawler'in Modeli	97
5.2.3. Amaçlama Kuramı.....	101
5.2.4. Denklik Kuramı	102
5.2.5. Adam'sın Eşitlik Kuramı.....	103
5.2.6. Hedef Tayini Kuramı.....	105
5.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	106
5.3.1. İş ile İlgili Faktörler.....	106
5.2.2. Bireysel Faktörler	111
5.4. Liderlik ve İşten Doyum.....	113

BÖLÜM 6.....	115
6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	116
6.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	115
6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	121
BÖLÜM 7.....	124
7. YÖNTEM.....	124
7.1. Araştırmanın Modeli	124
7.2. Evren ve Örneklem.....	124
7.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalar	124
7.4. Verilerin Toplanması.....	128
7.5. Verilerin Çözümlemesi.....	128
BÖLÜM 8.....	129
8. BULGULAR ve YORUM.....	129
8.1. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	129
BÖLÜM 9.....	153
9. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	153
9.1. Sonuç ve Tartışmalar.....	153
9.2. Öneriler.....	160
9.3. Yeni Yapılacak Araştırmalarla İlgili Öneriler.....	163
KAYNAKLAR.....	165
EKLER.....	174
ÖZGEÇMİŞ.....	179

SİMGELER LİSTESİ

n	Frekans
Sd	Serbestlik Derecesi
ss	Standart Sapma
\bar{x}	Aritmetik Ortalama
%	Yüzde



KISALTMALAR LİSTESİ

İÖÖ	İlköğretim Okulu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
pp.	Sayfa Sayısı
s.	Sayfa
ss.	Sayfa Sayısı
SPSS	Statistical For Social Sciences
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri



ŞEKİLLER LİSTESİ

		<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.2.1.	OHIO Üniversitesi Yaklaşımı	21
Şekil 2.2.2.	Liderin Durumlara Göre Davranış Biçimleri	31
Şekil 2.2.3.	Lider Davranış Süreci	32
Şekil 2.2.4.	Yol-Amaç Modeli	37
Şekil 2.2.5.	Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	40
Şekil 2.2.6.	Reddin Üç Boyutlu Liderliği	41
Şekil 2.2.7.	Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı	43
Şekil 5.5.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	86
Şekil 5.5.2.	Lawler ve Porter'in Çok Değişkenli Güdöleme Kuramı	98

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.2.1. Liderlik Boyutları	13
Tablo 2.2.2. Başarılı Liderin Özellikleri ve Yetenekleri	16
Tablo 2.2.3. Liderlik Özellikleri	19
Tablo 2.2.4. Ohio Önderlik Ölçeği	22
Tablo 2.2.5. Liderlik Davranışlarının Matriksi	27
Tablo 2.2.6. Liderlik Davranışı ve İzleyenlerin Olgunluk Düzeyleri	34
Tablo 2.2.7. Durumsal Liderlik Tarzı ve Sonuç İlişkisi	39
Tablo 2.2.8. Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi	43
Tablo 2.2.9. Üç Durumsallık Modelinin Karşılaştırılması	45
Tablo 3.3.1. Durumsal ve Dönüşümsel Liderlik Arasındaki Fark	54-55
Tablo 3.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	58-59
Tablo 3.3.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımının Karşılaştırmalı Özeti	62-63
Tablo 4.4.1 Sürdürümcü Liderliğin Boyutları	72-73
Tablo 4.4.2. Sürdürümcü ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları	76-77
Tablo 5.5.2. Kapsam Teorileri	89-90
Tablo 5.5.3. İki Etmen Kuramı	92
Tablo 7.7.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	125

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 8.1.1. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Yaşlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	129
Çizelge 8.1.2. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	129
Çizelge 8.1.3. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Mezun Oldukları Bölümlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	130
Çizelge 8.1.4. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Kademelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	131
Çizelge 8.1.5. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Yaşlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	131
Çizelge 8.1.6. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	131
Çizelge 8.1.7. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri Mezun Oldukları Bölümlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	132
Çizelge 8.1.8. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri Kademelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	132
Çizelge 8.1.9. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Yaşlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	133
Çizelge 8.1.10 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	133
Çizelge 8.1.11. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Mezun Oldukları Bölümlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	134
Çizelge 8.1.12. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Kademelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	134
Çizelge 8.1.13. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	135
Çizelge 8.1.14. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	135
Çizelge 8.1.15. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Cinsiyetine Göre Tek Yönlü T-Testi Analizi Sonuçları	136
Çizelge 8.1.16. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Buldukları Okullardaki Görev Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	137
Çizelge 8.1.17. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	137
Çizelge 8.1.18. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	138
Çizelge 8.1.19. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Cinsiyetine Göre Tek Yönlü T-Testi Analizi Sonuçları	138
Çizelge 8.1.20. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Buldukları Okullardaki Görev Sürelerine Göre Tek Yönlü	138

Varyans Analizi Sonuçları

Çizelge 8.1.21.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	139
Çizelge 8.1.22.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	140
Çizelge 8.1.23.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Cinsiyetine Göre Tek Yönlü T-Testi Analizi Sonuçları	140
Çizelge 8.1.24.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Buldukları Okullardaki Görev Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	141
Çizelge 8.1.25.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	141
Çizelge 8.1.26.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	142
Çizelge 8.1.27.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Cinsiyetine Göre T-Testi Analizi Sonuçları	142
Çizelge 8.1.28.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	143
Çizelge 8.1.29.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	143
Çizelge 8.1.30.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	144
Çizelge 8.1.31.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Cinsiyetine Göre T-Testi Analizi Sonuçları	144
Çizelge 8.1.32.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	145
Çizelge 8.1.33.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle Müdürlerin Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	145
Çizelge 8.1.34.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle Müdürlerin Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	146
Çizelge 8.1.35.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle Müdürlerin Cinsiyetine Göre T-Testi Analizi Sonuçları	146
Çizelge 8.1.36.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle Müdürlerin Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	147
Çizelge 8.1.37.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik Stili İle Genel İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Sonuçları	147
Çizelge 8.1.38.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik Stili İle İçsel İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi	148

	Sonuçları	
Çizelge 8.1.39.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik Stili İle Dışsal İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi	148
	Sonuçları	
Çizelge 8.1.40.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürücü Liderlik Stili İle Genel İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi	149
	Sonuçları	
Çizelge 8.1.41.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürücü Liderlik Stili İle İçsel İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi	150
	Sonuçları	
Çizelge 8.1.42.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürücü Liderlik Stili İle Dışsal İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi	150
	Sonuçları	
Çizelge 8.1.43.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle Genel İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi	151
	Sonuçları	
Çizelge 8.1.44.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle İçsel İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi	151
	Sonuçları	
Çizelge 8.1.45.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürücü Liderlik Stili İle Dışsal İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi	152
	Sonuçları	

ÖNSÖZ

Çevresel değişiklikler, örgütlerin amaç ve işleyişleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Toplumsal örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çevresel değişikliklere ayak uydurmaları ve çevrelerini de etki altına almaları gerekmektedir. Toplumsal bir sistem olan eğitim sistemi içerisinde yer alan okulun, hem çevredeki gelişmelere uyum sağlayacak hem de çevrede beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliliğe ulaştırılması gerekecektir. Okuldan beklenen görevin yerine getirilebilmesi için okul müdürünün ve öğretmenlerin rollerini eksiksiz olarak bilmeleri ve oynamaları gerekir. Yönetim imkân ve kabiliyetini, etkili liderlik anlayışı ile bütünleştirmiş olan okul müdürleri öğretmenlerin içsel ve dışsal iş doyumlarını sağlamada etkili olmaktadır. Okul müdürlerinin etkisiz kalmaları durumunda ise giderek belirginleşen verimlilik kayıplarının ortaya çıkması kaçınılmazdır.

İş doyumunun, öğretmenlerin okulun amaçlarına ulaşmada ki katkılarını arttıran en önemli faktör olduğu söylenebilir. Okullarda çalışanların iş doyum düzeyleri ve çalışanların yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ileri sürülebilir. Öğretmenlerin davranışlarının yönlendirilmesi açısından okul müdürlerinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. Okul müdürünün liderlik gücü ile öğretmenlerin iş doyumunu ve performansı yakın bir ilişki vardır. Bu çalışmanın asıl amacı da bilimsel verilere dayalı çağdaş insan kaynakları yönetimini gerçekleştirmede bilimsel bir dayanak elde etmektir.

Katılımları ile araştırmanın gerçekleşmesini sağlayan öğretim elemanlarına, tez danışmanım ve hocam Prof.Dr. Adil ÇAĞLAR'a, araştırmanın düzenlenmesi konusunda yardımlarından dolayı Araş. Gör. Engin KARADAĞ'a teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, gösterdiği büyük sabır nedeniyle eşime ve kızıma minnettarım.

Arif BAŞARAN

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP STYLES PERCEIVED BY TEACHERS IN ELEMENTARY SCHOOLS AND THEIR LEVELS OF JOB SATISFACTION

ABSTRACT

The behaviors and characteristics of the leaders of education have an important effect on the improvement of schools which are open social systems, gaining their aims, the success of students and the job satisfaction of their workers. Throughout this research, the determination of the relationship between the leadership styles perceived by teachers of public elementary schools and their job satisfaction has been aimed at. Besides, this elementary school teacher's general, internal and external level of job satisfaction and elementary school directors' demographic variants, teachers in elementary school perception of leadership styles and whether it shows difference according to the elementary school directors' variants or not; and depending on teachers in elementary schools, perception of leadership styles between, leadership styles and general job satisfaction, differences of external satisfaction levels has been examined.

In this research, there has been used two different questionnaires. From these questionnaires, "Multifactor Leadership Questionnaire" includes 36 questions and three main factors. The other questionnaire which has been used is "Minnesota Job Satisfaction Questionnaire". This questionnaire includes 20 questions. Both questionnaires have been applied to 253 elementary school teachers working in public elementary schools in Pendik, İstanbul. Results have been analyzed in SPSS 11.5 statistics program.

As the results of the analyses; there has been found significant difference between the job satisfaction of elementary school teachers and priority, educational state and gender of their directors. There has been found significant differences between "Transformational Leadership" styles and priority, educational state and gender of directors. This significant difference has not been found in "Transactional Leadership" style and "Laissez-faire Leadership" styles. Also, there is a high relation between teachers' perception of leadership styles and "Transformational Leadership" styles, moreover, the same relation is on the low level in "Transactional Leadership" style. There is no relation between "Laissez-faire Leadership" dimension and satisfaction.

Key words: Leadership, elementary, job satisfaction, teacher.

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ALGILADIKLARI LİDERLİK STİLLERİ İLE İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÖZET

Eğitim liderlerinin davranış ve özellikleri toplumsal açık bir sistem olan okulların geliştirilmesinde, okulun amaçlarına ulaşılmasında, öğrenci başarısında ve çalışanlarının iş doyumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu araştırmada, resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin düzeyinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte, ilköğretim okulu öğretmenlerinin genel, içsel ve dışsal doyum düzeylerinin müdürlerinin demografik değişkenlerine, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stillerinin müdürlerinin demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stillerine bağlı olarak, liderlik stilleri ile genel iş doyum, içsel doyum, dışsal doyum düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Araştırmada iki değişik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerden “Çok Faktörlü Liderlik Anketi”(Multifactor Leadership Questionnaire) toplam 36 soru ve 3 ana faktörden oluşmaktadır. Uygulanan diğer ölçek ise “Minnesota İş Doyum Ölçeği”dir. Bu ölçekte ise toplam 20 soru mevcuttur. Her iki ölçek İstanbul ili Pendik İlçesinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan 253 ilköğretim okulu öğretmenine uygulanmıştır. Sonuçlar SPSS 11.5 istatistik programında analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda; ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları ile müdürlerinin kıdemleri, eğitim durumları ve cinsiyetleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik stilleri ile müdürlerin kıdemleri, eğitim durumları ve cinsiyetleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Bu anlamlı fark sürdürümcü liderlik stili ile serbestlik tanıyan liderlik stilinde bulunamamıştır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumları ile algıladıkları liderlik stilleri arasında dönüşümcü liderlik stilinde yüksek düzeyde bir ilişki saptanırken, aynı ilişkinin sürdürümcü liderlik stilinde ise düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Serbestlik tanıyan liderlik boyutu ile iş doyumları arasında bir ilişki saptanamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, ilköğretim, iş doyum, öğretmen

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Günümüzde hızlı değişen teknoloji ve üstün haberleşme sayesinde, örgütlerin etkin yönetimi için uzman ve yetkin yönetim modellerine ve buna uyan liderlere ihtiyaç olduğu açıktır. İnsanlık tarihinin hiç bir döneminde insanlar uygarca yaşayabilmeleri için okullara, kamu kuruluşlarına, hastanelere ve diğer örgüt şekillerine bu kadar bağımlı olmamışlardı. Bu nedenle modern ve karmaşık kuruluşların etkin çalışabilmesi için uzmanlığa ve yeteneğe dayanan yönetim sistemlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi yaşamsal bir önem taşımaktadır. İnsanların yaşam kalitesinin artması, çevrenin korunması, bu işletmelerin olabilecek en etkin yöntemlerle yönetilmesi ancak profesyonel yöneticilerle ve bu yöneticilerin uygun liderlik davranışlarına ve özelliklerine sahip olmasıyla gerçekleşebilir.

Liderlik konusu,yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmuştur. Liderlik konusunda 3000'den fazla ampirik araştırma yapılmıştır.(Çelik,2003:1)

Liderlik bu kadar araştırmaya konu olmasına rağmen; liderlik, liderin doğası ve aynı zamanda liderlik tarzına yönelik net bir saptama yapılmamıştır.Nitekim, 1949'a kadar ki liderlikle ilgili literatürü inceleyen V.J.Bontz, 130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır. (Bass,1985:16)

Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde bireysel özellikler ve davranışlar,diğer insanlar üzerindeki etkileme gücü ,diğer insanlarla etkileşim biçimi ve rol ilişkileri ,yönetim pozisyonu ile ilgili görev,etki,yetki ve gücün meşrulaştırılmasına ilişkin diğerlerinin algıları gibi hususların vurgulanarak liderlik tanımları yapılmıştır.(Yüksel,1981:2)

Süreç olarak liderlik, grup üyelerinin amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda faaliyetlerinin (davranışlarının) yönlendirilmesi ve koordine edilmesi için zorlayıcı olmayan (noncoercive) etkinin kullanımınıdır. Sahip olunan bir özellik olarak(property) ise

liderlik, söz konusu etkilemeyi başarılı şekilde gerçekleştirdiği kabul edilen kişiye (lidere) atfedilen özellikler topluluğudur.(Bass, 1965:92)

Böylece lider, eğer astın performansı düşükse, göreve yönelik yapıyı harekete geçirici; yüksekse, insana ve ilişkilere önem veren bir liderlik tarzını benimseme eğiliminde olacaktır.(Griffin ve Moorhead, 1986:369-370)

Etkileşimci bakış açısıyla, bir sosyal birim veya grup içinde,tüm üyeler birbirleriyle etkileşim (etkileme ve etkilenme) içindedir. Buna göre, üyeler arası iletişim ve etkileşim iki yönlüdür. Bu süreçte lider ve diğer üyeler,hem etkiler hem de etkilenir. Bu durum en otoriter sistemlerde bile geçerlidir.(Gardner, 1990:2)

Burada sözü edilen etkileme ise, “kişilerin davranışlarında değişmeye yol açma” (Baysal&Tekarslan 1996:201), kişinin (liderin) davranışlarıyla başka kişi(ler)in (izleyicilerin) davranışlarını değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır.(Koçel, 1989:245)

Benzer bir tanımlamaya göre, liderlik, “ bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı” olarak tanımlanmıştır.(Eren, 1989:363)

Karmaşık bir nitelik gösteren liderlik,

Liderlik= f(Lider ,İzleyiciler,Koşullar) şeklinde formüle edilebilir.(Koçel, 1989:259)

Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için insanların işbirliği ile oluşturulan örgütler açısından liderlik son derece önemlidir. Çünkü liderlik; birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, grup çabalarının yönetildiği amaçlar,lider tarafından benimsenen veya istenen hedeflerdir. Liderce benimsenen bu hedefler, örgütün (resmi) hedefleri ile uyumlu ya da uyumsuz olabilir.(Griffin ve Moorhead 1986:347)

Ancak bu kavramın tanımı ve ne ifade ettiği konusunda yönetim bilimciler arasında da genel bir uzlaşma sağlanamamıştır.Gelişmiş ülkelerde yaklaşık 1950'lerden başlayarak ayrı bir alan olarak gelişmeye başlayan eğitim yönetimi alanında da geçmişten bu güne liderlik ve bu bağlamda eğitim yöneticilerinin liderliği konusunda pek çok çalışma yapılmıştır.(Şişman,2004:2)

Eğitim liderlerinin davranış ve özellikleri toplumsal açık bir sistem olan okulların geliştirilmesinde ,okulun amaçlarına ulaşılmasında,öğrenci başarısında ve çalışanlarının iş doyumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bilinen bir gerçektir.

Eğitim örgütlerin en önemli girdilerinden birisi, öğretmenlerdir.Öğretmenler, okullarda istihdam edilen ve okulun hedefleri yönünde bilgi ve becerilerini kullanan kişilerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel etkililik açısından oynadığı rollerin önemi, okul müdürlerini öğretmenlerin iş doyumuna daha duyarlı hale getirmiştir.

İş doyumuna, öğretmenlerin okulun amaçlarına ulaşmada ki katkılarını arttıran en önemli faktör olduğu söylenebilir.Okullarda çalışanların iş doyum düzeyleri ve çalışanların yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin,eğitim yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ileri sürülebilir.

Öğretmenlerin davranışlarının yönlendirilmesi açısından okul yöneticisinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır.Okul yöneticisinin liderlik gücü ile öğretmenlerin iş doyumuna ve performansı yakın bir ilişki vardır.(Çelik,2003: 7)

Liderlik tarzları ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik literatürde bir çok araştırma olmasına rağmen özellikle ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ,okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilişkisi yönelik incelemelerin sınırlılığı göze çarpmaktadır.Ayrıca bu araştırmaların çok azı çağcıl liderlik stillerinden olan dönüştürücü liderlik stiline ve alt faktörlerinin ,ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumuna üzerine etkisini incelemeyi amaçlamıştır.Bu çalışmanın eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. PROBLEM CÜMLESİ

1.1. Alt Problemler

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin yaşları açısından fark var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin kıdemleri açısından fark var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin mezun oldukları okullar açısından fark var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin kademeleri açısından fark var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin okul müdürlerinin kıdemleri açısından fark var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin okul müdürlerinin eğitim durumları açısından fark var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin okul müdürlerinin cinsiyetleri açısından fark var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin okul müdürlerinin buldukları okuldaki görev süreleri açısından fark var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile okul müdürlerinin kıdemleri açısından fark var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile okul müdürlerinin eğitim durumları açısından fark var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile okul müdürlerinin cinsiyetleri açısından fark var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile okul müdürlerinin buldukları okuldaki görev süreleri açısından fark var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile genel iş doyum düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile içsel doyum düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile dışsal doyum düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çağımızda yaşanan ,ekonomik,teknolojik ,bilimsel,sosyal ve siyasal değişimler,eğitimi ve okullarımızı da etkilemektedir.Bu sürekli değişme beraberinde ,mevcut eğitim programlarında düzenleme yapmayı, öğrenme-öğretme süreçlerinin geliştirilmesini, öğretmen ve okul müdürünün yeterliliğinin artırılmasını gerektirmektedir.

Okullarımızın çağa ayak uydurabilmesi ,çağdaş uygulamalardan ve bilimsel verilerden yararlanması okul müdürünün liderlik davranışlarına bağlıdır.Etkili bir eğitim için her şeyden önce okul müdürünün ,okulun vizyonunu ve misyonunu tanımlaması ,okulun hedeflerini belirlemesi ve bunların tüm üyeleri ile paylaşılmasını sağlaması gerekmektedir.

Okul müdürü bu amaçlarına ulaşmak ve çalışanlarının performansını en üste çıkarmak için çaba gösterir.Okul liderliği örgütsel amaçları gerçekleştirme de çok önemli bir yere sahiptir.Özellikle okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında önemli bir ilişkinin var olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin hangi tür liderlik stili ile ilişkili olduğu ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın asıl amacı devlet okullarında görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin ,hangi tür liderlik stillerinin iş doyumları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Bu araştırmanın, eğitimsel lider olarak okul yöneticilerine yeni liderlik rolleri ve sorumlulukları hakkında ışık tutacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırma ilköğretim okulu müdürlerine yönelik düzenlenecek hizmet içi eğitimler, yönetici hazırlama eğitimleri ile müfredatın hazırlanmasında bir veri olarak kullanılabilir.

1.3. SAYILTILAR

Araştırmanın temel sayıtlısı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının ve algıladıkları liderlik stillerinin ,sırasıyla; demografik değişkenleri belirleyen anket, “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve “Çok Faktörlü Liderlik Anketi”ne verecekleri yanıtlarla saptanabileceğidir.

Anket ve ölçeklere deneklerin verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

1.4. SINIRLILIKLAR

Araştırma İstanbul İli Pendik ilçesinde, soysa-ekonomik yönden farklılık gösteren, dört eğitim bölgesinden rasgele belirlenen resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler ile sınırlıdır.

Araştırma 2005/2006 öğretim yılı ile sınırlıdır.

1.5. TANIMLAR

Dönüştürücü Lider: Günlük örgütsel işlemlerin ötesinde telkinle güdüleme, bireysel destek sağlama, vizyoner olma, enerjik olma ve risk alam gibi davranış ve özellikleri kendinde toplayan liderlerdir (Açıkalın, 2000:14).

Sürdürümcü Lider:Çalışanların işten nasıl ödülleri beklediğini saptayan ve bu doğrultuda bu ödüllere ulaşmak için arzulanan performans standartları belirleyen liderlerdir.(Akdoğan, 2002:45)

İş doyumu: Bireyin işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği haz duygusudur.İş doyumsuzluğu ise bireyin işinden duyduğu hoşnutsuzluk ve bunun bireyde yarattığı rahatsızlıktır.(Başaran , 1985)

İlköğretim Okulu: Örgün eğitim sistemimizin ikinci basamağını oluşturan ve öğrencilere genellikle temel becerilerin kazandırılmasını amaçlayan okullardır.6-14 yaş grubundaki çocukların eğitimini ve öğretimini kapsar.Sekiz yıllık ,ilköğretim okullarında yapılır.Bütün yurttaşlar için zorunlu ve devlet okullarında parasızdır.(1739 Sayılı, Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde 22)

Dönüşüm: Dönüşüm kavramının sözlük tanımlaması şöyledir:Şekil değişmesi, dönüştürüm, biçim değiştirmek, tahvil etmek, nevini değiştirmek, bir başka kalıba sokmak(Redhouse, 1997:1042)

BÖLÜM 2

2. LİDERLİK

2.1. Liderlik Nedir?

“Liderlik” ,İngilizce bir kelime (leadership) olup kelimenin aslı fiil olarak “lead” şeklindedir.Anlamı; yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etme, rehberlik yapmaktır. “Leader” kelimesi ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis anlamlarını taşımaktadır.

Oxford İngilizce Sözlükte, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar dayandığı ama liderlik olgusunun yeni bir kavram olup, 19. yüzyılın'ın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir. (Brestrich, s.40,1999). (Redhouse, 1997). Türkiye Türkçe'sinde ise liderlik karşılığı olarak “önderlik” ve “yederlik” kelimeleri önerilmişse de ,yaygın olarak “liderlik” kelimesi kullanılmaktadır.(Şişman,2004:3)

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. Yüzyıl' da girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır (Stogdill ,1974:3)

Liderlik kavramı ile ilgili literatürde yüzlerce tanım yapılmıştır.Liderlik ile ilgili konu üzerinde çalışanlar tarafından 350'den fazla yapılan tanımdan söz edilmiştir.(Şişman,2004:3)

İlk ortaya çıktığı yıllardan itibaren liderlik kavramı ile ilgili olarak bir çok tanım ve araştırma yapılmıştır. Liderlik konusunda 3000'den fazla ampirik araştırma yapılmıştır.(Çelik,2003:1)

Stogdil (1974),liderlik ile ilgili yapılan araştırmaları bir araya getirerek özetlemiş ,aynı türden bir çalışma Bass tarafından tekrar ele alınarak genişletilmiştir.(Tınaz ve Okakın,1997:8)

Liderliğin niteliğine ve liderin özelliklerine ilişkin çalışmalarda değişik sonuçlar elde

edilmiş.Bulgular ,değişik liderlik biçimlerinin olduğunu ;değişik ortamlarda değişik liderlik biçimlerinin ortaya çıkacağını göstermektedir.(Başaran,2004:73)

Liderliğe ilişkin araştırmaların çokluğu ,özde bir ama ayrıntıda farklı tanımların ortaya çıkmasına yol açmıştır.(Başaran,2004:73)

Liderlik,ortak amaçlar için birleşen insanları,amaçları gerçekleştirmeye etkileme sürecidir.Lider ise ,ortak amaçlara ulaşmak için küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha çoğunu onlara yapabilen küme üyesidir.(Başaran,2004:67)

İki veya daha fazla kişinin biraraya geldiği yerde mutlaka bir lider vardır.Bir grup oluşur oluşmaz ,muhakkak üyelerden bir kısmı diğerlerinden daha aktif olacak ,diğerlerine tercih edilecek ,diğerlerinden daha çok dinlenecek ve onlara hakim olacaktır.(Turhan, 1971:240)

Liderlik, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimde tanımlanmaktadır. Örneğin; Moore, liderliği, “insanları, istenen biçimde hareket ettirme yeteneği” olarak tanımlıyor. Liderlik çoğu kez, bağlılığa ve koşulsuz itaate dayanan bir işbirliğini gerektirir. Urwick de benzer biçimde; liderliği, “insanların niteliği” olarak görüyor. Morphet ve arkadaşları ise, liderliği şöyle tanımlıyorlar: “Bir toplumsal sistemde; bir aktörün, o sistem içinde işbirliği yapmayı kabul eden öteki aktörleri etkilemesidir. Simon ve arkadaşlarına göre; lider, insanları bir amaç peşinde birleştirebilen kişi olarak tanımlanabilir. Bursalıoğlu ise; liderleri, “grubun tecrübelerini değerlendirip düzenleyen ve bu tecrübeler yoluyla grubun gücünden yararlanan kimse” olarak görmektedir. Liderlik; kısaca yol gösterme niteliği olarak tanımlanabilir. Liderlik; belirli hedeflere ulaşmak için kişi ve grupları eş güdümlenme ve isteklendirme yetenekleri ile ilişkilidir (Kaya, 1996:138).

Öncelikle bilinmesi gereken liderlik olgusu üzerinde tam olarak bir görüş birliğinin olmamasıdır. Bu durum bize konunun çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda da fikir vermektedir. Liderlik olgusu, yönetsel literatürde ve sosyal bilimlerde gizemini koruyan, üzerinde en sıklıkla çalışılan konuların başında gelmektedir. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı ve çokluğu konuya verilen önemin somut göstergeleridir. (Aydın, 1994:233)

Lideri lider yapan ,kendisini izleyenlerin varlığıdır.Yani liderliğin doğuş ve oluşumu şu şekilde açıklanabilir: (Baykal,1981:455)

Liderler, bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişilerdir. (Cole, 1993:52)

Liderlik ile ilgili bazı genel tanımlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

Liderlik grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir.(Çelik,2003:1)

Liderlik ,belli bir durumda ,belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki;insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden ,ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir.(Werner,1993:17)

Kimileri liderliği insanları istenen biçimde hareket ettirme yeteneği olarak tanımlarken;Morphet ve arkadaşları liderliği: “bir toplumsal sistemde;bir aktörün,söz konusu sistem içinde işbirliği yapmayı kabul eden öteki aktörleri etkilemesi” olarak tanımlamıştır.(Kaya,1991:138)

Liderlik, belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir.(Koçel,1993:328)

Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.(Zaleznik,1977:267)

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak liderlik tanımını şöyle verebiliriz.Liderlik ,herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla ,kişinin yada grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme ;aynı zamanda grup üyelerini bir araya getirerek grubun devamını sağlama sürecidir.(Tevruz ve diğ, 1999:189)

Yukarıda ki tanımlarda göze çarpan dört öge vardır:

1.Amaç

2.Etkileşim süreci

3.Lider

4.İzleyiciler

Liderlikte grup amaçları,amaçlara ulaşmak için grup üyelerini(izleyicileri) harekete geçiren lider ve karşılıklı etkileşim söz konusudur.

Sonraki yıllarda ve farklı kültürlerde de liderliğin yoğun şekilde incelendiği göz önüne alınırsa,bu tanımların daha da çok olduğu söylenebilir. Ancak,önemli olduğu kabul edilmiş ve üzerinde çokça durulmuş olmasına rağmen, liderlik hala kesin olarak açıklanmış ve tanımlanmış bir kavram olmaktan uzaktır.(Luthans,1981)

2.2. Liderlik Kuramları ve Gelişim Süreci

Liderlik davranış ve özelliklerinden önce genel bir liderlik kavramı üzerinde durmak gerekir.Liderlik (önderlik), temel beşeri,toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup,örgüt,topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri tüm zamanlarda ve yerlerde, liderlik söz konusudur. Ayrıca,liderliğin (bazen abartılı da olsa) önemli olduğu konusunda adeta bir fikir birliği vardır. Ekonomik,siyasi,askeri... başarılar ve başarısızlıklar, büyük ölçüde liderliğe atfedilmiştir. Bu yüzden, çokça konuşulan,yazılan, araştırılan ve farklı şekillerde tanımlanan bir olgudur. Nitekim, 1949'a kadarki liderlikle ilgili literatürü inceleyen V.J.Bentz, 130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır.(Bass,1965)

Liderlik etmek ve liderlik altında bulunmak gereksinmesi insanın doğal niteliğidir. Her grupta her örgütte, her toplumda lider ya da liderin ve izleyicilerin bulunmasının nedeni de budur. Bununla birlikte, "Lideri lider yapan nedir?" sorusuna, bugüne dek, kesin yanıt

verilememiştir. Tersine, liderliği oluşturan etkenlerin ne olduğu ya da hangi etkenlerin önemli olduğu konusunda farklı yaklaşımlar gelişmiştir (Kaya,1996:140).

Liderlik = f(lider,izleyenler,şartlar) biçiminde ifade ettiğimiz , liderlik olayını açıklamak üzere,çeşitli teoriler geliştirilmiş ve değişik görüşler ortaya konmuştur.Bunlardan bazıları ,liderliğin doğuştan gelen bir yetenekler bileşimi olduğunu , bazıları ise, liderlik niteliklerini sonradan da kazanılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca geliştirilen kuramların bir kısmı liderin davranışına dolayısıyla üyeleri etkileme derecesine ağırlık vermiş, sonraları ise lider durumun getirdiği koşullara göre davranan kişi olarak görülmeye başlanmıştır.

Yakın bir geçmişte başlayan ve halen devam eden çalışmaların varolduğu ve bunlarında liderlik olgusuna yeni ve farklı boyutlar kazandırdığı bilinmektedir.(Luthans,1995:357)

Liderliği, liderlerin izleyenlere aksi halde yapmayacaklarını yapturmaları yada liderlerin izleyenler istediklerini yapturmaları olarak kabul eden tanımlara katılmayan James MacGregor Burns şu tanımlı yapmaktadır.Liderlik ,liderin izleyenleri, hem kendi hem de izleyenlerin değerlerini ve isteklerini temsil eden belirli amaçlar için eylemde bulunmaya ikna etmesidir.Liderlik, çıplak bir güç gösterme değildir.İzleyenlerin amaç ve gereksinimlerinden soyutlanamaz.Lider-izleyen ilişkilerinin özü,genel yada en azından ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda,ayrımli gizil güce ve güdülenme düzeyine sahip bireyler arası etkileşimdir.(Burns,1978:19)

1980'lerde liderlik araştırmacıları dikkatlerini liderin karizması ile global rekabet ortamında örgüte yeniden canlılık kazandırılmasına odaklamışlardır.Liderlikle ilgili olarak karizma ,liderin resmi otoritesinden ziyade liderin değerlendirmeleriyle ilgili olarak ,lideri takip edenlerin sosyal etki altında kaldıkları bir türü ortaya koyar.Liderlik alanında iki önemli teorisyen olan House ve Bass ,karizmatik ve dönüştürücü liderlikle ilgili teoriler ortaya koymuştur.(Eren, 1984:7)

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi liderlik stillerinin birbirilerine göre daha iyi veya daha kötü olduğunu söyleyemeyiz. Çünkü liderlik stilleri , iş yapılan ortamın ve grubun özelliklerine göre değişiklik gösterebilecektir. Olaganüstü hallerde , ekonomik ve

sosyal bunalım dönemlerinde , savaşlarda ve zamanın çok önemli olduğu acil karar verme gerektirecek durumlarda otokratik yönetimin ve liderliğin daha iyi olduğunu söyleyebiliriz. (Baransel,1979)

Tablo 2.2.1.
Liderlik Boyutları

Sisteme Dönük	Bireye Dönük
Üretime Ağırlı Verme- Verim için baskı uygulanır.	Özgürlük Hoşgörüsü- İnsiyatif, karar ve eylem.
Yapıyı Kurma- Liderin rolü açıkça tanımlanır ve izleyenlerin kendilerinden neler beklendiğini bilmeleri sağlanır.	Belirsizlik Hoşgörüsü- Belirsizliğe hoşgörü gösterilir ve endişeye kapılmadan erteleme yapılabilir.
Temsil etme- Lider grubun temsilcisi olarak konuşur ve eylemde bulunur.	Anlayış- İzleyenlerin rahatı, iyiliği, statüsü ve katkıları gözetilir.
Rolü Üstlenme- Liderliği başkalarına bırakma yerine etkin olarak uygulanır.	Uzlaşma İstemi- Çelişki istemleri uzlaştırır, sistemdeki düzensizliği azaltır.
İkna Etme- İkna etmeyi ve tartışmayı etkili olarak kullanır, kuvvetli inancı sergiler.	Doğru Tahmin- Çıktıları doğru olarak kestirme,yeteneği ve uzak görürlüğü sergiler.
Üste Oryantasyon- Üstlerle nazik ilişkiler sürdürür, onları etkiler ve yükselmeye çalışır.	Bütünleşme- İyi bir örgüt dokusu kurar ve üyeler arası çatışmayı çözümler.

(Aydın, 2000, s.133)

Liderlikle ilgili çeşitli kuramcı tarafından geliştirilen kuramlar,bir yandan liderlik kavramına ışık tutarken diğer yandan liderlik kavramının tam olarak kavranmadığını göstermektedir.Birbirleriyle ortak noktaları da bulunan bu kuramlarının esaslarının bilinmesi liderlik kavramına daha kapsamlı olarak bakmamıza olanak sağlayacaktır.(Başaran, 2004: 251)

Liderlikle ilgili olarak başta ABD olmak batılı ülkelerde yönetimle ilgili literatürde bir takım kuram ve modeller geliştirilmiştir.Ayrıca geçmişte farklı kuramsal temellere dayalı olarak liderlikle ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve yapılmaktadır.Bu araştırmalarda liderlerin bireysel özellikleri liderlik stilleri ,durumsal faktörler,yönetimsel davranışlar gibi konular üzerinde durulmuştur.(De Bovoise1984:20)

Bu teoriler yaygın bir şekilde;

A.Özellikler kuramı

B.Davranışsal Kuram

C.Durumsal kuram olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır.

2.2.1. Özellik kuramları

Liderlikle yapılan ilk araştırmalarda liderliğin tanımlanmasına ağırlık verilmiş daha sonraları ise liderliğin kişinin bireysel özellikleri ile ilgili olup olmadığı araştırılmaya başlanmış.

Liderlik literatüründe “özellik yaklaşımları” ile ilgili ilk çalışmaların 18. Yüzyılda, Thomas Carlyle (1795-1881) ile başladığı kabul edilmektedir. Bu çalışmalar daha sonra, Stogdill, Mann, Kenny gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.

İkinci dünya savaşı sonuna dek,liderlik araştırmaları genellikle ,liderlerin özelliklerini ortaya çıkarmayı amaçlanmıştır.Bu eğilim ;insanların liderler ve izleyenler olarak ikiye ayrıldığı sayıtılısına dayanıyordu.Bu görüşlerin savunucularına göre;liderler ,izleyenlerin sahip olmadıkları bir takım özelliklere doğuştan sahiptir.Gerçekten de ;pek çok kişi liderlerin doğuştan geldiğine ,sonradan yetiştirilmediğine inanıyordu.(Kaya,1986:103)

Ralf M. Stodgill (1974) ve Charles B.Handy(1976), 1950 yılından önceki elli yıllık süre içinde liderlik özellikleri tanımaya çalışan yüzlerce araştırma ve deneme bulgularını incelediler.Bu incelemenin sonunda araştırma ve denemelere de lider ile lider olmayanlara arasında bilişsel güç,bilgili olma ,güvenilir olma,sorumluluk alma ,iyi ilişkiler kurma, yüksek bir konumda olma gibi özellik yada niteliklerde ayrılığın olduğunu buldular.

Ayrıca, 1940’lı yıllardan itibaren liderlik tanımlarında grup kavramının kullanılmaya başladığı görölmektedir. O dönemde Hempill’in yaptığı tanımlama bunu destekler niteliktedir.

Yazara göre liderlik; istenilen sonuçlara varmak için, grup faaliyetlerini bir araya getirme sürecidir (Rost, 1993:50).

1950 sonraki araştırmalar lider olanlarla olmayanlar arasındaki özellik ve nitelik ayrımının sanıldığı kadar büyük olmadığını bu düzeyde ayrılığın önder olmayanlar arasında görüldüğünü ortaya koydu.(Vroom,1976)

1960'ların ortasına kadar olan dönemdeki liderlik araştırmaları ,liderlerin tercih ettikleri davranış biçimleri üzerinde yoğunlaşmıştır.Ancak son yıllarda tekrar liderlik özelliklerine yönelik ilginin arttığı görülmektedir.Dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramların ,özellik kuramıyla yakın ilişkisi vardır.(Çelik 2004:9)

Stogdill ,1949-1974 yılları arasında yapılan 163 araştırmaı inceledi;anlamalı olan yirmi yedi özellik bulunabildi.Bu özelliklerin ancak yüzde beş kadarı ,önderliğin genel özelliği sayılabilirdi.(Handy,1976)

Liderlik konusunda ilk çalışmalar ,özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi ile başlanmıştır.Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak ,liderlikçingerekliolan bireysel ve toplumsal özelliklerisağlanmaya çalışılmıştır.Napoleon,Gandhi,Lincoln,Martin Luter King,Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içerisinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır.(Erdoğan,1991:334)

Bu teori;bazı kişilerin doğuştan liderlik özelliklerine sahip olduğu ve liderin sonradan eğitim yoluyla kazandırılmayacağı varsayımına dayanır.Ayrıca lider sahip olduğu fiziksel ,zihinsel ve kişisel özellikleri nedeniyle gruptaki diğer kişilerden farklıdır,nasıl bir gruba girerse girsin liderdir.(Stogdill 1948,Bass1990)

Kişisel özellik yaklaşımı daha çok liderin kişisel özelliklerine ve bu özelliklerin sonuçlarına önem vermiştir.Bu teoride liderin entelektüel ,duygusal, sosyallik gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.Bu konuda yapılan ilk çalışmalar iyi lider olan bireylerin kişisel özelliklerinin araştırılması ile

başlamıştır.(Yukl,1989:179)Yukl, liderlerin özellik ve yeteneklerini bir tabloda belirginleştirmiştir.

Tablo 2.2.2.
Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri

ÖZELLİKLER	YETENEKLER
Duruma uyum sağlama	Zeki
Sosyal çevreye uymada çevik(atik)	Kavramsal yetenek
Hırslı ve başarı yönelimli	Yaratıcı
İddiacı	Diplomatik ve anlayışlı
İşbirlikçi	Etkileyici konuşma
Karar verici	Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma
Bağlılık	Örgütlenme
Güçlü etki oluşturma	İkna edebilme
Enerjik	Sosyal Beceriler
Dirençli	
Kendine Güven	
Stres Hoşgörüsü	
Sorumluluk almada gönüllü	

(Yukl, 1989, s:179)

Özellik kuramlarında başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır.Yapılan bu karşılaştırmalarda liderlerin belirgin özellikleri ortaya konmuştur.Etkili liderlerin ilgi,yetenek ve kişilik özellikleri açısından etkisiz liderlerden farklı olduğu düşünülmüştür.Ralph Stogdill ,1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 amprik çalışmayı analiz etmiştir.Bu çalışmada lider özellikleri arasında .09 ve .26 arasında değişen bir ilişki saptamıştır.Stogdill, liderlerin izleyicilerden farklı olan 5 temel özelliği belirtmiştir.(Çelik,2004:8)

1.Kapasite(Zeka,dikkatli olma,orjinallik ve yargılama)

2.Başarı(Eğitim,bilgi ve atletik başarı)

3.Sorumluluk (Bağımlılık,girişim,direnme,saldırganlık,kendine güven ve üstün olma isteği)

4.Katılma(Etkinlik,sosyallik,işbirliği,uyum sağlama ve nüktedanlık)

5.Konum(Sosyo-ekonomik,konum ve popülerite)(Çelik,2004:8)

Yukarıdaki yargıların ışığında bazı genellemeler yapan Stogdill ,şu noktaları ileri sürmüştür: Bir birey kişilik özelliklerinin belli bileşenlerine sahip olduğu için lider olmaz. Liderin bireysel özellikleri örneğinin , izleyenlerin özellikleri , etkinlikleri ve amaçları ile uyum içerisinde olması gerekir. Liderlik, sürekli bir değişim içinde bulunan değişkenlerin etkileşimi açısından ele alınması gereken bir kavramdır. (Başaran 2004:234)

Warren Bennis'de liderin dağınık-düzenli, genç-yaşlı, erkek-kadın olarak her durumda ortaya çıkabileceğini bununla beraber hepsinin aşağıdaki ortak özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir (Bennis, 1989:39-40)

Warren Bennis liderliğin özelliklerini şu şekilde belirtmiştir :

Liderliğin en temel bileşeni yönlendirici vizyondur. Lider yapmak istediklerini bilmektedir ve karşısına çıkacak başarısızlık ve engelleri aşacak güce de sahiptir.

