



**T.C.**

**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM  
DALI**

**BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN MİLLİ EĞİTİM  
MÜDÜRLÜĞÜ İLE İLK VE ORTA ÖĞRETİM OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ VE İŞ DOYUMU  
DÜZEYLERİ**

**(Amasya İli Örneği)**

**Hazırlayan**

**Nagihan ŞAHİN**

**Danışman**

**Prof. Dr. Zekeriyya ULUDAĞ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**SAMSUN, 2012**

## KABUL VE ONAY

Nagihan ŞAHİN tarafından hazırlanan “*Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile İlk ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri (Amasya İli Örneği)*” başlıklı bu çalışma, 25/06/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Zekeriyya ULUDAĞ

Üye: Yrd. Doç. Dr. İbrahim GÜL

Üye: Yrd. Doç. Dr. Hacı Bayram YILMAZ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

\_ / \_ / \_

Prof. Metin EKER

Müdür

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Hazırladığım Yüksek Lisans tezinde, proje aşamasından sonuçlanmasına kadar olan süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet ettiğimi, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi; tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu taahhüt ederim.

\_\_ / \_\_  
/ \_\_

Nagihan ŞAHİN

## ÖZET

Öğrencinin Adı Soyadı	Nagihan ŞAHİN
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri
Danışmanın Adı	Prof. Dr. Zekeriyya ULUDAĞ
Tezin Adı	<b>Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile İlk ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doymu Düzeyleri (Amasya İli Örneği)</b>

Bu araştırmanın amacı; Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okulu yöneticilerinin liderlik stillerini ve iş doymu düzeylerini tespit ederek; bu özelliklerin hangi değişkenlere bağlı olarak (*cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan kurum, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir*) anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemektir. Ayrıca liderlik stilleri ile iş doymu düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi de amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Amasya ili ve ilçelerindeki milli eğitim müdürlüğü ile ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilere “Liderlik Stilleri Belirleme” ölçeği ile “İş Doymu Düzeyi Belirleme” ölçeği uygulanmıştır.

Elde edilen veriler analiz edilerek şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Yöneticiler daha çok *dönüşümcü liderlik* stilini taşımaktadırlar.

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik stilleri* ile *cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan kurum, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir* değişkenlerinin hiçbiri arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik stilleri* ile *cinsiyet, medeni durum, çalışılan kurum, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir* değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmazken; “*yaş*” değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Yöneticilerin iş doymaları ile *cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir* değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmazken; *medeni durum* ile iş doymununun *iş güvenliği ve kariyer* boyutu arasında ve *çalıştıkları kurum*

değişkeni ile iş doyumunun *iş güvenliği ve kariyer* boyutu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Yöneticiler iş doyumunun tüm alt boyutlarına ilişkin *yeterince tatmin* olduklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stilleri ile iş doyumunun *ödül* boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilirken; *kişisel gelişim, sosyal ilişkiler ve iş güvenliği ve kariyer* boyutları arasında ise pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stilleri ile iş doyumunun *kişisel gelişim ve iş güvenliği ve kariyer* boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken; *ödül ve sosyal ilişkiler* boyutları arasında ise pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Doyumu, Yönetici.

## ABSTRACT

<b>Student's Name and Surname</b>	Nagihan ŞAHİN
<b>Department's Name</b>	Educational Sciences
<b>Name of the Supervisor</b>	Prof. Dr. Zekeriyya ULUDAĞ
<b>Name of the Thesis</b>	Leadership Styles and Job Satisfaction Levels of Directorate of National Education and School Administrators of Primary and Secondary Education in Terms of Some Variables (Amasya Province Sample)

The purpose of this research is to determine which of these features (gender, age, marital status, institution worked, vocational seniority, educational level and monthly income) based on indicate meaningful distinctness after establishing leadership styles and the levels of job satisfaction of administrators of directorate of national education and primary and secondary school. Addition it's aimed to be identified how there is a relationship between leadership styles and the levels of job satisfaction. In accordance with this aim, "Definition of Leadership Styles" scale and "Definition of Job Satisfaction Levels" scale have been implemented for administrators working in provincial directorate of national education and administrators working in primary and secondary schools in Amasya and its districts.

Following results have been reached after acquired data was analysed :

Administrators mostly feature the style of "Transformational Leadership."

It has not been established any meaningful distinctness between "Interactionist Leadership Styles" of administrators and "age, sex, marital status, institution, vocational seniority, educational level and monthly income" variables.

Although there isn't any meaningful distinctness between administrators' "Transformational Leadership Styles" and "age,gender,marital status,institution worked,vocational seniority,educational level and monthly income" variables,meaningful distinction has been established between "age" variable.

Although there isn't any meaningful distinctness between administrators' job satisfaction and "gender,vocational seniority,educational level and monthly income" variables,a meaningful distinction is established between "marital status" and job satisfaction and the extent of "job security and career" and between "institution worked" variable and job satisfaction and the extent of "job security and career."

Administrators have stated that they are satisfied sufficiently in relation to all sub-dimensions of job satisfaction.

Any meaningful relationship hasn't been reached between "interactionist leadership" styles and the extent of "award" of job satisfaction,but among the extent of "personality development" a positively low relationship,among the extent of "social relations" a positively high relationship and among the extent of "job security and career" positively medium-level relationship have been established.

Any meaningful relationship hasn't been reached between administrators' styles of "transformational leadership" and the extent of "award" of job satisfaction,but a positively high level relationship has been established among the extent of "social relations" while a positively medium-level relationship has been established between the extent of "personality development" and "job security and career".

**Keywords:** Leadership, transformational leadership, interactionist leadership, job satisfaction, administrator.

## ÖNSÖZ

İnsanların gönüllerine giden yolları fethederek, onlar üzerinde derin etkiler bırakmak, lideri lider yapan en önemli vasıflardandır. Bu etki ile liderler toplumlarına yön verirler. Toplumların kaderini değiştiren, büyük küçük her yaştan insan tarafından sevilen liderler çeşitli özellikleri bakımından diğerlerinden farklılık göstermektedirler. Nedir bu özellikler? Neden liderlik? Bu çalışmanın konusunu belirlemede lideri lider yapan özelliklerin keşfedilmesine olan merak duygusu etkili olmuştur. Liderlerin işlerine karşı olan tutumlarını ifade eden iş doyumu kavramı ise liderlik konusunu müteakip ele alınmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmamızın giriş kısmının yer aldığı birinci bölüm; liderlik ve iş doyumu ile ilgili literatür taramasından meydana gelen kuramsal çerçevenin oluşturulduğu ikinci kısım ve son olarak araştırmanın uygulama kısmı ile bu uygulamanın istatistiksel analizlerinin yer aldığı, bu analizlerin sonucunda tartışma ve yorumlara yer verilerek genel bir değerlendirmenin yapıldığı üçüncü bölüm şeklinde düzenlenmiştir.

Bu çalışmada çok büyük emeği geçen, sadece tez danışmanım değil her anlamda bana danışmanlık yapan çok değerli hocam Sayın Prof. Dr. Zekeriyya Uludağ'a; ilk danışmanım olan ve tez konusunu belirlemede yardımcı olan çok değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Yılmaz'a; araştırma ölçeklerinin uygulanması kısmında yardımcı olan Amasya İl Milli Eğitim Müdürü Sayın Necati Akkurt ve İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı Sayın Ali Bahçivan'a; analiz kısmında yardımcı olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Yüksel Terzi'ye; yardım ve desteğini esirgemeyen çok değerli arkadaşlarıma ve akademik çalışmaya başladığım ilk andan itibaren her an yanımda olarak bana inanan sevgili aileme en kalbi teşekkürlerimi sunarım.



## İÇİNDEKİLER

### BÖLÜM I

1.1. Giriş.....	1
1.2. Problem Durumu.....	6
1.3. Alt Problemler .....	10
1.4. Araştırmanın Amacı.....	11
1.5. Araştırmanın Önemi .....	11
1.6. Varsayımlar.....	14
1.7. Kapsam ve Sınırlıklar.....	14
1.8. Araştırmanın Temel Kavramları.....	14

### BÖLÜM II

2.1. LİDERLİK.....	16
2.1.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi .....	16
2.1.2. Liderliğin Tanımı.....	17
2.1.3. Liderliğin Temel İlkelerine Tarihsel Çerçeve Bir Bakış.....	18
2.1.4. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar .....	23
2.1.5. Liderlik Kuramları.....	25
2.1.5.1. Özellik Kuramları.....	26
2.1.5.2. Davranışsal Kuramlar.....	28
2.1.5.2.1. Ohio States Üniversitesi Çalışmaları.....	28
2.1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	29
2.1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Çalışmaları.....	29
2.1.5.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	30
2.1.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	30
2.1.5.3. Durumsallık Kuramları.....	31
2.1.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	31
2.1.5.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	31
2.1.5.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı.....	32
2.1.5.3.4. Yol-Amaç Kuramı.....	32
2.1.5.3.5. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Kuramı.....	33

2.1.6. Liderlik Stilleri.....	33
2.1.6.1. Dönüşümcü Liderlik.....	33
2.1.6.2. Etkileşimci Liderlik.....	37
2.1.6.3. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar.....	39
2.2. İŞ DOYUMU.....	41
2.2.1. İş Doyumu Kavramı.....	41
2.2.2. İş Doyumunun Önemi.....	45
2.2.3. İş Doyumunu Etkileyen Temel Unsurlar.....	46
2.2.3.1. İçsel Unsurlar.....	46
2.2.3.2. Dışsal Unsurlar.....	48
2.2.4. İş Doyumu ile İlgili Temel Kuramlar.....	49
2.2.4.1. İş Doyumu-Motivasyon İlişkisine Yönelik Kuramlar.....	50
2.2.4.1.1. Maslow'un Gereksinimler Kuramı.....	50
2.2.4.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı.....	51
2.2.4.1.3. McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı.....	52
2.2.4.1.4. Alderfer'in VIG (ERG) Kuramı.....	52
2.2.4.2. İş Doyumu-Performans İlişkisine Yönelik Kuramlar.....	53
2.2.4.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	53
2.2.4.2.2. Vroom'un Bekleyiş Kuramı.....	53
2.2.4.2.3. Lawler-Porter Modeli.....	53
2.2.4.2.4. Lawier ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	54
<b>BÖLÜM III</b>	
3.1. YÖNTEM.....	55
3.1.1. Araştırmanın Modeli.....	55
3.1.2. Evren ve Örneklem.....	55
3.1.3. Veri Toplama Araçları.....	58
3.1.3.1. Liderlik Stilleri Belirleme Ölçeği.....	58
3.1.3.2. İş Doyumu Düzeyi Belirleme Ölçeği.....	59
3.1.4. Verilerin Toplanması.....	60
3.1.5. Verilerin Analizi.....	61
3.2. BULGULAR.....	63
3.3. TARTIŞMA.....	82

3.4. SONUÇ.....	95
3.5. ÖNERİLER.....	98
KAYNAKÇA.....	102
EKLER.....	111

## Tablolar Dizini

<b>Tablo 1:</b> Yönetici ve lider arasındaki farklar.....	24
<b>Tablo 2:</b> Özellikler yaklaşımına göre liderin sahip olması gereken özellikler ve yetenekler.....	27
<b>Tablo 3:</b> Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklar.....	39
<b>Tablo 4:</b> Amasya merkez il ve ilçelerindeki okul yöneticilerinin müdür-müdür yardımcısına göre toplam sayısı.....	56
<b>Tablo 5:</b> Amasya merkez il ve ilçe milli eğitim müdürlüğündeki yöneticilerin toplam sayısı.....	57
<b>Tablo 6:</b> İş Doyumu anketinin geçerlik analizi sonuçlarına göre maddelerin alt faktörlerine göre dağılımları.....	59
<b>Tablo 7:</b> İş Doyumu Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri.....	61
<b>Tablo 8:</b> Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu düzeylerinin verilerine uygulanan normallik testi sonuçları.....	62
<b>Tablo 9:</b> Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgilerinin frekans ve yüzde dağılımları.....	63
<b>Tablo 10:</b> Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan T- testi sonuçları .....	65
<b>Tablo 11:</b> Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Mann Whitney-U testi sonuçları .....	66
<b>Tablo 12:</b> Yöneticilerin yaşlarına göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan Anova testi sonuçları.....	67
<b>Tablo 13:</b> Yöneticilerin yaşlarına göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları.....	67
<b>Tablo 14:</b> Hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları.....	68
<b>Tablo 15:</b> Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan T- testi sonuçları.....	69
<b>Tablo 16:</b> Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	69
<b>Tablo 17:</b> Yöneticilerin çalıştıkları kuruma göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına	

uygulanan T- testi sonuçları.....	70
<b>Tablo 18:</b> Yöneticilerin çalıştıkları kuruma göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	70
<b>Tablo 19:</b> Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin görevlerine göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan Anova testi sonuçları.....	72
<b>Tablo 20:</b> Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin görevlerine göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları.....	72
<b>Tablo 21:</b> İlk ve Ortaöğretim Okul yöneticilerin görev yaptıkları ortaöğretim türlerine göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan T- testi sonuçları.....	73
<b>Tablo 22:</b> İlk ve Ortaöğretim Okul yöneticilerin görev yaptıkları ortaöğretim türlerine göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	74
<b>Tablo 23:</b> Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan Anova testi sonuçları.....	75
<b>Tablo 24:</b> Yöneticileri mesleki kıdemlerine göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları.....	75
<b>Tablo 25:</b> Yöneticilerin eğitim seviyelerine göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan Anova testi sonuçları.....	76
<b>Tablo 26:</b> Yöneticilerin eğitim seviyelerine göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları.....	77
<b>Tablo 27:</b> Yöneticilerin aylık gelirlerine göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan T- testi sonuçları.....	78
<b>Tablo 28:</b> Yöneticilerin aylık gelirlerine göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Mann Whitney-U testi sonuçları.....	78
<b>Tablo 29:</b> Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim okul yöneticilerinin iş doyumu toplam puanlarının alt boyutlara göre incelenmesi.....	79
<b>Tablo 30:</b> Yöneticilerin hangi tür liderlik stiline sahip olduğunu belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları.....	80
<b>Tablo 31:</b> Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim okul yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İş Doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	80

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

İnsanlar tarih boyunca kendilerini harekete geçirecek, yaptıkları işlerde onlara destek olacak, amaçlarına doğru yürüdükleri yolda kendilerine rehber olacak önder kişilere ihtiyaç duymuşlardır. Bu kişiler, insanların ortak karar vererek ve isteyerek seçtiği bireyler olduğu gibi zaman zaman da toplumlar istemeyerek bir öndere uymak zorunda kalmışlardır. Hitap ettiği kitleye kendini kabul ettiren ve kitleleri harekete geçiren kişiye *lider* adı verilmektedir.

Toplumlarda sosyal ve kültürel değişimlerin yaşanmasıyla “liderlik” kavramına yüklenen anlamlar da değişmiştir. Toplumların hemen hemen her kesiminde “lider” olarak tanımlanan kişilere rastlanmaktadır. Şirket yönetimlerinde tepe yöneticileri (uluslar arası kullanımıyla CEO-Chief Executive Officer-’lar), eğitim-öğretim ortamlarında lider öğretmen veya yöneticiler, öğrenci grupları arasında en popüler olan sözü en çok dinlenen kişiler, toplumda en yaşlı ve görüşleri en çok önemsenen sosyal liderler bu kişilere örnek olarak gösterilebilir.

Bir işletmenin en üst yönetiminde “tepe yöneticisi” olarak ifade edilen kişiler yer almaktadır. Eğitim kurumlarında ise bu konumda merkez teşkilatında “Milli Eğitim Bakanı”, taşra teşkilatında da “İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürleri” bulunmaktadır. Merkez teşkilatından taşra teşkilatına doğru bir sıralama yapmak gerekirse eğitim yöneticileri hiyerarşik olarak; Milli Eğitim Bakanı, Bakan Yardımcısı, Müsteşar, Müsteşar Yardımcıları, ilgili birimlerin genel müdür ve yardımcıları, İl Milli Eğitim Müdürü, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, İlçe Milli Eğitim Müdürü ve yardımcıları, şube müdürleri ve son olarak da okul müdürleri ile müdür yardımcıları şeklinde sıralanabilir.

Bir yerdeki eğitim-öğretim faaliyetlerinin belirlenen hedeflere uygun yürütülmesi konusunda en önemli görev o bölgenin tepe yönetiminde söz sahibi olan kişilere düşmektedir. İl ve ilçelerde bu görevi bölgede eğitimin tepe yönetimini oluşturan *milli eğitim müdürlüklerindeki yöneticiler* yürütmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın **18.1.1995** tarih ve **22175** sayılı **Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği**'nin 1. maddesine göre il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, Millî Eğitim Bakanlığı'nın il ve ilçe düzeyindeki görevlerini plânlamak, programlamak, yönetmek, denetlemek, geliştirmek ve değerlendirmek üzere kurulmuştur (MEB Mevzuat, Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, Tarih:18.1.1995, Sayı:22175).

Yönergede ifade edilen görevler takım çalışmasını gerektirmektedir. Başta il-ilçe milli eğitim müdürleri olmak üzere eğitimin tüm kademelerindeki yöneticiler kendilerine çalışma alanlarına göre ekipler oluşturarak bu ekiplerin çalışmalarını yürütmektedirler. Bu süreçte yöneticilerin görevi ise çalışmaların her aşamasında bir takım lideri olarak süreci planlayan, denetleyen ve yönlendiren kişi olmaktır. Bu temel görevin etkili yürütülmesi ise “liderlik” özelliğini gerektirmektedir.

Lider, belli bir çoğunluğun gönüllü veya gönülsüz olarak, formal ya da informal yöntemlerle seçtiği kişidir. Bağlı olduğu örgütü yönlendiren liderler, örgütün olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunabildiği gibi tam tersi durumlar da söz konusu olabilmektedir. Lider ne kadar etkili ve başarılıysa örgüt de o ölçüde başarılı olur. Liderlik, en iyi değerleri ifade eden sözcüklerle insanların yüreğine ulaşabilme becerisidir (Akt. Erçetin, 2000:20 ).

Toplumların liderleri ile ilişkisi toplumun geleceğini belirlemekte önem taşımaktadır. Bu ilişkileri belirlemede ise liderlerin özellikleri kilit noktayı oluşturmaktadır. Liderlerin iletişim stilleri, karar verme stilleri, yönetim anlayışı, hitap ettiği kitleye bakış açısı bu özellikleri oluşturmaktadır. İlimli yaklaşımlar sergileyen, astlarını destekleyen, onlara güven telkin eden, kararlar alırken astlarına danışan ve çalışanlarıyla bir bütün olduğunu bilen liderler, çalışanlarının güven ve takdirini kazanacaklardır. Liderine güvenen insanlar ise yaptıkları işten mutlu olacak ve işini en iyi şekilde yapmaya çalışacaklardır. Bu durum çalışanların iş doyumuna olumlu yönde etki edecek, çalışma ortamlarının da mutlu ve huzurlu olmasını sağlayacaktır. Mutlu ve huzurlu çalışma ortamları da iş doyumunu yüksek çalışanların ve dolayısıyla işlerini en iyi şekilde yapan mutlu toplumların oluşmasını sağlayacaktır.

Bireyin işini severek yapması, yaptığı işten zevk alması “iş doyumunu” olarak adlandırılır. İş doyumunu bireyin iş hayatını doğrudan ve özel hayatını ise dolaylı olarak etkilemektedir.

