

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK
STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞDOYUMUNA
ETKİSİ/KARACABEY İLÇESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa TURA

Balıkesir, 2012

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK
STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞDOYUMUNA
ETKİSİ/KARACABEY İLÇESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa TURA

Tez Danışmanı
Yard. Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ

Balıkesir, 2012

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 200212509002 numaralı Mustafa TURA'nın hazırladığı "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İşdoyumuna Etkisi/Karacabey İlçesi Örneği" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 14/05/2012 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Bahattin KAHRAMAN İmza
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ İmza
Unvanı, Adı-Soyadı (Tez Danışmanı)

Üye Yrd. Doç. Dr. Nihat UYANGÖR İmza
Unvanı, Adı-Soyadı

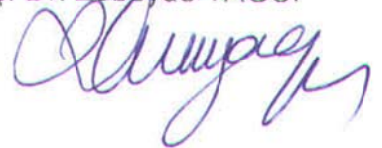
Üye..... İmza.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

29.05/2012

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Zübeyde YAĞCI



ÖNSÖZ

Son otuz yıllık süreçte küreselleşme olgusu, bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, değişen rekabet anlayışıyla birlikte yaşanan ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişimler tüm örgütlerde bir değişimi zorunlu kılmıştır. Bilgi üretimi ve tüketimindeki hıza bağlı olarak toplumsal hayatta yaşanan hızlı değişimin bir sonucu olarak, örgütlerde gün geçtikçe yeni uygulamalarla, yeni sorunlarla, yeni işgören tipleri ile karşılaşabilmektedir. Bu süreçte örgütsel yapılar ve yönetim yaklaşımları yeniden incelenmekte, örgütlerin değişimin hızına yetişmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.

Yaşanan bu değişimler okulun tanımını ve üstlenmiş olduğu rolüde değiştirmiştir. Okullardan beklenen örgütsel yapıda gerekli dönüşümleri sağlayarak bilgi insanı ve sürekli öğrenmeyi alışkanlık haline getirmiş insan modelini yetiştirmeleridir. Bunun için, okul müdürlerinin geleneksel yönetim anlayışını terk ederek liderlik yaklaşımları geliştirmeleri ve bu değişim ve dönüşümü gerçekleştirecek olan öğretmenlerin iş doyumlarını sağlamaları gerekmektedir.

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

Yüksek lisans eğitimimin tüm aşamalarında destek, yardım ve rehberliğini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Sn. Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ'ye

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

Hayatımın her anında yanımda olan, varlığı ve katkılarıyla büyük destek bulduğum eşim Filiz KURT TURA'ya ve oğlum Osman Kağan TURA'ya en içten dileklerle teşekkür ederim.

Mustafa TURA

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞDOYUMUNA ETKİSİ / KARACABEY ÖRNEĞİ

TURA, Mustafa
Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ
2012, 129 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi, öğretmenlerin iş doyumunun saptanması ve ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konmasıdır.

Bu amaçla, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili öğretmenlerin görüşlerini almak üzere “kişisel bilgi formu” ve Bass tarafından geliştirilmiş “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Yine araştırmanın amacı doğrultusunda öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek üzere aynı öğretmenlere Weiss, England ve Lofquist tarafından geliştirilen “Minnesota İşdoyum Ölçeği” kullanılmıştır. Liderlik ve İşdoyum ölçeklerinin Türkçeye uyarlaması Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır.

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Veriler, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Karacabey ilçe merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 253 öğretmenden toplanmıştır. Araştırmada elde edilen nicel veriler SPSS Windows 12.0 paket programı ile çözümlenmiştir. Ölçekten elde edilen verilerin analizinde öncelikle frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{X}) değerlerine yer verilmiş, İki bağımsız grubun anlamlılık düzeylerinin tespitinde t- Testi, İkidenden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılırken Varyans Analizi (ANOVA) ve ilişki çözümlenmelerinde Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinde erkekler lehine anlamlı bir

farklılık tespit edilmiştir. Bunun yanısıra ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş doyum düzeyleri de artmaktadır. İlköğretim okulu müdürlerinin sürdürümcü liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında ise düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında ise negatif düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stilini göstermeleri öğretmenlerin iş doyumları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Anahtar Kelimeler : Liderlik Stilleri, Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik, Serbestlik Tanıyan Liderlik, İş Doyumu

ABSTRACT
EFFECT OF PRIMARY SCHOOL MANAGERS' LEADERSHIP STYLES ON
TEACHERS' JOB SATISFACTION / THE KARACABEY SAMPLE

TURA, Mustafa
Master Thesis, The Department of Educational Sciences
Advisor : Assistant Professor Dr. Ali Rıza TERZİ
2012, 129 Pages

The aim of this research is to determine the leadership styles of school managers and the job satisfaction of teachers at primary school. It also aims to fix whether there is a relation between the job satisfaction of teachers and the leadership styles of primary school managers.

To take the ideas of teachers about the leadership styles of primary school managers, "Background Information Form" and "Multifactor Leadership Questionnaire" which are developed by Bass are used. Also "Minnesota Job Satisfaction Questionnaire" which are developed by Weiss, England and Lofquist is used determine the job satisfaction of teachers. Both of the questionnaires adapted to Turkish by Akdoğan in the year 2002.

The research is a relational screening model. The model had been applied to Karacabey city centre in 2009-2010 academic year and 253 primary school teacher responded the survey. Quantitive data obtained from the survey was analyzed with SPSS for Windows 12.0 and T-test, Mann Whitney U test, Kruskall Wallis H test, frequency and percentage values were calculated.

According to the teacher's gender variable, the significant difference found that about the outer and general job satisfaction. Male teachers have more outer job satisfaction than female teachers. A high relation is found between the transformational leadership style of primary school managers and the job satisfaction of teachers. The job satisfaction of teachers

increases when the the transformational leadership style of primary school managers increases. A low relation is found between the transactional leadership style of primary school managers and the job satisfaction of teachers. On the other hand, a negative relation is found between the laissez faire leadership style of primary school managers and the job satisfaction of teachers.

Key Words : Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez Faire Leadership, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
BÖLÜM I	
GİRİŞ	
1.1 Problem Durumu	2
1.1.1 Problem Cümlesi	4
1.1.2 Amaç	4
1.1.3 Alt Problemler	4
1.2. Sayıtlar	5
1.3. Sınırlılıklar	5
1.4. Tanımlar	6
BÖLÜM II	
İLGİLİ ALANYAZIN	
2.1. Yönetim	7
2.1.1. Liderlik Kavramı	9
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik	11
2.2. Liderlik Kuramları	14
2.2.1. Özellikler Kuramı	14
2.2.2. Davranış Kuramları	16
2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	16

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	18
2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Araştırması	18
2.2.2.4. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	20
2.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları	21
2.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli	21
2.2.3.2. House'un Yol-Amaç Modeli	22
2.2.3.3. Vroom-Yetton-Jago Modeli	24
2.2.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	25
2.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	26
2.3. Dönüşümsel, Sürdürümcü ve Serbestlik Tanıyan Liderlik	29
2.3.1. Dönüşümsel Liderlik	30
2.3.1.1. Dönüşümsel Liderliğin Boyutları	31
2.3.1.2. Eğitim Yönetimi Alanında Dönüşümsel Liderlik	32
2.3.2. Sürdürümcü Liderlik	35
2.3.2.1. Sürdürümcü Liderlik Boyutları	36
2.3.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik	37
2.4. İş Doyumu	38
2.4.1. İş Doyumu Kuramları	41
2.4.1.1. Kapsam Kuramları	42
2.4.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	42
2.4.1.1.2. Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı	43
2.4.1.1.3. İki Faktör Kuramı	45
2.4.1.1.4. GÜdüsel Örüntü Kuramı	47
2.4.1.2. Süreç (Bilişsel) Kuramları	50
2.4.1.2.1. Beklenti Kuramı	51
2.4.1.2.2. Çok Değişkenli GÜdülenme Kuramı	53
2.4.1.2.3. Eşitlik Kuramı	54
2.4.1.2.4. Amaç Kuramı	55

2.4.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	56
2.4.2.1 Bireysel Faktörler	57
2.4.2.2 Örgütsel Faktörler	58
2.4.3. İş Doyumu İle İlgili Kavramlar	62
2.4.3.1 İşdoyumu ve Moral	63
2.4.3.2 İşdoyumu ve Motivasyon (Güdülenme)	63
2.4.3.3 İşdoyumu ve Performans	64
2.4.3.4 İşdoyumu ve Örgütsel Bağlılık	65
2.5. İlgili Araştırmalar	67
2.5.1 Yurtiçi Araştırmalar	67
2.5.1.1 Liderlikle İlgili Araştırmalar	67
2.5.1.2 İş Doyumu İle İlgili Araştırmalar	75
2.5.2 Yurtdışı Araştırmalar	78
2.5.2.1 Liderlikle ve İş Doyumu İle İlgili Araştırmalar	78

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	81
3.2. Evren ve Örneklem	81
3.3. Veri Toplama Araçları	82
3.4. Veri Toplama Süreci	84
3.5. Verilerin Analizi	84

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin	
Bulgular	86
4.1.1. Öğretmenlerle İlgili Kişisel Bulgular	86
4.1.2. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kıdeme Göre Dağılımı	86

4.1.3. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branşa Göre Dağılımı	87
4.1.4. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	88
4.2. Araştırmanın Alt Problemlerine Ait Bulgular	88
4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular	88
4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular	94
4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular	100
4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular	105

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar	109
5.2 Öneriler	112
5.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler	112
5.2.2 Araştırmaya Yönelik Öneriler	113

KAYNAKÇA	114
-----------------------	-----

EKLER

Ek-1. Veri Toplama Aracı	125
Ek-2. Valilik İzni	127
Ek-3. Milli Eğitim Müdürlüğü İzni	128

ÇİZELGELER LİSTESİ

	Sayfa No
Çizelge 1. Yönetim Kuramlarının Gelişimi	9
Çizelge 2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar	12
Çizelge 3. Liderin Güç Kaynakları	13
Çizelge 4. Liderlik Kuramlarının Gelişim Süreci	14
Çizelge 5. Liderin Kişilik Özellikleri	15
Çizelge 6. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Boyutları	17
Çizelge 7. X ve Y Kuramları	20
Çizelge 8. Yol-Amaç Kuramında Durum ve Liderlik Davranışları	23
Çizelge 9. Normatif Liderlik Kuramına Göre Beş Liderlik Biçimi	24
Çizelge 10. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeline Göre Temel, Etkisiz ve Etkili Liderlik Biçimleri	27
Çizelge 11. Liderlik Çeşitleri Aralığı	29
Çizelge 12. Dönüşümsel ve Sürdürümcü Liderlik Arasındaki Farklar	37
Çizelge 13. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının Örgütlere Uyarlanması	43
Çizelge 14. Maslow ve Adelfer'in Kuramlarının Karşılaştırılması	44
Çizelge 15. İşdoyumunu etkileyen hijyen ve güdüleyici faktörler	47
Çizelge 16. Araştırmanın evrenini oluşturan okullar ve öğretmen sayıları ile cevaplanan anketler ile ilgili sayısal veriler	82
Çizelge 17. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	86
Çizelge 18. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kıdeme Göre Dağılımı	87
Çizelge 19. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branşlara Göre Dağılımı	87
Çizelge 20. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı ...	88
Çizelge 21. Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik boyutuna ait puanlarının dağılımı	88
Çizelge 22. Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları sürdürümcü liderlik boyutuna ait puanlarının dağılımı	90
Çizelge 23. Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları serbest tanıyan liderlik boyutuna ait puanlarının dağılımı	91
Çizelge 24. Öğretmenlerin içsel işdoyum boyutuna ait puanlarının dağılımı	92

Çizelge 25.	Öğretmenlerin dışsal işdoym boyutuna ait puanlarının dağılımı	93
Çizelge 26.	İlköğretim Okullarında cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin t-testi	95
Çizelge 27.	Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre algıladıkları liderlik stillerine ilişkin ANOVA Sonuçları	96
Çizelge 28.	İlköğretim Okullarında branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin t-testi	97
Çizelge 29.	İlköğretim Okullarında eğitim durumu değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin t-testi	98
Çizelge 30.	İlköğretim Okullarında cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoym düzeylerine ilişkin t-testi	100
Çizelge 31.	Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre işdoym düzeylerine ilişkin ANOVA Sonuçları	102
Çizelge 32.	İlköğretim Okullarında branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoym düzeylerine ilişkin t-testi	103
Çizelge 33.	İlköğretim Okullarında branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoym düzeylerine ilişkin t-testi	104
Çizelge 34.	İlköğretim okullarında öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stili ile işdoym düzeyleri arasındaki ilişki	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Liderlik Davranışları	17
Şekil 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği	19
Şekil 3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	29
Şekil 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının Hiyerarşik Seviyeleri	42
Şekil 5. Vroom'un Beklenti Kuramının Bileşenleri	52
Şekil 6. Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı	53

BÖLÜM I

GİRİŞ

İnsanlar topluluk halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar olduklarından dolayı oluşturdukları grupları yönetecek, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmalarını sağlayacak yönetici ya da liderlere ihtiyaç duyarlar.

Liderlik konusu yönetim bilimi alanyazınında üzerinde en fazla çalışma yapılan konulardan biri olmasına rağmen kültürel farklılıklardan dolayı net bir tanımlama yapılamamıştır. Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde etkileme, yönlendirme, harekete geçirme, çift yönlü etkileşim, etki, yetki ve güç kavramlarına ilişkin algılamaların yer aldığı görülmektedir (Celep,2004 ; Çelik, 2007).

Küreselleşme, rekabet ve üstünlük gibi kavramların egemen olduğu günümüz örgütlerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri işgören kaynağının etkili kullanımına dolayısıyla bu kaynağın işle bütünleşmesine bağlıdır. Örgütlerde işle bütünleşme işgörenlerin işdoyumlarının merkeziliğini oluşturmaktadır. İşgörenlerin yapmış oldukları işe karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirecek şekilde bütünleşerek yüksek işdoyumuna sahip olmaları liderlik yaklaşımının zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Toplumun eğitim ihtiyacının karşılanması için kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme süreci olarak tanımlanan (Erdoğan, 2000) eğitim yönetimi alanının bu amaçlara ulaşabilmesi de okul müdürlerinin liderlik süreçleri geliştirerek öğretmen kaynağını etkilemelerine ve işdoyumlarını sağlamalarına bağlıdır. Bu çalışmada örgüt ve yönetim alanyazınının önemli

konularından olan liderlik ve işdoymu kavramları ilköğretim kurumları eksenli araştırılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Sanayi ötesi toplum ya da bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüz toplumunda örgütlerin en önemli sermayesini işgören kaynağı oluşturmaktadır. İnsan ilişkileri kuramının yönetim bilimi alanyazınına girmesiyle birlikte informal yapının formal yapıya göre daha önemli olduğu, sadece mekanik düzenlemelerin işgörenlerin verimliliğini arttırmaya yetmediği ortaya konmuştur.

Tarihsel perspektifte; sanayi devrimi, dünya savaşları, bilişim teknolojisindeki gelişmeler, insanı merkeze koyan ve bireyi önceleyen yeni felsefeler, küreselleşme ve gittikçe artan, çeşitlenen ve karmaşıklaşan örgüt ve işgören yapısı mevcut yönetim düşüncelerini değiştirmeye zorlamıştır (Memduhoğlu, 2008).

İşgören ve örgüt boyutunda meydana gelen değişiklik ve yeniliklerin geleneksel bir yönetim anlayışıyla bu kaynağın etkili ve verimli yönetmeye yetmeyeceği, işgörenlerin işdoymularını sağlamada yaşanan yetersizlik ve giderek belirginleşen verimlilik kayıpları, yaşanan değişimi örgüt ve işgören için faydaya dönüştürebilecek nitelikte liderlere olan ihtiyacı ortaya koymuştur (Akdoğan, 2002).

Örgütsel amaçlara gerçekleştirmeyi etkileyen faktörlerin başında işgörenlerin performansı gelmektedir. İşgörenlerin kendilerinden beklenen performansı gösterebilmeleri ve bunun sonucu olarak verimlilikleri onların işlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerine diğer bir deyişle işlerinden yeterince doyum sağlamalarına bağlıdır (Aşık, 2010).

Eğitim örgütlerinin ve okulların örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak olanlar öğretmenlerdir. Eğitim

sisteminin örgütlerinde çalışan öğretmenler diğer eğitim işgörenleri ile birlikte öğrencilerine ve topluma eğitsel düşünceyi, hizmeti ve malı kapsayan eğitsel ürünler verirler. Böylece eğitim örgütlerinin ve okulların örgütsel yönetsel ve eğitsel amaçlarının gerçekleşmesini sağlarlar.

Okullarda çalışan işgörenlerin işdoyum düzeylerini etkileyen temel faktörlerden biri de okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik yaklaşımları olduğu ileri sürülebilir. Örgütsel amaçlara ulaşmada öğretmen davranış ve tutumlarının yönlendirilmesinde eğitim yöneticisinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. Bundan dolayı öğretmenleri işlerine motive etme, onların verimini arttırma ve bu yolla eğitim işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama işi ilk aşamada eğitim örgütün en önemli basamağı olan okulun başında bulunun okul müdürünün görevidir (Şişman, 2009).

Okullarda verim makine, teçhizat yada nicelikle değil, eğitim sürecinde yer alan bireyde meydana gelen kavramsal, duyuşsal, algısal ve davranışsal gelişmeler olarak ölçülmektedir. Eğitim örgütlerinde verimlilik ancak öğretmenlerin yaptıkları işlerden doyum sağlamaları ve bunun sonucu olarak örgütsel amaçlar doğrultusunda istekli olmaları ile mümkündür.

Okullarda müdürün, okul toplumunun yaşantıları, öğrencilerin öğrenme ve başarı düzeyleri, öğretmenlerin motivasyonu, işdoyumunu, okulla bütünleşmeleri kısaca bir takım okul sonuçları üzerinde etkisi vardır. Okulu iyileştirme ve geliştirmede öncelikli konulardan biri, yönetim uygulamalarının ve insan kaynağına dönük faaliyetlerin iyileştirilmesidir. Öğretmenlerin, okul müdürlerini bir öğretim lideri olarak görmeleri, onların motivasyonunda ve yaptıkları işlerden doyum sağlamalarında, okulla bütünleşmelerinde önemli bir belirleyicidir (Şişman, 2009).

Okul müdürünün, okul amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütün etkililiğini sağlamak için durumsal davranmasının yanında, örgüt çalışanlarına dönük olması, onların beklentilerinin farkında olması ve bu beklentileri imkânlar ölçüsünde karşılaması gerekmektedir.

Okul ortamı, okul müdürünün adeta bir insan ilişkileri uzmanı, bir sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir. Bu anlamda bilimsel birikimle okul yönetildiğinde okulda çalışanlar arasında işe yabancılaşma engellenir ve işdoymu yaşanır, yapılan işten onur ve gurur duyulur. Bu durum öğretmen ve diğer okul paydaşları için büyük bir iç motivasyon kaynağı olur (Çetin ve Ünal 2009).

Okullarda öğretmenlerin yaşadığı işdoym yetersizliği, psikolojik olarak zayıflamalarına ve stres problemleri yaşamalarına sebep olmakta, bunun sonucu olarak da öğrenme öğretme sürecinde gösterdikleri davranışları olumsuz etkilemektedir (Başaran, 1994).

Liderin, işgörenlerin işdoymunu sağlamaya yönelik davranışları alanyazında birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalar özellikle ülkemizde daha çok geleneksel liderlik tarzlarıyla, işgören verimliliği ve performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Akdoğan, 2002). Ancak bu araştırmaların çok azı liderlik türlerinin; sürdürümcü liderlik, dönüşümcü liderlik ve serbest liderliğin öğretmenlerin işdoymuna etkisi üzerine yapılmıştır. Bu araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin işdoymu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlanmıştır.

1.1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stili ile öğretmenlerin işdoymu arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu ilişkiyi saptamak için aşağıdaki problemlere cevap aranmıştır

1.1.3. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin ;

a.) Okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin görüşleri nedir?

b.) İşdoym düzeyleri nedir?

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

a.) Cinsiyet

b.) Kıdem

c.) Branş

d.) Eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

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

a.) Cinsiyet

b.) Kıdem

c.) Branş

d.) Eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

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

1.2. Sayılılar

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

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

1.3. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2009-2010 Eğitim-öğretim yılında Bursa ili Karacabey ilçesinde yer alan merkez ilköğretim okulları ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

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

3. Bu araştırmanın bulguları, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Bursa ili Karacabey ilçesinde yer alan merkez ilköğretim okulları öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin işdoyum düzeylerine ilişkin görüşleri ve bu görüşler arasında cinsiyet, kıdem branş ve eğitim durumuna göre farklılık olup olmadığını yansıtır.

1.4. Tanımlar

Lider : Amaca ulaşmak için kendini izleyenlerin kendisine yaptığı olumlu etkiden daha çoğunu onlara yapabilen küme üyesidir (Başaran, 2004).

Dönüşümcü Lider : (Transformasyonel Lider) Günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplayan liderdir (Karip,1998).

Sürdürümcü Lider: (Transaksiyonel Lider) Örgütlerde mevcut yapının korunmasını esas alan lider (Celep, 2004).

Serbestlik Tanıyan Lider : (Laissez Faire Lider) Örgütün yetke yapısında en üst makamda oturan kişinin yetkesini kullanmamasından ve bu yetkenin örgütün alt birimlerine ve bölümlerini yönetenlerin eline geçtiği liderlik (Rowolt ve Schlotz, 2009).

Kıdem : Öğretmenlerin halen çalıştıkları okuldaki görev süresidir.

İşdoyum: İşgörenin işini yada iş yaşamını değerlendirmesinin sonunda ulaştığı haz yada olumlu duygusal durum (Başaran,2008).

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

2.1 YÖNETİM

Yönetimi; örgütü amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatı, olarak tanımlayabiliriz (Özden, 2005). Baransel (1993)'e göre ise yönetim örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, kuram, model ve tekniklerin sistemli, bilinçli bir şekilde ve beceriyle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür.

Yukarıda yapılan yönetim tanımlarını incelediğimizde özünde temel unsur olarak insanı etkileme olduğu görülmektedir. Uygarlığın en değerli üyesi olan insanoğlunu etkilemek için izlenen yaklaşımlar insanın yaratılışına ilişkin varsayımlara dayanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2009).

İnsan bazı düşünürler tarafından kötü, yırtıcı, bencil, yarışmacı, saldırgan, yıkıcı olarak nitelenirken, bazı teorisyenler tarafından da özde iyi, işbirliğine yatkın ve erdemli olarak nitelenmektedir (Erdoğan,2000).

İnsanı kötümser açıdan ele alan düşünürlerden Machiavelli, Freud, Hobbes ve Taylor'a göre insan; isyankâr, nankör, ikiyüzlü, tembel, bencil, açgözlü, risk almayan, işbirliğine yatkın olmayan, üne, maddiyata ve güce kendi istediği gibi sahip olmak isteyen ve bu yüzden etrafındakilerden sürekli çekinen, hayvansal içgüdüler tarafından yönlendirilen olarak nitelendirilmektedir (Guttek, 2006 ; Sönmez, 2008).

Cicero ve J. Lock gibi düşünürler ise insanın özde iyi, işbirliğine yatkın, dayanışmacı, yardımsever, fedakâr ve demokratik toplum oluşturmaya meyilli

olduğunu ileri sürerken, Harry Sullivan, Erich Fromm ve Karen Horney gibi psikologlar da insanın kişiliğinin gelişmesinde birincil olarak dış çevresinin etkili olduğunu, insanın doğuştan boş bir levhaya benzediğini doğduğu andan itibaren kişiliğinin sosyal çevresinde bulunan kişilerle geliştirdiği ilişkilerin doğasını yansıttığını kabul ederler (Aydın,1991). Maslow'da geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramında insanın ihtiyaçları doyurulduğu zaman üretken ve dengeli olabileceğini ileri sürmüştür (Werner, 1993).

İnsanların olumsuz özelliklerini sergilemelerini önlemek ve üretken olmalarının sağlanması düşüncesi, sıkı ve katı kural ve prosedürlerle yönetilmesi gerektiğini ileri süren kuram ve yaklaşımların oluşmasında etkili olmuştur. Diğer taraftan insan davranışını iyimser açıdan ele alan görüşler ise insanların ortam sağlanması durumunda iyi, etkili ve üretken olabileceğini ileri süren teori ve yaklaşımların oluşmasında etkili olmuştur.

Yönetimin bağımsız bir bilim dalı haline gelip gelişmesinde üç temel faktörün önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir. Birinci faktör : Endüstri devriminin yol açtığı sosyal değişim ve bunun sonucunda yeni bir iş tarzı ve iş bölümü biçimini ortaya çıkarmıştır. İş yaşamında ortaya çıkan bu dönüşüm, aynı zamanda yeni bir uğraş alanının -yönetimin- ortaya çıkmasına yol açmıştır (Bowditch ve Bruno, 1997). Üretim faaliyeti büyük fabrikalarda toplanan "işgücü ordusu" diye nitelendirilen işçiler tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu durum yeni bir üretim sisteminin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Başaran, 2004).

İkinci faktör; Birinci ve İkinci Dünya Savaşları, bir yandan bazı teknolojik gelişmelere, diğer yandan da güdülenme, verimlilik gibi personel sorunlarının çözümü için bir takım yöntem ve tekniklerin geliştirilmesine yol açmışlardır. Üçüncü faktör ise; özellikle İkinci Dünya Savaşı sırasındaki teknik buluşlarla birlikte, askeri personel için geliştirilen seçim ve işe yerleşme yöntemleri işletmelerde de kullanılmaya başlanmıştır (İpek, 2008).

Yönetim düşüncesinin bağımsız bir bilim dalı olarak 19. Yüzyılda ortaya çıkmasından günümüze kadar gelişimi, toplumların tarım toplumundan

endüstri toplumuna ve nihayetinde “bilgi toplumu”, “endüstri sonrası” diye adlandırılan günümüze kadar geçirmiş olduğu dönüşümlerle açıklanabilir (Sargut ve Özen, 2007). Yönetim kuramlarının gelişimi Çizelge.1’de verilmiştir.

Çizelge 1. Yönetim Kuramlarının Gelişimi

Klasik Teori	Neoklasik Teori	Sistem Teorisi	Durumsallık Teorisi
Formal Örgüt	İnformal Örgüt	İnformal Örgüt Çevre	İnformal Örgüt Çevre Değişim

Kaynak : İpek, C. (2008) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (Editörler). *Yönetim Teorileri*. Birinci Baskı. Ankara. Pegema Yayıncılık.

2.1.1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar topluluk halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grup yada toplulukları yönetecek, hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak lider veya yöneticilere de ihtiyaç duyarlar (Özkalp ve Kirel, 2009). Bundan dolayı yönetim bilimciler liderlik üzerine pek çok araştırma ve çalışma yaptılar (Başaran, 2004).

Liderlik konusu örgüt ve yönetim alanında çalışan araştırmacıların çok ilgilendikleri bir konu olmuştur (Çelik, 2007). İlgili alanyazın incelendiğinde sosyal dünyanın fiziksel dünya kadar düzenli ve kurallara göre işleyen bir dünya olmaması ve insanların asla bir örnek ve tahmin edilebilir olmamasından dolayı her yazarın liderliği farklı şekilde tanımladığı görülmektedir (Yenice,2005). Alanyazında yer alan liderlikle ilgili tanımlardan bazıları şunlardır:

- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1985).
- Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus,1985).
- Liderlik; insanları bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyeti; İnsanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme sanatı; Onları

kontrol etme, yönetme ve onlardan en iyiyi elde etme sanatı (Adair, 2005a)

- Belli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı; diğer bir ifadeyle bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür (Şimşek, 2011; Akgemici, 2011; Çelik, 2011).
- Liderlik; belirli koşullar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2003).
- Lider; grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizil güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir (Celep, 2004).

Liderlikle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde genel olarak iki farklı açıdan; süreç ve özellik açısından tanımlandığı görülmektedir (Organ ve Bateman, 1986).

Lider süreç açısından; örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirerek, düzenleştiren kişi olarak tanımlanabilir. Özellik olarak liderlik ise, liderin takipçilerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanabilir (Özkalp ve Kirel, 2009).

Liderlikte evrensel özellikler mevcut olmayıp, liderlerin özellikleri şartlara göre belirlenmektedir.