Liderliğin ikinci temel bileşeni ihtiras duygusudur. Lider yaptığı işi sever ve onu yapmaktan mutluluk duyarsa ihtirasını açığa vurur ve diğer insanlara da umut ve ilham verir.

Liderliğin son bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas boyutu ise doğruluk, olgunluk ve öz bilgidir. İnsanlar kuvvetli ve zayıf yönlerini tanımadıkça, ne istediğini ve niçin istediğini bilmedikçe başarılı olamazlar. Bu açıdan lider asla kendine ve özellikle kendi hakkında yalan söylemez, kuvvetli yönlerinin olduğu kadar zayıf yönlerini de bilir ve bunları yerli yerince ele alır.

Doğruluk ise öz bilginin anahtarıdır. Doğruluğun temeli düşünce ve eylemde içtenliktir. Liderliğin diğer iki bileşeni ise merak ve risk almaktır. Lider her şeyi merak eder ve öğrenmek ister, risk almayı sever, başarısızlıklar onu endişeye düşürmez, hatalarını kabul eder ve onlardan bir şeyler öğreneceğini bilir (Bennis, 1989: 41)

Liderlik konusunda 250'den fazla çalışmayı incelemiş olan Robert B. Myers, kişilik özellikleri ile liderlik arasında şu ilişkileri tespit etmiştir.

1.Hiç bir fiziksel özellik ,liderlikle anlamlı bir biçimde ilişkili değildir.

2.Liderler üyesi buldukları gruptan zeka açısından biraz ileride görülseler de aralarında anlamlı bir ilişki yoktur.

3.Küme tarafından karşılanan ve çözümü bulunması gerekli soruna uygulanabilir nitelikte bilgi,liderlik konumuna önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

4.Hiç bir özellik,liderler için ortak bir özellik değildir.Başka bir anlatımla ,tüm liderlerin paylaştıkları ortak bir özellik yoktur.(Schneider,1975:48)

Robert B. Myers'in çalışmasını izleyen sonraki yıllarda ;araştırmacılar,sadece zeka ile liderlik arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır.Yine aynı araştırma bulgularına göre zeka ile eğitim yöneticilerinin başarıları arasında çok zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.(Hopper and Bills,1975:93-95)

Bu teoriye göre grup üyelerini birbirleriyle kıyaslayarak lideri bulmak mümkündür.Yine yapılan araştırmaların çoğunda ortak olan özellikler üstün zeka,analiz ve sentez yapabilme yeteneği ve amaçlara karşı kararlılık tüm liderlerde ortak özellik olarak bulunmuştur.(İlgar,1996:52)

Yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının başlangıcı olan Hawthorne çalışmalarında, yöneticinin; organize etme, planlama, kontrol gibi fonksiyonları için gereken mantıksal becerileri yanında, sosyal becerilerle de donatılması ve yönetimde grup etkinliği üzerinde durulmuştur. (Kırçıl, 1989:89-90).

Liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın, ister grubu ön plana çıkarsın, varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşüncesidir. (Yukl, 1991:178).

Bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Yukl, 1991:183).

Liderliğin açıklamasında Büyük İnsanlar Yaklaşımı da denebilecek bu teoride lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikler araştırmacılar tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 1’de lider olanları olmayanlardan ayıran özellikler listesi verilmiştir (Buono And Bowditch, 1990: 161).

Tablo 2.2.3.
Liderlik Özellikleri

-Boy	-Eğitim düzeyi	-Hakim Olma
-Kilo	-Dış görünüş	-İnsiyatif Kullanma
-Fiziki görünüm	-Konuşma(Hitabet) Yeteneği	-Orjinal düşünce
-Bireysel Enerji	-Kendine Güven	-Kavrama
-Ağırlık	-Bilgi	-Kararlı Davranış
-Zeka Düzeyi	-Karar ve Yargılama	-İstek, Hırs
	-Uyum	

Kaynak:(Buono and Bowditch, 1990, s. 161)

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek fazlaca başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koçel, 1995: 345).

Ayrıca bu teoride yalnızca lider ele alınmış, onu izleyenler ,grup üyeleri hesaba katılmamıştır.Grup üyelerinin kişisel özellikleri ,yetenekleri,beklentileri ne olursa olsun ,belirli özelliklere sahip bir kişinin lider olacağı varsayılmıştır.(Tevruz ve diğ.,1999:191)

Özellikler yaklaşımı vardığı sonuçlar açısından, tutarlı bir bütünlük gösterememektedir; bunun nedeni olarak şunlar sıralanabilir. (Koçel, 1984: 262; Dereli, 1981: 228; Davis, 1984: 43)

Özellik listesi sonsuzdur. Liderin ortaya çıktığı grupta, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunabilmektedir. Özelliklerin tanımlanması ve ölçümü güçtür. Liderlerin geçtiği ortam göz ardı edilmektedir; belli özellik var olsa da grup durumu onu gerektirinceye kadar etkili olmayabilir.

Sonuçta özellikler teorisi liderlik için yeterli bir açıklama getirmemekle birlikte yinede sahip olunan bazı niteliklerin kişinin lider olarak etkin olmasını sağlayıcı bir rolünün olduğu gerçeğini de göz ardı edemeyiz. Ancak bu niteliklerin önemi, içinde bulunduğu duruma , zamana ve izleyicilere göre artar ya da azalır. (Tevruz ve diğ., 1999:191)

2.2.2. Davranışsal kuramlar

Bu teorinin ana fikri, lideri başarılı ve etkin yapan unsurun liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Amaç liderin ne ve nasıl yaptığının incelenmesidir. (İlgar, 1996:54)

Özellikler kuramının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması neticesinde, araştırmacılar; dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Araştırmacılar liderlerin sahip olduğu özellikler yerine , liderin grup içinde nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. (Hellriegel ve Slocum, 1979:468) Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve kuramsal çalışmaların katkısı olmuştur. Bunların başlıcaları “Ohio State Üniversitesi” “Michigan Üniversitesi” “Iowa Üniversitesi” çalışmaları ile Blake ve Mounon’un “Yönetim Gözeneği Modeli” Mc Gregor’un “x,y Kuramı” ve Likert’in “Sistem 4” modelidir. (Koçel, 1989:263)

Liderlik davranışlarını belirlemedeki başarısızlık nedeniyle araştırmacılar, önderin davranışlarını incelemeye yönelmişler (Torrington, Chapman, 1983: 238), etkili, başarılı, liderleri diğerlerinden ayıran davranışları incelemeye başlamışlardır.

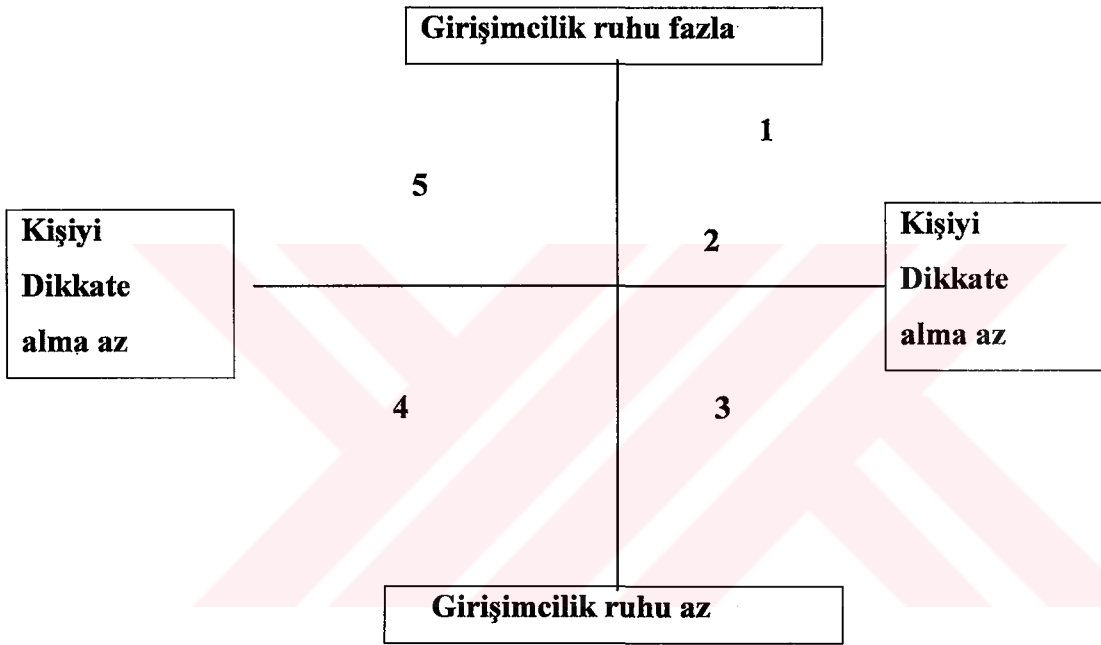
Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Araştırması , Ohio Devlet Üniversitesi’nde Ralf M. Stogdill tarafından 1940’lı yılların sonuna doğru başlatıldı ve 1950’li yıllara kadar sürdürüldü. (Başaran 2004:71)

Ohio araştırmalarında liderlerin davranış boyutları açıklanmaktadır.

Ohio Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarda liderin davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi girişimcilik ruhu olmaktadır.

Şekil 2.2.1.
OHIO Üniversitesi Yaklaşımı



Kaynak: (Eren, 1998:348)

Burada girişimcilik ruhu yüksek olan lider işi etkili bir biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve iş'te başarı gösterme olasılığı artmaktadır.

Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven oluşturmaktadır.(Eren, 1998:348)

Ohio araştırmaları ayrıca iş başındaki yönetimin başarısı için gerekli üç başka faktörü ortaya çıkarmıştır:

(1) Grubun sürdürülmesi: Astların kabul edebileceği bir önderlik davranışı.

(2) Hedefe ulaşılması: Hedefleri belirlemek, faaliyetleri düzenlemek, hedeflere yönelmek ve grubun başarısını öteki grupların önünde temsil etmek.

(3) Grup etkileşimi: Üretici bir atmosfer yaratan, rahat çalışma ortamı oluşturan ve çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları en aza indiren davranış.

Tablo 2.2.4.
Ohio Önderlik Ölçeği

Yüksek Anlayış	1	3
	2	4
A _z	A _z	Yüksek
Yapıyı Harekete Geçirme		

(1) Yüksek Anlayış — Düşük Yapıyı Harekete Geçirme

(2) Düşük Anlayış — Düşük Yapıyı Harekete Geçirme

(3) Yüksek Anlayış — Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme

(4) Düşük Anlayış — Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme

Davranışsal kuramlar lider davranışı analiz ederken , grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır.Davranışçı kurama göre etkili lider , bireysel ve grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler.

1.Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek iş görenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.

2.Grup üyelerine destek sağlayarak işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.(Çelik 2003:11)

Davranışsal yaklaşımlar organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamıştır.(Yukl, 1989)

Ohio State Üniversitesi İşletme araştırmaları Ralph Stogdill başkanlığında 1945 yılında,gerek ordu ,gerekse sivil kuruluşlarda bulunan her düzeyde pek çok yöneticiye dağıtılan , “Lider Davranışı Tanımlama Anketi” (LBDQ) sonuçlarının analiz edilmesiyle gerçekleştirilen bu çalışmada,liderin astlarını grup amaçlarına yöneltmesi incelenmiş ve etkin lider davranışın ne olacağı araştırılmıştır.

Elde edilen verilerden çıkarılan 1800 ifade faktör analizine tabi tutulmuş ve bunun sonucunda ,iki farklı boyutta yer alan liderlik davranış tarzı bulunmuştur.Bunlar;inisiyatif(InitiatingStructure)ve anlayış(ConsiderationStructure)boyutlarıdır.(Bass,1990:244,Stogdill,1974:21)

Ohio Üniversitesinin çalışmalarında, LBDQ anketi (Leader Behavior Description Questionnaire)geliştirilmiştir.Bu anketin orjinalini Hemphill ve Alvin Coons geliştirilmiştir.LBDQ anketi daha sonra Halpin ve Winer tarafından yeniden düzenlenmiştir.Bu anket yoluyla lider davranışının görev yönelimli ve ilişki yönelimli boyutları ölçülmeye çalışılmıştır.(Çelik, 2003:12)

Michigan araştırmaları gibi,Carroll Shartle yönetiminde gerçekleştirilen Ohio araştırmaları da işbaşındaki yöneticiliğin boyutlarını keşfetmeyi amaçlıyordu.Sonunda iki kavram ortaya koydular.1.Dikkate almak 2.Yapıyı esinlendirmek. (Edwin, 1962:45)

Michigan niversitesi alışmaları:

Michigan Üniversitesi Araştırması ,rgtlerde liderlik konusunda yapılan ilk ve kapsamlı araştırmadır.Araştırmanın amacı , işletmelerde verimi yüksek olan bölümlerle verimi düşük olan bölümlerin yönetmenlerinin ,kişilik özellikleri yönünden ayrılıklarının olup olmadığını ortaya çıkarmaktı.Böylece verimli bölümleri yönetenlerin ne gibi liderlik özellikleri veya nitelikleri olduğu tanınacaktı.(Başaran, 2004:70)

1947 yılında Rennis Likert , bireylerin nasıl daha iyi yönetilebileceği konusunda birçok çalışmada bulunmuştur.Likert'in çalışmalarının amacı bireylerden istenen performans düzeyini ve amaçları yakalamaları için nasıl yönetilmeleri gerektiğini belirlemektir.(Kottler, 1988:68)

Gup yelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin neler olduğu amacını güden bu çalışmalarda personel devir hızı ,maliyet, motivasyon ,iş tatmini ,verimlilik gibi kriterler dikkate alınmıştır.(Likert, 1961:50)

Bu araştırmalarda Likert'in önemle üzerinde durduğu  boyut:(Akdoğan,2002:11)

-Katılımcı Liderlik

-Grubun ortak karar vermesi

-Yüksek performns hedefleri

Rennis Likert'in öncülüğündeki Michigan araştırmaları , bir nezaretinin verimliliğinin beş boyutu olduğunu ortaya koymuştur.Bunlar:

-Rol Tanımı:

Eğer nezaretçi görevini doğru tanımlayamaz ve rolünü işgücünün rolünden farklılaştırılmazsa , o zaman biçimsel olmayan bir lider çıkar ve kadro onun rehberliği ve yönlendirmesi altına girer.

-Çalışma Grubuna Yaklaşım:

Araştırmalar ,daha sonra yaygınlaşan ;personel merkezli nezaretçi ile üretim merkezli nezaretçi terimlerini geliştirdi.Her zaman değilse bile,genellikle birinci tipin üretkenliği yüksek gruplarda görüldüğü ,ikinci tipin ise düşük üretim yapan grupları yönettiği bulundu.

-Nezaretin Yakınlığı

Personel merkezli nezaretçi yapılması gerekeni ve bunun için yapılması gerektiğini açıklar,üretim merkezli nezaretçi ise genellikle ayrıntılı emirler verir ve belirlenmiş usullere sıkı bağlılık talep eder.

-Grup İlişkilerinin Kalitesi

Yüksek verimliliğe sahip çalışma grupların liderleri ,genellikle grup birlikteliği ve karşılıklı yardımlaşma atmosferiyle bir grup gururu önemini vurgular.Elemanlarına karşı genellikle destekleyici bir tutum alır ve grup merkezli nezaret yöntemlerini uygular.

-Üstlerin Uyguladığı Nezaretin Türü

Yüksek üretkenliğe sahip çalışma gruplarının nezaretçileri , kendi yöneticilerinin yüksek üretkenliği işin en önemli yanlarından biri olarak gördüğünü , ama buna tek önemli şey olarak bakmadıklarını belirtmektedir.Düşük üretkenliğe sahip çalışma gruplarının nezaretçileri ise , kendi amirlerinin ya yüksek üretim en önemli amaçmış gibi davrandığını ,ya da çalışmanın çıktılarla ilgili yanını aşırı vurguladığını söylemektedir.(Werner,1993:38)

Michigan Üniversitesi Çalışmalarının ortaya çıkardığı sonuç , kişiye yönelik liderin ,etkin lider davranışı gösterdikleri ve astların iş tatmini ve performanslarını olumlu yönde etkiledikleridir.(Likert 1967 :59)

IOWA Üniversitesi Çalışmaları:

1930'larda LIPPIT ve Ralph K. WHITE tarafından Kurt LEWIN rehberliğinde yapılan çalışmalardır.Lewin ve arkadaşlarının incelemeleri, sonraki deneysel çalışmalara öncülük ettiği ve lider davranışları da ilk defa bilimsel olarak sınıflandırmasından dolayı önemlidir.Ancak bu sonuçlara dayanarak büyüklerin oluşturduğu, daha karmaşık ve resmi örgüt içindeki bir yetişkinin lider davranışlarını, deney için oluşturulan bir gruptaki çocuğun tepkisinden farklı olacağı değerlendirildiğinde aynı paralellikte açıklamak yanlış olacaktır.(Luthans, 1995:47)

Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramı:

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı ,örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından popülerdir.Bu kuram aslında Ohio State Üniversitesinin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar ,Michigan Üniversitesinin işgörene yönelik veya üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla da büyük benzerlik göstermektedir.(Çelik,2003:14)

Bu modelde liderlik iki ana boyutta ele alınmaktadır.Yatay ekseninde üretime önem veren, dikey ekseninde ise insanlara öne veren liderlik davranış biçimi bulunmaktadır.Ancak iki boyutta bulunan liderlik faktörleri 1'den 9'a kadar derecelenen bir matris elde edilmiş ve sonuçta 81 farklı liderlik biçimi meydana gelmiş ve bundan da 5 ana liderlik biçimi oluşmuştur.(Blake ve Mouton,1982:23)

Liderlik davranışlarının üretim ve insana ilgi boyutları yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Ayrıca her boyutta bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak aşağıda gösterildiği gibi bir matris elde edilmiştir.

Tablo:2.2.5. Liderlik Davranışlarının Matriksi

Kulüp Yönetimi

Takım Yönetimi

Kişilerarası İlişkilere Yönelik olma	1,9								9,9
					5,5				
		1,1							9,1
Üretime Yönelik olma									

Kaynak: (Ateş, M.www.eylem.com, 2006)

Bu iki boyutun çeşitli kombinasyonları kullanılarak 5 türde liderlik davranış biçimi belirlenmiştir

1,1 tarzı ile liderin gerek sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak ve gerekse yönettiği grubun arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almak bakımından çok yetersiz kaldığı sadece örgüt içinde kalabilmek ve hatta tutunabilmek için asgari çaba gösterdiği ifade edilebilir. Üstün düzeyde üretim sağlanamaz. Çatışmaların önüne geçilmez. Türkiyede Kamu yönetiminde görülen tarzıdır ve yönetimde idare maslahat olarak nitelendirilir.

1,9 tarzı lider davranışından sadece insanlar arası iyi ilişkiler öngörülür. İnsan isteklerinin karşılanması ve iş yerlerinde insan mutluluğunun sağlanması birinci derecedir. Üretim, çalışanlar arası sıkı dostluğa ve çatışmaların olmayışına bağlıdır. Örgütsel başarı

sağlanması zayıftır.

5,5 tarzıyla açıklanan lider davranış biçiminde çalışanların istekleri ile buna bağlı olarak belirlenen moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimlilik göz önünde bulundurulmaktadır. Bir şeyler ver ama verebileceğinin hepsini verme, tutumunda adil fakat kesin ol. Böylece örgütsel amaçları birey ve grup moralini tatminkar bir düzeyde tutmaya çalışarak erişme gayreti güdülmektedir. Üretim arttırılmaya çalışılır ama en üst düzeyde çıkarılmaz. Böylece örgütte tüm üyelerin mutluluğu sağlanmaya çalışılmaktadır.

9,1. tarzı ile lider davranışında örgütsel hedeflere ulaşmak için iş yeri koşulları verimliliği azami düzeye çıkaracak biçimde düzenlenmektedir. yani sadece üretimi öngören önderlik tarzıdır ve insanın bir makinadan farkı yoktur. Bu tarzda insan istekleri ile onu mutlu kılacak hiç bir önleme gerek görülmemektedir. Önderin sorumluluğu kendisine bağlı üyelerin işlerini planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmektir. Bu nitelikte bir davranış örgütün beşeri havasına aykırı düşmektedir. Türkiye’de özel sektörün çoğunda uygulanan tarzıdır.

9,9 tarzı lider davranışında örgütte işe kendini vererek başarmak isteyen kişileri işe alarak örgütsel amaçlar etrafında toplamak ve onların bu arzu ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etme ve hemde yönetim olarak insan arzu ve ihtiyaçlarını eksiksiz biçimde karşılayarak karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı meydana getirerek örgütsel mutluluğu gerçekleştirme olanağı sağlanmaktadır. Ancak tüm örgütte, iş başarma arzu ve tutkusu bulunan kişileri istihdam etme imkanı kolay değildir. Bu modelin önderlik davranışı açıklamasında bir yöntem olarak kullanılmasından ziyade iş yerinde yönetim biçimi açıklama görevi gördüğü noktasında tenkitlerde yapılmaktadır.

(Ateş, M.www.eylem.com,2006)

2.2.3. Durumsallık kuramları

Durumsal liderlik teorilerinin oluşmasına katkıları olan araştırmalar ,liderliği değişmez bir davranışlar dizisi olarak almak yerine ,çeşitli durumlarda farklılaşabilen davranışlar olarak ele almışlardır.(Tevruz ve diğ.,1999:199)

Durumsallık kuramları çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır.Liderlik konusunda yapılan önceki çalışmalarda dha çok liderin kişisel özellikleri ile lider davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır.Durumsallık yaklaşımları ,farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır.(Çelik,2003:18)

Bu modelde liderin gösterdiği davranışlar ikiye ayrılır.Bu davranışlar yönlendirici ve destekleyici davranışlardır.Yönlendirici davranışlar tek yönlü bir iletişim içerisinde liderin çalıştığı bireylere rollerini ve işlerini açık bir şekilde söylemesi ve onların performansını yakından denetleyerek ne yapacaklarını ,nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösteren davranışlardır.(Blanchard,1981:321)

a.Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır.Bu kuram, ortamın elverişli olma olasılığına uygun olarak liderin doğacağı varsayımına dayanmaktadır.Bir sorunlu ortamda , bir liderin ortaya çıkması olanaklı olduğu gibi olanaksızda olabilir.Ortam sorunlu olsun olmasın lider, ancak ortamın olumsuz olmasıyla ortaya çıkar.(Başaran,2004:102)

Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşleri irdeleyen Fiedler,ne anlayışlı liderin ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olmayacağını ileri sürmektedir.Katılımcı yönetimin bazı durumlarda etkili, bazılarında etkisiz olabileceği görüşündedir.(Aydın,1994:254)

Bir durumun lider açısından uygun olması yada olmaması üç önemli faktöre bağlıdır.Bu faktörler:

- 1.Lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin niteliği,
- 2.Görevin iyi yapılandırılma derecesi

3.Liderin konumsal gücü(Çelik,2003:22)

Fiedler'in oratya attığı iki farklı liderlik tarzı ,liderin birlikte çalışmayı en az ve en çok tercih ettikleri kişileri ,kişilikleri açısından benzer veya benzemez olarak algılamalarına göre saptanmıştır.Birlikte çalışmayı en az ve en çok tercih ettikleri kişileri,kişilikleri açısından benzer olarak algılayanları sosyal-duygusal lider ,benzemez olarak algılayanaları ise iş eğilimli lider olarak tanımlamıştır.(Tevruz ve diğ.,1999:201)

Fiedler, liderlik biçimini ölçmek için bir araç da geliştirmiştir.Bu araçla liderin,birlikte çalışmayı en az yeğlediği izleyenlerini (Least Preferred Co-Worker,LPC)nasıl algıladığını araştırmıştır.Bu bulgulara dayanarak ,liderin en çok yeğlediği ile en az yeğlediği izleyenlerin arasındaki algılama benzerliğinin derecesi bulunmaya çalışılmıştır.(Başaran,2004:103)

LPC ölçeği yardımıyla liderin işe veya gruba yönelik davranışının analizi yapılmıştır.18 bölümden oluşan LPC ölçeği ile liderin birlikte çalışmaya olumlu veya olumsuz yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır.LPC ölçeğinde bir kavramın iki uç noktası belirlenip, iki uç arası 8 duruma bölünmüştür.Bu ölçek temelde,liderin liderlik biçimini ölçmeyi amaçlamaktadır.(Erdoğan ,1991:341)

Bu çalışmalarda ,liderin etkinliğinde rol alan üç önemli faktör ortaya çıkmıştır.Birincisi,lider-üye (izleyen)ilişkisi,ikincisi görev veya işin yapısı üçüncüsü ise liderin konumsal gücüdür.

Lider- İzleyici(üye) ilişkisi:Lider ve izleyenleri arasındaki karşılıklı ilişkinin özelliklerini açıklar.Lider izleyenleri tarafından kabul görüyorsa olumlu bir ortamdan söz edilebilir.

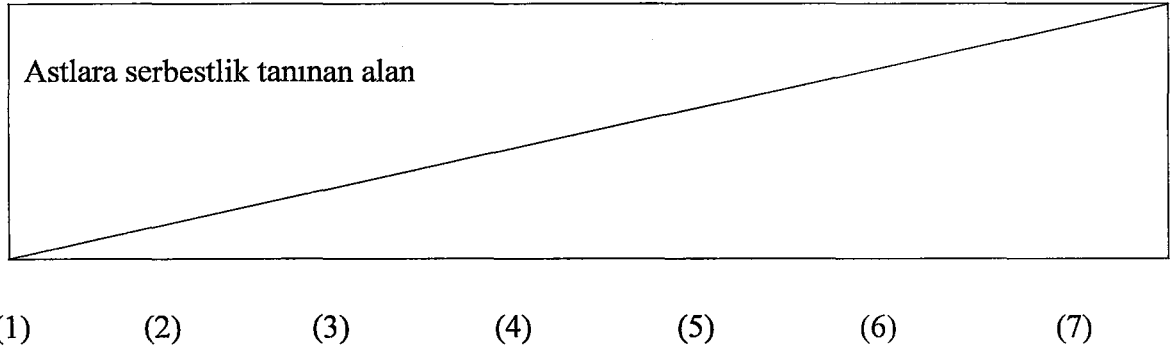
Görev Yapısı:Görevin iyi tanımlanmış olması gerekir.Görevin tam olarak belirlendiği durumlar,planlı iş ortamlarını açıklarken,görev tanımının net olmadığı durumlar ise iş ortamındaki karışıklığı açıklar.

Konumsal güç:Liderin örgüt içerisindeki yaptırım gücünü açıklar.Bu güç liderin sahip olduğu bireysel güçlerden farklıdır.(Daft 1998:442)

Şekil 2.2.3:Lider Davranış Süreci

Demokratik ilişkilere dayanan

otoriter işe dayanan



Kaynak:(Tevruz ve diğ.,1999:200)

(1)Lider astlarına ,belirlenmiş sınırlar içinde hareket etmeleri ve karar vermeleri için serbestlik tanır.McGregor un “Y” tipi lider davranışıyla büyük benzerlik gösterir.

(2)Lider sınırları çizer ve gruptan karar vermelerini ister.

(3)Lider,sorunu belirtir,önerileri alır.Kararı kendisi verir.

(4)Lider,kendi aldığı kararı gerektiğinde değiştirmek koşuluyla eleştirilere açar.

(5)Lider,kararı astlarına sunar ve onlardan kararlarla ilgili sorular sormalarını ister.

(6)Lider,kendi aldığı kararları astlarına benimsetir.Kararı pazarlar.

(7)Lider kararı kendisi verir ve bunu astlarına duyurur.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Lider Modeli

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen ve Durumsal Liderlik kuramı(situational theory of leadership)olarak adlandırılan üç boyutlu kuram özde Reddin modeli ile koşutluk göstermektedir.(Aydın:1994:262)Bu kuramın boyutları ve anlamları

şöyledir:(Hersey,Paul1982:Başaran 2004:94)

Görev Davranışı(task behavior)Ohio önderlik çalışmalarından elde edilen yapıyı işletme boyutuna ,bu kuramda önderin görev davranışı denilmektedir.Görev davranışı aşağıdaki eylemlerin derecesine göre nitelik kazanır.

1.İzleyenlerin tanımlamak ve örgütlemek.

2.Görevlerin gerçekleştirilmesi için her üyenin hangi etkinlikleri ne zaman ,nerede ve nasıl yapacağını açıklamak.

3.Açık ve seçik tanımlanmış görev yapısının kurulmasına ,iletişimin sağlanmasına ,iş yapma yöntemlerinin ve yönergelerin gösterilmesine çaba harcamak.

İlişki Davranışı(relationship behavior)Ohio önderlik çalışmalarının ikinci boyutu olan insana önem vermek karşılığında kullanılmıştır.İlişki davranışı şu eylemlerin derecesine göre nitelikleşir.

1.Önder ile onu izleyenlerin arasında işe ilişkin kişisel ilişkileri kurmak ve sürdürmek.

2.Kurulan ilişkiler için iletişim kanallarını açmak.

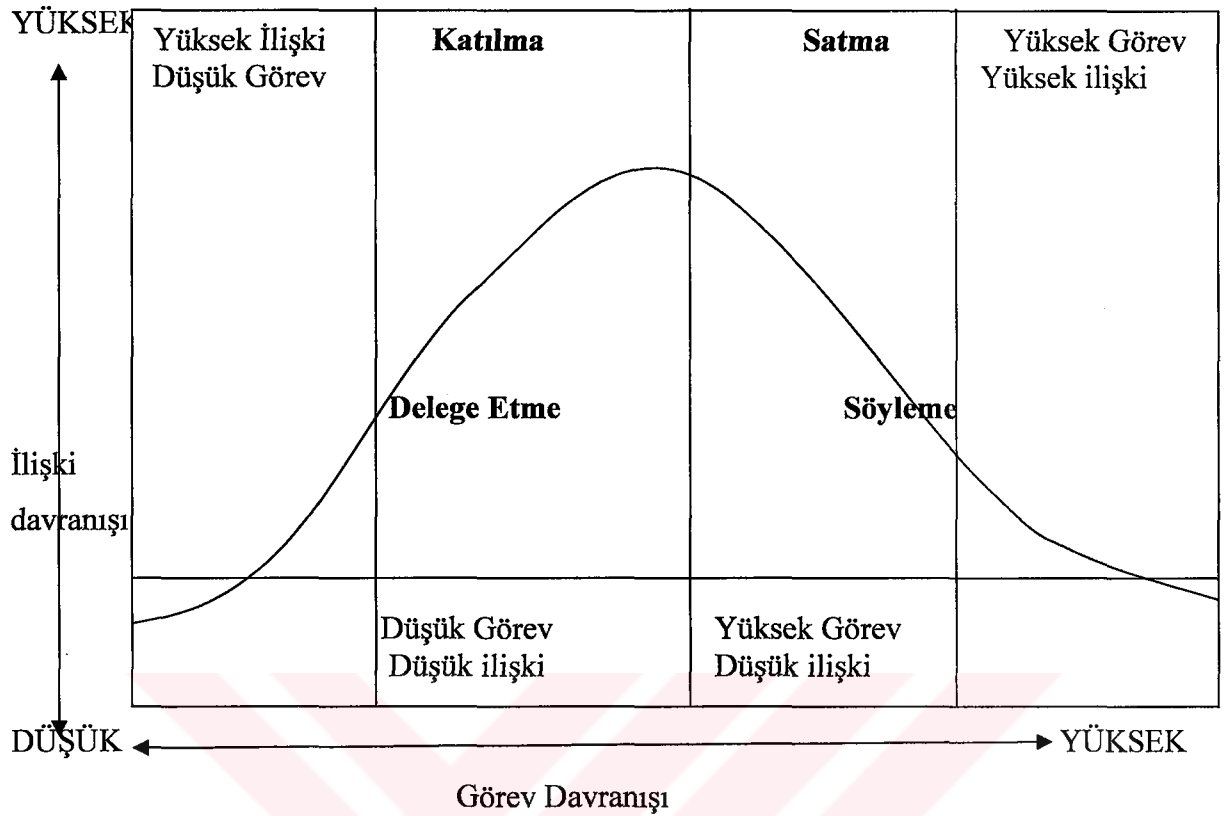
Bu kuramda görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışına grubun olgunluk düzeyi eklenmiştir.Genel olarak iki tip olgunluktan bahsedilebilir.

1:İş olgunluğu:Bu olgunluk biçimi daha çok kişinin performansına etkide bulunan eğitim ve deneyimle ilgilidir.

2:Psikolojik olgunluk:Bu olgunluk biçimi ise kişinin başarı ihtiyacını gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik güdülenme düzeyini yansıtmaktadır.(Çelik:2004:31)

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi,yüksek olgunluk düzeyine sahip olanlar ,özelliği olan bir görevi tamamlamak için hem eğitim ve deneyim olarak hem de psikolojik açıdan en fazla hazır olan kişilerdir.(Hersey,Blachard 1989:176)

Tablo:2.2.6 Liderlik Davranışı ve İzleyenlerin Olgunluk Düzeyleri



		YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK			
olgun	M4	Yetkin,istekli emin	M3	Yetkin,isteksiz ve güvensiz	M2	Yetkin değil,istekli ve emin	olgun değil
	M1	Yetkin değil, isteksiz ve güvensiz					

İzleyenlerin Olgunluk Düzeyleri

Hersey Blanchard Durumsal Liderlik Davranışı ve İzleyenlerin Olgunluk Düzeyleri İlişkisi
Kaynak:(Hersey P. Blanchard, K.H. 1989:176-178)

Şekilde görüldüğü üzere ,izleyenlerin olgunluk düzeylerine göre önderin göstereceği uygun liderlik davranışları dört grupta ele alınmaktadır.

1.Liderlik Stili Söyleme(Telling):Olgunluk derecesi M1 :İzleyenler Düşük derecede olgunluğa sahip olduğu zaman ,görev yönelimli liderlik stili daha etkili olmaktadır.

2.Liderlik stili satma:Olgunluk derecesi M2:İzleyenlerin olgunluk dereceleri izleyenlerin olgunluk dereceleri biraz düşüktür.Fakat izleyenler göreve ilişkin sorumluluğu yüklenme konusunda istekli ve kendilerinden emindir.Burada liderin yüksekgörev –yüksek ilişki stili daha etkili olmaktadır.

3.Liderlik stili katılma:Olgunluk derecesi M3:İzleyenler işlerini ne şekilde yapacaklarını bilmektedirler.Bir takım nedenlerle güvensizlik ve isteksizlik mevcut olabilir.Burada liderin yüksek ilişki-düşük görev stili daha etkili olmaktadır.

4.Liderlik stili delege etme:Olgunluk DerecesiM4:İzleyenler yapacakları işi ve görevi iyi bilmektedirler.Burada liderin düşük görev-düşük ilişki stili daha etkili olmaktadır.

Durumsal liderlik kuramında dört çeşit liderlik stili orataya çıkmaktadır.Durumsal liderlik kuramına göre ortaya çıkan dört liderlik biçimi şunlardır.(Lunenburg&Ornstein,1991,s.153 ;Akt.Çelik 2003, s.33)

Emir verici liderlik stili:Bu liderlik stilinde yüksekgörev-düşük ilişki yönelimi bulunmaktadır.İzleyenlerin güdülenme ve yeterlik düzeyleri düşük olduğu durumlarda bu liderlik stilini kullanılması etkili olmaktadır.

Eğitici Liderlik Stili:Bu liderlik stili,izleyenlerin yüksek bir güdülenme düzeyine ,ancak düşük bir yeterliliğe sahip oldukları zaman ,yüksek görev ve yüksek ilişkiye dayalı bu liderlik stilinin etkili olacağını yansıtmaktadır.

Destekleyici Liderlik Stili:Bu liderlik stili ,izleyenlerin güdülenme düzeyleri düşük olduğu zaman ,düşük görev –yüksek ilişki stilinin etkili olacağına vurgulamaktadır.

Yetki devredici Liderlik:Bu liderlik stili, izleyenlerin yeterlik ve güdülenme düzeylerinin yüksek olması düşük görev –düşük ilişki yönelimli liderlik stilinin daha etkili olacağını vurgulamaktadır.

Blanchard tarafından geliştirilen ve Durumsal Liderlik kuramı, liderlerin ve izleyenlerin eğitiminde yararlanılabilir ipuçları sağlamaktadır.İzleyenlerin olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki ,liderlik sürecine daha demokratik ,daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır.(Erçetin, 2000:44)

Okul yönetimi açısından durumsal liderlik davranışı daha çok ilişki yönelimli olmak zorundadır.Çünkü okul örgütlerinde çalışan öğretmenlerin olgunluk düzeyleri yüksektir.Öğretmen dört yıllık bir yüksek öğretim kurumunda mezun olmaktadır.Yeni öğretmen yetiştirme sisteminde branş öğretmenleri için en az yüksek lisans mezunu olma zorunluluğu getirilmiştir.Bütün öğretmenlerin yüksek lisans yaptığı bir lisede yöneticinin yüksek düzeyde görev yönelimli bir davranış sergilemesi ,onun liderlik gücünü büyük ölçüde zayıflatabilir.Okul yöneticisi sadece öğretmenlerin yöneticisi değildir.Dolayısıyla okul yöneticisinin liderlik davranışı ,öğretmenlerin yanında eğitimci olmayan personel ve öğretmenleride etkilemektedir.Okul yöneticisinin öğrencilere yönelik göstereceği liderlik biçimi öğretmenlerinkinden farklı olacaktır.Zaman zaman görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek öğrencileri yönlendiren okul yöneticisi ,ilişki yönelimli liderlik davranışlarıyla öğrencilerin güdülenme düzeyini yükseltebilir.Öğrencilerin bir takım istedik davranışları kazanmasında okul yöneticisinin liderliği büyük önem taşımaktadır.Öğrenciler sürekli bir gelişim süreci içinde olduklarından,okul yöneticisinin öğrencilerin gelişim dönemlerine uygun bir liderlik davranışı göstermesi gerekir.(Çelik, 2003:34-35)

Yol –Amaç Kuramı

Yol –amaç kuramı ,Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir.Yol –amaç kuramı ,lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır.Bu kuram,liderliğin görev ve ilişki davranışını belirlemektedir.Yol amaç kuramı ,liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onlara amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir.Bu kuramda liderin izleyicileri ,nasıl etkilediği ,iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır.(Eren,1998:364)

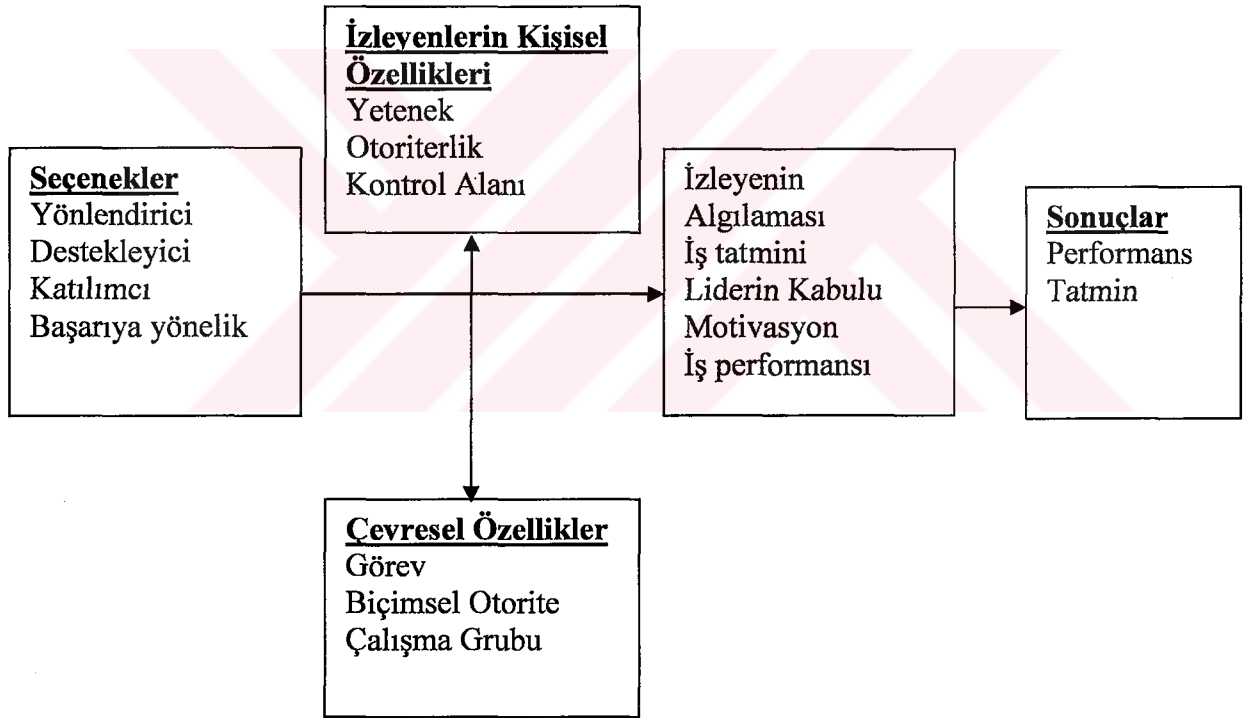
Yol –Amaç kuramı ,lider davranışlarının izleyenlerin iş doyumu ve performansını nasıl

etkilediğini ortaya çıkarmak için geliştirilmiştir.(Yukl,1989:99)

Yol amaç kuramına göre 4 liderlik davranışı belirlenmiştir.Lider bu davranışlardan birini gösterebilir(Yukl,1989,:104)

Yol –Amaç Kuramı üç ana temel üzerine yapılandırılmıştır.Bunlardan ikisi Ohio State Üniversitesi çalışmalarında ortaya atılan kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme boyutları ve ek olarak güdülemeye ilişkin beklenti yaklaşımıdır.(Bresthick,1999:74)Yol amaç kuramına göre ,amaca liderin güdülenmesinden çok izleyenlerin güdülenmesi önemlidir.Liderin izleyenleri gücü ,izleyenlerin görev amaçları ile ,kişisel amaçları özdeşliğinde yüksek düzeyde çıkabilir.(Başaran,2004:98)

Şekil:2.2.4 Yol-Amaç Modeli



(Kaynak:Mullins,1996:506 akt.Eraslan 2001:51)

House'nin yol-amaç kuramı ,liderin davranışının izleyenlerin motivasyonunu,iş doyumu ,performansı ve beklentilerine olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır.Bu kurama göre 4 liderlik davranışından birini gerçekleştirebilir.Bu liderlik yaklaşımları;Yönlendirici

liderlik,destekleyici liderlik,katılımcı liderlik ve başarı odaklı liderlik şeklidir.(Yukl,1989,:104 ;Hellriegel,Slocum,Woodman,1998:319)

1.Yönlendirici Lider Davranışı(Directive leadership):Lider izleyenleri kurallara uymaları için yönlendirir.Bu tarz liderler izleyenlerini kurallara uymaları için yönlendirirler.Yönlendirici liderlik davranışı “patron eğilimli” liderlik davranışı olarak adlandırılır.İzleyenlerin işlerini başarmaları ve gerekli bilgiyi kazanmaları için liderce eğitim çalışmaları planlanır ve gerçekleştirilir.