İş görenin iş değerleri, iş değerlerinin gerçekleşmesine ilişkin iş görenin algılamaları ve iş doyumunu, iş görenin bireysel özellikleri (yaş, cinsiyet, kişilik, öğrenim düzeyi, meslek düzeyi vb) ile örgütsel değişkenlerin (ücret, işin kendisi, çalışma koşulları, denetim, vb) ortak etkisi ya da işlevidir (Balcı, 2011).

Eren ise iş doyumuna ilişkin şu şekilde bir açıklama yapmıştır:

İş doyumunu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir. İşçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır. Aşırı tekniğin ve iş bölümünün doğurduğu otomasyon şekli ve seri halinde üretime gidilmesi işçiyi emeğinin karşılığını görme, kendi ile iftihar etmek zevkından yoksun bırakacaktır. Bu konuda monotonluğu önleme tedbirlerine başvurarak morali yükseltmek olanaklıdır (Eren, 2008:202).

**Cebeci (2006)**, okul müdürlerinin iş doyumunu düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı *Okul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeyleri* adlı yüksek lisans çalışmasında okul müdürlerinin iş doyumunu düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin iş doyumunu düzeyleri cinsiyet, yaş, mezun olunan okul türü, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve yöneticilik ile ilgili hizmet içi eğitime katılma değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemekteyken; yöneticilik sınavı kazanma değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Eker (2006)**'in, *İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi*, adlı yüksek lisans tezinde ilçe milli eğitim müdürlerinin liderlik davranışlarının okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerindeki etkisini incelemek istemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin takım lideri olarak görülebilmesi için iyi motive edebilme, ilham sağlayabilme, risk üstlenebilme, iyi bir model olma, kararları ortak alabilme, koşullara uygun takım iklimi ve kültürü oluşturma, insanı dikkate



alma, iletişim sağlama, yetkisini devredebilme, sosyal fayda sağlama, geniş bir görüş alanı oluşturabilecek vizyona sahip olma ve o vizyonu yayma, ikna edebilme gibi niteliklere sahip olması gerektiği belirlenmiştir. Bu nitelikler dönüşümcü liderlerin özellikleri arasında yer almaktadır. Okul müdür ve müdür yardımcıları ise kendilerini takım olarak görebilmeleri için paylaşılan ortak bir amacın olması, iletişim, takım içi rollerin bilinmesi, takım kültürünü benimseme, takımın birbirine bağlılığının oluşması ve takım atmosferi özelliklerinin olması gerektiği belirlenmiştir.

**Özdil Aydın (2009)**'ın *Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* adlı yüksek lisans tezinde liderlik ile cinsiyetler ve cinsiyet rolleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik özelliği cinsiyete bağlı olarak farklılaşmamaktayken, cinsiyet rollerine göre farklılık göstermektedir.

**Eryılmaz (2006)**, *Endüstri meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)* adlı endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin davranışları, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin ne derecede gösterdiğine ilişkin okul müdürlerinin kendi değerlendirmeleri ile birlikte, öğretmen algılarının çeşitli değişkenler açısından değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre okul müdürleri kendilerini dönüşümcü lider olarak gördüklerini, öğretmenler ise yöneticilerinin orta düzeyde dönüşümcü liderlik özelliği gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde taşrada eğitimin tepe yöneticileri olan milli eğitim müdürlüğü yöneticileri ile ilgili çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Milli eğitim müdürleri, müdür yardımcıları ve eğitimle ilgili diğer şube müdürleri, il ve ilçelerdeki eğitim-öğretim ile ilgili bu görevlerin planlı bir şekilde yürütülmesi; aynı zamanda taşra teşkilatı ile merkez teşkilatı arasındaki iletişimin sağlanması konusunda yetkili kişilerdir. Bu yöneticiler aynı zamanda ilk ve orta öğretim kurumları ile merkez teşkilat olan Milli Eğitim Bakanlığı arasında

birer köprü vazifesi olan kurumları yöneterek eğitime katkı sağlarlar. İlk ve orta öğretim kurumlarında da bazen direkt bazen de dolaylı olarak muhabata aldıkları kişiler bu okulların yöneticileri olan okul müdür ve müdür yardımcılarıdır. Dolayısıyla bir il ya da ilçedeki eğitim-öğretim faaliyetlerinin belirlenen hedeflere uygun olarak yürütülmesinde bu iki önemli konumdaki yöneticilerin buldukları kurumu yönetebilme becerileri önem taşımaktadır. Liderlik özelliği bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden biridir. Yönetim süreci sadece işlerin yürütülmesi ve sonuçlanmasını içermemektedir. Bu süreçte yöneticilerin yaptıkları işte doyuma ulaşmaları sürecin her aşamasında onların işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlayacak bir geribildirim mekanizmasıdır. Ne kadar çok doyum elde edilirse insanlar işine o kadar çok sarılacak ve daha güzel işler üretilecektir. Eğitimin birey ve toplum için önemi düşünüldüğünde eğitimin tepe yönetimindeki kişilerin yaptıkları işte doyuma ulaşmaları meselesi üzerinde çalışılması ve öneriler getirilerek iyileştirmeler yapılması gerektiği görülmektedir.

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, alt problemlerine, amacına, önemine, varsayımlarına, kapsam-sınırlıklarına ve araştırmayla ilgili temel kavramlara yer verilmiştir.

## 1.1. Problem Durumu

Ülkemiz açısından araştırmamıza konu olarak seçmiş olduğumuz “liderlik” kavramının öncelikle devlet yönetim sistemimiz ile yönetim bilimi açısından üzerinde durulması gereken bir problem olduğunu belirtmemiz gerekir. Çünkü iki bin yıllık bir geçmişe dayalı olan devlet anlayışımız içerisinde yönetici kavramı bugünkünden farklı şekilde kabul edilmiş ve kullanılmıştır.

Bugün gelinen noktada ise; özellikle 18. yüzyıldan itibaren sosyal bilimler alanında meydana gelen gelişme ve anlayışlardan kaynaklanan farklılıklar öncelikle Batı dünyasında daha sonra da Ülkemizde yankı bulmuştur. Dolayısıyla kavramın farklı medeniyet alt yapısına sahip olan toplumlarda kullanımını da farklı olmuştur ve olmaktadır.

Özellikle bizi ilgilendiren tarafını konu edinirken çağdaş bilimsel yaklaşımlarla adeta gelenekselleşmiş yönetim anlayışlarımızın mutlaka analiz edilerek farklılığın hangi sebeplerden kaynaklandığının ortaya konulması gerekir.

Tarihsel açıdan konuya baktığımızda bizim kültür ve medeniyet anlayışımız içerisinde yönetim erkini elinde bulundurma konusu tartışma alanı olmamıştır. Buna karşılık yönetimi elinde bulunduran “hakan, sultan, padişah” sahip olduğu kabiliyetler ve değerler açısından; bu özelliklerin de uygulamada ne derece yönetim anlayışına yansıyor yansımadağı noktasında münazaaların çıktığı söylenebilir. Dolayısıyla böyle bir yönetim tarzında yöneticinin doğuştan getirdiği kabiliyetlerle sonradan kazanmış olduğu değerlerin adeta bir bileşkesi olarak karşımıza çıkan dürüst, adil, objektif, ilim irfan sahibi, ileri görüşlü vs sıfatlarla donanmış olan yöneticilere kayıtsız ve şartsız itaat etmiş olan bir toplum içerisinde bu gelişim sürecinin tartışılmaması tabii görünmektedir.

Ancak Osmanlı Devleti'nin son zamanlarından itibaren Batıya bakışların ve yönelişlerin artmasıyla, diğer taraftan devlette yapılması gerektiğine inanılan ıslahatların öncelikle yönetim ve organizasyon noktasında odaklanması Batı bilim anlayışına uygun bir yönetim talebinin öncelikle Osmanlı aydınınının düşüncesinde sonra yönetimin çevresindeki devlet bürokrasisinde şekillenmeye başladığını

görmekteyiz. Bunun sonucu olarak bu sahada kaleme alınmış bulunan eserlere bakıldığında bir taraftan tarihsel köklere dayalı bir yönetici diğer taraftan Batı siyaset bilimine ve sonuçlarına uygun bir yönetim organizasyonuna gidilmesi gerektiği öncelikle Tanzimat Fermanı'nda daha sonra Islahat Fermanı, I. Meşrutiyet ve II. Meşrutiyet'in ilanlarında somutlaştığı görülmektedir (Uludağ,1996).

Ancak yine de bu gelişmelerin Batı bilimsel mantalitesine uygun olarak ortaya çıkmadığı söylenebilir. Bunu anlamının basit yollarından birisi kavramlar üzerinde yapılacak bir sözlük araştırmasında dahi kendisini gösterir. Bu anlam farklılığına geçmeden önce şunu belirtmeliyiz ki araştırmamızın da problem alanını teşkil edecek olan ve bu sahada karşımıza çıkan üç kavramın üzerinde durulması gerekir. Bunlar; idareci, yönetici ve lider kavramlarıdır.

Kullanım itibariyle bu kavramlar arasında anlam farklılığı yokmuş gibi algılansa da hem gelenekselleşen hem de bilimsel köklerine uygun olarak anlamlar üzerinde ortaya çıkan okumaların dahi farklı olduğu dolayısıyla uygulamalarında buna bağlı olarak çeşitlendiği söylenebilir (Uludağ, 2012).

Öncelikle tarihi kökleri olan idare, idare etmek, idareci, idarî kelimeleri üzerinde duracak olursak Arapça kökenli olan “idare” kelimesi; döndürme, çevirme, yönetme anlamalarına gelmektedir. İdare işlerinin başındaki kişiyi ifade eden “idareci” kavramı ise; Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre yönetici, idare eden, hoşgörülü, becerikli, tutumlu gibi anlamlar ifade etmektedir. İdari kavramı ise; yönetimle ilgili anlamında sıfat olarak kullanılmaktadır. İdare etmek ise; yönetmek, çekip çevirmek; tutumlu kullanmak; yetmek, yetişmek; (alışverişte) el vermek, yeterli olmak, kurtarmak, göz yummak, hoş görmek; ört bas etmek gibi farklı anlamlara gelmektedir.

Buna karşılık yönetici; yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, menajer demektir. Aynı kökten gelen yönetim; yönetmek işi, çekip çevirmek, idare gibi anlamları karşılamaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü).

Problemimizin üçüncü ayağını oluşturan lider kavramı ise; yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef; bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimi ile görevli kimse anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü).

Kelimelerin sözlük anlamları dahi bu kavramların arasında temel farkların olduğunu göstermektedir. Şöyle ki; geleneksel kabullerimiz arasında problemin birinci ayağını oluşturan idare kelimesi insanî hayatın her safhasını içerdiği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla o siyaset bilimi ya da yönetim bilimi anlamında katı kuralcı değil, aksine daha gevşek bir zeminde daha insanî değerler üzerine inşa edilmiş gibi görülmektedir. Ancak 18. Yüzyıl yönetim bilimi açısından konuya baktığımızda katı, kurallara harfiyen uyan, esnek olamayan, işleri sonucuyla değerlendiren bir anlayışı de çağrıştırmaktadır. Bu yönüyle batı düşüncesinin idare kavramından anladığı ile Türk yönetim düşüncesi arasında farkın da kendiliğinden ortaya çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan yönetmek fiilinden türetilen bütün kelimeler katı kuralcı bir anlayışmış gibi algılansa da günümüz bilim anlayışı süreç odaklı bir anlam ortaya koymaktadır. Adeta o bir sanatçının yapmış olduğu bir faaliyetin adıdır.

Küreselleşen çağımız meta yönetim yani devlet yönetim pratikleri açısından yeni yönelimler arayışı içerisine girmiştir. Devletin temel bazı görevleri dışında özellikle hizmet sektöründen çekilmesi gerektiği şeklindeki yorumlar, insani ihtiyaçların giderilmesinde hem sürecin mutluluk kazandıran hem de sonucun başarıyla elde edilmesi açısından ekip çalışmasının daha insanî ve istenilir bir şey olduğu yolunda yeni arayışlar ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucu olarak eski, klasik, geleneksel hatta modern yönetimlerin simge kavramı haline gelmiş olan idareci ve yönetici kavramları yerine sosyal hayatın her alanında özellikle araştırmamızın geçtiği alan itibariyle liderlik kavramına büyük önem atfedilmektedir.

Dolayısıyla araştırmamız hem bu anlam farklılıklarının ortaya çıkışı hem de eğitim alanındaki uygulamacıların idareci, yönetici ve liderlik pratiklerinden elde ettikleri iş doyumunu yani onların mutlu olmada ve bu mutluluklarının sonucu

olarak çevrelerine saçtıkları ışık ve ısı noktasındaki farkın da ifade edilmesi olacaktır.

Burada problem alanımızın netleştirilmesi açısından çalışmamız boyunca tercih edeceğimiz kavram noktasında bir tespit yapmanın sorunlu olduğunu da belirtmeliyiz. Çünkü her üç kavram kendileri açısından farklı zihniyetler ve davranışlar sergilemeye neden olmaktadır. Bunlara çalışmamızın daha sonraki bölümlerinde ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir.

Sadece şunu belirtelim ki çağdaş dünyanın gelmiş olduğu bu noktada lider kavramının gelişmelere daha uygun olduğunu düşündüğümüzden, araştırmamızın liderlik ile iş doyumunu arasında odaklanmasının uygun olacağını düşündük.

Kavramların sadece kullanımı değil yapılan işin insan üzerinde bir doyum sağlaması kadar arzu edilen tabii bir şey olamaz. Ancak bunun da -miş gibi lider yerine gerçekten yaptığı işten mutlu olan bir insan tipini ortaya çıkarması gerekir. Zira yapılan iş; devlet çatısı altında yasalara dayalı olarak yerine getirilmesi zorunlu olan bir faaliyetin kendisi midir? Yoksa insanî değerleri üzerinde toplayan birisinin kendi sorumluluğunun farkında olarak üstlenmiş olduğu bu sorumluluğun sonucunda elde ettiği bir mutluluk mudur? Buna benzer sorulara güvenilir cevapların verilmesi de liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin bilimsel, güvenilir, objektif olarak araştırılması; genellenebilir ve doğrulanabilir yargılara varılabilmesi ile mümkündür.

İşte biz çalışmamızı bu varsayım üzerine geliştirmeyi liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemeye hasrettik.

**Problem cümlesi:** Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ile ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri çeşitli değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

## 1.2.Alt Problemler

Bu araştırmada genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmaktadır:

- Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ y¼neticileri ile ilk ve orta ¼đretim okul y¼neticilerinin hangi t¼r liderlik ¼zelliklerine sahiptirler?
- Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ y¼neticileri ile ilk ve orta ¼đretim okul y¼neticilerinin iş doyumunu d¼zeyleri nedir?
- Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ y¼neticileri ile ilk ve orta ¼đretim okul y¼neticilerinin sahip olduğu liderlik stilleri;
  - Cinsiyet,
  - Yaş,
  - Medeni durum,
  - Çalışılan kurum,
  - Mesleki kıdem,
  - Eğitim seviyesi,
  - Aylık gelir

değişkenlerine g¼re anlamlı bir farklılık g¼stermekte midir?

- Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ y¼neticileri ile ilk ve orta ¼đretim okul y¼neticilerinin iş doyumunu d¼zeyleri;
  - Cinsiyet,
  - Yaş,
  - Medeni durum,
  - Çalışılan kurum,
  - Mesleki kıdem,
  - Eğitim seviyesi,
  - Aylık gelir

değişkenlerine g¼re anlamlı bir farklılık g¼stermekte midir?

- Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ile ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ile ilk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeylerini tespit ederek; bu özelliklerin hangi değişkenlere bağlı olarak (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan kurum, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir) anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemektir. Ayrıca liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi de amaçlanmıştır.

### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Toplumların yaşadıkları değişimler “toplumsal değişme/gelişme” kavramları ile ifade edilmektedir. Yeryüzünde var olan toplumların, aynı şekilde ve aynı zamanda değişme ve gelişmelere tabi olduğunu söylemek mümkün değildir. Farklı toplumlarda farklı zamanlarda tezahür eden gelişmelerle genel manada toplumların yaşadığı süreçlerin; *tarım toplumu*, *sanayi toplumu* ve *bilgi toplumu* şeklinde kronolojik bir sıralamasını yapmak mümkündür.

Toplumların sosyal hadiseler karşısındaki durumlarının değişmesi medeniyet çizgisi ile paralel olduğundan bu gelişmeler zaman almıştır. Ancak yukarıda da ifade edildiği gibi farklı mekân ve zamanlarda meydana gelen değişimlerin hem yönünü hem de yöntemini anlayabilmenin kolay yönlerinden hatta güvenilir esaslarından birisi toplumların eğitim sistemlerine bakmak ve bu sistemlerin yürütücülerinin değişim güçlerine temas etmekle mümkündür. Çünkü ortaya çıkan değişimlerin mimarları zihniyetlerin taşıyıcıları ve kurucuları olan eğitim kadrolarıdır.

Çağdaş gelişmelerin elbette kronolojik bir sınıflaması yapılabilir. Burada böyle bir yol takip etmek yerine kısaca tarım toplumundan bilgi toplumuna geçişe işaret



edilerek, bunun sonucunda meydana gelen bu değişimin gerçek kurucularının rollerine şu şekilde bakılabilir:

Sanayi toplumu XXI. yüzyılda yerini soyut olan bir zenginliğe bırakmıştır. Bu zenginliğin adı “bilgi” dir. Bilginin üretilmesi, yayılması, yenilenmesi, yönetilmesi gibi süreçlerde rol alan toplumlar ise “bilgi toplumu” olarak adlandırılmaktadır. Bilgi toplumu olgusu, geleneksel üretim unsurları yerine bilginin yegâne sermaye haline geldiği ve merkezde olduğu bir dönüşümü anlatmaktadır; bilgi toplumu, modern sanayi toplumunun bir uzantısı ve zirvesi niteliğindedir (Balcı, 2011:201). Bu dönüşümü gerçekleştirerek bilgiyi merkeze alıp zirveye ulaşabilmek ise ancak eğitimle mümkündür.

Eğitim informal haliyle hayatın her alanında yer alabildiği halde formal şekliyle öğretim faaliyetleri ile de birleşerek okullarda verilebilir. Okullarda verilen eğitim-öğretim faaliyetlerinde sınıf, ders, konu vb özelliklere göre hedef ve amaçlar farklılaşmaktadır.

Eğitimde belirlenen amaçlara ulaşılması ve eğitim sürecinin en iyi şekilde yürütülebilmesi için nitelikli yöneticilere ihtiyaç vardır. Bir il veya ilçe bağlamında düşünöldüğünde eğitim yönetiminin en üst kurumunu oluşturan ve merkez teşkilat olan Milli Eğitim Bakanlığı ile ilişkilerde bir köprü vazifesi gören Milli Eğitim Müdürlüklerinin önemi büyüktür. Milli Eğitim Müdürlüklerinde bulunan yöneticiler ise taşra teşkilatının tepe yöneticileri olarak adlandırılabilir. Bu yöneticileri üstten asta doğru; milli eğitim müdürleri, müdür yardımcıları ve eğitim ile ilgilenen şube müdürleri şeklinde sıralandırmak mümkündür. Milli eğitim müdürlükleri ile okullar arasında bağlantıyı ve bilgi akışını sağlayan kişiler ise okul yöneticileridir. Yöneticilerin tüm bu faaliyetleri gerçekleştirme sürecinde bulundurması gereken en önemli vasıflardan biri liderliktir. Yöneticilerin hitap ettiği kitleyi ikna etme ve etkileme ile örgütünün amaçlarına ulaşmasını sağlama becerisi, sahip olduğu liderlik yeteneği ile doğru orantılıdır. 20. yüzyılın küreselleşen ve gelişen dünyasının beraberinde getirdiği “yeniden yapılandırma” kavramı liderlik stillerinde de değişime yol açılmasını sağlamıştır. Kurum ve kuruluşların, amaçlarının ve yol haritalarının yeniden yapılandırılması ancak

yenilikçi ve astlarını destekleyen bir yönetici-lider ile mümkün olabilmektedir. Bu liderler ise dönüşümcü liderler olarak adlandırılmaktadır.