Toplum bilimciler arasında görüş birliği olmamakla birlikte; bir liderde esas olarak bulunması gereken özellikler; karar verme kabiliyeti, enerji, özgüven (itimat), kararlılık, numune olmak, azimli cesaret, kriz anında soğukkanlılığı koruma, adalet anlayışı, insancılık, girişimcilik, emre itaat,

sadakat, görev anlayışı, mizah anlayışı, sorumluluk alma yeteneği, fiziki zindelik ve coşku olarak belirtilebilir (Adair, 2005b).

2.1.2 LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisi örgüt ve yönetim alanında çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Çoğu kez yönetici kavramının liderliği kapsayacak şekilde kullanılmasına rağmen bu iki kavram hizmet ettikleri amaç nedeniyle birbirinden oldukça farklıdır (Kılıç, 2006).

Yönetici; belli bir süreçte önceden belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşmak için işgören, sermaye, hammadde, ekipman, vb üretim araçlarını bir araya getiren; onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir (Eren,1998). Değişimin bir olgu olduğu göz önüne alındığında ise yönetici için; bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre koşulları altında birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişi tanımlamasını yapmak gerekir.

Örgütleri etkileyen yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurduğumuz zaman ise, yöneticiyi, sistem içinde ve dışında değişen durumlara göre dengeleri yeniden kuran kişi olarak tanımlayabiliriz (Açıkalın, 1995).

Yukarıda yönetici ile ilgili yapılan tanımları incelediğimizde yönetici bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Lider ise komut, talimat, kararname gibi mekanik düzenlemelere uymanın ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir değerlendirmesi yapılabilir.

Liderlik insanlar arasında gerçekleşir, etkilemenin kullanılmasını içerir ve amaçları elde etmek için kullanılır. Etkilemenin anlamı insanlar arasındaki etkin olan ilişkidir (Celep, 2004) .

Yönetici, yönettiği işgörenlerin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini de sergilemiş olur. Bir başka ifade ile lider, doğru olan şeyleri yapmayı hedeflerken yönetici, işleri doğru yapmaya odaklanır (Erdoğan,2000).

Lider kavramı tanımlanmaya çalışılırken, lider ile yönetici arasındaki farklılık da belirlenmiştir. Yönetici mevcut politikaları sürdürmeye çalışır, lider ise örgütü geleceğe taşıyacak politikaları belirler. Diğer bir farklılıkta yetki ve etki'nin kullanımındadır. Yönetici grupları etkilemede yasal gücünü, lider ise gruptan aldığı gücü kullanır (Lunenburg ve Ornstein, 1991). Liderlik ve yöneticilik arasında belirli farklılıklar bulunmaktadır. Lider ve yönetici arasındaki farklar Çizelge.2'de verilmiştir.

Çizelge 2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar

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

Kaynak : Erçetin, Ş. (2000) Liderlik Sarmalında Vizyon. (Birinci Baskı). Ankara.

Nobel Yayınları

Bunun yanında liderlik, insanları etkilemek için önemli gücün kullanımını içerir ve amaçları elde etmek için kullanılır. Etkilemenin anlamı insanlar arasındaki etkin olan ilişkidir (Lunenburg ve Ornstein,1991).

Alanyazında liderin kullandığı güçler şu şekilde ifade edilmektedir (Celep, 2004) :

1.Yasal Güç : Liderin hiyerarşik yapı içerisindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür.

2.Ödül Gücü: Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Liderler işgörenlerin istediği ödülü kontrol ederler. Kime ne kadar ödül verileceğine lider karar verir. Örneğin, ödül gücü ücret yükseltme, değerlendirme ve övgü gibi güçleri kapsayabilir.

3. Zorlayıcı Güç : Bu güç, ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır.

4. Uzmanlık Gücü : Bu güç, grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir.

5. Karizmatik Güç: Liderin kişilik özelliklerine dayalı etkileme yeteneği karizmatik güç olarak tanımlanır.

Liderlerin kullandığı güç kaynakları, anlamları ve ilgili örnekler Çizelge 3.'de verilmiştir.

Çizelge 3. Liderin Güç Kaynakları

Güç Kaynakları	Anlamı	Örnek
Ödüllendirme Gücü	İşgörenlere çeşitli ödüller verme	Terfi etmek için çok çalışma
Zorlayıcı Güç	İşgörenlere cezalar verme	Ücretini kesme
Yasal Güç	Yasalara Dayanma	Polisin emirlerine uyma
Uzmanlık Gücü	Geniş bilgi ve tecrübeye sahip olma	Bilgisayar progreamcısı
Karizmatik Güç	Dinamik kişiliğe sahip olma	Toplumsal lider

Kaynak : Erçetin, Ş. (2000) Liderlik Sarmalında Vizyon. Birinci baskı. Ankara. Nobel Yayınları

2.2. Liderlik Kuramları

İnsanlar hayatlarını genellikle fizyolojik ve toplumsal ihtiyaçlarını karşıladıkları aile, okul çevresi, sendikalar, siyasi partiler gibi örgütlerin içinde sürdürürler. Her grupta statü ve rollerin oluşturduğu bir hiyerarşi ve grubun tepesinde ya da merkezinde yer alan lider bulunmaktadır.

Lider içinde bulunduğu örgütün tutum ve davranışlarını etkileme gücüne sahiptir. Bundan dolayı bütün liderler bir ölçüde planlama, örgütlenme, yürütme, ilişkileri denetleme, örgütü temsil etme, uzlaştırıcılık gibi roller üstlenirler (MEB, 2011).

Örgüt içerisinde bazı kişilerin lider olurken diğerlerinin lider olamaması ile ilgili araştırmalar liderlik kuramlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Liderlik kuramlarının ortak amacı liderlik kavram ve uygulamasını geliştirmektir.

Liderliğin gelişim sürecine bakıldığında, bu alan üzerinde yapılan araştırmalar Çizelge. 4'de özetlenmiştir.

Çizelge 4. Liderlik Kuramlarının Gelişim Süreci

Dönem	Kuram	Konusu
1940'ların Sonu	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik Yeteneği Doğuşandır
1940'ların Sonundan 1960'ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderlik Etkililiği Önderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir
1960'ların Sonundan 1980'lerin Başına Kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin Liderlik Duruma Bağlıdır
1980'li Yıllardan Günümüze Kadar	Dönüşümsel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin Liderlik Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir

Kaynak: Yüksek, A. E., Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2005.

2.2.1. Özellikler Kuramı

Aristo bireylerin onları lider yapacak özelliklerle birlikte doğduğunu düşünmekteydi. Liderliği belirleyen anahtar faktörlerin içsel olduğu yargısı liderliğin özellik yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Hoy ve Miskel, 2010).

Bu görüşe göre liderliğin temelini liderin doğuştan gelen yetenekleri ve bu yeteneklerin çocukluk döneminde kazanılan bazı niteliklerle geliştirilmesi oluşturmaktadır (Eren,1998). Başka bir ifadeyle, belirli bir örgüt içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin nedeni, bu kişinin sahip olduğu liderlik özellikleridir. Lider sahip olduğu bu özellikleriyle örgütteki diğer üyelerden farklılaşmaktadır.

Özellik kuramı eğitim örgütleri açısından ele alındığında, statüsü ne olursa olsun eğitim-öğretim sürecinde yer alan bir eğitimcinin, belli kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği anlamındadır. Bu bağlamda, sınıf içerisinde yönetici konumunda bulunan öğretmen ile okul yöneticisinin eğitim-öğretim ortamını olumsuz yönde etkileyebilecek belli kişisel özelliklere sahip olmaması gerekir (Celep, 2004).

Özellikler kuramının dayandığı felsefe, sadelik ve mantıktır. İnsanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelmezler. Ayrıca bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün kabiliyetler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Başarılı liderler, başarılı olmayan liderlere kıyasla belirli niteliklere daha fazla oranda sahiptir (Zel, 1996). Özellikler kuramına göre liderlerin kişilik özellikleri Çizelge. 5’de verilmiştir.

Çizelge 5. Liderlerin Kişilik Özellikleri

LİDERLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ		
Fiziksel Özellikler	Kişilik	İşle İlgili Özellikler
<ul style="list-style-type: none"> • Enerji • Fiziksel Dayanıklılık 	<ul style="list-style-type: none"> • Özgüven • Dürüstlük ve Güvenilirlik • İstekli Olma • Liderlik İsteği • Bağımsızlık 	<ul style="list-style-type: none"> • Başarma Arzusu • Yükselme İsteği • Engellere Karşı Israrcılık • Vazgeçmeme
Zeka ve Yetenek	Sosyal Özellikler	Sosyal Geçmiş
<ul style="list-style-type: none"> • Zeka • Kavrama Yeteneği • Bilgi • Hüküm verme • Kararlılık 	<ul style="list-style-type: none"> • Girişimcilik • İşbirlikçilik • Kişiler arası işbirliği sağlama • Nezaket • Diploması 	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim • Hareketlilik

Kaynak :B., M. Bass. (1990). *Bass&Stodgill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Application*, 3rd ed. NewYork : The Free Press,

Sonuç olarak; özellik yaklaşımı evrensel liderlik özellikleri geliştirememiştir. Liderlik özelliklerinin örgütsel etkililik üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenememiş olmakla birlikte, özellik yaklaşımının özgün varsayımı olan ‐Lider doğar‐ varsayımı günümüzde de önemini korumaktadır.

2.2.2. Davranış Kuramları

Özellik kuramında, lideri tanımlamada kişisel özellikler önemli rol oynamaktaydı. Davranış kuramında ise, bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemlidir. Bu kuramın, özellik kuramından farkı ise, kişilerin lider olmaları için eğitilebilmeleridir (Zel, 2010).

Davranışçı kuramlar lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar, görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışdır. Lider görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek işgörenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir. Grup üyelerine destek sağlayarak da işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Çelik, 2007).

Bu araştırmada bu kuramı temsil eden dört önemli çalışmaya yer verilmiş olup sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik kuramlarının gelişmesine büyük katkıda bulunan ve bu alanda yapılan diğer çalışmalara esas teşkil eden Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları II. Dünya Savaşının bittiği yıllarda Hemphill, Stogdill, Coons, Fleishman, Harris ve Burt gibi araştırmacıların katılımı ile gerçekleştirilmiştir (Warrick, 1981).

Yapılan araştırmalar sonucunda liderlik rolleri ile ilgili olarak yaklaşık 1800 tanım oluşturulmuş ve uygulanan faktör analizinden sonra formal örgüt yapısı içerisinde bireyi önemseme ile yapıyı harekete geçirme olmak üzere iki genel liderlik tarzı bulunmuştur (Reddin, 1967):

1. Bireyi Önemseme : İnsan ilişkilerine dönüklük veya anlayış. İnsan ilişkilerine dönük liderlerle takipçileri arasındaki arkadaşlığı, saygıyı karşılıklı güven ve sıcaklığı ve liderin takipçilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini dikkate alır ifade etmektedir.
2. Yapıyı Harekete Geçirme: Liderin örgütsel amaçlara ulaşmak için kaynak ve işgörenleri etkili bir şekilde kullanmasını ifade eden bu boyut liderin örgüt üyelerini organize etme, planlama, etkili iletişim sistemini saptama, iş ile ilgili talimat ve süreleri belirleme davranışlarını ifade etmektedir.

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarına göre bireyi önemseme ve yapıyı harekete geçirme boyutlarına ilişkin liderlik davranışları Çizelge . 6'da özetlenmiştir:

Çizelge 6. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Boyutları

Bireyi Önemseme	Yapıyı Harekete Geçirme
Arkadaşça Davranma	Planlama
Astları Karar vermeye Katma	Koordine Etme
Astların Düşüncelerine İtibar Etme	Yönetme
Astlarla İletişim Kurma	Problem Çözme
Destek Verme	Astların Görevlerini Belirleme
Astların İsteklerini Temsil Etme	Yetersiz İşi Eleştirme
	Astlara Baskı Uygulama

Kaynak : Zel, U. *Liderlik Teorileri*. Web : www.ugurzel.com

Bu liderlik çalışması kapsamında liderler Şekil 1'de görüldüğü gibi dört farklı türde liderlik davranışı gösterebilir (Bolat, 2008).



Şekil 1. Liderlik Davranışları

Kaynak: Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. (1. Baskı). Ankara, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları liderin verimliliğinin beş boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Bu boyutlar şu şekilde ifade edilmektedir (Daft, 2010).

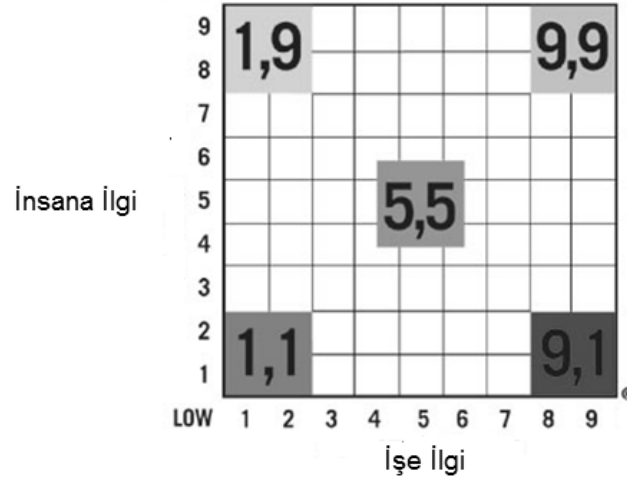
1. Rol tanımı,
2. Çalışma grubuna yaklaşım,
3. Denetçinin yakınlığı,
4. Grup ilişkilerinin kalitesi ve
5. Üstlerin uyguladığı denetimin türü

Buna paralel olarak Michigan Üniversitesi Liderlik araştırmaları liderliğin işe ve işgörene yönelik boyutlarını da ortaya koymuştur. İşe yönelik lider davranışında lider, takipçilerinin çalışmalarıyla yakından ilgilidir. Bu tip lider, iş prosedürlerini açıklar ve esas olarak başarı ile ilgilidir. Liderliğin esas amacı görevin etkin bir şekilde yerine tamamlanmasıdır (Hoy ve Miskel, 2010).

İşgörene yönelik liderlik davranışı ise daha çok iş grupları geliştirme ve işgörenlerin yaptıkları işten doyum sağlamaları ile ilgilidir. Bu tip liderin esas amacı işgörenlerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır. Böylece araştırmalar, liderin her iki davranış biçiminden birini tercih ettiğini göstermektedir.

2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Araştırması

Blake ve Mouton'un geliştirdikleri Yönetim Gözeneği adlı model hem Ohio Devlet Üniversitesi hemde Michigan Üniversitesi çalışmalarından yola çıkarak oluşturulmuş yönetim tarzı matrisidir. Matriste, yöneticilerin tutumlarına ilişkin kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma olarak tanımlanan iki eksen bulunmaktadır (Blake ve Mouton, 1985; Erdoğan,2000). Yönetim gözeneği Şekil 2.'de verilmiştir.



Şekil 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği

Kaynak : Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul Sistem Yayıncılık

Bu modelde her iki eksen için 1'den 9'a kadar puanlar verilmiştir. Yönetim Matrisine göre 81 çeşit liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. Ancak bu davranışları beş ana liderlik biçiminde özetlenmektedir. Daft (2010)'a göre bu liderlik davranışları şu şekilde ifade edilmiştir :

1. Zayıf Liderlik (1,1) : Bir yönetim felsefesinin olmadığı yönetim şeklidir. Yöneticiler bireyler arası ilişkilere veya iş bitirilmelerine karşı çok az çaba harcarlar.

2. Otoriter Liderlik (9,1) : Lider maksimum düzeyde görevle ilgilenir. Bunun için güç, yetki ve denetimden yararlanır.

3. Denge Sağlayıcı Liderlik (5,1) : İşgörenlerin moralini doyum sağlayıcı bir düzeyde tutma ile yapılacak işin miktarını dengede tutmaya çalışır.

4. İlişki Odaklı Liderlik (1,9) : Yönetici düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken üretime ilgisi en alt düzeydedir.

5. Takım Liderliği (9,9) : Hem üretime hem de işgörene en yüksek düzeyde ilgi gösterir. Lider grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır.

Blake ve Mouton'un kuramı lider davranışının yönelimini açıklaması açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte, liderin takipçilerinin

özelliklerini ve durumsal faktörleri dikkate almaması, bu kuramın sınırlılığını oluşturmaktadır (Çelik, 2007).

2.2.2.4. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Mc Gregor'un bu çalışmasının temel fikri, her yöneticinin kendine bağlı işgörenlerle bir dizi varsayım temelinde ilişki kurduğudur. McGregor, endüstrinin teknik yönleriyle işin nasıl yapılacağı konusunda temel bilgilere sahip olduğunu; ancak örgütleri daha etkili kılmak için sosyal bilimlerden nasıl yararlanılacağını da öğrenmesi gerektiğini vurgular. (McGregor, 1991).

Mc Gregor, Hawthorne deneyleri ile elde edilen sonuçların etkisinde kalarak, klasik yönetim anlayışı ile insan ilişkileri anlayışını X ve Y kuramları düşüncesiyle karşılaştırmaya çalışmıştır. Klasik kuramı oluşturan bilimsel işletmecilik ile yönetim süreçlerini X teorisi olarak, insan ilişkileri anlayışını ise Y teorisi olarak tanımlamıştır (İpek, 2008). X ve Y kuramlarının varsayımları Çizelge 7.'de verilmiştir.

Çizelge 7. X ve Y Kuramları Varsayımları

X Kuramı Varsayımları
1. Ortalama insan doğuştan çalışmayı sevmez, mümkün olduğu kadar işten kaçır. Yönetim bu nedenle işten kaçırma eğilimin önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve çalışırını cezalarla korkutmalıdır.
2. Çalışmaktan hoşlanmayan bir beşeri özelliğe sahip olmasından dolayı insan yönetilmeyi ister.
3. Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder.
Y Kuramı Varsayımları
1. Ortalama bir insan çalışmak, fiziki ve zihinsel çaba harcamak, oyun ya da dinlenmek kadar doğal ve haz vericidir.
2. Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgütlere bağlanır. İş ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
3. Örgütsel amaçların insanlar tarafından benimsenmesi, bunlara ulaşılması halinde elde edilecek ödüllerin fonksiyonudur.
4. Uygun koşullar sağlandığı taktirde, ortalama insan sorumluluğu kabul etmeyi öğrendiği gibi sorumluluk istemeyi de öğrenir.
5. İleri derecede hayal gücü, organizasyon sorunlarının çözümünde yetenek ve yaratıcılık; sınırlı sayıda insana değil, geniş bir çoğunluğa özgüdür.
6. Çağdaş endüstri yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin yalnız bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Kaynak : İpek, C. (2008) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (Editörler). *Yönetim Teorileri*. (Birinci Baskı). Ankara. Pegema Yayıncılık.

2.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsallık kuramları, liderlik davranışlarının durumsal koşullara göre değişebileceği yaklaşımıyla, tek ve en iyi yönetim tarzını savunan davranışsal kuramlardan farklılaşmaktadır (Koçel, 2003).

Durumsallık yaklaşımıyla, liderin başarısının kaynağı olabilecek ortamların ayırt edici özellikleri, lider davranışı ve performansı ile ilgili olan liderlik durumları belirlemeye başlanmıştır. Hoy ve Miskel (2010)'e göre örgütlerdeki liderlik davranışlarını etkileyecek bir dizi değişken şunlardır;

1. **Örgütün yapısal özellikleri** : Büyüklüğü, hiyerarşik yapısı, resmiyetlik derecesi ve teknolojisi.
2. **Temel özellikleri** : İşin çeşidi ve zorluğu, işleyişiyle ilgili kurallar, performans beklentileri, güç.
3. **İkincil özellikler** : Eğitim, yaş, bilgi ve tecrübe, sorumluluk ve güç
4. **İçsel çevre** : Kültür, şeffaflık, katılım seviyesi, grup atmosferi ve değerler.
5. **Dışsal çevre** : Karmaşıklık, durağanlık, belirsizlik, kaynak bağımsızlık, örgütlenme olmaktadır.

Durumsallık liderlik yaklaşımı ile ilgili çalışmalar beş ana grup altında toplanmaktadır. Bu çalışmalar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

2.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fred Fiedler ve onun yardımcıları, liderlik süreciyle ilgili ilk durumsallık modelini geliştirmişlerdir. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır (Başaran, 2004).

Fiedler'in Durumsallık Modeli'de davranışçı kuramların saptamış olduğu boyutlara benzer iki liderlik davranış biçimi tanımlamıştır; "ilişkiye güdülenmiş lider" ve "işe yönelik lider" (Celep, 2004).

İşe yönelik lider; daha çok işin yapılmasına ağırlık verir. Bu tip liderler emir vericidirler, emri altında çalışan işgörenlerin düşüncelerine önem vermezler. Onlar için önemli olan işin bir an önce bitirilmesidir. Oysa ilişkiye yönelik lider tam tersi bir görünümdeydir. Bu tip liderler için bireylerle arasındaki ilişkiler önem taşır. İşgörenler arasındaki uyum, arkadaşlık gibi destek verici konular üzerinde durur. İşe yönelik lider otoriter lidere, ilişkiye yönelik lider ise demokratik lidere benzer (Özkalp ve Kirel, 2009).

2.2.3.2. Yol-Amaç Kuramı

1970'li yılların başında Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu kuram, büyük ölçüde Vroom'un güdüleme konusundaki bekleyiş kuramına dayanmaktadır (Sökmen ve Boylu, 2009). Bu kuram insan davranışlarını; İnsanın bir davranış aracılığı ile ulaşmak istediği sonuç, yani bekleyiş ile bu sonuçlara ilişkin kişinin verdiği değer etkilediğini belirtmektedir (Bingöl, 1997).

Yol Amaç Kuramı, liderin takipçilerinin bireysel güçleri ile iş başarımlarını nasıl etkileyeceğini ve bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını araştırır. Bu kuram, liderin takipçilerinin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca motive etmesini üçüncü boyut olarak eklemektedir (Eren, 1998).

Bu kurama göre, örgütsel amaçlara izleyenlerin güdülenmesi liderin güdülenmesinden daha önemlidir. Bir liderin davranışlarının güdüleyicilik etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir (Çelik, 2007).

Tabak (2005)'a göre lider aşağıdaki liderlik davranışlarından birisini göstermektedir :

1. Emredici Liderlik : Lider, yapılacak işleri belirler ve astlarına dağıtır. İnkeler ve standartları belirler, astlarından standart kural ve düzenlemelere uymalarını bekler.

2. Destekleyici Liderlik : Lider astlarına dostluk ve ilgi gösterir. Onların refah ve mutluluğu önder için önemlidir.

3. Katılımcı Liderlik : Grup kararı alınır. Önder karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

4. Başarı Yönelimli Liderlik : Lider, önemli ve yüksek hedefler belirler. Astlarının, bu işleri en iyi şekilde başaracaklarına güveni tamdır.

Yol-Amaç Kuramında durum ve liderlik davranışları Çizelge 8'de verilmiştir.

Çizelge 8. Yol-Amaç Kuramında Durum ve Liderlik Davranışları

Durumlar	Lider Davranışı	Takipçiler Üzerindeki Etkiler	Çıktılar
Özgüveni Düşük Takipçiler	Destekleyici Liderlik	İş çıktılarına ulaşmak için özgüvenin artırılması	Yüksek Efor, Yüksek İşdoyumunu, Yüksek Performans
Belirsiz İş Tanımı	Yönlendirici Liderlik	Ödül için yolun açıklanması	Yüksek Efor, Yüksek İşdoyumunu, Yüksek Performans
Görev Hırsı Eksikliği	Başarı Merkezli Liderlik	Yüksek hedeflerin belirlenmesi	Yüksek Efor, Yüksek İşdoyumunu, Yüksek Performans
Yanlış Ödül	Katılımcı Liderlik	Takipçilerin ihtiyaçlarının ve değişen kazanımlarının belirlenmesi	Yüksek Efor, Yüksek İşdoyumunu, Yüksek Performans

Kaynak : Daft, L. (2010). *The New Era Of Management*. Mason: South-Western College Press.

2.2.3.3. Vroom-Yetton-Jago Modeli (Normatif Liderlik Modeli)

Liderlikte üçüncü tip durumsallık yaklaşımı Vroom Yetton Jago modeli olarak bilinen Normatif Kuramıdır. Kuram ilk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş ve son yıllarda da Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2009).

Bu modelde; Vroom ve Yetton liderin takipçilerini karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir. Bu liderlik yaklaşımı her duruma uygun liderlik biçiminin olmadığını savunmaktadır. Bununla birlikte otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru uzanan geniş bir çerçeve içinde uygun liderlik davranışları oluşmaktadır. (Çelik, 2007). Normatif Liderlik Kuramında yer alan liderlik biçimleri Çizelge 9'da özetlenmiştir.

Çizelge 9. Normatif Liderlik Kuramına Göre Beş Liderlik Biçimi

Liderlik Biçimleri	Liderin astlarını karar verme sürecine katmaya yönelik cesaretlendirme derecesi
Düşük (Otokratik)	
Lider, kendi elinin altında var olan bilgilere dayalı olarak, işgörenlere başvurmaksızın karar alır.	1
Lider, kendi elinin altındakilere ek olarak uygun gördüğü işgörenlerden bilgi toplar, sonra tek başına karar verir. Sorunun ne olduğu konusunda işgörene bilgi verip vermeme lidere bağlıdır. İşgören bilgi sağlama dışında başka bir şey yapmaz.	2
Lider sorunu işgörenlere tek tek açar. Onlarla bireysel olarak görüşür. Görüşlerini ve ellerindeki bilgileri toplar. Toplanan görüşler dikkate alınarak karar verilir. Verilen karar, alınan görüşleri yansıtmak durumunda değildir.	3
Lider, işgörenleri grup olarak toplar, görüşlerini alır. Önder katılımcı değil, görüş alıcıdır. Toplanan görüşler doğrultusunda karar verir. Verilen karar, alınan görüşleri yansıtmak durumunda değildir.	4
Lider grubu toplar. Onlara sorunu açar. Soruna, birlikte çözüm üretmek için çalışır. Kendisi de bir katılımcı gibi hareket eder. Çözüm için alınan karar grubun görüş birliğini yansıtır.	5
Yüksek (Demokratik)	

Kaynak : Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara. Pegem A Yayınları.

Dubrin (2001)'e göre normatif liderlik kuramına göre kararın kabulü, kalitesi ve liderlik biçimi olmak üzere iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır. Vroom ve Yetton, durumun özelliklerine bağlı olarak, örgütte ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Verilen kararların değerlendirilmesinde lider alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast sayısının çok olmasına özen göstermelidir. Örgütlerde çok sayıda astın katıldığı kararlar etkindirler (McCormack, 2007).

2.2.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından Liderlik Çalışmaları Merkezinde geliştirilen bu liderlik kuramı, Ohio Liderlik Modeli ile Reddin'in 3-D Modeli'nin birleştirilmiş ama geliştirilmiş biçimidir. Bu kuram, liderin sadece grubu bir bütün olarak değil, bireylerin olgunluk düzeylerini de ayrı ayrı bir şekilde değerlendirmesi gerektiğini ileri sürer (Başaran, 2004).

Bu kuramda; görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışına grubun olgunluk düzeyi eklenmiştir. Bu kurama göre örgütlerde liderin etkililiği, liderin davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa bağlıdır. Olgunluğun, iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak düşünülmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 2009). İş olgunluğu; kişinin performansına etkide bulunan eğitim ve deneyimle ilgilidir. Psikolojik olgunluk ise; kişinin başarı ihtiyacını ve gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik güdülenme düzeyini yansıtmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 1991). Örgütlerde lider, sadece grubu bir bütün olarak değil, işgörenlerin olgunluk düzeylerini de ayrı ayrı değerlendirmelidir. Çünkü örgüt üyelerinin psikolojik olgunluk düzeyleri farklıdır (Çelik, 2007).

Daft (2010)'a göre görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışı temel boyutlarından hareketle Hersey-Blanchard, Fiedler tarafından da tanımlanan iş ve ilişkiye yönelik davranışları olmak üzere dört temel liderlik tarzına bölmüşlerdir. Bu tarzlar aşağıda verilmiştir :

1. Emir Verici Liderlik Biçimi: Yüksek görev ve düşük ilişki'ye yönelik lider rolünü tanımlamaktadır. Lider, hangi işgörenin neyi, nerede yapacağını söyler. Bu tarzda tek yönlü iletişim söz konusudur. Lider, örgütteki işlerin yapılması ve önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için üyeleri yönlendirmektedir.

2. Eğitici Liderlik Biçimi: İşgörenlerin yüksek bir güdülenme düzeyine, ancak düşük bir yeterliğe sahip oldukları zaman yüksek görev ve yüksek ilişkiye dayalı bu liderlik biçiminin etkili olacağını yansıtmaktadır.