2.Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı:(Achievement oriented leadership):Bu lider davranışı ,amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme ,mükemmelliği vurgulama ,izleyenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.(Çelik2003:19)Lider yüksek hedef koyar ve izleyenlerin bu hedeflere ulaşacağına olan inancını belirtir.

3.Destekleyici Liderlik(Supportive leadership):Lider dostça bir çalışma ortamı oluşturmak için çalışır.Lider çalışanların ihtiyaçlarına önem verir.Anlayışlıdır.Ohio ve Michigan üniversitelerindeki çalışmalarda tartışılan “kişiyeye önem veren” yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir.

4.Katılımcı Liderlik(Participative leadership)Lider karar vermeden önce izleyenlerinin görüşlerini alır ve karar verme sürecinde onların görüşlerine yer verir.Bu liderlere “ekip yöneticisi”adı da verilmektedir.

Yol-amaç kuramından eğitimsel liderlik açısından çıkarılabilecek bazı sonuçlar vardır.Yol-amaç kuramının ön gördüğü dört liderlik davranışı ,biçiminden destekleyici ve katılımcı liderlik davranışı eğitimsel liderlikte daha kolay uygulanabilir.Çünkü eğitim örgütleri eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerden oluşmaktadır.Dolayısıyla okullarda emredici liderlik davranışının etkili olması mümkün değildir.Okul yöneticisinin öğretmenin mesleki gelişimini sağlayacak yolları açması ,yol-amaç kuramı açısından önemli görülmektedir.Öğretimin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yolları açan okul yöneticisi ,öğretmenin motivasyonunu ve iş doyumunu artıracaktır.Son olarak, katılımcı liderlik tarzında liderler karar verme sürecinde astlarınfikirlerini de sorarlar.

Kurama göre, her farklı durum farklı tip liderlik tarzını gerektirir. Ayrıca, kuramı tamamlayan iki tip çevresel faktör olan astların kişisel özellikleri ve astların içinde buldukları iş ortamı da alınan sonuçları birebir etkilemektedir. Astların liderin davranışlarını kabul edebilmelerini ve iş tatmini sağlayan üç tip kişisel özellik vardır : (1) Yetenek, (2) kontrol ve (3) istekler/güdüler. İş ortamını belirleyen üç faktörse: (1) Astların görevleri, (2) Örgütün otorite sistemi ve (3) İş grubu'dur. Dolayısıyla, bu kurama göre, lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı seçmelidir.

Tablo:2.2.7. Durum Liderlik Tarzı ve Sonuç İlişkisi

DURUM	LİDERLİK TARZI	SONUÇ
Astların özgüveni düşük	Destekleyici Liderlik Tarzı	Astların işi başarma konusunda özgüvenleri yükselir
Belirsiz durum	Yönlendirici Liderlik Tarzı	Ödüle giden yol kesinleşir
İş için mücadele yok iken	Başarı-Odaklı Liderlik Tarzı	Yüksek amaçlar belirler
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı Liderlik Tarzı	Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler

Kaynak:(Williams,Dubrin,Sisk,1998:350)

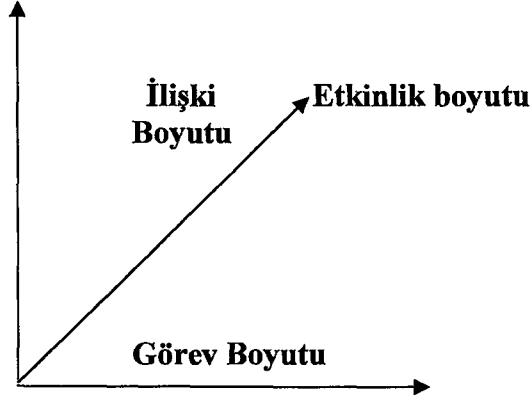
Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı:

Reddin ,üç boyutlu yönetim tipi kuramında eski modellerin ,görev ve ilişki boyutlarına ilk defa "etkinlik"boyutu ilave etmiştir.Üç boyutlu lider etkinliği modelinin gelişmesine büyük katkıda bulunan Reddin ,yaralı bir kurumsal modelde çeşitli davranış tiplerinin durumuna bağlı olarak etkin ve etkisiz olabileceğini göstermeye çalışmaktadır.Şu halde her koşulda etkin olacak bir tek lider davranış tipi kesinlikle olamaz.(Eren, 1998:360)

Yönetim stiline etkisini somut durumlarla ilişkilendiren ve verili durumu yönetilebilir beş birime ayıran W. J. Reddin ,her birimin taleplerinin davranış stilini nasıl etkilediğini gösterir.Aynı zamanda yöneticinin kendi davranışını tanımasına ve anlamasına yardımcı olan bir"Yönetim Stili Teşhis Testi"(Management Styles Diagnostic Test) geliştiren

Reddin ,dört etkisiz ve dört artan ölçüde etkili yönetim tipi ayırt eder.Bu stiller görev yönelimi,ilişki yönelimi ve etkililik boyutlarını içerir.(Werner,1193:47)

Şekil:2.2.5 Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı



Kaynak:(Owens 1987:147, akt.Çelik, 2003:36)

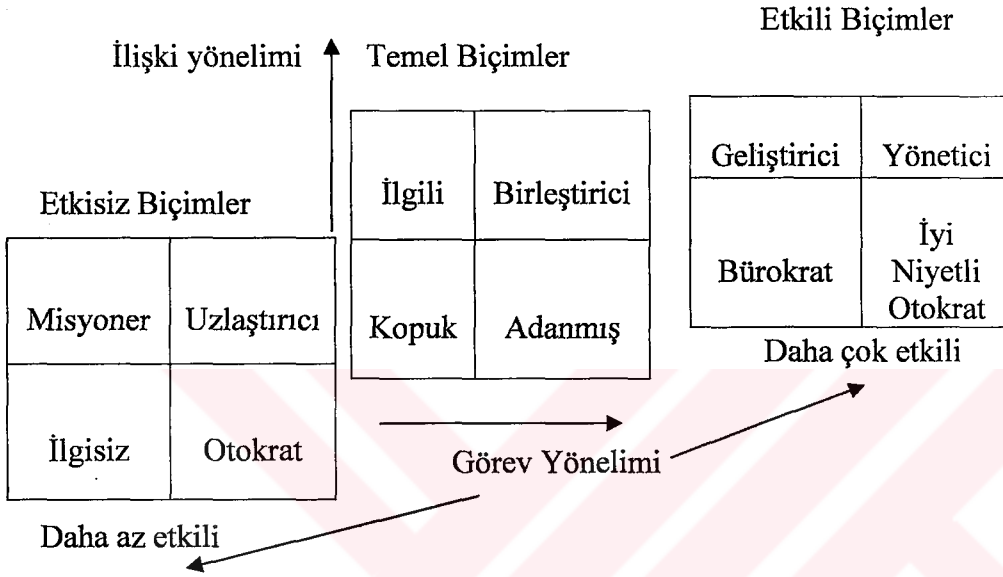
Reddin'in kuramı üç boyutlu kuram anlamına gelen 3-D kısaltması ile anılmaktadır.Reddin 3-D kuramında yer alan boyutlara şu anlamlar yüklemiştir.

Görev yönelimli(task-orientation):Bir liderin ,kendisinin ve kendisinin ve astlarının çabalarını ,örgütün yada grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltme derecesidir.

İlişki yönelimli (relationship-orientation):Bir yöneticinin karşılıklı güven ,astların görüşlerine saygı ve duygularını dikkate alma ile karakterize edebilecek nitelikte kişisel ilişkilere sahip olma derecesidir.

Etkililik(efficiency):Reddin etkililiği liderin bulunduğu konum gereği ,gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak kabul etmektedir.(Aydın, 1994:259)

Şekil:2.2.6 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik



(Kaynak:Çelik, 2003:37)

Reddin, lider davranışının duruma uygunluğunu etkili,duruma uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz lider olarak belirlemiştir.Merkezde yer alan liderlik gözenğinde dört temel liderlik biçimi bulunmaktadır.Bu merkezdeki liderlik biçimleri ilgili,bütünleşmiş,soyutlanmış ve adanmış liderlik biçimlerinden oluşmaktadır.Etkili ve etkisiz liderlik biçimlerini eşit bir dağılım göstermiş ,dördü etkili,dördü etkisiz liderlik biçimi belirlenmiştir.(Çelik,2003:36)Reddin'in modelinde dört tür etkili liderlik biçimi bulunmaktadır.Bunlar:Yönetici(executive)geliştirici(developer), iyi niyetli otokrat (benevolent outocrat) ve bürokrat(bureaucrat) (Lunenburg ve Ornstein,1991 Owens 1987;akt.Çelik, 2003:36-37; Aydın, 1994:260)

Yönetici(executive)Liderlik:Hem bireye hem de göreve önem veren, ilişki ve görev boyutunu dengeleyen bir yönetim anlayışını simgelemektedir.İyi bir güdüleyicidir.Performans için yüksek standartlar koyar.Bireysel farklılıkları görür,dikkate

alır ve ekiple yönetimi benimser.

Geliştirici(developer):Bu liderlik,insana ve ilişkiye çok fazla önem verirken,göreve çok az önem veren bir liderlik biçimini simgelemektedir.Bu liderlik biçimini kullanan yöneticilerde insanlara kesin bir güven vardır.İnsanları bireyler olarak geliştirme ile ilgilenirler.

İyi niyetli otokrat(benevolent outocrat):Bu liderlik biçiminde göreve çok fazla ,bireye ise çok az ilgi gösterilir.Bu biçimi kullanan yönetici ,ne istediğini ve nasıl elde edeceğini bilir.Bunu ,çalışma arkadaşlarını gücendirmeden yapar.

Bürokrat(bureaucrat):Bu liderlik biçimini benimseyen yönetici , hem göreve hem de bireye çok az ilgi gösterir.Bürokrat olarak nitelendirilen yönetici ,esas olarak kurallara önem verir.Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.İyi niyetli ve dikkatli görünür.

Reddin Etkisiz Liderlik Biçimleri ise şunlardır: (Lunenburg ve Ornstein,1991 Owens 1987;akt.Çelik, 2003:36-37; Aydın, 1994:260)

Uzlaştırıcı(compromiser):Bu liderlik biçiminde görev yada bireyden sadece birisine önem verilmesi gereken bir durumda , her ikisine de çok fazla önem verilir.Uzlaştırıcı lider iyi bir karar verici değildir.Baskılardan aşırı derecede etkilenir.

Misyoner(missionary):Bu liderlik biçiminde ,uygun olmayan durumda bireye çok fazla,göreve ,ise çok az önem verilir.Uyum kendi kendine bir amaç kabul edilmektedir.

İlgisiz(deserter):Gerekmeyen durumda hem bireye hem de göreve çok önem verilen ,çok az ilgi gösterilen liderlik biçimidir.Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Reddin üç boyutlu liderlik kuramı ,belirticidir.Çünkü, bu kuram bütün durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir ideal lider davranışı tipi üzerinde durmamaktadır.Örneğin yüksek görev ,yüksek ilişki belirli duruma uygundur.(Eraslan 2001:60)

Vroom-Yetton'un Karar Verme Kuramı:

Victor H. Vroom ve P.W. tarafından geliştirilen Katımlı liderlik kuramına ,bazı kaynaklarda Durumsal liderlik, Liderlik Özelliği, Ortam-Lider Etkileşimi kuramı da denilir.(Başaran,2004:90)

Durumsallık liderlik çalışmalarını destekleyen bu kuram literatürde Vroom ve Yetton'un "Normatif Kuramı" dır.Vroom ve Yetton ,liderin astlarına karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimleri geliştirmiştir.Bu liderlik kuramı , her duruma uygun liderlik davranış biçimleri geliştirmiştir.Bu kuram,her duruma uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını savunmaktadır. Vroom ve Yetton'un modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır.Bunlardan birincisi kararın kabulü ve kalitesi ikincisi ise liderlik biçimidir.(Çelik, 2003:25)

Tablo:2.2.8.Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi

Liderlik Biçimleri	Liderin astlarını karar verme sürecine katmaya yönelik cesaretlendirme derecesi
	Düşük(Otokratik)
Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.	1
Lider,astlarının görüşünü alır ve kararı tek başına kendisi verir.	2
Lider sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür,onların görüş ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.	3
Lider sorunu grupta paylaşır,astları grup halinde bir araya getirir ve kararı kendisi verir.	4
Lider grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleri ile birlikte verir.	5
	Yüksek(Demokratik)

Vroom ve Yetton otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru beş liderlik stili belirlemiştir.Etkili liderlik,duruma en uygun liderlik davranışının gösterilmesine

bağlıdır.Yukarıdaki tabloda Vroom ve Yetton'un liderlik biçimleri yer almaktadır.

Bu beş liderlik tarzından hangisinin kullanılacağı bir çok faktöre bağlıdır.Vroom ve Yetton,bu konuda kara verebilmek için yedi soru hazırlamışlar ve bu soruların cevaplarını verdikten sonra nasıl hareket edileceğini bir kara ağacı üzerinde göstermişlerdir.(Tevruz ve diğ.1999:206)

Bu kuramda ,liderler karar verirken şu noktalara dikkat etmelidirler(Seçmen,2001:39)

1.Bir çözümün başka bir çözümden daha iyi sonuçlar doğuracağını belirten bir kalite bilinci gerekmekte midir?(Kalite zorunluluğu)

2.Etkin uygulama için izleyenlerin kendilerini adaması gerekmekte midir?(Kendini adama gerekliliği)

3.Lider doğru karar verebilecek bilgiye sahip midir?(Liderin bilgisi)

4.Liderin,izleyenlerin görüşünü almadan karar vermesi halinde izleyenlerin lideri takip etme ihtimali nedir?(Kendini adama ihtimali)

5.İzleyenler ,organizasyonların amacına ulaşması gerektiğine inanıyorlar mı?

6.Amaç ortaklığı var mıdır?

7.İzleyenler arasında çözümler konusunda çatışma var mı?(Astların çatışması)

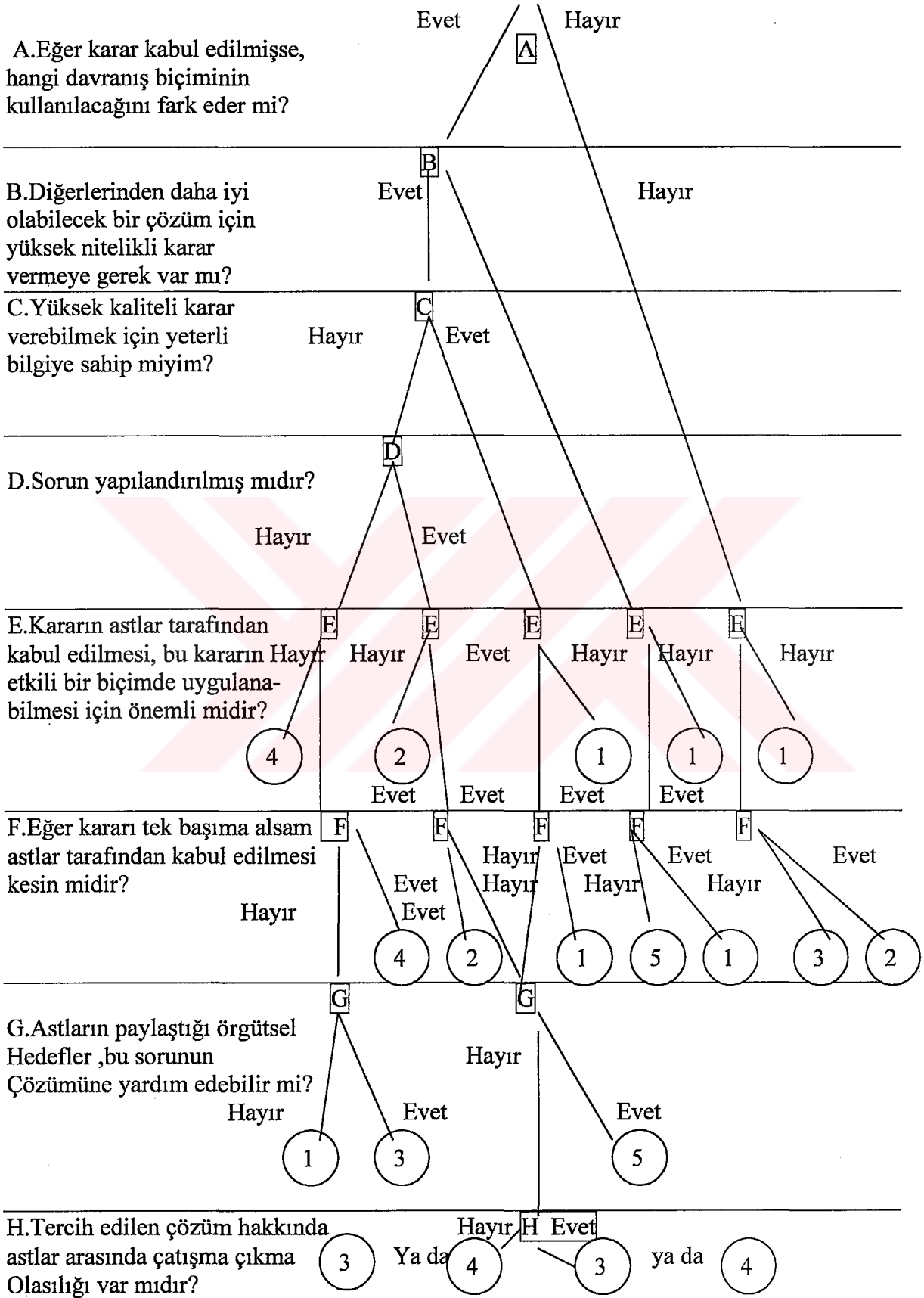
Tablo2.2.9:Üç Durumsallık Modelinin Karşılaştırılması

Üç Durumsallık Modelinin Karşılaştırılması			
Kuram	Lider Davranışları	Durumsallık değişkenlikleri	Lider Etkiliğinin ölçütü
Fiedler	Görev yönelimli İlişki yönelimli	Grup iklimi görev yapısı Liderin konumsal gücü	Performans
House'nin yol- Amaç kuramı	Destekleyici Emir verici Katılımcı Başarı yönelimli	İşgörenlerin özellikleri Görev özellikleri	İşgörenlerin iş doyumu ve iş performansı
Vroom ve Yetton	Otokratik davranıştan Demokratik davranışa	Kararın niteliği Kararın kabulü	Kararın kalitesi İşgörenlerin Kararı kabul lenmesi

Kaynak(Çelik 2003:28)

Feidler'in kuramı, yol-amaç kuramı ve Vroom ve Yetton'un kuramından hangisinin daha uygun olduğunu belirlemek oldukça güçtür.Tablo 2.2.9'da lider davranışları, durumsal değişkenler ve lider etkililiğine ilişkin ölçütler yer almaktadır.Feidler'in modelinde bir yöneticinin liderlik davranışı, durumun lider açısından uygun olmasına bağlıdır.Bir yönetici için uygun durumun belirlenmesi, daha katı bir değerlendirme yapmayı gerektirmektedir.(Çelik, 2003:28)

Şekil:2.2.7Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı Kaynak (Çelik, 2003:29)



Vroom ve Yetton'un modeli normatiftir.Bu modelde karar verme biçimini belirlemek için izlenmesi için bir dizi sıralı kural önerilmektedir.Bu kurallar farklı durum çeşitleri için belirlenmiştir.Şekil 2.2.7'de hangi durumda nasıl bir liderlik biçiminin gösterilmesi gerektiği yer almaktadır.Bu kuramda sekiz duruma göre beş alternatif liderlik tarzi belirlenmiştir.(Çelik, 2003:26)



BÖLÜM 3

3. DÖNÜŞÜMCÜ(TRANSFORMASYONEL)LİDERLİK

3.1. Dönüşümsel Değişim

Dönüşüm lügat tanımı şöyledir:Şekil değişmesi ,dönüştürüm,biçimi değiştirmek,başka kalıba sokmak.(Redhouse 1997:1042)

Ekonomik ,teknolojik ,sosyal,kültürel ve siyasal gelişmeler örgütleri buna uyumlu hale gelmeye zorlamaktadır.Bugünün örgüt birimleri ,değişen ve gelişen şartlara uyum gösterebilmek için dinamik ve esnek olmak durumundadır.Dönüşümcü liderlik tipi ,yönetim konusunda çok geniş bir etkiye sahiptir.Karşılaştığı her duruma uygun yönetim stili uygulayabilir.Son yapılan deneysel çalışmalar bu düşünceyi destekler niteliktedir.Özellikle ,örgütsel faaliyet ve projelerin değişik aşamalarında bu tip liderler ortaya çıkaralar ve etkililiklerini buna benzer durumlarda gösterirler.(Stephenj,1995:228)

Dünyada ve son yıllarda ülkemizde sıklıkla kullanılan ,telaffuz edilen popüler kavramlardan biriside transformasyon ya da Türkçe ifadesi ile “dönüşüm” kavramıdır.(Akdemir,1997:143)

Pozivist ve akılcı görüş ,her ölçekteki sosyal kurumlara nesnel ve akılcı bir perspektiften yaklaşmaktadır.Değişim değişen çevrenin gereklerine yavaş yavaş uyum olarak görülmekte ani ,kesintili gerektiği savunulmaktadır.Ancak evrim,uyum ve birikime dayalı bu değişim anlayışı ,kesintili değişim ,dönüşüm ve devrim gibi kavramları temel alan yaklaşımların çoğalması sonucu ateş altındadır ve etkisini yitiriyor gibi görünmektedir.Örneğin Kimya’da Prigogine ve Stengers’in kimyasal süreçler üzerine yaptıkları çalışmalar ,basit kimyasal sistemlerin düzenli bir şekilde kendi kendilerini dönüştürdüklerini göstermişlerdir.(Şimşek&Aytemiz, 1997:474)

Dönüşüm kavramının sıklıkla kullanılmasının gerçeklerinden bir tanesi ,bir konumdan başka bir konuma geçmeyi ,bir kalıptan başka bir kalıba geçmeyi değişim kavramının tam

ifade edememesidir.Değişim daha çok evrimsel bir farklılaşmayı tema olarak alırken ,dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı tema olarak almaktadır.(Akdemir,1997:143)

Dönüşüm ,mevcut değerlerin geçerliliklerini yitirdiklerinde mevcut yapının istenilen sonucu vermediği zorunlu hale gelir.Değişme ise hep mevcut esas alınarak yapılan düzenlemeleri çağrıştırmaktadır.(Özden ,1999:188)

Son zamanlarda ,sosyal bilimcileri, bu geleneksel olmayan perspektifler uyandırmış ve harekete geçirmiştir.Diğer bilimsel alanlarda ortaya çıkan bu yeni gelişmeler örneğin örgüt ve yönetim biliminde yeni kuram ve yaklaşımların ortaya atılmasına kaynaklık etmiştir.(Akdoğan,2002:20)

Literatürde sosyal sistemlerin değişimi ve dönüşümü ile ilgili bir çok model bulunmaktadır.Ancak genel olarak sosyal sistemlerde üç tür değişmeden söz edilebilir;

- 1.İşlemsel
- 2.Teknolojik
- 3.Sistemik(yapısal ve kültürel)(Özden,1999:188)

Çok yeni bir kavram olan “örgüt dönüşümü”ya da “örgütsel dönüşüm”örgütün yaşam sahasında meydana gelen her türlü değişimi ,örgütsel yapının korunmasına yönelik olarak değerlendirmesi ve yeniden yapılanma ile değişimin ötesine geçmesi olarak tanımlanabilir.(Demirci,1999:9)

3.2. Paradigma Kavramı

Bu yeni girişimlerden bir tanesi kurumlarda değişimin çözümlenmesinde Kuhn'un paradigma kavramının kullanılmasına ilişkindir.Bu yaklaşımda,belli bir zaman aralığında bir kurum ya da herhangi bir sosyal sistem belli bir dünya görüşü veya referans sistemi (frame of reference)ile tanımlanır.Buna”paradigma”diyoruz.Başka bir deyişle paradigma,sosyal bir sistemde algıya şekil veren ve davranışı yönlendiren bir dünya görüşü

veya referans sistemi(frame of reference)olarak da tanımlanabilir.Brown'a göre ,paradigma bilişsel olduğu kadar pratiktir de.Her paradigma ,belli bir sistemde görevlerin ne şekilde olacağını ve diğer görevlerle olan ilişkisinin nasıl düzenleneceğini ortaya koyar.Onun için her paradigma gerçek durumlarda amaç ve kurumsal işlevlerin sistemli olarak yerine getirilmesi için çalışanlar arasında bir anlaşma ve uzlaşma sağlar.(Şimşek &Aytemiz, 1997:474)

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne görece yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır, (Keçecioglu, 1998:27).

Özellikle son yıllarda dönüşümcü liderlik ile ilgili birçok bilim dalında 570'den fazla akademik çalışma yapılmıştır. (Sorenson, www.academy.umd.edu/KLSP-2000). Son yirmi yıldır ise dönüşümcü liderliğin, hem yerel hem de küresel düzeyde zihinleri meşgul etme oranı artmıştır. Önemli kurumların yeniden yapılandırılması süreci (re-organization) ile ilgili karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik biçimi için şiddetli bir arayışa neden olmuştur (Allix,2000:7).

Bu arayışın adı “dönüşümcü liderlik ilk olarak *Dawston'un (1973) “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership)* adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” kavramı daha sonra 1978 yılında *James McGregor Burns* tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır (Hickman, KLSP, 1997, Bass, KLSP, 1997). Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Avolio ve Bass, 1987; Kirby ve Paradise, 1992:303)liderliktir.

Leithwood'a göre (1992:8) dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar

yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lidere seviyesine çıkarıldığı ve liderleri manevi araçlar hâline dönüştüğü bir ilişkidir.

Burns "*Liderlik (Leadership)*" adlı eserinde liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir (Burns, 1978:425). Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide, izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur. Bu durum etkileşimci liderlik anlayışının gereğidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak, liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilme ise dönüşümcü liderlik ile ilgilidir. Yukarıda bahsettiğimiz her iki liderlik yaklaşımı insanlığın yararına kullanılabilir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, Etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüşümcü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider izleyicilerini yukarıda saydığımız son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler. (Burns, 1978:426; akt.Tabak, 2001:1).

Kuhn, önceleri paradigmayı 'bir bilim topluluğunun, çalışmalarında örnek aldığı bir model' olarak tanımlamış ve daha sonra bu kavramı genişleterek, tanıma, söz konusu 'bilimin devamını sağlayan klasik ders kitaplarını' ve nihayet, 'belli bir bilim topluluğu tarafından paylaşılan bütün değerleri ve alışkanlıkları' eklemiştir. Kuhn'un paradigma kavramı, eser boyunca birbiriyle uyuşmayan ve net olmayan anlamlarda kullanılmıştır. Kuhn'un eleştirmenlerinden Margaret Masterman Kuhn'un bu kavramı en az yirmi iki farklı anlamda kullandığını saptamıştır. Kuhn ise bu tespitin doğru olduğunu ve bu hatanın üslûp tutarsızlığından kaynaklandığını söylemiştir. Kabaca paradigmayı, belli bir bilim topluluğuna araştırmalarında yol gösteren bir model ve onların hayata bakışlarını belirleyen bir pencere olarak tanımlayabiliriz. Bir paradigma içinde, hem temel soruların hem de cevapların çerçevesi bellidir. Kuhn'a göre bilimsel teoriler aslında paradigmalardır. Birbirleriyle sürekli bir yarış halinde olan farklı bilimsel dünya görüşleri veya yerleşik düşünce kalıpları olan bu paradigmlar birer karşılaştırma modelleridir. Bu modelleri

olaylarla karşılaştırmak için kullanırız. Bu nedenden ötürü onların doğru veya yanlışlıklarından söz edilemez. Onlar için kullanılacak ifade “*oldukça kullanışlı, yeterince kullanışlı değil*” biçiminde olmalıdır. Newton’un mekaniği, Copernicus’un güneş merkezli sistemi ya da herhangi bir kuram paradigma olabilir. Paradigma, olaylarla karşılaştırılan kuramsal-kavramsal sistemlerdir. Örneğin, Newtoncu paradigma, iki yüz yıl sonra yerini bir başka kavramsal sisteme, görelilik kuramına, terk etmiştir. Yani Newton mekaniği yanlış olduğu ya da yanlışlandığı için değil; olayları açıklamada yetersiz kaldığı için terk edilmiş bir paradigmadır. (Bilim Felsefesinde Thomas Kuhn veParadigmalar)<http://freehost02.websamba.com/bilgiguclur/Kuhn.htm>

3.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik en geniş şekli ile insan ve insan değişim odaklı bir yaklaşımdır.İnsanlar üzerinde bir dönüşüm elde ederek örgütün değişimi ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamak amaçtır.(Celeb, 2004:23)

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir.Bu değişim sürecine en çok transformasyonel(Dönüşümcü) liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir.Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlik,örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir.Transformasyonel liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok ,öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır.(Bass&Steidlmeir, 1995:3 Çelik,2003:145)

Burns(1978);dönüşümsel liderliği liderler ve işgörenlerin istenilen değişimin elde edilmesine dayanan güdülerinin karşılıklı bağlantılar doğrultusunda işbirlikçi hedeflerin takip edilme süreci olarak açıklamıştır.(Celeb, 2004:23)

Süreçten çok düşüncelerle ilgilenen dönüşümcü liderler,ilham vericilik görevini üstlenip çalışanları sonuçlara nasıl ulaşacakları konusunda bilgilendirir ,onların sonuçlara ulaşmayı tasarlamadaki isteklilik ,bilinçlilik ve farkına varma düzeylerini yükseltirler ve görev

zorunluluğunun ötesinde başarı konusunda çalışanları güdülerler.(Bass, 1995 akt.Şahin,2005:39)

James Mc Burns'un(1978)dönüşümcü liderlik kuramına,lider izleyenleri üzerinde yüksek düzeyde moral,motivasyon ve performans yaratan kişidir.Burns'a göre,modern organizasyonlarda yeni kısımların oluşturulması yeteneğine sadece dönüştürücü lider sahiptir.Çünkü o değişim ustasıdır.(Kreitner, 1995:481)

Bass ve Avolio(1993),dönüşümsel önderlikte güven,saygı ve işgörenlerin beraber çalışarak istenilen amaca ulaşıldığını ve bunun işgören doyumunu arttırdığını savunurlar.Buna bağlı olarak dönüşümsel liderlik bir gelişim ve öğrenme aracı olarak örgütsel ve bireysel gelişmeyi sağlar.(Celeb, 2004:24)

3.4. Dönüşümcü Liderlik Kuramının Gelişimi

Liderlik araştırmalarında uzun süre görev ve insan boyutu incelenmiştir.Ohio Statü çalışmalarından beri yapılan çalışmalarda iş doyumunu ve etkililiğe bağımlı olarak girişim gücünü kullanma ve saygınlık olarak iki liderlik faktörü üzerinde duruldu.Bu liderlik boyutları ,liderlik modellerinde en çok kullanılan boyutlardır.(Çelik, 2003:147)

Karizmatik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının özellikle izleyen odaklı olması diğer yaklaşımlara göre liderlik farklı bir açılım olarak değerlendirilmektedir.Bu bakımdan ilk liderlik çalışmalarında tartışılan karizmatik ve dönüşümcü liderlik , 1970'lerin başlarından bu yana yeniden ilgi odağı olmuştur.Bu konuda yapılan çalışmalar ile 1990'lı yılların başlarında tartışmaya açılan ve her iki yaklaşımın merkezinde yer alan vizyon kavramını odak noktası haline getiren vizyoner liderlik çalışmaları ,kavramları mistik anlamlarından uzaklaştırmış ,hem liderlik sürecinin anlaşılmasına ,hem de örgütsel liderliğe uygulanabilir hale gelmelerine önemli katkılar sağlamışlardır.(Sabancı, 2005:26)

Dönüşümsel liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında Burs'un makalesinde ortaya çıkmış ve 1980'li yıllamada örgütlerin rekabetçi ortama ayak uydurmasını sağlamak için ,örgütsel değişim ve yetkilendirme sorunları ile ilgilenen örgütsel düşünürlerin büyük ilgisini çekmiştir.(Celebe, 2044:56)

Burs'un (1978)dönüşümsel liderlik düşüncesine dayanarak ,Bass(1985)dönüşümsel liderliğin durumsal liderlik üzerine kurulduğunu ,fakat karşıtı olmadığını ifade etmiştir.(Celebe, 2004:58)

Dönüşümsel liderlik durumsal önderliğin özel bir durumu olarak görülebilir.Bu iki model liderin izleyenleri güdüledikleri süreç ve amaçlar setinin tipi ile farklılık gösterir.

Durumsal liderlik ,liderlik konumunda bir kişiyi veya işgören konumundaki bir kişiyi içermesine karşın ,dönüşümsel önderliğin temeli konum değildir.Durumsal iyi edim gösteren işgörenleri ödüllendirir ve aynı şekilde iyi edim göstermeyenlerin ödülleri ellerinden alır.Dönüşümsel önderlikte ise liderlik karşılıklı bir değiş tokuşu gerektirmediğinden dolayı ,işgörenlerden birinin ,diğerlerinin ödülleri ellerinden almak veya onları ödüllendirmek için güce sahip olmasını gerektiren bir durum yoktur.(Celeb, 2004:59)

Tablo:3.3.1. Durumsal ve dönüşümsel önderlik arasındaki fark

Değişkenler	Durumsal Liderlik	Dönüşümsel Liderlik
Liderin Güç Kaynağı	Rütbe,konum	Kişilik ,yeterlilik
İzleyenlerin tepkisi	İtaat(Compliance)	Adanmışlık
Zaman ölçütü	Kısa dönem	Uzun dönem
Ödüller	Ödeme,Terfi	Gurur ve kendine güven

Gözlem, denetleme ve değerlendirme	Önemli	Daha az öneme sahip
(Counsalling focus) Danışman odaklı	Değerlendirme	Gelişim
Değişim gerçekleştiği yer	İzleyenlerin davranışları	İzleyenlerin tavır ve değerleri
Liderliğin bulunduğu yer	Liderin davranışları	İzleyenlerin kalbinde

Kaynak:(www.marquette.edu akt.Celeb, 2004:59)

Bass ve Avolio bu önderlik biçimlerinin sadece karşılıklı olarak bir grup insanla sınırlı olmadığını ,ancak aynı bireyin farklı zamanlar ve durumlarda liderlik biçimini değiştirebildiğini iddia etmişlerdir.Bass,liderlerin hem durumsal hem de dönüşümsel liderliğin örüntülerini gösterdiğine inanır.Bass,durumsal ve dönüşümsel liderlik arasında artan bir ilişki olduğunu söyler.Bass durumsal önderliğin ,özellikle koşullu ödül(contigent reward), etkili liderlik için geniş bir temel sağladığını fakat, durumsal liderlikte daha fazla çaba ,etkililik ve doyum sağlanırsa ,dönüşümsel önderlik için ortam hazırlanacağını açıklamıştır.(Celeb, 2004:60)

House,karizmatik liderlik üzerindeki dağınık çalışmalarını toparlamış ve karizmatik liderliğin izleyenlerin üzerindeki etkisinin araştırılması gerektiğini savunmuştur.Bass,transformasyonel ve transaksyonel liderlik arasındaki ayrımı diğer liderlik özelliklerini dikkate alarak yeniden belirlemiştir.Dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek grubun beklentisini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır.1980'lerden sonra liderliğe ilişkin yapılan araştırmalarda transformasyonel liderlik ve karizmatik liderlikle entelektüel enerji

baskın bir konu olarak ele alınmıştır.Karizmatik ve transformasyonel liderlik üzerine değişik modeller geliştirilmiştir.(Çelik:2003,148-149)

Yeni liderlik eğitimi ve liderliği geliştirme programlarında transformasyonel liderliğe ilişkin liderlik uygulama anketi (Leadership Practices Inventory)geliştirilmiştir.

1990'ların başında transformasyonel liderlik ,liderlik sahnesinin merkezinde yer almıştır.Sonuçta tranformasyonel liderlik ,karizmatik liderlik teorisinin bir versiyonu olarak güncelleştirilmiştir.(Çelik 2003:149)

Araştırmalarda ,dönüşümcü liderlik davranışlarıyla,liderlik özellikleri birbirine karıştırılmamış,haklı olarak liderlik özelliklerine ilişkin değişkenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına olan etkisi araştırılmıştır.Liderlik için birtakım özellikler önerilmiş ve lider davranışları ,bu önerilen özelliklerin orta düzeyde etkilendiği belirlenmiştir.Liderlik özellikleri tutarlı bir şekilde yorumlanmış liderin ödül ve ceza davranışları karar verme ,iletişim ve bireyler arası ilişkilere yönelik davranış özellikleri incelenmiştir.Bununla birlikte özellik modeli ,transformasyonel liderliğe uygulanmamış ,hatta liderlik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranış formları üzerinde orta düzeyde bir etkisi olmasına rağmen bu ilişkiye şüpheyile bakılmıştır.(Avalio&Bass,1988:43)

3.5. Dönüşümcü Liderliğin Temelleri

Alan yazını incelendiği zaman ,örgütsel ortamda oluşan dönüşümcü liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir.