Özden ise; eğitim sisteminde liderlere olan ihtiyacı şu şekilde vurgulamaktadır.

Eğitim sisteminin her kademesinde liderlere ihtiyaç vardır. Okul yöneticisinin yeni arayışlar içine girmesi, okulunda yetiştirmek istediği insan profiline ilişkin yeni bir vizyon geliştirmesi, onun için liderliktir. Mevzuatı iyi bir şekilde uygulamanın; bir okulu ne etkili ne de verimli kılmadığını bilen okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. Okul yönetiminin, okulun yeni bir vizyon çizen ve bunu okuldaki herkesin anlayabileceği şekle açık ve net olarak ortaya koyabilen liderlerin elinde olması gerekmektedir. Yöneticiliğin sadece otorite ve güç kullanmak olmadığını, çok çalışmayı ve sorumluluk üstlenmek gerektirdiği gerçeğini gören okul liderlerine ihtiyaç vardır. (Özden,2008:6-7)

Modern yönetim bilimi alanında ortaya çıkan gelişme ve dönüşümlere bakıldığında mekanik ilişkiler bütünü olarak algılanan bir yönetim yerine daha insani boyutları gündeme getiren yönetim liderlerinin hem insanı daha iyi tanıdığı hem de insanların iş doyumuna ulaşmalarını sağlamada başarılı oldukları söylenebilir. Hangi kademe ve görevde olursa olsun bireyin çalıştığı işte doyumuna ulaşması çok önemlidir. Birey iş doyumunu yüksek olduğu oranda mutlu olacak, yaptığı işi daha çok sevecek ve daha iyi ürünler ortaya çıkaracaktır. Bireysel mutluluk, su yüzeyinde oluşan dalgaların etkisi gibi beraberinde toplumsal huzur ve mutluluğu getirecektir.

Eğitimin hem objesi hem de süjesinin insan olduğu düşünüldüğünde, eğitimde her alandan daha çok titiz davranılması gerektiğini vurgulamak gerekir. Bu bağlamda belirlenen amaçlar doğrultusunda eğitim sistemlerini planlayan ve yürüten kişiler olarak eğitim yöneticilerinin sorumlulukları büyüktür. Eğitim yöneticilerinin bu sorumluluklarını yerine getirmeleri ve işlerini en iyi şekilde yapmaları ise işlerinden sağladığı doyum oranında paralellik göstermektedir.

İş doyumunu daha yüksek düzeyde olan eğitim yöneticileri işini daha iyi yapmak için çaba gösterecek, yaptığı işten zevk alacak; eğitim kurumlarını belirlenen amaçları hedeflenen doğrultuda gerçekleştirecek, öğrenen öğrenci-öğretmen-

yönetici-velilerin bulunduğu, yaşamdan birer kesit olan ortamlar haline dönüştüreceklerdir.

### **1.5. Varsayımlar**

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir:

1. Milli eğitim yöneticileri ile ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinin verdikleri cevapların liderlik stillerini ve iş doyumlarını doğru olarak yansıttığı kabul edilmektedir,
2. Bu çalışmada kullanılan “Liderlik Stilleri Belirleme Ölçeği” ile “İş Doyumu Düzeyi Belirleme” ölçeğinin araştırmanın amacına uygun olduğu kabul edilmektedir,
3. Seçilen örneklemin evreni yeterli derecede temsil ettiği kabul edilmektedir.

### **1.6.Kapsam ve Sınırlıklar**

1. Bu araştırmanın evreni 2010–2011 eğitim-öğretim yılının bahar yarıyılında Amasya merkez ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler ile bu il merkezi ve ilçelerindeki ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticiler ile sınırlı olacaktır.
2. Araştırma merkez ve ilçe milli eğitim yöneticileri ile okul yöneticilerinin araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere verdiği cevaplar ile sınırlı olacaktır.
3. Liderlik stillerinden yalnızca “etkileşimci liderlik” ve “dönüşümcü liderlik” stilleri ile sınırlı olacaktır.

### **1.7. Araştırmanın Temel Kavramları**

**Lider:** Bir kurumun tüm üyelerine, kendini adama ve rekabet ortamı içerisinde en yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek olanakların yaratılmasıyla

ilgilen; güven yaratan, yardım sağlayan ancak yargılamayan, tüm çalışanlarına kendini geliştirme fırsatı veren kişidir (Genç, 2007).

**Dönüşümcü lider:** Dönüşümcü lider yönetimde, adil yönetim ve demokrasi kavramlarını temele alarak, haksız uygulamaları eleştiren ve daha iyi olabilmek için bireysel başarı yerine birlikte çalışmayı, çalışanlarının görüşünü almayı öneren liderlerdir. Bu durumda eğitim ve eğitim liderliği kavramları bir bütün haline gelmektedir (Shields, 2009).

**Etkileşimci lider:** Liderlik yaklaşımlarından geleneksel liderlik yaklaşımı olarak bilinen eylemsel liderlik, örgüt içi ve dışındaki değişime adaptasyon yerine durağanlığı sağlamayı ve hâlihazırdaki prosedürleri işletmeyi amaçlamaktadır (Doğan 2007:2).

**İş doyum:** İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girişilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Doyum ise duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanlar alışma hayatı süresince, yaptığı işe çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır. Çalışanların alışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş doyum tutumların genel sonucudur ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Akt. Sevimli/ İşcan, 2005).

## BÖLÜM II

### 2.1. LİDERLİK

#### 2.1.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Önder, kaptan, ceo, kumandan, başkan, kağan, hakan, şah, kral, imparator gibi farklı kavramlarla ifade edilmiş olsa da liderlik konusu tarih boyunca insanların hayatında ve literatürlerde önemli yer işgal etmiştir. İnsanlar birey olmaktan çıkıp topluluk olmaya başladığı andan itibaren kendilerini harekete geçirecek, gruba yön verecek bir kişiye ihtiyaç duymuşlardır. Bu kişiler içinde yaşadığı toplumlarda kendilerini lider olarak kabul ettirebileceği gibi; bazen de bulunduğu topluluk tarafından gönüllü olarak benimsenmişlerdir. Bazı liderler fiziksel özellikleriyle ön plana çıkarken bazıları da zekâ, kararlılık, doğruluk, cesaret, ileri görüşlülük gibi karakteristik özellikleriyle ya da sahip olduğu ilimle yönlendirici kişiler olmuşlardır.

Geçmişten günümüze liderler; askerî, siyasi, sosyal ya da sanatsal alanlarda kendilerini göstermişlerdir. Bu sınıflama tarihin ilk zamanlarında daha belirgin sınırlarla ve daha kısıtlı olarak ifade edilirken günümüzde birçok değişik alanda çok sayıda lidere rastlanmaktadır.

Ülkemizde “lider” denilince akıllara genelde siyasi parti liderleri gelmektedir. Ancak batı ülkelerinin lider anlayışı genelde iş dünyasının liderlerini içermektedir. İş yaşamında değişiklik ihtiyacını karşılamak için acımasız ortamlar yerine, çalışanlarının temel gizli güçlerini ve yeteneklerini açığa çıkararak rekabetçi ortamlar oluşturan “lider yöneticiler” gerekmektedir (Seyfullahoğulları, 2010:130-150).

Liderler sadece iş dünyasında yöneticiler olarak yer almamaktadırlar. Toplumun her kesiminde liderlik vasfını taşıyan kişilere rastlanmaktadır. Okullarda eğitim-öğretim faaliyetlerini sistemli bir şekilde yürüterek öğretmenlerine ve öğrencilerine liderlik yapan eğitim yöneticisi, meslektaşları içinde grubu organize ederek harekete geçiren öğretmen, bir oyun grubunda arkadaşları tarafından takım

kaptanı seçilen çocuk, bir köyde akıl danışılan ve sözü en çok dinlenen kişiler, ilköğretimlerde öğrenci velileri tarafından seçilen sınıf anneleri liderlere örnek olarak verilebilirler.

### 2.1.2. Liderliğin Tanımı

Liderlik kavramının içerdiği manalara ilişkin literatürde yapılan bazı tanımları şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Liderlik yapmak, lider ve liderlik gibi kelimelerin Anglosakson dilindeki etimolojik kökeni “patika” ya da “yol” anlamına gelen laed sözcüğüdür. Laeden fiili “seyahat etmek” anlamına gelir. O nedenle, lider önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yolu gösteren kişidir (Kets de Vries, 2007:20).
- Lider, “herhangi bir kuruluş ya da siyasi örgütün başında bulunan kimse ya da önder” diye yazar lügatlerde. Fakat gerçek anlamıyla liderin, önder olma hali, yaşanan şartlardaki çok zengin kişisel nitelikler, beceriklilik, kültür zenginliği, kitlesel etkinlik gücü gibi özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. (Tekinoğlu, 2007:11).
- Lider; insanların önünü açan, onlar arasında tarifi zor bir bağlılık hissi oluşturan, izleyenleri arasında aynı amaca yönelmek ve onu gerçekleştirmeyi bir mücadele haline getiren, sıradan insanlardan farklı bir renkliliğe, derinliğe, zihinsel ve sosyal yeteneklere, iletişim ve ikna becerisine sahip, varlıklar âlemine büyük bir resim olarak bakabilen ama tüm bunların üstünde insanların çıkarlarını kendi çıkarının üzerinde görebilen, yerel ve evrensel ahlak ve temel insani değerlere duyarlı, kaynağını objektif bilgi ve mantık kurallarından alan ama aynı zamanda gönül ve ruh dünyası da derin ve işlek olan adanmış bir kişiliktir (Fındıkçı, 2009:49).
- Liderlik, en iyi değerleri ifade eden sözcüklerle insanların yüreğine ulaşabilme becerisidir (Akt. Erçetin, 2000:20 )

- Liderlik, izleyenleri, grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme sürecidir (Çelik, 2005:187-215),
- Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2008:431),
- Liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmektir (Goleman, 1999:93),
- Keith DAVIS, liderliğin insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de; grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamaktadır (Akt. Nalbant/Özdil, 1997:18).

Yapılan tanımların ışığı altında lider kavramı hakkında yeni bir tarif denemesi yapacak olursak; lider, doğuştan getirdiği genetik özellikleri ile sonradan elde etmiş olduğu kişisel özellikleri sayesinde yönetme iktidarı ile insani duyguları birleştirerek örgütleri amaçlarına ulaştırabilendir.

### **2.1.3. Liderliğin Temel İlkelerine Tarihsel Çerçeve Bir Bakış**

Tarih içinde zamanın ve toplumların değişmesi ile liderlikle ilgili genel niteliklerde ve liderlikten beklenen keyfiyetlerde esaslı değişikliklerin ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Bu farkların ortaya çıkmasının temel nedenleri arasında siyasi yapılar ve bu yapıların yönetim anlayışlarında ortaya çıkan değişimlerin yer aldığını ifade edebiliriz. Bu farklılaşmalara bağlı olarak tarihsel açıdan şunu rahatlıkla söyleyebiliriz ki lider konumunda olan kişilerden ortaya çıkan beklentiler de çeşitlenmiştir. Bu beklentileri şu temel nitelikler etrafında toplamak mümkündür: Karar alma ve uygulama kabiliyeti, kitleleri harekete geçirebilme gücü diğer taraftan manevi değerler, yönetim biçimi, hitap şekli v.s.

Liderliğin temel ilkelerine ilişkin Türk toplumunun yetiştirdiği filozoflar ile Doğu ve Batı kaynaklı diğer filozofların düşüncelerini kronolojik bir sıralama şu şekilde ifade etmek mümkündür:

Öğretisinin ana teması Ural'ın da işaret ettiği gibi ahlak öğretisi ve erdemler üzerine oturtulmuş, insani değerlerin ön plana çıktığı, bir sistem anlayışından kaynaklanan Konfüçyüs'ün yönetim ve liderlik ile ilgili önemli tespitlerini yine aynı eserden faydalanarak şu şekilde ifade edebiliriz (bk. Ural, 2007 ):

Hükümdar, insancıl, adaletli, bilge, doğru, sadakatli, iyi niyetli, fedakâr ve feragat sahibi, kendisini toplumu için feda edebilen nitelikte olmalıdır. Konfüçyüs liderin kişisel özelliklerine dikkat çekerken, kendini toplumunun yararına çalışmaya adanmış, adalet ve sevgiyi temel alan bir yönetim anlayışını benimseyen lider profili çizmiştir.

İdeal toplum ve devlet düzeni hakkında çalışmalar yapan Platon, o dönemde ideal toplum düzeninin işleminin bir şartı olarak, tipik bir entelektüel idealizmle filozofların kral olmasını öngörmektedir. (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, t.y.)

Ütopik devlet anlayışı içerisinde kral ile filozofu aynı değerde gören Platon; mutlak iyiliğin ve adaletin simgesi olarak Tanrı ile eş değerde gördüğü yöneticiye, toplumda en son noktada mutluluğu ortaya çıkaracak güç olarak görmesi itibarıyla büyük sorumluluklar yüklemiş ve mutlak anlamda bilgi ve hikmetle onu donatarak, evrensel bir ahlak anlayışına ulaşırken, devletin geleceğini adeta krala ya da filozofa bağlamıştır.

İslam öncesi Türk toplumlarına bakıldığında karşımıza genellikle sözlü edebiyatın örnekleri olarak destanların çıktığını söyleyebiliriz. Bu destanlarda geçen hikâyelerin geneline bakıldığında Türk töresi ile karışık toplumsal bir hayatın yönetildiği Türk devlet geleneğini ve bu geleneği yönetip yönlendiren, gücü elinde bulunduran hakanların Türk dünyası yönetim sistemi içerisinde ender örnekler olarak karşımızda durduğunu söyleyebiliriz. Eski Türk destanlarına göre liderin; bilgili, dürüst, tecrübeli, kararlı, mert, iyi insan, adaletli, inançlı, yiğit, savaşçı olması, çevresinde bilgili ve tecrübeli kişiler bulunması ve onlara danışması, kurallar koyması, çaresizlere, yoksullara yardımcı olması gerekir (Fındıkçı, 2009:129).

Yönetim ile ilgili görüşleri Platon ile benzerlik gösteren Farabi'nin liderlik ile ilgili en önemli açıklamalarından birisi, sevgi ve adaleti gerek devletin gerekse



devletin idaresinin özü haline getirmesidir. Farabi'ye göre liderin doğuştan sahip olması gereken özellikler; zeki, uyanık, öğretmeyi ve öğrenmeyi seven, adil, ılımlı, yeme içme ve kadınlara düşkün olmama; sonradan kazanması gereken özellikler ise daha önceki kanunları bilmesi, güzel konuşma sanatını öğrenmesi, savaş sanatını bilmesi, halkını aydınlatabilmesidir (Akyüz, 1997:23).

İslam dünyasındaki düşünürlerin yönetim ile ilgili temel kabullerinin İslam sonrası Türk dünyasına yansımaması düşünülemez. İşte bu etkilerin sonucunda Türk hikmet anlayışının önde gelen simalarından olan Yusuf Has Hacip, Kutadgu Bilig'de "Beyliğe Layık Bir Bey'in Nasıl Olması Gerektiği" başlıklı bölümde yer alan ve liderin sahip olması gereken özelliklerini şöyle özetlemek mümkündür (Aktan, 1997:14):

- Beyler, örf ve kanuna nasıl riayet ederlerse, halk da aynı şekilde örf ve riayet eder,
- Beyin özü sözü doğru, tabiatı güzide olmalıdır, Bey doğru sözlü olmalı, tavır ve hareketleri itimat telkin etmelidir ki halk ona inansın ve huzur içinde yaşasın.
- Halk için Bey'in çok seçkin olması lazımdır. Beyin gönlü, dili ve tabiatı düzgün olmazsa, saadet memlekette dolaşamaz, kaçır. Avam Tabiatının Bey'e yakın olması uygun düşmez, bu tabiat yaklaşırsa, Bey itibarını derhal kaybeder.
- Bey, haya sahibi, yumuşak huylu ve asil tabiatlı olmalıdır,
- Bey halkı bilgi ile elinde tutar, bilgisi olmazsa aklı işe yaramaz. İnsan her işe başlarken bilgi ile başlar ve akıl ile sona erdirir. Beylik hastalığının ilacı akıl ve bilgidir.
- Bey adil olmalıdır. Ey hâkim, memlekette uzun müddet hüküm sürmek istersen, kanuna doğru yürütmeli ve halkı korumalısın,
- Bey sabırlı ve sakin olmalıdır. Sabır ve sükûnet bey için bir ziynettir, bunlar beyliğin başta gelen meziyetidir,
- Bey, mütevazı ve alçakgönüllü olmalı, suçlu kimselerin de suçunu affetmelidir. Bey mağrur, kabadayı ve kibirli olmamalı, beyler büyüklük taslar ve kibirli olurlarsa, ey oğul onlar şüphesiz itibar görmezler,

- Ey bilgili insan, her işte itidalden ayrılma,
- Bey çok ihtiyatlı ve çok da uyanık olmalı, beyler ihmalkâr olurlarsa, bunun cezasını başkaları çeker,
- Bey, fesatlık yapmamalıdır. Bu hareket yüzünden ikbal elden gider,
- İnatçılık insan için ağır bir yükür, inatçılıktan kendini kurtar ve onunla savaş.

Bütün bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Kutadgu Bilig’de halkın liderine güvenmesinin önemi vurgulanmıştır. Bu güveni sağlamak için liderin doğru sözlü olması ve kanunlara uyması ile uyulmasını sağlaması belirtilmiştir. Ayrıca liderin bilgili olması gerektiği belirtilmiştir. O dönemlerde liderlere yöneticiliğin yanında bilginin merkezi gibi anlamlar da yüklenmiştir.

Sühreverdi (2008:49) “Yönetenlerin Yönetimi” adlı eserinde devletin sağlamca ayakta durması ve memleketin huzur içinde devamı için liderlerin şu özelliklere sahip olması ile mümkün olduğunu ifade eder:

- Adaletli olmak,
- Akıllı olmak,
- Cesur olmak,
- Cömert olmak,
- Yumuşak huylu olmak,
- Vefalı olmak,
- Doğru olmak,
- Şefkat ve merhamet sahibi olmak,
- Sabırlı olmak,
- Affedici olmak,
- Şükredici olmak,
- Yavaş hareket edici olmak,
- Bilgili olmak,
- Namuslu olmak,
- Vakar sahibi olmak

Yukarıdan verilen bazı örnekler dikkate alındığında bunların liderlerin yönetim biçimlerine karşılık olarak ifade edilebileceğini söyleyebiliriz. Her ne kadar bu düşünceler arasında günümüz yönetim anlayışlarının talep ettiği bazı özellikler

varsa da genel anlamda bütün bu örneklerin klasik yönetim biçiminin açılımları olarak görülmesi tabiidir.

Klasik yönetim biçimi çerçevesinde düşünürlerin görüşleri incelendiğinde yönetimde adaletli davranmanın, devletin varlığını korumanın her şeyden önemli ve öncelikli tutulmasının ve halkın huzurunu temin etmenin liderin temel görevleri arasında olduğu söylenebilir.