3. Destekleyici liderlik davranışı: Düşük görev – yüksek ilişki'ye yönelik lider, genellikle astlarıyla karar veren davranış biçimini sergiler. İşgörenlerin katkılarını almakta ve onları desteklemektedir.

4. Yetki devredici liderlik: Düşük görev – düşük ilişkiye yönelik liderlik davranışını ifade eder. Liderin örgütteki işgörenlerle ilişkileri zayıf, desteği az ve iletişimi kopuktur.

2.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli davranışsal liderlik modellerinden durumsal liderlik modellerine geçişi sağlayan bir konumda olup, durumsal liderlik modelleri içerisinde yer almaktadır.

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları liderliğin boyutlarını işgörene ve üretime yönelik olarak belirlerken Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ise liderliğin boyutlarının yapıyı harekete geçirme ve anlayış olarak ifade etmiştir. Fiedler ise Durumsallık Modelinde liderliğin boyutlarını lider ve üye ilişkileri, görevin yapısalılığı ve liderin konumunun sağladığı güç miktarını belirlemiştir. Reddin ise Yönetim Gözeneği ve Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarına etkililik boyutunu eklemiştir (Ömürgönülse ve Sevim; 2005).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modelinde dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir :

1. **Kopuk Liderlik** : Düşük görev ve düşük ilişki,
2. **İlgili Liderlik** : Düşük görev ve yüksek ilişki (İlgili Liderlik),
3. **Adanmış Liderlik** : Yüksek görev ve düşük ilişki (Adanmış Liderlik),
4. **Bütünleşmiş Liderlik** : Yüksek görev ve yüksek ilişki (Çelik, 2007).

Reddin, lider davranışının için*-de bulunulan duruma uygun olup olmamasına göre dört etkili ve dört etkisiz olmak üzere toplam sekiz liderlik biçimi belirlemiştir (Luthans,1977; Akt.Kılıç, 2006). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modelinde ifade edilen temel liderlik biçimleri ile bunlara bağlı olan etkili ve etkisiz liderlik biçimleri Çizelge 10'da verilmiştir.

Çizelge 10. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeline Göre Temel, Etkisiz ve Etkili Liderlik Biçimleri

Etkisiz Liderlik Biçimi	Temel Liderlik Biçimi	Etkili Liderlik Biçimi
İlgisiz	KOPUK	Bürokrat
Misyoner	İLGİLİ	Geliştirici
Otokrat	ADANMIŞ	İyi Niyetli Otokrat
Uzlaşmacı	BİRLEŞTİRİCİ	Yönetici

Kaynak : Erol, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul. Beta Yayınevi.

Reddin'e göre etkili liderlik biçimleri şunlardır (Çelik, 2007):

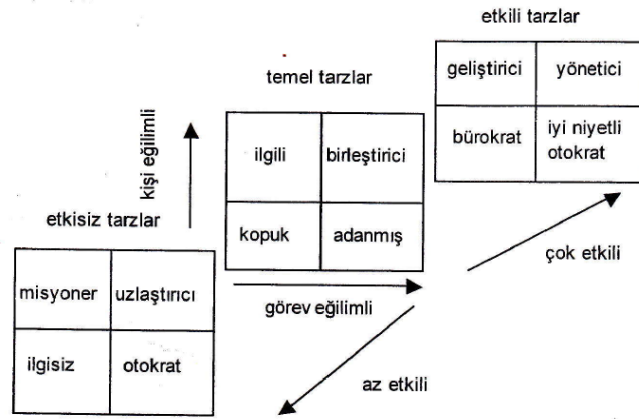
1. **Geliştirici** : Bu liderlik biçiminde maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.
2. **Yönetici** : Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik yaklaşımıdır. Yönetici lider, çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.
3. **Bürokrat** : Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.

- 4. İyi Niyetli Otokrat** : Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

Reddin'e göre etkisiz liderlik biçimleri ise şunlardır : (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005) :

- 1. Misyoner** : Çelişkilerden ve huzursuzluktan yaratan sürtüşmelerden kaçınan benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.
- 2. Uzlaştırıcı** : Kötü kararlar veren belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer.
- 3. Otokrat** : Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkar bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.
- 4. İlgisiz** : Lider uygun olmayan durumlarda düşük ilişki ve düşük görev yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modelinde yer alan boyutlar Şekil 3'de verilmiştir.



Şekil 3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Kaynak: Reddin, W.,J. (1967). The 3-D Management Style Theory A Typology Based On task and Relationships Orientation. Training and Development Journal. s.8-17

2.3. DÖNÜŞÜMSSEL, SÜRDÜRÜMCÜ VE SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK

Deneyisel bulguların bir sonucu olarak dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik teorileri son yirmi yıldan daha fazla bir süredir gelişme göstermektedir. Liderlik Çeşitleri Aralığı olarak dokuz faktör sunan bu geçerli biçim beş dönüşümsel liderlik, üç sürdürümcü liderlik ve bir serbest bırakıcı liderlik faktörünü içermektedir (Bass, 1998).

Liderlik çeşitleri aralığında yer alan liderlik stillerinin özellikleri Çizelge 11'de verilmiştir.

Çizelge 11. Liderlik Çeşitleri Aralığı

Serbestlik Tanıyan Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
1. Sürdürümcü olmayan	2. Koşullu Ödül Liderliği 3. Beklentilerle Aktif Yönetim 4. Beklentilerle Pasif Yönetim	5. İdealleştirilmiş Etki-Nitelik 6. İdealleştirilmiş Etki-Davranış 7. İlham Verici Motivasyon 8. Entelektüel Uyarım 9. Bireysel Destek

Kaynak : Hoy, W., Cecil, M. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. S. Turan) Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

2.3.1. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel Liderlik, ilk defa Downton (1973) tarafından ortaya konmasına rağmen Burns'ün (1978) politik liderler üzerine yaptığı araştırması ile geliştirilmiş, Bass'ın (1985) çalışmalarıyla da daha kapsamlı hale getirilmiştir (Hay, 2010).

Liderlikle ilgili alanyazında dönüşümsel liderlikle ilgili yapılan tanımlardan bazıları şunlardır :

Burns'e göre dönüşümsel liderlik; liderler ve işgörenlerin örgütlerde istenen değişimin elde edilmesine dayanan güdülerin karşılıklı bağlantılar doğrultusunda işbirlikçi hedefleri talep edilme süreci olarak açıklamıştır (Celep, 2004).

Dönüşümsel liderlik, liderlerin sadece zorunlu olarak çevresel değişimlere tepkide bulunması değil, aynı zamanda örgüt için yeni bir çevre oluşturması, izleyenlerin ortak beklentilerini karşılamanın yanı sıra onlara ilham kaynağı olabilecek davranışları gösterme sürecidir (Çelik, 2007).

Dönüşümsel liderliğin temel amacı, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Bu liderlik yaklaşımında değişen çevreye uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2007).

Dönüşümcü liderliğin kaynağı kişisel değerler ve inançlardır. dönüşümcü liderler kişisel standartlarını ortaya koyarak hem işgörenleri birleştirebilir hemde performans seviyesini yükseltecek şekilde onların amaç ve inançlarını değiştirebilirler (Kuhnert ve Lewis, 1987).

Yukl (1999)'a göre dönüşümcü liderlikte birinci derecede ön plana çıkan kavram, liderin takipçileri üzerinde bıraktığı etkidir. İzleyiciler açısından lidere yönelik güven duygusu, hayranlık, bağlılık ve saygı büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderin izleyenler üzerindeki etkileme gücü,

izleyenlerin örgüt uğruna bireysel çıkarlarını ikinci plana itmelerine yol açmaktadır (Çelik, 2007).

Burns'un dönüşümsel liderlik görüşünün merkezinde liderlik, liderin izleyenlerinden uzaklaştırılmış olarak görülemeyeceği kişiler arası bir durumdur görüşü yer almaktadır (Celep, 2004). Bu görüşe göre dönüşümsel liderler:

1. Varolan ihtiyaçları tanır ve onlardan yararlanır,
2. İzleyenlerin potansiyel güdüleyicilerini arar,
3. İzleyenlerin daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin eder,
4. Örgütteki rolleri değişebilir (İzleyenler lider, lider izleyen durumuna gelebilir),
5. Ahlaki temsilcilerdir,
6. Sürdürümcü ve dönüşümsel liderliği sağlar.

2.3.1.1 Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

Bass (1985)'a göre bir liderlik kuramının boyutlarının oluşumu, o liderlik kuramının öncelik verdiği takipçilerin amaç ve gereksinimlerinin niteliği ile ilişkilidir. Bu bağlamda dönüşümsel liderliğe ait boyutlar takipçilerin gereksinimlerinin karşılanma derecesine verdiği öneme göre şekillenmiştir. Bass (1985) tarafından ortaya konan ve dönüşümcü liderlik alanında çalışan pek çok araştırmacı tarafından kabul edilen boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

1. Karizmatik Liderlik veya İdealleştirilmiş Etki : Karizma, politik ve sosyal bilimlerde kullanılan ve takipçileri üzerinde olağanüstü ve geniş bir etkisi bulunan liderleri tanımlamak için kullanılır (Bass, 1985). İdealleştirilmiş etki lider ve takipçileri arasında gerçek güvenin oluşturulması sürecidir.

2. Esinlenmiş Motivasyon : Liderin, takipçilerine zorluklara karşı koyma, çaba gösterme ve paylaşılan örgütsel amaçlar için girişimlerde bulunmalarına ortam hazırlamaları, uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir (Hay, 2010). Kararın paylaşımı ve işbirliği, dönüşümsel liderliğin

özellikleri ve ayrıca gücün siyasi yönünün de birer örnekleyicisidir (Celep, 2004).

3. Entelektüel Uyarım : Manevi bir boyut olan entelektüel uyarım'da lider, takipçilerinin sayıltıları sorgulamasına, problemlere daha etkili çözümler oluşturmalarına yardım eder (Bass, 1985). Lider'in vizyonu takipçileri için kendisine, örgüte, birbirlerine ve örgütsel amaçlara nasıl bağlanacakları ile ilgili bir çerçeve sunar (Homrig, 2001).

4. Bireysel Destek : Bireysel destek liderin, takipçilerine ne kadar bireysel ilgi gösterdiğini karakterize eder (Bass,1985). Liderin her bir takipçisine bir birey olarak davranıp, koçluk, kılavuzluk ve fırsatların genişletilmesini sağlamasıdır. Bu yaklaşımlar bireysel ihtiyaçların doyurulması, bireyin kendisini tanıması, kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması, özgüven ve bireyin daha fazla başarı ve gelişme için ileriye sevk edilmesidir (Homrig, 2001).

Dönüşümsel liderin karakteristik özellikleri: örgütsel amaçları net ve basit bir şekilde belirtme, değer odaklı, güçlü bir rol modeli olma, yüksek beklentiler, kendini bilme, hayat boyu öğrenen, kendini değişikliğin temsilcisi olarak görme, izleyicilere ilham kaynağı olma, stratejik düşünme, etkili iletişim, işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarına saygılı, karışıklık, kararsızlık ve belirsizlikle baş edebilmedir (Bass, 1990).

Örgütlerde dönüşümcü liderden beklenenler ise değişim ihtiyacının tanımlanması, yeni bir vizyon yaratabilme ve bunu paylaşılan vizyon haline getirme, uzun dönemli hedeflerin oluşturulması, izleyenleri etkileyerek, onların ilgisine göre yüksek amaçların oluşturulması, mevcut durumdaki yerleşen vizyonun yerine yeni ortaya çıkan işlere bağlı vizyon oluşturulabilmelidir (Oğuz, 2010).

Yapılan araştırmaların bulgularına göre dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutları en etkili ve doyuma ulaştırıcı boyutlardır. Entelektüel uyarım ve bireysel destek daha az etkiye sahiptir (Hoy ve Miskel, 2010).

Dönüşümcü liderlik izleyenlerin liderlerini tanımlarken zihinlerinde olan şeye çok yakındır. Bu durum liderlerin işgörenlerde yüksek performans beklentisi geliştirdiklerini ifade eder. Diğer bir deyişle lider, insanların geliştiricisi ve takımların kurucusu olmalıdır (Bass, 1990).

Örgütlerde dönüşümsel liderin başarısında durumsal koşullar ve ilişki biçimi anahtar kavramlardır. İşgörenin örgütsel amaçlar doğrultusunda bakış açısı kazanması ile güçlü olan bireysel hedefler ve ihtiyaçların liderin izlediği yüksek hedeflerle birleşmesi hedeflenmektedir (Çelik, 2007).

2.3.1.2. Eğitim Yönetimi Alanında Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik alanındaki çalışmalar ilk ve ağırlıklı olarak askeri ve iş çevrelerinde uygulanmıştır (Celep, 2004). 1980'lerin ortasından itibaren kamuoyunun eğitim sisteminin standartlarının yükseltilmesi ve öğrencilerin akademik performanslarının geliştirilmesi ile ilgilenmeye başlaması ile birlikte dönüşümsel liderlikle ilgili çalışmaların eğitim yönetimi alanına uygulanabilirliği araştırılmaya başlanmıştır. Leithwood, Burns (1978) ve Bass'ın (1985) dönüşümsel liderlik alanındaki çalışmaları ile eğitim yönetimi arasında köprü oluşturmuştur (Stewart, 2006).

Eğitim örgütlerinin ve işletmelerin benzer fikirleri paylaşmalarından dolayı Dönüşümsel liderlikle ilgili olarak eğitim alanında yapılan çalışmaların sonuçları, iş ve askeri alanda yapılan çalışmalara benzerlik göstermektedir (Steward, 2006). Celep (2004)'e göre eğitim örgütleri şu özellikleri ile diğer örgütlerden farklılık göstermektedir:

1. Her öğretmen üretim sürecinde (eğitim ortamında) öğrenciler ile tek başınadır.
2. Öğretmenin öğretim etkinliğini, dolayısıyla öğrenci başarısını değerlendirmek güçtür.
3. Eğitim örgütleri değere dayalı örgütler olduğu için, her toplumsal kurum eğitim örgütünü dolaylı veya doğrudan etkilemektedir.

Leithwood, eğitim yönetimi alanında dönüşümsel liderlik yaklaşımının altı boyutunu belirlemiştir:

- 1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme** : Lider, okula yeni ufuklar açacak bir kimlik geliştirmek için geleceğin vizyonunu belirleme, gerçekleştirme ve okuldaki işgörenlere aşılama çabasıdır.
- 2. Grup hedeflerinin kabulünün güçlendirme** : Lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.
- 3. Bireysel destek sağlama** : Lider öğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye çalışır.
- 4. Entelektüel uyarım** : Lider işgörenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu sağlar.
- 5. Bir davranış modeli oluşturma** : Lider, temel değerleri işgörenlere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.
- 6. Yüksek performans beklentisi** : Lider, işgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir (Çelik, 2007).

Öğretmenlerin işdoymalarını arttıran dönüşümsel liderlik sayesinde, öğretmenler yeni öğretim ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek hem bireysel gelişimi sağlarlar hem de öğrencilerin güdüleme ve öğrenmelerine katkıda bulunurlar (Celep, 2004).

Okulda yenilikleri ve değişiklikleri başarılı bir şekilde yönetmek, okul müdürünün liderlik davranışlarıyla ilgilidir. Sergiovanni'ye göre (1991) etkili okullarda temel olan öğretmenin bağlılığı ve motivasyonudur. Okul müdürü lider davranışı ile öğretmenlerin amaçlarına ulaşması konusunda motivasyonu sağlar (Oğuz, 2010).

Leithwood (1992) eğitim örgütlerinde, dönüşümsel liderlerin üç temel hedefinin olduğunu saptamıştır:

1. İşgörenlere yardım etmek, katılımcı ve profesyonel bir okul kültürü geliştirmek ve bu kültürü işgörenlerin, okuldaki eğitim ve yönetim uygulamalarını sürekli olarak gözlemlemesi, görüşlerini ifade etmesi, eleştirmesi ve birlikte plan yapması şeklinde sürdürmek ve geliştirmek. Dönüşümsel liderler, işgörenleri işbirlikçi amaçlar içeren ortama katarlar, öğretmen izolasyonunu en aza indirirler. Kültürel değişiklikleri desteklemek için bürokratik mekanizmalar kullanarak, liderliğini işgörenlerle paylaşırlar ve onlara okulun norm ve inanışlarını etkin bir şekilde iletirler.
2. Öğretmenlerin gelişimlerini teşvik etmek. Leitwood çalışmalarından birinde şunu öneriyor; öğretmenlerin gelişimlerdeki motivasyonları, profesyonel gelişimleri için amaçlar benimsediklerinde artar.
3. Öğretmenlere yardım etmek problemleri daha etkili çözer. Eğitim örgütlerinde dönüşümsel liderlik, öğretmenlerin yeni aktivitelerle meşgul olma ve daha fazla çaba göstermeye teşvik etmektedir. Dönüşümsel liderlik uygulamaları işgörenlerin daha çok değil daha zekice akılcı bir şekilde çalışmalarına yardım etmeleri için kullanılır. Leithwood'a göre bir grup üyesi olan işgören bir yöneticinin tek başına yapabileceğinden daha iyi çözümler ortaya koyabilir (Liontos, 1992).

Mesleki sorumluluklar, öğretmenliğin doğası, meslektaşların yeterliliği ile ilgili paylaşılan normlar değerler ve inançlar, öğrenmede bireysel ve toplu güdülenmenin derecesini etkilemektedir (Celep, 2004).

2.3.2. Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü liderlik; örgütlerde iş standartlarına uyulmasını, örgütsel hedeflere ulaşılması için görev odaklılığı ve işgörenlerin görevlerini tamamlamaları durumunda ödül alabileceklerini vurgulayan, görevin

tamamlanamadığı durumlarda ise ceza verme eğiliminde olan ve gücünü bürokratik otoriteden ve yasal konumdan alan liderlik biçimidir (Özgener ve Kılıç, 2009).

Sürdürümcü liderlikte lider-izleyen ilişkisinin niteliği belirgin ekonomik değerlerdir. Yani lider ve izleyen arasındaki ilişki yalnızca izleyenin örgüt amaçlarına katkı derecesi ve bunun karşılığında liderin izleyene sağladığı ekonomik fayda ile sınırlıdır (Celep, 2004).

Sürdürümcü liderler işgörenleri, yaptıklarını ödüllendirerek motive ederler. İşgörenler okul gibi örgütlerde işlerin yaparlarken, sürdürümcü liderler, çalışanların işten ne istediklerini bilirler ve bunu onlara sağlarlar. Sürdürümcü liderler, işgörelere yaptıklarına karşılık ödül vererek bireylerin o anki ihtiyaçlarını karşılarlar (Bass, 1985).

2.3.2.1. Sürdürümcü Liderlik Boyutları

Hoy ve Miskel'e göre (2010) sürdürümcü liderlik üç boyuta sahiptir:

- 1. Koşullu ödül liderlik** : Örgütte rolleri netleştirmeye ve işin gerektirdiklerine odaklanan ve işgören performansına göre ödüller veren liderlik davranışıdır.
- 2. Beklentilerle aktif yönetim** : Liderin standartlara uygun olma konusundaki ısrarıdır.
- 3. Beklentiyle pasif yönetim** : Liderin sorunların ciddi bir hal alana kadar harekete geçmede geç kalmaları anlamına gelir.

Dönüşümsel liderlik kuramı genellikle sürdürümcü liderlik kuramı ile karşılaştırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Dönüşümsel liderlik örgütsel yapıda köklü dönüşümü amaçlarken, sürdürümcü liderlik mevcut yapının korunmasının ve sürdürülmesini amaçlamaktadır (Çelik, 2007).

Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik arasındaki farklar Çizelge 12'de özetlenmiştir.

Çizelge 12. Dönüşümsel ve Sürdürümcü Liderlik Arasındaki Farklar

Değişkenler	Sürdürümcü Liderlik	Dönüşümsel Liderlik
Liderin güç kaynağı	Rütbe, konum	Kişilik, yeterlilik
İzleyenlerin tepkisi	İtaat	Adanmışlık
Zaman ölçütü	Kısa dönem	Uzun dönem
Ödüller	Ödeme terfi	Gurur ve kendine güven
Gözlem, Denetleme ve Değerlendirme	Önemli	Daha az öneme sahip
Danışmanlık Odaklı	Değerlendirme	Gelişim
Değişimin gerçekleştiği yer	İzleyenlerin davranışları	İzleyenlerin tavır ve değerleri
Liderliğin bulunduğu yer	Liderin davranışlarında	İzleyenlerin kalbinde

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

Bass (1985)'a göre liderler hem dönüşümsel hem de sürdürümcü liderliğin özelliklerini gösterirler. Dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik yaklaşımlarında artan bir ilişkinin olduğunu belirterek sürdürümcü liderlikte daha fazla çaba, etkililik ve doyum sağlanırsa, dönüşümsel liderlik için ortam hazırlanmış olacağını savunmaktadır (Celep, 2004).

2.3.3 Serbestlik Tanıyan Liderlik

Serbestlik Tanıyan Liderlik ilk olarak Lewin, Lippitt ve White (1938) tarafından otokratik ve demokratik liderlikle stilleri ile ilgili araştırmalarda tanımlanmıştır. Mutlak pasifliğin ifadesi olan serbestlik tanıyan liderlik, örgütlerde temel olarak liderin bulunmadığını tanımlamakla birlikte. bu liderlik yaklaşımı aktif liderlik stilleri olan dönüşümsel ve sürdürümcü liderliğin karşıtıdır (Rowolt ve Schlotz, 2009).

Bass (1998) ise serbestlik tanıyan liderliği işgörenlerle etkileşimin olmaması olarak ifade etmektedir. Bu tip liderler, önemli kararlar üzerinde fikirlerini belirtmeyen, sorumluluktan kaçınan, geri dönüt vermeyen ve otoritenin devamından yana olan, işgörenin gelişimi ve ihtiyaçları ile ilgilenmeyen yöneticilerdir.

Örgütlerde serbestlik tanıyan liderliği tanımlayan davranışlar şunlardır:

1. Liderin örgütteki işgörenlere çok az rehberlik yapması

2. Liderin işgörenlere gerekli materyalleri temin etmesi ve karar verme süreçlerinde işgörenlerin tam bağımsızlığa sahip olmaları (Rowolt ve Schlotz, 2009).

Serbestlik tanıyan liderlik stili örgütteki işgörenlerin üstün yetenekli, iş yapabilme yeterliliğine sahip olduğu ve yüksek düzeyde motive edildiği çalışma ortamlarında etkili olabilir (Barker, 2001). Bu durumun örgütlerde yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunabileceği söylenebilir. Çünkü bu tip liderler, herhangi bir şekilde yaratıcı olarak çalışan işgörenlere engel de olmadıklarından dolayı işgörenler istedikleri gibi işlerini yapacaklardır.

Ancak işgörenlerin yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadığı, yöneticilerin işgörenlerin sorumluluklarını kavrayamadığı ve onlara ödüllendirme davranışı göstermediği durumlar için bu liderlik stili uygun değildir (Barker, 2001).

2.4. İşdoymu

Açık bir sosyal sistem özelliği taşıyan örgütlerin en stratejik parçalarından biri entellektüel sermaye olarak da adlandırılan işgörenlerdir (Benligiray, 2009). Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri işgören kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Bundan dolayı insan kaynağının psiko-sosyal alt yapısı, günümüz iş dünyasında, örgütlerin başarısı için mutlak bir değişken olarak yerini almıştır.

Taylor'un Bilimsel Yaklaşımı, Fayol'un Yönetim Süreçleri ve Weber'in Bürokratik Yönetim yaklaşımlarından meydana gelen Klasik Yönetim Kuramı, insanın özde tembel, bencil, iş yapmaktan, kaçınmanın yollarını araştıran kişiler olduğu varsayımından hareketle onları üretken ve etkili hale sokmak için birtakım mekanik düzenlemeler ve modeller üzerinde durmuştur (Bursalıoğlu, 2005).

Ancak 1930'lu yıllardan itibaren Mayo, Maslow, Herzberg, Mc Gregor gibi düşünürler tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ise insanı harekete geçirmek için mekanik düzenlemelerin yeterli olmadığını ortaya koymuş, birey ve grupların amaç, arzu ve ihtiyaçları, moral ve motivasyonlarının da önemli olduğu, bu faktörleri dikkate almaksızın örgütsel amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilemeyeceği öne sürülmüştür (Erdoğan, 2003).

Neoklasik yönetim kuramının klasik yönetim kuramına bir tepki olarak doğduğu ileri sürülmektedir. Bu kuramın temelinde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne deneyleri ile ortaya çıkan; örgütsel amaçlarla işgören beklentilerini bütünleştirme amacını taşıyan İnsan İlişkileri Yaklaşımı yer almaktadır (Daft, 2010).

İşgörenlerin performansı ve verimi örgütsel amaçlara ulaşmayı etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri, onların işlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerine diğer bir deyişle işlerinden yeterince doyum almalarına bağlıdır (Aşık, 2010).

İş genel bir tanımla insanın yaşamını sürdürmesi için gerçekleştirdiği zihinsel ve bedensel faaliyetlerin bütünüdür. Doyum ise duygusal bir tepki biçimidir (Acar 2007 ; Sevimli ve İşcan, 2007).

İnsan ilişkileri kuramının yönetim bilimi alanyazınına girmesiyle birlikte örgütlerin büyük ve mutlu bir aile olmadığı ortaya konmuş, örgütlerin temel probleminin dinamik ve ahenkli ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi olduğu ileri sürülmüştür (Hoy ve Miskel, 2010).

İşgörenlerin işlerinden doyum sağlamaları onların psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından son derece önemlidir. Yine işgörenlerin sahip olduğu tutumların yöneticiler tarafından bilinmesi, bu tutumların anlaşılması ve bunların sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu ve olumsuz faktörlerin kestirilebilmesi açısından önem taşır (Telman ve Ünsal, 2004).

İşdoymu ile ilgili yapılan araştırmalarda işle bütünleşme, işdoymunun merkeziliğini oluşturmaktadır. Yüksek işdoymuna sahip bireyler, olumlu özellik ve teknik yanlarını öne çıkararak kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirmiş bireylerdir. Oysa yaptıkları işe ilişkin olumsuz tutumlara sahip işgörenlerin iş stresine maruz kaldıkları, böylece işe ilişkin duygularla iş stresi arasında bir ilişkinin olduğu bilinmektedir (Acar, 2007).

Yapılan işten doyuma ulaşmak önemlidir. Eğer bireyin işdoymu çoğunlukla işinden kaynaklanıyorsa, işiyle ilgili sahip olduğu etkiyi çevresine yansıtacak ve işyerini tüm çalışanlarıyla kendisini mutlu eden bir ortam olarak görerek, etrafındakilere bu olumlu izlenimi doğrultusunda daha yardımsever davranmaya güdülenecektir (Aydoğan, 2010).

İşdoymu işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk ve işin özellikleri ile işgörenlerin beklenti ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşir. Dolayısıyla işdoymu düzeyinin işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı geliştiği kabul edilmektedir. Bundan dolayı işdoymu, iş dünyasında pek çok konunun temeli olarak kabul edilmektedir (Keser, 2005 ; Dümen, 2008).

Örgütsel davranış açısından en önemli konulardan biri insanların neden çalıştığı konusu olmuştur. Geleneksel aklın emrettiği üzere insanların para için çalıştığı kabul edilmekle birlikte psikolojik, sosyolojik, dini inanç ve kültürel faktörlerde insanların neden çalıştığını açıklamada kullanılmaktadır. (Sirk, 1999). Bu konudaki diğer bir görüş ise, insanların doyuma ulaşmak için çalıştığıdır.

Örgüt ve yönetim alanyazınında işdoymu ile ilgili pek çok farklı tanım yapılmış olup, bu tanımlardan bazıları verilmiştir:

İşin bizzat kendisi, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları, birlikte çalışan kimseler ve örgütsel ortam (örgüt ve yönetimi, liderlik biçimleri, iletişim modelleri vb.) gibi iş boyutlarına ilişkin değerleri

(istek, arzu ve amaç vb.) ile işgörenin bu değerlerinin işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir işlevidir (Balci,1982).

Bireyin kendisinde aradığı ve almaya hakkı olduğu şeyleri iş çevresinin bütününden - iş, amirler, çalışma grubu, örgüt ve belki de genel olarak yaşam sağlayabildiğini hissetmesidir (Werner, 1993)

Bireylerin işlerinin ve iş ortamlarında olup bitenleri, kendi içsel niteliklerinden hareketle yorumlayıp, onları anlam yükleyerek değerlendirmelerinden kaynaklanan olumlu bir duygu durumu (Sun, 2002).

Bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu (Barutçugil, 2004).

İşgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesinin sonunda ulaştığı haz ya da olumlu duygusal durum. İşdoymu, işgörenlerin örgütten elde edebileceği değerlerle gereksinim duyduğu değerleri denk gördüğünde ya da bağdaşabilir olduğunda duyabileceği bir duygudur (Başaran, 2004).

İşdoymu üç önemli boyuta sahiptir:

1. İşdoymu, iş durumuna duygusal bir tepkidir. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
2. İşdoymu çoğunlukla kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
3. İşdoymu birbiriyle ilişkili birkaç tutumları temsil eder. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi imkanları, danışmanlık ve iş arkadaşları gibi tutumlardır (Luthans,1995).

2.4.1. İşdoymu Kuramları

Örgütlerde işgörenlerin davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içerisinde işgörenlerin işdoymularının sistematik bir şekilde incelenmesinde güdülenme (motivasyon) kuramlarından yararlanılmaktadır

(Yelboğa, 2007). Bu araştırmada İşdoymu ile ilgili olarak belli başlı kuramlar, kapsam ve süreç (bilişsel) kuramları olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

2.4.1.1. Kapsam Kuramları

Bu çalışmada İşgörenlerin içsel doyumuna ağırlık veren kuramlar olarak tanımlayabileceğimiz kapsam kuramları başlığı altında dört kuram yer almakta olup, bu kuramlar sırasıyla aşağıda verilmiştir.

2.4.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow tarafından geliştirilen bu kurama göre bireyin, fizyolojik, güvence ve güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme hiyerarşik seviyelerden oluşan beş temel ihtiyacı bulunmaktadır (Ololube, 2006).

1. **Fizyolojik İhtiyaçlar** : Açlık, susuzluk, uyku, cinsellik, korunma, dokunma gibi temel fizyolojik ihtiyaçlar.
2. **Güvenlik İhtiyacı** : Güvence ve emniyet ihtiyaçları.
3. **Ait olma ihtiyacı** : Aidiyet, sevgi ve sosyal ihtiyaçlar.
4. **Saygı ihtiyacı** : Kazanım, yeterlilik, mevki, tanınma, itibar inançları.
5. **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı** : Potansiyel başarı, en üst düzeyde gelen yaratıcılık ve kendini ifade etme olarak tanımlayabileceğimiz bireyin olmak istediğini olması, yapmak istediklerini yapması ve kişisel potansiyelinin farkına varmasıdır (Hoy ve Miskel, 2010).

Kuramın hiyerarşik seviyeleri Şekil 4'de verilmiştir.



Şekil 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının Hiyerarşik Seviyeleri

Kaynak : Çetinkanat, M. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İşdoymu* Ankara: Anı Yayıncılık.

Kuram, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın bir önemi olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında ise doyumun yaşandığını savunmaktadır.

Birey, gereken güvenli ortamın devamlılığının sağlanamaması durumunda üst düzey gereksinimlerinden vazgeçerek, yeniden güvenli bir ortam arayışına girecek ve bu yüzden gelişimi engellenmiş olacaktır (Çetinkanat, 2000). Kuramın örgütlere uyarlanması Çizelge 13'de özetlemiştir:

Çizelge 13. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının Örgütlere Uyarlanması

Gereksinim Düzeyleri	Genel Doyum Etkenleri	Örgütsel Etkenler
1. Fizyolojik	Yiyecek, içecek, uyku vb.	a. Ödemeler b. Hoş bir çalışma ortamı c. Kafeterya
2. Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme	a. Güvenli çalışma koşulları b. Örgütsel olanaklar c. İş güvenliği
3. Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler, ait olma	a. Birlikte iyi çalışılan iş grupları b. Arkadaşça denetim c. Profesyonel ilişkiler
4. Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, statü	a. Sosyal tanınma b. Unvan c. Yüksek statülü iş d. İşten alınan geri bildirim
5. Kendini Gerçekleştirme	Gelişme, İlerleme, Yaratıcılık	a. Anlamlı bir iş b. Yaratıcılık için olanaklar c. İşte amaçlara ulaşma d. Örgütte ilerleme

Kaynak : Çetinkanat, M. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İşdoyumu* Ankara: Anı Yayıncılık.

2.4.1.1.2. Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı

Alderfer tarafından geliştirilen Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı, Maslow'un çalışmasını iletme çabalarından birisidir (Günbayı, 2000).

Adelfer kuramında, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan beş gereksinimi üç'e indirmiş olup bunlar: varlık, ilişki ve gelişme gereksinimleridir (Çetinkanat, 2000).

1. **Varlık gereksinimleri:** Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili su, yiyecek, korunma ve güvenlik gibi ihtiyaçlardır.
2. **İlişki gereksinimleri :** Bu gereksinimler diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumları kapsar.
3. **Gelişme gereksinimleri :** Bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile Adelfer'in varoluş, ilgililik ve büyüme kuramının karşılaştırılması Çizelge 14'de verilmiştir.

Çizelge 14. Maslow ve Adelfer'in Kuramlarının Karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	Alderfer'in Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı
Kendini Tamamlama	Gelişme
Kendini Gösterme	
Sosyal İhtiyaçlar	Aidiyet
Güvenlik İhtiyacı	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma

Kaynak : Çetinkanat, M. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İşdoyumunu* Ankara: Anı Yayıncılık.

Çizelge 12'de görüldüğü üzere ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları Adelfer'in Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramında varolma ihtiyacına karşılık gelmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında sosyal ihtiyaçlar varoluş, ilgililik ve büyüme kuramında aidiyet ihtiyacına karşılıktır. Varoluş, ilgililik ve büyüme kuramında gelişme ihtiyacı,

ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında kendini gerçekleştirme ve gösterme ihtiyaçlarından sayılabilir.

Kuram; varlıksal ve fizyolojik ihtiyaçları esas almıştır. Bu ihtiyaçlar yemek, içecek, barınma ve güvenlik gibi ihtiyaçları içermektedir. Hiyerarşinin en üstünde büyüme ihtiyaçları, kişisel başarı ve kendini gerçekleştirme yer almaktadır.

Her iki kuramda bir alt gereksinimin karşılanması durumunda üst düzey bir isteğin doğacağını kabul etmesine karşın bazı farklı yönleri vardır. Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramına göre gereksinimler karşılanmadığında bir alt düzey gereksinim belirir. Kuramda gereksinimler somuttan soyuta doğru sıralanmıştır. Aynı anda birden fazla gereksinimin doğabileceğini belirtmiştir (Sun, 2002).

Gereksinimler somutluk durumlarına göre sıraya konmuştur. Böylece bir üst düzeydeki gereksinimin karşılanması güçleştikçe, bir alt düzeydeki gereksinim belirmeye başlar. Çünkü Erg kuramına göre ayrılaşma, daha az somut olan amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara doğru yönelir (Daft, 2010).

Varoluş, İlgililik ve Büyüme kuramı; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından farklı gereksinimlere ne şekilde yönelindiği konusunda ayrılmaktadır. Gereksinimler, Varoluş, İlgililik ve Büyüme kuramında somutluk durumlarına göre sıraya konmuştur. Dolayısıyla bir üst kümesi daha çok istenecektir. Çünkü kurama göre, daha ayrılaşmış, daha az somut amaçları elde edemeyenler daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz, ama daha somut olanı onun yerine geçer (Onaran, 1981).

2.4.1.1.3. İki Faktör Kuramı

Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Kuramı olarak da bilinen Herzberg, Mausner ve Synderman'ın iki faktör kuramı, işgörenlerin en iyi nasıl doyuma ulaşacağıyla ilgilenmesi nedeniyle ağırlıklı olarak ihtiyaçların

tamamlanmasını esas alır. Beyaz yakalı olarak tanımlanan işgörenlerin İşdoyumunu ve doyumsuzluğunda etkili olan faktörleri belirlemek için birkaç araştırma yapmışlardır (Daft, 2010). İki Faktör Kuramı, Pittsburg bölgesindeki 9 şirketteki 203 muhasebeci ve mühendisle yapılan görüşmelerde işin kendisi ve başarıma duyguları ile ilgili iki etkenden söz etmişlerdir (Çetinkanat, 2000).

Herzberg araştırmasında çalışma ortamında İşdoyumuna etki eden faktörleri sıralamış, İşdoyumunu ve doyumsuzluğunun birbirinden bağımsız kavramlar olduğunu belirtmiştir (Başaran,2004).

Herzberg ve arkadaşları, yaptıkları çalışmada elde ettikleri verilerle bir motivasyon ve İşdoyumunu kuramı geliştirmişlerdir. Elde ettikleri sonuçlar, iş yaşamında pozitif tutumlara yol açan öğelerin ortaya çıkma sebebinin bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin etme potansiyelinden, Herzberg'in deyimıyla psikolojik gelişiminden kaynaklandığı sonucuna varmışlardır (Hoy ve Miskel, 2010). Bundan dolayı İşdoyumunu ve doyumsuzluğu birbirinden bağımsız olarak görülmektedir. İşgörenlerin memnuniyetsizliğine yol açan bu faktörleri hijyen faktörleri olarak tanımlanmıştır.

İki faktör kuramı olumlu durumların kazanım, yapılan iş, sorumluluk ve gelişme kaydetme etkisiyle ortaya çıktığını ortaya koymuştur. Olumsuz durumlar ise ast ve üst arasındaki kişisel ilişkiler, teknik denetleme, şirket politikası, yönetim, çalışma koşulları, maaş ve kişisel yaşam etkisi doğrultusunda ortaya çıkmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010).

İş yaşamında, bireyin İşdoyumunu belirleyen öğeler mevcuttur. Fakat bu öğelerin yokluğu işdoyumsuzluğunu her zaman ortaya çıkarmamaktadır.

İki Faktör Kuramının birkaç temel varsayımı vardır:

1. İşdoyumunu ve doyumsuzluğunu açıklamada kullanılacak iki grup öğe vardır.
2. Motive edici öğeler doyum oluşturma eğilimindeyken hijyen öğeleri doyumsuzluk oluşturma eğilimindedir.

3. İşdoymu ve doyumsuzluğu birbirine zıt iki kavram olmayıp, daha çok birbirinden bağımsız öğelerdir (Harrell ve Stahl, 1981).

Çizelge 15'de önem sırasına göre İşdoymunu etkileyen altı faktör ile işdoyumsuzluğuna sebep olan yedi faktör verilmiştir.

Çizelge 15. İşdoymunu etkileyen hijyen ve güdüleyici faktörler

Hijyenler	Güdeleyiciler
Politika ve Yönetim	Başarı
Denetleme	Tanınma
Üstler ile İlişkiler	İşin Kendisi
Çalışma Koşulları	Sorumluluk
Ücret	Terfi
Astlar ile İlişkiler	İlerleme
İş güvenliği	

Kaynak : Daft, L. (2010). *The New Era Of Management*. Mason: South-Western College Press.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in İki Faktör Kuramlarının yer aldığı kapsam kuramları, işgöreni doyuma ulaştıran gereksinimleri tek tek göstermeye çalışırlar. Bu kuramlar işgörenlerin saptanan değerleri ya da gereksinimleri örgütçe karşılandığında işgörenin doyuma ulaşacağını savunurlar (Başaran, 2004).

2.4.1.1.4. Güdüsel Örüntü Kuramı

Kapsam kuramları içerisinde en fazla destek gören bu kuram McClelland tarafından geliştirilmiş olup, başarı ve başarısızlık güdülerine ilişkin çalışmalarıyla J.W. Atkinson da bu kurama katkıda bulunmuştur (Başaran, 2008).

Güdüsel Örüntü Kuramı, insanların gereksinimlerini kendi kültürlerinde çeşitli durumlarda kendi yaşantıları yoluyla öğrendikleri ya da kazandıklarını savunduğu öğrenme kuramı ile yakından ilişkilidir (Çetinkanat, 2000).

McClelland, her insanın ilk yaşlarından başlayarak kendine özgü bir güdüsel örüntü geliştirdiğini; güdülenmesinin bu örüntüsünün bir işlevi olduğunu savunmuştur (Daft, 2010).

Bir insanın yaşam boyu geliştirdiği güdüsel örüntüsünde üç tür güdüsel gereksinimi olup, bütün bireyler bu gereksinimlerin bir birleşimine sahiptirler. Bu gereksinimleri Çetinkanat (2000) şu şekilde ifade etmektedir:

1. **Başarı Gereksinimi** : Başarı gereksinimine yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler, tipik olarak kendi çabaları ile başarılı sonuç alacakları ve nasıl yapmakta olduklarına ilişkin hemen geri bildirim alacakları durumları ararlar.
2. **İlişki Gereksinimi** : Temel olarak diğer bireyler ile arkadaşça ve sıcak ilişkiler, ifade eder. Yüksek düzeyde ilişki gereksinimine güdülenmiş bireyler, tek başlarına çalışmaktansa diğer bireylerle birlikte çalışmayı yeğlerler.
3. **Güç Gereksinimi** : Örgütlerde başkalarını etkilemek ve birisinin kendi ortamını kontrol etmek isteğidir.

Başarı gereksinimine sahip olanlar yüksek başarıya motive olmuşlardır. Parlak fikirlerle ortaya çıkan, gelecekteki kariyerini planlayarak iş toplantılarından yüksek doyum elde eden işgören yüksek bir başarıma ihtiyacı içinde olabilirler (Harrell ve Stahle, 1981). Bundan dolayı başarı gereksinimi olan bu bireyler alt düzey pozisyonlardaki başarılarından dolayı üst pozisyonlara terfi ederler. (McClelland ve Boyatzis, 1982).

İlişki gereksinimine sahip bireyler başkaları tarafından sevilme ve kabul görmek isterler. Bir seçenek sunulduğunda diğerleriyle karşılıklı etkileşimi ve onlarla arkadaş olmayı tercih ederler. Bu gereksinime sahip bireylerin üzerinde durduğu ahenkli kişiler arası ilişkiler, sürekli kişilerarası etkileşimin yaşandığı sosyal çalışmacı ve öğretmenlik gibi mesleklerde avantaj sağlayabilir.

Yönetim pozisyonlarında, yüksek ilişki ihtiyacı bir problem olarak ortaya çıkabilir. Çünkü bireyler, diğerleri tarafından nasıl algılandıkları hakkında bilgi almaya aşırı derecede eğilim göstermektedirler. Bundan dolayı işgörelere performansları ile ilgili geri dönüt vermek ya da düşük performanslı olanlarını disipline etmek yöneticiler için zor olabilir.

Diğer insanları etkilemek ve onların çevrelerini kontrol etmek isteyen bireyler, yüksek güç gereksinimine ihtiyaç duyarlar. Eğer birey kendi iyiliği ve örgüt içindeki prestiji için gücü kazanmaya çalışıyor ve kullanıyorsa bu durum onun diğerleriyle olan ilişkileri için yıkıcı olabilir. Ancak bu gereksinim çalışma ortamının daha olumlu hale getirilmesi gibi başkalarını düşünen bir yapıda belirginleşiyorsa olumlu sonuçlar ortaya koyar. Güç gereksinimi, örgütlerde yönetimsel ve liderlik pozisyonlarının etkililiği için önemli görülmektedir (McClelland ve Burnham, 1976).

Bu kurama göre başarı güdüsü yüksek bireylerin özelliklerini Terzi (2002) şu şekilde sıralamıştır:

- 1. Kişisel Sorumluluk ve Orta Düzeyde Risk Almak :** Başarı güdüsü yüksek bireyler, problemlerin üstesinden gelebilmek için kişisel sorumluluk almaktan hoşlanırlar. Bunun anlamı yapılacak işten elde edilecek başarıdan dolayı doyum sağlamaktır. Bu tip bireyler, başarı güdüsü yüksek düzeyde riskli işler değil orta düzeyde riskli işlere girme eğilimindedirler.
- 2. Anında Geri Bildirim Alma İsteği :** Başarı güdüsü yüksek bireyler, amaçlarına çabuk ulaştıran makul başarı hedefleri saptayarak anında geri bildirim alabilecekleri işleri tercih ederler.
- 3. Sürekli Olarak İşle Meşgul Olma :** Başarı güdüsü yüksek bireylerin beyin aktiviteleri sürekli işle meşguldür. İşlerini başarıyla bitirmek için uğraştıklarından dolayı arkadaş canlısı olmamakla suçlanırlar.
- 4. Maddi Ödüllere Önem Vermeme :** Başarı güdüsü yüksek bireyler için esas olan başarı olduğundan, maddi ödülü peşinden koşulacak bir amaç olarak görülmez.

Sonuç olarak; gereksinim temelli teoriler gereksinimleri karşılamak için güdülenmiş davranışı açıklamaya çalışırlar. Bu perspektife göre örgütlerde yöneticinin görevi işgörenlerin ihtiyaçlarını belirlemek ve çalışma ortamının işgörenlerin bu ihtiyaçlarının doyumunu sağladığından emin olmaktır.

Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarsisi kuramı insan ihtiyaçlarını fizyolojik, güvenlik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak sınıflandırmıştır. Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı ise Maslow'un hiyerarşisinin, varlık, ilişki ve gelişme olmak üzere üç boyutta yeniden düzenlenmiş halidir.

İki Faktör Kuramı işgörenin işten doyumsuzluğuna yol açan hijyen faktörler ile işgöreni motive eden faktörleri birbirinden ayırt etmiştir. Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı ise başarı, güç ve ilişki gereksinimlerini bireylerin sahip olduğu denge ve baskın güdüleyiciler olarak tanımlamıştır. Bu kuramların her biri işgörenleri motive edecek çalışma ortamının özelliklerini tanımlamaktadır (Çetinkanat, 2000 ; Daft, 2010;).

2.4.1.2. Süreç (Bilişsel) Kuramları

İşdoyumu ile ilgili kapsam kuramları, davranış üzerindeki içsel etkenleri açıklamaya çalışır. Buna karşılık süreç kuramları güdülenmeden önceki birbiri ile ilişkili bilişsel etkenler üzerinde dururlar. Bilişsel kuramlar gereksinim kuramlarına karşı çıkmazlar, buna karşın güdülenmeye değişik bir açıdan bakarlar. (Çetinkanat, 2000).

Süreç kuramları, güdülenmenin oluşumunu tanımaya çalışırlar. Bu kuramlar insanın güdülerinin nasıl yekindiği, yekinen güdülerin nasıl doyurulduğu, doyum davranışının nasıl oluştuğu, güdülerin yeniden nasıl yekindiği sorularına yanıt ararlar (Başaran, 2008). Yaygın olan bütün süreç kuramları işgörenin belirlenen motivasyon seviyesi ve doyum ihtiyacına bilişsel süreç boyutuyla vurgu yapmaktadır (Ololube, 2006).

Hoy ve Miskel (2010)'a göre süreç kuramları başlığı altında dört kuram yer almakta olup, bu kuramlar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

2.4.1.2.1. Beklenti Kuramı

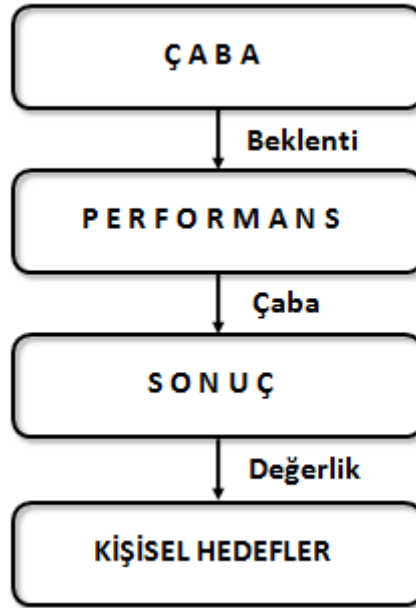
İş motivasyonuna bilişsel bir yaklaşım olan ve ilk olarak Vroom (1964) tarafından geliştirilen kuram, insanları çalışmaya neyin motive ettiği konusundaki en güvenilir ve geçerli açıklamalardan birisidir (Sirk,1999).

Beklenti kuramı iki temel sayıltı üzerine kuruludur. Birincisi; bireyler düşünme, mantık yürütme ve gelecek hakkında öngörüde bulunma yeteneklerini kullanarak örgütlerdeki davranışları hakkında kararlar verirler. İkincisi; davranışı etkilemek için kişisel değerler ve tutumlar, rol beklentileri ve okul kültürü gibi çevresel unsurlar ile ilişki içerisindedir (Hoy ve Miskel, 2010).

Bir işgörenin işini yapması için öncelikle çaba harcamayı yeğlemesi, gerekir. Çaba harcamayı yeğleyen insan, bir iç veya dış güç tarafından eyleme geçirilmelidir. Bireylerin çaba harcamayı yeğlemeleri beklenti, değerlik ve çaba değişkenlerinin işlevidir. Bu değişkenleri Başaran (2008) şu şekilde açıklamıştır:

1. **Beklenti** : İşgörenin, zor bir işin iyi bir performansla götüreceğine ne kadar inandığıyla ilgilidir.
2. **Değerlik** : Harcanan çabanın sonunda işgörenin elde edeceklerinin kafasında canlanan değeridir.
3. **Çaba** : İşgörenin beklentilerini karşılamak için harcadığı bilişsel, duyuşsal ve devinimsel faaliyetlerinin toplamıdır.

Vroom'un Beklenti Kuramına göre insanların inançları Şekil 5'de verilmiştir.



Şekil 5. Vroom'un Beklenti Kuramının Bileşenleri

Kaynak : Ciarniene, R., Vilmante, K., Milita, V. (2010). *Expectations and Job Satisfaction : Theoretical and Empirical Approach*. Business and Management 6th International Scientific Conferance. Vilnius, Lithuania.

Beklenti Kuramı, bireylerin diğerlerinden farklı ihtiyaç, arzu ve amaçları olduğunu dolayısıyla çalışanlara verilecek ödüllerin onların ihtiyaçlarına yönelik olmasını savunmaktadır.

Ciarniene ve diğerleri (2010) bu bileşenler arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade etmektedir:

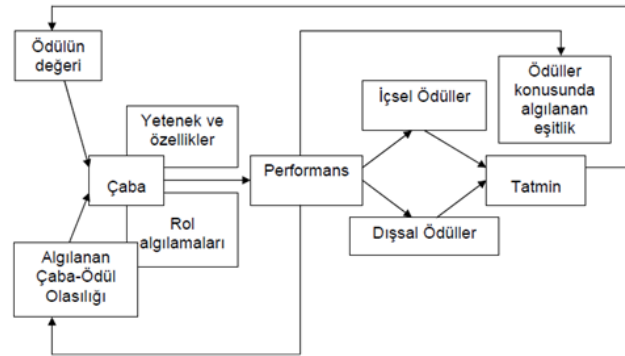
1. Çaba ve performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
2. Yeterli performans tatminkâr bir ödül getirecektir.
3. Ödül önemli bir ihtiyacı karşılayacaktır.
4. İhtiyacın doyurulması isteği, bunun için sarfedilen çabayı değerli kılacak kadar güçlüdür.

Vroom'un beklenti kuramında güdüleme fonksiyonu (motivasyon gücü): çaba ile performansa ulaşma arasında kurulan ümit derecesi, performans ile ödüllere ulaşma arasında kurulan ümit derecesi ve ödüllere verilen değer olarak tanımlanmıştır.

2.4.1.2.2. Çok Değişkenli GÜdülenme Kuramı

1960'lı yıllarda beklenti kuramının ortaya atılmasıyla birlikte yapılan birçok araştırma sonucu Porter ve Lawler beklenti kuramını uyarlayarak, işgörenlerin doyum ve performansını ölçmek için bu modeli geliştirmişlerdir. Şekil 6'da da görüleceği gibi Porter-Lawler modeli beklenti kuramından oldukça farklılaştırılmıştır. Örneğin bu model, yetenek, özellik ve rol algılamalarını da kapsamaktadır (Porter ve Lawler, 1998; Akt. Mimaroglu, 2008).

Çok değişkenli güdülenme kuramı Porter ve Lawler tarafından Vroom'un Beklenti kuramına dayalı olarak geliştirilmiştir. Vroom'un kuramına ek olarak bu kuram, insanın güdülenmesini pek çok değişkenin etkilediğini savunur (Başaran, 2008). Bu değişkenler Şekil 4'de verilmiştir.



Şekil 6. Çok Değişkenli GÜdülenme Kuramı

Kaynak : Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri

Porter'la Lawler'in (1968) kuramı, özel kesim yöneticilerinin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme gereksiniminden doğmuştur. Bu kuram da temelde bir beklenti kuramıdır, ancak Vroom'un kuramında olmayan başka tutumsal değişkenler de kuramda yer almıştır (Onaran,1981).

Bu kuramda yüksek başarının yüksek işdoyumunu sağlayabilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini aynı zamanda başarı

düzeyi yüksek fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır (Eren, 1998).

2.4.1.2.3. Eşitlik Kuramı

Adams'ın (1965) ortaya koyduğu eşitlik kuramı, işgörenin örgüte verdiği ile örgütten aldığını denk bulmasının örgütsel davranışı etkilediği yaklaşımı üzerine kurulmuştur (Başaran, 2008). Kuram, insanların kendilerine adil davranıldığında, hak ettikleri ödüller aldıklarında, ödüllerin adilce dağıtılması durumunda ve kendilerine saygı ve nezaket gösterildiğinde çok çalıştıklarını belirtmektedir.

Eşitlik kuramında, güdülemenin, işgörenlerin işlerinde sarfettikleri gayret ile iş sonunda elde ettikleri kazanımlar arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıkları ileri sürülmektedir (Jewell ve Siegall, 1990). Kurama göre, eğer bir işgörenin işindeki girdileri ve çıktıları arasında eşitlik oluşursa, bunların eşit olmadığı duruma göre daha fazla işdoyumuna sahiptir (Gilmore, 2001).

Bireyler, örgütlerde kendilerini ve durumlarını diğer bireylerle sürekli olarak karşılaştırarak adil davranılıp davranılmadığına karar verirler. Sosyal karşılaştırma adı verilen bu mekanizmada girdiler (işgörenin katkıda bulunduğu her şey) çıktılarına (işgörenin yapmış olduğu katkılar karşılığında aldığı her şey) oranlar ve diğerlerinin girdi/çıkıtı oranları ile karşılaştırır (Hoy ve Miskel, 2010).

Eşitlik kuramına göre işgörenler iş için harcadıkları çabalarla elde ettikleri çıktıları diğer işgörenlerin (referans) girdi ve çıktılarıyla karşılaştırırlar. Eşitlik kuramında yer alan girdi ve çıktılar şu şekilde ifade edilmiştir (Altınkurt, 2010):

$$\frac{\text{Kazanım (kendisi)}}{\text{Katkı (kendisi)}} \begin{matrix} < \\ = \\ > \end{matrix} \frac{\text{Kazanım (referans)}}{\text{Katkı (referans)}}$$

Çetinkanat (2000)'a göre birey bu karşılaştırma sonunda eşitlik görürse, kuram bireyin işi ve performansı için çaba sarfetmeye devam edeceğini varsayar. Eğer, bu karşılaştırmada dengesizlik varsa bu durum bireyin karşılaştırma yapmasına sebep olmaktadır, bu da iş için gösterecekleri çabaya yansımaktadır.

İşgörenin algıladığı eşitsizliğin büyüklüğü, davranışın da belirleyicisi olmaktadır. Altinkurt (2010)'a göre işgören, katkısına oranla kazanımının az ya da fazla olması durumunda şu davranışları göstermektedir:

1. Çaba düzeyini değiştirme,
2. Kazanımın eşitlenmesini talep etme,
3. Düşüncesini değiştirme,
4. Referans alınan kişinin değiştirilmesi,
5. Referans kişinin kazanımlarını etkileme,
6. Bulunduğu ortamı yada durumu değiştirme,
7. Örgüte karşı güven düzeyinin değiştirilmesi.

2.4.1.2.4. Amaç Kuramı

Locke (1968) tarafından geliştirilen bu kurama göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Bu durum işgörenin işinden daha fazla doyum elde etmesini sağlayacaktır (Eren,1998).

Bu kurama göre öncelikle amaç kavramının tanımlanması gerekmektedir. Amaçlar, bireysel veya örgütsel olsun, ulaşılmak istenen durumları ifade eder. Bu anlamda amaç işgörenlerin veya örgütlerin sahip olduğu bir durumdur. Bu durum parasal olduğu gibi, parayla ölçülemeyen sosyal ve psikolojik nitelikte de olabilir. Önemli olan bu amaçların, bireylerin veya örgütlerin davranışlarını yönlendirmesidir (Yıldırım, 2007).

