

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSEL,
ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İŞ
DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKEK LİSANS TEZİ

Mustafa Alphan BAŞBEKLEYEN

İstanbul

Haziran-2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSEL, ETKİLEŞİMSEL
LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

YÜKEK LİSANS TEZİ

Mustafa Alphan BAŞBEKLEYEN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN

İstanbul

Haziran-2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Ortak Lisansüstü Program Açılmasına İlişkin Protokol kapsamında açılan tezli yüksek lisans programında hazırlanan bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

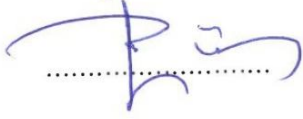
Danışman Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN


.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ



.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Turgay ŞİRİN


.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.


.....
Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel, Etkileşimsel Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlâk ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

M. Alphan
Mustafa Alphan BAŞBEKLEYEN

ÖNSÖZ

Günümüzde eğitim ve eğitim kurumlarının önemi hızlı değişim yaşayan dünyamızda daha büyük bir önem kazanmıştır. Eğitimin hem öznesi hem nesnesi olarak öğrenci, veli ve öğretmenin yanında eğitim yöneticileri eğitimin hızla değişen dünyasına etkisi bakımından incelenmeye ve değerlendirilmesi gerekli durumdadır. Liderlik vasıfları açısından “Dönüşümsel Liderlik” birçok alanda olduğu gibi eğitim alanında da fark yaratacak olması bakımından eğitimin geleceğinin teşekkülü açısından değerlendirilmesi gerekli bir başlık olarak önümüzde durmaktadır.

Geleceğin eğitimi ve yetiştirilecek nesilleri için, değişen dünya şartlarına uyum sağlayacak, sadece eğitim çalışanlarını değil, eğitimin tüm paydaşlarını etkileyecek, dönüşüme ayak uydurmakla kalmayıp dönüşümü de yönetecek eğitim yöneticilerine ihtiyaç durulmaktadır.

Gelecek eğitiminin daha güçlü ve dönüşümün bir parçası değil dönüşümü yönetecek liderlere ihtiyaçtan dolayı bu çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur. Eğitimin dönüşümsel liderlerine ışık tutması ümidi ile yapılmış “Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi” isimli bu Yüksek lisans tez çalışmamaya yaptığı katkılardan dolayı değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ahmet Şirin’e teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca; bu çalışmamda destek olan Beyoğlu, Beşiktaş, Şişli İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine ve vakitlerini ayırarak destek veren okul yöneticilerine teşekkür ediyorum. Aynı zamanda yüksek lisans ders ve tez dönemimde yaptığım çalışmalarına maddi manevi desteklerinden dolayı aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Mustafa Alphan BAŞBEKLEYEN

İstanbul - 2019

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSEL, ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Mustafa Alphan BAŞBEKLEYEN

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN

Haziran - 2019, 71 Sayfa

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma için kolay ulaşım usulü ile seçilen Beyoğlu, Beşiktaş, Şişli, ilçesindeki anket dağıtılmış, 245 anket geri dönmüş 35 anket hatalı ve eksik bilgi girişi nedeniyle değerlendirmeye katılmamıştır; analizler 210 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma ilişkisel tarama modeline göre yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları okul yöneticisi kişisel bilgi formu, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri değerlendirme ölçeği, iş doyumunu (Minnesota doyum testi) değerlendirme ölçeğidir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre etkileşimsel liderlik ile içsel doyum arasında pozitif yönde çok yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Etkileşimsel-dönüşümsel liderlik ile içsel doyum arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Etkileşimsel-dönüşümsel liderlik artarken içsel doyum artmaktadır. Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dönüşümsel liderlikte, etkileşimsel liderlikte anlamlı bir fark bulunmuştur. Dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik erkeklerde kadınlara göre daha yüksektir. Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre içsel doyumda anlamlı bir fark bulunmuştur. İçsel doyum kadınlarda erkeklere göre daha yüksektir. Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dışsal doyumda alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Dışsal doyum erkeklerde kadınlara göre daha yüksektir. Okul yöneticilerinin kıdem yılına göre etkileşimsel ve dönüşümsel-etkileşimsel liderlikte anlamlı bir farklılık görülmüştür. Dönüşümsel-etkileşimsel ve etkileşimsel liderlik kıdem yılı arttıkça artmaktadır. Okul yöneticilerinin kıdem yılına göre içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumunda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Kıdem yılı arttıkça içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumunu artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümsel Liderlik Davranışları, İş Doyum

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL MANAGERS' TRANSFORMATIONAL, INTERACTIVE LEADERSHIP BEHAVIORS AND JOB SATISFACTION

Mustafa Alphan BAŞBEKLEYEN

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Thesis Advisor: Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN

June - 2019, 71 Pages

Aim of the study is examine to relationship between transformational leadership behaviors and job satisfaction. Universe of the study occurs by directors of schools in İstanbul province of Europe. Sample of the study occurs by 210 people in Beyoğlu, Beşiktaş and Şişli. 245 survey has distributed and 35 of them had wrong answers and unlimited infomation. Study is based on relational search model. school manager personal information form, interactive and transformational leadership skills assessment scale, job satisfaction scale has used in the study.

According to findings there was a very high level of positive correlation between interactional leadership and intrinsic satisfaction. There is a weak correlation between positive interactional-transformational leadership and intrinsic satisfaction on the positive side. Interactional-transformational leadership is increasing while intrinsic satisfaction is increasing. A significant difference was found in the transformational leadership of the school administrators according to the genders, the interactional leadership. Transformational leadership, interactive leadership is higher in male than in female. A significant difference was found in the internal satisfaction according to the genders of school administrators. Internal satisfaction is higher in female than in male. A significant difference was found in the subscale of external managers according to the genders of school administrators. External satisfaction is higher in males than in females. A significant difference was observed in the interactional and transformational-interactive leadership according to the seniority years of the school administrators. Transformational-interactive and interactional leadership is increasing the seniority year residual. There was a significant difference in internal satisfaction, external satisfaction and job satisfaction according to the seniority year of the school administrators. The year of the seniority increases the internal satisfaction, external satisfaction and job satisfaction.

Key Words: Transformational Leadership Behaviors, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

Sayfa

| | |
|---|-------------|
| ONAY FORMU..... | i |
| BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ | ii |
| ÖNSÖZ..... | iii |
| ÖZET..... | iv |
| ABSTRACT | v |
| İÇİNDEKİLER..... | vi |
| TABLolar LİSTESİ..... | viii |
| BİRİNCİ BÖLÜM | |
| GİRİŞ..... | 1 |
| 1.1. Problem | 4 |
| 1.1.1. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Kavramları | 4 |
| 1.1.2. Problem Cümlesi | 4 |
| 1.1.3. Alt Problemler | 5 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı..... | 6 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi | 6 |
| 1.4. Sayıtlılar | 7 |
| 1.5. Sınırlılıklar | 8 |
| 1.6. Tanımlar | 8 |
| İKİNCİ BÖLÜM | |
| KURAMSAL ÇERÇEVE | 9 |
| 2.1. Liderlik Kavramı | 9 |
| 2.2. Liderlik ve Yöneticilik..... | 11 |
| 2.2.1. Liderlik Davranışları Yaklaşımları..... | 12 |
| 2.2.2. Davranışsal Yaklaşım | 13 |
| 2.2.3. Ohio Devlet Üniversitesi Yaklaşımı..... | 13 |
| 2.2.4. Michigan Üniversitesi Yaklaşımı | 14 |
| 2.2.5. Likert'in Sistem 1-4 Teorisi | 14 |
| 2.2.6. Durumsal Yaklaşım | 14 |
| 2.2.7. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli | 15 |
| 2.2.8. İzlenecek Yol-Amaç Teorisi (Path-Goal Theory) | 16 |
| 2.2.9. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik | 16 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3. İş Doyumu | 17 |
| 2.3.1. İş Doyumunun Önemi..... | 18 |
| 2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler | 19 |
| 2.3.3. İş Doyum Kuramları | 26 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM | |
| YÖNTEM | 28 |
| 3.1. Araştırma Modeli..... | 28 |
| 3.2. Evren ve Örneklem | 28 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları | 30 |
| 3.3.1. Okul Yöneticisi Kişisel Bilgi Formu | 30 |
| 3.3.2. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Değerlendirme..... Ölçeği..... | 30 |
| 3.3.3. İş Doyumu(Minnesota Doyum Testi) Değerlendirme Ölçeği..... | 30 |
| 3.4. Verilerin Toplanması | 31 |
| 3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması | 31 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM | |
| BULGULAR | 33 |
| BEŞİNCİ BÖLÜM | |
| TARTIŞMA VE YORUM | 47 |
| 5.1. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Puanları Açısından “Mann Whitney U” Testi Sonucu | 48 |
| 5.2. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Puanları Açısından “Mann Whitney U” Testi Sonucu | 49 |
| 5.3. Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının “Kruskal Wallis H” Testi Sonucu..... | 49 |
| 5.4. Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre İş Doyumu Alt Boyutlarının “Kruskal Wallis H” Testi Sonucu | 50 |
| ALTINCI BÖLÜM | |
| ÖNERİLER..... | 51 |
| KAYNAKÇA..... | 53 |

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

| | |
|--|----|
| Tablo 3.2.1: Araştırmaya Katılan Kişilerin Çeşitli Değişkenlere İlişkin Dağılımı (n=200)..... | 29 |
| Tablo 4.1: Okul Yöneticilerinin Etkileşimsel-Dönüşümsel Liderlik Becerileri ve İş Doyumu Ölçeklerinden Aldıkları Puanların Betimsel İstatistikleri..... | 33 |
| Tablo 4.2: Okul Yöneticilerinin Etkileşimsel-Dönüşümsel Liderlik Becerileri ve İş Doyumu Alt Boyutları Düzeylerinin Arasındaki İlişki..... | 33 |
| Tablo 4.3: Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Puanları Açısından Mann Whitney U Testi Sonucu..... | 35 |
| Tablo 4.4: Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Puanları Açısından Mann Whitney U Testi Sonucu..... | 36 |
| Tablo 4.5: Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Sonucu | 37 |
| Tablo 4.6: Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Sonucu | 38 |
| Tablo 4.7: Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Puanları Açısından Mann Whitney U Testi Sonucu | 39 |
| Tablo 4.8: Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Puanları Açısından Mann Whitney U Testi Sonucu | 40 |
| Tablo 4.9: Okul Yöneticilerinin Okul Türüne göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Sonucu | 41 |
| Tablo 4.10: Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Sonucu | 42 |
| Tablo 4.11: Okul Yöneticilerinin Branşlarına göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Sonucu | 43 |
| Tablo 4.12: Okul Yöneticilerinin Branşlarına göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Sonucu | 44 |
| Tablo 4.13: Okul Yöneticilerinin Okuldaki Görevine göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Puanları Açısından Mann Whitney U Testi Sonucu | 45 |
| Tablo 4.14: Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Puanları Açısından Mann Whitney U Testi Sonucu | 45 |

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüz koşullarında bilgi iletişim teknolojisinin sürekli değişmesi ve bu değişikliğin yetersiz görüldüğü her geçen gün farklı yeni bir şeyler katmak ve de bu katkıların sunduğu faydaların mutluluğunu hissetmek çok önemli bir durumdur. Sürekli gelişim gösteren bir yarış platformunun oluşu eskilerden kalan klasik yöntemlerin artık yeterli olmayışı, teknolojik gelişmeler bu farklılıkların çok önemli yapan ortam hazırlayan etkenlerdir. Fakat arka arkaya yaşanan bu değişimler kurumların ve yöneticilerin ayakta kalmalarını zorlaştırmaktadır.

Maddi değerlerden daha çok manevi değerlere önem veren, eski idare etme biçimlerinin yok olduğu, çağımız insanını çok kıymetli bir birey olarak kabul eden ve bu bireylerin güçlü taraflarını bulup çıkaracak ve yönlendirebilecek, bunları çalıştıkları kuruluşların faydasına kullanabilecek önderlerin var olmasının ne kadar gerekli olduğunu ispatlamaktadır. İyi bir yöneticinin varlığı kuruluş için yeterli olamayacağı gibi, aynı zamanda önderlerin iş yükünü azaltacak idare alanı konusunda da işlerin devamlılığını sağlayacak bir düzenin de olması gereklidir.

Kurum ve kuruluşlar için ekip olarak olağanüstü çaba harcayan, insan unsurlarının büyük önem taşıdığı, ekipleri yönetebilecek ve hedeflenen düzeye çıkaracak liderlerin varlığı da çok önem arz etmektedir. Bunun için liderler; kendisi ile birlikte mesai harcayan çalışanlarını ikna edebilmelidir. Motive etme, amaç ve hedef belirlemeli, psikolojik telkinde bulunmalı, sorumluluk almalarını sağlamalı ve bunda başarılı olacakları konusunda cesaretlendirebilmelidir. Kısacası çalışanlarını etkileyip arkasından sürükleyebilme becerisine sahip olmalıdır.

Liderlik mesleği ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve bu çalışmalar hala devam etmektedir. Bu durum, liderliğin birden fazla tarifinin olduğu ve üstünde hala çokça çalışıldığını bize göstermektedir. Ama yine de günümüzde bile ortak bir tanımlı yapılamamaktadır. Bunun sebebi; değişik hususiyetleri kendi içerisinde bulundurması ve çok değişkenli olmasıdır.

Belirlenmiş amaçlara varmak için önemli olan, şahısların kişisel çıkarlarının şuurunda olarak herkesi bir ekip halinde toparlayıp onlardaki var olan gücü, azmi, inancı, enerji seviyelerini en üst düzeye çekmektir.

Liderlik mesleğinin zaman içerisinde değişmeye başlaması yeni paradigmaların oluşumuna ortam hazırlayıp 1980'li yıllarla birlikte modern liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yaklaşımlardan Dönüşümlü liderlik tanımı çok ilgi görmüş, günümüzde kuruluşlara pozitif değerler kattığı gözlemlenmiştir.

1960'lı yıllarda yönetimde liderlik tanımının meydana çıkmaya başladığı görülmektedir. İnanç, sadakat, gönüllülük ve istekliliği içinde barındıran bir süreçtir liderlik. Bu liderlik süreci ile birden fazla gücün birleştirilmesi ve bu birleşmeden kaynaklanan birtakım mecburiyetler ortaya çıkmıştır. İşte ortaya çıkan bu mecburiyetleri; gönüllülüğe, inanca ve bağlılığa dönüştürebilen bir beceriden söz edilmektedir (Erçetin, 2000). Lider; ekip çalışanlarında hissedilen fakat tam olarak anlaşılmamış ortak düşünme ve isteklerini, kabullenebilir bir hedef şeklinde meydana çıkaran ve ekip çalışanlarının gizli yönlerini bu hedef doğrultusunda harekete geçiren kimsedir (Celep, 2004). Liderlik sürecinde; lider ve lideri takip edenler vardır. Takip edenler tanımı çekingen bir hareketi ve lidere olan bağlılığını anımsatmaktadır. Fakat çağımızda liderlik yaklaşımlarında lider ve onu takip edenler arasında pasif bir davranış biçimi değil de tam tersi çok yönlü, birbirilerini karşılıklı olarak etkiliyor olmaları ifade edilmektedir (Çelik, 2005).

Her çağda ve her mekânda duruma, süre ve şartlara göre, tarihi süreç araştırıldığında kültürel ayrılıklardan etkilenmiş başka çeşitliklerde liderlerin meydana çıktığı görülmüş fakat değişimin yalnızca liderlik tarifini kapsaması ve bu tarifi idrak etme şeklinde olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni ise, toplumların devamlı bir değişimin ve ilerlemenin içerisinde olmasıdır. Bu durumlarda insanlarla beraber çevresel şartlar da değişim gösterdiğinden daha önceki kabul gören liderlik tarz ve davranışları kabul edilebilirliğini yitirerek yeni lider türlerinin oluşumunu sağlamıştır (Eren, 1993).

Değişik bakış açılarına göre liderlik, farklı biçimlerde çözümlene yapabilen ve tarif edilebilen bir terimdir. Liderlik buna göre; iş hayatıyla alakalı olması ve yönetim biliminin bir konusu olduğu kadar da; sosyolojik, psikolojik, politik, felsefe açısından da bakılıp incelenebilen bir terimdir (Şişman, 2004). Genellikle liderlik, kişisel

farklılıklar, liderlik davranışları, etkileşim modelleri, rolleri, takip edenlerin nasıl algıladıkları, takip edenlerin üstündeki etkisi, hedef ve sorumlulukları, örgüt kültürünün etkisi açılarından tanımlanmaktadır. Aslında bu tanımlar çoğunlukla bir etkileme sürecinin öneminden özellikle bahsetmektedir. Ama bunların çoğunluğunda ortak bir konu ya da önerisi olmayan, yine birçok açıdan birbirlerinden farklılıklar da gösterebilmektedir. Bu farklılıklardan bir kaçını sayacak olursak bunlar; etkinin kullanılması, etkileyen kişi, etkileme girişiminin hedefi, etkinin kullanılma biçimine ilişkin tutum ve davranışlar olarak söylenebilir (Yukl, 1989).