Özellikle izleyenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirilmesine yardımcı olma ya da okul için vizyon oluşturma ,lider etkililiğinin temel faktörüdür.Bass,liderliğin ahlaki ve moral kalitesinin birinci derecede dönüşümcü liderin bir felsefeyi kavramsallaştırmasına ve bunu kendini izleyenlere iletmesine bağlı olduğunu ileri sürmektedir.Liderlerin değerleri ve inançları ,örgütsel vizyonun kavramsallaştırılmasına ışık tutmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardım etmektedir.(Çelik, 2003:151)

Dönüşümcü liderlerin, organizasyonun nasıl olması gerektiğini gösteren bir vizyon yaratır, organizasyonu bu vizyon doğrultusunda düzenler ve organizasyonel değişimleri bu vizyonu destekleyecek şekilde oluşturur.(Certo, 1997:368)

Dönüşümcü liderler, sezgisel ve öğrenme yoluyla çok derin bir anlama yeteneğine sahiptirler.Dönüşümcü liderler adalet,güç,özgürlük ve karar verme dinamiklerini çok iyi anlarlar.Dönüşümcü liderlerin politik ve kültürel değerleri iyi anlaması ve onları değişime tabi tutması gereklidir.Bunlara ek olarak ,dönüşümcü liderin zor kararları çok çabuk vermesi şarttır.Dönüşümcü liderler ,ne zaman bir işin üzerine gideceklerini ne zaman durmaları gerektiğini çok iyi bilirler.(Organ, 1989:165)

Dönüşümcü liderler insanların değer yargılarını ,heyecanlarını ve isteklerini kullanarak ,yüksek ve genel içerikli değerlerini etkileyerek harekete geçirirler.(Eraslan, 2003:84)

Dönüşümcü liderler sürekli program geliştirme,yatay ve dikey iletişim sağlama ,güçlü bir eşgüdüm oluşturma,özel hedefler belirleme ve sorun çözme konusunda ciddi bir çaba gösterirler.Dönüşümcü liderlik ,çatışmanın çözümü ,karar verme,personel geliştirme ve personelin ilerlemesini sağlama konusunda çok ciddi bir rehberliği gerektirmektedir.Dönüşümcü liderler nasıl öğrenilebileceğini öğrenirler.Bu liderler,kuralların ve sürecin devamlı değişmesi karşısında ,işgörenlere eşit değer veren bir yönetim yaklaşımını oluşturmaya ,sorunlara etkili çözüm bulmaya ve örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışırlar.(Starratt,1995:112)

Transformasyonel liderler izleyenlerinin ,tüm yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkararak ,kendilerini olan güvenlerini arttırarak ve onlardan beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler.Böylece örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta,örgütsel görevlerini kendi bireysel çıkarlarının üzerinde görebilmektedirler.(Bennis&Nanus, 1985:3)

3.6. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bir önderlik kuramının boyutlarının oluşumu ,o liderlik kuramının öncelik verdiği izleyenlerinin amaç ve gereksinimlerinin niteliği ile ilgilidir.Bu bağlamda dönüşümsel

liderlik boyutları ,izleyenlerin gereksinimlerinin karşılanma derecesine verdiği öneme göre şekillenmiştir.(Celeb,2004:71)

Burns(1978)'a göre dönüşümsel önder bir işgörenin var olan bir gereksimini belirler ve daha sonra ,daha yüksek gereksinimleri özendirme etmeye ve bunları karşılamaya çalışır

Dönüşümsel önderler işgörenlerinin gereksinimlerinin düzeyini yükseltir.İzleyenlerinde görevlerini en iyi şekilde yapma bilinci oluşturur.İzleyenlerinin kişisel büyüme,gelişme ve başarıma gereksinimlerinin farkına varmaların sağlar.Yine izleyenlerini,kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün faydası için çalışmaya motive eder.(George, 1995:432)

Dönüşümsel liderlik üzerine yapılan yorumlamalar incelendiğinde ,hepsinin odak noktasının insanlar olduğu ve etkili liderin ölçütünün insan gereksinimlerini karşılayarak,onların var olan üst düzey etkilerini ortaya çıkartarak ,gelişimleri sağlaması olduğu söylenebilir.Bu amaçlar doğrultusunda dönüşümsel liderler,ideal etki,zihinsel özendirme,bireysel ilgi,ilham verici güdüleme davranışlarını kullanırlar.(Celeb, 204:74)

Ancak bazı araştırmacılar bu dört boyuta bağlı kalarak boyut sayısını artırmışlardır.Çeşitli araştırmalar sonucunda bu boyutlar, dönüşümcü liderlik için çok önemli anlam ifade etmektedir.Bu boyutları uygulayan liderlerin mükemmel sonuçlar elde edeceği belirtilmektedir.(Bass,Avolio,1994:2)

Tablo:3.3.2.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

İdeal Etki (Karizma)	Vizyon ve misyon duygusu kazandırır.Saygı ve dürüstlüğü vurgular.Hayran olunacak ,güvenilecek davranışlar sergiler,çalışanlar onlara benzemeye çalışırlar.Etrafindakilere ilham verirler,güdülerler.
-------------------------	--

Zihinsel Özendirme/Entelektüel Uyarım/Entelektüel Benzeşim	Anlayış ve akılcılığı iletirler.Sorun çözümede dikkatlidirler.Soru sormaya ,sorunları yeniden ele almaya çalışanları cesaretlendirirler.Eski çözüm yollarına yeni bir bakış getirirler.
İlhamverici Güdüleme/Telkinle Güdüleme	Yüksek beklentileri bildiriler.Çabalara odaklanmada sembollerini kullanırlar.Basit yollarla önemli amaçları açıklarlar.
Bireyselleştirilmiş Etki/Bireysel İlgi	Çalışanlara kişisel dikkat kazandırır.Onlara rehberlik ederler.Çalışanların potansiyellerini geliştirir ve geliştirmeleri için yeni fırsatlar yaratırlar.Her çalışanın istek ve gereksinimlerini dikkate alırlar.

Kaynak:Şahin, 2005:40)

Bu boyutlar:

İdeal Etki(Idealized influence)

İdeal etki kavramı genellikle büyük kriz ortamlarında ortaya çıkan sıra dışı liderler olarak tanımlanan ,karizmatik önderlik çalışmasından ortaya çıkarılmıştır.(Celeb, 2004:74)

Karizmatik lider yüksek bir güce ve etkiye sahiptir.İzleyenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve lidere yüksek düzeyde güven duyarlar.İzleyenlerin fikirlerini canlandırarak ,onlara ilham verirler.İzleyenlere bireysel destek sağlayarak,onların gelişme ve ilerlemesine yardımcı olurlar.(Bass, 1990:21)

Vizyon ve misyon duygusu kazandırır.Saygı ve dürüstlüğü vurgular.Hayran olunacak ,güvenilecek davranışlar sergiler,çalışanlar onlara benzemeye çalışırlar.Etrafindakilere ilham verirler,güdülenler.(Şahin, 2005:40)

Karizmatik liderler izleyenleri tarafından güvenilen,ulaşılabilir vizyon ve misyona sahip,izleyenleri için amaçlar seti belirleyen kişilerdir.Temel parolası, “zorlukların üstesinden gelebilmek için benim güvenimi yeteneklerinde kullan”dır.(Chemers&Ayman, 1992:52)Karizmanın ilk tanımlarından biri Etzroni tarafından kompleks organizasyonlar çerçevesinde yapılmıştır.Bir bireyin diğer bireyleri yoğun ve kuralcı etkileme yeteneğidir.Bu yargıya göre karizma ,özünde bireyin gücüne dayanan kuralcı bir güçtür.Etzroni'nin kuralcı güç ile kastettiği sembolik ödüllerin ve cezaların manipülasyonudur.(Burns, 1978:43)

İdealleştirilmiş etki,karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir.Burada liderin etkisi,özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir.Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir.Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşma,bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması,kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir.Lidere yöneltilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması ,grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması ,izleyenlerin saygı duymasını sağlaması kendine güvenen ,güçlü biri olduğunu vermesi şeklindedir.(Karip, 1997:447)

Karizmatik liderlik ,yöneticilerin bir vizyon ve misyon duygusuna sahip olmasıdır.Karizmatik liderliğin diğer özellikleri ise saygı, güven ve sadakattir.Bu liderler,izleyenlerin kendi kişiliğiyle çok güçlü özdeşim kurmasını sağlamış ve izleyenlerin üzerinde yoğun duygusal izler bırakmışlardır. Bazı yöneticiler,işgörenler üzerinde coşku,güven,korku ve kişisel amaçlara bağlılık duygusunu geliştirmiştir.Geleneksel bakış açısına sahip olan bazı kişilere göre karizma ,liderlerin sahip olduğu en yüksek özellik ya da yüksek bir yönetim gücü olarak algılanmıştır.Ancak araştırma bulguları ,karizmanın

eski bir düşünceden çok ,genel bir özellik olduğunu ve örgütün daha alt kademelerinde bulunan kişilerinde bu özelliği taşıyabileceğini göstermektedir.(Çelik, 2003:163)

Karizmatik liderler izleyenleri heyecanlandırır,uyandırır ve ilham verirler.

İdeal etki boyutu ,izleyenlerin ,liderlerine saygı ve hayranlıklarına dayanmaktadır.Fakat Burns'a göre sadece yaşamsal değerler ,etik olarak yükseltiyorsa ,lider dönüşümsel olarak düşünülebilir.Liderin izleyenlerin rolleri ile ilgili konularda model davranış göstermelidir.Örgütsel amaçların izlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde büyük bir ısrar ve azim gösterirler.Kendi kazanımlarını izleyenlerin kazanımları için feda ederler ve başarı ve önderliği paylaşırlar.

Karizma ,eski yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir.Eski yunancada “ilahi ilham verme”anlamını taşır.Bununla birlikte kavramı yönetim ve örgüt literatürüne sokan ilk kişi ,Bürokrasi Modelinin kurucusu Max Weber olduğu kabul gören bir düşüncedir.

Weber,karizma terimini “karizmatik yetki”şeklinde kullanmıştır.Yetkiyi “belirli bir grubun ,belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı” şeklinde tanımlayan Weber,geleneksel yetki,karizmatik yetki ve ussal –yasal olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir(Baransel, 1983:168)

İdealize edilmiş etki,izleyenlerin radikal ve temel değişiklikleri kabul etmesini kolaylaştırır.Liderin hırslarına ,güdülerine ve amaçlarına güven oluşmaz ise örgütün yeniden yapılandırılması kaçınılmazdır. Örgüt içerisinde lider dönüşümü sağlamak için gerekli güveni,inancı,idealize edilmiş etkiyi kendi davranışlarıyla gerçekleştirir.İdealleştirilmiş etki,örgütlerinde dönüşümü gerçekleştirme arzusunda bulunan liderler için oldukça ciddiye alınması gereken bir boyuttur.Çünkü izleyenleri harekete geçirmede, ideale ve vizyona inandırma stratejik bir öneme sahiptir.(Eraslan, 2003:100)

Tablo: 3.3.3 Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılmalı Özeti

ÖRGÜTSEL KARİZMATİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	KARİZMATİK LİDERLİK KURAMI (HOUSE)	KARİZMA YA ATIF KURAMI (CONGER VE KANUNGO)	BENLİK KAVRAMI KURAMI (SHAMIR)	KARİZMA PSİKOANALİ TİK YAKLAŞIMI (KETS DE VRİES LİNDHOLM, ABSE ve ULMAN)	KARİZMA SOSYAL SIRAYET YAKLAŞMI (MEINDL)
DEĞERLEME BOYUTU					
LİDER ÖZELLİKLERİ	Yüksek özgüven. Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı. İnançlarının doğruluğuna ikna etme.	Kişisel risk üstlenme. Kendini feda etme. Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma. Güven uyandırma.	Güdüleri harekete geçirme. Kendini feda etme.	Liderlerden çok izleyicilerin pozisyonuna ağırlık verilir.	İzleyici yönelimli bir yaklaşımdır. Liderin özellikleri pek önem taşımaz.

YAKLAŞIMLARI N YÖNELİMİ	Karizmatik liderleri diğer insanlardan farklı kılan faktörler nelerdir?	Hangi tür davranışları karizma atfedilmesini olanaklı kılar?	Karizmatik liderler izleyicilerin i nasıl derinden etkiler ve onları örgüt çıkarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaya motive ederler?	Karizmatik liderler izleyicilerinin gözünde nasıl olağanüstü ve ilahlaştıran bir figür olarak görürler?	Karizmatik lidere yönelik tepkiler yüzyüze etkileşim içinde bulunmayan pek çok insanda nasıl aynı anda ortaya çıkabilir?
----------------------------	---	--	--	---	--

Kaynak: KILINÇ Taml, www.eylem.com.tr

Tabloda görüldüğü üzere günümüzdeki araştırmacılar liderin karizmatik özelliklerini bulmak için çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmada karizmatik liderlik kuramı, karizmaya atıf kuramı, benlik kavramı kuramı, karizma psikoanalitik yaklaşım ve karizma sosyal sirayet yaklaşımları ele alınmıştır. (www.kho.edu.tr.)

House, karizmatik liderlik üzerindeki dağınık çalışmalarını toparlamış ve karizmatik liderliğin izleyenlerin üzerindeki etkisinin araştırılması gerektiğini savunmuştur. (Çelik, 2003:148)

House, karizmatik liderliği açıklayabilmek için test edilebilir ve daha çok gözleme dayalı bir takım varsayımlar ortaya atmıştır. Teori, karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Karakteristik nitelikleri, davranışları ve ortamı hesaba kattığı için diğer teorilerden daha çok kabul görmüştür. (Yukl, 1989:330)

Bass, House'un teorisine bazı eklemeler yapmak suretiyle daha geniş bir araştırma yapmış ve karizmatik liderliğin sadece inançlı ve güvenilir olmaktan doğmayacağını, aynı zamanda izleyicilerin lideri olağanüstü, ruhani bir kahraman olarak görmelerinin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür.(Luthans, 1995:83)

Bass dönüşümcü liderliği karizma ile aynı anlamda görmektedir.Dönüşümcü liderliğin ,izleyici ve liderin ;moral ve motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyede çıkartmalarınıdır.(Rost, 1993:87)

Conger ve Kanungo karizmatik liderlik davranışlarını şöylebilir.

Conger ve Kanungo ise, karizmanın niteliksel ve gözlenebilir bir olay olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir.(Yukl, 1989:341)

Conger ve Kanungo(1987-1988)organizasyonlarda çıkan karizma anlayışını inceleyen bir araştırma yapmışlardır.Bu araştırmada; karizmada başlangıç noktası, statükoyu ortadan kaldıran liderin organizasyonun ileride ulaşılması için bir hedef belirlemesidir.Karizmatik liderler bu hedefe ulaşmak için aktivitelerde riski göze alırlar.Çoğunlukla görevi başarmak için klasik olmayan yolları kullanırlar.Organizasyonun çevre faktörlerine (olumlu ve olumsuz) karşı duyarlıdırlar ve vizyon oluştururken bunları göze alırlar.Statatükoyu dayanılmaz bir şey olarak ve vizyonlarıda alternatif olarak tanımlarlar.Kendilerine güvenirlir ve astlarının ihtiyaçlarını giderirler.Başkalarını etkilemek için resmi etkilerinden çok kişisel özelliklerini kullanırlar.Çoğunlukla girişimcilikte ve örnekleme metoduyla astlarına örnek olurlar.Yönetici ve idareci olarak görev yaparlarsa karizmaları kaybolur.(Erçil, 1997:539)

Zihinsel Özendirme /Entelektüel Uyarım(Intellectual Stimulation)

Dönüşümcü liderliğin etik açıdan normatif yönünü oluşturan bu boyut bazı kaynaklarda "zihinsel teşvik"olarak ta adlandırılmaktadır.Dönüşümsel sürecin oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir.Bu boyut bireyin etkinliklere katkılarını bilinçli olarak artırmalarını ,işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmelerini ve kendi sorunlarını hem liderin hem de kendi

inançları ve değerleri doğrultusunda ele alarak çözüme kavuşturmalarını kapsamaktadır.(Berber, 2002:3)

Dönüşümsel liderlik ,üstün ve tinsel bir boyuta sahiptir.İşgörenlerin sayıtlıları sorgulanmasına ve sorunlara daha yaratıcı çözümler bulmalarına yardım eder.Zihinsel özendirme davranışları ile liderler,açıkça işgörenlerin değerlerinde kendi düşüncelerini geçerli kılmayı ve işgörenlerinin en üst düzeyde yarar ve doyumunu görev edinirler.(Celeb, 2004:76)

Zihinsel özendirme ,işgörenlerin değer ve inanışlarında değişimin yanı sıra ,işgörenlerin sorunlarını ve bunları çözmenin farkında olmaları yönündeki değişimi ifade etmektedir.

Zihinsel özendirme boyutu ,liderin işgörenlerine ilginç ve zorlayıcı işler sağladığı ve onları sorunlarını kendi yolları ile çözmeleri konusunda cesaretlendirdiği düzeyi ifade eder.(Celeb, 2004:77)

Dönüşümcü liderler aynı zamanda yaratıcı bireylerdir.İzleyicilerin yaratıcılıklarını geliştirici imkanlar sağlarlar.Yeni yaklaşım bulmalarını isterler.Varolan varsayımları sorgulayarak ,sorunları yeniden şekillendirir,geleneksel sorunlara yeni yollarla yaklaşarak ,çalışanların işlerini yeni ve farklı boyuttan görmelerini sağlar .Onların çabalarını ,yaratıcı olacak şekilde uyarırlar.Yaratıcılığı cesaretlendirir ,böylece yeni fikir ve yaratıcı sorun çözümleri,sorunlarla karşılaşan izleyiciler tarafından geliştirilir.(Bass ve Avolio, 1994:5)

Entelektüel uyarım,liderin izleyenleri problem çözmeye teşvik etme yeteneğidir.Yeni cevaplar bulmak için eski değerler sorgulanmalı ve varsayımlar incelenmelidir.Lider izleyenlere problemlere yeni bakış açılarıyla bakmaları ve yeni çözümler üretmeleri noktasında teşvik ederek onları normal ölçütlerin daha ötesinde bir performans sergilemeye sevk etmektedir.Zihinsel teşvikteki başarının en önemli anahtarı yetkilendirmedir.Lider,izleyenlerin yeteneklerine ve kapasitelerine güvendiği ve delege etmek suretiyle bu güveni onlara hissettirdiği ölçüde problemlere yeni çözümler üretmede başarı sağlayacaktır.(Nahavandi, 1997:193)

İlham Verici Gdleme (Inspiratiol motivation)

İlham verici güdüleme ,gemiŖte karizmatik davranıŖın açıkça ilham verici olmasından dolayı ,karizmanın bir parçası olarak dŖnlmekteydi.İlham verici güdüleme dnŖmsel liderlikte ayrı bir öneme sahiptir.çünkü iŖgrenler liderin amaçlarına çekilirse ,ilham verici davranıŖ ortaya çıkabilir.Bass(1985), “lider arzu edilen hedefleri ve onlara nasıl ulaŖılabileceđini göstermesinden dolayı(güçlü bir önderin onların modeli olduğundan değil)liderin önerilerinin bir sonucu olarak iŖgrenler kendilerini daha güçlü hissedерlerse, o zaman lider ilham vericidir “ifadesini kullanmaktadır.(Celeb, 2004:77)

İlham verici liderler ,hr iradelerini kullanır ve örgütsel amaçların gerekleŖmesi için alıŖırlar.Bu liderlerin hayat dolu bugünleri ve ulaŖılabilir bir gelecekleri vardır.İlham verici liderler,motivasyonu yükseltmeye ve canlı tutmaya alıŖır;kendini izleyenlere iyimser bakıŖ açısı kazandırır ve ilham verir.CoŖkusal destek ve çekicilikleri sayesinde iŖgrenlere ilham verir ve onların birinci derecedeki motivasyon el beklentilerini karŖırlar.(elik, 2003:164)

İlham verici güdüleme ,izleyenlerin örgütsel alıŖmalarını benimseyerek ve iten gelecek yapmaları için lider tarafından gdleneme süreci olarak tanımlanmaktadır.(Bass&Steidlmeier, 1999:184)

Telkinle güdüleme lider geleceğe yönelik hem iyimser, hem de ulaŖılabilir açık bir resim yaratır.KiŖilere beklentilerini ykseltebilmeleri için cesaret verir, karmaŖıklıđı azaltır ve belirlenen vizyona ulaŖabilmeleri için cesaret verir. (Eraslan 2003:101)

Bireysel İlgі (İnividualized Consideration)

BireyselleŖtirilmiŖ ilgi ,izleyenlerin geliŖimini sağlayıcı bir boyut olma özelliğini gösterir.Lider izleyenleri ile birey olarak ilgilenir,izleyenlerinin gereksinimlerini dikkatle takip eder ,fırsatları öğrenir ve onları tecrübelerini arttırmaya ve güven yaratmaya zen gösterir.(Shackleton, 1995:117)

Bireysel ilgi başkalarını düşünmenin varlığı üzerinde durur.Dönüşümsel liderler ,her izleyenine bir birey olarak davranır ve kılavuz fırsatlarının genişletilmesini sağlar.Dönüşümsel liderler,izleyenlerini lider olarak geliştirmeye çalışırlar.Bireysel olarak işgörenleriyle ilgilenen liderler,daha başarılı bir sonuç elde etmek için işgörenlerinin işine daha bağlı hale gelmeleri konusunda yardımcı olur ve ulaşılabilir ortak amaçlara özendirme eder.(Bass&Steidlmeier, 1999:186)

Eğitimde bireysel ilgi, öğretim üyesinin(liderin), öğrencileri (izleyenleri) cesaretlendiren ve destekleyen onlara insan olarak güvenen ve saygı gösteren , gelişme fırsatları vererek gelişmelerini sağlayıcı davranışlardır.Öğretim üyesinin rolü, öğrencilerin gereksinimlerini ve kişisel gelişimini dikkate alarak, öğrencide(izleyen) özgüven yaratmaktır.Böylelikle bu rol öğrencinin kişisel gelişimini artırma süreci olarak tanımlanabilir.(Eraslan, 2003:105)

Bireysel ilgi,izleyenlerin ihtiyaçlarını sadece ortaya çıktığı zaman değil sürekli bir biçimde ve ihtiyaçları olabilecekleri şeyleri önceden düşünerek hareket etmeyi ve ihtiyaçları yüksek düzeyde karşılamayı amaçlar.(Akdoğan, 2002:42)

3.7 Eğitimde Dönüşümcü Liderlik

Okul liderliği konusunda yapılan ampirik çalışmalar ,örgütsel koşullar ve sonuçlar çerçevesinde, lider davranışlarını ve uygulamalarını belirlemeye yardımcı olmaktadır.Yakın geçmişte liderlik araştırmalarında liderin bilişsel ve duyuşsal özelliklerine ilişkin araştırmaların arttığı görülmektedir.Hallinger ,kapsamlı bir öğretimsel liderlik anketi hazırladı.Bass(1985),okul ve okul dışı örgütlerde dönüşümcü liderlik davranışını ölçmeye yönelik anket hazırladı.

Okul yöneticisi,liderden önce üsttür veya baştır.Yöneticilikten önderliğe geçiş çok güç olmakla beraber, bazı yollarla sağlanabilir.Bu yollar:(Celeb,2004:119)

1.Okul yöneticisinin önderliğe geçmesi için, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir.Bireyin değeri,işbirliğinin önemi,okulun verimi,öğrencilerin gelişmesi gibi böyle idealler,okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler.

2.Okulun amaçları ile üyelerin gereksinimlerini dengeleştirebilecek kadar örgütü ve yönetici olabilmesidir.

3.Okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir.

Liderliğin bir grup eylemi olduğunu ,üstünlüğün ise sadece kişisel hak ve görevlerini kapsadığını hatırlarsa ,okul yöneticisi, üstünden çok gruba dönük çalışabilir ve onların liderlik imajına hiç olmazsa yaklaşabilir.

Okul yönetiminde liderlik ,önce problemleri gerçekçi bir gözle görmeyi ,sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir.Gerçek liderlik problemleri cesaretle karşılamak ve onları eğitim örgütünün yararına yönetmekle olur.(Ilgar, 1996:58)

Eğitim liderinin görevleri arasında kurum çalışanlarını aktif duruma getirme ve organize etme bulunmaktadır.Başka bir açıdan liderin işlevleri;yöneticilik,kaynak kişilik ,örneklik ve denetçilik olarak ele alınmıştır.Lider sadece kurum çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamakla değil ,yetiştirilmesi ile de görevlidir.((Deniz, 2004:22)

Bardwick(1996) okul liderinin dönüşümü başarması için eğitim liderlerinin önünde altı aşamalı bir görev olduğunu belirtmektedir.Bu görevler:(Özden, 1999:131)

1.İşini yeniden tanımlaması.

2.Başarıya ulaştıracak bir strateji yaratmak.

3.İkna edici olma.

4.Dürüst davranma.

5.Başkalarına saygı.

6.Eyleme geçme gücü.

Eğitim liderliği için dşnleebilecek bu görevleri eğitime uyarladığımızda öncelikle okulun varlık nedenini ve eğitimin amacının yeniden belirlenmesi gerekmektedir.

Dönüşümcü okul lideri ,okulun değişme eğilimini tanır,bir vizyon geliştirir.Vizyonu rgt üyelerine iletir.Dönüşümcü lider vizyona ulaşma doğrultusunda örgüt üyelerini motive eder.Dönüşümcü liderin değişmeyi gerçekleştirme doğrultusunda  önemli rolü vardır.Bunlar:Mevcut ihtiyaçları analiz ederek canlandırma ,yeni vizyon oluşturma ve değişimi kurumsallaştırmadır.(elik, 2002:76)

Eğitimde dönüşümcü liderliğin kavramsallaştırılmasında özellikle okul dışı örgütlerde geliştirilen dönüşümcü liderlik modelinden yararlanılmıştır.Dönüşümcü liderlik boyutunun altı boyutu belirlenmiştir.(elik, 2003:156)

1.Bir vizyon belirleme ve geliştirme:Lider,okula yeni ufuklar aacak bir kimlik geliştirmek için ,geleceğin vizyonunu belirleme ,gerçekleştirme ve okul personeline aşılamaya çalışır.

2.Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme:Lider, ğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.

3.Bireysel destek sağlama:Lider ğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ve ihtiyaçları ile ilgilenmeye çalışır.

4.Entellektüel uyarım:Lider işgörenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansını artıracak düşüncelerin oluşumunu özendirir.

5.Bir davranış modeli oluşturma:Lider,temel değerleri işgörenlere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.

6.Yüksek performans beklentisi:Lider,işgörenlerin kalite,mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.

Dönüşümcü liderliğin eğitimsel hedefleri:

Dönüşümcü liderler şu üç hedefi gerçekleşmeye çalışmışlardır: (Liontos, 1992:2)

1.İşbirlikçi ve profesyonel bir okul kültürü oluşturmak:Bu personelin sürekli birbirleriyle istişare etmesi ,plan yapması,birbirlerini eleştirebilmesi anlamına gelmektedir.Kolektif sorumluluk bilinci ve devamlı gelişme isteği ,öğretmenleri “daha iyi nasıl öğretebilirim”düşüncesine teşvik edecektir.Dönüşümcü liderler,hedef belirlemede,kültürel değişimi desteklemek için bürokratik mekanizmayı kullanmada ,gücü delege ederek liderliği paylaşmada ve okul değer ve inanışlarını aktif bir şekilde dile getirme de personeliyle sürekli işbirliği içindedir.

2.Öğretmen gelişimini desteklemek:Leithwood yapmış olduğu araştırmalarda şu sonuca ulaşmıştır:Öğretmen profesyonel gelişme hedeflerini içselleştirdiği zaman kişisel gelişim motivasyonu artmaktadır.Bu gelişim süreci de öğretmenin okul misyonuna adanmışlığı ölçüsünde kolaylaşmaktadır.Okul problemlerini çözme sürecinde lider personeliyle işbirliği içerisinde olduğu zaman hedeflerin açık ve gerçekçi olduğundan emin olmalıdır.

3.Öğretmenlerin problemleri etkin bir şekilde çözmelerine yardımcı olmak:Dönüşümcü liderlik,öğretmenleri yeni çözümler üretme süreci içerisine soktuğu ve bu hususta ekstra gayret sarf ettiği ölçüde değer kazanır.Dönüşümcü liderler ,grup olarak daha iyi çözümler üretileceği ortak görüşüne sahiptirler.

3.7.1. Dönüşümcü Eğitim Liderlerinin Kullandığı Stratejiler

Leithwood (1992)eğitim liderlerinin kullanması gerektiği stratejileri şöyle sıralamıştır:(Leithwood, 1992:8-10)

Dönüşümcü eğitim lideri;hergün sınıfları ziyaret eder,öğretmenlere yardımcı olur ve öğretmenlerinde birbirlerinin sınıflarını ziyaret etmelerini teşvik eder.

Sene başında okul hedeflerini ,değerlerini ve vizyonunu belirlemede tüm personelin katılımını sağlar.

Araştırma –geliştirme ya da okul iyileştirme takımları kurarak güç paylaşır.Tüm personelin sorumluluk almasını ve idare işlere katılımını sağlar.

Okul gelişimine katkıda bulunan öğretmen ve öğrencilere takdirlerini açık bir şekilde ifade eder.

Tüm personelin istek ve ihtiyaçları hakkında anket düzenler.Problemleri aktif bir şekilde dinleyerek kişilere değer verdiğini ve onları önemseydiğini hissettirir.

Öğretmenlerin yeni fikirleri tecrübe etmesini teşvik eder,Yenilikleri onlarla paylaşır ve istişare eder.

Okula “workshop”lar getirerek öğretmenlerin bilgi ve becerilerini birbirleriyle paylaşmalarını sağlar.

Yeni öğretmen alırken okul karar alma sürecine aktif bir şekilde katılması gerektiğini bildirir.Bu hususta işbirliği içerisinde olacak öğretmenleri arar.

Öğretmen ve öğrencilerle ilgili yüksek beklentileri vardır.Onlardan mümkün olan en yüksek performansı göstermelerini ister.Bu konuda kendisinde örnek olur.

Bürokratik mekanizmaları öğretmenin lehine kullanır.

BÖLÜM 4

4. SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (TRANSAKSIYONEL LİDERLİK, YÖNETSEL)

Sürdürümcü liderlik türünde ödüller performansa bağlı olarak verilir. Davranış, takipçilerin doğrultusunda oluşur. Grubun iyiliği için bireysel çıkarlar vurgulanır. Planlar uzun dönemlere yayılır ve neyin gerçekten önemli olduğuna dikkat edilir. Dönüşümcü lider ise karizmatiktir, vizyon sahibidir, iyi bir iletişimcidir ve daima dinamiktir. İzleyicileri bir işe teşvik ederken düşünce boyutunda ikna etmeye çalışır. (Akdoğan, 2002:44)

Sürdürümcü liderlik, lider ve izleyici arasındaki ilişkiler (alış-veriş) üzerine yoğunlaşmıştır. Ne yapılması gerektiği hakkındaki uzlaşmada her iki taraf alış-verişte bulunur. Lider, rolü ve görevi tanımlar, işin yapılması için astına yeterli güveni verir. Lider uzlaşılan amaca ulaşmada izleyicisine yardım edebilir. Sürdürümcü liderler, eğer astlarından istenilen yapılırsa, astlarının ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini gösterirler. Eğer izleyen amaca ulaşırsa, lider işi tamamladığı için astına pozitif bir geri bildirim ve ödüller verir. Eğer amaca ulaşamassa, lider yaptırımları kullanır. Sürdürümcü liderler daha çok organizasyonun bakımı, korunması, işletilmesi, idaresi ve yönetimi ile ilgilenmektedir. (Ceylan, 1997)

Sürdürümcü Liderliğin Boyutları

Tablo:4.1.1. Sürdürümcü Liderliğin Boyutları

Koşullu ödül	Çabaların karşılığını verirler. İyi performansı ödüllendirirler. Başarıları takdir ederler.
--------------	---

Beklentiye göre yönetim (Aktif)	Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırıp izlerler. Kusursuz eylemde bulunurlar.
Beklentiye göre yönetim (Pasif)	Ölçütlere karışmazlar. Sorun ortaya çıktığı zaman ilgilenirler.

Kaynak:Şahin, 2005:41

Görüldüğü üzere , sürdürümcü liderler ödül ve disiplin koşullu güçlendirme, olumlu aktif ile olumsuz pasif beklentiye göre yönetim davranışı gösterirler.

Sürdürümcü liderlik stilinin temel anlayışı arasında öğretmenlerin sınırlı bilgiye, düşünceye ve çözüme sahip oluşu vardır.Öğretmenler dışsal, parasal, ve iş koşullarının değiştirilmesi gibi ödüllerle güdülenmeye çalışılır.(Ingram, 1997:12-14)

Sürdürümcü liderlik genel olarak iki kavram üzerinde durmaktadır.Bunlardan ilki, “Durumsal Ödül” diğeri ise “İstisnalar İle Yönetim” dir.Durumsal Ödül; lider izleyenlerini belirlediği performans seviyesine ulaştığı zaman ödüllendirir.İstisnalar ile yönetim ise; lider işler yolunda gitmediği zaman duruma müdahale eder.Sürdürümcü liderliğin bu boyutu aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır.Aktif lider, sapmalar ve düzensizlikler oluştuğu zaman harekete geçer.Pasif lider ise önceden belirlenmiş prosedüre uymama eğilimi ortaya çıktığında harekete geçer.(Bass&Steidlmeier,1995:9)

Maslow’un gereksinim hiyerarşisine göre de , yalnızca temel gereksinimler üzerine yoğunlaşan sürdürümcü lider, öğretmenlerin belirli düzeyde güdülenmesini sağlayabilir.

Bu bakımdan sürdürümcü liderlik doğası gereği yüksek düzeyde güdülenme , iş doyumunu ve adanmayı sağlayıcı özelliğe sahip bir liderlik stili değildir.Kessler'in(1993) araştırmasına göre sürdürümcü liderler çalışanların iş doyumunu çok az etkilerler.(Şahin, 2005:41)

Bu liderlik stili, geleneksel yönetim fonksiyonlarını taşımaktadır.Lider, izleyicilerin görevlerini, iş gereklerini, yapıyı belirler, uygun ödülleri geliştirir, izleyenlerin sosyal ihtiyaçları üzerinde durur.Liderin, izleyenleri memnun etme kabiliyeti verimliliği artırmaktadır.Özellikle yönetim fonksiyonları üzerinde üstündürler.Çok sıkı çalışırlar ayrıca hoş görürler.Zekilerdir.Her şeyin planlı ve etkili bir şekilde işlenişinden dolayı kendileri ile övünürler.Lider daha çok kişisel olmayan performans, plan, program ve bütçeye önem verir.Kaynakları, organizasyonel kuralları düzenleme eğilimindedirler.(İnci, 2001:60)

Sürdürümcü liderlik, yönetsel amaçların gerçekleşmesini sağlamak için ürünün kalitesinin geliştirilmesine, çalışanların beklentilerinin açıklığa kavuşturulmasına önem verir.Dönüşümcü lider ise uzun vadede yüksek düzeyde ürün geliştirmeye, değişme ve gelişme yanında izleyicilerin iş doyumuna önem verir.(Çelik, 2003:159)

Sürdürümcü liderlik, liderin kontrolünde hizmetle ödülün karşılıklı değişimine dayanır.Bu liderler çalışanlarla ekonomik , politik ve psikolojik alışveriş içindedirler.Öte yandan sürdürümcü liderler işlevler, görevler ve davranışlar üzerine odaklanırlar.İşlevler eğer örgütteki diğerlerinin işleriyle başarılacaksa, onlarla ilgili süreçler kolaylaştırılır.(Şahin,2005:40)

Örgüt çalışanlarının davranışları rasyoneldir.Otorite ve etki hiyerarşik olarak belirlenir.Bu liderler paylaşılan amaçlara odaklanmak yerine çalışanlarıyla pazarlık yapmaya odaklanırlar.Bu arada ödül ve ceza üzerine yoğunlaşp tutum, norm, düşünme becerileri gibi öğelerle uğraşmazlar.(Şahin, 2005:40)

4.1. Sürdürümcü Liderlik İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Temel Farklar

Dönüşümcü liderlik, yönetimden hedefler, yetenekler, değerler ve yeti'ler bakımından farklılıklar gösterir.Liderlik, örgütün ihtiyaç amaç ve hedeflerine odaklanır.Kendini adamayı teşvik eder, semboller kullanır, paylaşılan değerleri artırır, değişiklik için doğan her türlü fırsattan istifade eder.(Akdoğan, 2002:46)

Sürdürümcü liderler, izleyenlerini beklenen seviyeye ulaştırmak için geliştirirler.Bunun için lider, iş tanımlarını belirler, amaçları gösterir, onları hedefe ulaştırmak için teşvik eder, ihtiyaçlarını ve amaca ulaştıklarında elde edecekleri ödülleri kendilerinin belirlemesini sağlar.

Dönüşümcü lider, çalışanların kendi çıkarlarını bir yana bırakarak organizasyonun misyonu üzerinde odaklanmalarını sağlar.Çalışanların daha yüksek seviyeli amaçlara konsantre olmalarını sağlar.Böylece beklenenden daha fazla çaba elde edilir.(İnci, 2001:61)

Araştırmalara sonuçlarına göre, dönüşümcü liderler sürdürümcü liderlerden daha çok etkilidirler.Sürdürümcü liderlerin çoğu otokratik liderlik özelliği gösterirler.Bunula birlikte yapılan araştırmalarda yöneticiler sürdürümcü liderlik davranışlarından daha çok dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermektedirler.(Şahin, 2005:41)

Dönüşümsel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini kabul ettirmek ve inanç aşlamak önemlidir.Böylece, çalışanlar veya izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü orjinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır.Sürdürümcü liderler ise, dönüşümsel liderlerin aksine, çalışanların geçmişten beri devam eden faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak ve iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler.Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle çok az ilgilenirler.Sürdürümcü liderler geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar.Dönüşümcü liderler ise kuruluşların ve örgütlerin görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, örgütü ve izleyicileri belirli bir zaman

dilimi içinde çok fazla etkileyen ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir. Bu bağlamda atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde hiç kuşkusuz dönüştürücü liderlik etkili olurken durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde de sürdürücü liderlik biçimi etkili olmaktadır. (Eren, 1998:458)

Tablo 4.4.2.: Sürdürücü ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları

	Sürdürücü	Dönüştürücü
Zaman Yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm Mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler

Karar verme	Merkezileştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma.	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak:(Çelik, 2003:163)

Tüm bu farklılıklara rağmen, günümüzde her iki liderlik yaklaşımında ihtiyaç olduğu görülmektedir.Dönüşümcü liderlik teorisi davranışsal ve durumsal yaklaşımlarla uyum içerisindedir.Sürekli değişen durumlarda dönüşümcü liderlik, sabit çevrelerde ise sürdürümcü lidere ihtiyaç duyulmaktadır.Bir lider gerektiğinde sürdürümcü lider yapısına

bürünerek kurallar doğrultusunda hareket eder ya da dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile organizasyonu ihtiyaca göre değişim sürecine sokar.Fakat unutmamak gerekir ki başarılı bir lider her iki liderliğin kombinasyonunu uyumlu bir şekilde yaratabilen liderdir.(İnci, 2001:63)

4.2. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik(Özgür Bırakıcı, Non-Leadership)

Özgür bırakıcı liderler , izleyenlerine demokratik liderliğinde ötesinde serbestlik tanıyan liderlerdir.Bu tarz liderler, Bradfort ve Lippitt tarafından, astlarını etkilememeye çalışan, kontrol ve yönetim fonksiyonlarını ihmal eden kişiler olarak nitelendirilmişlerdir.Bunlar, sürekli olarak evrakla uğraşırlar ve astlarından uzakta dururlar, onlara kapasitelerinin üzerinde sorumluluk verirler.Bunun yanı sıra, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler verilmez ve yine bu tip yöneticiler ne kendileri karar verirler ne de gruba karar vermeleri için yardımcı olurlar.(Türkmen, 1996:49)

Bu yöneticiler yönetim yetkisine fazla ihtiyaç duymazlar.Astlarının verimli olmaları için onları kendi hallerine bırakırlar.Onların kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar ölçüsünde yapmalarına fırsat tanırırlar.Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler.Ceza ve ödül sistemini pek işletmezler.Kısaca bu yöneticiler için “etliye sütlüye karışmazlar” diyebiliriz.Organizasyonun başarısı bu tip yöneticilerden ziyade yetenekli astlara bağlıdır.Bu tür liderlerin bulunduğu organizasyonlarda karaları astlar alır, lider uygular diyebiliriz.Liderler grubun çalışmalarına katılmazlar.Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen astlardadır.Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak astlar grubu ve lideri yönlendirirler.Kullandıkları yetkileri neredeyse tamamen astlarına devretmişlerdir.(Akdoğan, 2002:55)

Lippitt ve White’ın yaptıkları araştırmalarda, özgür bırakıcı liderlerin olduğu gruplarda bu liderler oldukça sevilmeğe birlikte üyeler iş yapmaktan ziyade, kendi istedikleri gibi davranmaktadırlar.Özgür bırakıcı liderlerin olduğu gruplarda, lider ortamı terk ettiğinde üretkenliğin arttığı gözlenmiştir.(Türkmen, 1996:48)

Özgür bırakıcı liderlerin ekip çalışmasını öne çıkardıkları görülmekle beraber, liderler ekip çalışmasına ağırlık vermeye başladığında aslında liderliğe daha fazla ihtiyaç

duyacaklardır.Çoğumuz, lideri durumunda bulunduğumuz ekiplerin, kendi kendilerine yönetir duruma gelmelerini isteriz.Bunula beraber, bu ekipler her zaman aşamayacakları çeşitli engellerle karşılaşacaklardır.Ekiplerin aldıkları kararların yerini alması her zaman doğru olmayacaktır.Özellikle üst kademe kararlar, sorumluluğu yaşayan lider tarafından alınması daha doğru olacaktır.Özgür bırakıcı liderler, lideri bulunduğu ekiplerin kararlarına uyarlarsa, kendilerini buldukları kademeye getiren liderlik özelliklerini feda etmiş olacaklardır.(Bass, 1997:24)

4.3. Tam Donanımlı Liderlik

Tam donanımlı liderlik modeli olarak adlandırılan bu liderlik stilinin asıl amacı, sürekli bireysel ve örgütsel gelişimi sağlamaktır.(Celeb, 2004:69)

Bu liderlik stili Bass ve Avolio'nun dönüşümsel liderlik stilinde görülen özelliklerdir.Bu liderlikte(Celeb, 2004:69):

Bir kişinin inançlarını değerlerini ve onlarla tutarlı olmayı,

Gelecekteki değişim için bir etkinlik belirlemeyi ve bunu bir vizyon olarak dile getirmeyi,

Çalışma arkadaşları ve kendisi geleneksel düşünme yollarını zorlamak için özendirme etme,

Kendisi ve diğerlerini potansiyelin en üst seviyeleri için geliştirmeyi içerir.