Birey arzu ve duygularını karşılamak için amaçlarına ulaşmak ister. Örgüt açısından ise amaçlar, örgüt tarafından belirlenen ve örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği durumlardır. Örgüt belirli miktarda ve kalitede mal veya hizmet üretimi, düşük maliyetler, düşük devamsızlık, yüksek işgören doyumu, belirli bir başarı düzeyine ulaşma gibi çeşitli amaçlar saptayabilir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

İşgören, işine ilişkin amacı kendisi koymalıdır. Başlangıçta üstlerin liderliği gerekli olabilir. İşgörene yönlendirici liderlik, amaca ulaşma çabalarının ve elde edilen edimin değerlendirilmesi sırasında yapıldığında daha etkili olacaktır (Başaran, 2008).

Amaçların; belirginlik, güçlük ve kabul derecesi olmak üzere üç çeşit özelliği vardır. Arıkanlı ve Ulubaş (2004) bu özellikleri şu şekilde tanımlamışlardır:

1. **Belirginlik** : Amaçlanan başarının gözlenebilir ve ölçülebilir olmasıdır.
2. **Güçlük** : Ulaşılmak istenen başarı düzeyidir.
3. **Kabul derecesi** : Amaçların bireyler tarafından benimsenme derecesidir.

2.4.2. İŞDOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşdoyumunu işgörenlerin örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusundaki katkılarını arttıran en önemli faktörlerden biridir. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etken olan İşdoyumunun sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce İşdoyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler hakkında bilgi sahibi olunmalıdır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005).

2.4.2.1. Bireysel Faktörler

İşdoyumunun oluşmasında, bireysel faktörlerin çok önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu faktörler, bireyin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir. Bu bağlamda bireyin yaşı, cinsiyeti, öğrenim düzeyi, kıdemi ve medeni durumu gibi faktörler bireyin içinde bulunduğu mevcut durumu algılamasını doğrudan etkilemektedir.

Yaş : Yapılan araştırmalar yaş ile İşdoyumunu arasında olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. Yaş arttıkça doyum artmaktadır. Bunu nedeni tecrübe nedeniyle doyumun artmasıdır (Sevimli ve İşcan, 2007). Oswald ve Warr (1996), çalışmaları sonucunda yaş ile İşdoyumunu arasındaki ilişkinin, bireysel özellikler ve bireylerin işe ait değerlerine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Cinsiyet : İşdoyumunu etkileyen faktörlerden birisi de cinsiyettir. Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir (Aşık, 2010). Kadın ve erkeklerin İşdoyumunu arasındaki farklılıkları inceleyen araştırmalar incelendiğinde, sonuçlar arasında bir tutarlılık görülmemektedir.

Çarıkçı (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, İşdoyumunu etkileyen en önemli özelliğin cinsiyet olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kadınların işdoyumları erkeklerin İşdoyumundan daha düşüktür. Araştırmacı bu sonucun kadınlarda doyumsuzluk yaratan asıl faktörün çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğunu belirtmiştir.

İşdoyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yapılan diğer bir araştırmada, kadınların erkeklere göre daha yüksek İşdoyumuna sahip olduklarını bulunmuş ve bunun nedeninin kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip olabilecekleri şeklinde açıklamıştır (Yelboğa, 2007).

Öğrenim Düzeyi : Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel işdoymularının, öğrenim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Aşık, 2010). Yelboğa (2007), öğrenim düzeyi ve İşdoymu arasındaki ilişkiyi, alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelediği araştırmasında, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durumun işdoymusuzluğu yarattığını, öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde ise bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğunu ortaya koymuştur.

Medeni Durum : Evli işgörenlerin, bekarlara göre işdoymularının yüksek olduğu belirtilmiştir. Herzberg'in evli işgörenler üzerine yaptığı araştırmasında evli olan ve olmayan kadın iş görenler farklı işdoym gösterirken, erkeklerde böyle bir fark görülemediği (Aksu, Acuner ve Tabak 2002). Yetiş, Kankat ve Bakıcı (2008) yaptıkları çalışmada, medeni durum değişkenine göre işdoym düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını, buna karşın kısmen de olsa evlilerin İşdoymu puanlarının bekârlara oranla daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Kıdem : Çalışanların İşdoymu düzeyini etkilediği düşünülen kişisel etkenden birisi de mesleki kıdemleridir. Kesin olmamakla birlikte kıdem ile yaş arasında ortaklaşa bir ilişki görüldüğü vurgulanmıştır. Bunun sebebi, kıdem ve İşdoymu ilişkisinin araştırma bulguları ile yaş ve İşdoymu ilişkisinin araştırma bulgularının paralellik göstermesidir (Balcı, 1985).

2.4.2.2. Örgütsel Faktörler

Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, işgörenin bulunduğu iş yerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada işgörenin İşdoymu ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır (Aşık, 2010).

Çevresel faktörler olarak da adlandırılabilen ücret, yükselme olanağı, ödül, işin içeriği, çalışma arkadaşları, örgütün iklimi yönetim, örgütsel adalet ve denetim gibi temel örgütsel faktörler; işgörenlerin İşdoyumunu etkilemektedir.

Ücret : Örgütlerde işgörenlerin İşdoyumunu etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden biri ücret'tir. Bu konu ile ilgili ele alınması gereken başlıca sorun ücretin, yönetim tarafından adil bir biçimde belirlenip ödenmesidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile ilgili uyumlu olduğu kadar, gösterilen performans ile de uyumlu olmalıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Yükselme Olanağı : İşgörenlerin İşdoyumu açısından yükselme imkanları ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin örgüt ve toplum içerisindeki sosyal statüsünü de yükseltmektedir (İlhan, 1996).

Ödül : Örgütlerde yöneticiler, örgütün amaçları doğrultusunda beklenen davranışları gerçekleştiren işgörenleri ödüllerle teşvik etme yoluna gidebilirler. İşgörenlerin gerçekçi bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmeleri İşdoyumunu olumlu etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2007).

İşin İçeriği : İşin zorluk derecesi, İşdoyumunu genellikle olumlu etkileyen faktörlerdendir. İşgörenlerin başarıma istekleri, başarılarını görme ve gösterme tutumları bu durumu etkileyen faktörlerdendir. Gerçekleştirilmesi güç olan bir iş başarılıyorsa ve bu başarıyı çalışma arkadaşları ve yöneticiler fark ediliyorsa, işgören daha fazla doyum sağlar (Balaban, 2010).

Çalışma Arkadaşları : İşgören, kendi değerleri ile örtüşen bir grup içerisinde kabul görüyor ve yardımlaşma imkanı buluyorsa bu durum kişiyi olumlu yönde etkileyecektir. Örgütün, işgörenin sosyal ihtiyaçlarını karşılıyor olması hem onu motive edecek, hem İşdoyumunu sağlayacak hem de performansını arttırmaya yardımcı olacaktır (Silah, 2001).

Örgütün İklimi : Örgüte kimliğini kazandıran; işgörenlerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan; örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Örgütün yönetim biçiminin ve örgütte oluşturulan iklimin işgörenlerin işten doyumu ile ilişkisi yüksektir. Güven veren; dürüst, adil davranılan; ilişkilerin iyi olduğu; çatışmaların en aza indiği bir ortam, işgörenlerin işten doyumunu olumlu yönde etkiler. Örgüt ikliminin olumluluğu, çalışma koşullarının iyiliğini gösterir (Başaran, 2008)

Yönetim : İşgörenlerin işdoyumunun sağlanması, örgütlerin ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin nicelik ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, diğer yandan işgörenlerin işdoyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür. Bu durumda, bir örgütün başarısının göstergesi, bahsedilen bu iki amacında ulaştığı denge düzeyidir (Tengilimoğlu ve Yiğit,2005).

Yönetici işgörenin işten doyum sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Araştırmalara göre, önemli bir motivasyon kaynağı olan ücret'in yetersiz olduğu çalışma ortamlarında dahi yönetici ve yönetim tarzının iyi olması işgörenlerin işdoyumunu artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu durum, örgütlerdeki yönetim anlayışının işgörenlerin işdoyumunu üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008)

Örgütlerde karar verme süreçlerine işgörenlerin katılımı, üretkenliği arttırmıştır. Hoy ve Miskel (2010)'e göre bu konuda yapılmış çalışmalar sonucunda aşağıdaki genellemeler ortaya konmuştur:

1. Politikaların oluşturulmasında katkıda bulunma fırsatı işgörenlerin morali ve örgüte olan şevkleri üzerinde önemli bir faktördür.
2. Karar verme sürecine katılım, işgörenlerin bireysel mesleki doyumlarını olumlu yönde etkilemektedir.
3. Kararların niteliği düşük olduğunda veya astlarca kabul edilmediğinde başarısız olur.

4. İşgörenlerin ve yöneticilerin karar sürecindeki rolleri, sorunun durumuna göre değişmelidir.

Örgütsel Adalet : Örgütsel adalet; örgüt içinde görev, ücret ödül, ceza, görevde yükselme gibi sosyal ve ekonomik tüm karşılıklı değişimleri, çalışanların üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içeren bir kavramdır (Özkalp ve Kıralp, 2009).

Başaran (1985) örgütsel adaleti, işgörelere örgüte katkıları oranında hak ve ödülleri, kurallara aykırı davranışları oranında da ceza verilmesi olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel adalet konusunun temelini oluşturan Adams'ın eşitlik kuramında tarafların birbirine katkı sağladıkları ve birbirinden kazanım elde ettikleri bir ilişki olan sosyal değişim ilişkisi bağlamında ifade etmiştir. İşgörenlerin yöneticileriyle geliştirdikleri bu sosyal değişim ilişkisinde, eğitim düzeyleri, zekaları, iş tecrübeleri vb. pek çok katkıyı ortaya koyarken, yöneticilerinden ücret, ödül vb gibi kazanımlar elde etmektedirler (Altinkurt, 2010).

İlgili alanyazında işgörenlerin örgütsel adalet algısı ile işdoymaları arasında doğrusal bir ilişkinin mevcut olduğu ve yüksek adalet algısının işgörenlerin işdoymalarını arttırdığı, yöneticilerin örgütsel kuralları işgörenlerin tümüne eşit olarak uygulamaları ve ödülleri onların performanslarına uygun olarak dağıtmaları halinde işgörenlerde daha fazla doyum ve bağlılık sağlayacağı ifade edilmiştir. (Songür, Basım ve Şeşen, 2008).

Denetim : Günümüzde denetimin, örgütlerde karşılaşılan disiplin ve yasadışı davranış ve işlemleri inceleme, soruşturma ve rapor etme yönündeki algılanması ikinci planda kalmaktadır. Amaçlara yönelik planları uygulamalarla karşılaştırmak, sapmaları nedenleri ile belirlemek, önleyici, geliştirici süreçlerle çalışmalarla örgütün varlığını sürdürmesi, etkinlik ve verimliliğini arttırması

yönünde vazgeçilmez bir süreç olarak görülmeye başlanmıştır (Taymaz, 2010).

İşgören örgütteki pozisyonuna göre kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca örgüt içinde mevcut olan ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstlendiği göreve göre aynı statüde olanlarla birlikte çalışır, konumuna göre de üstleri ya da astları vardır. Üstler işin planlamasını yapar ve örgütsel amaçlara ne kadar ulaşıldığını belirlemek için astları denetler. Bu denetim yaklaşımı işgörenlere çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını ve kararlara katılımlarını zorlaştırıyorsa işdoyumusuzluğu ortaya çıkmaktadır (Eren, 1998).

2.4.3. İşdoyumunu İle İlgili Kavramlar

2.4.3.1. İşdoyumunu ve Moral

İlgili alanyazın incelendiğinde moral'le ilgili olarak şu tanımlar yapılmıştır:

Moral; örgüt amaçlarının gerçekleşmesi yönünde işgörenlerin istek, çaba, uyma ve işbirliği göstermesidir (Bursalıoğlu, 2008).

İş öğeleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları, gözetici, işveren veya yönetici ve işyerine karşı ilgisi, bunlarla bütünleşmesi ve bunlarla özdeşleşme duygusudur (Varol, 1993).

Moral rasyonel olmaktan çok duygusal bir olgu olup, bireylerden çok grup tepkisine bağlıdır. Katz'a göre moralin dört kritik boyutu bulunmaktadır:

1. Yapılan işten doyum sağlama
2. Çalışma grubundan gurur duyma
3. Alınan ücretten ve örgütteki mevcut terfi olanaklarından hoşnut olma
4. Örgüt hedefleriyle kendini özdeşleştirme

İşgörenlerin yüksek morale ulaşmaları için, yöneticiler onlara ekip ruhu oluşturabilmeleri için sürekli yardımcı olmaları, örgütsel hedeflere ulaşarak

kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmede onları desteklemek, işgücünde grubun amaçları için bir sorumluluk duygusu yaratmak, her birine örgütün hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunma olanakları sağlamak ve onların örgütte serpilip geliştiğini görebilmesini sağlamak olabilir (Werner, 1993).

Aşık'a (2010) göre iyi motive olmuş ve İşdoyumuna ulaşmış işgörenler daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde içinde buldukları örgüte olan yararları artar. İşgörenin moralinin yüksek olmasının örgütteki işgöre-nler ve çalışma düzeni üzerindeki olumlu etkileri şunlardır:

1. Morali iyi olan işgörenler görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
2. İşgörenler, çalışmaya daha istekli olur.
3. İşgörenler, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
4. İşgörenler, yönetmeliklere, kurallara ve emirlere uyarlar ve çalışma ortamında iyi bir disiplin sağlanır.
5. İşgörenlerin yöneticilere ve işyerine bağlılıkları artar.
6. Yüksek moral, işgücü devir hızı ve işe devamsızlığı azaltır ve işgücü maliyeti düşer.

2.4.3.2. İşdoyumunu ve Motivasyon (Güdülenme)

Motivasyon; bir etkinliğe (eyleme) katılmaya olan istekliliğin derecesini belirleyen tüm faktörlerin meydana getirdiği bir durum veya böyle bir durumun yaratılmasıdır (Evans, 2000). Örgütsel açıdan ise motivasyon; işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için eyleme geçecek düzeyde isteklenmesi ve eyleme geçerek görevini yapmasıdır (Başaran 2008).

Motivasyon ve İşdoyumunu birbirinden farklı kavramlar olmalarına rağmen alanyazında İşdoyumunu ile ilgili yapılan araştırmaların motivasyon kuramları ile olduğu söylenebilir. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, örgütlerinde yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri işgörenlerin verimlilik ve performansına bağlıdır. Yüksek performans ve verimlilik, işgörenlerin motivasyonlarına ve işlerinden yeterince doyum elde etmelerine bağlıdır.

Motivasyon süreci, güdünün doyurulması, gereksinmenin karşılanması ve amaca ulaşılmasıyla biter. Örgüt açısından motivasyonun bitmesi; işgörenin görevinin sonunda istenen nitelikte ve nicelikte edimin elde edilmesidir. Bu sonuca ulaşılamazsa, işgörenin istenilen niteliği ve niceliği elde edinceye kadar görevinde uğraşması gerekir (Başaran, 2008).

Örgütlerde işgörenlerinin motivasyonunu sağlayabilmek için özendirme araçlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Özendirme araçlarının kullanımındaki amaç, işgörenlerde daha çok çalışma isteği yaratabilecek unsurları bularak onların işdoyumlarını yüksek düzeyde karşılayabilmek ve her gün işe istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

İşgörenin bir örgüte girmesinin, çalışmasının nedeni yaşamının gereklerini karşılamaktır. Çalışmanın güçlüğüne, kimi çevrelerce çalışmaya karşı takınılan olumsuz tutuma karşın işgören, isteyerek ya da istemeyerek çalışmasını sürdürür. Güdü, motivasyon, gerekseme ve istek kavramları, işgörenin neden çalıştığını açıklayan kavramlardır (Başaran, 2004).

Örgütler işgörenlerine, performanslarıyla ilgili ödüller ortaya koyarlar. Ödüller, işgörenlerde örgütsel adalet algısını sağlıyorsa doğrudan motivasyonu olumlu yönde etkiler ve İşdoyumunu da artar. Ters olduğunda ise İşdoyumunu düşerken motivasyonda da azalma olacaktır (Altinkurt, 2010).

İşdoyumuna sahip bir işgörenin motivasyonu için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde motive olmuş bir işgörenin eylemleri sonucunda İşdoyumuna ulaşması da mümkündür (Pekel, 2001).

2.4.3.3. İşdoyumunu ve Performans

Performans ilgili alanyazında şu şekillerde tanımlanmaktadır: hedeflerin gerçekleştirilme derecesi (Gül, Oktay ve Gökçe, 2009). Bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendi üzerine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlaması (Eren, 2000). Örgütsel bağlamda ise performans; işgörenin örgütün amaçlarına ulaşmak için yaptığı üretim,

İşdoymu, örgüte uyum, örgütün yönetimine katılma ve örgütü yaşatma etkinliklerinin sonunda elde ettikleridir (Başaran, 2008).

Yukarıda yapılan tanımlara göre; İşgören; yönetimin belirlediği örgütsel amaçları gerçekleştirme ölçüsünün sınırı içinde ise başarılı, bu sınırın altında ise başarısız olarak nitelendirildiği söylenebilir.

Performans ile İşdoymu arasında çok güçlü olmayan, ancak olumlu bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Pekel (2001)'e göre performans ve İşdoymu ilişkisini açıklamaya yönelik üç model bulunmaktadır :

1. İşdoymu performansı artırır.
2. Performans İşdoymu'nu artırır.
3. Ödüller hem İşdoymu'nu hem de performansı artırır.

Çetin ve Dündar(2010)'a göre, İşdoymunun performansı arttırdığı durumda; işgören yaptığı işten memnuniyet düzeyi arttıkça performansını artırıcı yönde çaba sarfedecektir. Performansın İşdoymunu arttırdığı durumda; işgören yüksek performans gösterdiğinde yönetim tarafından ödüllendirilecek ve bunun sonucunda daha fazla İşdoymu sağlayacaktır.

Ödüllerin İşdoymu ve performansı arttırdığı sayıtlısında ise; işgören üstün bir performans gösterdiğinde, kendince önemli bir ödül alacak ve bu durum İşdoymu ve performansını arttıracaktır. Ancak, ödüllendirme işgörende adalet algısını sağlamıyorsa İşdoymu düşecek dolayısıyla performans da düşecektir.

2.4.3.4. İşdoymu ve Örgütsel Bağlılık

Küreselleşme olgusu ve bunun getirdiği rekabet ortamında örgütlerin güçlerini arttırarak varlıklarını devam ettirebilmeleri işgörenlerin örgütle kendilerini bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Örgütlerde bu durumun sağlanması işgörenlerin örgüte bağlılığını gerektirir.

Örgütsel davranış yazınında örgütsel bağlılık ile ilgili pek çok tanımlama yapılmış olup, bunlardan bazıları şunlardır:

Bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000), İşgörenin örgütte kalma ve örgütü için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Aydoğan, 2010).

Örgüt ve işgören arasındaki bağın aktif olduğu bir durumda bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi, işgörenin örgütteki üyeliğini devam ettirme ve fedakarlık yapma arzudur (Vanneberg ve Scarpello, 1994, Akt. Özkalp ve Kirel, 2009).

İşdoymu ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın İşdoymuna yol açtığı; diğer bazı çalışmalarda da İşdoymu ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı ilişki olduğu öne sürülmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Örgütsel bağlılığın; duygusal, rasyonel ve normatif olmak üzere üç bileşenli bir model olduğunu ileri sürülmektedir. Bu modele göre; işgörenin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması duygusal bağlılık, işgörenin örgütü terketmesiyle kaybedeceklerini düşünerek örgütteki üyeliğini sürdürme arzusu rasyonel bağlılık ve işgörenin örgüte karşı sorumluluğu konusundaki inancı ise normatif bağlılık olarak değerlendirilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2009).

İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması daha kalıcı ve daha güvenilir bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Bunun yanısıra İşdoymu da örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörenlerde artmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler diğerlerine göre daha yüksek performans göstermektedirler (Aydoğan, 2010).

2.5 İlgili Araştırmalar

Bu bölümde Türkiye’de ve yabancı ülkelerde liderlik stilleri ve iş doyumunu ile ilgili araştırmalardan kaynak taraması sonucunda ulaşılabilenler aşağıda özetlenmiştir.

2.5.1 Yurtiçi Araştırmalar

2.5.1.1 Liderlikle İlgili Araştırmalar

Kul (2010)’un “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı doktora tezinde Sakarya ve Bartın illerinde görev yapan beden eğitim öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitim öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgular şunlardır :

1. Beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışlarını “genellikle” sergiledikleri ve işlemci liderlik davranışlarını “ara sıra” sergiledikleri tespit edilmiştir.
2. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutları ile beden eğitimi öğretmenlerinin işdoyumu arasındaki ilişki incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile işdoyumu arsında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, sürdürümcü liderlik ile öğretmenlerin işdoyumu arasındaki ilişki incelendiğinde ise düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları arttığında dönüşümcü liderlik boyutunda orta düzeyde, sürdürümcü liderlik boyutunda düşük düzeyde beden eğitimi öğretmenlerinin işdoyumunu arttırdığı görüşündedirler.

3. Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin analiz sonuçlarına bakıldığında “memnunum” düzeyinde bir işdoyumuna sahip oldukları, beden eğitiminin hareketli, birçok uygulama alanıyla iç içe ve oldukça sosyal bir öğretmenlik branşı olması nedeniyle beden eğitim öğretmenlerinin işin tamamına karşı yüksek bir bütünleşmeye sahip oldukları değerlendirilmektedir.

Töremen ve Yasan (2010)'ın “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği) adlı araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına bağlı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ortaya koymayı amaçlanmıştır. Malatya il merkezinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerin dahil edildiği araştırmada elde edilen bulgular şu şekildedir:

1. Araştırma genel olarak ele alındığında ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rol ve davranışlarını gösterdiklerini ortaya koymuştur.
2. Cinsiyet değişkenine göre dönüşümsel liderlik algılamasında erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık tespit edildiği görülmektedir.
3. Branş değişkenine göre dönüşümsel liderlik algılamasında anlamlı bir farklılık yoktur.
4. Eğitim durumu değişkenine göre dönüşümsel liderlik algılamasında ön lisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça okul yöneticilerinin davranışlarını yetersiz görme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.
5. Kıdem değişkenine göre dönüşümcü liderlik algılamasında 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlere

göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışları göstermelerini yeterli bulmaktadırlar.

Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)'nun "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini" adlı çalışmasında Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin demografik ve mesleki değişkenlerine (cinsiyet, yaş, en son mezun olduğu okul, mesleki kıdem, görev yaptığı okuldaki kıdem ve görev) göre okul müdürlerinden algıladıkları liderlik (vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik ve dönüşümsel liderlik) rollerinin farklılık gösterip göstermediğinin saptanması ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

1. İlköğretim okulu öğretmenlerin cinsiyet, yaş, en son mezun oldukları okul, mesleki kıdem, görev yaptıkları okullardaki kıdem ve görev değişkenlerine göre okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
2. İlköğretim okulu öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre, yaş değişkenine göre 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre, en son mezun oldukları okul değişkenine göre eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin diğer okul mezunu öğretmenlere göre, mesleki kıdem değişkenine göre, (6-10) yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere göre, görev yaptıkları okullardaki kıdem değişkenine göre 10 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre ve görev değişkenine göre ise branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre okul müdürlerinin liderlik rollerini daha yeterli görmektedirler.

Doğan (2007)'in “Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde Ankara Ostim bölgesindeki bankalarda çalışan işgörenlerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik algıları ile bazı demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu) göre iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu araştırma sonucunda bankalarda çalışan işgörenlerin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik yaklaşımları ile ilgili değerlendirmeleri olumlu yönde arttıkça iş doyumlarının da arttığı, sürdürümcü liderliğin işgörenlerin iş doyumları üzerinde dönüşümsel liderlikten daha etkili sonuçlar verdiği, cinsiyet ve yaş gruplarına göre liderlik algılamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği ancak eğitim durumu değişkenine göre dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik algılamasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı araştırmada Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerinde devlete bağlı 25 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan 500 öğretmenin demografik ve mesleki değişkenlerine (cinsiyet, medeni durum, kıdem, branş, mezun oldukları okul türü ve görev yaptıkları eğitim kademesine) göre okul yöneticilerinden algıladıkları liderlik stillerine (dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve laissez-faire liderlik) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin saptanması ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

1. Okul yöneticileri dönüşümsel liderlik stilini, sürdürümcü liderlik stiline göre daha fazla gerçekleştirmektedirler.
2. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel uyarım, bireysel destek; sürdürümcü liderlik alt boyutlarından koşullu ödül, ekstra çaba, etkililik ve doyumunu daha fazla gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler.

3. Öğretmenlerin branşlarıyla okul yöneticilerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
4. Dönüşümsel liderlik stilini benimseyen okul yöneticileri öğretmenlerin daha fazla ekstra çaba etkililik ve iş doyumunu elde etmesini, sürdürümcü liderlik stiline koşullu ödül alt boyutu, öğretmenlerin ekstra çaba, etkililik ve doyum elde etmesini sağlamaktadır. Laissez-faire liderlik ile ekstra çaba, etkililik ve iş doyumunu arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
5. Önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim mezunu olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stiline ilişkin davranış algıları ve iş doyum düzeyleri öğretmen okulu mezunlarına göre daha fazladır.

Koçak (2006)'ın "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisinin İncelenmesi" adlı yüksek lisans tezinde Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okulu öğretmenlerinin demografik ve mesleki değişkenlerine göre (yaş, kıdem, cinsiyet, görev yapılan kademe) ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin kendi iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır;

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ekonomik durumlarından memnun olmadıklarının belirtmişlerdir.
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin okulda fiziksel ortamı yeterince sağlamadıkları belirtilmiştir.
3. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile doğrudan ilişkisi olduğu düşünülen; "önemli bir birey olma", "kendini güven içinde hissetme", başkalarına yardım edebilme imkanlarının verilmesi", "saygı duyulma", saygınlık kazanma", girişim gücünü ve yeteneklerini kullanabilme", "kendini yenileme", "mesleki gelişimi sağlama" ve "eşit davranılma"

görüşlerine ilişkin öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerini yeterli görmemektedirler.

4. Öğretmenlerin cinsiyet ve yaş değişkenine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.
5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenim durumu değişkenine göre iş doyum düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. En yüksek iş doyum Eğitim Yüksek Okulu mezunları, en düşük iş doyum Fen-Edebiyat Fakültesi mezunlarında görülmektedir.
6. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre; kıdemli öğretmenlerin iş doyum puanları genç öğretmenlere göre daha yüksek görülmektedir.
7. İlköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları kademe değişkenine göre II. Kademe öğretmenleri lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.
8. İlköğretim okulu öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve yaş değişkenine göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileme dereceleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
9. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileme derecelerinin algılanmasında İlköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları kademe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin II. Kademe öğretmenlerine I. Kademe öğretmenlerine oranla daha fazla yol gösterici konumda buldukları görülmektedir.

Yelboğa (2007)'nın "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin İncelenmesi" adlı araştırmasında İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir

finans kuruluşunda çalışan işgörenlerin bazı demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, unvan, iş deneyimi ve öğrenim durumu) iş doyumunu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde özetlenmiştir :

1. İşgörenlerin cinsiyet, unvan, öğrenim durumu değişkenleri ile iç doyum, dış doyum ve genel doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.
2. İşgörenlerin kıdem (iş deneyimi) değişkeni ile iç doyum, dış doyum ve genel doyum puanları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşgörenler arasında iş doyum düzeyi en yüksek olan grup 5 yıl ve altı ile 16 yıl ve üstü üzeri kıdeme sahip olan gruptur. Doyum düzeyi en düşük olan grup 6-10 yıl arası kıdeme sahip olurken, 11-15 yıla arası kıdeme sahip olanlarda bu düzeyin yükselmeye başladığı görülmektedir.

Çelik ve Eryılmaz (2006)'ın "Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği)" adlı çalışmasında Ankara ili merkez ilçelerindeki Endüstri Meslek Liselerinde çalışan öğretmen algılarına göre, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır;

1. Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, eğitim düzeyi, aynı okulda çalışma süreleri ve aynı yöneticiyle çalışma süreleri değişkenlerine göre Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
2. Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, eğitim düzeyi, aynı okulda çalışma süreleri ve aynı yöneticiyle çalışma süreleri değişkenlerine göre Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri "ara sıra" göstermektedirler.