Dönüşümsel liderlik; “gelecek, yenilik, değişim ve reforma yönelik bir liderlik modelidir. Bunun içindir ki; lider vizyon sahibi olmalı, sağduyulu olduğu kadar bu vizyonunu da takipçilerine kabul edilmesini sağlamalıdır (Çelik ve Eryılmaz, 2006). Uzun vadeli amaçlara yoğunlaşma, vizyona değer verip belirlenmiş vizyonun arkasından takip edilmesi için altındaki çalışanları özendirme ve sonuç olarak da onların güven ve bağlılıklarını daha da arttırma dönüşümsel liderlerin görevidir. Böylelikle astlar, sorumluluklarının daha fazla farkına varıp kurumun menfaatlerini, kişisel menfaatlerinin de üstünde tutmaktadırlar. Bu önemli değişimi mümkün kılan, böylelikle kurumda yenilik ve değişimleri başlatan öncü kişi, dönüşümsel lider, ya da çalışanlarının tarzlarını, inanç, tutum ve değerlerinin değişimini sağlayarak onların yapabileceklerinden daha fazla çaba gösterebilmeleri için onların motivasyonunu arttıran kişiyi de dönüşümsel lider olarak tanımlayabiliriz (Berber, 2000).

İnsanın hayatında bir meslek sahibi olup bu mesleğinde çalışmak çok önemlidir. Kişilerin ekonomik, sosyal, psikolojik ve birçok ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân vererek hayatlarını devam ettirmelerini sağlamada iş hayatının önemi bilinmektedir. İş hayatının iki önemli görevi vardır diyebiliriz. Birincisi; kişiler iş yaşamından elde ettikleri/ürettikleri ile ekonomik değer yaratır bunun karşısında parasal bir kazanç elde ederek aile ve kişisel ihtiyaçlarını giderirler. İkinci olarak da kişinin sosyal statüsünü belirleyip topluma faydalı olma duygusu, yeni ilişkiler geliştirip sosyalleşme ortamının oluşması, üretebilme ve başarılı olma duygusu, heyecan duyma gibi psikolojik birçok görevi vardır. Ayrıca kişinin sahip olduğu işin ne anlam taşıdığı, kişi iş ilişkisinin zemininde meydana çıkan olumsuz veya olumlu hayatların, çalışan kişinin işinden haz alabileceği veya alamayacağını da etkilemektedir (Çakır, 2001).

Hem iş hem de hayattaki tatmin insan için büyük önem ifade etmektedir. Bu konu; üretkenlikle de alakadar olması sebebiyle iş doyumunu açısından da büyük önem taşımaktadır. Çalışanın bir taraftan bedensel ve psikolojik durumunu etkilerken bir taraftan da iş yapanın işyerindeki çalışma başarısı üzerindeki hazın oluşup oluşmamasına bağlı olarak değişik neticelere de sebep olabilmektedir (Dinler, 2010).

Yaşantımızın tam ortasında konumlandığımız ve günde ortalama sekiz saat emek harcadığımız iş hayatımızdaki sevinç bütün yaşantımız üstünde çok etkilidir. Büyük toplumlara var eden iş görebilenlerin sağlıklı, başarılı, mutlu ve verimli olması o toplumun bireylerinin bütün hayatlarında da en üst seviyede doyum sağlamaları ile ilgilidir. Bu durum göz önüne alındığında, insan hayatının dörtte birinden fazlasını dolduran işlerinden aldıkları hazzın önemi ortaya çıkmaktadır (Gözen, 2007).

1.1.Problem

Bu tez çalışmasında İstanbul İli Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile iş doyumunu arasında bir ilişki sorgulanmaktadır.

1.1.1.Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Kavramları

Örgütte çalışanların tutum ve onaylamalarında bir çok farklılıklar ortaya çıkarak örgütün misyon ve amaçlarını gerçekleştirme çabasında bir bağlılık oluşturma süreci dönüşümsel liderlik diye tanımlanabilir (Aubrey ve Chelladurai, 2001).

Etkileşimsel Liderlik, lider ve astları arasındaki “koşullu ödül temelli takas” ilişkisine dayanmaktadır. Etkileşimsel liderler dönüşümsel liderlerin aksine ekonomik takas modeli sınırlarında, astlarının kısa vadede güvenlik ve bedensel ihtiyaçlarına yoğunlaşırlar. Onun için etkileşimsel liderler öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) hareketler gösterirler (Koh vd., 1995). Etkileşimsel liderler astlardan belediklerinin yapılması halinde astların kazançlarının neler olacağını açıklarlar (Hartog, Van Muijen ve Kopman, 1997).

1.1.2. Problem Cümlesi

İstanbul İli Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile iş doyumunu arasında bir ilişki var mıdır?

1.1.3. Alt Problemler

- İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri yöneticilik kademine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri mezun olduğu okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri branşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri okuldaki görevine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin iş doyumunu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin iş doyumunu yöneticilik kademine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin iş doyumunu öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin iş doyumunu mezun olduğu okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin iş doyumunu branşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin iş doyumunu okuldaki görevine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada İstanbul İli Avrupa yakasında görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile iş doyumunun yöneticilerin cinsiyetine, yöneticilik kıdemine, öğrenim durumuna, mezun olduğu okul türüne ve branşına ve okuldaki görevine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Liderlik, dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik, iş doyumunu ve bunları etkileyecek etkenler açısından yapılan çalışmalar önemlidir. Bu çalışmalar neticesinde ortaya çıkabilecek bulgular; işveren, lider ve kuruluşların verimliliğini çoğaltmak ve çalışanların iş doyumunu sağlayabilmek açısından ışık tutucu olacaktır. Ayrıca izlenecek bu süreçte nelerin hangi nedenlerden dolayı daha etkili kullanılacağı ve nelere önem göstermeleri konusunda çok değerli fikirler verebileceğini göstermesi açısından bu araştırma çalışmasının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Yine başka araştırma çalışmaları ile İstanbul Avrupa yakasında çalışan yöneticilerde dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik becerileri ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi ile okul yöneticilerinin kalitelerinin yükselmesine önemli oranda fayda sağlanabilir ve buna benzer yapılabilecek diğer araştırmalara rehberlik edebileceği ifade edilebilir.

Yönetimde liderlik tanımı 1960'lı yıllardan sonra söz konusu edilmeye başladığı gözlenebilmektedir. Yönetimde istenç, inanç, bağlılık, gönüllülük, takip gibi bazı unsurları içerisinde bulunduran bir süreçtir liderlik. Bu süreçte aynı zamanda birçok gücün birleşmesine ve bu birleşimden ortaya çıkan zorunlulukları da istek, inanç, bağlılık ve daha da önemlisi gönüllülüğe çeviren bir etkinin varlığından söz edilmektedir. Liderler; ekip çalışanlarından hissedilen ama tam olarak kesinleşmemiş ortak fikir ve istekleri, benimsenebilir bir hedef olarak sunabilen ve ekip çalışanlarının potansiyel hedefler doğrultusunda harekete geçirebilen kişidir (Celep, 2004). Liderlik;

çalışma hayatında önemli bir süreçtir ve bu süreçte lider ve lideri takip edenler vardır. Takip edenler tanımı daha çok aktif olmayan bir hareketi ve lidere olan bağımlılığına çağrışım yapmaktadır. Fakat çağımız liderlik yaklaşımları arasında lider ile onu takip edenlerin arasında çok yönlü bir etkileşimden bahsedilmektedir (Çelik, 2005).

Her çağda ve her mekânda duruma, süre ve şartlara göre, tarihi süreç araştırıldığında kültür ayrılıklardan etkilenmiş başka çeşitlerde liderlerin meydana çıktığı, fakat değişimin yalnızca liderlik tarifini kapsamaması ve idrak etme şeklinde olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni ise; toplumların devamlı bir değişimin ve ilerlemenin içerisinde ve bu durumlarda insanlarla beraber çevresel şartlar da değişim gösterdiğinden daha önceki kabul gören liderlik tarz ve davranışları kabul edilebilirliğini yitirerek yeni lider türlerinin oluşumunu sağlamıştır (Eren, 1993).

Değişik bakış açılarına göre liderlik; farklı biçim ve formlarda çözümlene yapılabilen ve tarif edilebilen bir terimdir. Liderlik buna göre; iş hayatıyla alakalı olması ve yönetim biliminin bir konusu olduğu kadar da; sosyolojik, psikolojik, politik, felsefe açısından da bakılıp incelenebilen bir terimdir (Şişman, 2004). Genellikle liderlik, kişisel farklılıklar, liderlik davranışları, etkileşim modelleri, rolleri, takip edenlerin nasıl algıladıkları, takip edenlerin üstündeki etkisi, hedef ve sorumlulukları, örgüt kültürünün etkisi açılarından tanımlanmaktadır. Aslında bu tanımlar çoğunlukla bir etkileme sürecinin öneminden özellikle bahsetmektedir. Ama bunların çoğunluğunda ortak bir konu ya da önerisi olmayan, yine birçok açıdan birbirlerinden farklılıklar da gösterebilmektedir. Bu farklılıklardan bir kaçını sayacak olursak bunlar, etkinin kullanılması ve etki eden şahıs, etkileme girişiminin hedefi, etkinin kullanılma biçimine ilişkin tutum ve davranışlar olarak söylenebilir (Yukl, 1989).

İyi yönetebilmek için yüksek standartları benimser; güvenen, saygı duyan ve başkalarına güven veren bir modeldir dönüşümsel liderlik. Gelecekle beklenen amacı bu amaçla ilgili tasarıları başarabilmek için birleştirici, bütünleştirici bir model olurlar. Bunu yaparken de yine yönetim sürecindeki pozisyonunu sorgulamaya devam eder. Başarının en üst seviyesinde olsa da yenilikleri ve değişimleri takip etmeye devam ederler. Başkalarının gelişimlerine katkıda bulunurken kendi imkânları gücünde en üst başarıyı gösterebilmeleri için harekete geçirirler (Bass ve Steidmeier, 1999).

1.4.Sayıtlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin kullanılan ölçme araçlarını içtenlikle cevapladıkları

varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırma İstanbul İlindeki İlkokul (95), ortaokul (90) ve liselerdeki (60)devlet okullarındaki yöneticileri ile,
- Araştırma verileri, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında toplanan veriler,
- Araştırmada elde edilen bulgular Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeğinin kapsamı,
- Yöneticilere ait demografik bilgiler, araştırmacı tarafından hazırlanan Okul Yöneticisi Kişisel Bilgi Formu ile elde edilen veriler ve
- Araştırmada elde edilen verilerin analizi, kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Lider: Toplumlari arkalarından sürükleyen, onların ufkunu açan, sürekli kendini yenileyen, sorunların çözümüne en hızlı, en pratik yollarla çözüm üreten, toplulukları pozitif motive eden kişilerdir.

Dönüşümsel liderlik: kurum çalışanlarının tutum ve kabullerinde bazı değişimler yaparak kurumun misyon ve amaçlarını gerçekleştirebilmede bağlılık oluşturabilen kişilerdir.

Etkileşimsel liderlik: Bu liderlik türü; “koşullu ödül temelli takas” ilişkisine dayanmaktadır. Astlarına kısa vadede sağladığı güvenlik ve bedensel ihtiyaçlarına karşılık astlarından yapılmasını istediği kazançların neler olduğunu açıklayan ve onları isteyen kişidir. Öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) davranışlar sergiler.

İş doyumu: İşçilerin özgün yeteneklerinden yeterince faydalanıldığında, o özgün yeteneklerini geliştirmeleri adına eğitim imkânları verildiğinde ve işverenlerin işçilerin yeteneklerini en iyi şekilde sergileyebilmeleri adına yardımda bulunduğu meydana gelen durumdur.

İdareci: İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan müdürler, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Liderlik Kavramı

Eğitim ve idare bilimlerinde dönüşümsel liderlik kavramı, son yıllarda ön plana çıkmış ve yönetim biliminde konuşulur hale gelmiştir. Liderlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar ABD, Kanada ve İngiltere gibi ülkelerde yapılmakta ve neticeler kazanılmaktadır (Bottery, 2001).

Liderler, yönetimi sağlayabilmek için yüksek koşullar, büyük hedefler belirlerler; itibarlı, yüksek seviyeli, kişilere güven telkin eden bir rol takınırlar. Gerçekleşmesi beklenen olay ve onunla ilgili tasarımı başarabilmek adına bütünleştirici bir tutum sergilerler. Bununla birlikte, pozisyonu irdelerler, yönetim sürecinin her kademesini değerlendirirler. Birçok konuda başarı elde etmiş olsalar bile sürekli yenilenmenin, değişimlerin arkasında dururlar. Yeniliklere ve yenilenmelere açık olup, bu konularda önyak olurlar. Kişileri en yüksek başarımlarını sergileyebilmeleri için gizil güçleri etrafında desteklerler (Bass ve Steidmeier, 1999).

Lider sözcüğü ilk olarak Oxford İngilizce Sözlüğü (Oxford English Dictionary)'de yer almıştır. 19.yüzyılda siyaset ve İngiliz yasama organıyla alakalı kitaplarda görülmektedir (Kelsay, 2006).

1960'lı senelerde yönetim alanında liderlik kavramı görülmeye, söz konusu edilmeye başlamıştır. Liderlik; talep, sadakat, isteklilik gibi vaziyetleri içinde bulundurur. Liderlik, birçok gücün birleştirilmesi ve bunun sonucunda meydana gelen mecburiyetleri isteklilik, inanış ve sadakat olarak değiştiren bir güce sahiptir (Erçetin, 2000). Lider üyelerin sezgilediği ama belirsiz olan fikir ve istekleri, kabullenilebilir bir gaye biçiminde gösteren, kişilerin potansiyellerini bu gaye çerçevesinde harekete geçiren kişidir (Celep, 2004). Liderlik kavramı, liderden ve izleyicilerden oluşur. İzleyenler, aktif olmayan bir tutumu ve lidere karşı olan sadakati içermektedir. Fakat liderlik kavramını ele alan kişiler, lider ve izleyenlerin birbiriyle çoğu noktada ilişki içerisinde olduğunu savunmuşlardır (Çelik, 2005).

Geçmişten günümüze liderlik kavramına bakıldığında, zamana, şartlara ve vaziyete bağlı farklılıklardan kaynaklı (Hodgetts ve Luthans, 2003) birçok çeşitte liderlerin

olduğu ama yalnızca liderlikle ilgili düşüncelerin ve liderliği idrak şeklinin değişikliğe uğradığı bilinmektedir. İnsanlar ve buldukları toplum devamlı bir yenilik ve ilerleme içerisinde oldukları için mevcut olan liderlik stili ve tutumları geçerliğini yitirerek yerini yeni lider türlerine bırakmaktadır (Eren, 1993).

Liderlik kavramı birçok değişik görüşle, farklı biçimlerde çözümlenmesi yapılarak açıklanabilmektedir. Liderlik meslek hayatı ve yönetim bilimleriyle ilişkili oluşu haricinde, siyasi, sosyolojik, psikolojik ve ideolojik alanlarla da ilişkilidir. Bu alanlarda da çözümlenmesi yapılabilmektedir (Şişman, 2004). Liderlik çoğunlukla, kişisel nitelikler, liderlik tutumları, ilişki biçimi örneği, izleyicilerin idrak ve algıları ile etkilenme durumları, vazife, amaç, hedef ve gayeler bakımından açıklanmıştır. Tarifler tesir etme durumuna dikkat çekmektedir. Ama bu tariflerde genellikle müşterek bir payda ya da görüş olmamakta, birçok yönden başkalık bulunmaktadır. Bu farklılıklar, etki eden birey, etkinin kullanılması ve bununla alakalı davranış ve etkilemenin gayesi olarak sıralanabilir (Yukl, 1989).

Liderlik kavramıyla ilgili birçok alandan araştırmacı ve kişilerin birbirinden çok farklı tanımlamaları olmuştur. Bazıları ise şöyledir; (Davis, 1988) liderlik, kişileri belirli amaçlar yönünde davranmaya yöneltmek, (Rost, 1991) dönüşüm amacı olan lider ve izleyenleri arasındaki ilişki, (Eren, 1998) takipçileri bazı amaçlara götürmek için, bir işi yapmalarını sağlayan bilgi ve becerilerin hepsi, (Burns, 1978) bireylerin, politik, mali güçleri devreye sokarak hür veya birbiriyle anlaştıkları hedeflere varabilmek için izleyenleri aktive etmeleri ve (Bass, 1990) hedefi başarma, küme dinamiği, kuvvet sergileme, bireylik, boyun eğme, bireysel hareket edebilme gibi niteliklerin birkaçının bütünleşmesi olarak açıklamışlardır (akt. Çelik ve Sünbül, 2008). (Koçel, 2003), (Ertürk, 2000), (Acuner ve Yılmaz, 2000). Liderliğin; lider, takipçi ve şartlar ilişkisinden meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalara bakılarak, liderlik müşterek hedeflerle anlam bulan bir süreçtir diyebiliriz. Lider ise, bireylerin hareketlerini kendi arzuları yönünde etkileyebilen ve onlara öğretici, ileri görüşlü, komut ve yönergeler veren, gereksinim ve arzularını hissedebilen kişidir (Bakan, 2008).