Liderlik ilkelerinin tarihsel süreç içinde gelişimi belirtilmiştir. Günümüzdeki liderlik anlayışına ilişkin görüşlere ise Keçecioğlu'nun yorumu örnek olarak gösterilebilir. Keçecioğlu'na göre (2003:23); öğrenen örgütleri yaratmada, yeni bir geleceğe doğru yönlendirmede ve değişimi başarmada liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir :

- Liderler rüyalarını yönetir. Tüm liderler zorunlu vizyonu yaratma, yeni yerlere insanları yetiştirme ve daha sonra vizyonları geleceğe dönüştürme yeteneğine sahip olmalıdır. Rüyalarını yönetme beş kısmı içinde barındırır: birinci kısım vizyonların iletimidir. Diğer kısımlar ise çok titiz eleman seçimi, ödüllendirme, yeniden eğitim ve reorganizasyondur.
- Liderler hatalarını kabul etmelidirler,
- Liderler karşılık verici (tepkici) yansımaları cesaretlendirmelidirler,
- Liderler aykırılıkları cesaretlendirmelidirler,
- Liderler iyimserlik, inanç ve umutlara sahip olmalıdırlar,
- Kendi astların beklentilerinin ne olduğu ve onların performanslarını ve kariyer ilerlemelerini geniş ölçüde belirleme eğiliminde olmalıdırlar,
- Liderler uzun vadeli bakış açısına sahip olmalıdırlar,
- Liderler hissedarlara uyum sağlamalıdır,
- Liderler stratejik birleşmeler ve ortaklıklar yaratmalıdır.

Geçmişten günümüze liderlik niteliklerinin değişmesinde yönetim anlayışı, toplum yapısı, din, kültür gibi faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Başkalarının düşüncelerini önemsemeyen, eleştiri kabul etmeyen liderler olduğu gibi, olumlu bir öz anlayışa sahip, katılımcı yaklaşımlar sergileyen lider örneklerine de rastlanmaktadır. Liderlerin hitap ettiği topluluklara yaklaşım tarzları insanların onları algılama şekillerinde etkili olmuştur. Topluluklar liderlerini yürekler

üzerine korku salan, iletişime kapalı bireyler olarak algılayabildikleri gibi kendilerinden biri gibi görerek ve saygıyı da eksik etmeyerek önemseyen, ulaşılabilir bireyler olarak da algılamışlardır.

#### **2.1.4. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar**

Liderlik ve yöneticilik birbirine yakın kavramlar gibi görünse de farklı anlamlar ifade etmektedirler. Yöneticilik formal bir yönetim anlayışı içerirken liderlik daha informal anlayışlar içermektedir. Liderler yalnızca çalışanlarını geliştirmekle kalmayıp kendi kişisel gelişmelerini de gerçekleştirirler. Yöneticilerde ise bu etkileşim genelde tek yönlüdür. Yöneticiler kurallara bağlı olarak hareket edip, kanunlardan gücünü alırken liderler bireysel özellikleri ile içinde bulunduğu ortam ve durumlara göre hareket ederler. Yöneticiler bir işi zorla veya gönüllü olarak yaptırırken, liderler gönüllü olarak iş yaptıran ve çalışanlarının yaptığı işten zevk almasını sağlayan kişilerdir.

Lider-yöneticiler kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmak yerine çeşitli olay ve durumlara göre bazı esneklikler gösterebilirler. Lider-yöneticiler, mümkün olduğunca az kural koyarlar. Çünkü bilirler ki, kural koymaya kalktıklarında bir kural çiğneyicinin karşıtı durumuna gelme riskine girmektedirler. Bu yüzden, lider-yöneticiler kurallara gereksinim duysalar da bunları az sayıda ve basit tutmaya çalışırlar. Temel çaba, “bunu yapmak zorundasın” ya da “bunu yapamazsın” gibi yazısız kuralları yok etmeye yöneliktir (Glasser, 1990:134).

Yöneticiler, yönetim sürecinde şu adımları uygulamaktadırlar (Hamel ve Bill, 2007:32):

- Hedefleri belirlemek ve programlamak,
- Çabayı motive etmek ve yerleştirmek,
- Faaliyetleri eşgüdümlü götürmek ve denetlemek,
- Yeteneği geliştirmek ve görevlendirmek,
- Bilgiyi biriktirmek ve uygulamak,
- Kaynakları bir araya getirmek ve dağıtmak,

- İlişkileri kurma ve beslemek,
- Sosyal paydaşların taleplerini dengelemek ve karşılamak.

Liderliğin aşamaları ise şu şekilde özetlenebilir ( Çetin, 2008:62-63):

Lider danışmanlarının tavsiyeleri doğrultusunda almış olduğu kararlarda hem performansının doruk noktasında ulaşır hem de tabiyetinde bulunan kişilerin de performansını etkileyecek onları motive edecektir. İzleyenler, liderin danışmanlığıyla kişisel olarak geliştiklerinde, lider en yüksek performansına ulaşır. İzleyiciler, ikinci aşamada lideri sever, üçüncü aşamada hayran olur, dördüncü aşamada ise lider onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak kalplerini kazanmış olur. Başarılı liderler, öğretilebilir bakış açısını başkalarının geliştirilmesine özel bir ağırlık vererek ve bu hususta bir rol üstlenerek yerine getirirler.

Abraham Zalaznick, liderler ve yöneticilerin karşıtlığını belirterek, yöneticilerin insanları mükemmel olarak çalıştırdığını, liderlerin ise duyguları harekete geçirdiğini, tahrik ettiğini belirtmiştir (Akt; Keçecioğlu, 2003:63). Mükemmel çalışmak iş veriminde mükemmel sonuçları doğuracaktır, önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılacaktır. Bu durumda çalışanlar sadece maddi kazanım elde edecek, manevi yönden kendilerini gerçekleştirme düzeyine ulaşamayacaklardır. Hâlbuki yapılan işe duyguların katılması beraberinde şevkle çalışmayı ortaya çıkaracak, istenilen amaçlara ulaşılacak aynı zamanda çalışanların işten doyumunu sağlayacaktır. Lider çalışanlarına yalnız maddi kazanımlar sağlayan değil, manevi yönden tatmin olmalarını sağlayarak, kendilerinin değerli olduğunu hissettirebilendir.

Erçetin (2000:12-14) liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı şu şekilde sınıflandırmıştır:

**Tablo 1:** Yönetici ve lider arasındaki farklar

<b>Liderlik</b>	<b>Yöneticilik</b>
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel durumları benimserler.
İnsanların olabirlilik, isteklilik gereklilik konusundaki fikirlerini korur ve geliştirirler.	İşlerini birleştirmek için, karar alma ve insan ve madde kaynağını strateji geliştirme süreci olarak görürler.
Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme cezalandırma vb. Esnek taktikler kullanırlar.
İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	Konumlarında kalmalarını sağlayan, günlük rutin işlere hoşgörülle bakarlar.

İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.	Var olanı 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.	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

### 2.1.5. Liderlik Kuramları

Yönetim bilimi ve liderlikle ilgili teoriler birdenbire ortaya çıkmamışlardır. Bu alanda tespit edilip kabul edilen temel görüşlere bakıldığında insanlık tarihini dört temel evreye ayırmak mümkündür. Kabul edileceği üzere bu dört temel evreye uygun dört temel yönetici veya lider anlayışının da ortaya çıkması gayet tabiidir. Bu teferruata girmemekle birlikte genel esasları itibarıyla şunları söyleyebiliriz.

İnsanlığın başlangıcından toplumsal ve siyasi organizasyonların kurulmasına kadar geçen sürede güce dayalı ilkel, yalın bir güç ile kendisini göstermiş olan organizasyondan ve bilgiden uzak bir yönetim anlayışı ki daha çok tarih öncesi dönemler için geçerlidir.

İkinci evreyi devlet yapılarının ortaya çıkmasıyla sanayileşme sürecine kadar götürmek mümkündür. Bu dönem yönetici anlayışları, güç ile karışık soy anlayışından kuvvet almıştır.

Üçüncü evre ise sanayileşme ve üretimin yoğun bir şekilde kendisini göstermesiyle daha fazla üretmek, daha fazla kar elde edebilmek maksadıyla mekanik ilişkilere dayalı olarak oluşturulan yönetimlerdir.

Dördüncü evre ise bizim de konumuzu teşkil eden liderlik kavramı etrafında odaklaşan yönetim bilimiyle felsefi ve psikolojik değerlerin meydana getirdiği liderlik ve yönetim anlayışlarıdır.

Bu doğrultuda konuya bakılacak olursa ideal liderin ne olduğunu, ne gibi özellikler taşıdığını ve hangi boyutlarda nasıl değiştiğini açıklamaya çalışan kuramlar; toplumsal, kültürel, sosyal, ekonomik ve benzeri diğer gelişme ve değişmelerle tarihsel süreç içinde değişime uğramıştır.

Bu çalışmada liderlik kuramları şu şekilde sınıflandırılarak ele alınmıştır (Koçak, 2006:24-39):

- Özellik Kuramları,
- Davranışsal Kuramlar,
  - Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları,
  - Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları,
  - Blake ve Mounton'un yönetim tarzı matriksi,
  - Mc Gregor'un X ve Y teorileri,
  - Likert'in sistem 4 modeli,
- Durumsallık Kuramları.
  - Fred Friedler'in etkin liderlik modeli,
  - Hersey ve Blanchar'ın durumsallık yaklaşımı,
  - Vroom ve Yetton'un normatif kuramı,
  - Amaç-yol kuramı,
  - Reddin'in 3 boyutlu liderlik kuramı.

### **2.1.5.1.Özellik Kuramları**

Liderliğe ilişkin ilk çalışmalar, tarihte iz bırakmış liderlerin özelliklerini analiz etmekle başlamıştır. “Büyük Adam Çalışmaları” olarak adlandırılan bu çalışmalarda büyük kitlelere hitap eden ve sosyal, siyasal, askeri, sanat, sanayi alanlarında tarihte derin izler bırakmış olan liderlerin hayatları incelenmiş ve bu kişiler etkin liderler olarak adlandırılmışlardır. Büyük adam çalışmalarını takip eden ve liderlerin özelliklerini daha kapsamlı bir çalışma ile ele alan yaklaşım ise özellikler yaklaşımı olarak ifade edilmektedir.

Özellikler yaklaşımına göre liderler kişisel özellikleri ile diğer insanlardan ayrılmaktadırlar. Bu yaklaşım kapsamında başarılı ve başarısız liderlerin gerek

fiziksel özellikleri gerekse de kişilik yapısı ile psikolojik özellikleri incelenerek, başarılı liderlere ilişkin özellikler sıralanmıştır.

Özdil'e (2009:9) göre bir liderlerde bulunması gereken özellikler ve yetenekler şunlardır:

**Tablo 2:** Özellikler yaklaşımına göre liderin sahip olması gereken özellikler ve yetenekler

<b>Özellikler</b>	<b>Yetenekler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Duruma uyum sağlama</li><li>• Sosyal çevreye uymada çevik</li><li>• Hırslı ve başarı yönelimli</li><li>• İddiacı</li><li>• İşbirlikçi</li><li>• Karar verici</li><li>• Bağlılık</li><li>• Güçlü etki oluşturma</li><li>• Enerjik</li><li>• Kendine güvenen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zeki</li><li>• Kavramsal yetenek</li><li>• Yaratıcı</li><li>• Diplomatik ve anlayışlı</li><li>• Etkileyici konuşma</li><li>• Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma</li><li>• Örgütlenme</li><li>• İkna edebilme</li><li>• Sosyal beceriler</li><li>• Sorumluluk almada gönüllü olma</li></ul>

1940'larda ve 1950'lerde çok sayıda literatür değerlendirme çalışması ile sadece kişisel özelliklerin liderlik kapasitesini belirlediğini savunanlar olmuş; örneğin Ralph M. Stogdill (1948) 1904 ve 1947 yılları arasında tamamlanmış 124 adet liderlik ve kişisel özellik çalışması incelemiş, liderlikle ilişkili kişisel faktörleri beş genel gruba ayırmıştır (Hoy/Miskel, 2010:386):

- Kapasite: Zekâ, hazır olma, sözel iletişim yeteneği, özgünlük, yargılama.
- Kazanım: Burs, bilgi, atletik başarı.
- Sorumluluk: Bağlantılı olma, başlatıcı olma, süreklilik, yırtıcı olma, özgüven, mükemmeliyet arzusu.
- Katılım: Aktivite, sosyalleşebilme, birlikte çalışma, uyum sağlama.
- Statü: Sosyo-ekonomik konum, popülerlik.



Özellikler yaklaşımına göre insanlar doğuştan lider olabilirler. Liderlik eğitimle veya sonradan kazanılacak bir özellik değildir. Bu yaklaşım zamanla yetersiz bulunarak çeşitli eleştiriler almıştır.

Son elli yılda yapılmış olan 200’ü aşkın liderliğe ilişkin araştırmayı inceleyen Robert B. Myers’in, 1954 yılında yayınlanan bulguları da “lideri özellikler yapar” görüşünün yeterli olmadığını ortaya çıkaran Myers’in bulgularını Kaya (1996:141) şu şekilde özetlemektedir:

- Hiçbir fiziksel özellikle liderlik arasında önemli bir bağ yoktur,
- Her ne kadar liderlerin grup üyelerine göre, zekâ yönünden biraz yüksek oluşu eğilimi varsa da, üstün zeka ile liderlik arasında önemli bir ilişki yoktur,
- Grubun karşılaştığı sorunlara uygulanabilir bilgiler liderliğin oluşmasına önemli katkılarda bulunur,
- Sezgi, girişkenlik, işbirliği yapabilme, ihtiras, duygusal denge, ısrarlılık, yargılama, iletişim becerileri, tanınmış olma, sosyo-ekonomik durum ve kendine güven gibi niteliklerle liderlik arasında önemli bir ilişki vardır.

#### **2.1.5.2.Davranışsal Kuramlar**

Özellikler yaklaşımının liderlik ve liderlere ilişkin özellikleri açıklamada yetersiz kalması ve liderlerin sadece kişisel özelliklerine odaklanması sonucu farklı arayışlara girilerek davranışsal yaklaşımlara yönelim gözlenmiştir. Bu yaklaşıma göre liderlerin sahip olduğu özelliklerden çok, davranışları önem taşımaktadır. Ayrıca özellikler yaklaşımının “liderlik doğuştan kazanılır” düşüncesine karşılık davranışsal yaklaşıma göre, liderliğin sonradan öğrenilebilen yönleri de bulunmaktadır.

##### **2.1.5.2.1. Ohio States Üniversitesi Çalışmaları:**

Ohio Üniversitesi çalışmalarında liderlik davranışının temel boyutlarının neler olduğu araştırılmaya çalışılmıştır. Ohio Üniversitesi çalışmalarında LBDQ

(Liderlik Davranışını Betimleme Anketi) geliştirilmiştir. Araştırmacılar liderlik davranışının iki önemli boyutunu belirlemişlerdir (Çelik, 2005:187-215):

**Yapıyı Kurma:** Liderin örgütsel amaçları gerçekleştirme yönündeki davranışını ifade eder. Bu boyut, örgütlenme, görev analizi yapma, eşgüdüm ve denetim sağlama gibi örgütsel etkinlikleri kapsar.

**Anlayış Gösterme:** Lider ile astlar arasındaki karşılıklı güven ve saygı ile liderin astlarının duygu ve ihtiyaçlarını anlama derecesini yansıtır.

Ohio araştırmaları sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Şimşek/Akgemici/Çelik, 2001):

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, işe devamsızlık azalmaktadır,
- Liderin yapıyı kurmaya yönelik davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı da artmaktadır.

#### **2.1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları:**

Michigan Üniversitesi Çalışmaları Likert'in yönetiminde gerçekleştirilen bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelere dayalı olarak elde edilen verilerin analizi sonucu, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır. **İş merkezli davranış;** liderin ya da yöneticinin dikkati, daha çok, izleyenlerin ya da astların yaptığı işe, işin başarılmasına yoğunlaşmıştır. **Birey merkezli davranış;** lider ya da yönetici, izleyenler ya da astlarıyla, "insan" olarak ilgilenir. Onların gereksinimlerini, kişisel gelişimlerini, refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder (Erçetin, 2000:33-34).

#### **2.1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Çalışmaları:**

Tektaş Üniversitesi'nde Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı aşağıdaki yönetici davranışlarının açıklanmasında kullanılan ve Yönetimsel Izgara (Managerial Grid) adını verdikleri yönetim biçimleri modelini geliştirmişlerdir. Bu modelin

özünde iki boyut ele alınmaktadır. Bu boyutlardan biri yönetici davranışlarında insana dönüklük ikincisi ise üretime dönüklüktür. Düşünürler bu iki boyutun çeşitli kombinasyonlarını kullanarak beş türde yönetsel davranış biçimi açıklamaya çalışmaktadırlar (Eren, 2008:431). Örneğin 9,1 tipi bir yönetici üretimi ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir yönetici tipini ifade eder. Dolayısıyla bu tür bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise astlarının hisleri ve memnun olmalarıdır. 5,5 tipi ise hem üretime hem kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir yönetici tipini ifade etmektedir (Koçel, 2003: 593–594).

#### **2.1.5.2.4. Mc Gregor’un X ve Y Teorileri:**

Douglas Mc Gregor’ın “Girişimciliğin İnsani Yönü” adlı kitabına göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. İlk defa 1957’de yayınlanan bu yaklaşıma göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren 2 grupta toplanabilir (Ata, 2006:66).

Bu iki grup “X ve Y teorisi” olarak adlandırılmaktadır. "X" teorisini uygulayan liderler, işin zamanında ve eksiksiz olarak tamamlanmasını sağlayacak şekilde otoriter ve müdahaleci bir tavır ortaya koyarken, "Y" teorisini uygulayan liderler ise, kişilerin tam kapasitede faaliyet göstermelerine uygun ortamı sağlayacak demokratik ve katılımcı bir davranış sergilerler (Artan, 1993).

#### **2.1.5.2.5. Likert’in Sistem 4 Modeli:**

Likert bu örgütsel değişkeni kullanarak yaptığı araştırmalar sonucunda, yöneticilerin en verimli işletmelerde ve en verimsiz işletmelerde uyguladıkları ilkelerden yararlanarak yönetim biçimlerini dört gruba ayırmıştır (Dereli, 1981:122):

- Sömürücü Otoriter Yönetim Biçimi (Sistem 1 Yönetim Biçimi)
- Yardımcı Otoriter Yönetim Biçimi (Sistem 2 Yönetim Biçimi)
- Danışmalı Yönetim Biçimi (Sistem 3 Yönetim Biçimi)

- Katımlı Grup Esasına Dayalı Yönetim Biçimi (Sistem 4 Yönetim Biçimi)

Rensis Likert liderlik davranışlarını 4 grupta toplamıştır (Eren, 1991:36.):

**Sistem 1:** Liderler astlarına güvenmez, kararları kendileri alırlar çalışma ortamında korku ve ceza hâkimdir.

**Sistem 2:** Kararlar yine üst yönetim tarafından alınır. Daha önce alınan kararların istikametinde bazı rutin işler için karar alma işi alt kademelere bırakılabilir. Astları motive edebilmek amacıyla ödül ve ceza yöntemi vardır.

**Sistem 3:** Lider amaçları saptamadan ve karar vermeden önce astlarına danışır. Astlarına tam güven olmasa da önemli ölçüde güven vardır. Astların fikirlerini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır.

**Sistem 4:** Astlar amaçların belirlenmesi ve uygulanmasında kararlara tam olarak katılırlar ve kendilerini tam serbest hissederler. Lider daima astların fikirlerini alır. Lider ve astlar arasındaki ilişki en üst seviyedir ve tamamen güvene dayanır.