3. Öğretmen algılarına göre Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin yaşlarına, mesleki kıdemlerine branşlarına, eğitim düzeylerine, aynı okulda çalışma sürelerine ve aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat öğretmenlerin değerlendirmeleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
4. Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin yaşlarına, mesleki kıdemlerine, branşlarına, eğitim düzeylerine ve aynı okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat öğretmenlerin değerlendirmeleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine ve aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Akdoğan (2002)'in "Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı araştırmasında Deniz Harp Okulunda görev yapan öğretim elemanlarının mesleki ve kişisel değişkenleri göz önünde bulundurularak amirlerinden algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeylerine ilişkin algıları araştırılmıştır. Yapılan araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibidir :

1. Öğretim elemanlarının iş doyum puanlarının genelinin ve alt faktörlerine ait puanlarının, öğretim elemanlarının demografik değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.
2. Öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri amirlerinin ve kendilerinin rütbeleri yükseldikçe artmaktadır.
3. Deniz Harp Okulunda görev yapan mühendis sınıfındaki öğretim elemanları, öğretmen sınıfındaki öğretim elemanlarına göre daha fazla iş doyumunu sağlamaktadırlar.

4. Amirleri Harp Okulu mezunu olan öğretim elemanlarının dışsal doyum düzeyleri amirleri sivil üniversite mezunu öğretim elemanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, dışsal iş doyum'un yönetsel anlamda en büyük iki parametresini oluşturan, "Üstün astlarını yönetme şekli"nin ve "Üstün karar vermedeki yeteneği"nin, amirleri Harp Okulu mezunu olan öğretim elemanlarının dışsal doyumunu sağlamada etkin bir rol oynadığı tespit edilmiştir.
5. Amirlerin eğitim düzeyi yükseldikçe öğretim elemanlarının dışsal iş doyum puanları artmaktadır.
6. Öğretim elemanları Harp Okulu mezunun amirleri "Dönüşümcü Lider", sivil üniversite mezunu amirler ise "Serbestçi Lider" olarak algılamaktadırlar.
7. Amirlerini sürdürümcü lider olarak algılayan öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri incelendiğinde genel, dışsal ve içsel doyum düzeyleriyle, amirlerinin liderlik stilleri arasında negatif yönde bir korelasyon tespit edilmiştir.
8. Öğretim elemanlarının genel iş doyumları ile amirlerinden algıladıkları dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

2.5.1.2 İş Doyumu İle İlgili Araştırmalar

Taşdan ve Tiryaki (2008) tarafından yapılan "Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması" adlı araştırmada, Trabzon ilindeki özel ve devlet ilköğretim okullarında görevli 151 öğretmenin demografik ve mesleki değişkenlerine (cinsiyet, mesleki kıdem ve mezun oldukları okul türü) göre iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir:

1. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri toplam puanları; iş ve niteliği, ücretler, çalışma şartları, gelişme ve yükselme olanakları, birlikte çalışılan işgörenler ve örgütsel yaşam alt boyut puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.
2. Öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre iş doyum puanlarında anlamlı bir farklılık yoktur.
3. Özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, ölçeğin tamamında ve alt boyutlarında yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının yükseltilmesine yönelik politikaların geliştirilmesi gerektiği olarak yorumlanmıştır.

Izgar (2008)'in Antalya, Karaman, Konya ve İçel illeri merkezinde görev yapan 2407 okul yöneticisinin iş doyum düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı ölçüde farklılaşp farklılaşmadığı, iş doyum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olup olmadığı ve iş doyumunun örgütsel bağlılığı ne ölçüde açıkladığını kapsayan "Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık" adlı araştırmasında elde edilen bulgular şu şekildedir:

1. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre iş doyum düzeylerinde kadın yöneticiler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
2. Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemi değişkenine göre iş doyum düzeylerinde 11 yıl ve üzeri kıdemi olan yöneticilerin iş doyum puan ortalamaları 6-10 yıl kıdemi olan yöneticilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Demirel (2006)'in "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi (Denizli İli Örneği)" adlı yüksek lisans tezinde Denizli ili ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi ve iş doyumlarını etkileyen faktörlere ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Denizli il merkezinde yer alan 17

ilköğretim okulunda görev yapan 324 sınıf öğretmenin dahil edildiği araştırmada elde edilen sonuçlar şu şekilde ifade edilmiştir.

1. Denizli ili ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinin genel iş doyum düzeyleri “orta” düzeyde bulunmuş olup, sınıf öğretmenlerinin örgütsel faktörlere ilişkin iş doyum algıları ise işin niteliğine göre “yüksek iş doyum”, ücrete göre “çok düşük iş doyum”, özlük haklarına göre “orta iş doyum”, denetime göre “çok düşük iş doyum”, çalışma şartlarına göre “orta iş doyum”, insan ilişkilerine göre “yüksek iş doyum”u, toplumsal katkıya göre “orta iş doyum”, ilköğretim programına göre “orta iş doyum”, yönetime göre “orta iş doyum”ve rehberlik hizmetlerine göre ise “düşük iş doyum” düzeyinde olduğu saptanmıştır.
2. Denizli ili ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri en fazla iş doyum puanını “insan ilişkileri” konusunda, en düşük iş doyum puanını ise “ücret” boyutunda vermişlerdir.
3. Denizli ili ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlere göre iş doyum düzeyleri; cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemekte buna karşın sınıf öğretmenlerinin yaş değişkenine göre incelendiğinde 41-50 yaş grubunun 31-40 yaş grubuna göre daha doyumlu olduğu, kıdem değişkenine göre incelendiğinde 20 yılın üzerinde kıdeme sahip olan öğretmenlerin 11-19 yıl kıdeme sahip olanlardan daha doyumlu olduğu ve eğitim düzeyi değişkenine göre ise Eğitim Enstitüsü yada Yüksekokulundan mezun olan sınıf öğretmenlerinin, eğitim fakültesi mezunlarından daha doyumlu olduğu bulunmuştur.

2.5.2 Yurtdışı Araştırmalar

2.5.2.1 Liderlik ve İş Doymu İle İlgili Araştırmalar

Voon, Lo, Nigui ve Ayob (2011) dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik stillerinin işgörenlerin iş doymaları üzerindeki etkisini incelediği “Malezyada Kamu Sektöründeki Liderlik Stilllerinin İşgörenlerin İş Doymaları Üzerindeki Etkisi” başlıklı araştırmada kamu sektöründeki yöneticilerin dönüşümsel liderlik stili ile işgörenlerin iş doymaları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş, buna karşın sürdürümcü liderlik stili ile işgörenlerin iş doymaları arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan liderlik kapasitesine sahip ve bunu yönetim anlayışını değiştirmek için kullanan örgütlerin işgörenlerin motivasyonunu daha fazla arttırdığı ortaya konmuştur.

Wattson (2009) Amerikan Hastaneler Birliğine üye sağlık kuruluşlarında yöneticilerin liderlik stilleri ve motivasyon faktörlerinin radyoloji kliniği çalışanlarının iş doymu üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre dönüşümsel liderlik davranışı ile işgörenlerin motivasyon faktörleri ve iş doymu düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki, sürdürümcü liderlik ile pozitif yönde düşük bir ilişki ve serbestlik tanıyan liderlik davranışları ile işgörenlerin motivasyon faktörleri ve iş doymu düzeyleri arasında ise negatif yönde bir ilişki belirlenmiştir.

Chi, Yeh ve Yu (2008) tarafından yapılan “Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Dönüşümsel Liderlik, Örgüt Kültürü ve İş Doymununun Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisi” başlıklı araştırmada elde edilen bulgular şu şekildedir. Dönüşümsel liderlik, örgüt kültürü ve iş doymu ile örgüt performansı arasında olumlu bir ilişki vardır. Dönüşümsel liderlik ile iş doymu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Örgüt kültürü ile iş doymu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. İş doymu örgütsel performansın önemli bir açıklayıcısıdır. İş doymu dönüşümsel liderlik ve örgütsel performans ile örgüt kültürü ve örgütsel performans arasında bir aracı konumundadır.

Ejmofofor (2007) Cleveland Üniversitesinde yaptığı “Nijerya’da Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Yetenekleri ve Öğretmenlerinin İş Doyumu” konulu doktora tezinde öğretmenlerin demografik özellikleri ve algıları ile eğitim yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışları arasında ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile dönüşümsel liderlik yaklaşımlarından olan işgörenlerin kararlara katılımı ve profesyonel gelişimlerinin sağlanması arasında ise yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur.

Medley ve Larochelle (1995) yönetici hemşirelerin dönüşümsel liderlik stilleri ile servis hemşirelerinin iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada iş doyumuna; mesleki statü, etkileşim, örgüt politikası, özerklik, ücret, çalışma şartları olmak üzere altı boyutta incelenmiş olup, en yüksek ortalama etkileşim boyutunda bulunmuştur. İş doyumuna ait boyutlar ile dönüşümsel liderlik arasında yapılan korelasyon sonucunda bütün boyutlarda pozitif yönde bir ilişki bulunmuş bunun yanı sıra dönüşümsel liderlik ile iş doyumunun etkileşim ve örgüt politikaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İş doyumuna ait boyutlar ile sürdürümsel liderlik arasında yapılan korelasyon sonucunda ise bütün alt boyutlarda negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Sürdürümsel liderlik ile iş doyumuna ait boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Kantak, Futrell ve Sager (1992) tarafından gerçekleştirilen iş ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada işten elde edilen doyumla yaşam doyumları arasında değişik düzeyde de olsa her zaman anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte örgütlerde değişik pozisyonlarda çalışan işgörenler işlerinden ve yaşamlarından benzer düzeyde doyum elde etmemişlerdir. Buna göre örgütlerde işgörenlerin yükselmelerinin iş doyumlarının yükselmesi anlamına gelmediğini göstermiştir (Çetinkanat, 2000) .

F.Roetlisberger ve Elton Mayo liderliğinde bir grup araştırmacı tarafından Western Elektrik Şirketinin Hawthorne fabrikasında yaptıkları

Çalışma rgtlerde liderlik ve işgörenlerin iş doyumlarını araştıran ilk çalışmalardan birisidir.

Klasik rgt kuramına bir tepki olarak ortaya konan bu kuramda klasik kuramın eksik bıraktığı ve pasif kabul ettiği insan unsurunu inceleme konusu yapmıştır. Neoklasik yaklaşım işgörenlerin sadece maddi yönden değil, sosyo-psikolojik yönden de doyuma ulaştırılması boyutunu eklemiştir (Memduhoğlu, 2008).

Hawthorne araştırmalarının işgören yönetimi bakımından bir dönüm noktası olduğu söylenebilir. Bu araştırmalar yöneticilerin işgörenlere karşı gösterdikleri tutum ve davranışların; üretim ve sürdürülebilir verimlilik bakımından dinlenme, ışık hatta ücretten daha önemli olduğunu ortaya çıkarmış, bunun yanı sıra daha iyi bir topluma ulaşmak için örgütlerde lider yöneticilere olan ihtiyaı ortaya koymuştur (Bursalıoğlu, 2005).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada izlenen yöntem; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri toplama aracının uygulanması, verilerin analizi alt başlıkları altında açıklanmıştır.

3.1 Araştırmanın Modeli

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

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Bursa ili Karacabey İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak ilçe merkezinde yer alan ilköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Karacabey İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgilere göre 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Ocak 2010 tarihi itibari ile ilçe merkezinde 10 ilköğretim okulu yer almakta olup, bu okullarda 186 kadın, 137 erkek toplam 323 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni ulaşılabilir

olduğundan evrenden örneklem alınmamış, araştırma tüm evren üzerinden yapılmıştır. 253 anket geri alınabilmiştir.

Araştırmanın evrenini oluşturan okullar ve öğretmen sayıları ile cevaplanan anketler ile ilgili sayısal veriler Çizelge 16'da verilmiştir.

Çizelge 16. Araştırmanın evrenini oluşturan okullar ve öğretmen sayıları ile cevaplanan anketler ile ilgili sayısal veriler

SIRA NO	ÇALIŞMA YAPILAN OKUL ADI	ÖĞRETMEN SAYISI	CEVAPLANAN ANKET SAYISI	CEVAPLANAN ANKET YÜZDESİ (%)
1.	14 Eylül İlköğretim Okulu	31	28	90,32%
2.	Atatürk İlköğretim Okulu	46	35	76,09%
3.	Cumhuriyet İlköğretim Okulu	58	50	86,21%
4.	İstiklal İlköğretim Okulu	23	18	78,26%
5.	Ulubatlı Hasan İlköğretim Okulu	29	25	86,21%
6.	Şehit Serkan Şahin İlköğretim Okulu	19	19	100,00%
7.	Hacı Ahmediye Onur İlköğretim Okulu	36	27	75,00%
8.	Muhsin Özdamar İlköğretim Okulu	19	19	100,00%
9.	Ömer Matlı İlköğretim Okulu	43	20	46,51%
10.	Şehit Bahadır Tayfur İlköğretim Okulu	19	12	63,16%
GENEL SONUÇ		323	253	78,33%

3.3 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada Bursa ili Karacabey ilçe merkezinde yer alan ilköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin işdoym düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Liderlik ve İşdoym ölçekleri kullanılmıştır. Ölçek üç bölümden oluşmakta olup birinci bölümde araştırmaya katılan deneklerin cinsiyet, kıdem, branş ve eğitim durumu bilgilerini içeren demografik özellikler yer almakta, İkinci bölümde ise

öğretmenlerin işdoyumunu ölçmek için Minnesota İşdoyum Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Weiss, England, Lofquist tarafından işgörenlerin genel iş doyumlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Özdayı (1995) ve Bayraktar'ın (1996) araştırmalarında kullanılmıştır. Ölçeğin iş doyumunu güvenilirlik katsayısı .86 bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre iş doyum ölçeği güvenilirliği yüksek bir ölçme aracıdır (Akdoğan,2002).

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

Ölçeğin içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutu vardır. 1,2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 nolu maddeler içsel doyumunu ölçmekte, 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 nolu maddeler ise dış doyumunu ölçmektedir.

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

Akdoğan (2002) tarafından çok faktörlü liderlik ölçeğinde, ölçeğin geneli için maksimum Güvenilirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .93, minimum güvenilirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .91 olarak bulunmuştur. Ölçeğinin "Dönüşümcü Liderlik" faktörü için maksimum güvenilirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .93, minimum güvenilirlik ise Guttman tekniği ile

hesaplanan değer .95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin “Sürdürümcü Liderlik” faktörünün geneli için Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .72, minimum güvenilirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .74 olarak bulunmuştur. Ölçeğin “Serbestlik Tanıyan Liderlik” faktörünün geneli için Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .72, minimum güvenilirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .70 olarak bulunmuştur.

3.4 Veri Toplama Süreci

Bursa Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alındıktan sonra veri toplama araçları araştırmacı tarafından 08/02/2010-01/03/2010 tarihleri arasında Karacabey İlçe Merkezinde yer alan İlköğretim Okullarına dağıtılmış ve yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Veriler, SPSS 12 (Statistical Package For Social Sciences) paket programına yüklenerek analiz edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin anketin birinci bölümünde yer alan demografik özelliklerine ilişkin verilerin çözümlenmesinde frekans (f) ve yüzde (%) gibi istatistiksel tekniklerden faydalanılmıştır. Araştırmanın alt problemleri çözümlenirken öncelikle frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{X}) değerlerine yer verilmiştir. Araştırmada istatistiksel çözümlenmeler yapılmadan önce Levene F testi yapılmış, varyansların homojen olduğu görüldüğünden bütün çözümlenmelerde parametrik testler uygulanmıştır. İki bağımsız grubun anlamlılık düzeylerinin tespitinde t- Testi, İki den fazla grubun ortalamaları karşılaştırılırken Varyans Analizi (ANOVA) ve ilişki çözümlenmelerinde Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Ölçeğin öğretmenlerin İşdoymu’nu ölçen bölümü Hiç Memnun Değilim (1.00-1.80), Memnun Değilim (1.81-2.60), Memnunum (2.61-3.40), Oldukça Memnunum (3.41-4.20), Çok Memnunum (4.21-5.00) olmak üzere

sınıflamanın her birimine bir puan değeri verilerek elde edilen veriler sayısal bir niteliğe dönüştürülmüştür.

Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ise Hiçbir Zaman (1.00-1.80), Nadiren (1.81-2.60), Bazen (2.61-3.40), Genellikle (3.41-4.20), Daima (4.21-5.00) olmak üzere sınıflamanın her birimine bir puan değeri verilerek elde edilen veriler sayısal bir niteliğe dönüştürülmüştür.

Analizler $p < .05$ anlamlılık düzeyinde çözümlenmiş ve yorumlanmış bunun yanı sıra $p < .01$ anlamlılık düzeyinden de yararlanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1 ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırma probleminin çözümlenmesi amacıyla elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine dayalı bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Önce araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin kişisel bilgilerine ait bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1 Öğretmenlerle İlgili Kişisel Bulgular

Yapılan anket uygulamasında Karacabey ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 323 öğretmenin tümüne anket ulaştırılmış, 253 anket geri alınabilmiş, 70 anket ise geri dönmemiştir. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak cevaplanan ölçek sayıları Çizelge 17'de verilmiştir.

Çizelge 17. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	N	%
Kadın	145	57,00
Erkek	108	43,00
TOPLAM	253	100,00

Çizelge 17 incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin 145'i (%57) kadın, 108'i (%43) erkek'tir.

4.1.2 Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kıdemine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki çalışma sürelerini içeren kıdemleri Çizelge 18'de verilmiştir.

Çizelge 18. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kıdeme Göre Dağılımı

KIDEM	N	%
1-5 Yıl kıdem	178	70,40
6-10 Yıl kıdem	44	17,40
11 Yıl ve Üzeri kıdem	31	12,30
TOPLAM	253	100,00

Çizelge 18 incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin 178'i (%70,40) 1-5 Yıl Kıdem aralığında, 44'ü (%17,40) 6-10 yıl kıdem aralığında ve 31'i (%12,30) ise 11 Yıl ve üzeri Kıdem aralığında yer almaktadır

4.1.3 Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branşa Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin branşlara göre dağılımı Çizelge 19'da verilmiştir.

Çizelge 19. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branşlara Göre Dağılımı

BRANŞ	KADIN		ERKEK		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%
Sınıf Öğretmeni	89	59,73	60	40,27	149	58,89
Branş Öğretmeni	56	53,85	48	46,15	104	41,11

Çizelge 19 incelendiğinde araştırmaya katılan 253 ilköğretim okulu öğretmenin 149'u (%58,89) sınıf öğretmeni, 104'ü (%41,11) branş (matematik, türkçe, sosyal bilgiler, teknoloji ve fen bilgisi, yabancı dil, görsel sanatlar, teknoloji ve tasarım, din kültürü ve ahlak bilgisi) öğretmenidir. Sınıf öğretmenlerinin 89'u (%59,73) bayan, 60'ı (%40,27) erkektir. Branş öğretmenlerinin 56'sı (%53,85) bayan, 48'i (%46,15) erkektir.

4.1.4 Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim durumuna göre dağılımı Çizelge 20'de verilmiştir.

Çizelge 20. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	KADIN		ERKEK		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%
Önlisans	13	38,24	21	61,76	34	13,44
Lisans	132	60,27	87	39,73	219	86,56

Çizelge 20 incelendiğinde araştırmaya katılan 253 ilköğretim okulu öğretmenin 34'ü (%13,44) Önlisans, 219'u (%86,56) Lisans derecesine sahiptir. Önlisans mezunu öğretmenlerin 13'ü (%38,24) kadın, 21'i (%61,76) erkektir. Lisans derecesine sahip öğretmenlerin 132'si (%60,27) kadın, 87'si (%39,73) erkektir.

4.2 ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLERİNE AİT BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin analizlere yer verilmiştir.

4.2.1 Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın birinci alt probleminin “a” maddesi öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin görüşleri nedir? şeklinde ifade edilmişti.

Öğretmenlerin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine verdikleri puanlardan elde edilen dönüşümsel liderlik boyutuna ait bulgular Çizelge 21'de sunulmuştur.

Çizelge 21. Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik boyutuna ait puanlarının dağılımı

Madde No		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima	\bar{X}	SS
2. Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	F	7	20	44	104	78	3,88	1,01
	%	2,8	7,9	17,4	41,1	30,8		
6. Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder	F	48	52	60	61	32	2,90	1,30
	%	19	20,6	23,7	24,1	12,6		

Çizelge 21-devam

8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	F	15	25	63	86	64	3,62	1,13
	%	5,9	9,9	24,9	34	25,3		
9. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	F	4	13	65	94	77	3,89	0,94
	%	1,6	5,1	27,7	37,2	30,4		
10. Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	F	14	25	47	95	72	3,73	1,13
	%	5,5	9,9	18,6	37,5	28,5		
13. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	F	13	22	48	104	66	3,74	1,09
	%	5,1	8,7	19	41,1	26,1		
14. Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	F	6	25	52	94	76	3,82	1,04
	%	2,4	9,9	20,6	37,2	30		
15. Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	F	18	37	60	86	52	3,46	1,17
	%	7,1	14,6	23,7	34	20,6		
18. Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	F	24	29	78	74	48	3,36	1,18
	%	9,5	11,5	30,8	29,2	19		
19. Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	F	21	34	55	89	54	3,47	1,20
	%	8,3	13,4	21,7	35,2	21,3		
23. Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	F	13	26	49	113	52	3,65	1,07
	%	5,1	10,3	19,4	44,7	20,6		
25. Güç ve güven duygusu sergiler.	F	17	18	49	97	72	3,74	1,14
	%	6,7	7,1	19,4	38,3	28,5		
29. Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	F	13	28	50	102	60	3,66	1,10
	%	5,1	11,1	19,8	40,3	23,7		
30. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	F	17	25	57	106	48	3,56	1,10
	%	6,7	9,9	22,5	41,9	19		
31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	F	16	31	52	97	57	3,58	1,15
	%	6,3	12,3	20,6	38,3	22,5		
32. Çalışanlara görevlerinin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış	F	22	26	58	106	41	3,46	1,14
	%	8,7	10,3	22,9	41,9	16,2		
33. Ortak görev anlayışını vurgular.	F	106	50	60	22	15	2,17	1,23
	%	41,9	19,8	23,7	8,7	5,9		
35. Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	F	14	17	42	76	104	3,94	1,16
	%	5,5	6,7	16,6	30	41,1		
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	F	11	20	51	75	96	3,88	1,13
	%	4,3	7,9	20,2	29,6	37,9		
$\bar{X} = 3,55$ $SS = 1,13$								

Çizelge 21’de görüldüğü gibi ölçekte yer alan “Ortak görev anlayışını vurgular” şeklinde belirlenmiş olan 33. madde en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 2,17$) sahiptir. Bu maddeye öğretmenlerin 106 kişi (%41,9) Hiçbir Zaman seçeneğini işaretlerken 50 kişi (%19,8) Nadiren, 60 kişi (%23,7) Bazen, 22 kişi (%8,7) Genellikle ve 15 kişi (%5,9) Daima ifadesini belirtmiştir. En yüksek ortalama ($\bar{X} = 3,89$) ise “Gelecek hakkında iyimser konuşmalar

yapar.” şeklinde belirlenmiş olan 9. maddeye aittir. Bu maddeye öğretmenlerden 4 kişi (%1,6) Hiçbir Zaman seçeneğini işaretlerken 13 kişi (%5,1) Nadiren, 65 kişi (%27,7) Bazen, 94 kişi (%37,2) Genellikle ve 77 kişi (%30,4) Daima ifadesini tercih etmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik boyutuna ait puanlarının ortalaması ise $\bar{X} = 3,55$ “Genellikle” düzeyinde gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine verdikleri puanlardan elde edilen sürdürümcü liderlik boyutuna ait bulgular Çizelge 22’de sunulmuştur.

Çizelge 22. Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları sürdürümcü liderlik boyutuna ait puanlarının dağılımı

Madde No		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima	\bar{X}	SS
1. Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	f	25	16	56	111	45	3,53	1,15
	%	9,9	6,3	22,1	43,9	17,8		
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz	f	35	34	66	93	25	3,15	1,19
	%	13,8	13,4	26,1	36,8	9,9		
4. Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	f	44	33	69	71	36	3,08	1,29
	%	17,4	13	27,3	28,1	14,2		
11. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	f	6	29	47	103	68	3,78	1,04
	%	2,4	11,5	18,6	40,7	26,9		
12. Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	f	125	40	44	31	13	2,07	1,27
	%	49,4	15,8	17,4	12,3	5,1		
16. Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan (ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	f	26	22	47	98	60	3,56	1,23
	%	10,3	8,7	18,6	38,7	23,7		
20. Sorun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	f	90	49	58	40	16	2,37	1,40
	%	35,6	19,4	22,9	15,8	6,3		
21. Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	f	89	33	44	66	21	2,59	1,40
	%	35,2	13	17,4	26,1	8,3		
22. Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	f	70	36	62	55	30	2,75	1,37
	%	27,7	14,2	24,5	21,7	11,9		
24. Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	f	18	31	66	94	44	3,45	1,28
	%	7,1	12,3	26,1	37,2	17,4		
26. Kurum vizyonunu vurgular.	f	9	19	44	89	92	3,93	1,07
	%	3,6	7,5	17,4	35,2	36,4		
27. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	f	10	28	40	99	76	3,80	1,10
	%	4	11,1	15,8	39,1	30		
$\bar{X} = 3,17$ SS = 1,23								

Çizelge 22’de görüldüğü gibi ölçekte yer alan “Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.” şeklinde belirlenmiş olan 12. madde en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 2,07$) sahiptir. Bu maddeye öğretmenlerin 106 kişi (%41,9) Hiçbir Zaman seçeneğini işaretlerken 50 kişi (%19,8) Nadiren, 60 kişi (%23,7) Bazen, 22 kişi (%8,7) Genellikle ve 15 kişi (%5,9) Daima ifadesini belirtmiştir. En yüksek ortalama ($\bar{X} = 3,93$) ise “Kurum vizyonunu vurgular” şeklinde belirlenmiş olan 9. maddeye aittir. Bu maddeye öğretmenlerin 4 kişi (%1,6) Hiçbir Zaman seçeneğini işaretlerken 13 kişi (%5,1) Nadiren, 65 kişi (%27,7) Bazen, 94 kişi (%37,2) Genellikle ve 77 kişi (%30,4) Daima ifadesini tercih etmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları sürdürümcü liderlik boyutuna ait puanlarının ortalaması ise $\bar{X} = 3,17$ “Bazen” düzeyinde gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine verdikleri puanlardan elde edilen serbestlik tanıyan liderlik boyutuna ait bulgular Çizelge 23’de sunulmuştur.

Çizelge 23. Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları serbest tanıyan liderlik boyutuna ait puanlarının dağılımı

Madde No		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima	\bar{X}	SS
5. Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	f	113	50	45	28	17	2,15	1,28
	%	44,7	19,8	17,8	11,1	6,7		
7. İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	f	106	64	48	21	14	2,11	1,19
	%	41,9	25,3	19	8,3	5,5		
17. “Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.	f	60	45	66	59	23	2,76	1,29
	%	23,7	17,8	26,1	23,3	9,1		
28. Karar vermektan kaçınır.	f	104	63	52	23	11	2,10	1,16
	%	41,1	24,9	20,6	9,1	4,3		
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	f	106	50	60	22	15	2,17	1,23
	%	41,9	19,8	23,7	8,7	5,9		
$\bar{X} = 2,26$ SS = 1,23								

Çizelge 23’de görüldüğü gibi ölçekte yer alan “Karar vermektan kaçınır.” şeklinde belirlenmiş olan 28. madde en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 2,10$) sahiptir. Bu maddeye öğretmenlerin 104 kişi (%41,1) Hiçbir Zaman seçeneğini işaretlerken 63 kişi (%24,9) Nadiren, 52 kişi (%20,6) Bazen, 23 kişi (%9,1) Genellikle ve 11 kişi (%4,3) Daima ifadesini belirtmiştir. En

yüksek ortalama ($\bar{X} = 2,76$) ise “Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur” şeklinde belirlenmiş olan 17. maddeye aittir. Bu maddeye öğretmenlerin 60 kişi (%23,7) Hiçbir Zaman seçeneğini işaretlerken (45 kişi) (%17,8) Nadiren, 66 kişi (%26,1) Bazen, 59 kişi (%23,3) Genellikle ve 23 kişi (%9,1) Daima ifadesini tercih etmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik boyutuna ait puanlarının ortalaması ise $\bar{X} = 2,26$ “Nadiren” düzeyinde gerçekleşmiştir.

Araştırmanın birinci alt probleminin “b” maddesi öğretmenlerin işdoyum düzeyleri nedir? şeklinde ifade edilmişti. Öğretmenlerin Minnesota İşdoyum ölçeğine verdikleri puanlardan elde edilen içsel işdoyum boyutuna ait bulgular Çizelge 24’de verilmiştir.