House ve diğer kişiler tarafından liderlik, grubun doyumluluğu ve iyi bir noktaya gelebilmesi için kişilerin yardımcı olması ve kişileri isteklendirme olarak ifade edilmiştir (Akt. Uçar ve ark., 2012).

Lider, örgütün hedeflerine yönelik yaşamasına ve ilerlemesine yardımcı olmaktadır. Lider anlık olmayan kararları bünyesinde barındırır. Liderlik, ileri görüşlü olmayı, organizmanın ilerleyen yaşam dönemlerine ait amaçlar oluşturmayı barındırmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Günümüzde liderlerin sergilemesi gereken tutum, kişileri ortak bir hedef doğrultusunda birleştirmek yerine izleyicilerin isteklerini, beklenti ve hislerini de önemseyerek hareket etmesidir. Kouzes ve Posner, lider mevcut sistemi sorgular, genel bir görünüm olması gerektiğini söyler, izleyicileri de davranışa geçirir aynı zamanda izleyicilerden beklenenleri kendi davranışlarında ilk önce sergiler böylelikle de isteklilik oluşturur demişlerdir (Kouzes ve ark., 1995).

Günümüzde liderliğin tanımı hakkında genel bir görüş birliği olmamakla birlikte meydana gelen yenilik ve farklılıklar neticesinde liderliğe farklı manalar eklenmeye başlanmıştır. Liderlik içeriğine yeni manalar ekleyen bir kavramdır da denebilir (Northouse, 2014).

2.2.Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik yönetim kavramıyla benzerlik gösterir. İdareci gibi liderlik de etki oluşturur, yönetici gibi bir kesime seslenmelidir. Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar Aristo zamanına denk geliyorken, yönetim 20. Yüzyılda oluşan sanayileşme ile birlikte daha yaygın hale gelen bir kavramdır (Northouse, 2014).

Bennis ve Nanus yöneticilik kavramının alışlagelmiş bir şekilde gerçekleşen, sözleşmeye dayalı olan işleri idare etmek olduğunu söylemişlerdir. Liderlik kavramı ise, bireyleri değiştirmeyi, onlara tesir etmeyi ve kuvvetlendirmeyi barındırır(akt. Mary, 2005). İdarecinin kendisiyle etkileşimde olan kişileri istenen yönde etkileyebilmek için birçok aracı bulunmaktadır. Üstü olan yöneticiye karşı mesuliyeti vardır. Liderin ise yöneticinin tam tersine bireylerin istekleri doğrultusunda davranabilmeleri için gerekli olan aracı bireysel faktörlerdir ve ilk olarak bu bireylere yönelik mesuliyet duyumsar (Werner, 1993). İyi bir liderin tutumları ve sözleri birbirine uyum sağlamalıdır. İyi lider, etrafındaki kişileri istenilen ve tespit edilen hedefe yönlendirir (Dogani ve Aysal, 2009).

Kaynaklarda liderlik ve idarecilik kavramları arasında başkalıklar olduğu ifade edilmektedir. Warren Bennis ve Burt Nanus, idarecilik ve liderliğin farklılığı hakkında açıklamalar yapmışlardır. İdarecilik, mesuliyetlerinin farkında olmak, gerekeni yapmaktır. Liderlik kavramı ise, tesir etmek, kendi istekleri doğrultusunda yol

göstermek, aktif hareket ve görünümdür (Akt. Paksoy, 2002). Kurumlarda idareciler düzen, denetleme, belirli koşullarda işe koyulma ve yapılması gereken yönergeler üzerinde dururken, liderlik ise birbiriyle etkileşimde olma, düşünce oluşturma ve düşünceleri harekete geçirebilmekle ilişkilidir. Aradaki bu farklılık, idarecinin şu an bulunan durumu muhafaza ettiğini, asıl yenileşmeyi sağlayanın ve aktif hale getirenin lider olduğunu göstermektedir (Kavrakoğlu, 2001). İdarecilik şekilsel kurum yapısı şeklinde belirtilmektedir. Liderlik için ise şekilsel yapı şartlarından biri olmamaktadır. İki kavramın benzer niteliği ise, ikisi de buldukları yerdeki birey veya topluluğu belirgin hedeflere götürebilmek için etkileme ve idare etme gayesi taşırlar Kişileri ya da topluluğu hedeflerini yerine getirebilmek için aktive etme yeteneği ve kişileri kendi istekleri doğrultusunda yönlendirme becerisi bulunan kişiye lider denir (Akt. Saruhan ve Yıldız, 2009). Yönetimde liderlik süreci ise, örgütteki kişileri etki altına alarak kişilerin gayretlerinin örgütün hedeflerini sağlamaya yönlendirir. Buna bağlı olarak da liderlik ve idarecilik kavramları net bir farklılık göstermemektedir. Ama liderlik ve yöneticilik kavramlarının fonksiyonel yönden değişik iki kapsamı vardır. Liderin başlıca vazifesi, iş yerinin görevini veya gayesini kararlaştırmak ve bunları yerine getirebilmek adına yöntemler kullanmaktır. İdarecinin vazifesi ise, liderin meydana getirdiklerini kullanarak istenilen neticelere ulaşmaktır. Bu açıklamalara göre, yöneticinin liderin ideallerini yerine getiren kişi olduğu söylenebilir. Lider ve yönetici kavramlarının karışmasının sebebi ise yaşamda liderlerin başlıca vazifeleri dışında bunları hayata geçiriyor olmalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2013).

2.2.1. Liderlik Davranışları Yaklaşımları

Lider ve liderlik kavramlarıyla ilgili yapılan ilk çalışmalar liderliğin niteliklerinin incelenmesiyle gerçekleşmiştir. Liderin nitelikleri yaklaşımı 1930-1950 senelerine kadar devam etmiş (Güney, 2000) liderin bilgili, hissi, girişken niteliklerinin dışında bedensel nitelikleri araştırılmıştır (Eren, 2010). Ama bu incelemeler liderlerin tutumlarını etkileyen kişisel ve dış etkenleri göz önünde bulundurmamıştır (Taslak, 2008).

Kaynaklarda liderliğe ilişkin birçok inceleme ve çalışmalar yer almaktadır. Ve bu çalışmalar her geçen gün artmaktadır. Liderlik kavramı farklı bakış açılarıyla açıklanmıştır. (Koçel, 2001) liderliği birbiriyle ilişkili olaylar dizisi olarak görmekte ve bir kurumdaki lideri anlatan kavramdan farklı belirtmektedir. Lider, kişileri bir

hedef doğrultusunda yönlendiren ve topluluğun hedeflerini göz önüne alan kişidir. Liderlik ise, bazı şartlar içerisinde, bireysel veya grup hedeflerini yerine getirebilmek adına kişinin diğerleri üzerinde etkinlik sağlaması ve yön vermesidir (Koçel, 2001).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımla çalışan kişiler, liderin şahsi ve kabiliyetlerine dayanan niteliklerinden ayrı olarak liderin tutumlarına odaklanırlar. Liderin ne yaptığı ve nasıl bir tutum sergilediği ile ilgili araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Liderin görevini yaparken takındığı tutum, iyi bir lider olmasında kişilik niteliklerinden daha önemlidir (Koçel, 2001).

Davranışsal liderlik ile ilgili yapılan incelemelerin liderlik kavramına faydaları olmakla birlikte dış etkenler ve imkanlar üzerinde durmamaları sebebi ile yargılanmışlardır (Demir ve ark., 2010).

Davranışsal yaklaşımlarda önem arz eden çalışmalar Michigan Üniversitesi, Ohio State Üniversitesinden Likert ve Blake ile Mouton'nun çalışmalarıdır. Liderlerin tutumları Harvard Üniversitesi tarafından oluşturulan ortamlarda incelenmiş, Michigan Üniversitesi tarafından görüşmeye alınmışlardır. Ve bu çalışmanın faktör analizlerini ise Ohio State Üniversitesi gerçekleştirmiştir (House ve Aditya, 1997).

2.2.3. Ohio Devlet Üniversitesi Yaklaşımı

Ohio Üniversitesi 1945'te liderlik ile ilgili yaptığı çalışmalarla davranışsal liderlik yaklaşımının ilerleme göstermesine yardımcı olmuştur. Asker ve sivil kişilere uygulanan bu çalışma liderin nasıl görüldüğünü, ne anlam ifade ettiğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma neticesinde liderlik ile ilgili tutumları açıklamada iki bağımsız değişkenin yer aldığını ve liderin tutumlarının bu değişkenler etrafında olduğu görülmüştür. Bunlar: "İnsanları göz önünde bulundurma" ve "üstün olma"dır (Koçel, 2013).

1945 senesinde Carroll Shartle'n da içinde bulunduğu araştırmacılar, liderliği bireysel niteliklerden ziyade liderin kişileri ve toplulukları nasıl bir tutumla yönettiğini ve ne şekilde etkisi altına aldığını incelemişlerdir. Bu analizde yer alan anketler 1.800'ü aşan madde sayısını içermekte ve lider tutumlarını tanımlamaya çalışmıştır. Bu çalışmada 150 soru yer almaktadır. Bu çalışma Lider Davranışı Betimleme Ölçeği (LDBÖ) olarak isimlendirilmiştir. Ölçek eğitim, askeri gibi alanlarda uygulanmıştır.

Analiz neticesinde, lider davranış topluluklarının eş nitelikleri bulunduğu görülmüştür (Baysal ve Tekarslan, 1996).

2.2.4. Michigan Üniversitesi Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert, Daniel Katz ve arkadaşları, liderin tutumlarının küçük kümelerin başarımını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma ve tahliller neticesinde lider tutumları, görev ve çalışan odaklı olmak üzere iki alanda incelenebilmektedir (Keçecioğlu, 1998).

Çalışmalar neticesinde iki liderlik tipinin bulunduğunu açıklamışlardır. Bunlar: “Üretim merkezli” ve “ast merkezli” liderliktir (Likert, Rensis, 1961).

Üretim merkezli liderlik stilinde, kişilerin vazifeleri ve bunlar için gerekli olan yöntemler yer almaktadır. Üretim merkezli lider bir işin nasıl yapılması gerektiğini anlatarak işin yapılışını da denetlemektedir (Ergeneli, 2006).

Ast merkezli liderlik stilinde ise, çalışan kişilerin gereksinimleri ve meslek doyumlarıyla ilgilenmektedir. Alınan kararlar bu stilde değişim gösterebildiği gibi, kişilerin içten birliktelikler oluşturabilecekleri ortamlar da yaratılmaktadır (Hitt ve ark., 2006).

2.2.5. Likert'in Sistem 1-4 Teorisi

Saruhan ve Yıldız (2009)'ın Rensis Likert'in Sistem 1'den 4'e dek dört kümede idareci ve liderlerin tutumları üzerine yaptığı çalışma Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmaların devamı niteliğinde olmuştur. Likert'in dört kümesi; İstismarcı Otokratik, İnsaniyetçi Otokratik, Katılımcı ve Demokratikten oluşmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009).

2.2.6. Durumsal Yaklaşım

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda önemi olan “durumsal yaklaşım”da etkili liderlik tarzı, kişi odaklı ve vazife odaklı tutumların uyuşmasıyla meydana gelmektedir (Eraslan, 2004). Bu yaklaşımda lider ve izleyicileri arasındaki etkileşim önemli görülmektedir. Lider iyi bir lider olabilmek adına kişilerin gereksinimlerini belirleyebilmelidir (Werner, 1993). Araştırmacılara göre başarılı liderlerin bir tek niteliği yoktur. Aynı zamanda başarılı liderliği yerine getirebilen tek bir liderlik tipi de bulunmamaktadır. Liderlik tipinin etkililiğini belirleyen unsurları vaziyetlere göre ele

almışlardır (Şimşek ve ark., 2001). Liderin etkililiğini belirleyen unsurlar; amaçlanan hedefin özelliği, izleyicilerin kabiliyetleri, liderin oluşturduğu grubun nitelikleri, izleyici ve liderin önceki deneyimleridir (Koçel, 2013).

Durumsal yaklaşım cinsinin yapısında bulunan neden, liderin bireysel özelliklerinin, tutumunun ve liderlik biçiminin mevcut vaziyete göre farklılık göstereceğidir. Liderin nitelikleri ve tutumu iyi neticelerin oluşmasına neden olabileceği gibi olumsuz neticelere de sebebiyet verebilir. Bu sonuç, mevcut halin ve liderlik yönteminin bu durum için yeterli olmadığını gösterir (Yazgan, 2007).

Durumsallık yaklaşımı genel olarak, elverişli liderlik tutumlarının şartlara ve mevcut hale göre farklılık göstereceğini savunur. Liderin etkili oluşunu belirleyen etmenler arasında şartlar da yer almaktadır. Liderlik, lider, takipçiler ve şartlar etkileşim içerisinde. Durumsal yaklaşıma göre, liderin etkili oluşunu belirleyen unsurlar arasında; hedefin özelliği, takipçilerin becerileri, mevcut grubun ve işin özellikleri, lider ve takipçilerinin önceki deneyimleri gibi etmenlerdir (Koçel, 2001).

2.2.7. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik yaklaşımında önemli olan araştırmalardan biri de Fred Fiedler'in geliştirdiği "Etkin Liderlik Modeli"dir. Bu modelde, kişilerarası iletişimi daha az önemseyen liderler meslek odaklı yetkin insanlar olduklarından alışılmamış süreçlerde en aktif liderler olmaktadır. Kişilerarası ilişkilere önem gösteren bireyler ise, kişi odaklı oldukları için alışılmamış durumlarda yetkilerini her zamankinden daha çok ortaya koyabilmektedirler (Akt. Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005).

Fiedler, davranışsal yaklaşıma uygun bir liderlik tipi oluşturmayı düşünürken durumsal yaklaşım türü olan bir lider etkililiği tarzını çıkarmıştır. Buradaki amaç, liderin stili ve en iyi lider olabileceği olayı uyuşturmaktır. Gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde liderin stili ve grup veya işin vaziyetinin değerlendirilmesi gerektiği söylenmektedir (Akt. Daft, 2002).

1967 senesinde Frederick E. Fiedler bu teoriyi geliştirmiştir. "Etkili liderliğin koşul bağımlı teorisi" olarak da bilinmektedir. Liderin etkinliğinin ve başka olayların liderlik tutum tarzı ile ilgili olduğunu söylemiştir (Fiedler, 1967).

Bu teoride, liderin liderlik tarzı nadiren seçilen meslek arkadaşı (LPCLeast Preferred Coworker Scale) skalası ile değerlendirilmiştir. Yapılan ankette, liderlerden iş

arkadaşları arasından beraber çalışma ihtimalleri düşük olan bireyi işaretlemeleri söylenmiştir. Sonra da bir sonraki kısımda belirtilen 16 bireysel nitelikler aracılığıyla, seçim yaptıkları bireyleri anlatmaları istenmiştir (Fiedler, 1967).

2.2.8. İzlenecek Yol-Amaç Teorisi (Path-Goal Theory)

Robert J. House, Martin G. Evans'tan esinlenerek onun da onayı ile 1972 senesinde Yol-Amaç kuramını geliştirmiştir (House ve ark., 1996).

Yol-Amaç kuramı üzerinde Evans, House, Dessler ve Mitchell birçok defa çalışmışlardır. Bu teori lideri ve çalışan kişileri neyin ve nasıl tutumların isteklendirdiğini araştırmaktadır. Kurum ve kişilerin amaçlarına varmalarındaki en önemli faktör liderleridir. Liderler astları sayesinde iyi bir noktaya gelmektedirler. Astlar işlerini iyi bir şekilde yapabilirlerse, liderin yükünü azaltabilirlerse lider de başarılı olmaktadır. Astların isteklendirme kabiliyetlerinin bulunması gereklidir. Başka teoriler liderin tutum şekilleri ve astlar üzerindeki etkinliğine odaklanırken burada olan ise astların yüksek bir başarı gösterebilmeleri ve iş için başarılı bir netice oluşturabilmeleri için astların yüksek bir isteklendirilmeyle güdülenmesi gerektiğidir (Erçetin, 1998).

2.2.9. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik

Burns tarafından 1978 yılında tanımı yapılmış ve sonrasında Bass tarafından geliştirilmiş olan dönüşümsel liderlik kurum çalışanlarının tutum ve kabullerinde bazı değişimler yaparak kurumun misyon ve amaçlarını gerçekleştirebilmede bağlılık oluşturabilme süreci olarak da ifade edilebilmektedir (Akt. Aubrey ve Chelladurai, 2001).

Dönüşümsel liderlik sürecindeki birinci basamak lider, çalışanların yapılan işin sonuçlarını değerli ve önemli olduklarını hissetmesini sağlar. İkinci basamakta da dönüşümsel lider çalışanlarını kendi çıkarlarının üstünde tutup ekip ve kurum için sarf ettiği emeği çoğaltmaya özendirir (Koh, Steers ve Terborg, 1995).

Etkileşimsel liderlik, lider ve astları arasındaki “koşullu ödül temelli takas” ilişkisine dayanmaktadır. Etkileşimsel liderler dönüşümsel liderlerin aksine ekonomik takas modeli sınırlarında astlarına kısa vadede güvenlik ve bedensel ihtiyaçlarına yoğunlaşır. Onun için etkileşimsel liderler öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) hareketler gösterirler(Koh vd., 1995). Etkileşimsel liderler, astlardan beklediklerinin

yapılması halinde astların kazançlarının neler olacağını açıklarlar (Hartog, Van Muijen ve Kopman, 1997).