### 2.1.5.3. Durumsallık Kuramları

Bu yaklaşıma göre etkili bir liderin özellikleri veya etrafındakilere nasıl davrandığından çok, durumlara karşı nasıl tepki gösterdiği önemlidir. Liderlik stili her duruma göre ayrı davranışlarla ifade edilir.

#### 2.1.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler liderlik tarzlarını iş merkezli ve ilişki merkezli olmak üzere iki şekilde sınıflandırmıştır (Akt. Eryılmaz, 2006:13):

**İşe Merkezli (işe güdümlenmiş) Lider:** Bu tip liderler öncelikle işe odaklanılmasını ve işin başarıyla bitirilmesini isterler.

**İlişki Merkezli (ilişkiye güdümlenmiş) Lider:** İş görenlerin duyguları ön plandadır. Öncelikle kişiler arası ilişkilerin rahat olmasını ve bunun geliştirilmesini isterler. İş görenler tarafından kabul edilip desteklenmeyi amaçladıklarından, iş gören ilişkilerine özen gösterirler.

#### 2.1.5.3.2. Hersey ve Blanchar'ın Durumsallık Yaklaşımı:

Çalışanların yapacakları görevleri için kendilerini hazır hissetmemeleri başarılarını olumsuz etkileyeceğinden; liderlerin sahip olmak istediği başarı,

çalışanlarda belirli düzeyde bir isteklilikle onlarda yeni görev isteği oluşturma düzeyine bağlıdır. Kısaca bu teori, lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Hersey ve Blanchard'ın kuramı şu etmenler arasındaki ilişkilere dayanır (Akdeniz, 2010:44-45):

- Liderin gösterdiği göreve dönük davranışın miktarı (emirler verme ve işlevlerin yapılmasında ağırlık koyma)
- Liderin sağladığı kişiler arası ilişkilerin miktarı (kişileri anlama, duygusal destek verme, güven duyma gibi).
- Liderin başarılmasını istediği bir amaç, işlev ya da işe karşı izleyenlerin olgunluk derecesi.

#### **2.1.5.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı:**

Bu teoride liderin, astlarının motivasyonunu ve performanslarını yükselttiği ölçüde başarılı olduğu, liderin davranışının, astların amaçlarına ulaşma derecesini yükselttiği ve bu amaçlara giden yolları ortaya çıkardığı ölçüde motive edici ve tatminkâr olduğu vurgulanmaktadır (Alkan, 2006:41-42).

Modele göre, lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Tüm koşullarda "en iyi" olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur. Lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesi çalışanlar tarafından kabul edilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların karar mekanizmasına daha çok katılmaları gerekmektedir (Doğan, 2007:32-33).

#### **2.1.5.3.4. Yol-Amaç Kuramı:**

Araç-amaç teorisi liderin sabit özelliklerinden ziyade lider davranışları üzerinde odaklanır. Bundan dolayı koşullara liderliğin uyarlanması olasılığına olanak tanır. Koşulsallık yaklaşımlarının bilinen en teorik gelişimi olan bir diğer teori olup, güdüleme teorisinin beklenti kavramsal çatısından türetilmiştir. Temelde araç-amaç teorisi lider davranışlarının sahip olduğu astların güdülenmesi, doyumu ve performansına olan etkilerini açıklamaya kalkışmaktadır. Teorinin özü liderin

birincil amacının izleyicileri güdülemesidir. Çünkü yazarlar lideri rolü olarak temelde güdülemeyi görmektedirler (Keçecioglu, 2003:183).

#### **2.1.5.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı:**

Bu liderlik kuramına gelinceye kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunlar “ilişki” ve “görev” boyutlarıdır. William J. Reddin, bu “ilişki” ve “görev” boyutlarına üçüncü bir boyut olarak “etkililik” boyutunu eklemiştir. Bu nedenle Reddin kuramı üç boyutlu kuram anlamına gelen 3D kısaltması ile anılmaktadır. Reddin'in 3D kuramında dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir, bunlar (Eraslan, 2003:57):

- Düşük görev ve düşük ilişki
- Düşük görev ve yüksek ilişki
- Yüksek görev ve düşük ilişki
- Yüksek görev ve yüksek ilişki

#### **2.1.6. Liderlik Stilleri**

Liderlerin yönetim biçimleri, etraflarına nasıl davrandığı ve nasıl bir iletişim şekline sahip olduğu onların liderlik stillerini belirlemektedir. Sahip olunan liderlik stili ast-üst ilişkilerini, insanlar arası iletişimlerini, örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen hedefleri doğrudan ya da dolaylı yollardan etkilemektedir.

Bu çalışmada liderlik stilleri dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik olmak üzere iki kısma ayrılarak incelenmiştir.

##### **2.1.6.1.Dönüşümcü Liderlik:**

İngilizcede “transformational leadership” olarak geçen dönüşümcü liderlik kavramı, Türkçeye “dönüşümcü veya dönüştürücü liderlik” olarak çevrilirken bazı kaynaklarda da “vizyoner liderlik” ya da “karizmatik liderlik” olarak yer almaktadır.

Şirin ve Yetim (2009), “dönüşümcü liderlik” kavramının çıkış noktasını şu şekilde ifade etmişlerdir:

Sashkin ve Rosenbach’ın aktardığına göre dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston’un “İsyan Liderliği (Rebel Leadership) (1973)” adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” kavramı daha sonra 1978 yılınca James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Burns politik liderlik konusunda Alman sosyolog Weber’in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüşümcü ve davranışçı liderlik olarak bir ayrıma girmiştir. Ortaya atılan teorinin net ve anlaşılır olmaması ve teori ile ilgili ölçüm aracının geliştirilmemiş olması liderlik çalışmalarını sınırlamıştır. Bernard Bass, çalışmasıyla Burns’un yeni teorisini ilk kez ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya taşımıştır. Bass çalışmasında Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Anketin içeriği iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir. Bu liderlik tipleri dönüşümcü ve etkileşimci liderliktir.

Bernard M. Bass, izleyicilerin ilgi alanlarını artıran, örgütün amaç ve misyonunun benimsenmesini sağlayan ve izleyicileri kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararı yönünde harekete geçiren liderlerin, dönüştürücü liderler olduğunu belirtmiştir (Özalp/Öcal, 2000)

Dönüşümcü lider, bulunduğu ortamı dönüştüren, iyileştiren ve sürekli faaliyet halinde olan liderdir. Çalışanlarının gönlünü kazanarak, severek iş yapmalarını sağlamaktadır. İşlerin yürütülmesinde emir komuta zinciri ile değil, herkesin katılımını sağlayarak ortak kararlar alınıp uygulanması şeklinde bir yol izlemektedir. Destekleyici bir yaklaşıma sahip dönüşümcü liderler çalışanlarının mevcut yeteneklerini ortaya çıkarmaları için onları cesaretlendirirler. Böylece izleyenlerin hem kişisel gelişmelerine katkı sağlamış olurlar hem de belirlenen ortak hedeflere doğru yol almada çalışanlarının yardımlarını almış olurlar. Lider ve çalışanlar birlikte iş yapmanın keyif ve mutluluğunu yaşarlar.

Tabak (2001)’in, dönüşümcü liderliğe ilişkin görüşleri şu şekilde ifade edilebilir:

Dönüşümcü liderlik özellikle son yıllarda kurumlarda, programlarda ve hayatın çeşitli anlarında gözlemlenen “yeniden yapılandırma” kavramıyla birlikte önem kazanmaya başlamıştır. Yeniden yapılandırılmanın sağlanması dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilerle mümkün olmaktadır. Transformasyonel (dönüşümcü) liderler değişen çevre ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak yaratıcı, müzakere edici, ilham verici, politika yapıcı yol gösterici olmalı ve destekleyici rollerinin

gereklerini yerine getirmelidir. Transformasyonel liderler sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirip yeni amaçlara yöneltebilirler.

Postmodern dünyada dönüşümcü liderin rolü, astlarında görünmeyeni ve saklı olanı görerek teşhis etmek; onlara ifade ortamları oluşturarak güçlerini paylaşımlarını sağlamak olmalıdır. Bu rol üst-ast ilişkilerinin gücü ile aralarındaki itaatın nasıl işlediğini açıklayan sosyal anlaşmaların tanımlanmasını içerir. Dönüşümcü lider, etrafında gelişen çatışma ve çelişkili ortamları ile eğitim yönetimindeki baskın eğitim modu anlayışı arasında bir rol vazifesi görmelidir (Lincoln, 1989:176-181).

Yavuz'a göre ise dönüşümcü liderlik, örgütler arasındaki yerel ve uluslar arası rekabetin çok ciddi olarak arttığı ortamlarda büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderler daha çok gelecekle ilgilenen, yeniliğe ve değişime açıklar liderlerdir (2009:51-69).

Dönüşümcü liderlik adalet ve demokrasi ile ilgili sorularla başlar, haksız uygulamaları eleştirir ve bireysel başarıda artışı değil, diğerleri ile birlikte ortak daha iyi bir yaşamı önermektedir (Shields, 2010:558-589).

Dönüşümcü liderler dönüşümü gerçekleştiriyorlarsa demokrasi yetkilerini kullanmada istekli olmalıdırlar. Dönüşümcü lider gücün azalması demek değildir, demokratik olmayan güç bağlarının azalması demektir. Gücü azaltmak için çalışmaz, onun yükselmesi ve demokrasi için yasal kullanılması için çalışır. Dönüşümcü liderler endişe duymadan gücü kullanmayı öğrenmelidirler (Guantz/Rogers/Dantley, 1991).

Dolayısıyla dönüşümcü liderlerin daha insani boyuttu problemlere yaklaştıklarını katı kuralcı bir yönetim anlayışında daha esnek davranışlara yöneldiklerini ve daha demokrat bir zihniyete sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Hoy ve Miskel (2010:386) Bass (1985)'a göre dönüşümcü liderliğin dört alt boyutta incelendiğini ifade etmektedirler:



**İdealleştirilmiş Etki-Karizma:** Çalışanlarda güven ve saygı oluşturur, bireylerin, örgütün yaptığı işlerde radikal ve köklü değişiklikler yapılmasını kabul etmeleri için zemin oluşturur. Liderler hayranlık duyulan ve saygı gösterilen bireylerdir.

**İlham Verici Motivasyon:** Güzel bir gelecek tablosu çizerek, zor amaçları önemseyerek ve örgüt için ulaşılabilecek idealler oluşturup; bu ideallerin ulaşılabileceğini anlatarak insanlara enerji verirler.

**Entelektüel Uyarım:** Yaratıcılığı temele alır. Her şeyin açıkça incelenmesi ve değişime açık olması konusunda ısrarcıdır. Çalışanlarını yaratıcı düşünmeye, yeni programlar düzenlemeye ve zor sorunları çözmeye zorlarlar.

**Bireysel Destek:** Liderler her bireyle ayrı ayrı ilgilenir, istek ve sorunlarını dinlerler. Bireysel gelişimleri için her türlü desteği sağlarlar. Potansiyellerini en üst seviyede kullanmaları doğrultusunda çalışanları inandırır ve gerekli desteği sağlarlar.

Kaynaklarda yer alan dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ilişkin yapılan açıklamalardan sonra genel anlamda dönüşümcü liderlerin özelliklerini derleyerek şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yeniliğe açıktırlar,
- Adalet, barış, hoşgörü, demokrasi gibi özellikler temel değerler sistemini oluşturmaktadır,
- Yetki ve sorumluluk devri yaparlar,
- Çalışanlarıyla ortak bir vizyon oluştururlar,
- Karizmatiktirler,
- Bireysel ilgi ve desteğe özen gösterirler,
- Çalışanlarına moral, cesaret ve güç verirler,
- Çalışanlarının güven ve saygılarını kazanırlar,
- Öz eleştiri yaparlar,
- Sürekli bir yenilik arayışı içindedirler,
- İş yaptırmak yerine işin gönüllü yapılmasını sağlarlar,
- Vizyon sahibidirler, vizyonu izleyenleriyle paylaşırlar,
- İleri görüşlüdürler,

- İş birliğine önem verirler, “ben” kavramından çok “biz” kavramını dikkate alırlar,
- İzleyicileri üzerinde büyük bir etki ve ilgi uyandırırılar.

### **2.1.6.2.Etkileşimci Liderlik:**

Etkileşimci liderlik, “işlemci liderlik” olarak da ifade edilirken, İngilizcede “transaksiyonel liderlik” olarak geçmektedir. En kısa açıklaması ile karşılıklı anlaşma ya da bir çeşit alış veriş şeklinde tanımlamak mümkündür. Liderin astlarından ne istediği açık olarak belli iken astlar da bu istekler doğrultusunda ne yapacaklarını bilmektedir. Liderin istekleri doğrultusunda yapılan işler karşılığında astlar liderleri tarafından ödüllendirilir. Tam tersi durumlar da söz konusu olmaktadır yani astlar liderlerinin isteklerini yerine getirmediği zamanlarda liderler çeşitli yaptırımlar uygulamaktadırlar.

Altun Bass’a göre transaksiyonel liderliği şu şekilde ifade etmiştir (2003:10-17):

Bass’a göre transaksiyonel liderlik bir değiş-tokuştur. Lider izleyeni, izleyenin anlaşma üzerine sergilediği rolden dolayı ödüllendirir. Burns’a göre transaksiyonel liderler izleyenlerin isteklerini yerine getirerek onlardan destek isterler. Onların desteğine karşılık onlara isteklerini verir. Tracey ve Hinkin’e göre transaksiyonel liderlik, örgüt içindeki yasal ve bürokratik otoriteye dayanır. Transaksiyonel liderler iş standartlarını, görevlerini ve amaç-odaklı amaçları vurgular. Buna ek olarak, transaksiyonel lider görevin tamamlanmasına ve örgütsel ödüllere önem verir.

Etkileşimci liderler gerek astları ile ilişkilerinde gerekse de yönetim tarzlarında geleneksel yönetim anlayışını benimsemektedirler. Daha çok işe odaklanırlar. Süreçten çok sonuca önem verirler. Yapılan işin sonucunda da ödül ceza sistemini benimserler.

Bateman’a (2002) göre etkileşimci liderler verimliliği artırıcı liderlik tarzı olarak benimsenmekte, lider izleyenlere yol gösteren, onları güdüleyen, örgütün amaçlarını, işgörenlerin rollerini ve görevlerini açıkça ortaya koymaya çalışan kişi olmaktadır (Cemaloğlu, 2007:73-112). Etkileşimci liderin bu rollerini ise geleneksel yönetim tarzını benimseyen liderlerden farklı yönleri olarak belirtmek mümkündür.

Etkileşimci liderlik genellikle üç alt boyutta incelenmektedir. Bunlar sırasıyla; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-fairedir (bırakınız yapsınlar) boyutlarıdır.

**Koşullu Ödül:** Lider, örgütsel amaçları ve performans göstergelerini belirler. Bu amaçlara ya da performans göstergelerine ulaşıldığı zaman astlarının hangi koşullarda hangi ödülleri alacağını ilk başta açıklar. Liderler işgörenler arasında psikolojik bir sözleşme gerçekleşmiş olur. Lider, astın gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, performans hedeflerini gerçekleştirmede kimlerin sorumlu olduğunu açıklamak, performans karşılığı olarak işgörenlerin bireysel beklentilerini karşılamak, liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturur (Karip, 1998: 448–449).

Koşullu ödülde astların amacı örgütsel hedefler değil, işin sonunda kazanacakları ödüldür. Çalışanlar, bireysel çıkarlarını düşündükleri için işlerine gönülden bağlı olmazlar ve bu durum monotonlaşmış bir düzeni de beraberinde getirir.

**İstisnalarla Yönetim:** İstisnalarla yönetimde, aktif liderler işgörenlerin geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçerler. İşin başında belli bir standart belirlenir ve bir sorun oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir. İstisnalarla yönetimde pasif liderler hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler. Liderler, hedeflenen standartlara ulaşamadığı zaman müdahale ederler. İstisnalarla yönetim, kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş işgörenler üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır (Cemaloğlu, 2007:73-112).

Etkileşimci liderler istisnalarla yönetim tarzında çalışanlarının öz yönetim becerilerine katkı sağlamaktadırlar. İş ve çalışanlar üzerinden elini çekmiş gibi görünen liderler, işler istenildiği gibi gitmediği zamanlarda çalışanlarına müdahalede bulunurlar. Çalışanlar liderlerinin desteğinden yoksundurlar.

**Laissez-faire (Bırakınız Yapsınlar) Liderlik:** Sözcük anlamından da anlaşılacağı üzere, işgörelere sınırsız özgürlük alanı yaratan lider anlamına gelmektedir. Liderin varlığı ile yokluğu pek belli değildir. Lider astları kendi

hâline bırakır, astlarla bir takas ya da antlaşma yapmaz. Bu durum, özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür (Karip, 1998:449). Bu liderler, özellikle karar vermekten çekinirler (Çelik, 1998:429).

Liderlik özelliği taşımayan, böyle bir ideali olmayan, çoğu zaman pasif karakterli olan ve çeşitli ekonomik, sosyal vb. nedenlerden dolayı yöneticilik yapanlar laissez-faire liderlik çeşidini sergilemektedirler. Astları bazen lidere yaşından, konumundan ya da karakteristik özelliklerinden dolayı saygı gösterse de çoğu zaman liderlerini pek de önemsemezler. Böyle liderlerin bulunduğu ortamlarda iş görevleri belli değildir, sorumluluk bilinci yoktur ve genel anlamda örgütsel bir başıboşluk hâkimdir.

### 2.1.6.3.Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar

Erdal'ın (2007:40) aktardığına göre Tichy ve Devana etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkları şu şekilde ifade etmektedir:

**Tablo 3:** Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklar

<b>LİDERLİK ÖZELLİKLERİ</b>	<b>ETKİLEŞİMCİ</b>	<b>DÖNÜŞTÜRÜCÜ</b>
<b>Zaman Yönelimi</b>	Kısa -bugüne dönük	Uzun yarına dönük
<b>Amaçlarının Yapısı</b>	Faydacı	İdealistik
<b>Koordinasyon Mekanizması</b>	Rol ve Düzenlemelerle	Amaç ve değerlerle
<b>Diğerlerini etkileme stratejisi</b>	Faydacılık	Diğerlerini düşünen
<b>İletişim</b>	Düşey aşağıya doğru	Çok yönlü
<b>Sonuçlar</b>	Beklenen performans	Beklenenin üstünde performans
<b>Kişilik</b>	Reaktif	Proaktif
<b>Güç Kaynağı</b>	Pozisyondan	Takipçilerinden
<b>Diğerleriyle İlişkisi</b>	Bağımsız /Başına buyruk	Organik /Birbirine bağımlı
<b>Niyet / Güdü</b>	Karşılıklı düşünen	Ahlaki yönünü de düşünen
<b>Ödül sistemi</b>	Organizasyona harici	Kişisel kendine özgü
<b>Karar alma</b>	Merkezi	Yayılmış dağıtılmış yukarıya

	tecrübelerle	doğru gelecek yönelimli
<b>Kendini İdrak Tarzı</b>	Ben kendi merkezli	Biz sosyal merkezli
<b>Çalışanlar</b>	Yerine konabilir bir araç	Değerlendirilebilir bir kaynak
<b>Rehber mekanizma</b>	Kar	Vizyon ve değerler
<b>Değişime tutumu</b>	Önlenebilir direnç statüko	Kaçınılmaz değişimi kucaklamak
<b>Kontrol</b>	Sert uyulmalı	Kendi kendine kontrol
<b>Emir komuta mekanizması</b>	Yönlendirici	Akılcı anlatıcı ikna
<b>Perspektif</b>	İçsel	Dışsal
<b>Görev dizaynı</b>	Bölümlere ayrımlı bireysel	Zenginleştirilmiş grup

*Tablo 3* incelendiğinde etkileşimci liderlerin daha geleneksel bir yönetim anlayışı benimsedikleri, geçmişe daha bağlı oldukları, daha bireysel kararlar verdikleri, prosedüre bağlı olarak kuralları daha çok önemsedikleri, emir-komuta zinciriyle yaptırımlarda buldukları, kişiler arası ilişkilerde sadece yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim tarzı benimsedikleri görölmektedir. Etkileşimci liderlerin bu özelliklerine karşılık dönüşümcü liderlerin ise daha katılımcı bir yönetim anlayışı benimsediği, geçmişten çok bugün ve geleceği önemsedikleri, karar verirken astlarının da görüş ve düşüncelerini dikkate aldıkları, kurallardan çok ortak kararları göz önünde bulundurdukları, ikna yoluyla, gönüllü olarak ve severek çalışanlarıyla birlikte iş yaptıkları ve çok yönlü bir iletişim tarzı benimsedikleri görölmektedir.