Bass ve Avolio tarafından hazırlanan “kısaltılmış kişi izleme raporunda” tam donanımlı liderlik stiline ilişkin modeller hazırlanmıştır.Etkisiz liderlikten etkili liderlik stiline doğru aşamalı olarak ortaya konan , liderin özelliklerine dayalı olan bu modellerde,tam donanımlı liderlik stilinde beş temel faktör ortaya konmuştur.Bunlar;

İnsan koçu, yeniliğe teşvik etmek, diğerlerine ilham kaynağı olma, dürüst hareket etme, ve güven inşa etme olarak belirlenmiştir.Bu beş özelliğin toplamına sahip olan lider , dönüşücü olarak belirlenmiştir.(Bass and Avolio, 2006)

4.4. Çok Faktörlü Liderlik Anketi(Multifactor Leadership Questionnaire)

Bass çalışmasında çok faktörlü liderlik anketi hazırlamıştır.Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur.Anket iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir.Ankette davranışsal liderliğin belirlemecileri, durumsal ödülleri, amaçlara göre yönetim olarak belirtilmektedir.Dönüşümcü liderliğin belirlemecileri ise; karizma, (İzleyicilerin liderleri; heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip olarak görmeleri), doktrine etme (Liderlerin izleyicilerini büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri), entellektüel yaratıcılık (bu kavramın davranışsal liderlikten farkı, dönüştürücü liderin izleyicilerinin görevle ilgili problemlerini kendinin çözmesini beklemesi), bireyselleştirilmiş düşünce (liderin izleyicilerini öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirilmesi) dir.(Sashkin&Rosenbach, 1993:5)

Bernard Bass, 1985-1990 yılları arasında dönüşümcü liderlik konusunda en yoğun ve sistematik çalışmaları yapan bilim adamıdır. “Dönüşümcü Liderlik” kavramını ölçmek için “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”(Multi-Factor Leadership Questionnaire-MLQ) adı verilen bir ölçek geliştirmiştir.Bu ölçekte, Dönüşümcü Lider ve Etkileşimci Lideri karşılaştırmak üzere bir araştırma yapmıştır.Çoklu liderlik ölçeği çeşitli ülkelerde ordudan okullara kadar birçok örgütte kullanılarak, yapı geçerliliği ve güvenirliliği farklı örgüt ve kültürlerde test edilmiştir ve birçok dile çevrilmiştir.(Karip, 1998:451)

Bass tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının temeli, kendisinin, dönüşümsel ve sürdürümcü lider davranışını ölçmek ve bu liderlik türleri ile iş birimi etkinliği ve tatmininin ilişkisini irdelemek amacı ile geliştirdiği “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) üzerine kurulmuştur.(Yıldırım, 2004:44)

Bu ankette üstü kapalı olarak, her liderin hem sürdürümcü hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini kabul etmektedir.MLQ ilk olarak 1980 yılında uygulanmıştır. Nicel olarak yapılan dönüşümcü liderlik araştırmaları Bass ve Avolio(1990) tarafından geliştirilen Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği kullanılarak yapılmıştır.Ancak daha sonra bu ölçek çeşitli araştırmacılar tarafından farklı ülkelerde ve örgütlerde kullanılarak eleştirilmiş ve ölçeğin revizyon edilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Avolio ve Bass(1999) geliştirdikleri çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini (MLQ Form 5X) 3786 kişiye uygulayarak ölçeğin boyutlarını yeniden gözden geçirmişlerdir. Bu anket formunun son hali , “Form 5X” veya MLQ 5X olarak da adlandırılmaktadır.(Akbaba-Altun,2003:12)



BÖLÜM 5

5. İŞ DOYUMU

İş insan yaşamında önemli bir rol oynar. İş kelimesinin kullanıldığı tüm veriler, duraganlığa karşıt bir anlam taşır. Bir işte çalışmak, bir iş yapmak, bir işe yaramak, içinde yararı da bulduran bir eylem anlamı içermektedir. Yararlı eylem ise, hem kişisel açıdan hem de toplum açısından yaşamı sürdürmek için temel bir gerektir. Yaşamı sürdürmek, insanın ve toplumun temel amacıdır. İnsanlar yaşamını sürdürebilmek için bir takım amaçlar edinir ve bu amaçlara yönelik eylemler geliştirirler. Bu nedenle de çalışma yaşamına katılarak iş sahibi olur ve bir işe yaramaya çalışırlar. (Baysal, 1993:5)

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. İş gören çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bu onun için büyük bir gurur ve tatmin kaynağı olacaktır. (Başaran, 1991:145)

İş doyumu, ilk kez 1920' lerde ortaya atılmış asıl önemi 1930 ve 1940' lı yıllarda anlaşılmıştır. O yıllardan beri endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konuları arasında " iş doyumu " da yer almaktadır. Konunun bu denli önemli olmasının pek çok nedeni vardır. Birincisi, insani nedenlerdir; iş doyumu, yaşam doyumu ile ilişkilidir ve bunlar bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. Bir başka neden, konuya işyeri açısından bakıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. İş doyumu ve üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunun yarattığı gerilim ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı etkiler konunun önemini göstermektedir. (Ergin,1997:25)

Başaran'a göre işten doyum, işgörenin işinden ve iş yaşamından haz duymasıdır. İşgörenin, ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yükselirse işinden sağladığı doyum o oranda yükselir. (Başaran, 2000:23).

Adams, bir eserinde (1963) doyumunu bireyin algıladığı girdi – çıktı dengesi olarak tanımlamaktadır. Adams, bireyin, ücret, statü, beğenilme gibi bir takım sonuçlara ulaşmak için zeka, eğitim, deneyim ve çabadan oluşan bireysel katkısını örgütüne verdiğini, aldıklarıyla verdikleri arasında eşitsizlik algılayan bireyin doyumsuzluğa düştüğünü ileri sürmektedir. (Ergenç,1981:313)

Çelik (1987) “Teknik Öğretmenlerin İş doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi” adlı çalışmasında öğretmenlerin en fazla doyumsuzluğu ücret boyutunda yaşadıklarını ikinci sırada ise gelişme ve yükselme olanakları geldiğini ileri sürmektedir. (Çelik,1987)

İş doyumunu ile sosyal yaşantı doyumunu arasında karşılıklı bir ilişkinin söz konusu olduğu düşünülmektedir. İş doyumunun sosyal yaşantı doyumunu, sosyal yaşantı doyumunun da iş doyumunu azaltıp, artılabileceği söylenebilir. (Cimete, 1996:17)

Genel yaşam doyumunu ile iş doyumunu arasında belirtilen türde ortaya çıkan ilişkiye, birinin diğerine “ saçılma etkisi ” denilmektedir. (Vara, 1999:8)

Judge ve Watanabe iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışmada, iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, ancak beş yıl önceki bir süreçte iş doyumunun yaşam doyumunu üzerindeki etkilerinin zayıf bir ilişki gösterdiğini saptamışlardır. Bu bulguların anlamı, iş yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin tartışılır nitelikte olduğu biçiminde yorumlanmıştır. (Çetinkanat, 2000:39)

Eğitim sisteminin örgütlerinde çalışan öğretmenler, örgütlerine, bilgi beceri ve tutumlarını kullanarak emeklerini verirler. Öğretmenler diğer eğitim işgörenleri ile birlikte, öğrencilerine ve topluma, eğitsel düşünceyi hizmeti ve malı kapsayan eğitsel ürünler verirler. Böylece eğitim örgütlerinin ve okulların örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının gerçekleşmesini sağlarlar (Başaran,1994:109)

5.1. İş Doyumu İle İlgili Kavramlar

İş doyumu kavramı ile yakın ilgisi olan **dört kavram** vardır. Bunlar **güdülenme, işi çekici bulma, işle özdeşleşme, ve gönül gücüdür (moral)**. Bu kavramlar çoğu kez işten doyumla iç içe sayılırlar bile ayrı anlamdadırlar. (Başaran 1991:198)

1-Güdülenme (motivasyon); Motivasyon kelimesi Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Kelime anlamı etki altına almak,harekete geçirmek,teşvik etmek gibi manalara gelmektedir. Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranışa geçmeleri olarak tanımlanır. Organizasyonlarda motivasyon ise, bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi için ortam oluşturularak, etkileyerek ve isteklendirerek onu harekete geçirme sürecidir. Herkesin tatmin edilmemiş birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların uyarılmasıyla güdüler ortaya çıkar. Güdüler kişiyi davranışa iten bir güçtür. Birey ihtiyacını karşılamak için güdülendikten sonra davranışa geçer ve sonucunda ihtiyacı tatmin olur. Mesela karnı aç olan bir kişi yiyecek ihtiyacını karşılamak için yiyecek bulma davranışına yönelir ve yemek yiyerek ihtiyacının tatminini sağlar. Motivasyon amaca yöneliktir. Amaç ise bireyin başarmak istediği sonuçtur. Bu amaçları başarmak kişinin ihtiyaçlarını azaltmasına neden olur. (<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html> 26. 12. 2005)

Hellriegel ve Slocum'un (1976) belirttiğine göre iş tatmini, iş görenin işinin değişik yönlerine karşı beslediği hislerin tümüdür ve bu tutumlarını oluşturur. Bu tutumlar duygusal tepkiler (duygular), bilişsel tepkiler (inançlar ve düşünceler) ve davranışsal tepkilerdir. Tatmin amaca ulaşmanın doğurduğu son durumdur ve işin tüm boyutlarına karşı verilen daha çok duygusal tepkilerden oluşmaktadır. Motivasyon ise, bireyin istekleriyle bu isteklerin iş ortamında nasıl giderilebileceği ile ilgilidir. İkisi arasındaki temel fark, birinin diğereine sebep olmasıdır. Örneğin, bir örgütte belirli amaçlar hedeflenmekte ve çalışanlar bu amaçlar doğrultusunda motive edilmektedirler. Amaçlanan hedeflere ulaşmak ise hem iş görende hem de yönetimde tatmine neden olmaktadır. (Ege 2000:14)

Bir iş yerinde çalışanın güdüsü düşük ama iş tatmini yüksek olabilir. Bu bireyin bulunduğu konumdan memnun olduğunu fakat daha fazla çaba göstermek için isteksiz olduğunu

gösterir. Fakat birey düşük iş tatminine ve yüksek bir güdüye sahipse o zaman düşük iş tatminine rağmen yüksek bir iş başarımı gerçekleştirecektir. Bu da güdü ile iş tatmini arasındaki farkı ortaya koymaktadır. (Erol 1998:24)

2-İşin iş görene çekici gelmesi; İş görenin işe duyduğu ilgiye bağlıdır. Yapılacak iş, iş görene ne denli gereksinimleri doyuracak gibi görünürse o derece çekici gelmektedir. İş görenin işinden sağladığı gereksinimler, ekonomik yarar sağlamakla, psikolojik ve sosyal güdülerini doyurmakla ilgili olabilir. İşten doyum ise, gelecekle ilgili olmaktan çok, iş görenin içinde bulunduğu iş yaşamı ile ilgilidir. İşin çekiciliği belki işten doyumun etkenlerinden biri olabilir. (Başaran 1991:199)

3-İş görenin işiyle özdeşleşmesi; İş görenin kopamayacak kadar işine bağlı olmasının anlatır. İş gören işinden istediği derecede doyum sağlayamasa da ayrılamayacak kadar bağlanmış olabilir. Özdeşleşme olumlu ve olumsuz bir duygusal bağlanmayı, işten doyum ise haz duymayı ya da olumlu duygusal bir durumda olmayı gösterir. (Başaran 1991:199)

Örgüt, iş görenin bağlılığını örgütle özdeşleşmeye (identification) dönüştürmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen kişi, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutarak mümkün olduğu ölçüde özverili davranır. Yöneticiler için örgütle özdeşleşen bir iş gören bulunmaz bir insan gücüdür. Örgütle özdeşleşme, bir bakıma, duygusal olarak örgüte tutkunlaşma, bağımlılaşmadır. Kişi kendini örgüt ile tıpkılaştırmıştır. Örgütün başarısını, kendi başarısı; örgütün işlerini kendi işleri, örgütün sağlığını kendi sağlığı olarak görmektedir. Örgütle özdeşleşmenin tek nedeni işten doyum olmamakla birlikte iş görenin bu eğilimini desteklemektedir. (Başaran 1991:206-207)

4-Gönül gücü (moral); Bir insana veya insan gurubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilecek psiko-sosyal ve dinamik bir kavramdır. Sürekli değişerek, yükselmeler ve alçalmalar (düşüklükler) gösterdiğinden dolayı, yükseltilmesi ve yüksek tutulması için sürekli özen göstermek gereklidir. Moral her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur. (İlgar 2000:125)

Moral tıpkı sağlık kavramı gibi, iş görenin örgüt içinde, tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. (Başaran 1991:199) Gönül gücü, bireyin örgütün amaçları için çalışmasını

gönüllü kılan ve çalışmayı sürdürmesini sağlatan bir tutumdur. Moral, hem işten doyumla ilgili hem de işten doyumun bir ürünüdür. (Başaran 1991:208) Moral ile işten doyum eş anlamlı kabul edenler olduğu gibi işten doyumun moralden önce geldiğini ileri sürenlerde vardır. İşten doyum bireyle ilgili olduğu halde moral çoğunlukla grup tarafından üretilmektedir. Bununla birlikte moral geleceğe dönük, iş doyumunu geçmişe dönük bir duygudur. (Balcı 1985:8)

İş gören kavramı: Kendi gereksinimlerinin bir kısmını karşılamak amacıyla bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan kişiye iş gören denir. **Eğitim iş göreni** ise, eğitim sistemi içinde eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan kişidir. Eğitim iş göreni denildiğinde ilk akla gelen öğretmendir. Çünkü, eğitim hizmetlerini üreten öğretmendir ve eğitim sisteminin vazgeçilmez iş görenidir. Yönetici ve diğer personellerde eğitim iş görenleridir ve tüm bu eğitim iş görenleri, bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak, eğitim örgütlerinin örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlar. (Başaran 1983, s.136; 1993 s.109)

5.2. İş Doyumuna Etki Eden Motivasyon Kuramları

Motivasyon teorileri, süreç ve kapsam kuramları olmak üzere iki grupta toplanır. Bireyin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa sevk eden motivasyon etmenlerini kapsam (içerik) kuramları; bireyin dışından kaynaklanan etmenleri ise süreç kuramları inceler. (Bingöl 1990:191)

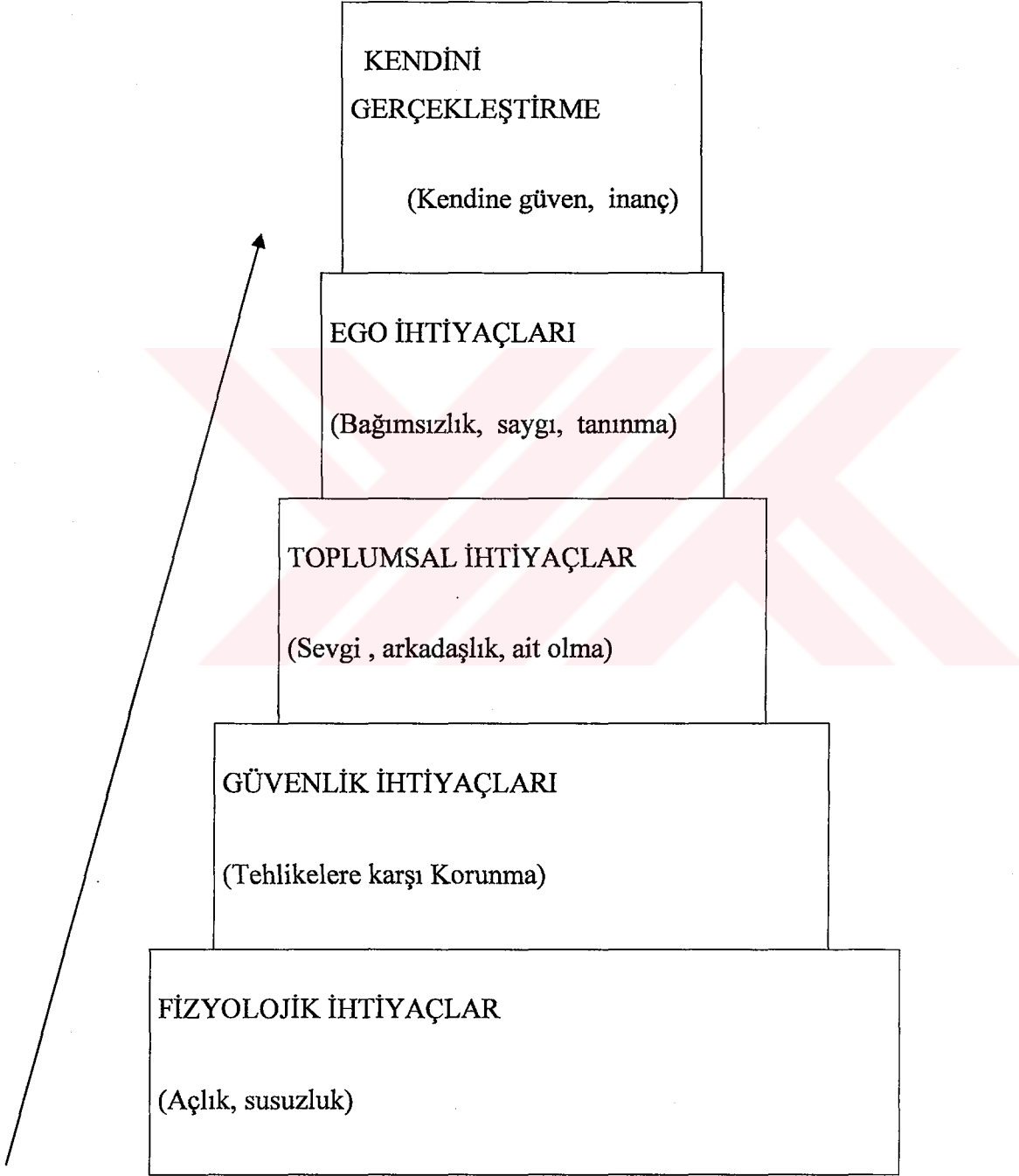
5.2.1. İçerik kuramları

5.2.1.1. Maslow'un gereksinim hiyerarşisi kuramı:

Güdü ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan birini hümanistlik yaklaşımın öncülerinden olan Abraham Maslow yapmıştır. Maslow'a göre bireyin güdülenmesinin temelinde gereksinimler vardır. Birey bu gereksinimleri karşılamak amacıyla harekete geçer. Maslow insanların gereksinimlerini önem sırasına dizerek gereksinimler hiyerarşisini oluşturmuştur. (Erden, Akman 2002:235)

Maslow, ihtiyaçları bir piramit üzerinde aşağıdan yukarı doğru önem sıralarına göre dizerek beş ana grupta toplamıştır.

şekil:5.5.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: (zyrek ve diğ., 1986:18)

Maslow'a göre, insanlar öncelikle gereksinimler hiyerarşisinin alt basamaklarında yer alan temel gereksinimlerini karşılamaya güdülenmişlerdir. İnsanlar, alt basamaklardaki gereksinimleri belirli bir ölçüde karşılandıktan sonra, bir üst basamaktaki gereksinimlerin doyurulabilmesine yönelik davranışlara güdülenir. (Erden, Akman 2002:234-235)

Şekil 1'de belirtilen bu ihtiyaç gurupları şunlardır (Bingöl 1990:192):

1-Fizyolojik İhtiyaçlar: Bu guruba, insanın yaşamını sürdürebilmesi ve bedenini koruyabilmesi için gerekli olan gıda, su hava, dinlenme, cinsel vb. ihtiyaçlar girmektedir.

2-Güvenlik İhtiyaçları: Bu gurup, hem fiziksel hem de psikolojik anlamda güvenlik ve güvence ihtiyacını kapsamaktadır. Bedenlerimize ve kişiliklerimize karşı dış tehlikelerden korunma ihtiyacı bu guruba girmektedir. Örneğin, çoğu iş görenler fiziksel ve psikolojik tehlikelerden uzak ve kıdem imtiyazı sağlayan işlerde çalışmayı isterler.

3-Toplumsal İhtiyaçlar: Özen gösterilme ve sosyal faaliyet ihtiyacı, bu guruptaki başlıca ihtiyaçlardır. Bir birey, genelde insanlarla sevgiye dayalı ilişkiler arzu etmekte ve gurubunda saygın bir yere sahip olmayı istemektedir.

4-Ego (saygı) İhtiyaçları: Bunlar; öz-saygı, kuvvet, başarı, yeterli olma, ustalık, güven, bağımsızlık ve özgürlük arzularını içerir. Aynı zamanda bu guruba prestij ve diğerlerinden saygı görme ihtiyacı da dahil edilebilir.

5-Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu, kendini tamamlama veya bireyin kendi yeteneklerini tam olarak kullanabilme ya da benim diyebileceği bir eser yaratma ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

İnsan sürekli isteyen bir varlıktır. Bu nedenle de ihtiyaçları hiçbir zaman tamamen karşılanamamaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde bir ihtiyaç karşılanır karşılanmaz gücü azalmakta ve bir başka ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Doyum sağlayıcı düzeyde karşılanan gereksinimin yerini alan yeni gereksinim davranışı yönlendirir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde, bir ihtiyaç doğduğunda bir önceki kaybolmadığı için, davranışı etkilemeye devam eder. (Özyürek ve diğerleri 1986:19)

5.1.1.2. Başarı Gereksinimi Kuramı

David Mc Clelland 'ın Başarı Gereksinim kuramı, iş yerinde üç ana güdü ve gereksinim olduğunu öne sürmüştür.Bunlar:(Robbins, 1994:48-50)

Başarı Gereksinimi

Güç Gereksinimi

İlişki Gereksinimi

Başarı Gereksinimi:Bazı insanları başarı için zorlayan dürtüler vardır.Bu insanlar başarının getireceği ödüller için değil, kişisel başarı için çaba sarfederler.Bir işi yapılmış olandan daha iyi yapmayı isterler.Bu kişiler sorunları çözmek için kişisel sorumlulukları yüklenebilecekleri ortamlar ararlar.Performansları hakkında hızlı ve kesin geri bildirim alabilecekleri ortamları tercih ederler.

Güç Gereksinimi:

Etkili olma, diğerlerini kontrol etme arzusudur.Güç gereksinimi yüksek olan insanlar, yönetici olmaktan hoşlanırlar.Rekabetçi ve statü sağlayıcı pozisyonda bulunmak isterler.Diğer insanlar üzerinde etkili olmayı ve yüksek etkin iş gücüne tercih ederler.

İlişki Gereksinimi:Başkaları tarafından kabul görme, ve sevilme gereksinimi. İlişki gereksinimi yüksek olan kişiler, dostluk için çaba harcarlar.Karşılıklı anlayış içeren ilişkileri ve rekabete karşı işbirliğini tercih ederler.

Bu kuram başarı güdülenmesi açısından önem taşımaktadır.Başarı gereksinimi kuramına dayanılarak, başarabileceğinin altında bir başarı gösteren ve gösterdiği bu başarı düzeyi ile etkilenen grupların daha fazla başarı konusunda güdülenebilecekleri savı öne sürmektedir.(Aydın, 1993:85)

McClelland kuramında ait olma(affiliation)ve güçlü olma(power)ihtiyaçlarından da bahsetmekle birlikte daha çok başarı ihtiyacı üzerinde durmuş ve hatta girişimciler için bir

takım seminerler düzenleyerek onların başarı ihtiyacını kamçulamak istemiştir.(Tevruz vd., 1999:75)

Mc. Clelland ve Winter (1969), büyük ve gelişmiş örgütlerin bu duruma gelmelerini, başlarındaki yöneticilerin yüksek başarı güdüsüne sahip olmasına bağladıktan sonra, konuyu toplumsal düzeye getirmektedirler.1961 sonrasında yaptığı araştırmalarda, bir ülkenin halk edebiyatındaki başarı isteğinin, o ülkedeki hızlı ekonomik kalkınmadan önce arttığı, buna karşılık ilerleme ve büyüme oranındaki bir yavaşlamadan öncede düştüğü görülmektedir. (Eroğlu 1998:266,267)

McClelland, başarı ihtiyacını ölçmek amacıyla projektif ölçüm tekniklerinden yararlanmıştır.Uyguladığı TAT(Thematic Apperception Test)testi bazı resimlerden oluşur.Bu resimlerde birtakım faaliyetler yer almaktadır.McClelland, deneklerinden bu resimlere 10-15 saniye bakmalarını ve sonra ne olu bittiği hakkında kısa bir hikaye yazmalarını ister.Yazılan hikayeler, içerdiği başarı teması açısından incelenerek, hikayeyi yazan kişinin başarı ihtiyacının seviyesi belirlenir.(Tevruz vd.,1999:76)

Bu bölümde 4 kapsam teorisi ,aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

Tablo:5.5.2..Kapsam Teorileri

Maslow'un İhtiyaç Sıradizini	Alderfer'in Erg Teorisi	Herzberg'in İki Faktör Teorisi	McClelland'ın Başarı İhtiyaç Teorisi
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Güdüleyiciler	Başarı
Saygınlık	Berber Olma	Hijyen Faktörleri	Güç

Sosyal	Varolma		Ait olma
Güvenlik			
Fizyolojik			

Kaynak:(Tevruz v.d.,1999:77)

5.1.1.3. Erg kuramı

Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş olan bu kuram Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramının daha özlü bir halidir. Bu kuram üç temel gereksinimi içerir (Günbayı 2000:29-32);

1-Varlık Gereksinimleri: Varlık gereksinimleri, fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri içerir. Bir örgüt ortamında ücret, örgütsel olanaklar ve çalışma koşulları varlık gereksinimlerine örnek verilebilir.

2-İlişki Gereksinimleri: İlişki gereksinimleri, bireyin diğer bireylerden oluşan bir çevre ile olan etkileşimde bulunmasının gereğini ortaya koyar. Bu gereksinimin doyurulması bireyin diğer bireylerle paylaşma, ortak anlayış ve karşılıklı etkileşime dayanan faaliyetlerine bağlıdır. Destek, saygı, tanınma ve ait olma bu tür gereksinimlere örnektir.

3-Gelişme Gereksinimleri: Bu tür gereksinimler bireyin çevreleriyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşmelerini içermektedir. Bireyin sahip olduğu kapasiteye tam olarak ulaşabilmesi için güdülenmesi ile ilgilidir. Bu gereksinimlerin karşılanması, bireysel kapasitenin daha da gelişmesine ve yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Bir iş, mücadele, otonomi ve yaratıcılığı sağlıyorsa bu gereksinimleri doyurabilir.

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi ve Alderfer'in ERG kuramı arasında, alt düzeydeki gereksinimlerin giderilmesi ile üst düzeydeki gereksinimlere yönelme bakımından benzerlikler görülmektedir. Ayrıca her iki kuramda kendini gerçekleştirme ve gelişme gereksinimlerinin doyumu tam olarak olanaksızdır.

Diğer taraftan ERG kuramının Maslow'un kuramından ayrılan iki önemli ayrıcalığı şunlardır;

1. ERG kuramında gereksinimler somutluk durumlarına göre sıraya konulmuş ve bir üst düzeydeki gereksinimin karşılanması güçleştikçe, bir alt düzeydeki gereksinim belirmeye başlamaktadır.
2. ERG kuramında birden fazla gereksinimin aynı anda etkin olabilmektedir. (Günbayı 2000:29-32)

Herzberg'in teorisi, işte güdülenme konusunda oldukça tutunmuş bir açıklamadır. Ancak farklı metodlarla yapılan araştırmalarda bu iki faktörün farklı boyutlar oluşturduğuna ait deliller elde edilmemiştir. Bazı faktörlerin hem doyuma hem de doyumsuzluğa yol açtığı görülmüştür. Bu da iki faktörlü yaklaşımın "mutlak doğru" olmadığını işaret etmektedir. İşin zenginleştirilmesi tekniğine Herzberg'in katkısı büyük olmuştur. (Tevruz vd., 1999:75)

5.1.1.4. İki etken kuramı

Bu kuram Herzberg'in çalışmalarına dayanmaktadır. Herzberg ve arkadaşları, "Motivasyon-Sağlık Modeli" adı verilen iş gören tatmini ve tatminsizliği konusunda bir teori oluşturmuşlardır. Teoriyi test etmek için tasarlanan özgün çalışma, 200 mühendis ve muhasebeciyle (değişik coğrafik bölgelerde 9 farklı işletmede) tutumları üzerinde önemli etkilere sahip olan iş faktörleri hakkında yapılan görüşmeleri içermiştir. (Bingöl 1990, s.202)

Araştırmacılar, iş görenlerden önce çalışma yaşamlarına ilişkin olumlu duygular oluşturan olayları anlatmalarını isteyerek, doyuma yol açan etmenleri saptamışlar, daha sonra aynı

kişilerden, kendilerinde olumsuz duygular yaratan olayları anlatmalarını isteyerek doyumsuzluğa neden olan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Ayrıca, iş görenlerden, bu olayların iş başarımları (Performansları) üzerindeki etkisini de anlatmalarını istemişlerdir. (İncir 1990:9)

Bu mülakatlar sonucu ortaya çıkan faktörler birbirinden tamamen bağımsız iki grupta toplanmıştır. Birinci grupta bulunup memnuniyet yaratan ve personeli daha fazla çalışmaya teşvik eden faktörler “motive edici faktörler”, ikinci grupta bulunup personeli memnuniyetsizliğe götüren faktörlerde “hijyen faktörler” (koruyucular,sağlık etmenleri) olarak isimlendirilmişlerdir. (Yalçın 1999:196)

1-Hijyen faktörler: İş ile ilgili bazı faktörlerin veya koşulların düzenli bir şekilde olmaması veya eksikliği personelde memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Bunların düzenlenmesi, eksik olanların tamamlanması, personeldeki memnuniyetsizliği ortadan kaldırmaktadır. Ama bu durum personeli daha fazla çalışmaya teşvik etmemekte ve doyumunu arttırmamakta makul bir tatmin düzeyinin muhafazasını sağlamaktadır. Bu faktörler daha çok iş dışı ve çevresi ile ilgilidir.

Tablo:5.5.3:İki Etmen Kuramı

Hijyen Faktörler	Güdüleyiciler
Şirket politikası ve yönetimi	İşin Kendisi
Denetleme biçimi	Başarma
Ücret	Sorumluluk
İnsanlar arası ilişkiler	İlerleme,Gelişme

Hijyen Faktörler (Koruyucu, sağlık etkenleri);

-İş güvencesi

-Ücret

-Statü

-Çalışma koşulları

-Şahıslar arası ilişkiler (üstlerle, astlarla ve kendi düzeyindekilerle)

-Denetim tarzı

-İşletme politikası

-Kişisel yaşantı

2-Motive edici faktörler: İş koşulları ile, yüksek iş tatmini yaratan, personeli daha fazla çalışmaya teşvik eden ve motive edici nitelikteki faktörlerdir. Bunlar doğrudan doğruya iş ile ilgili, işe bağlı, işe yönelik faktörlerdir. Aynı zamanda bunlar beşeri-temel ihtiyaçlarının tatminine hizmet ettikleri için çalışanları işlerinde memnun eden faktörlerdir ve motive edici güç ve niteliğe sahiptirler.

-Motive edici faktörler;

-Başarı

-Taktir görme

-İlerleme, terfiler

-İş

-Gelişme, yetişme olanakları

-Sorumluluk (Yalçın 1999:196,197)

Kuram, yönetim ve denetim bakımından çalışanlara iki açıdan bakılmasının gereğini ortaya koyar. Böylece yönetici ya da denetmen tarafından hangi etkenlerin iş görende doyumsuzluk yarattığı ve hangi etkenlerin doyum sağladığı önem kazanmaktadır.

Ücret faktörünün, geliştirilmiş insan ilişkilerinin ve iyi çalışma koşullarının üretkenliği arttıracacağı, devamsızlığı ve işten ayrılmayı azaltacağı gibi geleneksel güdüleme kuramlar artık geçerliğini yitirmiştir. Bu etkenlerin yapabileceği, doyumsuzluğu gidermek ve sorunları önlemektir; olumlu tutumlara yol açmazlar, ancak olumsuz tutumları giderebilirler. Sadece doyum sağlayıcı etkenler iş görenleri yöneticinin isteğine uygun performansa yöneltebilirler.

Kırkı aşkın araştırma ve çalışmada, eleştirilmesine karşın, Herzberg kuramı hala önemini korumaktadır. Zira, bu kuram güdüleyicileri sağlık etkenlerinden ayırmaktadır. Bu ayrım, “iş zenginleştirme” kavramına yol açmıştır. Herzberg’in deyimiyle işin zenginleştirilmesi, işin öncekinden daha çok güdüleyici kılınmasıdır. Ancak, doyumsuzluğu nötr kılmak için, güdüleyici etkenleri arttırmadan önce, sağlık etkenlerini yüksek bir düzeyde tutmak gerekmektedir. (Aydın, 1986:88,89)

Herzberg’e göre (Scott, 1999) doyum doyumsuzluğun zıddı değildir. Yani doyum olmaması demek, doyumsuzluk anlamına gelmez. Doyumu sağlayan, hijyen ve motive eden faktörlerdir. Eğer ne hijyen ne de motive ediciler yoksa, sonuç tatminsizliktir. Motive ediciler var fakat hijyen faktörleri yoksa, gene tatminsizlik vardır. Doyum için her ikisinin de olması gerekir. Bu yaklaşımın doğal sonucu, amaca ulaşmak için performans, performans için doyumun olmasıdır. Yani tatminin performansa yol açmasıdır. Doyum için de “iş zenginleştirme” gibi daha fazla motive ediciler sağlanmalıdır. (<http://media.ankara.edu.tr/~e> 26.12.2005)

5.2.2. Süreç kuramları

Süreç kuramları, çalışanların işten doyumunun nasıl oluştuğunu göstermeye çalışırlar. Bu kuramlar, işten doyumun, gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenleri sınıflandırır, türlendirirler. Campbell, Dunnette, Lawler, Wroom ve Weick'in kuramları, işten doyumun süreç kuramları kümesine girer. (Başaran, 2004:384)

Süreç teorilerinin esasları, insan davranışlarının altında yatan güdülerini ve ihtiyaçları açıklamaktan çok, kişileri belirli bir davranış eylemine sevk eden dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır. Böyle olunca da süreç teorilerinin değişkenleri, bireye dışardan verilen dışsal faktörlerden meydana gelmektedir. Süreç teorileri adı altında inceleyeceğimiz dört yaklaşımdan birincisi beklenti-değer teorileri, ikincisi davranışın değiştirilmesi ve şartlandırılması (Pekiştirme) Teorileri, üçüncüsü, eşitlik teorisi, dördüncüsü ise amaç teorisi.

5.2.2.1. Wroom'un beklenti kuramı

Bu kuram, insanı düşünen, akıl yürüten, ve kendi yaşamında geleceğe ilişkin oylalar konusunda inanç ve beklentilere sahip bir varlık olarak kabul eden psikologlar tarafından geliştirilmiştir. Beklenti, belli bir eylem sonucu elde edilme olasılığına ilişkin anlık bir inançtır. Bu kurama ilgi, Wroom'un yaptığı çalışma ile artmıştır. (Aydın, 1993:5)

Bu kuramın temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti (expectancy), diğeri ise sonuçtur. (outcome). Sonuç ve hedef doyum için son derece önemlidir. Sonucun değeri bu kuramda değerlik (valence) terimi ile adlandırılır. Değerlik, ileride çıkabilecek sonuç karşısında, kişinin ulaşabileceğini umduğu doyum seviyesini ifade eder. Değerlik olumlu ve olumsuz olmak üzere iki çeşittir. Ücret, terfi, övgü gibi sonuçlar olumlu; çatışma, baskı, ihtar, azarlama, işten çıkarılma gibi sonuçlar ise olumsuzdur. Sonuç, ise belli bir davranışın neticesinde ortaya çıkar. Wroom geliştirdiği, ilk beklenti modelinden sonra, kurama, yetenek ve rol algılaması değişkenlerini eklemiştir. Diğer bir ekleme de sonuçlarla ilgilidir. İkincil sonuçlar, ücret, ve terfi gibi dıştan; başarı, gelişme, takdir edilme gibi içten olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Yine modele iş doyumunu eklemiştir. Doyum, performansın ve bu performans sonucunda elde edilen ödüllerin bir fonksiyonudur.

Eren(1989)'e göre Beklenti Kuramının Dayandığı Varsayımlar Şunlardır:

1.Bir davranışın gösterilmesini sağlayan etkenler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir.

2.Her insan diğer insanlardan farklı gereksinim ve amaçlara sahiptir.

3.İnsanlar istedikleri ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar.Bu kuramda üç temel kavram dikkati çekmektedir. :(Eren, 1989:434,37-439)

a)Başarı-ödül-beklenti ilişkileri:Birey her davranışın sonucunda ödül ya da ceza ile karşılaşma olasılığına inanır.Bu beklenti ile işe başlar.

b)İstek veya gereksinim şiddeti; her ödülün veya cezanın herkese göre gereksinim ya da istek şiddeti farklıdır.Buna ödülün çekiciliği denir.

c)Çaba,başarı,beklenti ilişkileri ;bireyin işinde göstereceği çaba iki duruma bağlıdır.Birincisi bu çaba sonucunda elde edilebilecek beklentiler, ikinci ise bu çaba sonunda kendisinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır.

Beklenti kuramı genel anlamda, güdülenmeyi(g), bireyin bir eylemde bulunurken belli bir sonuca ulaşma beklentisiyle(B), onun bu sonuca verdiği değerın çarpımının bir bağılı saymaktadır.Kısaca şöyle denkleştirebiliriz: $G=f(B \times D)$ (Sencer, 1982:11)

Vroom'un modeli ile ilgili başka bir değişken de araçsallıktır. Bilindiği gibi bireyin tercihleri, belli bir sonucu başarmak için duyulan arzusunun gücüne bağlıdır. Bu tercihler, bireyin birinci seviyedeki sonucun, ikinci derecedeki ile nasıl ilgili bulunduğuna dair algılamasıyla ilgilidir ve bireyin bu ilişkiyi algılamasına araçsallık denir. Başka bir deyişle, beklenti, bireyin birinci seviyedeki sonuçları elde etme hususundaki çaba ve davranışla ilişkili olmasına rağmen araçsallık, birinci seviyedeki sonuçlarla, ikinci seviyedeki sonuçlar arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Vroom'a göre, örgütlerde çalışan kişiler

için birinci seviyedeki sonuçlar, para, terfi, tanınma gibi hususları kapsamaktadır. Ancak, bu sonuçların tek başlarına bir değeri yoktur. Esas önemli olan, bu birinci seviyedeki sonuçların, yiyecek, giyecek, barınma, eğlence gibi ikinci seviyedeki sonuçların elde edilmesine imkan hazırlamasıdır. Başka bir deyişle, araçsallık görevi göstermesidir. Çünkü, bireyin esas istediği ikinci seviyedeki sonuçlar, doğrudan elde edilememektedir. (Eroğlu 1998:272-273)

5.2.2.2. Porter ve Lawler'in Modeli: (Çok değişkenli güdülenme kuramı)

Bu teori , iş tatmini, işteki performans düzeyi ve iş motivasyonu arasındaki ilişkileri açık bir şekilde dile getirmiştir.Bu teori Vroom kuramına göre kıyasla uygulamaya daha yakındır.Performansın sonuçlarını yakından takip ederek organizasyonların, ödül politikalarını yeniden değerlendirmeleri gerekir.Yönetimin, çalışanların performansı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi devamlı kontrol etmesi gerektiğini vurgulamışlardır.(Seçmen, 2001:55)

Porter ve Lawler, doyuma neden olan ödülleri “içsel” ve “dışsal” ödüller olarak ikiye ayırmaktadır.İçsel ödüller, bireyin gösterdiği iyi edime karşılık kendine verdiği ödüllerdir.Bunlar başarı ve üst düzey gereksinmelerinin doyurulması duygularıdır.

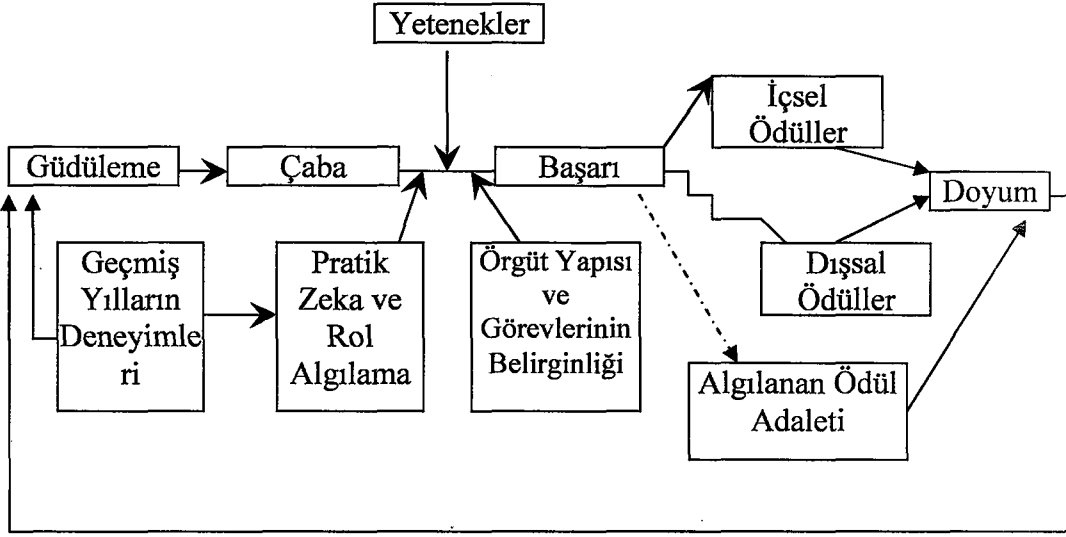
Dışsal ödüller ise, örgüt tarafından verilen , ücret, yükselme, statü ve iş güvenliği gibi, alt düzey gereksinmelerin doyumunu sağlayan ödüllerdir.(Özdayı, 1990:73)

Wroom'dan farklı olarak Porter ve Lawler kişinin performans sarfetmesini performansının yükseleceği anlamına gelmediğini savunmuştur.Sahip olduğu, yetenekleri ve niteliği, yaptığı işte üstlendiği rolü algılayış biçimi performansı etkileyecektir.(Tevruz vd., 1999:79)

Ancak iyi bir örgüt yapısı ve bir plan dahilinde yapılan çalışmalar güdüleme eylemini harekete geçirecek enerjiyi işgörelere sağlayacaktır.

Lawler ve Porter'in geliştirilmiş ümit kuramını aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.

Şekil:5.5.2. Lawler ve Porter'in Çok değişkenli Güdüleme Kuramı



Lawler ve Porter'in Çok değişkenli Güdüleme Kuramı (Geliştirilmiş Ümit Kuramı) Şematik Açıklaması. (Eren,1996:451) Eren,Erol.