2.3.İş Doyumu

Çalışmak bireyin hayatında önemli bir yer alırken yaşamın belli kesimlerinde değer taşır. İş, bireyin sosyal, ekonomik ve psikolojik gereksinimlerine olanak yaratarak bireyin yaşamını sürdürmesini sağlar. Birey, işinde ekonomik değer yaratır ve karşılığında elde ettiği kazancı kendisinin ve ailesinin gereksinimlerini karşılar. Bunun yanında işin farklı katkıları da vardır. Bireyin sosyal statüsünü belirler ve topluma yararlı olma heyecanını yaşarken başka kişilerle tanışıp yeni ilişkiler kurmayı da sağlar. Bir iş sahibi olmanın verdiği yeni üretimle işe başlamanın heyecanını, başarılı olma kaygısı olmaksızın işini sevme ve güven içinde anlamlı bir psikolojik işlevde bulunmasını temin eder. Kişinin iş doyumunda, çalıştığı işin kişide nasıl bir duygu uyandırdığı, kişi ile işinin ilişkisi esasında meydana gelen pozitif veya negatif durumlar etkilidir (Çakır, 2001).

İş doyumunu terimi 1920'lerde ortaya atılmış. Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmalarıyla 1930'larda araştırmalara konu olmuştur. 1940'larda işçilerin makinelerle bir olmadığı ve dolayısıyla makinelerden alınan verim kadar verim almanın olanaklı olmadığı tespit edilmesiyle iş doyumunun önemi daha net anlaşılmıştır (Akt. Eğinli, 2009, Taş ve Önder, 2010).

Aslı job satisfaction şeklinde olan terim, Türkçeye iş doyumunu olarak geçmiştir. Keser iş doyumunu teriminin asıl terimi tam olarak karşılamadığını dile getirmiştir. İş doyumunu yerine çalışan doyumunu şeklinde olmasının daha doğru olacağını belirtmiştir. Ancak iş doyumunun çalışan doyumunu karşıladığı fikriyle çalışmalar yapılmıştır (Keser, 2006).

Kişilerin vazgeçemeyecekleri bir faktördür iş. İş sahibi olan bir kişinin ömrünün 25-30 yıl boyunca hayatlarının önemli bir dilimini çalıştığı ortamda geçirmesi göz önünde bulundurulursa, bireyin hem psikolojik hem de fiziki bakımından çalıştığı işten tatmin olmasının önemi daha iyi anlaşılabilir. Kişinin yetenek, beceri, iletişim kurma ve bilgi bakımından gelişmesi; hem iş hayatını hem de özel hayatını daha anlamlı kılarak kendisini daha önemli görmesine de yardım eder. Dolayısıyla çalışanların her bakımdan geliştirilmesi ve daha donanımlı hale getirilmesiyle tatmin olma uğraşı, her tarihte dikkat edilen unsurlardan olmuştur (Aşık, 2010).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün yaptığı tanımda iş doyumunu, çalışanın çalışırken veya çalışmasıyla ihtiyaçlarını giderme seviyesinin bir çeşididir (Akt. Çakmur, 2011).

Uzun yıllar boyunca İş doyumunu araştırmacılarla uygulayanların üstünde çalışmalar yaptığı önemli alanlar arasındadır. İşveren ile işçi gözünden iş doyumuna bakıldığında, üstünde durulması gereken önemli unsurlardandır. Öyle ki işçinin işe karşı tutumu hayati bir önem taşımaktadır örgütlerin işlevselliğinde (Spector, 1997). İş doyumunu teriminin farklı farklı tanımları mevcuttur. Örneğin; (Anthony, vd., 2007) iş doyumunu, işçilerin özgün yeteneklerinden yeterince faydalanıldığında, o özgün yeteneklerini geliştirmeleri adına eğitim imkanları verildiğinde ve işverenlerin işçilerin yeteneklerini en iyi şekilde sergileyebilmeleri adına yardımda bulunduğu meydana gelen bir durum şeklinde ifade etmektedirler. (Locke, 1969)'a göre ise iş doyumunu işçinin işine dair duygusal anlamda tepkilerinin bir bileşenidir. (Smith, 1977) iş doyumunu, verilen işin bitirilmesinden sonra işverenlerin işçilere verdikleri ödüllerin uygunluğu veya yeterliliğin asıl ölçüsü şeklinde tanımlar. Görüldüğü üzere iş doyumunun farklı tanımlarının olmasıyla beraber genel olarak tanımlar birbirine yakındır.

2.3.1. İş Doyumunun Önemi

Geçmişten günümüze iş doyumunun önem kazandığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak iki görüş ifade edilmiştir. İlk olarak, kişinin iş tatmininin yaşam doyumuyla ilişkili olduğu düşüncesidir. İş ve yaşam doyumunu kişilerin psikolojik ve fiziksel yapılarını doğrudan etkiler. İkinci bakış açısında ise iş doyumuna işveren açısından bakılmasıyla ortaya çıkmıştır. İş doyumunu, üretkenlik ile doğrudan ilişki içerisinde değildir. Bu yüzden iş doyumunun üzerine odaklanılmış ve sonucunda ortaya çıkan olumsuz durumların etkileri araştırılmıştır. Bu durumda iş doyumunun işverenler için de önemli bir kavram olduğunu göstermektedir (Yıldırım, 2007).

İş doyumunu; gerek yaşam doyumunu gerek üretkenlikle alakadar olması nedeniyle oldukça önemlidir. Hem işçinin fiziki ve ruhsal durumunu etkilerken hem de dolaylı olarak çalışanın işteki çalışma performansında doyumun gerçekleşip gerçekleşmemesi durumuna göre farklı sonuçlara sebep olabilmektedir (Dinler, 2010). Bulduğu iş ortamında ihtiyaçlarının giderildiği hissine sahip kişiler için işi zevkle yapmak ve işi zevkle gitmek o kadar da zor olmadığı ve işi güzel bir uğraş şeklinde düşünüp iş

yerinde de farklılıklar sağlayabilmektedir (Koruklu, 2013) Bir örgüt çatısı altında görev alan bireylerin işleriyle ilgili memnuniyet düzeyleri arttıkça, iş doyumlarında artış gözlenebilmekte ve iç müşteri olarak kabul edilebilecek çalışanların, dış müşterilerin memnuniyetlerini arttırabildikleri düşünülmektedir (Çetin ve ark., 2013).

Çalışmak şüphesiz insanlar için bir ihtiyaçtır. Kişinin çalışmayı istemesi ve zamanının önemli bir kısmını iş yerinde geçirmesi halinde, yöneticiler ve yönetimin de iş yerini çalışanlar için sıkıntısız bir hale getirmesi gerekmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

(Luthans, 1995)'a göre iş doyumunun üç önemli yönü vardır:

- İş doyumunu, görülemediği ve hissedilemediği için duygusal yönü ağır basan bir kavramdır.
- İş doyumunu, genel olarak sonuçların beklentileri ne oranda karşıladığını ifade eder.
- İş doyumunu, beraberinde birbirleri ile alakalı olan pek çok tutumu getirmektedir.

Bu tutumlar genel olarak kişinin çalıştığı iş, aldığı ücret, terfi açısından hangi olanaklara sahip olduğu, iş yeri yönetiminin tarzı, iş arkadaşları gibi tutumlardır (Luthans, 1995).

Yaşantımızın tam ortasında konumlandığımız ve günde ortalama sekiz saat emek harcadığımız iş hayatımızdaki sevinç bütün yaşantımız üstünde çok etkilidir. Büyük toplumlara var eden iş görebilenlerin sağlıklı, başarılı, mutlu ve verimli olması o toplumun bireylerinin bütün hayatlarında en üst seviyede doyum sağlamaları ile ilgili olduğu göz önüne alındığında insan hayatının dörtte birinden fazlasını dolduran işten, aldıkları hazın önemini göstermektedir (Gözen, 2007).

2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Sağlıklı olabilmenin en önemli belirtilerinden biri kişinin kendini iyi hissetmesidir. Ruhsal ve bilişsel tarafları olan bu kişisel durumun bilişsel kısmı yaşam doyumunu oluşturmaktadır (Pavot ve ark. 1991). Öznel hedefler ve varılan amaçlar arasında uyumun yargısal değerlendirilebilmesi gibi de tarif edilen yaşam doyumunu seviyesinin, psikiyatrik problemlerin ortaya çıkışında etkili olduğu ifade edilmektedir (Koivumaa Honkanen ve ark. 2001).

Yardım ihtiyacı olan bireylerle iş için sürekli bir araya gelen meslek gruplarında “tükenmişlik sendromu” çokça karşı karşıya gelinen bir olaydır. Uzun süre stresli iş ortamına maruz bırakıldığında bedensel ve ruhsal yorgunluk, verimlilikte düşüş, duyarsızlaşma artık karakter halini alması durumunda doktorların meslek ve yaşam doyumları ile olumsuz yönde bir etkileşime sahiptirler (Freudenberger 1974, Maslach ve Jackson 1981, Cordes ve Dougherty 1993).

Meslekteki tatmin tükenmişliği önleyen önemli bir etkidir. İş tatmini yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi gibi öznel farklılıklarının yanında yapılan işin ne olduğu, maddi getirisi, çalışma şartları, kurum ve çevresel nedenlerde etkili olabilmektedir (Musal ve ark. 1995).

İş tatminini açıklayan birçok kuramlar ve modeller çalışması yapılmıştır. Bunlardan Abraham Maslowun geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı; insan ihtiyaçları beş temel sınıfta toplanmışlardır. Bunlar sırayla; fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı, kendini gerçekleştirir. İhtiyaçlar sırası ile giderilmedikçe bir sonrakine geçilemez. Yine bu kurama göre alt seviyede çalışan para ve iş güvenliği gibi etkenlerle, daha üst seviyede çalışanlar ise daha çok başarı etkeni ile daha çok ilgili olmaktadır (Akt. Misener ve Ark. 1996).

Mesleki doyuma ulaşılmasında işverenin çalışanlara sunacağı kurumsal imkânlar da belirleyici rol oynamaktadır. Bu kurumsal imkânlar işin ihtiyaçları ve iş ortamı ile de ilgilidir. Fakat ekip çalışanlarının ihtiyacı olan kurumsal imkânların verilmesi de iş doyumunu olacağını net olarak verememektedir. Bunun nedeni ise çalışan bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin birbirinden farklı olmasıdır. Dolayısı ile çalışanların kuruma ait şartlardan nasıl etkilendiği ve bu etkilenme karşısında nasıl bir davranış belirleyeceği önemli ölçüde var olan öznel etkenleriyle alakalıdır. Kişinin almış olduğu eğitim, iş tecrübesi, sosyal çevresi gibi etkenler işe ve iş şartlarına ait değerlendirmelerini biçimlendirmekte ve tutum geliştirmede önemli olabilmektedir. Bundan dolayı iş doyumuna veya doyumсуuzluğa sebep olan nedenlerin araştırılması gereklidir (Eğinli, 2009)

Kişisel faktörler, meslek tatmininin gerçekleşebilmesinde büyük öneme sahiptir. Bu faktörler, bireyin yaşama gözünü açtığı andan beri var olan farklı nitelikleri ve hayatı süresince yaşadığı tecrübeler zemininde neticelendirilmektedir. Bireylerin kadın-erkek oluşu, yaş aralıkları ve akademik durumu gibi etmenlerde bulunduğu vaziyet ile ilgili

herhangi bir yargıya varmasını şekillendirmektedir. Bireyin mevcut yaşı ile hayat periyodu, bireyin hareketlerini ve hayatı adına hüküm verebilmesini önemli derecede etkilemektedir. Bu sebeple bireyin meslekle alakalı fikirleri ve davranışlarında, bulunduğu yaş dönemiyle ilişkili bazı başlıkların rastlanması söz konusudur. Gerçekleştirilen çalışmalar, meslek tatmini ve yaş faktörünün birbiriyle 'U' biçiminde bir birliktelik sergilediklerini belirtmektedir (Okpara, 2006).

Meslek tatminini kişilerin kadın ya da erkek oluşu da etkilemektedir. Cinsiyet, çalışan kişilerde mesleğe bakış ve çalışılan platformla ilgili düşüncelerde başlıklar oluşturabilir. Yapılan çalışmalar neticesinde, cinsiyet ve iş doyumuyla ilgili genel yargılar bu yönde olsa da farklı cinsiyetlerin çalışma şartları aynı olduğunda mesleki tatminlerinde belirgin başlıklar olmamaktadır. Cinsiyetler arasındaki mesleki tatmin ile ilgili yapılan çalışmalarda, kadınların mesleklerinden aldıkları tatmin erkeklerin alabildiklerinden fazladır şeklinde belirtilmiştir (Groot vd.,1999:344).

Akademik seviye faktörü de meslek tatmini ile bağlantılandırılır. Yapılan çalışmaların neticelerine bakıldığında, akademik seviyesi fazla olan çalışan kişilerin meslek tatminlerinin, az olan kişilere oranla fazla olduğu ifade edilmektedir. Kişiler akademik seviyeleri ve tecrübeleriyle uyumlu konumlarda bulunamadıklarında keyifsizlik görülür bu durum da meslek tatminini düşürmektedir. Aynı zamanda kişide mevcut olan potansiyelin dışında yüksek performansların beklenmesi de çalışanlarda kaygı ve gerginlik görülmesine ve meslek tatmininin azalmasına yol açabilmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalarda (Oshagbemi), bireysel nitelikler ve meslek tatmini ilişkisi incelenmiştir. Akademik alanda çalışan kişilerin meslek tatminleri, görev müddeti ve eğitim seviyesinin fazla olmasıyla ilişkilidir (Oshagbemi, 2003).

Meslek tatmini ve başarı birlikteliğine bakıldığında iki tür betimleme yapılmaktadır. İlki, bireyin çalıştığı yerde fazla başarı sergilemesi halinde çalıştığı yer aracılığıyla mükâfatlandırılması ve bu ödüllendirilmeyle birlikte fazla meslek tatminine eriştiği söylenebilir. Bir diğer açıklama ise, çok fazla meslek tatmini duyumsayan bireyin fazla bir başarı göstermesidir. Bu açıklamalara bağlı olarak bireyler işlerinde yüksek tatmine ulaştıkça iş başarımı da artmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

Bireylerin mesleki konumları ve meslek tatminleri bağlantısı araştırıldığında, bireylerin işlerinde yüklendikleri davranış/mesuliyet ve çalıştıkları yerdeki ilişki şekillerinin meslek tatmininde etkili olduğu söz konusudur. Çalışılan yerde harcanan

süre de meslek doyumunda etkindir. Harcanan zaman karşısında mükâfatlandırılan kişilerin meslek tatmini duyumsadıkları ve istekli bir şekilde fazla müddette iş görmeye gönüllü kişilerin meslek tatminleri de fazladır (Oshagbemi, 2003). Okpara, petrol alanında çalışan kişilerle ilgili araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada bireysel nitelikler ve mesleki tatmin ilişkisi üzerinde durmuştur. Araştırma neticesinde 10 sene ve üzerinde çalışan idarecilerin, 10 seneden az zaman çalışmış olan idarecilere oranla konumlarında daha fazla tatmine ulaştıkları görülmüştür. Erkek idareciler, kadın idarecilere oranla maaş, koşullar gibi faktörlere fazla dikkat etmektedirler ve mesleki tatminleri de etkilenmektedir (Okpara, 2006).

İş, belli bir ortam ve vakitte yürütülen vazife olarak açıklanır, kişilerin çalıştıkları yer adına faydalarının olması veya kıymet şeklinde de açıklanabilir. Kişilerin meslek tatminleri ele alındığında meslek ve çalıştıkları ortama bağlı olarak birçok faktörün tesiriyle meydana gelen davranışları mevcuttur. Meslekte sahip olunması gereken bilgi seviyesi ile yeteneklerden çalışana yararı olan maddi ve toplumsal menfaatler şeklinde sıralanan faktörler söz konusudur (Eğimli, 2009).

Meslek tatmininin sağlanmasında en etkili etmenlerden biri maaş konusudur. Maaş, kişiler açısından yalnızca maddi bir kazanım olmamakta, aynı zamanda kişinin sağladığı yardımların bedeli ve çabalarının karşılığı olarak düşünülmektedir. Kişilerin maaşlarına ilişkin umduklarının gerçekleşmemesi, aynı konumda oldukları diğer çalışanların daha yüksek ücret almaları gibi etmenler de meslek tatminini negatif açıdan etkilemektedir. Maaş miktarının fazla ya da az olduğu düşüncesi, yani işinden alması gereken miktarı aldığı veya almadığı düşüncesiyle pozitif bir ilişki içerisindedir. Bu durumda kişilerin iş doyumları maaş miktarının azalmasıyla beraber azalmaktadır (Groot ve Van Den Brink, 1999). Maaşların adaletli bir şekilde verilmesi bu konuyla ilgili dikkat edilmesi gereken faktörlerin başında gelmektedir. Maaşlar, işin nicelik ve kalitesi ile ilişkili dengeli olduğu gibi sergilenen başarıyla da dengede bulunmalıdır. Maaşlarla birlikte işin nicelik ve kalitesiyle alakalı olarak çalışanları teşvik etmek amacıyla maaştan ayrı olarak verilen ek ücretlerin miktarlarının belirlenmesi de mühim konulardan biridir (Eren, 1998).