## 2.2. İŞ DOYUMU

İnsanlar hayatlarını sürdürmek, ekonomik gelir elde edebilmek, kişisel gelişimlerini sağlamak ya da sosyalleşebilmek gibi amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar. Yani bir iş edinirler. Bu iş bireyin kendi ilgi ve yeteneklerine uygun severek yaptığı bir iş olabileceği gibi çeşitli nedenlerden (ekonomik-sosyal nedenler, aile baskısı, yanlış yönlendirme, vb) dolayı istemeyerek seçtiği bir iş de olabilmektedir. İsteyerek ya da istemeyerek başlangıçta seçilen işlerin sonradan sevebilmesi ve işle ilgili verimli ürünler ortaya konulması ise o işten elde edilen doyum ile doğru orantılıdır.

### 2.2.1. İş Doyumu Kavramı

Türkçe sözlüklerde (TDK) iş kelimesi; bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik; birinden istenen hizmet veya birine verilen görev; sanayi, ticaret, tarım, maliye vb. alanlara ilişkin ekonomik etkinliklerin bütünü; gibi daha birçok anlama gelirken; eldekenden hoşnut olma durumu, doyma işi, yetinme, kanma, kanaat gibi anlamlara gelen doyum kelimesi ile birleşerek kullanıldığında; bireyin yaptığı işte beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması, işine severek gidip gelmesi, işiyle ilgili verimli ürünler ortaya koyabilmesi, işinde doyuma ulaşması gibi anlamlara geldiği söylenebilir.

Hodgkinson, iş doyumunun psikolojik yönünü şu şekilde açıklamıştır: Örgütlerin çok sayıdaki amaçları içerisine üyelerinin kendini gerçekleştirme (self-realization) ya da işlerinden tatmin olma fırsatını (self-fulfillment) konusunun da eklenmesi hümanist tepkiden doğmuştur; bu mantık en uç noktaya götürüldüğünde firmaların ve örgütlerin sadece kar elde etmek ya da bir hizmet sağlamak için değil, kişisel bir tatmin ve büyüme fırsatları da sunabilmek için var oldukları görüşüne yol açabilir. (Hodgkinson, 2008:41)

İş doyum kavramı, ilk defa 1920'li yıllarda incelenmeye başlanmış, ancak konunun önemi 1940'li yıllarda anlaşılmıştır (Balcı, 2011). Sanayileşme sonrası örgüt yaşamı tamamen mekanik determinist ve pozitivist bir anlayışla

düzenlenmiş ve sadece kar amaçlı olarak işe koşulan insanların iç dünyalarının unutulduğu bir dönemin sonunda fark edilen özneye geri dönüş hareketi olarak karşımıza çıkan iş doyumu; bu sahada hem bilimsel hem de yönetsel olarak farklılık yaratmıştır. Konu ile ilgili araştırma yapan bilim adamları; çalışma yaşamı, çalışanlara işle ilgili deneyimler kazandırmasının yanında, her iş gününde yaşanan çeşitli duyguların birikimine de neden olmaktadır. Bu deneyimler sonucunda kişinin işe yönelik zihinsel ve duygusal olarak bir tutumu oluşmaktadır.

Olumsuzlukların dile getirilmesi ve tespitinde yine aynı araştırmacının şu düşüncelerine katılmamak mümkün değildir: İş ve iş ortamına yönelik olumsuz birikimlerin söz konusu olması durumunda işinden ve işyerinden memnun olmayan mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Gerçekte istenilen ve hedeflenen ise, çalışanların yaptıkları işten ve işe ilişkin koşullardan memnun olmaları ve sonuçta işle ilgili bir doyuma ulaşmalarıdır. Bir kişinin iş doyumu, işle ilgili birçok faktörden etkilenerek oluşmaktadır. İş ile ilgili faktörleri değerlendirme ve işe ilişkin bir tutum geliştirme ise tamamı ile kişinin kendisiyle ilgilidir. Bu nedenle aynı işyerinde çalışan iki kişiden biri iş doyumu hissederken, diğerinin işi ile ilgili doyumsuzluk yaşaması söz konusu olabilmektedir (Balcı, 2011).

Kültürümüzde, bir iş sahibi olan ve çalışan insanların gelir sağlayabildikleri ve işinin gereği olarak belirli bir ücret almaları hatta elde edemedikleri karşısında bile Tanrı'ya yönelerek ya da O'nun varlığını düşünerek kullandıkları teşekkür anlamına gelen "şükür" kavramı, bu insanların yani çalışanların yaptıkları işten dolayı "iş doyumuna" ulaştıklarını gösteren bir ifade olarak karşımıza çıkar. Ancak günümüz çalışma ortamları hem bilimsel bir temele dayalı yönetim anlayışını hem de seküler yapılar içinde insanın durumunu nicel ifadelerle araştırma konusu yaptığı için bu kavram şimdilik araştırma alanı dışına bırakılmış olmakla beraber başka çalışma konusu olarak ele alınabilir.

İş doyumu kavramı ile ilgili literatürde geçen bazı tanımlar şu şekilde sıralanabilir:

- İş doyumu, insanların yaptıkları işe karşı tutumları olup, bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmeleri içerir. İş doyumu yüksek olan birey işe karşı olumlu tutum içindedir, iş doyumu düşük olan birey ise işe karşı olumsuz bir tutum içinde olmaktadır (Uslu, 1999:9-10).
- İş doyumu çalışanların işe karşı olan duygusal tepkileri olarak tanımlanabilir. Çalışanların işleri ve iş ilişkileri konusunda kendini değerlendirmeleridir. Ya da çalışanların işten beklentileriyle ilgilidir. Doyum, zevk alma, hoşlanma ile aynı anlamda kullanılmaktadır (Akt. Uslu, 1999:11).
- Genel olarak iş doyumu, bireyin işe yönelik tutumlarını ifade etmektedir. Bir tutum olarak iş doyumu, bireyin fiziksel çevre ile ilgili bilgilerini de içeren geçmişteki ve bugünkü deneyimlerini yansıtan kısa bir değerlendirme yargısıdır. Birey çevrenin önemini işin diğer yönleri ile ilişkisi açısından sorgular ve işle ilgili değerlendirici bir yargıya ulaşır. Buna göre, baskıcı ve rahatsız bir çevre iş doyumunu ve genel olarak çalışma yaşamının kalitesini azaltmaktadır. Rahat hoş bir iş ortamı, genel olarak işi doyum verici bir hale getirmektedir. (Akt. İdil, 2005:60)
- Probleme maddi hatta özelde ekonomik olarak bakan başka bir tanım ise; iş doyumu iş görenin algıladığı girdi-çıktı dengesi olarak da tanımlanabilir. İş gören ücret, statü, beğenilme gibi birtakım sonuçlara ulaşmak için zekâ, eğitim, deneyim ve çabadan oluşan bireysel katkısını işletmesine verir, aldıklarıyla verdikleri arasında eşitsizlik algılayan iş gören doyumsuzluğa düşer (Ergenç, 1981: 313).
- İş doyumu, iş görenin mesleğine yönelik duygularını gösteren bir yoldur. (Akt. Doğan, 2005:7).
- İşten doyum, bir iş görenin bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Örgüt iş görenin beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, iş görenin işten doyumunu da o oranda artacaktır. İş



görenin isinden duyduğu doyumun derecesi, bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir (Başaran, 2000: 215) .

- İş doyumunu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir. İşçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır. Aşırı tekniğin ve iş bölümünün doğurduğu otomasyon şekli ve seri halinde üretime gidilmesi işçiyi emeğinin karşılığını görme, kendi ile iftihar etmek zevkinden yoksun bırakacaktır. Bu konuda monotonluğu önleme tedbirlerine başvurarak morali yükseltmek olanaklıdır (Eren, 2008:202).
- Severage'nin Argyle'den aktardığına göre iş doyumunu, kişinin işinde belirli ihtiyaçlarını ne derece karşılayabildiğine bağlıdır. Doğal olarak eğer kişi ihtiyaçlarını karşılayabildiği bir iş ortamında ise iş doyumunu sağlanacak ve durum pozitif olarak değerlendirilecektir (Akt. Cebeci, 2006:9).
- Çalışanların, işini tutkuyla yaparak işine karşı oluşturduğu duygusal durum iş doyumunu olarak adlandırılır. İş doyumunu, bireyin işi ve işyeri hakkındaki genel duygu, düşünce kalıpları hakkında fikir verebilecek önemli bir değişkendir. Diğer bir ifade ile bireyin işyerine yönelik beklentilerini ve işine yönelik tutumunu ifade eden iş doyumunu; bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. Aynı zamanda iş doyumunu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir. İş doyumunu açısından, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı çok önemlidir (Izgar/ Ertekin/Deniz, 2009:105-114).
- İş doyumunu, iş görenin, işin bizzat kendisi, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları, birlikte çalışan kimseler ve örgütsel ortam (örgüt ve yönetimi, önderlik biçimleri, iletişim modelleri, vb) gibi iş boyutuna ilişkin değerleri (istek, arzu, amaç vb) ile iş görenin,

bu değerlerinin işinde kazandırılması derecesine ilişkin algıları arasındaki farkın bir işlevi olarak algılanabilir (Balcı, 2011).

- o Locke'a göre iş doyumunu; bir bireyin işini ya da iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir (Çetinkanat, 2000:19).

İş doyumunu; bireyin "işin ile ilgili neler hissediyorsun?" sorusuna karşılık verdiği cevaplardan oluşan, duygusal, tutum ve davranışlarının adeta bir zeti gibi ortaya çıkan anlamlardan oluşmaktadır. Bireyin işine karşı hissettiği olumlu tutumlar, işine duyduğu ilgi, işinden beklentileri ve bu beklentilerinin ne lde karşılandığı, işinden elde ettiği maddi kazanç, takdir edilme ve beğenilme duygusu, iş ortamındaki ast-st ilişkileri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, sosyal ortamı ve işi sonucunda ortaya koyduğu ürün karşısında edindiği mutluluk iş doyumunu içeren durumlardır, denilebilir.

### **2.2.2. İş Doyumunun nemi**

İş, insan hayatının en vazgeçilmez ve en önemli parçalarından biridir. İnsan hayatında günün büyük bir kısmı iş ortamında geçtiği için işinden edindiği doyum ve mutluluk düzeyi direkt olarak bireyin mutluluğunu etkileyecektir.

İş doyumunu kavramı insanın yüzünde mutlu bir glmsemi ile kendisini belli etmeyebilir. Ancak, insanın bedeni ile olduğu kadar ruhu ile de yaptığı işte bulunması şartının önemli olduğu söylenebilir (Geri vd., 2008).

İş doyumunu, bir alt yaşam alanı olarak bireylerin yaşam doyumlarını doğrudan etkileyen bir kavramdır. İnsanı geliştirme, doyumlu kılma, zenginleştirme çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinliktir. Bireyin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi; onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli bir etkendir (Yetim, 2001:163).

Birey toplum ilişkisi bir zincirin birbirine bağlı halkalarına benzemektedir. Başka bir örnekle izah edilecek olursa; suya atılan bir taşın su yüzeyinde oluşturduğu büyüyen halkalar gibi birey ve toplum da birbirini etkilemektedir. Mutlu bireyler

mutlu toplumlar oluşturacak, böylece örgütsel amaçlar da gerçekleştirilecektir. Bireylerin mutlu olmasındaki en temel etkenlerden biri de işini sevmeleri yani işinden doyum sağlayabilmeleridir. İş doyumunu beraberinde işe sıkı sıkı sarılmayı, işe zamanında gidip gelmeyi, iş arkadaşlarıyla ve ast-üst ile sağlıklı ilişkiler kurmayı, verimli ürünler ortaya koymayı ve en sonunda mutlu olmayı sağlamaktadır. Mutlu bireyler ise toplumların kalkınması ve huzur içinde yaşayabilmesi için gerekli en temel unsurdur.

İş doyumsuzluğu, bireylerde başta sağlık sorunları olmak üzere birtakım olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Birey işinde mutlu değilse ve iş doyumsuzluğu yaşıyorsa psikolojik olarak yıpranabileceği gibi daha ileri boyutta sağlık sorunları da yaşayabilir. İşine gitmek istemez ya da geç gider, işine odaklanamaz, iş ortamındaki sosyal ilişkileri de sağlıklı olmaz. İşine severek gidip gelen mutlu bireyler ve dolayısıyla da mutlu toplumlar oluşturmak için bireylerin iş doyumunun sağlanması gerekmektedir.

### **2.2.3. İş Doyumunu Etkileyen Temel Unsurlar**

Moritmer, tarafından iş doyumunu etkileyen unsurlar içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta incelenmiştir (Akt. İdil, 2005:63-69):

- **İçsel unsurlar:** Cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi, statü, kişilik, sosyo-kültürel çevre.
- **Dışsal unsurlar:** Fiziksel çevre, terfi, kararlara katılma, iletişim, ast-üst ilişkileri, iş arkadaşları ile ilişkiler, sosyal güvence ve iş güvenliği, sosyal yardım-hizmetler.

#### **2.2.3.1.İçsel Unsurlar:**

**Cinsiyet:** Clark yaptığı araştırmayla iş doyumunun kadınlarda erkeklere nazaran anlamlı derecede yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ancak Clark, cinsler arasındaki iş doyumunu farklılığının geçici olduğunu ileri sürerek, bunun kadınların iş

dünyasındaki konumlarının ve beklentilerinin daha fazla artması sebebiyle olduğuna değinmektedir (Akt. Çırakoğlu, 2010:28)

**Yaş:** Herzberg vd., iş doyumunu ile yaş arasındaki ilişkiyi “U” harfine benzer bir eğriyle açıklamaktadır. Buna göre, çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş doyumunu yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Esasında çalışanların iş doyumlarının yaşla doğru orantılı olarak artması, performansın iş doyumuna yol açması ile açıklanabilir. Buna göre, tecrübe ve beceri arttıkça, daha iyi iş çıkartma olasılığı artmakta ve iyi iş çıkartmanın iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir (Akt. Pelit, 2008:101).

**Kıdem:** İşgörenlerin yetki sıra dizindeki örgütsel konumu yükseldikçe, iş doyumlarının da arttığı görülmektedir (Başaran, 2000:222).

**Eğitim Seviyesi:** Eğitim düzeyi değışkeni ile iş doyumunu arasında meslek düzeyi sabit tutulmak şartı ile olumsuz bir ilişki olduğunu, özellikle ödeme konusunda bu olumsuzluğu gösteren tutarlı kanıtların var olduğunu ifade etmektedirler (Balcı, 1985).

**Statü:** Bireyin statüsü artıkça iş doyumunu düzeyi artmaktadır. Üst düzey yöneticiler ilk kademe yöneticilerine göre daha olumlu iş tutumları ve duyguları gösterirken, ilk kademe yöneticileri de astlarına göre genellikle işlerinden daha yüksek düzeyde doyum sağlamaktadırlar. Bu durum yönetici kademesinde ilerledikçe işte bağımsızlık, söz sahibi olma ve sorumluluğun artmasıyla birlikte çalışanı motive edici fırsatların çoğalmasıyla açıklanmaktadır. Ayrıca her bir kademe de Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisine uygun olarak saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin de artan oranda doyurulduğu belirtilmektedir. (Akt. İdil, 2005:67)

**Kişilik:** İş doyumunu ile kişilik arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir düşünce tarzıdır. Kişilik bireyin işine bakış açısını, işine karşı duygu ve düşüncelerini, tutumunu, beklenti düzeyini vs etkilemektedir. Dolayısıyla bireyin beklentileri ve bunların karşılanma düzeyi işine yönelik olumlu ya da olumsuz

değerlendirmeler yapmalarını sağlayacak; bu değerlendirmeler de iş doyumunu artıracak ya da azaltacaktır.

**Sosyo-Kültürel Çevre:** Bireyin içinde bulunduğu, etkilendiği ve etkilediği ortamın adı sosyo-kültürel çevredir. Kültür bireyin hayatını çepeçevre kuşatan ve onun bütün davranış ve tutumlarını etkileyen en önemli bir faktördür. Birey işi ya da iş ile ilgili herhangi bir durumu ait olduğu kültüre göre yorumlar. Örneğin daha duygusal ve idealist olduğu kabul edilen Doğu Toplumsal yapıları içerisinde bireyin iş arkadaşlarıyla birlikte çalışması sadece ekip çalışması ya da bireysel kazanımlar elde etmek için değil; yardımlaşmak, birbirlerinin eksiklerini tamamlamak, birlikte ortak bir hedefe doğru ilerlemek amaçlarını taşıdığı, buna karşılık rasyonel ve mantıksal çizgide olduğu ilave olarak hayatın yaşanması aşamalarında bilimsel verilerden uzaklaşmayan Batı toplum anlayışında bireyleri harekete geçiren unsurların genellikle individüalizmi ortaya çıkardığı söylenebilir.

### **2.2.3.2.Dışsal Unsurlar:**

**Fiziksel Çevre:** Dışsal unsurlardan fiziksel çevre iş ortamını içermektedir. Fiziksel ortam bir taraftan insanın çevresi ile uyuşmasını gündeme getirirken diğer taraftan onun kendi iç dünyasında kendisi ile olan barışıklığını sağlamakta veya onu kuşatan çevresinden algıladıkları sayesinde kendi iç dünyasına kapanmasına uyumsuz veya psikolojik yönden rahatsız, huzursuz bir insan olmasına sebep olmaktadır (Uludağ/ Odacı, 2002:153-154).

**Terfi:** Çalışanları özendiren en somut araçlardan birisi bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Başarı değerlendirme sonucunda uygun görülürse bireyin, yükselme olanaklarının bulunduğu bir pozisyona terfi etmesi güçlü bir özendirici olur. Bir kurumda çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde terfi (ödül) beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla beklentinin de çalışanın işe yönelmesinde motive edici rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan hemen hemen her çalışan kendi işinde gelişmek, ilerlemek, yükselmek ister (Fındıkçı, 1999:40), şeklindeki düşünceler insanın hem psikolojik dünyasını ortaya çıkarmakta hem de biyo-psikolojik yapısı içerisinde onu motive edecek genel

anlamda ödöl gibi unsurların üzerindeki etkisini ortaya koyması açısından önemini anlatmaktadır.