1950'lerde yapılan araştırma sonuçlarına göre başarı ile iş doyumunu arasında oldukça az bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. 1964'te Vroom'un çalışmaları sonucunda bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu gösterilmektedir. Başka bir deyişle, daha iyi başarı gösterenlerin daha başarısız olan işgörelere göre daha doyumlu oldukları gözlenmiştir. Önemli çalışmalar, yüksek iş doyumunun başarıya yol açmasının aksine, yüksek başarımın dolaylı olarak da olsa, iş doyumuna yol açtığını göstermektedir. Lawler ve Porter (1967) "başarımın iş doyumuna neden olduğunu" ortaya koyacak bir çalışma yapmışlardır. (Lawler, 1991).(Akt. Tarlan ve Tütüncü, 2001:149)

Bu kuramın güdülenme için getirdiği değişkenler şunlardır:

1-Ödülün Değeri: Kişinin elde etmek istediği ödüllere, kendi algılamasına göre tespit ettiği değeri göstermektedir. Ödülün değeri kişiden kişiye değişmektedir. Büyük bir ihtimalle, eğer birey, bu ödüllerin değerini yüksek düzeyde tespit etmişse bunlara ulaşmak için işinde daha fazla enerji harcayacaktır. (Eroğlu 1998:275)

2- Algılanan Çaba; ödüllendirilme ihtimali: Kişinin işinde harcadığı çabayı belirleyen ikinci değişken, çabanın sonucunda arzulanan ödüle kavuşulup kavuşulmayacağına dair düşündüğü ihtimaldir. Ödülün değerinde olduğu gibi algılanan çabada kişiden kişiye değişmektedir. Ödülün değeri ile algılanan çabanın her ikisi de yüksek olursa, yüksek düzeyde bir çaba ortaya çıkacaktır. Bu durumda her ikisi de önemlidir. (Eroğlu 1998:275)

3-Çaba: İş görenin işi yapmak için harcadığı gücün toplamı onun gösterdiği çabadır. (Başaran 1982:184) Her insan, iş yapmak için belli bir enerji harcamaktadır. İnsanın işinde harcadığı enerji, bedensel, zihinsel ve ruhsal olmak üzere üç türden oluşmaktadır. Eğer kişinin ödüle verdiği değer ve çabasının ödüllendirilme ile sonuçlanacağı hakkında beklentisi yüksek ise o işi yaparken harcayacağı bedensel, zihinsel ve ruhsal enerjisi artacaktır. Burada, enerji harcamasının artmasından kastedilen, kişinin başka alanlara yönelttiği enerjisini, belli bir alanda yoğunlaştırarak toplam enerji potansiyelini kullanmasıdır. Fakat, her çabanın sonucunun insanı başarıya götürmesi beklenemez. Çünkü, çabanın performansa yol açması için kişinin rol davranışlarının tam bilincinde ve işinin gerektirdiği yeteneklere sahip olması gerekmektedir. (Eroğlu,1998:275-276)

4-Yetenek ve Özellikler: Bir insanın kendisinden istenen işi etkili biçimde yerine getirmesinin en önemli şartı, işi yapabilmesi için gerekli olan bedensel, zihinsel ve ruhsal yeteneklere sahip olmasıdır. Böyle bir insanın, işini iyi bir şekilde yerine getirmek istemesi, bu işi iyi bir şekilde yapmasında yeterli olmayıp, gerekli yetenek ve özelliklere de sahip olmasını gerektirmektedir. Örneğin, iyi bir futbolcu olmak isteyen kişi, eğer miyop ve hızlı koşamayan bir bünyeye sahipse, her gün saatlerce antrenman yapsa ve büyük bir caba gösterse de iyi bir futbolcu olamayacaktır. (Eroğlu,1998:276)

5-Rol Algılamaları: Gösterilen çabanın, performansa neden olmasının ikinci şartı, kişilerin kendi rolleri hakkındaki kanaatleridir. Bireyin, işinin veya statüsünün gerektirdiği davranışın bilincinde olması anlamındaki rol algılamasında esas olan, bireyin rol çatışması içerisinde olmamasıdır. Kişinin, aynı anda birden fazla rolün gereklerine uymak istemesi ve bunlardan birinin, diğerlerine uymayı güçleştirecek şekilde ortaya çıkmasına rol çatışması diyoruz. Bundan başka, bireyin işinin gerektirdiği yetenek ve özelliklerden yoksun olması da, bir tür rol çatışmasıdır. (Eroğlu 1998:276)

6-Performans (Edim): İş görenin gösterdiği çaba ile elde ettiği ürünün, başarının nesnel olarak ölçülebilen kesimine edim denir. Çaba iş göreni edime götürür. Ama çaba ile edim eşit olmayabilir ve bazen çok çaba az edimle sonuçlanabilir. İş görenin edimini etkileyen üç önemli etken, iş görenin yeterliliği, kişilik özellikleri, rolünü algılama biçimidir. İş görenin ediminin artması, elde edeceği ödülü, doyumunu arttırabilir fakat, edim iş görenin elde edeceği ödülünden ve doyumdan etkilenmez. Edim yalnız iş görenin çabasından etkilenir. (Başaran ,1982:182-183)

7-Ödüller: İş görenin çalışmasının karşılığında elde edeceği haz verici, gereksinme doyurucu sonuç ödüdür. İş görenin elde ettiği ödülü; gösterdiği çabaya, denk görmesi umduğunu bulduğunu gösterir. (Başaran ,1998:185)

Ödüller, içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. İçsel ödüller, kendi görevini iyi bir şekilde icra etmekten ve işinden zevk almaktan ortaya çıkan kişinin performansından dolayı kendi kendine verdiği ödüllerdir. Örneğin, başarılı olma duygusu, önemli sorumlulukları üstlenme duygusu gibi. Dışsal ödüller ise ücret, tatil, işe uygun çalışma şartları ve iş güvencesi gibi, daha çok örgüt tarafından verilen ödüllerini oluşturur. Bu modelde, performans ile içsel ödüller daha sıkı bir ilişki içerisinde olmasına karşılık, dışsal ödüllerde bu ilişki çok sıkı değildir. Çünkü, örgütlerde dışsal ödüllerin dağıtımını genellikle, performans göz önüne alınmadan yapılmaktadır. (Eroğlu, 1998:277)

8-Algılanan Denkser Ödüller: Her bireyin, çalışma hayatından belli beklentisi vardır. Bu beklenti, kişilik yapısına ve çevredeki referans grubu olarak görülen kişilerin ödül düzeylerine göre farklı farklı olmaktadır. Birey, işe yaptığı katkı ve ödüller ile başkalarının katkı ve ödüllerini karşılaştırarak, yapmış olduğu işin kendisine ne kadar ödül kazandırması konusunda bir kanaate ulaşır. Kendi yetenek ve çabasının karşılığını aldığına inandıktan sonra, diğer bireylerin katkı-ödül oranına göre, kendi ödülünün adil veya denkser olduğuna karar verecektir. Böylece, Porter ve Lawler'a göre, çalışan her birey kendisine denkserliğine inandığı bir ödül miktarı belirlemektedir. Gerçekte, iş hayatında elde ettiği fiili ödül miktarı beklediğinden farklı olacaktır. Bu durumda fiili ödül miktarı, eğer beklediğinden büyük veya beklediğine eşitse, birey tatmin olacak, beklediğinden daha düşük ise tatminsizlik yaşayacaktır. (Eroğlu,1998:277-278)

9-Tatmin: Bu modele göre doyum, gerçek ödülleri, algılanan hakça ödüller arasındaki fark tarafından belirlenir. Eğer gerçek ödüller, algılanan ödülleri aşarsa, doyum sağlanır. Aksi olursa, doyumsuzluk duyulur. Bireyin doyum ya da doyumsuzluk derecesi, gerçek ödüllerle algılanan ödüller arasındaki büyüklüğe bağlıdır. (Aydın ,1986:90)

İş görenin elde ettiği doyumun derecesi, dönüt eliyle edimini azaltıp çoğaltabilir. Doyumun artması da iş görenin çabasını ve dolayısıyla elde edeceği ödülü arttırabilir. Dönüt ne denli olumlu ve güçlü ise işin yenilenmesi gerektiğinde bireyin umma derecesi ve çabası o denli artmaktadır. (Başaran ,1982:185)

Porter ve Lawler'in motivasyon teorisi, çok değişkenli olsa da gerçekte bir performans→tatmin modelidir. Bu teori, iki değişken arasındaki ilişkiyi, önceki geleneksel görüş ve inançlardan farklı olarak ortaya koymaktadır. Önceden yüksek düzeydeki tatminin, yüksek düzeyde performans yarattığına inanılırken, bu model, çeşitli değişkenleri de bünyesinde ihtiva ederek, performansın tatmine yol açtığını vurgulamaktadır. (Eroğlu, 1998:278)

5.2.3. Amaçlama Kuramı

Amaç saptama kuramı genellikle ,E.A.Locke ile ilişkilendirilmektedir.Kurama göre, işin amaçlarının saptanması, çalışanın güdülenmesi ve edimi üzerinde etkili olabileceği savunulmaktadır.Bu kurama göre; kendilerine ulaşılması zor amaçlar saptayan çalışanlar, gerçekleştirilmesi daha kolay amaç saptayanlardan daha yüksek düzeyde bir edim gösterirler.Amaçların zor olması içsel bir dürtü görevi görmektedir.Kolay amaçların daha çok kabul göreceği varsayımı mantıklı görünse de, iş gören zor bir görevi kabul ettiğinde, amaca ulaşmaya dek en yüksek çabayı gösterecektir.Amaç belirleme kuramına göre, çalışanlar kendileri için amaç belirlemektedirler.Bu nedenle yönetimin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, yöneticilerin astlar için etkin rol oynamaları gerektiğini ortaya koymaktadır.(Aydın, 1993:96-97)

Kuram, amaca ilişkin özelliklerle iş başarımları arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Kurama göre, amaca ilişkin beş özellikle iş başarımları arasında aşağıdaki ilişkiler vardır:

- Amacın belirginliği ne kadar artarsa, iş başarımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar ne kadar açıkça olursa, iş görenler çabalarını hangi yöne yönelteceklerini daha iyi bilerek iş başarılarını yükselmektedir.
- Amaçlar güçleştikçe iş başarımının artmaktadır. Başarılı kişiler güç amaçlara daha çok önem vererek bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadırlar.
- Amaçlanan iş başarımının artması için amaçların iş görenlerce benimsenip kabul edilmesi gerekir. Kişiler, benimsedikleri amaçlar için daha çok çabalarlar.
- İş görenlerin işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, iş başarımını arttırmaktadır. Kararlara katılma, iş görenlerin işlerini daha çok benimsemelerini, işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak güdülenmeyi arttırmakta, dolayısıyla iş başarımı yükselmektedir.
- İş görenlere, yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi, iş başarımını arttırmaktadır. Geri bildirim verilen iş gören, iş başarımını kendi ölçütlerine göre değerlendirerek, amaçlarını yükseltmekte ve iş başarımını çoğaltmaktadır. (İncir, 1990:12-13)

5.2.4. Denklik Kuramı

Adams tarafından geliştirilmiş olan denklik kuramının temel savı ,iş görenin iş ilişkilerinde eşit uygulanma görme isteği ve bu isteğin gügülemeyi etkilediğidir.Yine bu kurama göre insanlar boşlukta çalışmazlar.Çalıştıkları ortamlarda karşılaştırmalar yaparlar.Bireyin, iş ortamında elde ettđi değerler hakkında sahip oldukları adalet ve eşitlik duyguları onları daha sonraki çalışmalar için güdüleyebilir.Buna karşın eşitsizlik durumlarında güdülemeyi engeleyebilir.(Yüksel, 1998:136)

Eşitsizlik Durumu:

Kişinin kazanacakları <Başakalarının Kazanacakları

Kişinin Adadıkları < Başkalarının Adadıkları

Kişinin Kazançları > Başkalarının Kazanacakları

Kişinin Adadıkları Başkalarının Adadıkları

Eşitlik Durumu

Kişinin Kazançları = Başkalarının Kazançları

Kişinin Adadıkları Başkalarının Adadıkları

Kişinin Kazançları = Başkalarının Kazançları

Kişinin Adadıkları Başkalarının Adadıkları

Şekil: Eşitlik Kuramı

Kaynak: (Luthans, F., 1995: akt. Seçmen, 2001: 57)

Bu teoride önemli olan husus, karşılaştırmayı yapan kişinin algılayış biçimidir; oranlar arasında bir fark olup olmadığı değil. Çünkü; sözgelimi bir yönetici diğerlerinden fazla ücret almasına rağmen, daha fazlasına layık olduğunu düşünebilir. Veya ücretlerin gizli tutulduğunda kendisini daha az aldığı fikrine kapılabilir. Her iki durumda da aslında hakkı yenmediği halde, kişi haksızlığa uğradığını zannedebilir.

Bu teorinin temeli, çalışma hayatındaki bireylerin kişiler arası ilişkilerde bir mukayese yapmalarına dayanmaktadır. Gerçekte teorinin özünü oluşturan eşitlik veya denkserlik kavramı, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımçı adalet" yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Fakat teoriyi çalışma hayatına uyarlaması bakımından en iyi inceleyen J. Stacy Adams olmuştur. (Eroğlu, 1998: 287)

5.2.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Homas, daha sonra Adams tarafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alış-veriş süreci olarak nitelendirmektedir. Kuram, çalışan kişinin, eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin katkıları olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık, ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü simgeleri gibi öğeler de örgütün çalışanlara verdikleri ödüller olarak nitelendirilmektedir.

Kurama göre birey, kendi katkı-ödül oranını diğer kişilerin katkı ve ödülleri ile karşılaştırır ve kendi oranında bir düşüklük görürse eşitsizlik algılar. Algılanan bu eşitsizlik büyüdükçe kişinin yakınmaları ve gerginliği de artar. Bu durumda kişi, önce ödülleri çoğaltmak için çaba harcar. Örneğin, ücretini arttırmaya çalışır. Eğer bunu başaramazsa, katkılarını azaltma yolunu seçer. Örneğin, çalışma hızını yavaşlatır. Öte yandan bireyin ödül/katkı oranı, öteki kişinin ödül/katkı oranından büyükse, kişi bu seferde bir suçluluk duygusuna kapılır. (İncir , 1990:13-14)

Her iki durumda da birey, bir eşitsizlik durumu algılayarak gerilim veya huzursuzluk içerisinde bulunacaktır. Kişinin bu gerilimden kurtulmak için bazı çarelere başvurur. Bunlardan en önemlileri, (Eroğlu ,1998:289-290)

1. Kişi kendi ödül veya katkılarını değiştirir,
2. Öteki kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeye teşebbüs eder,
3. Çalışma ortamını terk eder,
4. Karşılaştırmaya temel aldığı öteki kişiyi değiştirir,
5. Kendisinin olsun öteki kişinin olsun ödül veya katkılarıyla ilgili algılarını değiştirmeye çalışır.

Eşitlik ve denkserlik teorisinin işletmelerdeki çalışanları motive etmek konusundaki en

önemli yararı, eşitsizlik algılamasının, daha olumlu yönler çekilmesini sağlamasındandır. Çünkü, çalışanların zihninde adil ve denkser olarak algılanan düzeyin altında ve üstündeki ödüller, bir uyumsuzluk ve gerilim kaynağıdır. Bu yüzden, çalışanların zihinsel uyumsuzluklarının giderilmesinde veya gerilimlerinin azaltılmasında seçtikleri yöntemlere etki edilerek, onların motivasyonunu yükseltebilir.

Eşitlik teorisine göre çalışan iş görenler, kendilerini karşılaştırmak için, çoğunlukla yüksek düzeyde ödüllendirilmekte olan kişileri seçerler ve kendilerini bu kişilerle denk görerek, onlardan daha az yetenekli olmadıklarını göstermek isterler. Bu yüzden kişiler, karşılaştırmaya temel aldıkları kişilerin ödülleri ile kendi ödülleri arasındaki farkın çok önemli olduğunu düşünmeye başladıkları zaman, böyle algılamayanlara göre daha büyük bir çaba gösterirler. Burada belirtilmesi gereken husus, ödül ve katkıların subjektif olarak algılanmasıdır. Herkes farklı olarak algılayabilmektedir. Bu çabanın, özellikle katkıların ve ödüllerin çoğaltılması amacıyla ortaya çıkması, motivasyon açısından çok önemlidir. (Eroğlu, 1998:291)

5.2.6. Hedef Tayini Kuramı

Hedeflerin veya çalışandan beklenen sonuçların güdülenmede önemli olduğunu ve zor ama makul hedeflerle iş performansı arasında ilişki bulunduğunu öne süren hedef tayini kuramı Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olup Gary Latham ile birlikte yaptıkları araştırmalardan yeşermiştir.

Bu konuda yapılan araştırmaları inceleyen Locke ve arkadaşları hedef tayini ile performans arasındaki ilişkinin mahiyetini şu şekilde belirtmişlerdir: (Tevruz vd., 1999:81)

1. Açık ve belirgin hedefler'in tayini, "yapabileceğinin iyisini yap" talimatından çok daha fazla güdüleyicidir.

2. Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere göre daha fazla üretime yol açmaktadır.

3.Eğer hedefler bir üst'ün talimatıyla değil de çalışan grubun katılımıyla belirlenirse, üretimde daha fazla artış olmaktadır.

4.Hedef tayiniyle birlikte, performanslarıyla ilgili olarak ,zamanlaması uygun ve objektif geri iletim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar.

5.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu , çalışanın işe karşı genel tutumu ya da duygusal bir tepki olarak görüldüğüne göre , işe karşı olumlu bu durumu oluşturan faktörleri iş doyumunu yaratan değişkenler olarak görme doğru olacaktır.İş doyumunu sağlayan faktörlere ilişkin araştırmaların başlangıcında, işin kendisinin tatmin veya tatminsizliğe yol açtığı düşünülmüştü.Zaman içinde tüm bu kavramlarda önemli değişiklikler oldu.Şüphesiz işin genel boyutları iş doyumunu sağlayan faktörlerin başında gelecektir.Belirli bir zaman dilimi içinde işini tanıyan, onda aradıklarını bulan çalışan iş doyumunu bulabilir, ama bu işini değiştirmeyeceği anlamına gelmez.İnsanın doğasında arama ve isteklerini yenileme vardır.Yaptığı gerekli doyumunu bulan çalışan, daha üst düzeyde doyum aradığında başka bir işe geçebilir.Kişi işinde doyum bulur, ancak işin çevresel değişkenleri tatminini azaltabilir.İş doyumunu çalışanın işini kendisinin şekillendirdiği veya kendisine uyan işi bulduğunda ortaya çıkar.(Erdoğan, 1996:233)

Literatürde iş doyumunu etkeni olarak bireysel özellikler, örgütsel ve çevresel özellikler üzerinde durulmaktadır.(Yılmazmış, 1999:21)

İş doyumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda ise ;ücret, güvenlik, terfi,liderlik,yönetim tarzı,çalışma koşulları,arkadaşlık ortamı, takdir edilme, ve işin kendisi gibi faktörlerin iş doyumunu üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır.(Savery, 1996:19)

5.3.1. İş ile İlgili Faktörler

İş doyumunu etkileyen iş ile ilgili faktörler ücret, çalışanın işe verdiği önem, ilerleme olanakları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, yönetici(lider)ile ilişkiler ve çalışma koşullarını içermektedir.

Ücret: İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, doyum veya doyumsuzluğun temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir.Araştırmalar, çalışanların ücreti , çoğunlukla organizasyona olan katkılarının yönetim tarafından nasıl değerlendirildiğinin bir yansıması olarak görmüşlerdir.Ücretin iş doyumunu üzerindeki etkisi, miktarı ile değil çalışanlar arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir.(Luthans, 1995:126-127)

Quinn ve Shepard'ın yaptığı araştırmalarda, yeterince geliri olsaydı çalışmaya devam edilip edilmeyeceğine yönelik sorulan soruda çalışmaya devam etmeyeceklerin oranının yüksek bulunması (%34), çalışmaya devam etmemenin ücretten değil başka nedenlerden kaynaklandığını göstermektedir. Bu da Morse ve Weiss'in araştırmasında olduğu gibi bireyin daha tatminkar bir işi, mevcut işinin ücreti arttırılsa bile tercih edeceğini göstermektedir. (Ege, 2000:31)

İşin Özellikleri: İşin kendisi iş doyumunun kazanılmasında önemli bir etkidir.İşin ilginç olması ,kişiye öğrenme fırsatı verilmesi, bir sorumluluk gerektirmesi bir doyum nedenidir.İşin kendisinin çekici olmasının iki temel faktörü vardır.Bunlar: (Feldman ,Arnold, 1980:88)İşin benzersizliği ve iş üzerindeki kontrol olanağıdır.

İş görenin çalıştığı örgütün doğası ve yönetiminin niteliği iş doyumunda büyük önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çerçevesi geniş olan örgütler ile iş görenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli yönetim biçimleri iş görenlere daha çok doyum sağlamaktadır. (Başaran, 1991:204-205)

Bir işin zorluk derecesi de iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların zor olarak algıladıkları bir işi başarmaları onların başarıma ve başarılarını gösterme eğilimlerini sağlayarak iş doyumlarını arttırmaktadır. Çalışanların kendi yetenek ve özelliklerine uygun bir işte çalışmaları uygun olacağından dolayı işin zorluk derecesi bireyin kapasitesinin çok

üzerinde olmamalıdır. Yapılan işin fazla zor olması da iş doyumunu arttırmak yerine daha da bıkkınlık oluşturarak iş doyumunu düşürecektir. (Erdoğan, 1996:236-237)

Gelişme ve Yükselme Olanakları: Meslekte gelişme ve yükselme olanaklarının bulunması, personelin bu alandaki beklentilerinin karşılanması, çalışanların motivasyonlarını sağlayarak, iş doyumlarını ve işe bağlılıklarını artırır. Wroom'a göre aynı organizasyonda daha yüksek bir seviyeye yükselmek iş içeriği, iş arkadaşları ve ücrette değişiklikler demektir. Böylece onların işi daha az monoton olacak alt seviyelere göre daha çok çaba gerektirecektir. Her düzeyde bulunan çalışanın başarılı olması halinde yükselme olanağına sahip olması kişinin işten aldığı doyumunu arttıracaktır. (Feldman, 1985:195)

İnsanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Bir işe yeni giren kişi, önünde ilerleme olanağının bulunmadığını ve ücretinin artmayacağı düşünürse her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle hallerde, tatminsizlik ve şikayetler kaçınılmaz olacaktır. Terfi işlerinde iltimaslara çok rastlanmakta ve daha çok etki altına alınabilecek, idare edilebilecek kimseler üst kademelere terfi ettirilmektedirler. Fakat, bir yerde iş görende yeteneklerin ötesinde ruhsal denge, uysallık aramakta gereklidir. Bunun yanında, mümkün olan ölçüler içinde demokratik olup hiçbir art düşünceye sahip olmadan astlara da söz hakkı tanımak yerinde olacaktır. (Eren, 1998:184)

Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler: Kişinin içinde bulunduğu grup iş doyumunu etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş doyumunu arttıracaktır. (Erdoğan, 1996:242)

Dostça ve işbirliği içinde davranış, arkadaşları çalışanların iş doyumunu üzerinde standart bir etkiye sahiptir. İş grubu, çalışana destek, rahatlık, öneri ve yardım kaynağı olarak hizmet etmektedir. (Luthans, 1995:127)

Sosyal bir sistem olan örgütün formal ve informal yanlarının dengeli olması gerekir. Formal yan, örgütün yapı öğelerini kapsar ve formal iletişim yoluyla işler. Sistemin kurum

boyutunu meydana getiren bu yanda, bireyden beklenen roller ve görevler bulunur. Bireyler görevliler olarak görülür, söz ve yazıları kanallı, davranışları sınırlı olur. Buna karşılık, kişiler ve guruplar arası ilişkilerden meydana gelen ve informal iletişim yoluyla işleyen informal yan, sistemin birey boyutunu kapsar ve bireyin kişilik ve gereksinimlerini kapsar. Bu yana göre, bireylerin birer kişiliği olduğu kabul edilerek, söz yazı ve davranışlarındaki sınırlar hafifletilir. Formal yanı hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici; informal yanı grup davranışı, bireyin gereksinimleri, güdüleme, moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırır. Zaten yönetimde canlılığı sağlayan informal yanın özellikleridir. İşte bu özellikler, yönetimde insan ilişkilerinin önemini ortaya çıkarmış ve bu ilişkilerin örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olan katkısını arttırmıştır. (Bursalıoğlu, 1999:135)

Yönetici(Lider)ile ilişkiler: Yönetim tarzı ,yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulama şekli çalışanların iş doyumlarını etkilemektedir.Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde olmaktadır.(Luthans, 1995:127)Birincisi, karar verme sürecinde çalışanların katılımını sağlamaktır.Katılım, kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır.İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır.Bu durum ise, çalışanın iş doyumunu etkileyecektir.Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına, ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek iş doyum düzeyleri yükselecektir.İkincisi ise; çalışan merkezli olmaktır.Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir.Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması iş doyumunu arttırmaktadır.(Feldman ve Hugh, 1985:196)

Likert ve arkadaşları (1961), yaptıkları liderlik araştırmalarında işe ve iş görene yönelmiş liderler üzerinde durmaktadır. Bu araştırmalar; insan ilişkilerinde duyarlı olan ve iş görene yönelmiş liderlerin guruplarında verimliliğin daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmış; işe yönelmiş liderliğin ise pek başarılı olmadığını ortaya koymuştur. (Alıç, 1990:112)

Sanatta, renkler ve sesler aynı olduğu halde uygulamada farklıdır ve sonuçlar da farklı olmaktadır. Yönetim ilkeleri de bilimsel ve evrensel olduğu halde, ve hatta insanlar (çalışanlar), kaynaklar, imkanlar ve şartlar aynı olduğu halde, yöneticinin bilgi, beceri ve

deneyimi sonucu, yönetim sonuçları da farklı olmaktadır. Bunun nedeni ise, yöneticinin uyguladığı yönetim yöntemlerinin farklı olmasıdır. (Aytürk,1999:21)

Yöneticilerin kullandığı farklı güç tipleri de iş doyumunda önemli bir faktördür. Aldemir'in; akademik yöneticilerin etkileme aracı olarak kullandıkları güç tiplerini belirlemek, bu tiplerin hem kendi aralarındaki hem de astların (fakülte öğretim üyeleri) doyumları ile yabancılaşmaları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptığı çalışmanın bulguları daha önce yapılan araştırma sonuçlarını doğrular yöndedir. Bu araştırma bulgularına göre, fakülte öğretim üyeleri gibi büyük çoğunluğunun doktora düzeyinde eğitim görmüş kişiler arasında gerek işten gerekse yönetim biçiminden en çok doyum sağlayan ve aynı anda onların işlerinden yabancılaşmalarını azaltan güç tipleri olarak önce uzmanlık sonra da çekicilik (özdeşleşme, karizmatik) güçlerinin geldiği söylenebilir. Önemli düzeyde olmamasına karşın yasal güç ile doyum türleri arasında da beklenen yönde ilişkiler bulunmuştur. Yöneticiler yasal güçlerini dikkatli kullandıkları sürece astlarının doyumlarını arttırabilirler. Gerek ödül gerekse ceza güçleri ne doyum ne de yabancılaşma ile önemli düzeyde ilişkili değildirler. (Aldemir ,1983:76)

Çalışma Koşulları: Çalışan yerin fiziki ortamı ve koşulları, çalışma saatleri, haftada ortalama çalışma süresi, kreş, lojman, kamp, kooperatif vb. azlığı ya da yokluğu, çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerde bulunmakta ve iş doyumsuzluklarına yol açmaktadır.(Yılmazmış, 1999:24)

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir.Örneğin fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile ve arkadaşlarına fazla zaman ayırmaması ve kendilerini yenileyememelerine yol açmaktadır.Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır.(Luthans, 1995:122)

Çalışanların motivasyonu için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir. Genel olarak, iş görenler, ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve işyerini tercih etmekte, bunlara büyük önem vermektedirler. Aynı şekilde işyerinin evlerine yakın; çalıştıkları binanın yeni ve temiz; işleri için gerekli olan araç gereçlerin iyi ve kullanılabilir olmasını istemektedirler. Tüm bu

koşulların sağlanması hem verimlilik hem de işten doyum için gerekli görülmektedir. (Başaran ,1991:204)

5.3.2. Bireysel Faktörler

Kişilik: Çalışanın işinden beklentileri, öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir.Çalışanın sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır.Bazı çalışanlar işlerinde bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezler, çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler.Bazı çalışanlar zor işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duyarlar.Amirin kendisini beğenmesini, takdir etmesini isteyen çalışanlar vardır.Sayılan bu özellikleri istemeyenlerin de olduğu bilinmektedir.İnsanların kişilik özellikleri yüksek negatif ve pozitif duygulara yol açabilmektedir.Yüksek pozitif duygular, heyecan ve coşku ile karakterize edilirken, yüksek negatif duygular, korku, kızgınlık, üzüntü ve suçluluk ile karakterize edilebilir.Yüksek negatif ve pozitif duygular ile iş tatmini arasında ilişki bulunmaktadır.(Yıldırım, 20004:11)

Eğitim Düzeyi: Çalışanların mesleki eğitim düzeyleri iş doyumunu etkilemektedir.Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinde daha fazla doyum bulmaktadırlar.Bu kişiler, mesleki açıdan üst düzey olmakla birlikte bir sosyal prestij kazanırlar.Ücretleri daha yüksektir, çalışma koşulları daha iyidir.(Yıldırım, 20004:12)

İş doyumunu ile eğitim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile doyumun düşeceği yönündedir.Kişiler eğitimleri ile kazandıklarını diğer kişilerin eğitim ve kazandıkları ile karşılaştırır.Bir eşitlik ve kendilerine göre pozitif bir sonuca ulaşırlarsa iş doyumunun, tersi bir durumda ise iş doyumusuzluğunun gerçekleşeceği belirtilmektedir.(Bayındır, 2004:35)

İş görenin eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişki oldukça belirsizdir. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazen de eğitimi yüksek çalışanların

örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan iş tatminleri yükselmektedir. (Ulusoy ,1993:23)

Cinsiyet: Kadın ve erkeklerin iş deneyimini geniş çaplı değerlendirilmesinde, kadınların daha fazla ücret almamasına ve göreceli olarak daha düşük kalitedeki işlerde çalışmasına karşın sürpriz olarak benzer düzeylerde iş tatmini duyulabilmektedir.Hatta İngiltere’de erkeklere göre daha yüksek iş doyumunu rapor edilmektedir.(Synder, 1992)

İş doyumunu ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalar iki farklı sonuca ulaşmıştır.Kadınların erkeklere göre daha vasıfsız işlerde çalışmaları ve düşük ücret almaları gibi nedenlerden dolayı iş doyumunu daha düşük tespit edilmiştir.Kadının ve erkeğin toplum içerisindeki sosyal rollerinin de farklı oluşu iş doyumunu etkilemektedir.Kadınların toplum içinde üstlendikleri eş ve anne rolleri nedeni ile iş hayatında üst düzey gereksinimlerini amaçlamamakta fiziksel unsurlar ile ödüller onlar için önemli olmaktadır.Düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile gereksinimlerini gerçekleştiremediklerinden doyumsuz olmaktadır.(Bayındır, 2004:345)

Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görülmektedir. Kadınların iş tatminini, iş dışında annelik ve ev kadınlığı vb. konularda bulabiliyor olması bazı farklılıklar yaratabilir. Kine-Murray ve Atkinson’un (1982) çalışmalarında ise evlilerin, dullar veya bekarlardan daha fazla iş tatmini duydukları belirtilmiştir. (Ulusoy 1993, s.20)

Yaş: Çalışanın yaşı ile doyum etkileri ilişkilidir.Kişiler yaşlandıkça işlerinde daha fazla doyum bulmaya çalışırlar.Bu durum Davis’in çalışmasında da daha yaşlı çalışanların daha fazla doyum duyması ile sonuçlanmıştır.Bunu çeşitli nedenleri vardır.Öncelikle yaşlanan kişilerin işlerinden hatta yaşamından beklentileri azalmaktadır.Ayrıca bir işletmede kıdem kazanan kişi sosyal ortama ve işine alışır.Bu tür alışkanlıklarda birer tatmin faktörüdür.(Yıldırım, 2004:12)

Locke ve Lawler bu durumu çalışanın iş tecrübe ve becerisinin artmasıyla daha iyi iş çıkartacağını bunun da iş doyumunu etkileyeceği şeklinde açıklamaktadır.(Bayındır, 2004:35)

5.4. Liderlik ve İşten Doyum

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

Mizeck, liderliği bir alışveriş süreci olarak görür.Lider ne istediğini net bir şekilde ortaya koyup, çalışanın da istediklerini belirledikten sonra bu ikisi arasında kontratsal bir alışveriş sağlar.(Akdoğan, 20002:69)

Eğitim-öğretim örgütleri eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerden oluşmaktadır.Dolayısıyla emredici liderlik davranışının etkili olması mümkün değildir.Öğretimin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yolları açan okul yöneticisi, öğretmenin motivasyonunu ve iş doyumunu arttıracaktır.(Çelik, 2003:21)

Yine ilköğretim yöneticileri ile ilgili yapılan araştırmalarda, yüksek uzmanlık gücüne sahip olan yöneticilerin öğretmenlerin morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki oluşturdukları görülmektedir.(Çelik, 2003:7)

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

Öğretmenlerin, üretken ve sağlıklı bir kişilik olarak görevlerini yerine getirmelerini; görevin doğasından, örgüt iklimi ve öğretim ortamından kaynaklanan bir çok neden engelleyebilmektedir. Bu etkiler, öğretmenlerin ruh ve beden sağlığını büyük ölçüde etkileyerek strese neden olmaktadır. (Saylan, 1998:231)

Doyum düşüklüğü öğretmenlerin ruhsal yönden zayıflamalarına neden olmakta ve stres tepkisinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Halbuki pek çok eğitimci, öğretmenlerin ruh sağlığının, onların sınıfta gösterdikleri davranış kadar önemli olduğu kanısındadırlar. Hatta bazıları, ruh sağlığının, öğretmenin konu ile ilgili bilgisinden ve öğretme tekniğinden çok daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Buna karşın uzmanlar, öğretmenlerin ruh sağlıklarının gittikçe bozulduğunu, ekonomik sıkıntılar yüzünden toplumun gösterdiği saygın bir yere uygun olmayan işler yapan öğretmenlerin, sıkıntılarını okula da yansıttıklarını ve bunalıma da düştüklerini belirtmektedirler. Oysa, eğitim örgütlerinin verimliliği ancak, öğretmenlerin yaptıkları işlerden doyum sağlaması ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda istekli olması ile mümkündür. Bu nedenle pek çok ülkede, eğitimde öğretmen ögesini, toplumun çağdaş gereksinimleri doğrultusunda gerek sayısal, gerek nitelik yönünden en üst düzeye çıkarmak için önemli çabalar harcanmış, öğretmenlerin iş doyumunu ve iş stresine ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. (Atay, 2000:413-414)

BÖLÜM 6

6. KONU İLE İLGİLİ OLARAK YAPILAN ARAŞTIRMALAR

6.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Kabadayı’nın, 1982 yılında yaptığı araştırmada, “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmen Güdülenmesi” araştırılmıştır. Bu araştırmada Maslow’un İnsan Gereksinmelerinin Sıradizini’nden yararlanılmıştır, iş doyumunu ile ilgili bulguları şunlardır:

İlkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin tüm gereksinmelerini karşılamada yetersiz oluşları arasında, anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur. Yani, okul müdürlerinin, öğretmenlerin iş doyumlarını, öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan gereksinmelerine yanıt vermediği belirtilmiş, iş doyumsuzluğunun yüksek düzeyde gören boyutları ise, güvenlik, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme ile liderlik davranışları arasındaki ilişkilerdir. Ayrıca, okul müdürleri, liderlik ve gereksinmelerin sıralanmasında, her bir basamaktaki gereksinmelerini karşılama derecesi yönünden, öğretmenlere göre anlamlı bir farklılık göstermişlerdir. (Kabadayı, 1982)

Yine bu konuda yapılan diğer bir araştırmada, “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki” incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının iş doyumları ile algıladıkları liderlik davranışları arasında “Dönüştürücü Liderlik” boyutu ve alt faktörlerinde pozitif bir ilişki saptanırken , “sürdürücü liderlik” boyutu ve alt faktörlerinde negatif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. “Serbestlik Tanıyan Liderlik” boyutu ile iş doyumunu arasında bir ilişki saptanmamıştır. (Akdoğan, 2002)

2001 yılında “Amirlerin Liderlik Tarzları ve Kişilik Özellikleri ile İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” incelenmiştir. Araştırma hipotezi ;insana yönelik liderlik tarzının işe yönelik liderlik tarzına göre daha çok iş doyumunu sağlayacağı şeklinde kurulmuş fakat manidar bir fark bulunamamıştır. Aynı şekilde, kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır. (Seçmen ,2001)

Köse tarafından yapılan, “Türkiye’de Üç Araştırma Örgütündeki Çalışanların İş Doyumu Üzerinde Bir İnceleme” adlı araştırmayı ulusal araştırma kurumlarının Ankara’da ki genel merkezinde çalışan 108 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirmiştir.

Araştırmada kendini gerçekleştirme, bireyler arası ilişkiler ve ekonomik çıkarlar açısından elde edilen doyuma ilişkin olarak geliştirilen denenceler sınanmıştır.Araştırma sonuçlarını sıralarsak:

1.Kendini gerçekleştirmenin doyum üzerine ortaya çıkan toplam varyansın açıklanması için örgütün büyüklüğü, gelir ve yaşın önemli olduğu saptanmıştır.

2.Kişiler arası ilişkilerin doyumun üzerine ortaya çıkan toplam varyans açıklaması için örgüt büyüklüğü, gelir ve yaşın önemli olduğu saptanmıştır.

3.Ekonomik çıkarların doyum üzerine ortaya çıkan toplam varyans açıklaması için örgüt büyüklüğü, gelir ve yaşın önemli olduğunu göstermiştir.

Balcı(1985) “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” adlı araştırmasında ilkökul, ortaokul ve lise yöneticilerinin iş doyumunu üzerindeki etkenler ve iş doyum düzeylerini saptamıştır.Bu araştırmada iş doyumunu etkenleri olarak ücret, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma koşulları, teftiş sistemi, örgütsel ortam, birlikte çalışılan kimseler, iş ve niteliği incelenmiştir.Bu araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

1-İlk ve ortaokul yöneticilerinin iş doyumunu etkenlerini ve bunlara ilişkin iş doyum düzeylerini saptamak ve yöneticilerin iş doyumunu etkenlerine ilişkin tepkileri arasında önemli bir fark olup olmadığının sınındığı bu araştırmada , ulaşılan sonuçlardan bazıları şöyledir.Araştırma kapsamına giren tüm denekler, işlerinin değişik boyutlarını gösteren 7 iş doyumunu etkeninden gerçek bir doyumunsuzluk yaşamaktadırlar.Ancak iş doyumunsuzluğu düzeyleri yüksek değildir.

2-Deneklerin en yüksek düzeyde doyum sağladıkları iş doyumunu etkenleri, içsel ve dışsal olarak karışık bulunmuştur.

3-Denekler en yüksek doyumunu “iş ve niteliklerinden” en düşük doyumunu ise “ücret”ten sağlamaktadırlar.(Balcı, 1985:240-242)

Alıç”Okul Müdürünün Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”i inceleyen bir araştırma yapmıştır.

Araştırmada öğretmen morali ile müdürlerin liderlik davranışları arasında bir ilişki olduğunu saptamıştır.Bu ilişkinin okul müdürlerinin yapıyı kurma boyutundaki davranış puanları ile anlayış gösterme boyutundaki davranış puanları arasında oldukça belirgin bir fark olduğu bulunmuştur.Alıç, bu farkın öğretmenlerin belirsizliğine kıyasla iş doyumsuzluğunun daha fazla olmasından dolayı meydana geldiği sonucuna varmıştır.(Alıç,1985:76)

İncir, “Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme” adlı bir araştırma yapmış.Araştırmasını Kamu İktisadi Teşebbüslerinin merkez örgütlerinde çalışan 385 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir.Bulguları şöyledir:

1-KİT’lerin merkez örgütlerinde çalışan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu, karalara katılma ve sorumluluk almadan yanadır.Yine işgörenlerin büyük bir çoğunluğu, üstlerinin denetimine gerek kalmadan kendi kendilerini denetleyebileceklerini ve işlerini gereken şekilde yapabileceklerini belirtmişlerdir.Takdir edilmelerinin iş doyumunda büyük etkisinin olduğunu belirtmektedirler.Ayrıca ücret adaletsizliğinin örgütte huzursuzluk yaratacağını belirtmektedirler.

2-Araştırmanın diğer bir sonucu ise;işgörenlerin en önemli gereksiniminin ücret gereksinimi olduğu belirtilmektedir.

3-KİT’lerin merkez örgütlerinde çalışan işgörenlerin iş doyum düzeyleri düşüktür.

4-İşgörenlerin iş yaşamına ilişkin sorunlarına ve bu konudaki önerilerine ilişkin bulgularına göre;ücret gereksinimi birinci derecede sorun olarak görülmektedir.Yönetici davranışlarındaki bozukluklar ve yöneticilik işlevlerini yerine getirmedeki yetersizlikler diğer önemli sorun olarak görülmektedir.Eğitim eksikliği,yükselme sisitemindeki

aksaklıklar, işe uygun işçi seçiminin yapılmaması, sözleşmeli personelin iş güvencesinden yoksunluğu, başarı değerlendirme sistemindeki bozukluklar, iletişim eksikliği, görev tanımlarının olmaması işgörenlerin yakındıkları diğer sorunlar olarak belirlenmiştir.(İncir, 1990:64-65)

Özdayı “İş Doyumu Ev İş Stresinin Karşılaştırmalı Analizi” adlı bir araştırma yapmıştır.Araştırmayı İstanbul İl sınırları içerisinde resmi ve özel liselerde çalışan 1134 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir.Bu araştırmada, “Minnesota Tatmin Ölçeği” nin L:H:Lofquist tarafından kısaltılmış şekli kullanılmıştır.Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır:

1-Resmi ve özel liselerde çalışanların , özel liselere göre doyum düzeyleri düşük , stres düzeyleri yüksek bulunmuştur.