Herhangi bir işyerinde çalışanlar arasında iş devirleri fazla oluyorsa çalışan kişilerde mesleki tatminsizlik yaşamaktadır. Bu durumun sebebi, kişilerin çalıştıkları yerden umduklarının karşılığını alamamaları bunun için de yeni bir işe yönelmek istemeleri,

buldukları işyerine karşı aidiyetlerinin olmaması gibi nedenlerden dolayı üzgün oldukları görülmektedir. Çalışan kişilerin meslek tatmini ve işgücünü devretme sıklıklarına bakıldığında, meslek tatmini fazla olan kişilerin devir sıklığının az, işe gelmeyen ve bırakma durumu çok olan kişilerin meslek tatminlerinin de az olduğu belirtilmektedir (Poon, 2004).

Çalışılan yer, kişilerin meslek verimi ve başarımında oldukça etkilidir. Elde edilen kazanç ve başarımın pozitif neticeleri kişilerin meslek tatmininin meydana gelmesinde etken olmakla birlikte, çalışılan ortamın nitelikleri (sıcak ya da soğuk olması vb.) kişilerin işlerini severek ve istekli yapmasında rol oynamaktadır. Bedensel iş şartlarının negatifliğiyle birlikte kişilerin meslek tatminlerinde azalma görülmektedir. Çok sıcak veya soğuk koşullarda çalışmakta olan bireylerin bedenlerinde oluşan sıkıntılar sebebiyle strese girmeleri meslek tatmininin azalmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, çalışılan yerdeki kişiler arasında mertebe farklılıklarında kişilerin birbirlerine tutumları iş tatminini belirleyici etkenlerden biridir. Üst konumda çalışan kişilerin alt konumdaki kişilere karşı takındığı tutum saygılı, adaletli bir şekilde olursa çalışanların mesleki doyumlarında da bir artış görülecektir (Eğinli, 2009).

Uzun süre iş değişikliği yapmamış olan kişilerde, aynı işyerinde çalışıyor olmayla ilişkili tecrübe ve mesleki doyum oluşur. Kişiler tecrübelerinin artması, iş yerine bağlılık geliştirmeleri ve işlerini benimsedikleri için bir ahenk içerisindedirler. Bu durumda, çalışmaya henüz yeni başlamış olan kişilerin uzun zamandır çalışan kişilere göre mesleki doyumlarının daha düşük olduğu söylenebilir. Bu sorun işe yeni başlayan kişilerin işyerinden umduklarının fazla olmasıyla, hayale varan beklentiler içerisine girmeleriyle açıklanabilmektedir. Fakat uzun zamandır aynı işyerinde çalışan kişilerin de bir üst mertebeye geçme fırsatı olmadığında mesleki doyum düzeyleri artmamakta, tatminsizlik yaşanmaktadır (Oshagbemi, 2000).

Çalışan kişiler iletişim aracılığıyla işyerinde kendilerinden istenilenlerin neler olduğunu, çalışan diğer kişilerin kendileriyle ilgili ne şekilde düşündüklerini ve bir işi yaparken nelere dikkat etmeleri gerektiğini bilgi edinirler. İletişim, çalışan kişilerin pozitif davranışlar sergilemesinde de aracı rolündedir. İletişim azlığı, fakirliği veya yoksunluğu çalışma ortamı içerisinde yetersiz bir ortam oluşmasına sebebiyet verir. Bu durum, çalışan kişilere, çalışılan yere karşı güvensizlik, mesleki doyumsuzluk, huzursuzluk, iş değişikliği, bağlılıkta azalma gibi sorunlar oluşturmaktadır. Sağlıklı

bir iletişim meydana geldiğinde sayılan etmenlerle baş edebilme koşulu gerçekleşir (Schweiger ve Denisi, 1991). Çalışan ve üst konumdaki kişi ilişkisinde iletişim meydana gelir ve doğru bir şekilde ilerlerse mesleki doyum da doğrudan artmış olacaktır (Yüksel, 2005). Yapılan bir araştırma da göstermektedir ki çalışan kişiler arasındaki iletişim ne kadar uyumlu olursa iş doyumunu da aynı oranda artmaktadır (Ege, 2000).

İdareci, çalışanların iş doyumunu elde etmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Yapılan çalışmalarda, maaş faktörünün çalışanlar için iyi bir isteklendirme olduğu, maaş düşük olsa bile idarecinin ve hâkimiyet biçiminin iyi oluşunun iş doyumunu yükselten bir etken olduğu görülmektedir. İdarecinin yaklaşım şekli meslek doyumunu belirlemektedir (Feldman ve Hugh, 1986, 196, Erdil ve diğ, 2004). İdare ve önderlik, çalışanları idareye dâhil etmek, yaptıkları işten mutlu olabilmelerini sağlamak ile görevlidir. İdareciler yapmaları gereken bu görevleri önemseyerek çalışanların iş ortamlarında verilen kararlarda etkin olabilmelerini ve potansiyellerini iş ortamında sergileyebilmelerini sağlamalıdır (Nicholsan, 2003).

Bireyler hayat koşullarını geliştirebilmek adına, birlikte olduğu etrafındaki diğer kişilerle mevcut kuvvetlerini bir araya getirirler. Bu şekilde varmak istenen noktaya istenilen şekilde ve daha kolay ilerleme fırsatını elde ederler (Aydın, 2000). Bireyin yer aldığı yapı meslek doyumunu şekillendirmektedir. Bütün işyerlerinde formel ve formel olmayan yapılar yer almaktadır. Kişilerin işini iyi yapan bireylerle birlikte olması ve yaşam biçimi uyum sağlayan kişilerle olunması meslek doyumunu yükselten bir etkiye sahiptir (Erdoğan, 1996). Kişiler işlerinden yalnızca maddi veya maddesel beklentiler içerisinde değillerdir. Zamanının çoğunu işyerinde geçiren çalışanlar, diğer kişilerle dengeli bir birliktelik kurarak sıcak ilişkiler gerçekleştirmektedir. Samimi, güvenilir arkadaşlıklar kuran çalışanların meslek doyumları da yükselmektedir (Karadal, 1999).

Araştırmalar, kişiler için önem arz eden diğer bir faktörün de beğenilme isteği olduğunu belirtmektedir. Beğenilme arzusu bireyi en iyi olma yönünde motive etmektedir (Eren, 1998). Uygun vakit ve durumda takdir edilen, övülen kişinin iş doyumunu da değişime uğrayacaktır. Yapılan işlerden gurur duyulması ve memnun olunması iş doyumunu için olması gereken durumlardandır. Fakat bu durum bölgeden bölgeye değişiklik gösterebileceği gibi işyerleri ve iş ortamları içerisindeki ilişkilerde

de birtakım farklılıklar söz konusu olmaktadır. Kişilerin başarımının methedilmesi, mükafatlandırılması, yapılan işlerin takdir edilmesi, mevcut işinden doyum sağlayabiliyor olması ve mesleğinin gelişim olanaklarından doyum alması meslek doyumunu pozitif açıdan etkiler (Erdil vd., 2004).

Kişiler yaptıkları işlerde bir üst seviyeye gelmek ve işini en iyi şekilde yapmak isteği içerisindeydirler. Bir üst kademeye çıkmak alınan maaşı yükseltir, bireyin toplumsal pozisyonunu ve toplum içerisindeki yerini de pozitif açıdan etkiler (Karadal, 1999). Bir üst vazifeye geçme isteği, kişileri daha özenli çalışmaya yöneltir. İlerleme ve yükselme durumu olmadığını düşünen ve maaşının yükselmeyeceğine ilişkin hissi bulunan çalışanlar işe yönelik negatif davranışlar sergileyebilirler (Erdoğan, 2002).

Meslek doyumunu, kişinin işini pozitif ve keyifli bir his şeklinde düşünmesinin neticesidir. Meslek doyumunu kişilerin işleriyle ilgili arzuları ve işin nitelikleri uyum sağladığında görülür (Davis, 1982). Meslek tatmini, hayat tatmini kavramı ile ilişkilidir. Hayattan alınan tatminde değişimler oldukça meslek tatmininde de farklılıklar görülmektedir. Buna bağlı olarak da çalışmaların çoğunda her iki tatmin de yer almaktadır. Meslek tatminiyle ilgili yapılan araştırmalarda kişilerin vazifelerinin netliği, maddi mükâfatlandırmalar, işin yapısı gibi etkenlerin meslek tatmininde etkili olduğu görülmektedir (Gilmore, 1999).

Meslek doyumunu kişinin yaptığı işe yönelik davranışlarının neticesi olarak meydana gelmektedir. Meslek doyumuna etki eden etmenler şu şekilde açıklanabilir; İşyerine bağlı etmenler: Maaş, terfi etme olanakları, yapılan işin yapısı ve kalitesi ve çalışmak için gerekli olan koşulları şeklinde, davranışların biçimlenmesinde beş etmen vardır. Etmenlerin her biri kişide doyum oluşturmaktadır. Kişiler verilen maaştan memnun olmasa bile işyerinin diğer koşullarıyla ilgili pozitif düşünceleri bulunabilmektedir. İşyerine ait etmenler arasında: Kişilerin meslek doyumları; iş arkadaşları ve idarecilerin davranış ve hareketlerine bağlı olarak değişebilmektedir. Kişisel etmenler; Bireyin işyerinden istekleri meslek doyumunu etkileyebilmektedir. Kişiler, yaptığı işte isteklerini yerine getirebilirse meslek doyumunda da artış olacaktır. Toplumsal etmenler: Çalışana ait davranış, kültürel özellikler ve inançları içerir. Çalışanın işyerinde gerçekleşmesini bekledikleri işyerinin tutumuyla ters düşüyorsa bunu davranışına yansıtarak meslek doyumunda azalma ve negatif davranışlar meydana gelecektir. İşten ayrılma girişimleri, işini istekli yapmama vb. Dış etmenler: Kişiyi

etkileme özelliğine sahip olan mali, toplumsal ve çevreye bağlı etmenlerdir. Çalışma şartları yoğun olan kişiler, günlük yaşamlarına fazla vakit ayıramadıkları için işten aldıkları tatmin azalabilir, işlerini yapmakta zorlanabilirler (Örücü ve Ark., 2006).

2.3.3. İş Doyum Kuramları

Meslek tatminine ilişkin kuramlara bakıldığında, Mc Gregor ve Kendini Gerçekleştirme Kuramı, Herzberg-Çift Etmen Kuramı ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı bulunmaktadır (Aydın, 2000, Derin, 2007).

2.3.3.1. Mc Gregor ve Kendini Gerçekleştirme Kuramı

Maslow'un kuramına bağlı olarak X kuramı (gelenekçi idare fikri) ve Y kuramı (kişisel-örgüte bağlı gayelerin birleştirilmesi) isimli iki kuram olduğunu ifade etmiştir. X kuramı, kişiler çoğunlukla çalışmayı istemez, şartları olduğunda iş yapmamak için ellerinden geleni yapar. Bunun için kişilerin geneli gayret göstermeye mecbur bırakılmalı, idareleri iyi yapılmalı, davranışlarına kısıtlama ve yasaklamalar getirilmelidir. Bu kuramda kişiler yoğun ikazlarla yönetilmeye çalışılır. Y teorisinde, çalışanların kendi yapıları içerisinde doyumlu çalışması beklenir (Demir, 2010).

2.3.3.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Herzberg, kişilerde tatmin ve tatminsizliğe neden olan faktörleri açıklamıştır. Bu kuramda, bireyler ilk olarak işleriyle ilgili pozitif hisler oluşturan durumları ardından da negatif hisler oluşturan durumları anlatmışlardır. Bu durumlara bağlı olarak kişilerde tatmin oluşturan veya tatminsizliğe neden olan faktörler belirlenmiştir. Tatmine neden olan faktörler; beğenilme, övülme, istenilen noktaya gelebilme, işin kalitesi, mesul olunan konulara hâkim olma, gelişme ve terfi etme koşullarının bulunması vb. faktörler. Bu faktörlerin olmasıyla birlikte kişilerin işlerine yönelik umut ve talepleri gerçekleşir, olmamasında ise çalışma isteğinde azalma görülebilir. Tatminsizliğe neden olan faktörler arasında; işyeri idaresi ve yönetim şekli, işyerinin gerektirdiği şartlar, maaş ve çevre yer alır. Tatmin ve tatminsizliğe neden olan faktörler devam ettirme ve güdülenme faktörleri olarak değerlendirilmektedir. Sürdürme, kişilerin işlerini devam ettirebilmesidir. Bu iki faktör sağlıklı bir hayat için bulunması gerektiğinden sağlık faktörleri olarak da ifade edilmektedir (Demir, 2010, Aktan, 1999).

Meslek tatmini, hayat tatmini kavramıyla da alakalıdır. Kişinin keyifli olabilmesi, istediği yere gelebilmesi, yeni şeyler ortaya koyabilmesi için meslek tatmini olmalıdır. Mesleki tatmin fazlaştıkça başarıml ve işe bağıllık da artacaktır. Mesleki tatmin yok ise, kişinin beden ve psikolojik sağığı da etkilenir (Sunter ve Ark., 2006, Sezgin, 2010, Çam ve Ark., 2010, Turgut ve Ark., 2014).

Yaptığı işte tatminsizliğı olan kişi, negatif hislere kapılır. Aynı zamanda keyifsizlik, sıkılma, işten ayrılma, doyumlu çalışmama, gecikme, gerginlik gibi durumlara sebep olur. Mesleki tatminsizlik sağığı her yönüyle etkileyerek psikolojik durumlardan kaynaklı bedensel rahatsızlıklara sebep olabilir (Onay ve Ark., 2008).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi bölümleri yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ilişkisel tarama modelinde oluşturulmuştur. İlişkisel araştırma yöntemi, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve muhtemel sonuçları tahmin için kullanılır. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki düzeyi istatistiksel testler kullanılarak ölçülmeye çalışılır. İlişkinin düzeyini belirlemek için korelasyon testi kullanılır. Korelasyon iki veya daha fazla değişkenin (ayrı ayrı) birlikte tutarlı bir değişim gösterip göstermediğini ortaya koymaktadır (Metin, 2014).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan devlet okullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin belirlenmesinde kolayda (convenience) örnekleme modeli kullanılmıştır. Bu yolla gerçekleştirilen seçim doğrultusunda Beyoğlu, Beşiktaş ve Şişli ilçelerinde tüm okul yöneticisine anket ve ölçekler dağıtılmıştır. Dağıtılan veri toplama araçlardan 245 tanesi geri dönmüş, 45 anket hatalı ve eksik bilgi girişi nedeniyle değerlendirmeye katılmamıştır. Sonuçta örnekleme 200 yönetici yer almış ve analizler bu yöneticilerden elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.2.1: Araştırmaya Katılan Kişilerin Çeşitli Değişkenlere İlişkin Dağılımı (n=200)

| Değişken | Gruplar | N | (%) |
|-----------------------|----------------------|----------|------------|
| Cinsiyet | Kadın | 74 | 37,0 |
| | Erkek | 126 | 63,0 |
| Kıdem Yılı | 1- 5yıl | 77 | 38,5 |
| | 6-10 yıl | 37 | 18,5 |
| | 11-15 yıl | 31 | 15,5 |
| | 16-20 yıl | 26 | 13,0 |
| | 21 yıl ve üstü | 29 | 14,5 |
| Öğrenim Durumu | Lisans | 151 | 75,5 |
| | Yüksek Lisans | 49 | 24,5 |
| Okul Türü | Eğitim Enstitüsü | 20 | 10,0 |
| | Fen Edebiyat Fak. | 44 | 22,0 |
| | Eğitim Fak. | 87 | 43,5 |
| | Diğer | 49 | 24,5 |
| Branş | Sınıf Öğretmeni | 50 | 25,0 |
| | Okulöncesi Öğretmeni | 11 | 5,5 |
| | Branş Öğretmeni | 130 | 65,0 |
| | Rehber Öğretmeni | 9 | 4,5 |
| Okulda Görev | Müdür | 94 | 47,0 |
| | Müdür Yardımcısı | 106 | 53,0 |

Araştırma dâhilinde kişisel bilgi formunu ve anket sorularını yanıtlayan 200 kişinin 74'ü (%37) Kadınlardan ve 126'sı (%63) Erkeklerden, Kıdem Yılı 77'si (%38.5) 1-5 yıl, 37'si (%18.5) 6-10 yıl, 31'i (%15.5) 11-15 yıl, 26'sı (%13) 16-20 yıl, 29'u (%14.5) 21 yıl ve üstü, Öğrenim durumu 151'i (%75.5) Lisans, 49'u (%24.5) Yüksek Lisans, Okul Türü 20'si (%10) Eğitim Enstitüsü, 44'ü (%22) Fen Edebiyat Fakültesi, 87'si (%43.5) Eğitim Fakültesi, 49'u (%24.5) Diğer, Branşı 50'si (%25) Sınıf Öğretmeni, 11'i (%5.5) Okulöncesi Öğretmeni, 130 'u (%65) Branş Öğretmeni, 9'u

(%4.5) Rehber Öğretmeni, Okulda görevi 94'ü (%47) Müdür, 106'sı (%53) Müdür Yardımcısı olduğu görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan müdür ve müdür yardımcılardan araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla hazırlanan veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır.