**İletişim, Ast-Üst İlişkileri ve İş Arkadaşları ile İlişkiler:** Birey, bir örgütte kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca örgüt içinde geçerli olan ilişkiler sistemine de dâhil olur. Üstlendiği göreve göre denkleleriyle birlikte çalışır, üstlendiği role göre amirleri ya da astları vardır. Amirler işin planlamasını yapar ve planlanan şekilde yürütmesi için astlarını denetler. Bu denetim çalışanlara çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını ve katılımlarını zorlaştırıyorsa iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Bireyin dâhil olduğu çalışma grubu da iş doyumunu benzer biçimde etkilemektedir. Birey başarılı sayılan bir grup içinde yer alıp, hayat görüşü kendisinininkine benzer insanlarla birlikte çalıştığı oranda iş doyumunu artacaktır (Erdoğan, 1996:241-242).

İş ortamları ve iş ilişkileri, verimi artırmak öte yandan bireyin yaptığı işten dolayı doyumuna ulaşmasını sağlamak durumundadırlar. Ancak XVIII yüzyıldan itibaren gelişen yönetim organize olmuş yapılar yani kurumlar iç erisinde daima ast-üst ilişkilerini göz önünde bulundurmuş ve hiyerarşik bir yapının oluşmasını gerekli kılmıştır. Bu son dönem açılımları içerisinde eleştirilen bir konu olarak gündemdedir. Şöyle ki; determinist bilim anlayışı mekanik ilişkiler yumağı oluştururken yönetici ve onun peşinden gidenlerin iç dünyasını çok dikkate almamıştır. İş bunu aşabilmek ve kişinin iş doyumuna ulaşmasını sağlamak için psikolojide ortaya çıkan son teorilerden faydalanma yoluna gidilmektedir. Bunun tipik örneklerinden birisi hümanizmin yönetim alanında kullanılmaya başlanmasıdır.

**Karara Katılma:** İşgörene iş yerinde yönetsel kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artacaktır. Buna bağlı olarak işinden daha yüksek düzeyde doyum sağlayacaktır. Dolayısıyla monotonluk duygusu azalacak iş yerinin sorunlarıyla daha yakından ilgilenecek ve işine olan bağlılığı artacaktır (Eren, 1989:21).

**Sosyal Güvence ve İş Güvenliği:** Sosyal güvenceye sahip bireylerde gelecek kaygısı ve bireyin zihnini meşgul eden şeylerin daha az olduğu düşünülmektedir.

Böylece birey enerjisini daha çok işine yoğunlaştırabilir. Kaygının azalması ile iş doyumunu ise ters orantılı olarak artabilir. Bireyin günlük yaşamının en az üçte birini geçirdiği ortamın güvenli olması ise bireylerde daha rahat ve huzurlu ortamda çalışmanın keyfini oluşturacak iş doyumunu artıracaktır.

**Sosyal Yardım ve Hizmetler:** İş yerinde kafeterya ve lokantaların kurulması, yardımlaşma sandıklarının oluşturulması, personel ucuz malı satışı, otobüs servislerinin ve lojman gereksinimlerinin karşılanması, çalışanların çocuklarına eğitim bursları verilmesi gibi personele yönelik tüm hizmetleri kapsamaktadır (Geylan, 2002:12).

#### **2.2.4. İş Doyumu ile İlgili Temel Kuramlar**

Yaptığı araştırmalarında S. Sertçe (2003:5) iş doyumunu açıklamak için şu şekilde bir sınıflandırma yapmıştır:

- ✓ İş Doyumu Motivasyon ilişkisine yönelik kuramlar:
  - Maslow'un gereksinimler kuramı,
  - Herzberg'in çift etmen kuramı,
  - McClelland'ın başarıma gereksinimi kuramı,
  - Alderfer'in VİG (ERG) kuramı,
- ✓ İş Doyumu Performans ilişkisine yönelik kuramlar:
  - Vroom'un beklenti kuramı,
  - Lawler ve Parter'in geliştirilmiş beklenti kuramı,
  - Adams'ın eşitlik kuramı,
  - Locke'un bireysel amaçlar ve iş başarımları kuramı.

##### **2.2.4.1. İş Doyumu-Motivasyon İlişkisine Yönelik Kuramlar:**

###### **2.2.4.1.1. Maslow'un Gereksinimler Kuramı:**

Maslow'a göre; insanlar doğuştan gelen ve belirli davranışlarına yön veren bir takım gereksinimlere sahiptir. Bu gereksinimler tatmine ulaşınca kadar insan

davranışlarını etkilemekte ve hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarıya sıralanmaktadır. Maslow'a göre insanlar, alt düzey gereksinimlerini (yeterince) giderdikçe, en alttakinden en üste doğru ilerlemekte ve ayrıca doyurulan gereksinim davranışı artık etkileyememektedir. Maslow insan gereksinimlerini fizyolojik, güvenlik, sevgi-ait olma, saygınlık-değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimi olarak ardışık bir sıra içinde beş temel kategoride incelemiştir. İlk iki sıradaki gereksinimler temel (birincil) gereksinimler, son üç sıradaki gereksinimler ise sosyo-psikolojik veya ikincil gereksinimler olarak ele alınmıştır (Özer/Topaloğlu, 2008).

#### **2.2.4.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı:**

Herzberg'e göre örgüt ortamında personeli etkileyen iki tür etmen bulunmaktadır. Birinci tür etmen grubu iş doyumuna yol açarken, ikincisi ise iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Alıç, 1990:17).

İş doyumuna yol açan birinci grup etmenler işin içsel özellikleri ile ilgili olup motive edici etmenler olarak adlandırılır. Bunlar, başarı, başarının takdiri, işin kendisi, sorumluluk ve terfidir. İş doyumsuzluğuna neden olan ve işin dışsal özellikleriyle ilgili olan ikinci grup etmenler ise hijyen etmenleridir ve işletme politikaları ve yönetimi, gözetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma ortamı, ücret, statü ve güvenliği kapsamaktadır (Akt. Uslu, 1999). İki etmen kuramında, iş doyumuna sebep olan etkenler, doyumsuzluğa yol açan etmenlerden farklıdır. Koruyucu etkenler iş doyumsuzluğundan uzaklaştıran etkenlerdir. Koruyucu etkenlerin varlığı iş doyumuna neden olmaz ama yokluğu doyumsuzluğu yaratır. Doyum ya da güdüleyici etkenlerin ise yokluğu doyumsuzluğa neden olmaz ama varlığı iş doyumundaki artışa neden olur. İş doyumunu veya doyumsuzluğu nötr noktadan başlar. Sağa doğru giden güdüleyici etkenler karşılanması iş doyumuna, soldaki koruyucu etkenler iş doyumsuzluğuna iş doyumundan çok katkıda bulunurlar. Buradan varılan sonuç; iş doyumunun tersi iş doyumsuzluğu değildir (Akt. Çetinkanat, 2000:19).



#### **2.2.4.1.3. McClelland’ın Başarma Gereksinimi Kuramı:**

Başarı güdüleme kuramı olarak ta adlandırılan bu kuramda; “Başarı Güdüsü” kavramı bireyin içinde olan güçlere dayanmaktadır. Mc Clelland, iş adamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kişilerin başarı güdülerinin normalin ya da ortanın üzerinde olduğunu saptamıştır. Ona göre, başarı ile güdülenen birey sadece maddi kazanç peşinde değildir. Büyük bir başarma isteğinin peşindedir. Birey için maddi kazanç kadar başarmak ta önemlidir ( Aydın, 2000:89).

David McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta sınıflandırmıştır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. McClelland, bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik türden olduğu kadar, toplumsal açıdan da önem taşıdığını vurgulamaktadır. İnsanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmele ulaşma tutkusunun altında başarı gereksinimi kendini göstermektedir. Bağlılık ihtiyacında, yalnız başına yaşamını sürdüremeyen ve toplumsal bir niteliğe sahip olan insanın, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağı vurgulanmaktadır. İnsan sosyal niteliklidir ki belirli insanlarla bağlılık, çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Güçlü olma ihtiyacı ise, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu sebeple de insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler (Akt.Eren, 2000:501).

#### **2.2.4.1.4. Alderfer’in VIG (ERG) Kuramı:**

Maslow'un gereksinim hiyerarşisi kuramı ile yakından ilişkisi bulunan kuram Clayton P. Alderfer tarafından geliştirilmiş olup, beş boyutta düşünülen gereksinimin üç boyutta incelenmesi gerekliliği üzerinde durur. Orjinali ERG (Existence-Relatedness-Growth) kuramı olarak bilinen bu kuramın Türkçesi VAB olarak; var olma, ait olma ve büyüme gereksinimleri olarak çevrilebilir (Akt.Aydın, 2000:98).

Var olma gereksinimi Maslow'un teorisindeki öncelikli gereksinimlere denk düşmektedir; açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddî isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Ait

olma gereksinimi insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı saygınlık gereksinimlerine benzer. Büyüme gereksinimi, Maslow'un sınıflandırmasındaki bazı saygınlık gereksinimleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı olanaklara sahip olması ve kendisini gerçekleştirme ile ilgilidir (Doğan, 2005:13).

#### **2.2.4.2. İş Doyumu-Performans İlişisine Yönelik Kuramlar:**

##### **2.2.4.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı:**

1963'te Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı işyerinde iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonu ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur (Koçel, 2001:524).

Birey kendisi ile çalışma arkadaşları arasında eşitsizliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam ederse birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararını verecektir (Eren, 2004:545).

##### **2.2.4.2.2. Vroom'un Bekleyiş Kuramı:**

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre, bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile beklentilerine ulaşacağı bu arzularının onu sonuca ulaşmaya iteceği böylece doyum sağlayacağı, düşünülmektedir. Kazanılan ödüller, beklenenden daha az olursa doyumсуzluđ olacaktır (Aksayan, 1990:12; Ergenç, 1992:309).

##### **2.2.4.2.3. Lawler-Porter Modeli:**

Bu model Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele katkılar yapılmaktadır. Bu katkılardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen

ödüllendirme adaletine ilişkindir. İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediği ileri sürülmektedir (Eren, 2004:542).

Bu kuramda insan başarılarının seviyesinin yüksek olması doyumluluk düzeyinin de yüksek olmasına ait verileri verebilmesi için işgörenin 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 yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkânsız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2001:517).

#### **2.2.4.2.4. Lawier ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı:**

Geliştirilmiş Beklenti Kuramı Sencer tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

Vroom’a göre bir insanın eylem gücü ( güdülenmesi ), eylemin amaca ulaşması beklentisiyle, o insanın sonuca verdiği önemin çarpımına eşittir. Diğer bir ifade ile güdülenme, G; belli sonuca ulaşma beklentisi, B; onun bu sonuca verdiği değer, D ile gösterilirse  $G = B \times D$  olur. Yani Güdülenme = Sonuca Ulaşma Beklentisi x Sonuca Verilen Değer şeklinde ifade edilebilir. Gerçekleşmesi yüksek olan ve yüksek değer verilen sonuçlar, bireyi uğraşı için daha çok çaba harcamaya yöneltir. Beklentisi yüksek olmakla birlikte, yansız ya da olumsuz değer taşıyan yani istenmeyen sonuçlar, bireyin harcadığı çabayı azaltır. Yükselme amacı taşıyan bir işgörenin, yüksek bir performans gösterip göstermemesi vereceği çabayla amaçladığı sonuç arasındaki bağıntıya ilişkin özel beklentilerinin niteliğine bağlıdır. Söz konusu yükselme isteği, örgütün performansı mutlaka yükselme ile ödüllendireceği yolunda büyük bir olasılık olduğuna inanılması halinde iyi bir sonuç doğurabilir (Sencer, 1999:11).

## BÖLÜM III

### 3.1. YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın modeli, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizinden bahsedilmiştir.

#### 3.1.1. Araştırmanın Modeli:

Bu araştırmada taramaya dayalı nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Tarama modelinde, geçmişte ya da halen var olan bir durumun var olduğu şekliyle betimlenmesi amaçlanır (Karasar, 2009:77). Betimsel nitelikli bir alan araştırması olan bu çalışmada Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ile ilk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doyumları düzeyleri tespit edilerek; bu özelliklerin bazı değişkenler açısından (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan kurum, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir) incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca yöneticilerin sahip olduğu liderlik stilleri ile iş doyumları düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi de bu çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

#### 3.1.2. Evren ve Örneklem:

Araştırmanın evrenini Amasya il ve ilçelerinin Milli Eğitim Müdürlükleri'nde görev yapan 22 yönetici ile Amasya ili ve ilçelerindeki tüm merkez ilk ve orta öğretim devlet okullarında görev yapan 414 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklemi ise il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan 22 yönetici ile Amasya ili ve ilçelerindeki tüm merkez ilk ve orta öğretim devlet okullarında görev yapan 226 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklem evreni temsil etmektedir.

Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün istatistik kurumundan elde edilen yönetici sayıları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 4:** Amasya merkez il ve ilçelerindeki okul yöneticilerinin müdür-müdür yardımcılara göre toplam sayısı.

İlçe Adı	Müdür	Müd. Baş Yrd.	Müdür Yrd.	Toplam
<b>Merkez</b>	50	14	98	<b>162</b>
<b>Suluova</b>	24	4	39	<b>67</b>
<b>Taşova</b>	18	3	27	<b>48</b>
<b>Hamamözü</b>	2		3	<b>5</b>
<b>Göynücek</b>	5	1	9	<b>15</b>
<b>Gümüşhacıköy</b>	12	4	17	<b>33</b>
<b>Merzifon</b>	27	6	51	<b>84</b>
<b>Toplam</b>	<b>138</b>	<b>32</b>	<b>244</b>	<b>414</b>

Tablo 4’de araştırmaya katılan ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinin görev yaptıkları il ve ilçelere göre toplam sayıları verilmiştir. Bu tabloya göre Amasya il merkezinde görev yapan 50 müdür, 14 müdür başyardımcısı ve 98 müdür yardımcısı bulunmaktadır. Suluova ilçe merkezinde 24 müdür, 4 müdür başyardımcısı ve 39 müdür yardımcısı; Taşova ilçesi merkezinde 18 müdür, 3 müdür başyardımcısı ve 27 müdür yardımcısı; Hamamözü ilçe merkezinde 2 müdür ve 3 müdür yardımcısı; Göynücek ilçe merkezinde 5 müdür, 1 müdür başyardımcısı ve 9 müdür yardımcısı; Gümüşhacıköy ilçe merkezinde 12 müdür, 4 müdür başyardımcısı ve 17 müdür yardımcısı; Merzifon ilçe merkezinde ise 27 müdür, 6 müdür başyardımcısı ve 51 müdür yardımcısı bulunmaktadır. Bu sayılara göre Amasya il merkezi ve ilçelerin merkezinde görev yapan 138 müdür, 32 müdür başyardımcısı ve 244 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 414 ilk ve orta öğretim okul yöneticisi bulunmaktadır. Araştırma kapsamında ilk ve orta öğretim okul yöneticilerine toplam 414 anket dağıtılmış ancak 249 tane anketin geri dönüşümü sağlanmıştır. 226 tanesi araştırmaya dâhil edilmiştir.

**Tablo 5:** Amasya merkez il ve ilçe milli eğitim müdürlüğündeki yöneticilerin toplam sayısı.

İlçe Adı	Okul Kurum Adı	İl Milli Eğitim Müdürü	İlçe Milli Eğitim Müdürü	Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	Şube Müdürü	Genel Toplam
<b>Merkez</b>	İl Milli Eğitim Müdürlüğü	1		3	4	<b>8</b>
<b>Suluova</b>	İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü		1		2	<b>3</b>
<b>Taşova</b>	İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü		1		2	<b>3</b>
<b>Hamamözü</b>	İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü		1			<b>1</b>
<b>Göynücek</b>	İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü		1			<b>1</b>
<b>Gümüşhacıköy</b>	İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü		1		2	<b>3</b>
<b>Merzifon</b>	İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü		1		2	<b>3</b>
<b>Toplam</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>22</b>

Tablo 5’de Amasya il merkezi Milli Eğitim Müdürlüğü’nde 1 milli eğitim müdürü, 3 Milli Eğitim Müdür yardımcısı ve 4 şube müdürü; Suluova’da 1 ilçe milli eğitim müdürü ve 2 şube müdürü; Taşova’da 1 ilçe milli eğitim müdürü ve 2 şube müdürü; Hamamözü’nde 1 ilçe milli eğitim müdürü; Göynücek’te 1 ilçe milli eğitim müdürü; Gümüşhacıköy’de 1 ilçe milli eğitim müdürü ve 2 şube müdürü; Merzifon’da ise 1 ilçe milli eğitim müdürü ve 2 şube müdürü bulunmaktadır. Buna göre Amasya merkez il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde toplam 1 milli eğitim müdürü, 6 ilçe milli eğitim müdürü, 3 milli eğitim müdür yardımcısı ve 12 şube müdürü olmak üzere Milli Eğitim müdürlüklerinde görev yapan toplam 22 yönetici bulunmaktadır. Araştırma kapsamında milli eğitim müdürlüğü yöneticilerine toplam 22 anket dağıtılmış ve 22 tanesinden de geri dönüşümü sağlanarak araştırmaya dâhil edilmiştir.

### 3.1.3. Veri Toplama Araçları:

Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ile ilk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeylerini tespit etmek; bu özelliklerin bazı değişkenlere bağlı olarak (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan kurum, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir) anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek; ayrıca liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada iki adet ölçme aracı kullanılmıştır.

Bu ölçme araçları:

- Liderlik stilleri belirleme ölçeği (**Ek 1**),
- İş doyumunu düzeyi belirleme ölçeğidir (**Ek 2**).

#### 3.1.3.1. Liderlik Stilleri Belirleme Ölçeği:

Yöneticilerin liderlik stillerini belirlemek amacıyla, Bass (1985) tarafından geliştirilerek Demir ve Okan (2008) tarafından Türk yöneticilere uygunluğunu değerlendirmek ve Türk yöneticilerin liderlik tarzını belirlemek amacıyla Türkçeye uyarlanan çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte yöneticilerin liderlik stilleri etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Demir ve Okan'ın çalışmasına göre ölçeğin dönüşümcü liderlik boyutunun cronbach's alpha değeri .81 ve etkileşimci liderlik boyutunun cronbach's alpha değeri ise .58 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında araştırmacı tarafından liderlik stillerini belirleme ölçeğine yapılan güvenirlik analizi sonucunda cronbach's alpha değeri .84 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç ölçeğin güvenirliğinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda ise KMO değeri ,869; Barlett testinde ise  $p < .05$  olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçtan verilerin faktör analizi için uygun, örneklem sayısının ise yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada kullanılan Liderlik Stilleri Belirleme ölçeği 22 maddeden oluşmaktadır. Her bir madde için *hiçbir zaman*, *ara sıra*, *sık sık*, *çok sık* ve *her zaman* ifadelerinden oluşan 5 seçenek bulunmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 22, en yüksek puan ise 110 dur.

### 3.1.3.2. İş Doyumu Düzeyi Belirleme Ölçeği:

Yöneticilerin iş doyumu düzeylerini belirlemek amacıyla Taşdan (2008)'ın geliştirmiş olduğu 14 maddelik İş Doyumu ölçeği (cronbach's alpha= .95) 10 tane uzman görüşünün alınmasıyla tekrar değerlendirilmiş ve birtakım değişiklikler yapılarak yeniden uyarlanmıştır. Uzman görüşleri sonucunda değişiklikler yapılan ankete geçerlik ve güvenirlik analizleri uygulanmıştır.