Çizelge 24. Öğretmenlerin içsel işdoyum boyutuna ait puanlarının dağılımı

Madde No		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Memnunum	Oldukça memnunum	Çok Memnunum	\bar{X}	SS
1. Beni her zaman meşgul etmesi açısından	F	11	28	132	48	34	3,26	.97
	%	4,3	11,1	52,2	19	13,4		
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	F	11	19	118	59	46	3,43	1,01
	%	4,3	7,5	46,6	23,3	18,2		
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	F	5	27	113	58	50	3,47	.99
	%	2	10,7	44,7	22,9	19,8		
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansımı bana vermesi bakımından	F	4	19	101	59	70	3,67	1,01
	%	1,6	7,5	39,9	23,3	27,7		
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	F	4	21	110	64	54	3,56	.96
	%	1,6	8,3	43,5	25,3	21,3		
8. Bana güvenli bir gelecek sağlaması yönünden	F	8	27	114	52	52	3,44	1,03
	%	3,2	10,7	45,1	20,6	20,6		
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	F	2	11	68	88	84	3,95	.92
	%	0,8	4,3	26,9	34,8	33,2		
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından	F	4	22	115	63	49	3,51	.95
	%	1,6	8,7	45,5	24,9	19,4		
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	F	1	27	95	74	56	3,62	.96
	%	0,4	10,7	37,5	29,2	22,1		
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğimi bana vermesi açısından	F	10	38	118	54	33	3,24	.99
	%	4	15	46,6	21,3	13		
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlanması bakımından	F	6	32	111	49	55	3,45	1,04
	%	2,4	12,6	43,9	19,4	21,7		
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	F	5	31	89	66	62	3,58	1,04
	%	2	12,3	35,2	26,1	24,5		
$\bar{X} = 3,51$ SS = 1,02								

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içsel işdoyum boyutu ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar aritmetik ortalamalar açısından değerlendirilmiştir (Çizelge 24). Yapılan analizde öğretmenler içsel işdoyum boyutu ile ilgili maddelere “Memnunum” ve “Çok Memnunum” aralığında görüş belirttikleri belirlenmiştir.

Çizelge 24’de görüldüğü gibi ölçekte yer alan “Kendi kararlarımı uygulama serbestliğimi bana vermesi açısından” şeklinde belirlenmiş olan 15. madde en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 3,24$) sahiptir. Bu maddeye öğretmenlerin 10 kişi (%4) Hiç Memnun Değilim derken 38 kişi (%15) Memnun Değilim, 118 kişi (%46,6) Memnunum, 54 kişi (%21,3) Oldukça Memnunum ve 33 kişi (%13) Çok Memnunum ifadesini belirtmiştir. En yüksek ortalama ($\bar{X} = 3,95$) ise “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından” şeklinde belirlenmiş olan 9. Maddeye yöneliktir. Bu maddeye öğretmenlerin 2 kişi (%0,8) Hiç Memnun Değilim derken 11 kişi (%4,3) Memnun Değilim, 68 kişi (%26,9) Memnunum, 88 kişi (%34,8) Oldukça Memnunum ve 84 kişi (%33,2) Çok Memnunum ifadesini belirtmiştir. Öğretmenlerin içsel işdoyum puanlarının ortalaması ise $\bar{X} = 3,51$ ile “Oldukça Memnunum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin Minnesota İşdoyum ölçeğine verdikleri puanlardan elde edilen dışsal işdoyum boyutuna ait bulgular Çizelge 25’de verilmiştir.

Çizelge 25. Öğretmenlerin dışsal işdoyum boyutuna ait puanlarının dağılımı

Madde No		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Memnunum	Oldukça memnunum	Çok Memnunum	\bar{X}	SS
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	f	13	34	112	44	50	3,33	1,09
	%	5,1	13,4	44,3	17,4	19,8		
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	f	12	36	105	58	42	3,32	1,06
	%	4,7	14,2	41,5	22,9	16,6		
12. Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından	f	8	47	137	38	23	3,38	.90
	%	3,2	18,6	54,2	15	9,1		
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	f	42	88	94	14	15	2,49	1,02
	%	16,6	34,8	37,2	5,5	5,9		

Çizelge 25-devam

14. Terfi olanağının olması bakımından	f	17	61	141	20	14	2,81	.88
	%	6,7	24,1	55,7	7,9	5,5		
17. Çalışma koşulları bakımından	f	16	48	112	39	38	3,13	1,08
	%	6,3	19	44,3	15,4	15		
18. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları bakımından	f	8	27	110	61	47	3,44	1,01
	%	3,2	10,7	43,5	24,1	18,6		
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	f	19	57	104	40	33	3,04	1,09
	%	7,5	22,5	41,1	15,8	13		
$\bar{X} = 3,12$							$SS = 1,06$	

Çizelge 25’de görüldüğü gibi ölçekte yer alan “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından” şeklinde belirlenmiş olan 13. madde en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 2,49$) sahiptir. Bu maddeye öğretmenlerin 42 kişi (%16,6) Hiç Memnun Değilim derken 88 kişi (%34,8) Memnun Değilim, 94 kişi (%37,2) Memnunum, 14 kişi (%5,5) Oldukça Memnunum ve 15 kişi (%5,9) Çok Memnunum ifadesini belirtmiştir. En yüksek ortalama ($\bar{X} = 3,44$) ise “Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları bakımından” şeklinde belirlenmiş olan 18. maddeye yöneliktir. Bu maddeye öğretmenlerin 8 kişi (%3,2) Hiç Memnun Değilim derken 27 kişi (%10,7) Memnun Değilim, 110 kişi (%43,5) Memnunum, 61 kişi (%24,1) Oldukça Memnunum ve 47 kişi (%18,6) Çok Memnunum ifadesini belirtmiştir. Öğretmenlerin dışsal işdoyum puanlarının ortalaması ise $\bar{X} = 3,12$ ile “Memnunum” düzeyinde gerçekleşmiştir.

4.2.2 İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın ikinci alt probleminin “a” maddesi İlköğretim Okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stili cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmişti.

Cinsiyet değişkenine göre dönüşümsel liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik boyutlarına ilişkin t testi analizi yapılmış olup, analiz sonuçları Çizelge 26’da sunulmuştur.

Çizelge 26. İlköğretim Okullarında cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin t-testi

Liderlik Stili	Cinsiyet	N	\bar{X}	sd	t	p
Dönüşümsel Liderlik	Kadın	145	3,59	251	1,386	.167
	Erkek	108	3,73			
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	145	3,17	251	.310	.756
	Erkek	108	3,19			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Kadın	145	2,28	251	.503	.616
	Erkek	108	2,22			

*p<.05

Çizelge 26 incelendiğinde okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stilinde kadın öğretmenlerin algıları ($\bar{X}=3,59$) ortalama ile “Genellikle” seçeneğinde, erkek öğretmenlerin algılarının ortalaması ise ($\bar{X}=3,73$) ortalama ile “Genellikle” seçeneğindedir.

Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilinde kadın öğretmenlerin algıları ($\bar{X}=3,17$) ortalama ile “Bazen” seçeneğinde, erkek öğretmenlerin algılarının ortalaması ise ($\bar{X}=3,19$) ortalama ile “Bazen” seçeneğindedir.

Okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stilinde kadın öğretmenlerin algıları ($\bar{X}=2,28$) ortalama ile “Nadiren” seçeneğinde, erkek öğretmenlerin algılarının ortalaması ise ($\bar{X}=2,22$) ortalama ile “Nadiren” seçeneğindedir.

Analiz sonucunda elde edilen ($p>.05$) değerine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bunun yanı sıra araştırma bulgularına göre tüm boyutlarda erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik rollerini daha yeterli sergilediklerini düşündükleri söylenebilir.

Araştırmanın bu sonucu Doğan (2005), Sezer (2005), Gezici (2007), Yavuz (2008), Meziroğlu (2005), Bilir (2007), Çelik ve Eryılmaz (2006), Yelboğa (2007) ve Yelboğa (2008) tarafından yapılan araştırmalardaki bulguları destekler niteliktedir. Anılan araştırmalarda da cinsiyet değişkenine göre dönüşümsel, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinde anlamlı

farklılık yoktur. Dümen (2008) ile Töremen ve Yasan (2010) araştırmalarında ise cinsiyet değişkenine göre dönüşümsel liderlik algılamasında erkekler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırmanın bu sonucu Dümen (2008) ve Töremen ve Yasan (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçlarını desteklememektedir. Gerek bu araştırmada gerekse alanyazında yapılan diğer araştırmalarda cinsiyet değişkenine göre dönüşümsel, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri ilgili sonuçlarda birliktelik görülmemektedir. Bu durum araştırmaların yapıldığı okul değişkeninin farklılığından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmanın ikinci alt probleminin “b” maddesi İlköğretim Okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stili kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmişti.

Kıdem değişkenine göre dönüşümsel, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik boyutlarında Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Çizelge 27’de verilmiştir.

Çizelge 27. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre algıladıkları liderlik stillerine ilişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümsel Liderlik	Gruplararası	,146	2	,073	,113	,893
	Gruplarıçi	162,263	250	,649		
	Toplam	162,409	252			
Sürdürümcü Liderlik	Gruplararası	1,138	2	,519	1,915	,149
	Gruplarıçi	67,740	250	,271		
	Toplam	68,777	252			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplararası	,034	2	,017	,026	,974
	Gruplarıçi	164,796	250	,659		
	Toplam	164,931	252			

İlköğretim okullarında öğretmenlerin kıdem değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerine ilişkin analiz sonucunda elde edilen ($p > .05$) değerine göre iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okul müdürlerinden algıladıkları

liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin aynı olduğu söylenebilir. Araştırmanın bu bulgusunda kıdem değişkeni öğretmenlerin o okuldaki çalışma süresi olarak alındığından alanyazındaki diğer araştırmalara göre daha belirleyici bir sonuç olduğunu ifade etmek mümkündür. Aynı şekilde Araştırmanın bu bulguları Sayın (2008) tarafından yapılan araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmanın ikinci alt probleminin “c” maddesi İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stili branş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmişti.

Branş değişkenine göre dönüşümsel liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik boyutlarına ilişkin t testi analizi yapılmış olup, analiz sonuçları Çizelge 28’de sunulmuştur.

Çizelge 28. İlköğretim Okullarında branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin t-testi

Liderlik Stili	Branş	N	\bar{X}	sd	t	p
Dönüşümsel Liderlik	Sınıf Öğr.	149	3,64	251	.205	.838
	Branş Öğr.	104	3,66			
Sürdürümcü Liderlik	Sınıf Öğr.	149	3,17	251	.200	.845
	Branş Öğr.	104	3,19			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Sınıf Öğr.	149	2,28	251	.689	.841
	Branş Öğr.	104	2,21			

Çizelge 28 incelendiğinde okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stilinde sınıf öğretmenlerinin algıları ($\bar{X}=3,64$) ortalama ile “Genellikle” seçeneğinde, erkek öğretmenlerin algılarının ortalaması ise ($\bar{X}=3,66$) ortalama ile “Genellikle” seçeneğindedir.

Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilinde sınıf öğretmenlerin algıları ($\bar{X}=3,17$) ortalama ile “Bazen” seçeneğinde, erkek öğretmenlerin algılarının ortalaması ise ($\bar{X}=3,19$) ortalama ile “Bazen” seçeneğindedir.

Okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stilinde sınıf öğretmenlerin algıları ($\bar{X}=2,28$) ortalama ile “Nadiren” seçeneğinde, erkek öğretmenlerin algılarının ortalaması ise ($\bar{X}=2,22$) ortalama ile “Nadiren” seçeneğindedir.

Analiz sonucunda elde edilen ($p>.05$) değerine göre liderlik stili algılamasına göre iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmanın bu sonucu Akdoğan (2002), Dirican (2007), Çelik ve Eryılmaz (2006), Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009), Töremen ve Yasan (2010) araştırmalarında da öğretmenlerin branş değişkenine göre dönüşümsel, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri algılamalarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlar, bu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Dirican (2007) ve Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin branş değişkenine göre dönüşümsel liderlik algılamalarında erkekler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuç, bu araştırmalarda bulunan sonuçla uyumlu değildir.

Araştırmanın ikinci alt probleminin “d” maddesi İlköğretim Okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stili eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmişti.

Eğitim durumu değişkenine göre dönüşümsel liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik boyutlarına ilişkin t testi analizi yapılmış olup, analiz sonuçları Çizelge 29’da sunulmuştur.

Çizelge 29. İlköğretim Okullarında eğitim durumu değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerine ilişkin t-testi

Liderlik Stili	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	sd	t	P
Dönüşümsel Liderlik	Önlisans	34	3,59	251	.421	.674
	Lisans	219	3,66			
Sürdürümcü Liderlik	Önlisans	34	3,14	251	.361	.718
	Lisans	219	3,18			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Önlisans	34	2,37	251	.908	.365
	Lisans	219	2,24			

* $p<.05$

Çizelge 29 incelendiğinde okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stilinde önlisans derecesine sahip öğretmenlerinin algıları ($\bar{X}=3,59$) ortalama ile “Genellikle” seçeneğinde, erkek öğretmenlerin algılarının ortalaması ise ($\bar{X}=3,66$) ortalama ile “Genellikle” seçeneğindedir.

Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilinde sınıf öğretmenlerin algıları ($\bar{X}=3,14$) ortalama ile “Bazen” seçeneğinde, erkek öğretmenlerin algılarının ortalaması ise ($\bar{X}=3,18$) ortalama ile “Bazen” seçeneğindedir.

Okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stilinde sınıf öğretmenlerin algıları ($\bar{X}=2,37$) ortalama ile “Nadiren” seçeneğinde, erkek öğretmenlerin algılarının ortalaması ise ($\bar{X}=2,24$) ortalama ile “Nadiren” seçeneğindedir.

İlköğretim Okullarında öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik stiline ilişkin analiz sonucunda elde edilen ($p>.05$) değerine göre iki grup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmanın bu sonucu Eryılmaz (2006), Gezici (2007) ve Töremen ve Yasan (2010) araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Akkurt (2008) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim durumu değişkeni ile dönüşümsel liderlik boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırmanın bu sonucu Akkurt (2008) araştırma sonuçları ile ters düşmektedir.

İlköğretim Okullarında öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinden algıladıkları sürdürümcü liderlik stiline ilişkin analiz sonucunda elde edilen ($p>.05$) değerine göre iki grup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmanın bu sonucu Dirican (2007) ve Sayın (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Doğan (2005) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim durumu değişkeni ile sürdürümcü liderlik boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırmanın bu sonucu Doğan (2005) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

İlköğretim Okullarında öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinden algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik stiline ilişkin analiz sonucunda elde edilen ($p>.05$) değerine göre iki grup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmanın bu sonucu Akdoğan (2002) ve Gezici (2007) araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Sezer (2005) tarafından yapılan araştırmada ise eğitim durumu değişkenine göre Serbestlik Tanıyan Liderlik boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırmanın bu sonucu Sezer (2005) tarafından yapılan araştırma sonucu ile ters düşmektedir.

4.2.3 Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt probleminin “a” maddesi İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeyleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmişti.

Cinsiyet değişkenine göre içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin t testi analizi yapılmış olup, analiz sonuçları Çizelge 30’da sunulmuştur.

Çizelge 30. İlköğretim Okullarında cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin t-testi

İş Doymu	Cinsiyet	N	\bar{X}	sd	t	P
İçsel İşdoyum	Kadın	145	3,45	251	1,386	.113**
	Erkek	108	3,60			
Dışsal İşdoyum	Kadın	145	2,99	251	,310	.022*
	Erkek	108	3,20			
Genel İşdoyum	Kadın	145	3,27	251	,503	.042*
	Erkek	108	3,44			

* $p<.05$, ** $p>.05$

Çizelge 30 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin içsel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,45$) ortalama ile “Oldukça Memnunum” düzeyinde erkek öğretmenlerin içsel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,60$) ortalama ile “Oldukça Memnunum” düzeyindedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ($p>.05$) değerine göre cinsiyet değişkenine göre içsel işdoyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin dışsal işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=2,99$) ortalama ile “Memnunum” düzeyinde erkek öğretmenlerin içsel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,20$) ortalama ile “Memnunum” düzeyindedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ($p<.05$) değerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görölmektedir. Aritmetik ortalamalar çerçevesinde değerlendirildiğinde Bu farkın erkek öğretmenlerden yana olduğu söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin genel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,27$) ortalama ile “Memnunum” düzeyinde erkek öğretmenlerin içsel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,44$) ortalama ile “Memnunum” düzeyindedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ($p<.05$) değerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görölmektedir. Aritmetik ortalamalar çerçevesinde değerlendirildiğinde bu farkın erkek öğretmenlerden yana olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bu bulgusu cinsiyet değişkeninin işdoyumunu üzerinde belirleyici bir faktör olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun erkek öğretmenlerin işdoyumunu etkileyen ücret, yönetim, yükselme olanağı, ödöl, işin içeriği, çalışma arkadaşları, örgütsel adalet ve denetim gibi örgütsel faktörleri daha çok benimsemekte olduklarından kaynaklanmakta olduğu ileri sürülebilir.

Cinsiyet değişkeninin işdoyumun etkisi üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarında farklılıklar gözlemlenmiştir. İnce (2003), Koçak (2006) ve Göktaş (2007) tarafından yapılan araştırmalarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Elde edilen bulgular İnce (2003), Koçak (2006) ve Göktaş (2007) yaptığı araştırmayı destekler nitelikte iken. Sarpkaya (2000), Bilir (2007), Taşdan ve Tiryaki (2008), tarafından yapılan araştırmada ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen bulgular İnce (2003), Koçak (2006) ve Göktaş (2007) yaptığı araştırmayı destekler nitelikte iken. Sarpkaya (2000), Bilir (2007), Taşdan ve Tiryaki (2008), tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminin “b” maddesi İlköğretim Okulu öğretmenlerinin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeyleri kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmiştir

Kıdem değişkenine göre içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerinde Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Çizelge 31’de verilmiştir.

Çizelge 31. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İçsel Doyum	Gruplararası	,337	2	,169	,324	,723
	Gruplariçi	130,157	250	,521		
	Toplam	130,495	252			
Dışsal Doyum	Gruplararası	,162	2	,081	,160	,853
	Gruplariçi	126,840	250	,507		
	Toplam	127,002	252			
Genel İşdoyum	Gruplararası	,038	2	,019	,044	,957
	Gruplariçi	107,918	250	,432		
	Toplam	107,956	252			

Çizelge 31 incelendiğinde . Yapılan analiz sonucunda elde edilen ($p>.05$) değerine göre İlköğretim Okullarında göreve yapan öğretmenlerin kıdem değişkenine göre İçsel işdoyum, dışsal işdoyum ve genel işdoyum puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu sonuca göre öğretmenlerin kıdem değişkenine göre liderlik algılarının aynı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bu sonucu Karadağ, Başaran ve Korkmaz (2009) tarafından yapılan araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminin “c” maddesi İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeyleri branş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmiştir.

Branş değişkenine göre içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin t testi analizi yapılmış olup, analiz sonuçları Çizelge 32’de sunulmuştur.

Çizelge 32. İlköğretim Okullarında branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin t-testi

İş Doyumu	Branş	N	\bar{X}	sd	t	P
İçsel İşdoyum	Sınıf Öğr.	149	3,46	251	1,629	.105
	Branş Öğr.	104	3,60			
Dışsal İşdoyum	Sınıf Öğr.	149	3,05	251	,664	.508
	Branş Öğr.	104	3,11			
Genel İşdoyum	Sınıf Öğr.	149	3,29	251	1,362	.174
	Branş Öğr.	104	3,41			

Çizelge 32 incelendiğinde branş değişkenine göre sınıf öğretmenlerin içsel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,46$) ortalama ile “Oldukça Memnunum” düzeyinde erkek öğretmenlerin içsel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,60$) ortalama ile “Oldukça Memnunum” düzeyindedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ($p>.05$) değerine göre cinsiyet değişkenine göre içsel işdoyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Branş değişkenine göre sınıf öğretmenlerin dışsal işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,05$) ortalama ile “Memnunum” düzeyinde erkek öğretmenlerin içsel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,11$) ortalama ile “Memnunum” düzeyindedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ($p>.05$) değerine göre cinsiyet değişkenine göre içsel işdoyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Branş değişkenine göre sınıf öğretmenlerin genel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,29$) ortalama ile “Memnunum” düzeyinde erkek öğretmenlerin içsel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,41$) ortalama ile “Oldukça Memnunum” düzeyindedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ($p>.05$) değerine göre cinsiyet değişkenine göre içsel işdoyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Elde edilen bulgular Sarpkaya (2000), Akdoğan (2002), Aydın (2006), Başaran (2006), Değirmenci (2006), Bilir (2007) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminin “d” maddesi İlköğretim Okulu öğretmenlerinin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmişti.

Eğitim durumu değişkenine göre içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin t testi analizi yapılmış olup, analiz sonuçları Çizelge 33’de sunulmuştur.

Çizelge 33. İlköğretim Okullarında eğitim durumu değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeylerine ilişkin t-testi

İş Doyumu	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	sd	t	p
İçsel İşdoyum	Önlisans	34	3,60	251	.748	.455
	Lisans	219	3,50			
Dışsal İşdoyum	Önlisans	34	3,09	251	.042	.967
	Lisans	219	3,08			
Genel İşdoyum	Önlisans	34	3,39	251	.511	.610
	Lisans	219	3,37			

Çizelge 33 incelendiğinde önlisans derecesine sahip öğretmenlerin içsel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,60$) ortalama ile “Oldukça Memnunum” düzeyinde lisans derecesine sahip öğretmenlerin içsel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,50$) ortalama ile “Oldukça Memnunum” düzeyindedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ($p>.05$) değerine göre eğitim durumu değişkenine göre içsel işdoyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Eğitim durumu değişkenine göre önlisans derecesine sahip öğretmenlerin dışsal işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,09$) ortalama ile “Memnunum” düzeyinde lisans derecesine sahip öğretmenlerin içsel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,08$) ortalama ile “Memnunum” düzeyindedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ($p>.05$) değerine göre eğitim durumu değişkenine göre içsel işdoyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Eğitim durumu değişkenine göre önlisans derecesine sahip öğretmenlerin genel işdoyum düzeyleri ($\bar{X}=3,39$) ortalama ile “Memnunum” düzeyinde lisans derecesine sahip öğretmenlerin genel işdoyum düzeyleri

($\bar{X} = 3,37$) ortalama ile “Memnunum” düzeyindedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ($p > .05$) değerine göre eğitim durumu değişkenine göre içsel işdoyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmanın bu bulguları öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre liderlik algılarının aynı olduğu olarak yorumlanabilir. Araştırmanın bu sonucu Bölüktepe (1993), Demirel (2006) ve Yelboğa (2007) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Sevimli ve İşcan (2007), Toker (2007), Akkurt (2008) tarafından yapılan araştırmada ise eğitim durumu ile işdoyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Elde edilen bulgular Sevimli ve İşcan (2007), Toker (2007), Akkurt (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermemektedir.

Çizelge 30, çizelge31, çizelge32 ve çizelge 33’de görüldüğü gibi işdoymu ile ilgili değişkenlerde öğretmenlerin işdoyum algılarında farklılık olmadığı bulunmuştur. Çizelge 24 ve çizelge 25’de de görüldüğü üzere öğretmenlerin işdoyum düzeyleri “Oldukça Memnunum” ve “Memnunum” düzeyindedir.

4.2.4 Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi İlköğretim Okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stili ile kendilerinin içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeyleri arasında ilişki varmıdır? şeklinde ifade edilmişti.

İlköğretim okullarında öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stili ile içsel, dışsal ve genel işdoyum düzeyleri arasındaki ilişkiye korelasyon analizi ile hesaplanmış olup, bulgular Çizelge 34’de verilmiştir.

Çizelge 34. İlköğretim okullarında öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stili ile işdoyum düzeyleri arasındaki ilişki

LİDERLİK STİLLERİ ve İŞDOYUMU	İÇSEL İŞDOYUM	DIŞSAL İŞDOYUM	GENEL İŞDOYUM
Dönüşümcü Liderlik	,368(*)	,674(*)	,535(*)
Sürdürümcü Liderlik	,078(*)	,235(*)	,153(*)
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-,207(*)	-,341(*)	,284(*)

Çizelge 34 incelendiğinde İlköğretim Okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerinde dönüşümcü liderlik stili ile dışsal işdoyum ($r=,674$, $p<.05$) ve genel işdoyumları ($r=,535$, $p<.05$) arasında pozitif yönde yüksek ilişki saptanmıştır. Özellikle dönüşümcü lider algılamasında bulunan öğretmenlerin yönetim boyutunu da kapsayan dışsal işdoyumlarıyla daha fazla korelasyon olduğu saptanmıştır ($r=,674$, $p<.05$). Buna göre, okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin işdoyumlarının arttığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stili ile öğretmenlerin işdoyum düzeyleri arasında pozitif yönde düşük bir ilişki tespit edilmiştir ($r=,153$, $p<.05$). Bu bulgu sürdürümcü liderliğin işdoyumunu olumlu yönde etkileme açısından büyük bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stili ile öğretmenlerin işdoyum düzeyleri arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir ($r=,-341$, $p<.05$). Başka bir ifadeyle serbestlik tanıyan liderlik arttıkça işdoyumunun düştüğü söylenebilir.

Bu durumda, dönüşümcü liderlikle işdoyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Bununla birlikte Serbestlik Tanıyan Liderlik ile işdoyumunu arasında negatif yönde düşük sayılabilecek bir ilişki tespit edilirken, Sürdürümcü Liderlik ile işdoyumunu arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmada dönüşümsel liderlik boyutu ile ücret, yükselme olanağı, ödül, işin içeriği, çalışma arkadaşları, örgütün iklimi, yönetim, örgütsel adalet

ve denetim gibi temel örgütsel faktörlerini içeren öğretmenlerin dışdoyum düzeyleri arasında ($r=,674$, $p<.05$) yüksek bir ilişkinin varlığının tespiti bu araştırmanın alanyazına olan özgün katkısını oluşturmaktadır. Bu bulgu aynı zamanda Chi, Yeh ve Yu (2008), Ejmofofor (2007), Akdoğan (2002) ve Medley ve Larochelle (1995) ve tarafından yapılan çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Anılan araştırmalarda da dönüşümsel liderlik stili ile işdoyum arasında pozitif ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir ($r=,619$, $p<.001$; $r=,478$, $p<.001$; $r=,586$, $p<.01$).

Sürdürümcü liderlik boyutu ile öğretmenlerin içsel işdoyum ($r=,078$, $p<.05$), dışsal işdoyum ($r=,235$, $p<.05$) ve genel işdoyum ($r=,153$, $p<.05$) puanları arasında düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu bulguyu, örgütlerde gücünü bürokratik otoriteden alan, görev odaklı sürdürümcü liderlik yaklaşımlarının işgörenlerin işle bütünleşmelerini ve işdoymalarını sağlamada yetersiz kaldığı şeklinde yorumlamak mümkün görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusu Wattson (2009), Karadağ, Başaran, ve Korkmaz (2009) tarafından yapılan araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Anılan araştırmalarda da sürdürümcü liderlik stili ile işdoymu arasında düşük bir ilişki tespit edilmiştir ($r=,100$, $p<.01$; $r=,301$, $p<.01$).

Akdoğan (2002) ve Medley ve Larochelle (1995) tarafından yapılan araştırmada ise sürdürümcü liderlik ile işdoymu arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-,132$, $p<.01$;). Araştırmanın bu bulgusu Akdoğan (2002) ve Medley ve Larochelle (1995) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermemektedir.