2-Her iki grupta da en çok doyum duyulan değişkenler, mesleğin içsel yapısı ile ilgili olanlar (kişileri yönlendirme, başkaları için bir şeyler yapabilme,bağımsız çalışma vb.) olarak saptanmıştır.En az doyum duyulan değişkenler de mesleğin dışsal yapısı ile ilgili olanlar(terfi, teftiş, çalışma koşulları, mesleki güvence ve maaş) olarak saptanmıştır.

3-Öğretmenlerin kendi yetenekleri kullanmaları açısından büyük oranda doyuma ulaştıkları saptanmıştır.

3-Kadınlar erkeklere göre takdir edilme ve yaratıcılık açısından daha doyumlu bulunmuştur.

4-Toplumda saygın bir kişi olma açısından , resmi liselerde 41 ve üzerindeki yaş grubuna giren öğretmenlerinin doyum düzeyleri en düşük olarak bulunmuştur.

6-Doyumsuzluk gösteren faktör olarak mesleki güvence, yönetim faktörünü ise orta düzeyde bir doyum olduğu saptanmıştır.Özdayı(,1990:353-354)

Ferik (1997:43) ise, yapmış olduğu “Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler” adlı araştırmasında hipotezlerini Bassett’in literatürde bahsettiği görüşlerine dayandırmıştır ve küçük iş gruplarının, kendilerini önemseyen tarzda davranan liderlerle çalıştıklarında daha fazla tatmin oldukları bulunurken, büyük iş gruplarının ise iş odaklı liderlerle çalıştıklarından daha fazla tatmin olduklarını saptanmıştır. Bu çalışmada da daha önceki bulgulara paralel olarak, bulunan bir sonuç da birim yöneticilerinin işe yönelik değil insana yönelik tarz uyguladığını algıladıklarında, çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Aydınay “İş Doyumu ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki” adlı çalışmayı yapmıştır. Araştırma İstanbul ili Beşiktaş, Beyoğlu ve Şişli ilçelerindeki resmi, özel ve yabancı özel lise de çalışan 372 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda:

1. Öğretmenlerin iş doyumları ile denetim odakları arasında önemli ters bir ilişki bulunmuştur.
2. Farklı lise tiplerine göre yapılan iş ile ilgili özellikler, amirlerle ilgili özellikler, ücretle ilgili özellikler ve iş doyumunu toplamı bakımından resmi liselerde çalışan öğretmenler, özel ve yabancı özel liselerde çalışan öğretmenlere göre doyum düzeyleri önemli derecede düşük bulunmuştur.
3. İş doyumunu yapılan işle ilgili özellikler alt boyutunda, kadın öğretmenlerin doyum düzeyleri, erkek öğretmenlere göre önemli derecede yüksek bulunmuştur.
4. Cinsiyetin, iş doyumunu üzerinde arttırıcı bir değişken etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.
5. Medeni durum kriterinin, öğretmenlerin iş doyumunu ve alt boyutları üzerinde önemli bir etki yaratmadığı tespit edilmiştir.

6.31-40 yaş grubu, amirle ilgili özellikler alt boyutu bakımından, 41 ve yukarı yaş grubu da ücretle ilgili özellikler alt boyutu bakımından öğretmenlerin doyumunu arttıran bir değişken olarak saptanmıştır.(Aydınay, 1996:132-133)

Yılmazmış “Hemşirelikte Algılanan Liderlik Tarzının İşe Bağlılığa ve İş Doyumuna Etkisinin İncelenmesi” adlı araştırmasında algılanan liderlik davranışlarından “kararların merkezileşmesi”, “önyargı” ve “rekabet” ile diğer liderlik davranışları ve iş doyum düzeyleri arasında negatif ve orta düzeyde korelasyon saptanmıştır.İşe bağlılık ile iş doyum düzeyleri ve algılanan liderlik davranışlarından “astlarla ilişki”, “insana ilgi” ve “iş kontrolü” arasında düşük düzeyde ilişki saptanmıştır.

İş doyumunu ve işe bağlılığı etkileyen etkenlerin analizi sonucu iş doyumunun çalışan kuruma göre değiştiği, nöbet tutmayan ve daha az hastayla çalışan hemşirelerin iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır.Çalışma yılı 19 yıl üzeri olanlar ve 24 yaş ve altı grubu ile 25-32 yaş grubunun işe bağlılıkları ise anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.(Yılmazmış, 1999:61)

Şahin “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” adlı araştırmasında, öğretmenlerin genel iş doyum düzeyleri , “kısmen” düzeyinde bulunmuştur.İş doyumunu boyutlarındaki iş doyum düzeyleri , işin kendisi boyutunda “kısmen”, yönetim boyutunda “kısmen” ücret boyutunda “doyumsuz” bireyler arası ilişkiler boyutunda “doyumlu” başarı, saygınlık, tanınma boyutunda “doyumlu” , veli , öğrenci ilgisizliği boyutunda, “doyumsuz” oldukları bulunmuştur.

2.Öğretmenlerin, mezun oldukları okullara, kıdemlerine, cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre iş doyum düzeyleri arasında önemli farklılık bulunmuştur.

3.Öğretmenlerin , buldukları okuldaki toplam çalışma süresi ve yaşlarına göre, iş doyum düzeyleri arasında önemli farklılık bulunmamıştır.

4.İş doyumunu boyutlarında , öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre, iş doyum düzeyleri arasında önemli farklılıklar bulunmuştur.(Şahin, 1999:136-137)

Açıklan, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki(Ankara,İli Örneği)” adlı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve empati becerilerini kullanma becerilerini tespit ederek aralarındaki ilişkiyi belirlemiştir.Tarama modeli kullanılan araştırmada “Çoklu Liderlik Anketi” (Multi-Factor Leadership Questionnaire-MLQ) ve “Empati Beceri Ölçeği”(EBÖ) kullanılmıştır.205 ilköğretim okulunda, 193 okul müdürü ve 291 müdür yardımcısına anket uygulanmıştır.Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

1.İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ve liderlik davranışı gösterme düzeylerinin kendi değerlendirmelerine göre, yüksek olduğunu göstermektedir.

2.İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin değerlendirmeler yaş, eğitim düzeyleri ve kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

3.İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyleri hakkında ve müdür yardımcılarının onları değerlendirmelerine ilişkin, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidardır.

4.İlköğretim okulu müdürlerinin yaş, eğitim düzeyleri ve hizmet yıllarına ilişkin değerlendirmeler ile empati beceri düzeyi arasındaki farklar manidar bulunmamıştır.

5.İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.(Açıklan, 2000)

6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Liderlik ve iş doyumu ile ilgili yurt dışında yapılmış bir çok çalışma bulunmaktadır.

Bernard Bass, 1985-1990 yılları arasında dönüşümcü liderlik konusunda en yoğun ve sistematik çalışmaları yapan bilim adamıdır.”Dönüşümcü Liderlik” kavramını ölçmek için “Çoklu Liderlik Ölçeği” (Multi –Factor Leadership Questionnaire-MLQ) adı verilen bir ölçek geliştirmiştir.Bu ölçekte, Dönüşümcü Lider ve Etkileşimci Lideri karşılaştırmak

üzere bir araştırma yapmıştır.Çoklu Liderlik Ölçeği çeşitli ülkelerde ordudan okullara kadar birçok ülkelerde kullanılarak, yapı geçerliği ve güvenilirliği farklı örgüt ve kültürlerde test edilmişti ve bir çok dile çevrilmiştir.(Karip, 1998:451)

Lynn Balster Lontos, tarafından yapılan “Dönüşümcü Liderlik” adlı çalışmada dönüşümcü liderliğin kuramsal açıklaması yapılmış, daha sonra diğer liderlik tiplerinden farkları ortaya konulmuştur.Araştırmada ayrıca okul müdürlerine okul ortamında uygulayacakları çeşitli dönüşümcü liderlik stratejileri verilmiştir.Ayrıca dönüşümcü liderliğin okuldaki sonuçları tartışılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1.Dönüşümcü liderlik pratikleri öğretmenler ile birlikte çalışma ve işbirliğini artırmada oldukça büyük etki yapmaktadır.

2.Okul müdürünün dönüşümcü liderlik pratikleri ile öğretmenlerin mesleki formasyonlarının ve eğitsel davranışlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesi sonucu okulun gelişimi sağlanmaktadır.(Açıkahn, 2000:102)

John Chubb ve Terry Moe'nun 1990 yılında yaptıkları bir araştırma da, müdürleri daha özerk ve belli bir okul vizyonuna sahip olan okulların, merkezi yönetimin karar alma, inisiyatif kullanma olanağını kısıtladığı müdürlerin okullarından “daha etkili” olduğunu ortaya çıkarmışlardır.(Wooster,1991:55)

Ledoux(1999), dönüşümcü lider olarak tanımlanan okul müdürleri ile öğretmenlerin ilişkilerini tanımlamak amaçlı bir araştırma yapmış, araştırma sonuçlarına göre müdür ile öğretmen arasındaki etkileşim ve uyum, müdür ile öğretmen arası iletişimin ve müdürün liderlik pratikleri dönüşümcü liderliği etkilemektedir sonucuna ulaşılmaktadır.

Michael Fullan(2002) tarafından yapılan değişim lideri (The Change Leader) adlı çalışmada özet olarak; öğretimsel lider olarak okul müdürü kavramının okul gelişimini sürdürebilme açısından çok sınırlı olduğu savunulmuş, müdürlerin okulun öğretme ve öğrenme kültürünü dönüştürecek değişim temsilcileri (ajanları) olarak çalışmaları gerektiği savunulmuştur.Ayrıca okul müdürlerinin okul kültüründe uzun süren değişimi nasıl getirebilecekleri de açıklanmıştır.

Stone(1992), ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerinin yenilikçi ve sürdürümcü liderlik davranışlarını incelemiştir.Bu çalışmada, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik davranışları ile örgütsel çıktılar, etkililik ve iş doyumunu arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.428 öğretmen ve 27 okul müdürünün davranışları incelenmiştir.Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından en çok işbirliğini bireyselleştirme ve entellektüel uyarım davranışı gösterdikleri, sürdürümcü liderlik davranışlarından ise koşula bağlı ödüllendirme ve olağanüstü yönetimde etkili olma davranışlarını gösterdikleri saptanmıştır.Elde edilen bulgulara dayalı olarak yenilikçi, liderlik ile örgütsel etkililik, iş doyumunu ve öğretmen morali arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.(Çelik, 2003:159)



BÖLÜM 7

7. YÖNTEM

7.1. Araştırmanın Modeli

Resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, tarama modelinde olan bu çalışmada küme örnekleme yöntemi seçilmiştir. Araştırma bulguları yurtiçinde ve yurt dışında, ilgili literatürün taranması ve anket ve ölçek uygulanması sonucunda elde edilen verilere dayanılarak oluşturulmuştur.

7.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Pendik ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı 52 resmi ilköğretim okulunda, 2005-2006 öğretim yılında görev yapan 1878 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, Pendik ilçesinde bulunan dört farklı eğitim bölgesinde yer alan 11 ilköğretim okulunda görev yapan 253 öğretmen oluşturmaktadır.

7.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması, Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Bu araçların özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Bernard BASS tarafından 1985 yılında liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçeğin orijinali İngilizce'den Türkçe'ye Akdoğan (2002) tarafından konu uzmanı farklı üç İngilizce dili öğretim elemanına çevirisi yaptırılmış, farklı çıkan yargıların üzerinde tartışma yaratılarak doğru yargıya gidilmesi sağlanmıştır. Ölçek 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler “Hiçbir Zaman” dan , “Daima” ya kadar 5 aşamalı likert tipi ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçekte

bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel faktör altında, 7 faktörden oluşmaktadır.

Tablo:7.7.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

1.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK		
a.KARİZMATİK/İLHAM VERİCİ	6,9,10,13,14,18,23,25,34,36	10
b.ENTELLEKTÜEL UYARIM	2,8,30,32	4
c.BİREYSEL DESTEK	15,19,29,31,35	5
		19
2.SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK		
a.ÖDÜLE BAĞLI	1,16,11	3
b.İSTİSNALARLA YÖNETİM (AKTİF)	4,21,22,24,26,27	6
c.İSTİSNALARLA YÖNETİM (PASİF)	3,12,20	3
		12
3.SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK		
	5,7,17,28,33	5

Minnesota iş doyum ölçeği; Weiss, Dawis, England, Lofquist(1967) tarafından çalışanların genel iş doyumlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir.Ölçeğin Türkçe tercümesi Baycan(1985), Oran(1989), Özdayı(1995) ve Bayraktar'ın (1996) araştırmalarında kullanılmıştır.(Akdoğan, 2002:76)

Minnesota iş doyum ölçeğinin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi Hacettepe Üniversitesinden Deniz ve Güliz GÖKÇORA tarafından gerçekleştirilmiş ve bu çeviri diğer dil bilimciler tarafından da incelenerek uygulanabilir bulunmuştur.

Bununla birlikte, İ.Ü. İşletme Fakültesi'nde öğretim elemanı olan Nurhayat ÖZDAYI tarafından yapılan bir araştırmada ölçek 1134 kişiye uygulanmış ve iş doyumunu güvenilirlik katsayısı .86932 bulunmuştur.Elde edilen bulgulara göre iş doyum ölçeği güvenilirliği yüksek bir ölçme aracıdır.

Ölçek iç kaynaklı ve dış kaynaklı tatmin boyutlarını ölçen 20 ifadeden oluşmaktadır. Her ifade “Hiç Memnun Değilim”den “Çok Memnunum”a kadar 5 aşamalı likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçeğin içsel ve dışsal iki boyutu vardır. İki boyutla ilgili sorular:

İçsel tatmini ölçen sorular:1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20

Dışsal tatmin boyutunu ölçen sorular:5,6,12,13,14,17,18,19’ dur.

Dışsal tatmin boyutunu ölçen “Şirket politikalarının uygulamaya konuş şekli bakımından” şeklindeki 12.soru “Kanun, Yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından” olarak tekrar düzenlenmiştir.(Seçmen, 2001)

Ölçeğin iç ve dış kaynaklı tatmin boyutlarının içerdiği alt değişkenler ve bu değişkenlerle ilgili maddeler aşağıda gösterilmiştir:

İç kaynaklı tatmini ölçmek için aşağıdaki boyutlar kullanılmıştır:

Aktivite(Activity):Her zaman meşgul olabilmek.

Bağımsızlık(Independence):İş ortamında tek başına çalışma şansı

Çeşitlilik(Variety):Başka işler yapabilme şansı

Sosyal statü(Social Status):Toplumda “birisi” olabilmek şansı.

Ahlaki Değerler(Moral Values)Bir başkasının vicdanıyla çelişmeyecek işler yapabilme.

Güvenlik(Security):İşin kişiye kalıcı bir çalışma sağlayabilmesi.

Sosyal Hizmet(Social Service):Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı.

Otorite(Authority):Başkalarına gerekeni söyleme şansı.

Yetenek Kullanımı(Ability Utilization):Kişinin yeteneklerini kullanabileceği işler yapma şansı.

Sorumluluk(Responsibility):Kişinin kendi yargılarını kullanabilme özgürlüğü.

Başarı(Achievement):Kişinin yaptığı işin üstesinden gelebildiğini hissetmesi

Yaratıcılık(Creativity):Kişinin yaptığı işin yöntemlerini değiştirme şansı.

Dış kaynaklı tatmini ölçmek için aşağıdaki boyutlar kullanılmıştır:

İlerleme(Advancement):İşinde ilerleyebilme şansları.

Şirket Politikaları ve Uygulamaları(Company Policies and Practies):Şirket politikalarının uygulamaya konmuş şekli.

Çalışanlar(Co-Workers):Çalışanların birbirleriyle geçinebilme şekli.

İtibar Edebilme(Recognition):İyi bir iş karşılığında kişinin aldığı ödül.

Çalışma Ortamı(Working Conditions):Çalışma koşulları

Bedel(Compensaion):Kişinin yaptığı iş karşılığında aldığı para.

Yönetim(Supervision):Üstün çalışanları yönetim biçimi

Teknik-Yönetim(Supervision-Technical):Üstün karar vermedeki yetkisi.(Oran, 1989, Seçmen,2001; Akdoğan, 2002)

Ölçeğin geneli için maksimum güvenilirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .8848 olarak bulunmuştur. “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” güvenilirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .8343, “Minnesota İş Doyum Ölçeği” güvenilirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .8542 olarak bulunmuştur.

7.4. Verilerin Toplanması

Hazırlanan ölçekler daha önceden belirlenen örneklem grubuna 2006 yılı Mart ayı içerisinde araştırmacı tarafından 253 öğretmene uygulanmıştır.

7.5. Verilerin Çözümlemesi

Veri toplama araçları ile elde edilen verilerin çözümlemesinde bilgisayardan yararlanılmıştır. İstatistiksel analizler SPSS (Statistical For Social Sciences) for Windows Release 11.5 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırmada öğretmenlere uygulanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği toplam 36 sorudan oluşmaktadır. 5’li Likert tipi olarak düzenlenen bu ölçekte “Hiçbir zaman (1)”, “Nadiren (2)”, “Bazen (3)”, “Genellikle (4)” ve “Daima (5)” cevapları yer almaktadır.

Araştırmada öğretmenlere uygulanan Minnesota İş Doyum Ölçeği toplam 20 sorudan oluşmaktadır. 5’li Likert tipi olarak düzenlenen bu ölçekte “Hiç Memnun Değilim (1)”, “Memnun Değilim (2)”, “Memnunum (3)”, “Oldukça Memnunum (4)” ve “Çok Memnunum Araştırma (5)” cevapları yer almaktadır.

Alt problemlerine göre kullanılan analiz teknikleri, araştırmada sayılabilir veriler için frekans (n) ve yüzde değerleri, ölçülebilir veriler için aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) kullanılmıştır. Analizlerde, bağımsız örnekler için t-testi, tek yönlü varyans analizi ve kolerasyon analizi kullanılmıştır.

Elde edilen veriler tablolara yerleştirilmiş ve tablolar yardımıyla yorumlanmıştır. Anlamlı bir fark olup olmadığı $\alpha=0,05$ ve $0,01$ düzeyinde test edilmiştir.

BÖLÜM 8

8. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, temel olarak ele alınan problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, bulgulara ilişkin çizelgeler sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

8.1. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde 1.1. maddenin alt basamaklarında yer alan araştırmaya ait alt problemlerin sonuçlarına ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmektedir.

Çizelge 8.1.1.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Yaşlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	19-25 Yaş			26-30 Yaş			31-40 Yaş			41 Yaş Üzeri		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
İçsel tatmin Düzeyi	19	3,67	0,57	94	3,56	0,58	95	3,56	0,64	45	3,53	0,62

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İçsel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	0,244	3	0,081	0,215	0,886
	Grup İçi	94,018	249	0,378		
	TOPLAM	94,262	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 8.1.2.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	1-5yıl			6-10yıl			11-15yıl			16-20yıl			21-25 yıl			25 yıl üstü		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
İçsel tatmin Düzeyi	81	3,54	0,56	105	3,53	0,59	24	3,70	0,78	14	4,07	0,51	13	3,29	0,43	16	3,46	0,64

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İçsel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	5,333	5	1,067	2,963	,013
	Grup İçi	88,928	247	0,360		
	TOPLAM	94,262	242			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark söz konusudur.

Buna göre öğretmenlerin genel doyum düzeylerinin yıllar ilerledikçe yükseldiği ve 16-20 yıllık kıdeme karşılık gelen dönemde en üst düzeye ulaştığı anlaşılmaktadır. Daha sonra içsel doyum düzeyinde tekrar düşüş gözlenmekte ve mesleğin ilk yıllarına oranla daha düşük düzeylere gerilemektedir

Çizelge 8.1.3.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Mezun Oldukları Bölümlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Sosyal Bilimler			Fen Bilimleri		
	N	x	ss	N	x	ss
İçsel tatmin Düzeyi	158	3,53	0,62	95	3,62	0,59

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İçsel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	0,510	1	0,510	1,366	,244
	Grup İçi	93,751	251	0,374		
	TOPLAM	94,262	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile mezun oldukları bölümler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 8.1.4.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Kademelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	1.Kademe			2.Kademe		
	N	x	ss	N	x	ss
İçsel tatmin Düzeyi	166	3,59	0,62	87	3,52	0,57

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İçsel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	0,260	1	0,260	0,695	,405
	Grup İçi	94,001	251	0,375		
	TOPLAM	94,262	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile kademeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır

Çizelge 8.1.5.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Yaşlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	19-25 Yaş			26-30 Yaş			31-40 Yaş			41 Yaş Üzeri		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
Dışsal Tatmin Düzeyi	19	3,00	0,53	94	2,84	0,60	95	2,93	0,63	45	3,06	0,71

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dışsal Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	1,636	3	0,545	1,361	,255
	Grup İçi	99,711	249	0,400		
	TOPLAM	101,346	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 8.1.6.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	1-5yıl			6-10yıl			11-15yıl			16-20yıl			21-25 yıl			25 yıl üstü		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
Dışsal tatmin Düzeyi	81	2,92	0,57	105	2,84	0,59	24	3,05	0,82	14	3,37	0,75	13	2,57	0,61	16	3,22	0,51

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dışsal Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	6,936	5	1,387	3,629	,003
	Grup İçi	94,410	247	0,382		
	TOPLAM	101,346	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Buna göre mesleğin ilk yıllarında dışsal doyumunu düşük olan öğretmenlerin doyum düzeyleri ilerleyen yıllarda yükselmekte ve 16-20 yıllık kıdeme karşılık gelen dönemde en üst düzeye ulaşmaktadır. Daha sonra dışsal doyum düzeyinde tekrar düşüş gözlenmekte ve 21-25 yıllık kıdeme karşılık gelen dönemde en düşük değere ulaşmaktadır. 25 ve üstü kıdeme karşılık gelen emeklilik öncesi dönemde ise tekrar yükseliş gösteren dışsal doyum, "3,2" gibi yüksek bir değere ulaşmaktadır.

Çizelge 8.1.7.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Mezun Oldukları Bölümlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	Sosyal Bilimler			Fen Bilimleri		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
Dışsal tatmin Düzeyi	158	2,92	0,64	95	2,93	0,61

Anova Tablosu

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dışsal Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	0,016	1	0,016	0,39	,844
	Grup İçi	101,331	251	0,404		
	TOPLAM	101,346	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile mezun oldukları bölümler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 8.1.8.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Kademelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	1.Kademe			2.Kademe		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
Dışsal tatmin Düzeyi	166	2,96	0,62	87	2,85	0,65

Anova Tablosu

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Dışsal Tatmin	Gruplar Arası	0,707	1	0,707	1,764	,185	

Düzeyi	Grup İçi	100,639	251	0,401			
	TOPLAM	101,346	252				

İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile kademeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır

Çizelge 8.1.9.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Yaşlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

ALT BOYUTLAR	19-25 Yaş			26-30 Yaş			31-40 Yaş			41 Yaş Üzeri		
	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
Genel tatmin Düzeyi	19	3,40	0,47	94	3,27	0,51	95	3,32	0,60	45	3,35	0,58

Anova Tablosu

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Genel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	0,339	3	0,113	0,359	,783
	Grup İçi	78,437	249	0,315		
	TOPLAM	78,776	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 8.1.10.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Kıdemleri Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

ALT BOYUTLAR	1-5yıl			6-10yıl			11-15yıl			16-20yıl			21-25 yıl			25 yıl üstü		
	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
Genel tatmin Düzeyi	81	3,29	0,51	105	3,27	0,53	24	3,44	0,75	14	3,79	0,56	13	3,00	0,37	16	3,37	0,52

Anova Tablosu

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Genel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	5,108	5	1,022	3,425	,005
	Grup İçi	73,668	247	0,298		
	TOPLAM	78,776	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre öğretmenlerin genel doyum düzeylerinin yıllar ilerledikçe yükseldiği ve 16-20 yıllık kıdeme karşılık gelen dönemde en üst düzeye ulaştığı anlaşılmaktadır. Daha sonra dışsal doyum düzeyinde tekrar düşüş gözlenmekte ve 21-25 yıllı kıdeme karşılık gelen dönemde en düşük değere ulaşmaktadır. 25 ve üstü kıdeme karşılık gelen emeklilik öncesi dönemde ise tekrar bir yükseliş gözlenmektedir.

Çizelge 8.1.11.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Mezun Oldukları Bölümlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Sosyal Bilimler			Fen Bilimleri		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
Genel tatmin Düzeyi	158	3,30	0,57	95	3,35	0,54

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Genel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	0,164	1	0,164	0,525	,470
	Grup İçi	78,612	251	0,313		
	TOPLAM	78,776	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile mezun oldukları bölümler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır

Çizelge 8.1.12.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Kademelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	1.Kademe			2.Kademe		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
Genel tatmin Düzeyi	166	3,34	0,54	87	3,27	0,57

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Genel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	0,262	1	0,262	0,838	,361
	Grup İçi	78,514	251	0,313		
	TOPLAM	78,776	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile kademeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır

Çizelge 8.1.13.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	11-15yıl			16-20yıl			21-25yıl			25 yıl üstü		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
İçsel tatmin Düzeyi	21	4,02	0,50	49	3,62	0,57	77	3,31	0,49	106	3,63	0,65

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
İçsel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	10,068	3	3,356	9,925	,000
	Grup İçi	84,194	249	0,338		
	TOPLAM	94,262	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile müdürlerinin kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre 11-15 yıl kıdeme sahip müdürlerle çalışan öğretmenler en yüksek doyum düzeyine sahiptir. Müdürlerin kıdemleri arttıkça doyum düzeyinde ilk başta bir düşüş gözlenmekte birlikte, müdürlerin kıdemi 25 yılı geçtiğinde içsel doyum tekrar yükselişe geçmektedir

Çizelge 8.1.14.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Ön Lisans			Lisans			Yüksek Lisans		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
İçsel tatmin Düzeyi	76	3,58	0,67	152	3,50	0,55	21	4,02	0,50

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
İçsel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	5,109	3	1,703	4,756	,003
	Grup İçi	89,153	249	0,358		
	TOPLAM	94,262	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile müdürlerinin eğitim durumu arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre ön lisans ve lisans eğitimine sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin içsel doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, yüksek lisans yapan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin içsel doyum düzeylerinin belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 8.1.15
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Cinsiyetine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p
Kadın	53	3,27	0,40	251	-4,023	,000
Erkek	200	3,64	0,63			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile müdürlerinin cinsiyeti arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri bayan müdürlerle çalışanlara göre belirgin bir şekilde daha yüksektir

Çizelge 8.1.16
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Buldukları Okullardaki Görev Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

ALT BOYUTLAR	1-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl		
	N	X	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
İçsel tatmin Düzeyi	4	3,31	1,02	143	3,56	0,58	100	3,58	0,62	6	3,62	0,88

Anova Tablosu

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
İçsel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	0,325	3	0,108	0,287	,834
	Grup İçi	93,936	249	0,377		
	TOPLAM	94,262	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile müdürlerinin buldukları okullardaki görev süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır

Çizelge 8.1.17.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	11-15yıl			16-20yıl			21-25yıl			25 yıl üstü		
	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
Dışsal tatmin Düzeyi	21	3,52	0,54	49	3,07	0,63	77	2,75	0,45	106	2,86	0,68

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Dışsal Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	11,385	3	3,795	10,504	,000
	Grup İçi	84,194	249	0,361		
	TOPLAM	94,262	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile müdürlerinin kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre 11-15 yıl kıdeme sahip müdürlerle çalışan öğretmenler en yüksek doyum düzeyine sahiptir. Müdürlerin kıdemleri arttıkça doyum düzeyinde ilk başta bir düşüş gözlenmekte birlikte, müdürlerin kıdemi 25 yılı geçtiğinde bu düşüş sabitlenmektedir.

Çizelge 8.1.18.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Ön Lisans			Lisans			Yüksek Lisans		
	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
Dışsal tatmin Düzeyi	76	2,89	0,63	152	2,86	0,61	21	3,52	0,54

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Dışsal Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	8,348	3	2,783	7,451	,000
	Grup İçi	92,998	249	0,373		
	TOPLAM	101,346	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile müdürlerinin eğitim durumu arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre ön lisans ve lisans eğitimine sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, yüksek lisans yapan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerinin belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 8.1.19.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Müdürleri Cinsiyetine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p
Kadın	53	2,74	0,40	251	-2,43	,016
Erkek	200	2,97	0,67			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile müdürlerinin cinsiyeti arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin dışsal doyum düzeyleri bayan müdürlerle çalışanlara göre belirgin bir şekilde daha yüksektir.

Çizelge 8.1.20.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Buldukları Okullardaki Görev Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	1-5 yıl			6-10yıl			11-15yıl			16-20 yıl		
	N	\bar{x}	ss	N	\bar{x}	ss	N	\bar{x}	ss	N	\bar{x}	ss
Dışsal tatmin Düzeyi	4	2,53	0,70	143	2,98	0,58	100	2,85	0,68	6	3,02	0,83

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Dışsal Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	1,773	3	0,591	1,478	,221
	Grup İçi	99,573	249	0,400		
	TOPLAM	101,346	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile müdürlerinin buldukları okullardaki görev süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 8.1.21.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin KıdemleriGöre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	11-15yıl			16-20yıl			21-25yıl			25 yıl üstü		
	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
Genel tatmin Düzeyi	21	3,82	0,48	49	3,40	0,54	77	3,11	0,42	106	3,32	0,59

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Genel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	9,185	3	3,062	10,954	,000
	Grup İçi	69,592	249	0,279		
	TOPLAM	78,776	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile müdürlerinin kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre 11-15 yıl kıdeme sahip müdürlerle çalışan öğretmenler en yüksek doyum düzeyine sahiptir. Müdürlerin kıdemleri arttıkça doyum düzeyinde ilk başta bir düşüş gözlenmekte birlikte, müdürlerin kıdemi 25 yılı geçtiğinde içsel doyum tekrar yükselişe geçmektedir.

Çizelge8.1. 22

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Ön Lisans			Lisans			Yüksek Lisans		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
Genel tatmin Düzeyi	76	3,30	0,58	152	3,25	0,51	21	3,82	0,48

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Genel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	6,066	3	2,022	6,925	,000
	Grup İçi	72,710	249	0,292		
	TOPLAM	78,776	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile müdürlerinin eğitim durumu arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre ön lisans ve lisans eğitime sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, yüksek lisans yapan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin genel doyum düzeylerinin belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

2.11. İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile müdürlerinin cinsiyeti arasındaki fark

Çizelge 8.1.23.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Cinsiyetine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p
Kadın	53	3,09	0,39	251	-3,398	,000
Erkek	200	3,38	0,58			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile müdürlerinin cinsiyeti arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel doyum düzeyleri bayan müdürlerle çalışanlara göre belirgin bir şekilde daha yüksektir.

Çizelge 8.1.24.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Genel Doyum Düzeyleri İle Müdürlerin Buldukları Okullardaki Görev Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	1-5 yıl			6-10yıl			11-15yıl			16-20yıl		
	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
Genel tatmin Düzeyi	4	3,00	0,85	143	3,34	0,53	100	3,29	0,57	6	3,38	0,75

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Genel Tatmin Düzeyi	Gruplar Arası	0,579	3	0,193	0,615	,606
	Grup İçi	78,197	249	0,314		
	TOPLAM	78,776	252			

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile müdürlerinin buldukları okullardaki görev süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 8.1.25.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	11-15yıl			16-20yıl			21-25yıl			25 yıl üstü		
	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
Dönüşümcü Liderlik	21	4,27	0,33	49	3,53	0,70	77	3,24	0,63	106	3,25	0,84

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	21,223	3	7,074	13,297	,000
	Grup İçi	132,479	249	0,532		
	TOPLAM	153,702	252			

Dönüşümcü liderlik stili ile müdürlerin kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre dönüşümcü liderlik stili daha çok genç (11-15 yıl kıdeme sahip) yöneticilerde görülürken, kıdem arttıkça yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarında azalma gözlenmektedir.

Çizelge 8.1.26.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Eğitim Durumları Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

. ALT BOYUTLAR	Ön Lisans			Lisans			Yüksek Lisans		
	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
Dönüşümcü Liderlik	76	3,51	0,76	152	3,21	0,74	21	4,27	0,33

Anova Tablosu

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	22,937	3	7,646	14,558	,000
	Grup İçi	130,765	249	0,525		
	TOPLAM	153,702	252			

Dönüşümcü liderlik stili ile müdürlerin eğitim durumu arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre ön lisan ve lisans mezunu müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark gözlenmezken, yüksek lisans mezunu müdürler dönüşümcü liderlik davranışları açısından diğerlerinden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır

Çizelge 8.1.27.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Cinsiyetine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p
Kadın	53	3,11	0,40	251	-2,932	0,004
Erkek	200	3,46	0,83			

Dönüşümcü liderlik stili ile müdürlerin cinsiyeti arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre erkek müdürler dönüşümcü liderlik davranışları açısından kadın müdürlerden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır.

Çizelge 8.1.28.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Buldukları Okullardaki Görev Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	1-5 yıl			6-10yıl			11-15yıl			16-20 yıl		
	N	x	ss	N	X	ss	N	x	ss	N	x	ss
Dönüşümcü Liderlik	4	2,75	1,58	143	3,48	0,67	100	3,28	0,86	6	3,29	0,67

Anova Tablosu

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	4,202	3	1,401	2,333	,075
	Grup İçi	149,500	249	0,600		
	TOPLAM	153,702	252			

Dönüşümcü liderlik stili ile müdürlerin buldukları okullardaki görev süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 8.1.29.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	11-15yıl			16-20yıl			21-25yıl			25 yıl üstü		
	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
Sürdürümcü Liderlik	21	3,32	0,32	49	3,14	0,46	77	3,16	0,38	106	3,06	0,48

Anova Tablosu

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Sürdürümcü Liderlik	Gruplar Arası	1,416	3	0,472	2,405	,068
	Grup İçi	48,866	249	0,196		
	TOPLAM	50,281	252			

Sürdürümcü liderlik stili ile müdürlerin kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 8.1.30.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	Ön Lisans			Lisans			Yüksek Lisans		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
Sürdürümcü Liderlik	76	3,08	0,46	152	3,12	0,45	21	3,32	0,332

Anova Tablosu

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Sürdürümcü Liderlik	Gruplar Arası	0,993	3	0,331	1,672	,174
	Grup İçi	49,289	249	0,198		
	TOPLAM	50,281	252			

Sürdürümcü liderlik stili ile müdürlerin eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır

Çizelge 8.1.31.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürümcü Liderlik Stili İle Müdürlerin Cinsiyetlerine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p
Kadın	53	3,21	0,30	251	1,639	0,102
Erkek	200	3,10	0,47			

Sürdürümcü liderlik stili ile müdürlerin cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır

Çizelge 8.1.32.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürümcü Liderlik Stili İle
Müdürlerin Okullardaki Görev Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi
Sonuçları

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	1-5yıl			6-10yıl			11-15yıl			16-20yıl		
	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
Sürdürümcü Liderlik	4	2,79	0,60	143	3,16	0,42	100	3,07	0,46	6	3,34	0,47

Anova Tablosu

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Sürdürümcü Liderlik	Gruplar Arası	1,296	3	0,432	2,195	,089
	Grup İçi	48,986	249	0,197		
	TOPLAM	50,281	252			

Sürdürümcü liderlik stili ile müdürlerin buldukları okullardaki görev süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır

Çizelge 8.1.33.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle
Müdürlerin Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	11-15yıl			16-20yıl			21-25yıl			25 yıl üstü		
	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
Serbestlik Tanıyan Liderlik	21	1,79	0,53	49	2,19	0,67	77	2,59	0,65	106	2,46	0,78

Anova Tablosu

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplar Arası	13,171	3	4,390	8,730	,000
	Grup İçi	125,219	249	0,503		
	TOPLAM	138,390	252			

Serbestlik tanıyan liderlik stili ile müdürlerin kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin kıdemleri arttıkça daha serbestlik tanıyan bir liderlik stili ortaya koymaktadırlar.

Çizelge 8.1.34.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle Müdürlerin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Ön Lisans			Lisans			Yüksek Lisans		
	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss	N	<i>x</i>	ss
Serbestlik Tanıyan Liderlik	76	2,31	0,71	152	2,51	0,73	21	1,79	0,53

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplar Arası	10,345	3	3,448	6,706	,000
	Grup İçi	128,044	249	0,514		
	TOPLAM	138,390	252			

Serbestlik tanıyan liderlik stili ile müdürlerin eğitim durumu arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre ön lisan ve lisans mezunu müdürlerin serbestlik tanıyan liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark gözlenmezken, yüksek lisans mezunu müdürlerde söz konusu davranışları belirgin bir şekilde daha az göstermektedirler.

Çizelge 8.1.35.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle Müdürlerin Cinsiyetlerine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p
Kadın	53	2,76	0,50	251	4,298	0,000
Erkek	200	2,29	0,76			

Serbestlik tanıyan liderlik stili ile müdürlerin cinsiyeti arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre erkek müdürler serbestlik tanıyan liderlik davranışları açısından kadın müdürlerden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır.

Çizelge 8.1.36.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle Müdürlerin Buldukları Okullardaki Görev Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>ALT BOYUTLAR</i>	1-5yıl			6-10yıl			11-15yıl			16-20yıl		
	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss	N	x	ss
Serbestlik Tanıyan Liderlik	4	3,40	1,29	143	2,38	0,71	100	2,36	0,73	6	2,53	0,70

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplar Arası	4,281	3	1,427	2,649	,049
	Grup İçi	134,109	249	0,539		
	TOPLAM	138,390	252			

Serbestlik tanıyan liderlik stili ile müdürlerin buldukları okullardaki görev süresi arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Buna göre aynı okulda 16-20 yıl görev yapan müdürler serbestlik tanıyan liderlik davranışlarını görev süresi daha az olanlara göre belirgin bir şekilde daha fazla göstermektedirler.

Çizelge 8.1.37

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik Stili İle Genel İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Sonuçları

Boyut	N	r	p
Dönüştürücü Liderlik Stili	253	,504	,000

Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Toplamı	F	p
Gruplar Arası	20,021	1	40,939	85,528	,000(a)
Grup İçi	58,755	251	,241		
Toplam	78,776	252			

a.Bağımsız Değişken:Dönüştürücü Liderlik

b.Bağımlı Değişken:Genel Tatmin Düzeyi

Dönüşümcü liderlik stili ile genel iş doyum düzeyi arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça ilköğretim okulu öğretmenlerinin genel iş doyumları da yükselmektedir.

Çizelge 8.1.38

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik Stili İle İçsel Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Sonuçları

Boyut	N	r	p
Dönüşümcü Liderlik Stili	253	,341	,000

Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Toplamı	F	p
Gruplar Arası	10,978	1	10,978	33,086	,000(a)
Grup İçi	83,283	251	,332		
Toplam	94,562	252			

a. Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik

b. Bağımlı Değişken: İç Tatmin Düzeyi

Dönüşümcü liderlik stili ile içsel iş doyum düzeyi arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça ilköğretim okulu öğretmenlerinin içsel iş doyumları da yükselmektedir.

Çizelge 8.1.39

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüştürücü Liderlik Stili İle Dışsal Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Sonuçları

Boyut	N	r	p
Dönüşümcü Liderlik Stili	253	,636	,000

Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Toplamı	F	p
Gruplar Arası	40,939	1	140,939	170,104	,000(a)
Grup İçi	60,408	251	,241		
Toplam	101,346	252			

a. Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik

b. Bağımlı Değişken: Dış Tatmin Düzeyi

Dönüşümcü liderlik stili ile dışsal iş doyum düzeyi arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre müdürlerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça ilköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal iş doyumları da yükselmektedir.

Çizelge 8.1.40
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürümcü Liderlik Stili İle Genel İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Sonuçları

Boyut	N	r	p
Sürdürümcü Liderlik Stili	253	,301	,000

Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Toplamı	F	p
Gruplar Arası	7,144	1	7,144	25,032	,000(a)
Grup İçi	71,632	251	,285		
Toplam	78,776	252			

a.Bağımsız Değişken:Sürdürümcü Liderlik

b.Bağımlı Değişken:Genel Tatmin Düzeyi

Sürdürümcü liderlik stili ile genel iş doyum düzeyi arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri sürdürümcü liderlik davranışları arttıkça ilköğretim okulu öğretmenlerinin genel iş doyumları da yükselmektedir.

Çizelge 8.1.41

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürümcü Liderlik Stili İle İçsel Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Sonuçları

Boyut	N	r	p
Sürdürümcü Liderlik Stili	253	,174	,006

Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Toplamı	F	p
Gruplar Arası	2,848	1	2,848	7,819	,006(a)
Grup İçi	91,414	251	,364		
Toplam	94,262	252			

a.Bağımsız Değişken:Sürdürümcü Liderlik

b.Bağımlı Değişken:İç Tatmin Düzeyi

Sürdürümcü liderlik stili ile içsel iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri sürdürümcü liderlik davranışları arttıkça ilköğretim okulu öğretmenlerinin içsel iş doyumları da yükselmektedir.

Çizelge 8.1.42.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürümcü Liderlik Stili İle Dışsal Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Sonuçları

Boyut	N	r	p
Sürdürümcü Liderlik Stili	253	,397	,000

Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Toplamı	F	p
Gruplar Arası	15,991	1	15,991	47,023	,000(a)
Grup İçi	85,356	251	,340		
Toplam	101,346	252			

a.Bağımsız Değişken:Dönüşümcü Liderlik

b.Bağımlı Değişken:Dış Tatmin Düzeyi

Sürdürümcü liderlik stili ile dışsal iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri sürdürümcü liderlik davranışları arttıkça ilköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal iş doyumları da yükselmektedir.