3.3.1. Okul Yöneticisi Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından yöneticilerin demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla oluşturulmuştur. 6 soru içermektedir.

3.3.2. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği

Çok Faktörlü Liderlik Anketi, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiştir. Anket, Dönüşümsel liderliği belirleyen 20, Etkileşimsel liderliği belirleyen 12 olmak üzere 32 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışması sonucu dönüşümsel liderliğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha=.95$, İş doyumu boyutunun Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise, $\alpha=.76$ çıkmıştır.

3.3.3. İş Doyumu (Minnesota Doyum Testi) Değerlendirme Ölçeği

Minoseta Doyum Ölçeği Minnesota İş Doyum Ölçeği, Weiss, David, England ve Lofguist (1967) tarafından geliştirilmiştir. İş doyumu ölçeği ilk kez Oran (1989) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçek 20 sorudan oluşmaktadır. 5'li likert tipte hazırlanan maddeler katılımcıların hoşnutluk derecesine göre şıklardan ibarettir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20'dir. Orta noktaya düşen nötr doyum ise 60 puana karşılık gelmektedir. 20'ye yakın puanlar düşük iş doyumunu 100'e yakın puanlar ise yüksek iş doyumunu ifade etmektedir. Minoseta doyum ölçeğini İngilizceden Türkçeye çevirisi Hacettepe Üniversitesinde Deniz ve Güliz Gökçora tarafından yapılmıştır. Yurt içinde yapılan araştırmada iç tutarlık değeri .90, yurt dışında yapılan araştırmalarda ise .82 ile .92 aralarında Cronbach Alfa katsayıları bulunmuştur. 1. Alt Boyut (İçsel doyum): İçsel doyum alt faktörünün madde numaraları: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 şeklindedir. İçsel doyum genel

olarak; başarı, takdir edilme, terfi, görev değişikliği, sorumluluk vb. işin içsel niteliğini ilgilendiren durumları ifade etmektedir. 2.Alt Boyut (Dışsal doyum): Dışsal doyum alt faktörünün madde numaraları: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 şeklindedir. Dışsal doyum; çalışma koşulları, ücret politikaları, üstler ile olan ilişki, denetim şekli vb. dış faktörlerden oluşan durumları ifade etmektedir. Genel doyum ölçeğinde bulunan tüm maddeler 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 şeklindedir.

3.4.Verilerin Toplanması

Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeği İstanbul Avrupa yakası yöneticilerine dağıtımını sağlanabilmesi için İstanbul il milli eğitim müdürlüğüne 17/03/2017 tarihinde resmi olarak başvuru yapılmıştır. İstanbul il milli eğitim müdürlüğünün 29/03/2017 tarih ve 59090411-44-E.4212130 sayılı olurları ile Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeği çoğaltılarak İstanbul ilinde Beyoğlu, Beşiktaş, Şişli, ilçelerindeki yöneticilerden rastgele seçilerek araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Her bir uygulama yaklaşık 20-25 dakika sürmüştür.

3.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

İstatistiksel analizler SPSS (Statistical For Social Sciences) for Windows Release 21.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma grubunu oluşturan idarecilerin demografik özelliklerini belirleyici frekans ve yüzde değerleri, ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) puanları hesaplanmıştır. Gruplar içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen ($n < 30$) gruplar için non-parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

Yöneticilerin Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik özelliklerinin ve İş doyum düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere Bağımsız Grup t testi, yöneticilik kıdemi, okul türü, öğrenim durumu ve bransa göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek üzere Kruskal Wallis-H Testi varsa farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit etmek için Mann Whitney U testi, Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Empati düzeyleri arasındaki ilişkiyi test etmek üzere Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir. Diğer anlamlılık düzeyleri ayrıca belirtilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, okul yöneticilerinden ölçme araçları ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4.1: Okul Yöneticilerinin Etkileşimsel-Dönüşümsel Liderlik Becerileri ve İş Doyumu Ölçeklerinden Aldıkları Puanların Betimsel İstatistikleri

| Ölçekler | \bar{X} | Ss | Minimum | Maksimum | Çarpıklık | Basıklık |
|--|-----------|-------|---------|----------|-----------|----------|
| Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri | 88.79 | 16.29 | 45.00 | 125.00 | .98 | -.87 |
| İş Doyumu | 70.02 | 16.34 | 37.00 | 98.00 | 1.01 | -.51 |

Tablo 4.1.'de Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Ölçeğinden elde edilen puanların ortalaması (\bar{x} =88.79), İş Doyumu ölçeğinin puanların ortalaması (\bar{x} =70.02) olarak görülmektedir. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Ölçeğinden maksimum puanı (125), İş Doyumu ölçeğinin maksimum puanı (98) olarak gerçekleşmiştir. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Ölçeğinden minimum puanı (45), İş Doyumu ölçeğinin minimum puanı (37) olarak gerçekleşmiştir. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Ölçeğinden standart sapması (16.29), İş Doyumu ölçeğinin standart sapması (16.34) olarak gerçekleşmiştir. Öte yandan elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri dağılımların kabul edilebilir ölçüde normal dağılıma benzediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.2: Okul Yöneticilerinin Etkileşimsel-Dönüşümsel Liderlik Becerileri ve İş Doyumu Alt Boyutları Düzeylerinin Arasındaki İlişki

| | | İçsel Doyum | Dışsal Doyum | İş Doyumu |
|----------------------------------|---|-------------|--------------|-----------|
| Dönüşümsel Liderlik | r | -.088 | -.093 | -.092 |
| | p | .215 | .191 | .197 |
| Etkileşimsel Liderlik | r | .848 | .849 | .867 |
| | p | .000 | .000 | .000 |
| Etkileşimsel-Dönüşümsel Liderlik | r | .371 | .362 | .372 |
| | p | .000 | .000 | .000 |

Tablo 4.2.'de Dönüşümsel Liderlik ile İçsel Doyum Alt Boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon sonucunda anlamlı ilişki bulunmamıştır ($r = -.088$). Dönüşümsel Liderlik ile Dışsal Doyum Alt Boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon sonucunda anlamlı ilişki bulunmamıştır ($r = -.093$). Dönüşümsel Liderlik Alt boyutu ile İş Doyumu arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon sonucunda anlamlı ilişki bulunmamıştır ($r = -.092$).

Etkileşimsel Liderlik ile İçsel Doyum Alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon sonucunda pozitif yönde çok yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = .848$). Etkileşimsel Liderlik artarken İçsel Doyum artmaktadır. Etkileşimsel Liderlik ile Dışsal Doyum Alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon sonucunda pozitif yönde çok yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = .849$). Etkileşimsel Liderlik artarken Dışsal Doyum artmaktadır. Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu ile İş Doyumu arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon sonucunda pozitif yönde çok yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = .867$). Etkileşimsel Liderlik artarken İş Doyumu artmaktadır.

Etkileşimsel - Dönüşümsel Liderlik ile İçsel Doyum Alt boyutu arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon sonucunda pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = .371$). Etkileşimsel- Dönüşümsel Liderlik artarken İçsel Doyum artmaktadır. Etkileşimsel- Dönüşümsel Liderlik ile Dışsal Doyum Alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon sonucunda pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = .362$). Etkileşimsel- Dönüşümsel Liderlik artarken Dışsal Doyum artmaktadır. Etkileşimsel- Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu ile İş Doyumu arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon sonucunda pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = .372$). Etkileşimsel- Dönüşümsel Liderlik artarken İş Doyumu artmaktadır.

Tablo 4.3: Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Puanları Açısından Mann Whitney U Testi Sonucu

| Ölçek | Cinsiyet | N | S.O | S.T | U | Z | p |
|--|----------|-----|--------|----------|----------|--------|------|
| Dönüşümsel Liderlik | Kadın | 74 | 88.80 | 6571.00 | 3796.000 | -2.196 | .028 |
| | Erkek | 126 | 107.37 | 13529.00 | | | |
| Etkileşimsel Liderlik | Kadın | 74 | 119.87 | 8870.50 | 3228.500 | -3.650 | .000 |
| | Erkek | 126 | 89.12 | 11229.50 | | | |
| Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik | Kadın | 74 | 96.86 | 7167.50 | 4392.500 | -.682 | .495 |
| | Erkek | 126 | 102.64 | 12932.50 | | | |

Okul Yöneticilerin Cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde Dönüşümsel Liderlik Alt boyutuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (U=3796.000). Dönüşümsel Liderlik erkeklerde kadınlara göre daha yüksektir (p<.05).

Okul Yöneticilerin Cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde Etkileşimsel Liderlik Alt boyutuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (U=3228.500). Etkileşimsel Liderlik kadınlarda erkeklere göre daha yüksektir (p<.05).

Okul Yöneticilerin Cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Alt boyutuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (U=4392.500; p<.05).

Tablo 4.4: Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Puanları Açısından Mann Whitney U Testi Sonucu

| Ölçek | Cinsiyet | N | S.O | S.T | U | Z | p |
|--------------|----------|-----|--------|----------|----------|--------|------|
| İçsel Doyum | Kadın | 74 | 118.11 | 8740.00 | 3359.00 | -3.395 | .001 |
| | Erkek | 126 | 90.16 | 11360.00 | | | |
| Dışsal Doyum | Kadın | 74 | 120,18 | 8893.50 | 3205.500 | -3.695 | .000 |
| | Erkek | 126 | 88.94 | 11206.50 | | | |
| İş Doyumu | Kadın | 74 | 120.20 | 8894.50 | 3204.500 | -3.694 | .000 |
| | Erkek | 126 | 88.93 | 11205.50 | | | |

Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre iş doyumu alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde İçsel Doyum Alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (U=3359.000). İçsel Doyum Kadınlarda Erkeklere göre daha yüksektir (p<.05).

Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre iş doyumu alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde Dışsal Doyum Alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (U=3205.500). Dışsal Doyum Erkeklerde Kadınlara göre daha yüksektir (p<.05).

Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre iş doyumu alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde İş Doyumu ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (U=3204.500). İş Doyumu Kadınlarda erkeklere göre daha yüksektir (p<.05).

Tablo 4.5: Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Sonucu

| Ölçek | Kıdem Yılı | N | Sıra Ort. | sd | X ² | p | Fark |
|-----------------------------------|------------------|----|-----------|----|----------------|------|------|
| Dönüşümsel Liderlik | 1.1- 5yıl | 77 | 105.38 | 4 | 2.601 | .627 | |
| | 2.6-10 yıl | 37 | 106.30 | | | | |
| | 3.11-15 yıl | 31 | 92.31 | | | | |
| | 4.16-20 yıl | 26 | 99.85 | | | | |
| | 5.21 yıl ve üstü | 29 | 89.50 | | | | |
| Etkileşimsel Liderlik | 1.1- 5yıl | 77 | 39.19 | 4 | 184.321 | .000 | 1-2 |
| | 2.6-10 yıl | 37 | 95.59 | | | | 1-3 |
| | 3.11-15 yıl | 31 | 132.71 | | | | 1-4 |
| | 4.16-20 yıl | 26 | 156.88 | | | | 2-3 |
| | 5.21 yıl ve üstü | 29 | 184.55 | | | | 2-4 |
| Dönüşümsel- Etkileşimsel Liderlik | 1.1- 5yıl | 77 | 77.72 | 4 | 27.339 | .000 | 2-5 |
| | 2.6-10 yıl | 37 | 100.66 | | | | 3-4 |
| | 3.11-15 yıl | 31 | 107.55 | | | | 1-2 |
| | 4.16-20 yıl | 26 | 116.02 | | | | 1-3 |
| | 5.21 yıl ve üstü | 29 | 139.33 | | | | 1-4 |

Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($x^2 = 2.601$), ($p < .05$).

Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ($x^2 = 184.321$). 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 11-15 yıl, 1-5 yıl ile 16-20 yıl, 6-10 yıl ile 11-15 yıl, 6-10 yıl ile 16-20 yıl, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üstü, 11-15 yıl ile 6-10 yıl grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Etkileşimsel Liderlik Kıdem yılı arttıkça artmaktadır. ($p < .05$).

Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre Dönüşümsel-Etkileşimsel Liderlik Ölçeği puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ($x^2 = 27.339$). 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 11-15 yıl, 1-5 yıl ile 16-20 yıl, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üstü grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Dönüşümsel-Etkileşimsel Liderlik Kıdem yılı arttıkça artmaktadır. ($p < .05$).

Tablo 4.6: Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Sonucu

| Ölçek | Kıdem Yılı | N | Sıra Ort. | sd | X ² | p | Fark |
|--------------|------------------|----|-----------|----|----------------|------|------|
| İçsel Doyum | 1.1- 5yıl | 77 | 43.22 | 4 | 175.045 | .000 | 1-2 |
| | 2.6-10 yıl | 37 | 105.00 | | | | 1-3 |
| | 3.11-15 yıl | 31 | 108.82 | | | | 1-4 |
| | 4.16-20 yıl | 26 | 159.67 | | | | 2-4 |
| | 5.21 yıl ve üstü | 29 | 184.90 | | | | 3-4 |
| Dışsal Doyum | 1.1- 5yıl | 77 | 39.09 | 4 | 184.676 | .000 | 1-2 |
| | 2.6-10 yıl | 37 | 96.38 | | | | 1-3 |
| | 3.11-15 yıl | 31 | 129.60 | | | | 1-4 |
| | 4.16-20 yıl | 26 | 158.44 | | | | 2-3 |
| | 5.21 yıl ve üstü | 29 | 185.76 | | | | 3-4 |
| İş Doyum | 1.1- 5yıl | 77 | 39.09 | 4 | 184.483 | .000 | 1-2 |
| | 2.6-10 yıl | 37 | 96.38 | | | | 1-3 |
| | 3.11-15 yıl | 31 | 129.37 | | | | 1-4 |
| | 4.16-20 yıl | 26 | 158.60 | | | | 2-3 |
| | 5.21 yıl ve üstü | 29 | 185.86 | | | | 2-4 |

Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre İçsel Doyum Alt Boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ($x^2 = 175.045$). 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 11-15 yıl, 1-5 yıl ile 16-20 yıl, 6-10 yıl ile 16-20 yıl, 11-15 yıl ile 16-20 yıl grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Kıdem yılı arttıkça İçsel Doyum artmaktadır ($p < .05$).

Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre Dışsal Doyum Alt Boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ($x^2 = 184.626$). 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 11-15 yıl, 1-5 yıl ile 16-20 yıl, 6-10 yıl ile 11-15 yıl, 11-15 yıl ile 16-20 yıl grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Kıdem yılı arttıkça Dışsal Doyum artmaktadır ($p < .05$).

Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre İş Doyumu ölçeği puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi yapılmış ve istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ($x^2 = 27.339$). 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 11-15 yıl, 1-5 yıl ile 16-20 yıl, 6-10 yıl ile 16-20 yıl, 11-15 yıl ile 16-20 yıl, 11-15 yıl ile 16-20 yıl grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Kıdem yılı arttıkça İş Doyumu artmaktadır ($p < .05$).

Tablo 4.7: Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Puanları Açısından Mann Whitney-U Testi Sonucu

| Ölçek | Öğrenim | N | S.O | S.T | U | Z | p |
|--|---------------|-----|--------|----------|----------|--------|------|
| Dönüşümsel Liderlik | Lisans | 151 | 100.89 | 15234.00 | 3641.000 | -.167 | .868 |
| | Yüksek Lisans | 49 | 99.31 | 4866.00 | | | |
| Etkileşimsel Liderlik | Lisans | 151 | 90.98 | 13738.50 | 2262.500 | -4.107 | .000 |
| | Yüksek Lisans | 49 | 129.83 | 6361.50 | | | |
| Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik | Lisans | 151 | 97.84 | 14774.00 | 3298.000 | -1.141 | .254 |
| | Yüksek Lisans | 49 | 108.69 | 5326.00 | | | |

Okul Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde Dönüşümsel Liderlik Alt boyutuna ($U=3641.000$), Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik ölçeğine ($U=3298.000$) göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p < .05$).

Okul Yöneticilerin Öğrenim Durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde Etkileşimsel Liderlik Alt boyutuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark

bulunmuştur (U=2262.500). Etkileşimsel Liderlik Yüksek Lisans mezunlarında Lisans mezunlarından daha yüksektir ($p<.05$).

Tablo 4.8: Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Puanları Açısından Mann Whitney-U Testi Sonucu

| Ölçek | Öğrenim | N | S.O | S.T | U | Z | p |
|--------------|---------------|-----|--------|----------|----------|--------|------|
| İçsel Doyum | Lisans | 151 | 9156 | 13825.50 | 2349.50 | -3.948 | .000 |
| | Yüksek Lisans | 49 | 128.05 | 6274.50 | | | |
| Dışsal Doyum | Lisans | 151 | 91.15 | 13763.50 | 2287.50 | -4.022 | .000 |
| | Yüksek Lisans | 49 | 129.32 | 6336.50 | | | |
| İş Doyumu | Lisans | 151 | 91.23 | 13775.00 | 2299.000 | -3.948 | .000 |
| | Yüksek Lisans | 49 | 129.08 | 6325.00 | | | |

Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde İçsel Doyum Alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (U=2349.500). İçsel Doyum Yüksek Lisans mezunlarında Lisans mezunlarından daha yüksektir ($p<.05$).

Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde Dışsal Doyum Alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (U=2287.500). Dışsal Doyum Yüksek Lisans mezunlarında Lisans mezunlarından daha yüksektir ($p<.05$).

Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde İş Doyumu ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (U=2299.00). İş Doyumu Yüksek Lisans mezunlarında Lisans mezunlarından daha yüksektir ($p<.05$).

Tablo 4.9: Okul Yöneticilerinin Okul Türüne göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Sonucu

| Ölçek | Okul Türü | N | Sıra Ort. | sd | X ² | p |
|----------------------------------|-------------------|----|-----------|----|----------------|------|
| Dönüşümsel Liderlik | Eğitim Enstitüsü | 20 | 81.05 | 3 | 5.191 | .158 |
| | Fen Edebiyat Fak. | 44 | 93.43 | | | |
| | Eğitim Fak. | 87 | 101.60 | | | |
| | Diğer | 49 | 112.83 | | | |
| Etkileşimsel Liderlik | Eğitim Enstitüsü | 20 | 91.88 | 3 | 2.146 | .543 |
| | Fen Edebiyat Fak. | 44 | 92.43 | | | |
| | Eğitim Fak. | 87 | 106.09 | | | |
| | Diğer | 49 | 101.35 | | | |
| Dönüşümsel-Etkileşimsel Liderlik | Eğitim Enstitüsü | 20 | 82.43 | 3 | 5.742 | .125 |
| | Fen Edebiyat Fak. | 44 | 90.35 | | | |
| | Eğitim Fak. | 87 | 102.72 | | | |
| | Diğer | 49 | 113.05 | | | |

Okul Yöneticilerinin okul türüne göre Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu ($x^2 = 5.191$), Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu ($x^2 = 2.146$), Dönüşümsel-Etkileşimsel Liderlik Ölçeği ($x^2 = 5.742$) puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. ($p < .05$).

Tablo 4.10: Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Sonucu

| Ölçek | Okul Türü | N | Sıra Ort. | sd | X ² | p |
|--------------|-------------------|----|-----------|----|----------------|------|
| İçsel Doyum | Eğitim Enstitüsü | 20 | 86.05 | 3 | 2.874 | .411 |
| | Fen Edebiyat Fak. | 44 | 93.43 | | | |
| | Eğitim Fak. | 87 | 105.41 | | | |
| | Diğer | 49 | 104.02 | | | |
| Dışsal Doyum | Eğitim Enstitüsü | 20 | 90.13 | 3 | 2.414 | .491 |
| | Fen Edebiyat Fak. | 44 | 91.91 | | | |
| | Eğitim Fak. | 87 | 105.52 | | | |
| | Diğer | 49 | 103.54 | | | |
| İş Doyum | Eğitim Enstitüsü | 20 | 89.98 | 3 | 2.320 | .509 |
| | Fen Edebiyat Fak. | 44 | 92.30 | | | |
| | Eğitim Fak. | 87 | 105.53 | | | |
| | Diğer | 49 | 103.22 | | | |

Okul Yöneticilerinin okul türüne göre İçsel Doyum Alt Boyutu ($x^2 = 2.874$), Dışsal Doyum Alt Boyutu ($x^2 = 2.414$), İş Doyumu ölçeği ($x^2 = 2.320$) puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p < .05$).

Tablo 4.11: Okul Yöneticilerinin Branşlarına göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Sonucu

| Ölçek | Branş | N | Sıra Ort. | sd | X ² | p | Fark |
|----------------------------------|------------------|-----|-----------|----|----------------|-------|------|
| Dönüşümsel Liderlik | Sınıf Öğretmeni | 50 | 100.65 | 3 | 8.613 | .035* | 1-4 |
| | Okulöncesi Öğrt. | 11 | 77.86 | | | | 2-4 |
| | Branş Öğretmeni | 130 | 98.88 | | | | 3-4 |
| | PDR | 9 | 150.78 | | | | |
| Etkileşimsel Liderlik | Sınıf Öğretmeni | 50 | 88.86 | 3 | 5.632 | .131 | |
| | Okulöncesi Öğrt. | 11 | 131,95 | | | | |
| | Branş Öğretmeni | 130 | 102.73 | | | | |
| | PDR | 9 | 94.44 | | | | |
| Dönüşümsel-Etkileşimsel Liderlik | Sınıf Öğretmeni | 50 | 95.13 | 3 | 4.995 | .172 | |
| | Okulöncesi Öğrt. | 11 | 92.68 | | | | |
| | Branş Öğretmeni | 130 | 100.44 | | | | |
| | PDR | 9 | 140.78 | | | | |

Okul Yöneticilerinin branş türüne göre Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi yapılmış ve anlamlı bir farklılık görülmüştür ($x^2 = 8.613$). Dönüşümsel Liderlik Rehber Öğretmenlerde en yüksek çıkmıştır. Gruplara arasında Sınıf Öğretmeni ve PDR, Okul Öncesi Öğretmeni ve PDR, Branş Öğretmeni ve PDR grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p < .05$).

Okul Yöneticilerinin branş türüne göre Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu ($x^2 = 5.632$), Dönüşümsel-Etkileşimsel Liderlik Ölçeği ($x^2 = 4.995$) puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p < .05$).

Tablo 4.12: Okul Yöneticilerinin Branşlarına göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Kruskal Wallis H Testi Sonucu

| Ölçek | Branş | N | Sıra Ort. | sd | X ² | p |
|--------------|------------------|-----|-----------|----|----------------|------|
| İçsel Doyum | Sınıf Öğretmeni | 50 | 93.06 | 3 | 6.205 | .102 |
| | Okulöncesi Öğrt. | 11 | 137.95 | | | |
| | Branş Öğretmeni | 130 | 101.05 | | | |
| | PDR | 9 | 88.17 | | | |
| Dışsal Doyum | Sınıf Öğretmeni | 50 | 88.77 | 3 | 5.747 | .125 |
| | Okulöncesi Öğrt. | 11 | 132.64 | | | |
| | Branş Öğretmeni | 130 | 102.68 | | | |
| | PDR | 9 | 94.83 | | | |
| İş Doyum | Sınıf Öğretmeni | 50 | 89.26 | 3 | 5.653 | .130 |
| | Okulöncesi Öğrt. | 11 | 133.27 | | | |
| | Branş Öğretmeni | 130 | 102.42 | | | |
| | PDR | 9 | 95.11 | | | |

Okul Yöneticilerinin branşlarına göre İçsel Doyum Alt Boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H testi neticesinde Dönüşümsel Liderlik Alt boyutuna (U=6.205), Etkileşimsel Liderlik Alt boyutuna (U=5.747), Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik ölçeğinde (U=5.653) göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p<.05).

Tablo 4.13: Okul Yöneticilerinin Okuldaki Görevine göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Puanları Açısından Mann Whitney U Testi Sonucu

| Ölçek | Görev | N | S.O | S.T | U | Z | p |
|--|------------------|-----|--------|----------|----------|--------|------|
| Dönüşümsel Liderlik | Müdür | 94 | 102.18 | 9604.50 | 4824,500 | -.386 | .699 |
| | Müdür Yardımcısı | 106 | 99.01 | 10495.50 | | | |
| Etkileşimsel Liderlik | Müdür | 94 | 107.77 | 10130.50 | 4298,500 | -1.683 | .092 |
| | Müdür Yardımcısı | 106 | 94.05 | 9969.50 | | | |
| Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik | Müdür | 94 | 107.38 | 10094.00 | 4335,000 | -1.585 | .113 |
| | Müdür Yardımcısı | 106 | 94.40 | 10006.00 | | | |

Okul Yöneticilerin okuldaki görevine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde Dönüşümsel Liderlik Alt boyutuna (U=4824.500), Etkileşimsel Liderlik Alt boyutuna (U=4298.500), Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik ölçeğinde (U=4335.000) göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p<.05).

Tablo 4.14: Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Puanları Açısından Mann Whitney U Testi Sonucu

| Ölçek | Görev | N | S.O | S.T | U | Z | p |
|---------------------|------------------|-----|--------|----------|----------|--------|------|
| İçsel Doyum | Müdür | 94 | 107.81 | 10134.50 | 4294.500 | -1.733 | .083 |
| | Müdür Yardımcısı | 106 | 94.01 | 9965.50 | | | |
| Dışsal Doyum | Müdür | 94 | 106.79 | 10038.50 | 4390.500 | -1.452 | .147 |
| | Müdür Yardımcısı | 106 | 94.92 | 10061.50 | | | |
| İş Doyumu | Müdür | 94 | 106.81 | 10040.50 | 4388.500 | -1.455 | .146 |
| | Müdür Yardımcısı | 106 | 94.90 | 10059.50 | | | |

Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi neticesinde İçsel Doyum Alt boyutunda (U=4294.500), Dışsal Doyum Alt boyutunda (U=4390.500), İş

Doyumu ölçęinde ($U=4388.500$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($p<.05$).



BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUM

Yaptığımız çalışma sonucunda etkileşimsel liderlik artarken içsel ve iş doyumuna da artmaktadır. Ayrıca etkileşimsel-dönüşümsel liderlik artarken de dışsal ve iş doyumuna da artmaktadır. Liderlerin astları üstündeki etkileri bu ilişkinin böyle çıkmasında etkilidir denilebilir. Özellikle etkileşimsel liderlikteki astlarından beklentilerinin gerçekleşmesiyle astlarının kazançlarını net belirtmesi de oldukça etkili denilebilir. Konuya dair literatüre bakıldığında; (Yılmaz ve Ceylan, 2011) yaptıkları çalışmada liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin yöneticilerinde gözlemledikleri liderlik davranışları ve iş doyumları arasında anlamlı ilişki bulunurken öğretmenlerin iş doyumları arasında bir ilişki bulunmamıştır. Öğretmenlerin hizmet yılları ve cinsiyetleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir fark bulunmazken, branşları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Liderlerin kendilerine ve işe dair bireylere yönelik liderlik tutumları düzeyleri ile öğretmenlerin yöneticilerinde edindikleri izlenim işe dair ve kişiye dair liderlik davranışları düzeyleri arasında yöneticilerin lehine anlamlı fark bulunmuştur. (Buluç, 2009) yaptığı çalışmada, sınıf öğretmenliği yapan öğretmenlerin düşüncelerine bağlı olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel bağlılık ile dönüşümsel liderlik davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Laissez-faire liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın diğer önemli bulguları ise, etkileşimsel liderliğin boyutu olan koşullu ödül ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır. (Şahin, 2011) yaptığı çalışmada, liderin kültürel zekâsı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumları arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumları ile ilişkili olduğunu öne süren görüşü desteklemiştir. Genel olarak, liderin yüksek seviyedeki motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ bileşenlerinin astların örgütsel vatandaşlık davranışları ve liderden kaynaklanan iş doyumlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak, liderin üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekâ bileşenleri ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve liderden kaynaklanan iş doyumları arasındaki ilişkiler bir dereceye kadar zayıf ve anlamsız

çıkmiştir. (Bartolo ve Furlonger, 2000) yaptıkları çalışmada liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki elde etmişlerdir. (Spector, 1997) yaptığı araştırmada iş doyumunun en çok etkilendiği durumun liderlik davranışları ve liderin özellikleri olduğunu saptamıştır.

5.1. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel

Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının Puanları Açısından “Mann Whitney U” Testi Sonucu

Yaptığımız çalışmada okul yöneticilerinde etkileşimsel liderliğin kadınlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadınların erkeklere oranla daha düzenli ve daha sorumlu davranmaları ayrıca kadınların öğretmenliğe bakış açılarının da etkili olduğu söylenebilir. Erkeklerin astlarını motive etme şekli ile kadınların astlarını motive edip beklentilerini alması farklılık gösterebilir. Erkekler astları üstünde daha otoriter olabilirken kadınlar bu otoriteyi sağlamak için daha farklı şeylere başvurabilirler örneğin etkileşimsel liderlikteki gibi astların net kazancını belirtmek veya onlardan beklentilerini ve sonucunda neler olacağını açıkça belirtip motive etmeleri gibi bu durumda etkileşimsel liderliğin kadınlarda daha yüksek çıkmasında etkili olmuştur. Konuya dair literatür incelendiğinde ise; (Karadağ ve ark. 2009) yaptıkları çalışmada, ilkökul öğretmenlerinin kavradıkları liderlik çeşitleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceledikleri ve öğretmenlerin iş doyumları ile yöneticilerinin cinsiyetleri, kıdemleri ve aldıkları eğitim gibi değişkenler arasında anlamlı ilişki tespit ettikleri araştırmaları şimdiki araştırma ile yakından ilişkili oldukları sonucuna varmışlardır. (Balay ve ark. 2014) liderlik ve liderlik tiplerini bazı sosyodemografik verilere göre incelemiş ve elde edilen bulgulara göre eğitim idarecilerinin hizmet eden liderlik yeterliliklerinin, görev cinsi ve yaş etmenlerine bağlı anlamlı seviyede değişiklik ifade ettiği; başkalarını idare etme kabiliyetlerinin ise cinsiyet, görev cinsi, yaş faktörü, mesleki görev senesi ve kurumdaki çalışanların sayısı değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Liderlik yeterliklerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ancak görev türü değişkenine göre ise anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmüştür. (Gençdoğan, 2013) liderlik özellikleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. (Balyer ve Gündüz, 2010) yaptıkları çalışmada liderlerin yönetme biçimleri ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştırmış ve elde ettikleri sonuca göre erkeklerin kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksek yönetme becerisi olduğu görülmüştür.

5.2. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine göre İş Doyumu Alt Boyutlarının Puanları Açısından “Mann Whitney U” Testi Sonucu

Yapılan çalışma sonucunda içsel doyum ile iş doyumunun kadınlarda daha yüksek dışsal doyumun ise erkeklerde daha yüksek olduğu görülmüştür. Hem toplumun hem de iş ortamının kadın ve erkeklerden beklentilerinin bu duruma etki ettiği düşünülebilir. Kadınların erkeklere oranla daha özverili çalışmaları daha çok takdir edilmelerinde ve dolayısıyla da içsel doyumlarının erkeklerden daha yüksek çıkmasında etkili olmaktadır. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde; (Yılmaz, 2011) yaptığı çalışmada liderlik davranışları ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi sosyodemografik verilere göre araştırmış ve elde ettiği bulgulara göre iş doyumunu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığını saptamıştır. (Hayran ve Aksayan, 1991) yaptıkları çalışmada erkeklerin iş doyumunun kadınlara oranla daha fazla olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

5.3. Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Alt Boyutlarının “Kruskal Wallis H” Testi Sonucu

Yapılan çalışma sonucunda kıdem yıllı arttıkça etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğinde arttığı görülmüştür. Liderlerin tecrübelerinin artmasıyla beraber, astların nasıl motive edileceği ve hangi şartlarda daha çok verim alabileceklerini de öğrenmiş oluyorlar. Bu durumda kıdem yılının artmasıyla beraber etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin artmasını sağlamaktadır denilebilir. Konuya ilişkin literatüre bakıldığında; (İnanlı ve Özkan, 2006) yaptıkları araştırmada yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin göstermiş oldukları öğretim liderliği davranışlarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Ayrıca araştırmada konum, okul düzeyi ve kıdem değişkenleri de araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre liderlik davranışları ile kıdem arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. (Bakioğlu, 1994, 1996) yaptığı araştırmada liderlik davranışları ile kıdem yılı arasında anlamlı bir fark olduğu sonucunu elde etmiştir. Ayrıca (Ensari ve Tuzcuoğlu, 1996) çalışmalarında kıdem yılından dolayı tecrübe kazanan müdürler ve öğretmenlerin liderlik becerilerinin geliştiği yönünde sonuca ulaşmışlardır.

5.4. Okul Yöneticilerinin Kıdem Yılına göre İş Doyumu Alt Boyutlarının

“Kruskal Wallis H” Testi Sonucu

Yapılan çalışma sonucunda kıdem yılı artıkça içsel, dışsal ve iş doyumlarının da arttığı görülmüştür. İş hayatında ki birikimle beraber gelen takdirler, terfi ve ücrette ki artış gibi etkenler bu doyumlar gerçekleşmesinde etkilidir denilebilir. Konuya ilişkin literatüre bakıldığında; (Yazıcıoğlu, 2014) yaptığı araştırmada konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Ayrıca çalışmada iş doyumunu ile cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve eğitim değişkenleri de araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgüte duyulan güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel güven duygusu, iş tatmin düzeyi ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı fakat eğitim, yaş, kıdem yılı açısından anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. (Karataş ve Güleş, 2010) yaptıkları çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Ayrıca yapılan bu çalışmada kıdem yılı gibi sosyo demografik veriler de araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre iş doyumunu ile kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. (Davis, 1988) beş ayrı ülkede iş doyumunu ile kıdem yılı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve yaşlıların gençlere oranla iş doyumununun daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

ALTINCI BÖLÜM

ÖNERİLER

6.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Yapılan bu tez çalışması araştırmacılar açısından değerlendirildiğinde;
2. Bu çalışmaya benzer konuda çalışma yapacak olan akademisyen ve araştırmacılar daha geniş bir örneklem grubu ile çalışabilir.
3. Konuyu daha geniş zamana yayabilirler.
4. Nitel araştırmalar yoluyla da yapıp sonuçlar yorumlanabilir.
5. Farklı ölçme araçlarıyla elde edilen sonuçların karşılaştırılabilmesi için farklı araçlarla araştırma tekrarlanabilir.
6. Kullanılan ölçme araçlarının değişen yeni liderlik modellerini içerecek şekilde güncellenmesi önerilebilir.
7. Ölçeklerin adapte edilmiş olmaları kültürel unsurlar açısından sorun teşkil edeceğinden ülkemiz kültürüne uygun, yeni ölçme araçları geliştirilebilir.