Örgütlerde temel olarak liderin bulunmadığını tanımlamakla birlikte mutlak pasifliğin ifadesi olan serbestlik tanıyan liderlik boyutunda, liderin işgörenlerle etkileşiminin olmaması, liderin önemli kararlar üzerinde fikirlerini belirtmeyen, sorumluluktan kaçınan, geri dönüt vermeyen ve otoritenin devamından yana olan, işgörenin gelişimi ve ihtiyaçları ile ilgilenmeyen özelliklerinden dolayı öğretmenlerin iç doyum ($r=-,207$, $p<.05$) ve dışdoyum ($r=-,341$, $p<.05$) düzeyleri arasında negatif bir ilişkinin olması doğal karşılanacaktır. Bu bulguyu işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde liderlik

beklentilerinin var olduğu şekilde yorumlamak mümkün grlmektedir. Serbestlik Tanıyan Liderlik boyutu ile öğretmenlerin genel iřđoyum düzeyleri arasında ise düşük düzeyde ($r=,284$, $p<.05$) bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Akdoğan (2002) ve Wattson (2009), tarafından yapılan araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Anılan araştırmalarda da serbestlik tanıyan liderlik stili ile iřđoyumu arasında negati bir ilişki bulunmuştur ($r=-,580$, $p<.01$); Gezici (2007) tarafından yapılan araştırmada ise serbestlik tanıyan liderlik ile iřđoyumu arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir ($r=,349$, $p<.05$). Araştırmanın bu bulgusu Gezici (2007) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermemektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar

Bu çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stillerinin işdoyumlarına olan etkisi incelenmiştir. Bu amaçla 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Karacabey ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 323 öğretmenin tümüne ölçme aracı ulaştırılmış ve 253 öğretmenden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Genel olarak bakıldığında Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili olarak öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlik stiline sahip oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin bu görüşleri okul müdürlerini dönüşümcü bir lider olarak gördüklerini göstermektedir. Bu durum Karacabey ilçesindeki ilköğretim okulu müdürlerinin yeniliğe, değişime ve gelişime açık oldukları şeklinde yorumlanabilir.
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri cinsiyet, kıdem, branş ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
3. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümcü sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durum okul müdürlerinin liderlik stillerinin cinsiyete göre değişmediği şeklinde yorumlanabilir. Liderlik algılamasında erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha dönüşümcü olarak, sürdürümcü liderlik algılamasında ise yine erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha sürdürümcü olarak algılamışlardır. Buna karşın

serbestlik tanıyan liderlik algılamasında ise kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinden daha fazla serbestlik tanıyan liderlik davranışı algılamasında bulunmuşlardır.

4. Öğretmenlerin branş değişkenine göre liderlik algılamalarında branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre okul müdürlerini daha dönüşümcü lider olarak algılamakta, sürdürümcü liderlik algılamasında da branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre okul müdürlerini daha sürdürümcü olarak algılamışlardır. Serbestlik tanıyan liderlik stilinde ise sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinden daha fazla serbestlik tanıyan liderlik davranışı algılamasına sahiptirler.
5. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre liderlik algılamalarında lisans derecesine sahip öğretmenler önlisans derecesine sahip öğretmenlere göre okul müdürlerini daha dönüşümcü lider olarak algılamakta, sürdürümcü liderlik algılamasında da lisans derecesine sahip öğretmenler önlisans derecesine sahip öğretmenlere göre okul müdürlerini daha sürdürümcü olarak algılamışlardır. Serbestlik tanıyan liderlik stilinde ise önlisans derecesine sahip öğretmenler lisans derecesine sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinden daha fazla serbestlik tanıyan liderlik davranışı algılamasına sahiptirler.
6. Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin İşdoyum düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin İşdoyum düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerini önemseyen, onlarla etkili bir iletişim kurabilen, değişime açık, iyi bir model oluşturabilen ve rehberlik edebilen okul müdürlerinin öğretmenleri olumlu yönde etkileyebileceği ve onların İşdoyumlarını sağlayabileceği sonucuna varılabilir.
7. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stili ile öğretmenlerin İşdoyum düzeyleri arasında ise düşük düzeyde pozitif

bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütlerde gücünü yasal yetkiden alan okul müdürlerinin eğitim örgütlerinin en önemli işgören kaynağı olan öğretmenlerin İşdoyumlarını sağlamada yetersiz kaldığı şeklinde yorumlanabilir.

8. Örgütlerde liderliğin olmadığı durumları tanımlayan ve mutlak pasifliğin ifadesi olan okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stili ile öğretmenlerin İşdoyum düzeyleri arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin çalıştıkları okullarda liderlik beklentilerinin karşılanamadığı, öğretmenlerin profesyonel gelişimi ile ilgilenmeyen ve otoritenin devamından yana olan bu yaklaşımın öğretmenlerde İşdoyumsuzluğuna yol açtığı şeklinde yorumlanabilir.
9. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre içsel doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte, dışsal doyum ve genel İşdoyum düzeylerinde erkekler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durum erkek öğretmenlerin çalışma koşulları, ücret terfi imkanı ve ödül gibi dışsal doyum faktörlerinden kadın öğretmenlere göre daha fazla doyum sağladığı şeklinde yorumlanabilir.
10. Öğretmenlerin branşlarına göre içsel doyum, dışsal doyum ve genel İşdoyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Buna karşın branş öğretmenlerinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel İşdoyum puanları sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinin aksine farklı sınıflarda derse girmeleri nedeniyle monotonluğun olmaması ve bunun İşdoyumuna yansımaları olarak yorumlanabilir.
11. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre İşdoyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

12. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre içsel doyum, dışsal doyum ve genel İşdoyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak lisans derecesine sahip öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve genel İşdoyum puanları önlisans derecesine sahip öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum eğitim düzeyinin yükselmesinin öğretmenlerin İşdoyum algılarında olumlu bir etken olduğu şeklinde yorumlanabilir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler

1. Genel olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin işdoymaları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bundan dolayı görevdeki okul müdürleri için dönüşümcü liderlik özelliklerini geliştirici uygulamalı seminerler ve hizmet içi eğitim kursları düzenlenmelidir.
2. Öğretmenlerin okuldaki karar verme ve uygulama süreçlerine aktif katılımlarının sağlanması, ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi ve lisansüstü eğitimin öğretmenler için cazip hale getirilmesi öğretmenlerin işdoymunu arttırabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma ilköğretim okulu müdürlerinin sahip oldukları dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin öğretmenlerin İşdoymu üzerine etkisi üzerine küçük yerleşim birimlerinde yapılan ilk araştırmalardan biridir. Farklı yerleşim birimlerini kapsayan daha geniş örneklem gruplarında karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.
2. Liderlik stilleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda genel olarak öğretmenlerin demografik ve mesleki değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmaması okul müdürlerinin davranışlarının bu değişkenlere göre farklılık göstermemesinden kaynaklanıyor olabilir. Buna göre

değişkeler arası farklılığı ortaya koymak yerine liderlik stillerinin ortaya çıkmasında etki eden faktörler varsa bunları belirleyecek araştırmalar yapılabilir.

3. Resmi ilköğretim okulu müdürleri ile özel ilköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik rolleri ile öğretmenlerin İşdoyum düzeylerinin karşılaştırıldığı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007). Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi* Yıl:3, Sayı:1, 1-18.
- Açıkalın, A. (1995). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Adair, J. (2005a). *Etkili Liderlik* (2. Basım) (Çev. N. Beşenek) İstanbul. Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adair, J. (2005b). *Etkili Stratejik Liderlik* (2. Basım) (Çev. S. F. Güneş) İstanbul. Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İşdoyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akkurt, Z. (2008). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul-Pendik Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aksu, G., Acuner, A., Tabak, R., (2002) *Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)*. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt:55, Sayı:4 s.271-282.
- Akşit, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*. Yıl:82, Sayı: 467, 31-51.
- Altinkurt, Y. (2010). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (Editörler). *Örgütsel Adalet*. Birinci Baskı. Ankara. Pegem A Yayıncılık, ss.275-290.
- Arıkanlı, A. ve Ulubas, B. (2004). *Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*. Sayı : 467, 31-51
- Aydın, D. (2006). *Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu* . Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara. Hatipoğlu Yayınları

- Aydoğan, İ. (2010). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (Editörler). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Birinci Baskı. Ankara. Pegem A Yayıncılık, ss.291-316.
- Balaban, Ş. (2010). *İşdoyumunu Performans (Verimlilik) İlişkisi*. Web : <http://www.ikpaylasim.com> adresinden 10 Ocak 2012'de alınmıştır.
- Balcı, A. (1982). İş Doyumu ve Eğitim Yönetimine Uygulanması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* Yıl: 1983 Cilt:16, Sayı :1, 575-586
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership : Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. Vol : 13, 26-40
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey, London
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış* (3. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barker, R. (2001) The Nature of Leadership. *Human Relations Vol. 54; 469-494* <http://hum.sagepub.com/content/54/4/469.abstract> adresinden 08 Ağustos 2010'da alınmıştır.
- Benligiray, S. (2009). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt : 4 Sayı : 1 s.167-197.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row. New York.

- Berberoğlu, G. (1997). *Yöneltilme İşlevinde Liderlik Boyutu*. Özalp, İ. (Editör). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 120-130.
- Bilir, E.,M. (2007). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul : Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Blake, R. R. and J. S. Mouton (1985), "Presidential (Grid) Styles", *Training and Development Journal*, March, 30-34. http://www.kcts.co.uk/resourceassets/Leadership_PACE_Assessment.pdf adresinden 10 Ekim 2011'de alınmıştır.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. (1. Baskı). Ankara, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Bowditch, J.L. ve Buono, A.F. (1997). *A Primer on Organizational Behaviour*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt :9 Sayı: 1 s. 1-18
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Bursalioğlu, Z. (2005). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. (8.Basım). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (9. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Bökeoğlu, Ö., Köklü, N. (2008). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik* (4. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ciarniene, R., Vilmante, K., Milita, V. (2010). *Expectations and Job Satisfaction : Theoretical and Empirical Approach*. Business and Management 6th International Scientific Conferance. Vilnius, Lithuania.
- Cemaloğlu, R. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Yıl:5, Sayı: 1, 73-112.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara. Anı Yayıncılık.

- Chi, K., Yeh, R. ve Yu, H. (2008). The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction On The Organizational Performance in the Non-profit Organizations. *Journal Of Global Business Management* Vol.4 No.1 pp. 1-9
- Conger, J. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10: 145- 179. <http://www.sciencedirect.com/science/article> adresinden 01 Ekim 2010'da alınmıştır.
- Cömert, M. (06-09 Temmuz 2004). Dönüşümcü Liderlik. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında Sunuldu, Malatya
- Çarıkçı, İ.H.(2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatmininin Karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), s.83-95.
- Çelik, S., ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri. *Politeknik Dergisi*. Yıl:9, Sayı: 4, 211-224.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara. Pegem A Yayınları.
- Çetin, K.,Ünal, A. (2009). Yetişen ve Yetiştiren Okul Müdürü. *Eğitimciler Birliği Sendikası Eğitime Bakış Dergisi*, Sayı : 8 , s. 62-68.
- Çetinkanat, M. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu* Ankara: Anı Yayıncılık.
- Daft, L. (2010). *The New Era Of Management*. Mason: South-Western College Press.
- Değirmenci, S., (2006). *Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Demirel, F. (2006). *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri (Denizli İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dirican. M. (2007). *Öğretmen Ve Öğrencilerin Liderlik Algılamaları Üzerine Bir Alan Araştırması : Ankara İli Lise Ve Dengi Okullar Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, M. (2007). *Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi* . Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Doğan, N. (2005). *İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Dümen, G. (2008). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi Ve Bir askeri Birlikte Uygulama Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ejmofofor, F.,O. (2007). *Principals' Transformational Leadership Skills and Their Teachers' Job Satisfaction in Nigeria*. Doctoral Thesis, Cleveland State University. <http://etd.ohiolink.edu> adresinden 15 Eylül 2011'de alınmıştır.
- Erçetin, Ş. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*. Ankara. Nobel Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği* (2. Basım) İstanbul : Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş
- Erdoğan, İ. (2003). *Sınıf Yönetimi*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erol, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul. Beta Yayınevi,
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkileri* : . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gilmore, P. (2001). *Managerial Accountants, The Equity Theory, Job Satisfaction and Intent To Leave*. Doctoral Thesis, Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University. http://digitalcommons.liberty.edu/fac_dis/41/ adresinden 09 Eylül 2011'de alınmıştır.
- Gutok, G. (2006). *Eğitime Felsefi ve ideolojik Yaklaşımlar* (Çev. N. Kale) Ankara. Ütopya Yayınevi.
- Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış Uluslararası hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi. Sayı:15 Yıl : Ekim 2008. Web : <http://www.akademikbakis.org> adresinden 09 Eylül 2011'de alınmıştır.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara, Özen Yayıncılık.

- Hay, I. (2006). *Transformational Leadership : Characteristics and Criticisms*. E-Journal Of Organizatioanal Learnig and Leadership Vol. 5; Issue. Web: <http://www.leadingtoday.org> adresinden 10 Eylül 2010'da alınmıştır.
- Harrell, A., Stahl, M.,J. (1981). *Modelling Effort Decisions with Behavioral Decision Theory: Toward an Individual Differences Model of Expectancy Theory. Organizational Behavior and Human Performance*. Organizational Behavior and Human Performance. Vol.27, No.3; Web: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00305073/27> adresinden 09 Eylül 2011'de alınmıştır.
- Homrig, M. (2001). Transformational Leadership. Retrieved December 30, 2009, from *Strategic Leadership Studies and Development* Web: <http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm> adresinden 09 Eylül 2010'da alınmıştır.
- Hoy, W., Cecil, M. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. S. Turan) Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:25, ss 317-334.
- İnce, Ö. (2003). *İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler Ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İpek, C. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (Editörler). *Yönetim Teorileri*. Birinci Baskı. Ankara. Pegem A Yayıncılık, s.119-166.
- İrban, H. (2004). *Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı Personelinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karadağ, E., , Başaran, A., Korkmaz, T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:12, Sayı:21, ss.32-45.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar-İlkeler-Teknikler* (18. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl:4, Sayı: 16, 443-446.
- Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma ve Toplum*, Yıl:1, Sayı:4, 77-96

- Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri
- Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul. Beta Yayınevi.
- Kuhnert, R., Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership : A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*,12,648–657.
[http://www.turknett.com/sections/documents/Transactional and Transformational Leadership_000.pdf](http://www.turknett.com/sections/documents/Transactional_and_Transformational_Leadership_000.pdf) adresinden 02 Ocak 2012'de alınmıştır.
- Kul, M. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Leithwood, K. (1992) The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership Vol. 49; 8-12*
http://edst.educ.ubc.ca/sites/edst.educ.ubc.ca/files/courses/eadm/eadm582_transformational1.pdf adresinden 11 Eylül 2010'da alınmıştır.
- Leithwood, K., Begley, P. T., Cousins, J.B. (1994). *Developing expert leadership for future schools*. London: Falmer.
- Liontos, L. B. (1992) Transformational Leadership. *Digest, Number 72*.
http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digest/ed347636.html adresinden 10 Eylül 2010'da alınmıştır.
- Lunenburg, F.C., Ornstein, A.C. (1991). *Educational Administration*. Belmont. Wadsworth Publishing Company.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York : McGraw-Hill
- McClelland, D.C. , Boyatzis, R.E (1982).*Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management*. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743. Web: psycnet.apa.org adresinden 02 Ocak 2012'de alınmıştır.
- McClelland, D.C, Burnham, D.,H (1976). *Power Is the Great Motivator*
Web:www.columbia.edu adresinden 10 Ocak 2012'de alınmıştır.

- McCormack, P. (2007). *A Study of the Leadership and Coaching Behaviours of High Level Hurling Coaches*. Master of Arts in Sports Studies, Department of Health, Sport and Exercise Science at Waterford Institute Web: <http://repository.wit.ie> adresinden 15 Kasım 2011'de alınmıştır.
- MEB. (2011). *Psikoloji*. Ankara, Milli Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Medley, F., Larochelle, R.D. (1995). *Transformational Leadership and Job Satisfaction*. Nursing Management Vol.26, No.9. Web: <http://journals.lww.com/nursingmanagement> adresinden 01 Ekim 2011'de alınmıştır.
- Memduhoğlu, H., B. (2008). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. (1. Basım) Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Meziroğlu, M. (2005). *Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi (Zonguldak İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri : Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ololube, N.P. (2006). Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment. *Essays in Education (EIE)*, 18, Article 9. [ISSN: 1527-9359]. (USA).
- Oğuz, E. (2010). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (Editörler). *Dağıtılmış Liderlik*. Birinci Baskı. Ankara. Pegem A Yayıncılık, s.158-172.
- Onaran, O.(1981) *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Sevinç Matbaası, Ankara.
- Organ,D. , Bateman, T. (1986). *Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach*, 3rd Ed.,Business Pub. Inc.,Plano Texas,
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* Cilt : 12, Sayı : 2, 91-102
- Özden, Y. (Editör). (2005). *Eğitim Yöneticiliği El Kitabı*. (2.Basım) Ankara. Pegem A Yayıncılık
- Özgöner, Ş.ve Kılıç, G. (21-23 Mayıs 2009). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunuldu, Ekişehir.

- Özkalp, E. , Kirel, Ç. (2009) *Örgütsel Davranış*. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları
- Pekel, H. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Örnek Bir Olay Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Piccolo, R. F., ve Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership And Job Behaviors: The Mediating Role Of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49: 327-340.
- Reddin, W.,J. (1967). The 3-D Management Style Theory A Typology Based On task and Relationships Orientation. *Training and Development Journal*. s.8-17 <http://www.reddinconsultants.com> adresinden 10 Ekim 2010'da alınmıştır.
- Rowold, J. and Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Leadership Review*, 9th spring, , pp. 35-48.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001): *Örgütsel Psikoloji*, 4. Baskı, Bursa, EzgiKitabevi.
- Sargut, S. , Özen, S. (2007) *Örgüt Kuramları*. Ankara. İmge Kitabevi Yayıncılık Paz. San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Sarpkaya, R. (2000). Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İşdoymu: Manisa İli Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*. Yıl:33, Sayı: 3, 111-124.
- Serinkan, C. ve Bardakçı, A. (2009). Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Sayı : 21 s.115-132.
- Sevimli, F., İşcan, Ö. (2007). *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doymu*. *Ege üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi* Yıl:11, Sayı:2, 55-64.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Silah, M. (2001), *Çalışma Psikolojisi*, Ankara. Selim Kitapevi.
- Sirk, P.,S. (1999). *Administrator's Influence On Job Satisfaction For West Virginia Special Education Teachers*. Doctoral Thesis, College of Human Resources and Education at West Virginia University. <http://etd.wvu.edu> adresinden 01 Ekim 2010'da alınmıştır.

- Songür N., H. N. Basım ve H. Şeşen, (2008). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Adalet Algısının Öncüllük Rolü*. Amme İdaresi Dergisi, Cilt :41, Sayı: 4, 79-100.
- Sönmez, V. (2008). *Eğitim Felsefesi*. Ankara. Anı Yayıncılık.
- Sökmen, A., ve Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi Dergisi*. Yıl:4, Sayı: 15, 2381-2402.
- Stewart, J. (2006) Transformational Leadership : An Evolving Concept Examined Through The Works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue 54*;
- Sun, Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası.
- Şimşek,Ş.,Akgemici,T.ve Çelik,A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şişman, M. (2009). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. *Eğitimciler Birliği Sendikası Eğitime Bakış Dergisi*, Sayı : 8 , s. 3-14.
- Tahaoğlu, F., ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl:15, Sayı: 58, 274-298.
- Taşdan, M., ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. Yıl:33, Sayı: 147, 54-70.
- Taymaz, H. (2010). *Eğitim Sisteminde Teftiş Kavramları, İlkeler, Yöntemler* (7. Basım). Ankara: Pagem Akademi Yayıncılık.
- Telman, N. , Ünsal, P. (2004) *Çalışan Memnuniyeti* İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3 s. 374-400*
- Terzi, A.R. (2002). Başarı Güdüsü Kuramı. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Cilt.283, Sayı:26-30.
- Toker, B. (2007). Motivasyonda Kullanılan Özendirme araçlarının İş Doyumuna Etkileri : Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, Cilt :8 Sayı:1 s.69-91

- Töremen, F., ve Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 28, 27-39.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt:19 Sayı:1 s.91-99
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., Ayob, N.B. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employee's Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*. Vol. 2, No. 1; Web: <http://www.ijbmss-ng.com/> adresinden 09 Eylül 2011'de alınmıştır.
- Warrick, D., D. (1981). *Leadership Styles and Their Consequences*. *Journal of Experiential Learning and Simulation* Vol.3: No.3-4 p.155-172 Web: <http://sbaweb.wayne.edu> adresinden 09 Eylül 2011'de alınmıştır.
- Watson, L. (2009). *Leadership's Influence On Job Satisfaction*. *Radiology Technology*. Vol. 80, No.4; Web: <https://ckm.osu.edu> adresinden 09 Eylül 2011'de alınmıştır.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (Çev. Vedat Üner). İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Wayne, H., Miskel, C. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. Selahattin Turan). Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş* Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Yavaş, T. (2007). *Kırsal Alanda Ve Kent Merkezinde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl:4, Sayı: 2, 1-18.
- Yelboğa, A. (2008). İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi. *Yönetim Dergisi*. Yıl:19, Sayı: 61, 125-142.
- Yenice, E. (2005). *Hizmet Eden Lider Olabilmek*. İstanbul. Sistem Yayıncılık.

- Yetiş, Ü., Kankat, D., ve Bakıcı, Y. (2008). Atatürk Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt:10 Sayı:4 s.42-49
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon Ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yüksek, A.E. (2005). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zel, U. (1996). *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*. Kara Harp Okulu Matbaası, Ankara.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Zel, U. *Liderlik Teorileri*. Web : www.ugurzel.com/.../10-liderlik-kapsamında-yapılan-araştırmaların-adresinden 09 Eylül 2011'de alınmıştır.

Değerli Meslektaşım;

Bu araştırma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında yapılan **"İlköğretim Okulu ve Mesleki Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İşdoymuna Etkisi / Karacabey İlçesi Örneği"** konulu yüksek lisans tezi kapsamında yürütülmektedir.

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

Bu anket ve mesleğiniz ile ilgili durum tespitinde bulunmak amacıyla uygulanmaktadır. Anket 2 bölümden oluşmaktadır; **I. Bölümde Demografik Özellikler, II. Bölümde mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler, III. Bölümde ise Okul Müdürünüz ile ilgili ifadeler** yer almaktadır. Lütfen ifadeleri takip eden ve size göre uygun olan düzeyi işaretleyiniz ve boş bırakmayınız.

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

Mustafa TURA

BÖLÜM I

CİNSİYETİNİZ : () BAYAN () ERKEK

YAŞINIZ : () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51+

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

BULUNDUĞUNUZ OKULDAKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ : Lütfen Yazınız(yıl)

ŞİMDİKİ OKUL MÜDÜRÜNÜZLE ÇALIŞMA SÜRENİZ : Lütfen Yazınız(yıl)

GÖREV YAPTIĞINIZ OKUL: () İlköğretim Okulu () Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu

BRANŞINIZ:

() Sınıf Öğretmeni () İlköğretim Genel Bilgi Dersleri (Branş Öğretmeni)

() Atölye ve Meslek Dersleri () Ortaöğretim Genel Bilgi Dersleri (Branş Öğretmeni)

EĞİTİM DURUMUNUZ : () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

BÖLÜM II

HMD : Hiç Memnun Değilim

MD : Memnun Değilim

M : Memnunum

OM : Oldukça Memnunum

ÇM : Çok Memnunum

Aşağıdaki ifadelerde, size göre en uygun olan cevabı daire içine alınız.

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

Lütfen arkadaki sayfaya geçiniz.

Aşağıdaki ifadelerde, size göre Okul Müdürünüzün görevini yaparken gösterdiği davranışlara en uygun olan sıklık derecesini daire içine alınız.

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
1.	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	0	1	2	3	4
2.	Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	0	1	2	3	4
3.	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	0	1	2	3	4
4.	Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	0	1	2	3	4
5.	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	0	1	2	3	4
6.	Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	0	1	2	3	4
7.	İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	0	1	2	3	4
8.	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	0	1	2	3	4
9.	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	0	1	2	3	4
10.	Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	0	1	2	3	4
11.	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	0	1	2	3	4
12.	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	0	1	2	3	4
13.	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	0	1	2	3	4
14.	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	0	1	2	3	4
15.	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	0	1	2	3	4
16.	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan(ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	0	1	2	3	4
17.	"Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.	0	1	2	3	4
18.	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	0	1	2	3	4
19.	Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	0	1	2	3	4
20.	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	0	1	2	3	4
21.	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	0	1	2	3	4
22.	Tüm dikkatini hatalar, şikâyetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	0	1	2	3	4
23.	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	0	1	2	3	4
24.	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	0	1	2	3	4
25.	Güç ve güven duygusu sergiler.	0	1	2	3	4
26.	Kurum vizyonunu vurgular.	0	1	2	3	4
27.	Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	0	1	2	3	4
28.	Karar vermekten kaçınır.	0	1	2	3	4
29.	Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	0	1	2	3	4
30.	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	0	1	2	3	4
31.	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	0	1	2	3	4
32.	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	0	1	2	3	4
33.	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	0	1	2	3	4
34.	Ortak görev anlayışını vurgular.	0	1	2	3	4
35.	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	0	1	2	3	4
36.	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	0	1	2	3	4

Anket bitmiştir, katıldığınız için teşekkür ederim.

T.C.
BURSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.16.00.07-050 / 3803
Konu : Araştırma İzni

27 Ocak 2010

VALİLİK MAKAMINA
BURSA

İlgi : M.E.B.na Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Mustafa TURA' nın " İlköğretim Okulu ve Mesleki Ortaöğretim Okulu Müdürlüklerinin Liderlik Sitillerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi/Karacabey İlçesi Örneği" konulu anketini İlimiz Karacabey İlçesi İlköğretim Okulları ve Mesleki Ortaöğretim Okullarında uygulamak istediği, Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı' nın 23/12/2010 tarih ve 350/1627-9789 sayılı yazısı ile bildirilmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığımıza bağlı her tür ve her derecedeki okul ve kurumlarda yapılacak lisans, yüksek lisans, doktora veya doktora üstü araştırma-geliştirme çalışmaları ile Bakanlığın destek verdiği araştırmalar kapsamındaki anket, uygulama, gözlem gibi faaliyetler; bir İli kapsıyorsa izin başvurularının İl Millî Eğitim Müdürlüğüne yapılacağı ilgi yönergede belirtildiğinden Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Mustafa TURA' nın "İlköğretim Okulu ve Mesleki Ortaöğretim Okulu Müdürlüklerinin Liderlik Sitillerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi/Karacabey İlçesi Örneği" konulu anketi ile ilgili öneri ve veri toplama araçlarının, ilgi Yönerge gereği ilimizde oluşturulan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenerek değerlendirilmesi sonucunda, araştırma ile ilgili anketlerin okullardaki eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, mühürlü ve imzalı anketlerin aslı okul müdürlüklerince görülerek, gönüllülük esası ile okul müdürlüklerinin gözetim ve sorumluluğunda ekli listede adı geçen İlimiz Karacabey İlçesi İlköğretim Okulları ve Mesleki Ortaöğretim Okulları öğretmenlerine ilgi Yönerge çerçevesinde uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde gereğini olurlarınıza arz ederim.

Azila GÜLSAR
Millî Eğitim Müdürü

OLUR.
.../.../2010
Selman YENİGÜN
Vali a.
Vali Yardımcısı



Yeni Hükümet Konağı A Blok Osmangazi 16050 BURSA
Tel: (0 224)256 70 00/ 148-137 Faks : (0 224) 256 66 80
Ayrıntılı bilgi için iritibat: Kültür Bölümü 137
web:bursameb.gov.tr e-mail:kultur16@meb.gov.tr



EGITIME
%100
DESTEK

EGITIMDE REFORM
Daha aydınlık
gelecek!

T.C.
KARACABEY KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

EK-3

SAYI : B 08.4.MEM.4.16.00.07-050/ 572
KONU: Anket UYGULAMASI

08.02.2010

..... MÜDÜRLÜĞÜNE
KARACABEY

İl Milli Eğitim Müdürlüğünün, 03.02.2010 gün ve 050/ 5035 sayılı yazıları ekinde alınan; Anket Uygulaması ile ilgili yazı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve yazı doğrultusunda anket uygulamalarına katılımın sağlanması hususunda gereğini önemle rica ederim.

Mehmet AYDIN

İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü

E K İ : 1 yazı, 1 adet anket formu
Dağıtım : İlçe İlköğretim ve Meslek Liselerine
Herkes

T.C.
BURSA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.16.00.07-050 / 5035

Konu : Anket Uygulaması.

KARACABEY KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)

İlgi :M.E.B. Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.

Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencilerinden Mustafa TURA' nın "İlköğretim Okulu ve Mesleki Ortaöğretim Okulu Müdürlüklerinin Liderlik Sitillerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi/Karacabey İlçesi Örneği" konulu anketini ilçeniz İlköğretim Okulları ve Mesleki Ortaöğretim Okullarında uygulanması ile ilgili onay örneği ve mühürlü veri toplama araçları ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi, konunun ekli onayda adı geçen ilçeniz ilköğretim okulları ve Mesleki Ortaöğretim Okulları idareci ve öğretmenlerine duyurulması ve ilgi yönergenin (m) maddesine göre işlem yapılmasının sağlanmasını arz ederim.

KAYIT	TARİH	SAYI
	9.2.2010	156
YAYIN	GLRESİ	DİĞERİ
	15.02.2010	050

EKLER:

Recai ALBAY
Müdür a.
Milli Eğitim Müdür Yardımcısı