Çizelge 8.1.43.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle Genel İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Sonuçları

Boyut	N	r	p
Serbestlik Tanıyan Liderlik	253	,145	,021

Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Toplamı	F	p
Gruplar Arası	1,660	1	1,660	5,404	,021
Grup İçi	77,116	251	,307		
Toplam	78,776	252			

a.Bağımsız Değişken:Serbestlik Tanıyan Liderlik

b.Bağımlı Değişken:Genel Tatmin Düzeyi

Serbestlik tanıyan liderlik stili ile genel iş doyum düzeyi arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri serbestlik tanıyan liderlik davranışları arttıkça genel iş doyumları da yükselmektedir.

Çizelge 8.1.44.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle İçsel Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Sonuçları

Boyut	N	r	p
Serbestlik Tanıyan Liderlik	253	,113	,073

Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Toplamı	F	p
Gruplar Arası	1,203	1	1,203	3,246	,073(a)
Grup İçi	93,058	251	,371		
Toplam	94,262	252			

a.Bağımsız Değişken:Serbestlik Tanıyan Liderlik

b.Bağımlı Değişken:İç Tatmin Düzeyi

Serbestlik tanıyan liderlik stili ile içsel iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çizelge 8.1.45.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanyan Liderlik Stili İle Dışsal Doyum Düzeyleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Sonuçları

Boyut	N	r	p
Sürdürümcü Liderlik Stili	253	,163	,009

Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Toplamı	F	p
Gruplar Arası	2,695	1	2,695	6,858	,009(a)
Grup İçi	98,651	251	,393		
Toplam	101,346	252			

a.Bağımsız Değişken:Serbestlik Tanyan Liderlik

b.Bağımlı Değişken:Dış Tatmin Düzeyi

Serbestlik tanyan liderlik stili ile dışsal iş doyum düzeyi arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri serbestlik tanyan liderlik davranışları arttıkça dışsal iş doyumları da yükselmektedir

BÖLÜM 9

9. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

9.1. Sonuç ve Tartışma

- Araştırma, 253 ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; % 52,2'sini erkek, %47,8'i kadındır, % 37,2'sini 31-40 yaş arası öğretmenler, %37,2' sini 26-30 yaş arası ilköğretim okulu öğretmenleri; %41, 5'ini 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler; %65,6'sını 1. kademedeki görev yapan öğretmenler %34, 4'ünü 2. kademedeki görev yapan öğretmenler; %62,5'ini sosyal bilimlerden mezun olan öğretmenler, %37,5'ini fen bilimlerinden mezun olan öğretmenler; %87'si lisans mezunu öğretmenler oluşturmaktadır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerinin %79,1'inin müdürünün cinsiyeti erkek; %41,9'unun müdürünün kıdemi 25 yıl ve üstü, %30,4'ünün müdürü 21-25 yıl, %19,4'ünün müdürü 16-20 yıl, %8,3'ünün müdürü 11-15 yıl arası kıdemli; %30'unun müdürü ön lisans mezunu, %61,7'sinin müdürü lisans mezunu, %8,3'ünün müdürü yüksek lisans mezunu; %56,5'inin müdürü bulunduğu okulda 6-10 yıl arası görev yapmaktadır. %39,5'inin müdürü bulunduğu okulda 11-15 yıl arası görev yapmaktadır.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında ise $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerin genel doyum düzeylerinin yıllar ilerledikçe yükseldiği ve 16-20 yıllık kıdeme karşılık gelen dönemde en üst düzeye ulaştığı anlaşılmaktadır. Daha sonra genel doyum düzeyinde tekrar düşüş gözlenmekte ve 21-25 yıllık kıdeme karşılık gelen dönemde en düşük değere ulaşmaktadır. 25 ve üstü kıdeme karşılık gelen emeklilik öncesi dönemde ise tekrar bir yükseliş gözlenmektedir.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre mesleğin ilk yıllarında dışsal doyumunu düşük olan öğretmenlerin doyum düzeyleri ilerleyen yıllarda

yükselmekte ve 16-20 yıllık kıdeme karşılık gelen dönemde en üst düzeye ulaşmaktadır. Daha sonra dışsal doyum düzeyinde tekrar düşüş gözlenmekte ve 21-25 yıllık kıdeme karşılık gelen dönemde en düşük değere ulaşmaktadır. 25 ve üstü kıdeme karşılık gelen emeklilik öncesi dönemde ise tekrar yükseliş gösteren dışsal doyum, "3,2" gibi yüksek bir değere ulaşmaktadır.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark söz konusudur. Buna göre öğretmenlerin genel doyum düzeylerinin yıllar ilerledikçe yükseldiği ve 16-20 yıllık kıdeme karşılık gelen dönemde en üst düzeye ulaştığı anlaşılmaktadır. Daha sonra içsel doyum düzeyinde tekrar düşüş gözlenmekte ve mesleğin ilk yıllarına oranla daha düşük düzeylere gerilemektedir.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile müdürlerinin kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre 11-15 yıl kıdeme sahip müdürlerle çalışan öğretmenler en yüksek doyum düzeyine sahiptir. Müdürlerin kıdemleri arttıkça doyum düzeyinde ilk başta bir düşüş gözlenmekte birlikte, müdürlerin kıdemi 25 yılı geçtiğinde içsel doyum tekrar yükselişe geçmektedir.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile müdürlerinin eğitim durumu arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre ön lisans ve lisans eğitime sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin içsel doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, yüksek lisans yapan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin içsel doyum düzeylerinin belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile müdürlerinin cinsiyeti arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri bayan müdürlerle çalışanlara göre belirgin bir şekilde daha yüksektir.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile müdürlerinin kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre 11-15 yıl kıdeme sahip müdürlerle çalışan öğretmenler en yüksek doyum düzeyine sahiptir. Müdürlerin kıdemleri arttıkça doyum düzeyinde ilk başta bir düşüş gözlenmekte birlikte, müdürlerin kıdemi 25 yılı geçtiğinde bu düşüş sabitlenmektedir.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile müdürlerinin eğitim durumu arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre ön lisans ve lisans eğitimine sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, yüksek lisans yapan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerinin belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile müdürlerinin cinsiyeti arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin dışsal doyum düzeyleri bayan müdürlerle çalışanlara göre belirgin bir şekilde daha yüksektir.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile müdürlerinin kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre 11-15 yıl kıdeme sahip müdürlerle çalışan öğretmenler en yüksek doyum düzeyine sahiptir. Müdürlerin kıdemleri arttıkça doyum düzeyinde ilk başta bir düşüş gözlenmekte birlikte, müdürlerin kıdemi 25 yılı geçtiğinde içsel doyum tekrar yükselişe geçmektedir.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile müdürlerinin eğitim durumu arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre ön lisans ve lisans eğitimine sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, yüksek lisans yapan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin genel doyum düzeylerinin belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile müdürlerinin cinsiyeti arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel doyum düzeyleri bayan müdürlerle çalışanlara göre belirgin bir şekilde daha yüksektir.
- Dönüşümcü liderlik stili ile müdürlerin kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre dönüşümcü liderlik stili daha çok genç (11-15 yıl kıdeme sahip) yöneticilerde görülürken, kıdem arttıkça yöneticilerin “dönüşümcü liderlik davranışlarında” azalma gözlenmektedir.
- “Dönüşümcü liderlik stili” ile “müdürlerin eğitim durumu arasında” $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ön lisans ve lisans mezunu müdürlerin “dönüşümcü liderlik davranışları” arasında anlamlı bir fark gözlenmezken, yüksek lisans mezunu müdürler “dönüşümcü liderlik davranışları” açısından diğerlerinden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik stili ile müdürlerin cinsiyeti arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre erkek müdürler dönüşümcü liderlik davranışları açısından kadın müdürlerden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır.
- Serbestlik tanıyan liderlik stili ile müdürlerin kıdemleri arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin kıdemleri arttıkça daha “serbestlik tanıyan bir liderlik stili” ortaya koymaktadırlar.
- Serbestlik tanıyan liderlik stili ile müdürlerin eğitim durumu arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre ön lisans ve lisans mezunu müdürlerin serbestlik tanıyan liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark gözlenmezken, yüksek lisans mezunu müdürlerde söz konusu davranışları belirgin bir şekilde daha az göstermektedirler.
- Serbestlik tanıyan liderlik stili ile müdürlerin cinsiyeti arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre erkek müdürler “serbestlik

tanyan liderlik” davranışları açısından kadın müdürlerden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır.

- Serbestlik tanyan liderlik stili ile müdürlerin buldukları okullardaki görev süresi arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre aynı okulda 16-20 yıl görev yapan müdürler “serbestlik tanyan liderlik davranışlarını” görev süresi daha az olanlara göre belirgin bir şekilde daha fazla göstermektedirler.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stillerinden “Dönüşümcü liderlik stili” ile “genel iş doyum düzeyleri” arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri “dönüşümcü liderlik davranışları” arttıkça ilköğretim okulu öğretmenlerinin genel iş doyumları da yükselmektedir.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları “Dönüşümcü liderlik stili” ile “içsel iş doyum düzeyleri” arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri “dönüşümcü liderlik davranışları” arttıkça ilköğretim okulu öğretmenlerinin içsel iş doyumları da yükselmektedir.
- Dönüşümcü liderlik stili ile dışsal iş doyum düzeyi arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri “dönüşümcü liderlik davranışları” arttıkça ilköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal iş doyumları da yükselmektedir.
- Sürdürümcü liderlik stili ile genel iş doyum düzeyi arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri “sürdürümcü liderlik davranışları” arttıkça ilköğretim okulu öğretmenlerinin genel iş doyumları da yükselmektedir.
- Sürdürümcü liderlik stili ile içsel iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri “sürdürümcü liderlik

davranışları” arttıkça ilköğretim okulu öğretmenlerinin içsel iş doyumları da yükselmektedir.

- Sürdürümcü liderlik stili ile dışsal iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri “sürdürümcü liderlik davranışları” arttıkça ilköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal iş doyumları da yükselmektedir
- Serbestlik tanıyan liderlik stili ile genel iş doyum düzeyi arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre müdürlerin gösterdikleri “serbestlik tanıyan liderlik davranışları”artıkça genel iş doyumları da yükselmektedir.
- Genel olarak araştırma sonuçlarına bakıldığında , müdürlerinin algılanan liderlik stili ile sürdürümcü liderlik stili ve bileşenlerine yakın olduğu görülmektedir.Öğretmen algılamalarına göre “dönüşümcü liderlik stili” daha çok genç yöneticilerde görülürken, kıdem arttıkça yöneticilerin “dönüşümcü liderlik davranışlarında “azalma gözlenmektedir.Öğretmen algılamalarına göre müdürlerin eğitim durumlarına göre yüksek lisans mezunu müdürler “dönüşümcü liderlik davranışları” açısından diğerlerinden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır.
- Ayrıca ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stillerinden “Dönüşümcü liderlik Stili” öğretmenlerin genel, içsel ve dışsal doyum düzeylerini artırmaktadır.Buna karşılık “Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili”ne sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin ise içsel doyum düzeylerinde bir farklılık olmadığı görülmektedir.
- Araştırma sonuçları konuyla ilgili diğer araştırma sonuçlarıyla benzer sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.Örneğin, Akdoğan’ın 2002 yılında yapmış olduğu öğretim elemanlarının liderlik stiline bağlı iş doyum düzeylerinde dönüşümcü liderlik davranışlarıyla çalışanların iş doyumları arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.Ayrıca Bryman’ın 1992 yılında yapmış olduğu dönüşümcü liderlik davranışlarıyla iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olan araştırmalarında, dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerle çalışanların iş doyumunu ve performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

- Dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileyen müdürlerin genç yaşta oldukları ve 11-15 arası kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuç; İnci'nin 2001 yılında yapmış olduğu "Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler" adlı araştırmada yaş-kıdem ile dönüşümcü liderlik arasındaki %55 ilişkililik oranıyla örtüşmektedir.
- Yine aynı araştırmada dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürlerinin %69,1 ile erkek müdürlerden oluştuğu görülmekte , bu araştırma sonuçlarında yer alan erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel doyum düzeyleri bayan müdürlerle çalışanlara göre belirgin bir şekilde daha yüksektir sonucu ile benzerlik göstermektedir.



9.2. Öneriler

- Araştırmada elde edilen bulgulara göre, resmi ilköğretim okulu öğretmenleri , müdürlerini algıladıkları liderlik stili ile iç-dış etkenler ve toplam iş doyum bakımından değişen oranlarda doyum yaşamaktadırlar.Bu oranlar arasında en dikkat çekici olan müdürlerin eğitim, kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre öğretmenlerin iş doyumlarının farklılaşmasıdır.Bu sonuca paralel olarak iş doyumunu farklılaşan öğretmenlerin algıladıkları liderlik stillerinde buna paralel olarak farklılaşmasıdır.
- Getirilmesi gereken en önemli öneri, araştırma sonuçlarına dayanarak öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile müdürlerin eğitim durumları arasındaki farklılaşan iş doyum ve liderlik algılamalarına yönelik olanıdır.Buna göre müdürlere kişisel ve mesleki gelişimleri konusunda destek sağlamak; öğretmenlerin iş doyumunu ve verimliliğini artıran bir faktör olacaktır.

Bu destek sağlanırken;

- Müdürlerin akademik kariyer yapmaları ve hizmet içi kurslara katılmaları için özendirici tedbirler alınmalı,
- Müdürlerin, kişisel ve mesleki gelişimini sağlamak için çevre üniversitelerle iş birliği halinde bulunarak, akademik kariyer yapma imkanı sağlanmalıdır.
- Müdürlerin, maiyetinde bulunan öğretmenlerin sosyal yaşam ve öğrenimleri ile ilgili sorunlarıyla yakından ilgilenerek, bireysel destek sağlamalıdır.
- Dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip olan müdürlerin genç yaşta oldukları ve eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış oldukları görüldüğünden, özellikle genç yöneticilerin önünün açılması gerektiği ve alanında yüksek tahsil görmüş olanlardan seçilmesi gerekliliği düşünülmektedir.
- Bir müdürün uzun süre aynı okulda görev yapması serbestlik tanıyan liderlik stili ile örtüştüğünden ,öğretmenlerin önüne vizyon konulmaması, bu liderlik stiline sahip olan

müdürlerle çalışan öğretmenlerin içsel iş doyumlarının düşük olması , eğitimin kalitesi açısından düşünülmesi gereken bir sorundur. Bu nedenlerden ötürü eğitim yöneticilerinin belli aralıklarla rotasyona uğramalarının daha iyi olacağı düşünülmektedir.

- Dünyada her alanda hız kazanan değişimlere ayak uydurmak ancak kurum içinde bu değişimlere gerçekleştirecek değişimleri yaparak mümkün olabilecektir. Bu dönüşümleri gerçekleştirebilmek ise bilgi düzeyi yüksek, değişim ve dönüşüm kavramlarını anlamış öğretmen ve müdürlerle mümkün olabilecektir. Bunun yanında değişim sürecine bağlı olarak kurumsal düzeyde başarıya ulaşmak için öncelikle öğretmenlerin yetkilendirilmesi gerekmektedir. Oraya çıkan, değişim çalışmalarında başarılı olmak için; gücü alt kademelere yaymak, her düzeyde karar alınmasını sağlamak, öz liderlik anlayışını özendirmek ve bireyin arzulan sonuçlarının sorumluluğunu gönüllü olarak üstlenebileceği bir kurum kültürü yaratılmasının zorunlu olduğu değerlendirilmektedir.
- Müdürlerin birer eğitim yöneticisi olmasından çok eğitim lideri olması sağlanmalıdır. Eğitim lideri özelliklerine sahip kişilerin kurumları başına getirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu liderlerin öğretmenlerin önüne bir vizyon koymaları ve o vizyonla etkili iletişim kurabilmeleri sağlanmalıdır. Böylece öğretmenlerin örgütsel bağlılığı artacaktır. Ayrıca okul müdürünün öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını anlaması, öğretmenlerin okula ve işine bağlılığını artıracakı düşünülmektedir.
- Okul müdürlerinin öğretmenlerini, olabildiğince düşündüklerinden daha fazlasını yapmaya güdüleyerek yenilik ve değişimlere açık olmaları gerektiği düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik stiline sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin en üst seviyelere ulaştığı görülmektedir.
- Bilgi toplumunda “yaşam boyu eğitim” düşüncesinin önem kazanması hem formal eğitim kurumları olarak örgün ve yaygın eğitim kurumlarını, hem de diğer örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Bu etkileme neticesinde okul ile okul dışı kurumlar arası rekabet artacak , okul kendini yaşam boyu yenileyecek bu da eğitim yöneticisinin ve öğretmenlerin rollerinde bir takım değişikliklere yol açacaktır. Buna bağlı olarak eğitim

yöneticisinin de yönetim anlayışı değişmek zorunda kalacaktır. Geleceğin dünyasında statükocu bir eğitim liderliği anlayışının etkili olmayacağı düşünülmekte, bunun yerine risk alabilen dönüşümü sürükleyebilen liderlik anlayışının etkili olacağı sanılmaktadır.

- Okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirirlerse, öğretmenlerin iş doyumlarının artmasının yanında, öğretmenlerin paylaşılan okul amaçlarına katılımının arttığı görülmektedir.
- Bir toplumda eğitim asla statik yapıda olamaz. Düşünceler, stratejiler ve inançlar sürekli olarak değişmektedir. Okul müdürü, değişen toplum yapısına uyum sağlamak zorundadır. Okul müdürü ilk olarak çalışanların beklentilerine cevap vermek durumundadır. Bu bağlamda toplumun beklentilerini karşılamayan bir okulun etkili olması mümkün değildir. Müdürlerin uygulayacağı etkili liderlik stilleriyle toplumsal değişme beklentileri karşılanabilir.
- Okul yöneticisinin yüksek oranda öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilmesi için; okulun vizyon ve amaçlarını sağlamada gerekli toplumsal kaynakları sağlaması, bu kaynakları özenle bir araya getirmesi ve gerekli yapıyı kurması gerekmektedir. Okul müdürü personelin yeteneklerini geliştirmenin yanında, onların öğretimsel sorunlarını da çözmeye çalışmalıdır.
- Okul yöneticisinin Okul yöneticisi, çalışma grupları, mesleki konferanslar ve hizmetiçi eğitim kursları düzenleyerek insan kaynaklarını geliştirmeye çalışmalıdır.
- Okul yöneticisi öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirmelidir. Okul yöneticisi iyi öğretim olanakları hazırlamalı, öğretimi geliştirmek için strateji ve materyaller geliştirmelidir. Okul yöneticisi insan kaynaklarını geliştirme programı çerçevesinde eğitim araştırmalarını içeren yayımları tedarik etmeli, eğitimdeki yeni gelişmeleri öğretmenlerle paylaşmalıdır. Bu etkinlikleri yapan okul yöneticilerinin çalışanlarının doyum düzeyleri artmakta olduğu bilinmektedir.

- Okul yöneticileri başarılı olan personelini ödüllendirmelidir.Okul yöneticisi sadece öğretmenlerin performanslarına ilişkin detaylara değil, ayrıca onların performansı nasıl algıladıkları ile de ilgilenmelidir.
- Okul yöneticisinin liderliği, öğretmenlerin okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye sevk etmelidir.Bunun için de herkes tarafından paylaşılan bir vizyon oluşturulması gereklidir.Öğretmenler arasında fikir birliği oluşmalı ve okulun temel amaçlarıyla bütünleşme sağlanmalıdır.
- Eğitim yöneticileri, bir vizyon ve misyon duygusuna sahip olmalıdırlar.Bununla beraber saygı, güven ve sadakat gibi özelliklere sahip olması düşünülmektedir.Çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve canlı tutmaları gerekebilir.
- Yeni eğitim liderlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi için üniversiteler kendi aralarında bilgi ağları oluşturmalı ve eğitim yönetimi programlarını yeniden gözden geçirmelidirler.
- Batılı ülkelerde olduğu gibi, eğitimle ilgili olduğu kadar okul yöneticisi yetiştirmeyle ilgili bazı standartlar oluşturulmaya çalışılmalı, söz konusu standartlar üzerinde bir takım tartışmalar yapılmalıdır.Sürekli olarak içinde yaşanılan yirmibirinci yüzyılın gerektirdiği niteliklerle donatılmış bireylerden, eğitim ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sağlanmalıdır.Bu bağlamda eğitimin ve okulun amaçları da yeniden tanımlanmalıdır.

9.3. Yeni Yapılacak Araştırmalar İle İlgili Öneriler

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin; genel, içsel ve dışsal iş doyumlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılabilir.
- Liderlik stillerinin alt faktörleri ile öğretmenlerin genel, içsel ve dışsal doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin hangi liderlik stilinin alt faktörü ile ilgili olduğu ayrı bir araştırma konusunu oluşturabilir.

- Bu araştırma farklı eğitim kurumlarında uygulanarak, kurumlar arası karşılaştırma ayrı bir tez konusu olabilir.
- Bu araştırmanın, Türkiye'nin değişik coğrafi bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin ve müdürlerin iş gücüğü farklılığıda göz önüne alınarak tekrarlanması ilginç bulgular ortaya çıkarabilir.



KAYNAKLAR

Açıkalın, A., 2000, **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Aldemir, M., 1983, "Yöneticilerin Güç Tipleri İle Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler". Amme İdaresi Enstitüsü, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, Ankara

Alıç, M., 1985, **Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler**, Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara

Alıç, M. 1990, **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Allix, M. 2000, "Transformational Leadership, Democratic or Despotic?" Educational Management & Administration, 28(1)

Akbaba-Altun, S., 2003, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri." İlköğretim-Online, 2(1), s.10-17.

Akdemir, A., 1997, "Yönetim Düşüncesinde Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili", Deniz Harp Okulu 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-7 Haziran, İstanbul.

Akdoğan, E., 2002, **Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Arnold, H.J., Feldman, D.C., 1980, **Organizational Behaviour**, McGraw-Hill Book Company, New York.

Atay, K., 2001, "İlköğretim Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi". Hüseyin Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları, Sayı:4, Ankara.

Avolio, B.J., and Bass, B.M., 1988, Transformational Leadership Charisma and Beyond, Edit.J.G.Hunt, and Diğ., **Emerging Leadership Vistas**, MA:Lexington Boks.

Aydın, M., 1986, **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara.

Aydın, M., 1994, **Eğitim Yönetimi;kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

Aydın, M., 2000, **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Hatipoğlu Basımevi, Ankara.

Aydınay, A., 1996, **İş Tatmini ve Denetim Odağı Arasındaki İlişkiler**, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Aytürk, N., 1999, **Yönetim Sanatı**, Emel Matbaacılık, Ankara
- Balcı, A. 1985, **Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- Baransel, A., 1979, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 2.Baskı, İşletme, İktisat Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Bass, B.M., 1965, **Leadership, Psychology and Organizational Behavior**, John Weatherhill, Tokyo.
- Bass, B.M., 1985, **Leadership:Good, Beter, Best, Organizational Dynamics**, Academy of Leadership Pres. New York.
- Bass, B.M., 1990a, **Bass and Stogdill's Hanbook of Leadership Theory**, Research and Managerial Applications 3.B. Free Pres., NewYork.
- Bass, B.M., 1990b, From Transactional to Transformational Leadership:Learning to Share the Vision, **Organizational Dynamics**, Winter.
- Bass, B.M., Avalio, B.J., 1994, **Improving Organizational Effectiveness:Through Transformational Leadership**, SagePub.
- Bass, B.M., Steidlmeier, P., 1995, **Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership**, Center of Leadership Studies, School of Management, Bringhampton.
- Bass, B.M., and Avolio J.B., 2006, **Multifactor Leadership Questionnaire Abridged Self Rating Report**, MLQ Pty.Ltd.Melbourne, Australia.
- Başaran, İ.E., 1985, "Örgütlerde İş Gören Hizmetlerinin Yönetimi". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları, No:139, Ankara.
- Başaran, İ.E., 1991, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ., E., 1994, **Türkiye Eğitim Sistemi**, 2. Baskı, Nobel Basımevi, Ankara.
- Başaran, İ., E., 2004, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, 3. Baskı, Nobel Basımevi, Ankara
- Bayındır, A., 2004, "Yöneticide Algılanan Liderlik Davranışının Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Etkisi",Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Baykal, B., 1981, **Organizasyonların Yönetimi İlkeler ve Süreçler**, Met'er Matbaası, İstanbul.
- Baysal, A.,C., 1993, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.

- Bennis, W., and Nanus, B., 1985 **Leaders**, Herper&Row Inc., New York.
- Berber, A., 2002, "Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşisi Prosesi Tekniği ve Analizi"İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Nisan
- Bingöl, D., 1990, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Blake, R.R., Mouton, J.S., 1982, "A Comperative Analysis of Situationalism and 9.9 Management by principle", Organizational Dynamics,İlkbahar.
- Blanchard, K., 1981, **Management of Organizational Behavior:Utilizing Human Resources**, 4th Edition.Englewood Cliff.NF:Prentice Hall Inc.
- Bresctick, E.T., 1999, **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Bursahoğlu, Z., 1999, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, 11.Basım Pegem Eğitim ve Özel Hizmetler Tic. Ltd. Şt., Ankara.
- Burns, J.M., 1978, **Leadership**, Harper and Row, New York.
- Buono and Bowditch, 1990, **A Primer on Organizational Behavior**, Willey Book, New York.
- Celeb, C. 2004, **Dönüşümsel Liderlik**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, A., 1997, "Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar" Deniz Harp Okulu 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran, İstanbul.
- Cimete, G., 1996, "Akdeniz Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının İncelenmesi", Türk Hemşireler Dergisi, Cilt:46, Sayı:4. Ankara.
- Cole, G.A., 1971, **Management:Theory and Practice**, Easleigh, Hants:D.P.Pub.
- Çelik, V., 1987, **Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi** Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çelik, V., 2003, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çetinkanat, C., 2000, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Daft, R.L., 1998, **Organization Theory and Desing**, 6.Baskı, South-WestwrnPub. Ohio.
- Deniz, A. 2004, **Eğitim Yöneticilerine Öneriler**, İstanbul.

Demirci, M.K., 1999, **Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya.

De Bovoise, W., 1984, **Synthesis of the Research on the Principal as Instructional Leader**, Educational Leadership.

Edwin, A.F. and Edwin F.H., 1962 "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover". Personnel Psychology Bahar s,43-46

Ege, B., 2000, **İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Erçetin, Ş., 2000, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Erçil, Y. 1997, "Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli, Deniz Harp Okulu, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran, İstanbul.

Erden, M., Akman, Y., 1996, **Eğitim Psikolojisi**, Arkadaş Yayınları, Ankara.

Eren, E. 1989, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:209, İstanbul.

Eren, E., 1998, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

Erdoğan, İ., 1991, **İşletmelerde Davranış** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:242, İstanbul.

Ergin, C., 1997, "Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği:Uygulama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması".Türk Psikoloji Dergisi:12(39), Ankara.

Ergenç, A., 1981, "İş Doyumunun Belirleyicisi Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri".Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, Ankara.

Eroğlu, F., 1998, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

Erol, E., 1984,"Başarılı Bir Yönetici Astları İle İlişkilerinde Nelere Dikkat Etmelidir?"Karizma Dergisi, Sayı:8, s.7, İstanbul.

Erol, V., 1998, **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Feldman, D.C., Arnold, H.J., 1985, **Managing Individual and Group Behaviour in Organizations**, McGraw-Hill Book Company, New York.

Gardner, J.W., 1990, **On Leadership**, The Free Pres, New York.

George, J.M., Jones, G.R., 1985, **Organizational Behavior**, Addison Wesley, Pub.

Griffin, R.W. and Moorhead, G., 1986, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Co., Boston.

Guastello, S., 1982, "Facilitative Stly, Individmal and Emergent Leadership in Problem Solving Group". The Journal of Creative Behavior, Volume 29, Number:4, Fourth Quarter.

Günbayı, İ., 2000, **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**, Özen Yayıncılık, Ankara.

Hersey, P., Blanchard, K., 1989, **Management of Organizational Behavior**:Englewood Cliff. NJ:Prentice Hall Inc.

Hellriegel D.J., Slocum, W. Woodman, R., 1998, **Organizational Behavior**, 8ed. ITP, USA.

Handy, C., 1976, **Understanding Organization**, Penguin Boks, England.

Ingram, P.D., 1997, "Leadership behaviors of principals in inclusive educational settings". Journal of Educational Administration, 35(5), 11-27

İlgar, L., 1996, **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.

İnci, M. 2001, "**Transformational Leadership and Examples From the Application**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

İncir, G., 1990, "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", Milli Prodüktive Merkezi Yayınları Sayı:401, Ankara.

Kabadayı, R., 1982, **Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi**, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Karip, E., 1998, **Dönüşümsel Liderlik**, Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(16), 443-446

Kaya, Y.K., 1986, 1996, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'de Uygulama, Bilim Yayınları**, Ankara.

Keçeçioğlu, T., 1998, **Liderlik ve Liderler**, Kal-Der Yayınları, İstanbul.

Kırçıl, O., 1989, "Kalite Çemberleri", Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, No:570, 100-120, Ankara.

Koçel, T., 1989, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul.

Krech, D., Crutchfield, R.S., 1971 **Cemiyet İçinde Fert**, Çev.Turhan, M., 1.b, İstanbul

Kottler, J.P., 1998, **The Leadership Factor**, Free Press, New York.

Köse, M.R., **A Study On Job Satisfaction Of Employees In Thre Research Organizations In Turkey** Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Likert, R., 1961, **New Pattern of Managemet**, Mc Graw Hill, New York.

Luthans, F., 1981, **Organizational Behavior**, 3rd ed., McGraw-Hill;Tokyo.

Martin, M.C., Roya, A., 1992, **Leadership Theory and Research:Perspectives and Directions**, Academic Pres, London.

Organ, D.W., 1988, **Organizational Citizenship Behavior:The Good Soldier Syndrome** Lexington, Lexington, MA.

Özdayı, N., 1990, **Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Stresinin Karşılaştırılmalı Analizi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İsrntanbul.

Özden, Y., 1999, **Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem A Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.

Özyürek M., ve diğ., 1986, **Davranış Bilimleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:59, İstanbul.

Redhouse Sözlüğü, 1997, Redhouse Yayınevi, İstanbul.

Robbins, S., 1994 **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev.:Öztürk, A., 1994, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

Robert, I.H. and Nanus B., 1975, "What's Good Administrator Made Of?" The School Executive , Vol 74, 93-95.

Robert, K., 1995, **Management**, Sixty Edition, Houghton Mifflin, London.

Rost, C.J., 1993, **Leadership For the 21 Century Praeger**, Connecticut.

Sabancı, A., 2005, "Çağdaş Okul Liderliği Açısından Karizmatik, Dönüşümcü ve Vizyoner Lider", Çağdaş Eğitim Dergisi, 30(318):26-33.

Samuel, C., 1997, **Modern Management**, Seventy Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Sashkın, M., Rosenbach, E.W., 1993, **A New Leadership Paradigm** Taylor R.L. ve Rosenbach W. E.,**Contemporary Issues in Leadership**, Westviev Pres Colaradı.

Saylan, N., Yurdakul B., 1998, "Öğretmenlerin Mesleki Stres Düzeyleri ile Stresle Başa Çıkma Uygulanan Bireysel ve Örgütsel Stratejiler" Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, vii. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Cilt:1, Baskı:1, 9-11 Eylül, Konya.

Savery, L., 1999, "The Congruence between the Importance of Satisfaction and the Perceived Level of Achievement. Journal of Management Development", Vol.15 No. 6pp.18-27

Seçmen, S. 2001, **Amirlerin Liderlik Tarzları ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerinin İş Tatmini Üzerine Etkileri; TSK' da Yapılan Bir Araştırma** Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Shackleton, Viv. 1995, **Business Leadership**, Roudlege Company, New York.

Sorenson, G., 2000, "An Intellectual History of Leadership Studies:The Role of James MacGregor Burns" Kellogg Leadership Studies Project Working Papers,.

Starratt, R., 1995, **Leaders With Visionary Quest Shool Renewal**, Corwin Pres Inc.

Stogdill, R.M., 1974, **Handbook of Leadership; A Survey Theory and Research**, Free Pres, New York.

Synder, R.A., Dietrich, F.H., 1992, "Age/Job Satisfaction:Assessment of the Shape of the Relationship From a Sytems Perspective Personnel Review", Vol:21, No:1 s.39-45

Şahin, S., 2005, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri(İzmir İli Örneği)", Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:30, No:135, (39-49)

Şişman, M., 2004, **Öğretim Liderliği**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Şimşek, H., Aytemiz, D., 1997 "Kurumsal Değişim ve Liderlik:Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler." Deniz Harp Okulu, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran ,İstanbul.

Tabak, A. 2001, "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri" Kara Harp Okulu, Bilim Dergisi No:2(1)

Tarlan, D. ve Tüttüncü, Ö., 2001, "Konaklama İşletmelerinde Başarının Değerlendirilmesi ve İş Doyumu Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:3 Sayı:2, İzmir.

Tevruz, S., Artan, İ., Bozkurt, T., 1999, **Davranışlarımızdan Seçmenler(Örgütsel Yaklaşım)**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Tınaz, P., Okakın, N., 1997, "Liderlerin Astlarını İlgilendiren On Özelliği ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama." Deniz Harp Okulu 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran ,İstanbul.

Türkmen, İ., 1996, **Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik** , Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, Ankara.

Ulusoy, T., 1993, **İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993.

Vara, Ş., 1999, **Yoğun Bakım Hemşirelerinde İş Doyumu ve Genel Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Vroom, V.H., 1976, **Leadership, Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand-McNally, Chicago.

Werner, İ., 1993, **Liderlik ve Yönetim**, Çev:Üner V., Rota Yayınları, İstanbul.

Williams, C.J., 1998, **Management&Organization**, South-Westren Publishing Co.

Wooster, M.M., 1991, "First Principals." Policy Reiview, Summary, 57:54-56.

Yalçın, S., 1999, **Personel Yönetimi**, 6.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.

Yıldırım, B.H., 2004, **Çalışanların İş Tatmini ile Yöneticilerin Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine İlaç Sektöründe Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yılmazmış, F., 1999, **Hemşirelikte Algılanan Liderlik Tarzının Bağlılığa ve İş Doyumuna Etkisinin İncelenmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Yukl, G.A., 1981, **Leadership in Organizations**, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

Yukl, G.A., 1989, **Leadership in Organizations** 2.Baskı, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

Yüksel, Ö., 1981, 1998, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.

Zaleznik, A.M., 1977, "Managers and Leadership Are They Different?" Harvard Business Review, Vol:55

İnternet Yayını

www.mlq.com.au.(Ulaşım Tarihi:12.12.2005)

www.eylem.com.(Ulaşım Tarihi:03.02.2006)

www.isletme.edu.tr/dergi(Ulaşım Tarihi:12.02.2006)

www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/2000(Ulaşım Tarihi:03.03.2006)

www.kho.edu.tr/yayinler/bilimdergisi/doc/2001-2/1-(Ulaşım Tarihi:23.12.2005)

<http://freehost02.websamba.com/bilgiguctur/Kuhn.htm>(Ulaşım Tarihi:22.01.2006)

<http://globalugw14.global.epnet.com/egest.asp>(Ulaşım Tarihi:22.01.2006)

<http://media.ankara.edu.tr/e>(Ulaşım Tarihi:26.12.2005)

<http://insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html>(Ulaşım Tarihi:26.12.2005)

<http://www.ilkogretim-online.org.tr>(Ulaşım Tarihi:05.01.2006)



EKLER

Değerli Meslektaşım,

Hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüzde ,bir çok sosyal kurum gibi eğitim kurumların da bu süreçten yoğun bir şekilde etkilenmektedir.Değişen dünyanın gereksinimlerini kavrayan eğitim liderleri,faaliyette buldukları organizasyonların başarılı bir grafik çizebilmelerinin işgörenlerin tatmininden geçtiğini bilmektedirler.Çalışanları mutlu edecek,onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak, organizasyon içerisinde kendini önemli bireyler hissetmelerini sağlayacak ve sonuç olarak organizasyonel başarı için oluşturulacak ortam ,doğrudan yöneticinin uygulayacağı yönetim stili ile ilgilidir.

"İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi "ölçmek amacıyla beşli dereceleme ölçekli anket formu hazırlanmıştır.Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler(yaş,kıdem,kademe,mezun olunan okul),ikinci bölümde ise okul müdürlerinin sahip olduğu liderlik özellikleri ile ilgili 36 soru bulunmaktadır.Üçüncü bölümde ise; şimdiki işinizden memnun olmanızla ilgili 20 soru bulunmaktadır.Her soru maddesinin altında beşli seçenek düzenlenmiştir.Ankete katılan arkadaşların , tek bir seçeneği işaretlemeleri ve bütün sorulara cevap vermeleri işimizi kolaylaştıracaktır.

Bu anket;Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü ,Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bölümü ,Yüksek Lisans Öğrencisi Arif BAŞARAN tarafından yapılmış olduğu tez çalışmasında kullanılacaktır.Ankete ad soyadı yazmaya gerek yoktur.Alınacak bilgiler sadece tezin bir bölümü olan araştırma verilerinde kullanılacaktır.Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Arif BAŞARAN

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER:

CİNSİYETİNİZ?

K() E()

YAŞINIZ?

19-25()

26-30()

31-40()

41+ ()

KIDEMİNİZ(TOPLAM ÇALIŞMA SÜRENİZ?)

1-5 YIL ()

6-10 YIL ()

11-15 YIL ()

16-20YIL ()

21-25YIL ()

25 YIL VE ÜSTÜ ()

HANGİ KADEMEDE GÖREV YAPIYORSUNUZ?

(İLKOKUL KISMI VEYA ORTA OKUL KISMI)

1.KADEME()

2.KADEME()

HANGİ BÖLÜMDEN MEZUN OLDUNUZ?

SOSYAL BİLİMLER()

FEN BİLİMLERİ()

EĞİTİM DURUMUNUZ

ÖN LİSANS()

LİSANS()

YÜKSEK LİSANS()

MÜDÜRÜNÜZÜN CİNSİYETİ:

K() E()

MÜDÜRÜNÜZÜN KIDEMİ:

1-5 YIL ()
6-10 YIL ()
11-15 YIL ()
16-20YIL ()
21-25YIL ()
25 YIL VE ÜSTÜ ()

MÜDÜRÜNÜZÜN EĞİTİM DURUMU:

ÖN LİSANS ()
LİSANS ()
YÜKSEK LİSANS ()

MÜDÜRÜNÜZÜN BULUNDUĞUNUZ OKULDAKİ GÖREV SÜRESİ

1-5 YIL ()
6-10 YIL ()
11-15 YIL ()
16-20YIL ()

II.BÖLÜM

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ

Aşağıdaki ifadelerde ,size göre müdürünüze en uygun olan sıklık derecesini daire içine alınız.	Hiçbir Zam	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
1.Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
2.Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
3.Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4.Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.					
5.Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.					
6.Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.					
7.İhtiyaç duyulduğunda yoktur.					
8.Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9.Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
10.Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.					
11.Amaçlanan hedeflere ulaşmak için , çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
12.Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
13.Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
14.Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
15.Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
16.Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için , çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17. “Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.					
18.Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
19.Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
20.Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.					
21.Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					
22.Tüm dikkatini hatalar,şikayetler ve yetersizlikler üzerinde toplar.					
23.Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24.Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
25.Güç ve güven duygusu sergiler.					
26.Kurum vizyonunu vurgular.					
27.Dikkatini,hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.					
28.Karar vermekten kaçınır.					
29.Bireyin farklı ihtiyaç kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür.					
30.Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31.Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
32.Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33.Acil sorunlara cevap vermeyi geciktirir.					
34.Ortak görev anlayışını vurgular.					
35.Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.					
36.Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					

III.BÖLÜM:

Minessota İş Doyum Anketi

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak işinizin o cümlede belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu bir (x) işareti ile belli ediniz. Her cümleye cevap verirken “bu yönden işimden ne derece memnunuz” diye kendinize sorunuz.

HMD:Hiç Memnun Değilim

MD:Memnun Değilim

M:Memnunuz

OM:Oldukça Memnunuz

ÇM:Çok Memnunuz

Aşağıdaki ifadelerden, size göre en uygun olan cevabı sıklık derecesine göre işaretleyiniz.

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

Anket bitmiştir.Katıldığınız için teşekkür ederim.

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/425
Konu : Anket (Arif BAŞARAN)

7... Mart 06

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.03.2003 tarih ve 2430 sayılı emri.
b) Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Enstitüsü Müdürlüğünün 06.02.2006 tarih ve 492 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi Arif BAŞARAN "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Dnyum Düzeyleri" konulu anket çalışması uygulaması yapmak istediği ile ilgili İlgi yazı Müdürlüğümüze incelenmiştir.

Adı geçen yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, ekte onaylı ve mühürlü bulunan Ek: 3/1-5 de bulunan bilgilerin İlimiz Ek-3 de isimleri bulunan okullarda İlgi (a) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçları Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınıza da uygun görüldüğü takdirde olurlarımıza arz ederim.

Ömer BALİBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLERİ:
Ek-1. İLGE(b) yazı ve ekleri

06/03/2006
Ali SOZEN
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Çoğaloğlu 2125261382
E-Posta : kulture31@meh.gov.tr Web : http://istanbul.meb.gov.tr/bolumleri/kultur
4440592

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi 23.03.1976

Doğum Yeri Isparta-Sütçüler

Medeni Durumu Evli 1 çocuk

Eğitim

Lise 1989-1992 Isparta Gülkent Lisesi

Lisans 1993-1997 Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Sınıf Öğretmenliği Bölümü

Çalıştığı Kurumlar

1997-1999 İstanbul İli Kartal İlçesi Mustafa Kardeş İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

1999-2000 Yedek Subay Öğretmen Batman İli Beşiri İlçesi

2001-Devam ediyor İstanbul İli Pendik İlçesi Esenyalı Turgut Reis İlköğretim Okulu Sınıf
Öğretmeni