6.2. Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler

1. Yapılan çalışma yöneticiler açısından değerlendirildiğinde;
2. Yöneticilerin daha iyi bir liderlik sergilemeleri için sürekli yenilenmeye açık olmaları.
3. Yöneticilerin hizmet içi eğitimlerde bulunmaları önerilebilir.
4. Liderler daha iyi bir liderlik için liderin bilgili, hissî, girişken niteliklerinin dışında bedensel niteliklerini de geliştirmesi önerilebilir.
5. Liderlerin etkileşimsel liderlik sunan liderlerin içsel doyumunun da yüksek olduğu görüldüğüne göre kişinin içsel doyum elde etmesi için liderliklerinin etkileşimselliğini arttırmaları önerilebilir.
6. İş doyumunu elde etmek için idarecinin hâkimiyetlerini artıracak çalışmalara katılmaları önerilebilir.
7. Çalışanların iş tatmini elde etmeleri için iş devrinin mümkün oldukça az yapılması önerilebilir.
8. İş ve yaşam doyumunu kişilerin psikolojik ve fiziksel yapılarını doğrudan etkiler. Dolayısıyla hem psikolojik hem de fiziksel olarak sağlıklı kalınabilmesi adına ve bir yaşam doyumuna ulaşmak adına bireylere iş doyumunu sağlayacakları bir iş tercih etmeleri önerilebilir.



KAYNAKÇA

Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı 6, (3), 1-12.

Adler, S., Richard, B.S. Ve Nat, J.S. (1985). Job characteristics and job satisfaction : when cause becomes consequence. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol.35 (2) 266-278.

Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.

Aktan C., 2000’li yıllarda yeni yönetim teknikleri, TÜGİAD yayını, İstanbul, 1999.

Anthony R. W., Vickie C. G., Robyn L. B., Chris J. S., (2007), When person organization (mis)fit and (dis) satisfaction lead to turn over: The moderating role of perceived job mobility, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, (2), 203-219.

Ardıç, K. Ve Türker, B. (2001). Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 24-26 Mayıs (2001). Silivri, İstanbul.

Aslan, Şebnem, Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, (2009).

Aubrey, K.,ve Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior, A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15, (3), 135-159.

Aydın R. “Hemşirelerde İş Doyumu ve Kişilerarası Çatışmalara Olan Etkisi” (Tez). İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Psikiyatri Hemşireliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (2000).

Aydın, M. (2000). Eğitim yönetimi. Ankara, Hatiboğlu Yayınevi.

Bakan, İ. (2008). ‘Örgüt Kültürü’ Ve ‘Liderlik’ Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14), 68-72 Haziran.

Bakioğlu, A. (1994). Okul yöneticisinin kariyer basamakları: İngiliz eğitim sisteminde yöneticilerin etkinlikleri üzerindeki faktörler. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6, (4), 122-124

Bakioğlu, A. (1996). Öğretmenlerin kariyer evreleri. II. Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu. İstanbul: M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Yayınları.

Balay, R., Kaya, A.ve Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4, (1), 229-249.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, (8), 25-43.

Bartolo, K. ve Furlonger, B. (2000). Leader ship and job satisfaction amongaviation fire fighters in Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 15, (1), 87-93.

Bass, B.M.and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior Binghamton University, Binghamton, New York, USA.

Baysal, A. Can ve Tekarslan Erdal (1996), "İşletmeler için Davranış Bilimleri", Avcıol, İstanbul.

Berber, Aykut, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11, (36), 131-135.

Bottery, M. (2001). Globalisationand UK Competition State. No Roomfor Transformation a Leadership in Education, School Leadership

Buluç, B. (2014). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki1. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 57, (57), 5-34.

- Burns, J.M., (1978). Leadership, Harper ve Row Publishers, New York USA.
- Burns, Mac Gregor, Leadership, Harper ve Row, The Free Press, New York, USA, (1978).
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel liderlik. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, (7), 73-112.
- Chm, K.S, PUN, K.F, ve LAU, H. (2002). Measurement communication recognition frame work of corporate culture change: an empirical study. *Human Factor and Ergonomics in Manufacturing*, Vol.12, (4), 365-382.
- Cook, C.W., Philip, L., Hunsaker, R., and Coffey, E., (1997). Management and Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Book Com. Chicago, USA.
- Cordes CL, Dougherty TM (1993) A review and an integration of research on job burnout. *Acad Manage Rev*, 18, (4) 621-656.
- Çakır, Özlem (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler (Ankara: Seçkin Yayıncılık)
- Çakmur H., (2011). İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi İş Betimlemesi Ölçeği, *TAF Prevent Medicine Bulletin*, 10, (6).
- Çam O, Yıldırım S. Hemşirelerde İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler, *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, (2010), 2, (1), 64-70.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö., (2008)., Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, (9), 49-66.
- Çelik, Sabri Ve Eryılmaz, Fahri, Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri, *Politeknik Dergisi*, (2006), 9, (4), 170-177.
- Çelik, V. (2005). Liderlik. İçinde: Y.Özden (Ed) Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Çetin H., Zettter Ahyen S., Taş S., Çaylak M., (2013). ĞĞ Doyumu ve Çalışanlarının Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: *Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği*, *Akdeniz ĞBBF Dergisi* 2, (26), 28-32.

Daft, Richard (2002), "Management", The Dryden Press International USA.

Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış. (Çev: K. Tosun vd.). İstanbul, İ. Ü. Yayınları.

Davis, K., (1988). İşletmede İnsan Davranışı, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3. Baskı, İstanbul.

Davis, Keith (1982) "İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, (Çeviren Kemal Tosun v.d.)" 5. Baskı, İstanbul, İstanbul Matbaası.

Demir S., (2010), Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Tez), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2. (5), 129-152.

Derin N., (2007), Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler (Tez), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı Psikiyatri Hemşireliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Dinler A., (2010). Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler, Süleyman Demirel Üniv. Sağlık Bil. Enst. Halk Sağlığı A.B.D., Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Dogani, O. ve Aysal, T. (2009). Yönetim ve motivasyon, Kavim Yayıncılık ve Reklam Pazarlama, İstanbul.

Durmuş, S., ve Günay, O. (2007). Hemşirelerde iş doyum ve anksiyete düzeyini etkileyen faktörler. *Erciyes Tıp Dergisi*, 29, (2), 139-146.

Duygulu, Sergul Ve Kublay, Gulumser, (2010), Transformational Leadership Training Programme for Change Nurses, *Journal of Advanced Nursing, September*.

Ege, B. (2000). İş gören tatminini etkileyen faktörler ve iş gören tatmini ile iş gören davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, (3), 36.

Ensari, H. ve Tuzcuoğlu, S. (1996). Marmara Üniversitesi'ne bağlı fakültelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin meslekten yılgınlıklarında kişilik özelliklerinin rolü. II. Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu. İstanbul. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Yayınları.

Eraslan, Levent (2004), Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik, *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, (1), 41-45.

Erçetin, Ş. Şule (1998), "Lider Sarmalında Vizyon", Önder, Ankara.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. Ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, (1), 17-26.

Erdoğan, İ. (1996). İşletme yönetiminde örgütsel davranış. İstanbul, Beta Yayınları.

Eren, E. (2010). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (12. Baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul.

Eren, E., (1993). Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Eren, E., (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Ergeneli, Azize (2006). Örgüt ve İnsan, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

Ertürk, M., (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayıncılık, İstanbul

Feldman, D. Ve Hugh, A. (1986). Managing individual and group behavior in organization. Auckland, Mc Graw-Hill International Book Company.

Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness, Mc Graw Hill New York, USA.

Freudenberger NJ (1974) Staff burnout. J Social Issues, 30, ss. 159-165

Geçdoğan Yılmaz, R. (2013). Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa

Genç, Nurullah, Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, 3.Basım, Ankara, (2007).

Gilmore, Sirley A. vd. (1999). "Job Satisfaction and Service Quality Perceptions: University Food Service Employees"
"http://www.nacufs.org/services/publications/journal_1999/gilmore.asp

Gökkaya, Öznur, Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, (2005).

Gözen, E. D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Groot, Wim, and Henriëtte Maassen van den Brink. "Job satisfaction of older workers." *International Journal of Manpower* (1999). 20, (6), 343-360.

Groot,W., Van Den Brink, H.M. (1999) "Job Satisfaction Of Older Workers", *International Journal Of Manpower*, Vol. 20, (6), 344

Güney, S. (2000). Yönetim ve organizasyon el kitabı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., ve Kopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, (1), 18-32.

Hayran O, ve Aksayan S. (1991). Pratisyen hekimlerde iş doyumunu. *Toplum ve Hekim*, 16-7.

Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A. (2006). *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. John Wiley ve Sons, Inc.

Hodgetts, R.M. AndLuthans, F., (2003). *International Management, Culture, Strategy, and Behavior*, Mc Graw Hill/Irwin Publish, New York, USA.

House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7, (3), 323-352.

House, R. J.,Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *The Journal of Management*, 23, (3), 409-474.

İnanđı, Y., ve Özkan, M. (2006). Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir?. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2).

Kaptan, Saim. Bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik yöntemleri. Tekişik Matbaası, (1998).

Karadağ, E., Başaran, A., ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, (21), 32-45

Karadal, H. (1999). Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: Bazı sektörlerde bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Karataş, S.,Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6).

Kavrakoğlu, İbrahim, (2001). “Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik”, Değişimin Liderleri (Editör: Melih Arat) Mavi Kitaplar, İstanbul.

Kaya, Ali, Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, (2006).

Keçeciöğlü, T. Liderlik ve liderler. Kalder, (1998).

Keçeciöğlü, Tamer, Liderlik ve Liderler, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, (2003).

Kelsay, F. Elmas (2010), "Dönüşümsel Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Kar Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma", Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Akademi Basın Yayın Dağıtım.

Kım S. (2002). Participative and job satisfaction: Lesson for management leadership. *Public Administration Review*, Vol. 62, (2), 231-242.

Koçel, T. (2013). İşletme yöneticiliği (14. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Koçel, T., (2003). İşletme Yöneticiliği. 9. Baskı. Beta Basım, İstanbul.

Koçel, T., (2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş.8.Baskı, İstanbul.

Koh, W. L., Steers, R. M., ve Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16,(2), 319-333.

Koivumaa-Honkanen H, Honkanen R, Viinamaki H ve ark. (2001) Life satisfaction and suicide: A 20-year follow-up study. *Am J Psychiatry*, 158, (3), 433-439.

Koruklu, N., et al. "Öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi." (2013).

Kouzes , J . M .ve B .Z .Posner, (1995). The Leadership Challenge. Jossey-Bass Pub., San Francisco.

Krishnan, V. R.(2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and*

Organization Studies, 10(1). http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no1_pages_14-21.pdf adresinden 12.02.2018 tarihinde alınmıştır.

Likert, Rensis (1961). *New Patterns of Management*. New York, McGraw-Hill.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4, (4), 309-336.

Luthans, F., (1995), "Organizational Behavior", Mc Graw-Hill, New York. USA.

Mary, N. L. (2005). Transformational leadership in human service organizations. *Administration in Social Work*, 29, (5), 105-118.

Maslach C, Jackson SE (1981) The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, (7), 99-113.

Misener T.R, Haddock K.S, Gleaton J.U, Abu Ajamieh A.R. Toward an international measure of *job satisfaction*. *Nurs Res* (1996), 45, (3), 8791.

Misener, Jim., Path's Crucial Role In The Development Of Automated Highway System Tools, *Intellimotion. Vol. 5, (4)*, (1996).

Musal B, Elçi ÖÇ, Ergin S (1995) Uzman hekimlerde mesleki doyum. *Toplum ve Hekim*, 10, (68), 2-7.

Metin, Mustafa., (2014). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

Nathan, B.R., Mohrman, A.M. Ve Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effect of appraisal interwieves on performance and satisfaction : longitudinal study. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, (5), 352-369.

Nicholsan, N. (2003). How to motivate your problem people. *Harvard Business Review*, January, 57-65.

Northouse, G. Peter (2014), "Liderlik", Sürat Yayın, İstanbul.

Okpara, J.O. (2006) “The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers İn The Oil Industry”, *The Journal Of American Academy Of Business*, Vol. 10, (1), 50.

Omar, Z., Zainal, A., Omar, F., ve Khairudin, R. (2009). The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in selfmanaged work teams in Malaysia. *SA Journal of Human Resource Management*, 7, (1). <http://www.sajhrm.co.za> adresinden 13.03.2018 tarihinde alınmıştır.

Onay Özkaya M, Yakın V, Ekinci T. Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (2008), 15, (1), 38-41.

Oshagbemi, T. (2000), Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction?, *International Journal Of Social Economics*, 27, (3), 213-226.

Oshagbemi, T. (2003) “Personal Correlates Of Job Satisfaction: Empirical Evidence Form Uk Universities”, *International Journal Of Social Economics*, Vol. 30, (12), 1210.

Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13, (1), 39-51.

Paksoy, Mahmut (2002), Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 282. İstanbul.

Pavot W, Diener E, Colvin CR ve ark. (1991) Further validation of the Satisfaction with Life Scale: Evidence for the crossmethod convergence of well-being measures. *J Pers Assess*, 57, (1), 149-161.

Poon, J.M.L.(2004) “Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover İntention”, *Personel Review*, Vol. 33, (3), 325.

Reio, Jr, T. G.,ve Kidd, C. A. (2006). An Exploration of theImpact of Employee Job Satisfaction, Affect, Job Performance, and Organizational Financial Performance: A Review of the Literature. Online Submission.

Riggio, R., E. (2007). Introduction to Industrial/Organizational Psychology. Prentice Hall Higher Education.

Rost, J.C., (1991., Leadership for the Twenty-first Century, Praeger, New York, USA.

Saruhan, Ş. C., ve Yıldız, M. L. (2009). Çağdaş yönetim bilimi. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Schwigen D.M. Ve Denis, A.S. (1991). Communication with employes following a manager : a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, (6), 110-135.

Sevimli, F. İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5, (1), 55-65.

Sezgin A. “Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” (Tez). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, (2010).

Smith, F. J. (1977). Workattitudes as predictors of attendance on a specificday. *Journal of Applied Psychology*, 62, (1), 16.

Sparks, D. (1983). Practical Solutions forTeacher Stres. *TheoryintoPractice*. 22, (1), 33-42.

Spector, P., E. (1997). JobSatisfaction: Application, Assessment, Causes, andConsequences. CA, USA: Sage Publications, Inc

Spoelstra, S. (2009). Transformational leadership: Scientific concept or management concept. *The Academy of Management Proceedings*, 2009.

Sünter AT, Canbaz S, Dabak Ş, Öz H, Pekşen Y. Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyum Düzeyleri, *Genel Tıp Dergisi*, 2006, 16, (1), 9-14.

Şahin, F. (2011). Liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu üzerine etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10, (2), 80-104.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2005). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış (4. Baskı). Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.

Şimşek, Ş.,Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2001), "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", Nobel, Ankara.

Şişman, M. (2004). Öğretim liderliği. 2. Baskı. Pegem A Yayınları, Ankara.

Taslak, S. (2008). Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, (4), 121-144.

Taş, A., ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, (32), 18.

Telman, N., Ünsal P. (2004) Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Turgut H, Mert İS. “Çalışanların İş Doyumlarının Yaşam Doyumları Üzerindeki Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Alan Araştırması” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2014), 19, (4), 77-91.

Uçar, A. C., Eren, E., ve Erzengin, E. (2012). Determination of the relationship between leadershipperceptions of blue collarsand organizational out comes by using mlq analysis. *Procedia-Socialand Behavioral Sciences*, 41, (7), 196-208.

Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde stratejik yönetim (6. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Ünal, S., Karlıdağ, R., Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin yaşam doyumunu düzeyleri ile ilişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 4, (2), 113-118.

Wagner, Lilya, (2005), Transformational Leadership for Fundraisers, John Wiley ve Sons, Inc, Canada.

Werner, I. (1993). Liderlik ve yönetim. (Çev. Vedat Üner) Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul.

Yazgan Y. (2007), "Dördüncü ve beşinci sınıf öğrencilerinin rutin olmaya problem çözme stratejileriyle ilgili gözlemler", Doktora tezi, Uludağ üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Yazıcıoğlu, İ. (2014). Konaklama İşletmelerinde İş görenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, (30), 235-249.

Yıldırım, F. (2007). İş Doyumunu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62, (1), 253-278.

Yılmaz, A.,ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17, (2), 277-394.

Yukl, G.(1989). Managerial leadership: a review of the oryandre search. *Journal of Management*, 15, (2), 251-289.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, (2291-306).