**Tablo 6:** İş Doyumu anketinin geçerlik analizi sonuçlarına göre maddelerin alt faktörlerine göre dağılımları

<b>Faktör Sayısı</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Faktörlerin İsimlendirilmesi</b>
<b>1</b>	6, 11, 12, 13, 19, 20	Ödül
<b>2</b>	9, 14, 15, 16, 17	Kişisel Gelişim
<b>3</b>	5, 7, 8, 10, 18	Sosyal İlişkiler
<b>4</b>	1, 2, 3, 4	İş Güvenliği ve Kariyer
<b>KMO= ,888 Barlett p= ,000</b>		

İş doyumu düzeyini belirleme ölçeğine yapılan güvenirlik analizi sonucunda cronbach's alpha değeri ,89 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç ölçeğin güvenirliğinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda ise KMO değeri ,888; Barlett testinde ise  $p < .05$  olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçtan verilerin faktör analizi için uygun, örneklem sayısının ise yeterli olduğu anlaşılmaktadır.



İş doyumu düzeyini belirleme ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin 4 alt faktörde toplandığı görülmüştür. Bu faktörlere göre iş doyumu 4 boyut altında sınıflandırılmıştır. Bunlar;

- Faktör 1: “Üst yöneticilerden destek, ödül” boyutu
- Faktör 2: “Kişisel gelişim” boyutu
- Faktör 3: “Sosyal ilişkiler” boyutu
- Faktör 4: “İş güvenliği ve kariyer” boyutu, şeklindedir.

20 maddelik İş Doyumu belirleme ölçeğinde *1-beni hiç tatmin etmez, 2-beni yeterince tatmin eder, 3-beni orta düzeyde tatmin eder, 4-beni tatmin eder ve 5-beni tamamen/çok tatmin eder* seçenekleri bulunmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 20, en yüksek puan ise 100 dür. 0-20 puan arası *1-beni hiç tatmin etmez* seçeneğini, 20-40 puan arası *2-beni yeterince tatmin eder* seçeneğini, 40-60 puan arası *3-beni orta düzeyde tatmin eder* seçeneğini, 60-80 *4-beni tatmin eder* seçeneğini, ve 80-100 arası ise *5-beni tamamen/çok tatmin eder* puan arası seçeneğini ifade etmektedir.

#### **3.1.4. Verilerin Toplanması:**

Araştırmaya başlamadan önce ilk olarak Amasya'daki milli eğitim müdürlüğü yöneticileri ile ilk ve orta öğretim okul yöneticilerine anket uygulanması için Amasya Valiliği'nden gerekli izin alınmıştır (**Ek 3: İzin Belgesi**). Gerekli izin alındıktan sonra Amasya il ve ilçelerindeki milli eğitim müdürlükleri ile devlete bağlı merkez ilk ve orta öğretim okullarına anketler dağıtılmış ve üç haftalık bir zaman diliminde anketlerin geri dönüşü sağlanmıştır. Anketler merkez il ve ilçeler ayrı olmak üzere gruplandırılmıştır. Ayrıca merkez il ve ilçeler için ayrılan her bir dosyadaki anketler de milli eğitim müdürlüğü yöneticileri ve ilk-orta öğretim okulları yöneticileri olmak üzere sınıflandırılmıştır. Anketlerde yöneticilerin adı soyadı gibi bilgiler istenmemiştir. Yöneticiler anketin başında yer alan yönergeye göre anketi cevaplamışlardır. Araştırma kapsamında toplam 436 anket dağıtılmış, 271 tanesinin geri dönüşümü sağlanmıştır. Eksik ya da hatalı bilgilerin olması,

bazı soruların boş bırakılması gibi sebeplerden dolayı bu anketlerden 248 tanesi çalışmaya dâhil edilmiştir.

### 3.1.5. Verilerin Analizi:

Araştırma verilerinin analizinde nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Verilerin analizi SPSS 17 paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

Yöneticilerin liderlik stilleri *Etkileşimci Liderlik* ve *Dönüşümcü Liderlik* olmak üzere iki boyutta; yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri ise *Üst yöneticilerden destek, ödül, Kişisel gelişim, Sosyal ilişkiler* ile *İş güvenliği ve kariyer* olmak üzere 4 boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlara ilişkin maddelerin faktör yükleri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 7:** İş Doyumu Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktörler			
	1	2	3	4
13	,793			
12	,784			
11	,746			
20	,721			
6	,685			
19	,476			
14		,840		
15		,748		
9		,625		
17		,613		
16		,513		
8			,747	
7			,720	
5			,706	
18			,608	
10			,576	
1				,723
2				,696
3				,637
4				,531

Bu faktörlere uygulanan normallik testi sonuçlarına göre “Etkileşimci Liderlik” faktörüne ait verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüş, bu yüzden etkileşimci liderlik stili ile ilgili analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Diğer faktörlerin ise normal dağılım göstermediği belirlenmiş ve analizlerde non-parametrik testler kullanılmıştır. Non-parametrik testlerde 2 değişkenli analizlerde Mann-Whitney U testi uygulanırken, ikiden çok değişkenlerde ise Kruskal Walls testi uygulanmıştır. Parametrik testlerde ise iki değişkenli analizlerde T-Testi uygulanırken, ikiden çok değişkenlerde ise One-Way Anova testi uygulanmıştır. Normallik testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8:** Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu düzeylerinin verilerine uygulanan normallik testi sonuçları

		<b>Shapiro-Wilk</b>	
		<b>sd</b>	<b>P</b>
<b>Liderlik Çeşitleri</b>	<b>Etkileşimci Liderlik</b>	248	,054
	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	248	,031
<b>İş Doyumu</b>	<b>Faktör 1</b>	248	,002
	<b>Faktör 2</b>	248	,000
	<b>Faktör 3</b>	248	,000
	<b>Faktör 4</b>	248	,000

## 3.2. BULGULAR

Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ile ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumunu düzeylerini ve bunların hangi değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterdiğini açıklamak, iş doyumunu düzeyleri ile liderlik stili arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada veriler SPSS 17 nicel veri analiz programında analiz edilmiştir. Analiz sonuçları araştırmanın alt problemlerine göre ayrı başlıklar altında tablolaştırılarak verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilere ait kişisel bilgiler *Tablo 9*'da verilmiştir.

**Tablo 9:** Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgilerinin frekans ve yüzde dağılımları

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	<i>Erkek</i>	232	93,5
	<i>Kadın</i>	16	6,5
	<i>Toplam</i>	<b>248</b>	<b>100</b>
Yaş	<i>25-30</i>	11	4,4
	<i>31-40</i>	79	31,9
	<i>41-45</i>	59	23,8
	<i>46-50</i>	37	14,9
	<i>51 ve üzeri</i>	62	25,0
	<i>Toplam</i>	<b>248</b>	<b>100</b>
Medeni Durum	<i>Evli</i>	235	94,7
	<i>Bekâr</i>	8	3,3
	<i>Dul</i>	5	2,0
	<i>Toplam</i>	<b>248</b>	<b>100</b>
Çalışılan Kurum	<i>İl Milli Eğitim Müdürlüğü</i>	8	3,2
	<i>İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü</i>	14	5,6
	<i>İlköğretim</i>	156	62,5
	<i>Ortaöğretim</i>	70	28,6
	<i>Toplam</i>	<b>248</b>	<b>100,0</b>
İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüğündeki Görev	<i>Milli Eğitim Müdürü</i>	7	,4
	<i>Milli Eğitim Müdür Yardımcısı</i>	3	2,8
	<i>Şube Müdürü</i>	12	3,2
	<i>Diğer</i>	0	0
	<i>Toplam</i>	<b>22</b>	<b>8,1</b>
	<i>Fen Lisesi</i>	3	1,2
	<i>Öğretmen Lisesi</i>	4	1,6
	<i>Anadolu Lisesi</i>	18	7,3

<b>Ortaöğretim Kurum Türü</b>	<i>Genel Lise</i>	10	4,0
	<i>Meslek Lisesi</i>	34	13,8
	<i>Teknik Lise</i>	1	,4
	<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>28,3</b>
<b>Mesleki Kıdem</b>	<i>1-10 yıl</i>	38	15,3
	<i>11-20 yıl</i>	76	30,6
	<i>21-30 yıl</i>	95	38,3
	<i>31 yıl ve üzeri</i>	39	15,7
	<b>Toplam</b>	<b>248</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Seviyesi</b>	<i>Ön Lisans</i>	28	11,3
	<i>Lisans</i>	204	82,3
	<i>Yüksek Lisans</i>	14	5,6
	<i>Doktora</i>	2	,8
	<b>Toplam</b>	<b>248</b>	<b>100</b>
<b>Aylık Gelir</b>	<i>1500-2000 TL</i>	113	45,6
	<i>2001-3000 TL</i>	132	53,4
	<i>3001-4000 TL</i>	3	,7
	<i>4001-5000 TL</i>	1	,3
	<i>5001 ve üzeri</i>	0	0
	<b>Toplam</b>	<b>248</b>	<b>100</b>

Tablo 9'a göre araştırmaya katılan yöneticilerin % 93,5'i erkek, % 6,5'i ise kadınlardan oluşmaktadır. Yöneticilerin yaş grupları incelendiğinde % 4,4'ü 25-30 yaş grubunda, % 31,9'u 31-40 yaş grubunda, % 23,8'i 41-45 yaş grubunda %14,9'u 46-50 yaş grubunda, % 25,0'i ise 51 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Tablo 9'a göre yöneticilerden evli olanlar % 94'7, bekâr olanlar % 3,3 ve dul olanlar ise % 2,0'lık grubu oluşturmaktadırlar. İl milli eğitim müdürlüğünde çalışanlar tüm yöneticilerin % 3,2'sini, ilçe milli eğitim müdürlüklerinde çalışanlar % 5,6'yı, ilköğretimde çalışanlar % 62,5'i ve ortaöğretimde çalışanlar ise % 28,6'sını oluşturmaktadırlar. Tablo 9'a göre il-ilçe milli eğitim müdürlüklerinde çalışan yöneticiler görevlerine göre % 0,4'ü Milli Eğitim Müdürü, % 2,8'i Milli Eğitim Müdür yardımcısı, % 3,2'si şube müdürü ve % 1,6'sı ise eğitim-öğretimle ilgili diğer birimlerde yer alan yöneticiler şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Ortaöğretimde görev yapan yöneticiler ise okul türlerine göre % 1,2'si Fen Lisesi, % 1,6'sı Öğretmen Lisesi, % 7,3'ü Anadolu Lisesi, % 4,0'i Genel Lise, % 13,8'i Meslek Lisesi, % 0,4'ü Teknik Lise şeklinde gruplandırılmıştır. Yöneticilerin mesleki kıdemleri incelendiğinde % 15,3'ü 1-10 yıl, % 30,6'sı 11-20 yıl, % 30,6'sı 21-30 yıl ve % 15,7'si ise 30 yıl ve üzeri kıdeme sahip bulunmaktadır. Eğitim seviyelerine göre yöneticiler % 11,3 ile ön

lisans, % 82,3 ile lisans, % 5,6 ile yüksek lisans ve % 0,8 ile doktora mezunu şeklinde sınıflandırılmaktadır. Yöneticilerin aylık gelirlerine göre gruplandırılması ise % 45,6'sı 1500-200 TL, % 53,4'ü 2001-3000 TL, % 0,7'si 3001-4000 TL ve % 0,3'ü ise 4001-5000 TL şeklindedir.

### 3.2.1. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Düzeylerinin “Cinsiyet-Yaş - Medeni Durum - Çalışılan Kurum - Kurum Görevi - Okul Türü - Mesleki Kıdem - Eğitim Seviyesi - Aylık Gelir” Değişkenleri Açısından İncelenmesine İlişkin Bulgular:

#### 3.2.1.1. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Cinsiyet” Değişkenine Göre İncelenmesi:

**Tablo 10:** Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan T- testi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	Sd	T	p
Etkileşimci Liderlik	<i>Bay</i>	232	29,94	4,26	246	-1,421	,156
	<i>Bayan</i>	16	31,52	4,95			
	<i>Toplam</i>	248					

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile *cinsiyetleri* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda Tablo 10'a göre  $p=,156$  çıkmıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin cinsiyetleri ile etkileşimci liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 11:** Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Mann Whitney-U testi sonuçları

		Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p	
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>		<i>Bay</i>	232	123,84	28731,50	1703,500	-,550	,582	
		<i>Bayan</i>	16	134,03	2144,50				
		<i>Toplam</i>	248						
<b>İş Doyumu</b>	<b>Ödül</b>	<i>Bay</i>	232	124,19	28811,00	1783,000	-,263	,792	
		<i>Bayan</i>	16	129,06	2065,00				
		<i>Toplam</i>	248						
	<b>Kişisel Gelişim</b>	<i>Bay</i>	232	123,10	28636,00	1608,000	-,900	,368	
		<i>Bayan</i>	16	140,00	2240,00				
		<i>Toplam</i>	248						
	<b>Sosyal İlişkiler</b>	<i>Bay</i>	232	123,10	28560,00	1532,000	-	1,175	,240
		<i>Bayan</i>	16	144,75	2316,00				
		<i>Toplam</i>	248						
	<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	<i>Bay</i>	232	125,03	29006,50	1733,500	-,445	,656	
		<i>Bayan</i>	16	116,84	1869,50				
		<i>Toplam</i>	248						

Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stili ve *iş doyum* düzeyleri ile *cinsiyetleri* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Tablo 11’e göre yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stilleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p=,582$ ;  $p>,05$ ). Yöneticilerin *iş doyum* düzeyleri ile cinsiyetleri karşılaştırıldığında; iş doyumunun ödül boyutu ( $p=,792$ ;  $p>,05$ ); kişisel gelişim boyutu ( $p=,368$ ;  $p>,05$ ); sosyal ilişkiler boyutu ( $p=,240$ ;  $p>,05$ ) ve iş güvenliği ve kariyer ( $p=,656$ ;  $p>,05$ ) boyutları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**3.2.1.2. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Yaş” Değişkenine Göre İncelenmesi:**

**Tablo 12:** Yöneticilerin yaşlarına göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan Anova testi sonuçları

	Yaş	KT	Sd	KO	F	P
Etkileşimci Liderlik	Gruplar içi	149,201	4	37,300	2,033	,090
	Gruplar arası	4457,775	243	18,345		
	Toplam	4606,976	247			

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili yaşları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=,090$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 13:** Yöneticilerin yaşlarına göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları

		Yaş	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Sd	p
Dönüşümcü Liderlik		25-30	11	107,27	14,297	4	,006
		31-40	79	104,84			
		41-45	59	129,16			
		46-50	37	122,55			
		51+	62	149,33			
		Toplam	248				
İş Doyumu	Ödül	25-30	11	96,64	3,058	4	,548
		31-40	79	118,27			
		41-45	59	128,97			
		46-50	37	130,35			
		51+	62	129,63			
		Toplam	248				
	Kişisel Gelişim	25-30	11	104,09	2,503	4	,644
		31-40	79	119,34			
		41-45	59	133,99			
		46-50	37	121,95			
		51+	62	127,19			
		Toplam	248				
	Sosyal İlişkiler	25-30	11	113,09	4,114	4	,391
		31-40	79	118,84			
		41-45	59	122,63			
		46-50	37	117,15			
		51+	62	139,91			
		Toplam	248				



		<b>Toplam</b>	248				
	<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	<b>25-30</b>	11	126,36	6,978	4	,137
		<b>31-40</b>	79	118,12			
		<b>41-45</b>	59	111,01			
		<b>46-50</b>	37	128,47			
		<b>51+</b>	62	142,77			
		<b>Toplam</b>	248				

Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stili ve *iş doyum* düzeyleri ile *yaşları* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla *Kruskal Wallis* testi yapılmıştır. Tablo 13'e göre yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stilleri ile yaşları arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=,006$ ;  $p<,05$ ). Anlamlı farklılık çıkınca, bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi ikili karşılaştırma yapılmıştır.

**Tablo 14:** Hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>31-40</b>	79	60,34	4766,50	1606,500	-	,000
	<b>51 +</b>	62	84,59	5344,50			
	<b>Toplam</b>	141					

Bu analiz sonucunda *31-40 yaş* ve *51+ yaş* grupları arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin *iş doyum* düzeyleri ile *yaşları* karşılaştırıldığında; *iş doyumunun* ödül boyutu ( $p=,548$ ;  $p>,05$ ); *kişisel gelişim* boyutu ( $p=,644$ ;  $p>,05$ ); *sosyal ilişkiler* boyutu ( $p=,391$ ;  $p>,05$ ) ve *iş güvenliği ve kariyer* ( $p=,137$ ;  $p>,05$ ) boyutları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**3.2.1.3. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Medeni Durum” Değişkenine Göre İncelenmesi:**

**Tablo 15:** Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan T- testi sonuçları

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Etkileşimci Liderlik	<i>Evli</i>	235	30,09	4,369	246	,737	,462
	<i>Bekâr</i>	13	29,18	3,284			
	<i>Toplam</i>	248					

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile *medeni durumları* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda Tablo 15’e göre  $p=,462$  çıkmıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin medeni durumları ile etkileşimci liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 16:** Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Mann Whitney-U testi sonuçları

		Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Dönüşümcü Liderlik		<i>Evli</i>	235	125,06	29388,50	1396,500	-,521	,603
		<i>Bekâr</i>	13	114,42	1487,50			
		<i>Toplam</i>	148					
İş Doyumu	Ödül	<i>Evli</i>	235	124,75	29316,50	1468,500	-,235	,814
		<i>Bekâr</i>	13	119,96	1559,50			
		<i>Toplam</i>	148					
	Kişisel Gelişim	<i>Evli</i>	235	125,44	29479,00	1306,000	-,886	,376
		<i>Bekâr</i>	13	107,46	1397,00			
		<i>Toplam</i>	148					
	Sosyal İlişkiler	<i>Evli</i>	235	125,29	29442,00	1343,000	-,738	,461
		<i>Bekâr</i>	13	110,31	1434,00			
		<i>Toplam</i>	148					
	İş Güvenliği ve Kariyer	<i>Evli</i>	235	127,02	29849,50	935,500	-,2373	,018
		<i>Bekâr</i>	13	78,96	1026,50			
		<i>Toplam</i>	148					

Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stili ve *iş doyumu* düzeyleri ile *medeni durumları* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Tablo 16’ya göre yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stilleri ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p=,603$ ;  $p>,05$ ). Yöneticilerin *iş doyumu* düzeyleri ile medeni durumları karşılaştırıldığında; ödül boyutu ( $p=,814$ ;  $p>,05$ ); kişisel gelişim boyutu ( $p=,376$ ;  $p>,05$ ); ve sosyal ilişkiler ( $p=,461$ ;  $p>,05$ ) ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken; iş güvenliği ve kariyer ( $p=,018$ ;  $p>,05$ ) boyutu ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

### 3.2.1.4. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Çalışılan Kurum” Değişkenine Göre İncelenmesi:

**Tablo 17:** Yöneticilerin çalıştıkları kuruma göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan T- testi sonuçları

	Çalışılan Kurum	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Etkileşimci Liderlik	<i>İl-İlçe Milli Eğt. Müd.</i>	22	30,73	4,872	246	,783	,434
	<i>İlköğretim-Ortaöğretim</i>	226	29,97	4,267			
	<i>Toplam</i>	248					

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile *çalıştıkları kurum* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda Tablo 17’ye göre  $p=,434$  çıkmıştır ( $p>,05$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin çalıştıkları kurum ile etkileşimci liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 18:** Yöneticilerin çalıştıkları kuruma göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Mann Whitney-U testi sonuçları

	Çalışılan Kurum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Dönüşümcü Liderlik	<i>İl-İlçe Milli Eğt. Müd.</i>	22	132,75	2920,50	2304,500	-,566	,572
	<i>İlköğretim-</i>	226	123,70	27955,50			

		<b>Ortaöğretim</b>						
		<b>Toplam</b>	248					
<b>İş D.</b>	<b>Ödül</b>	<b>İl-İlçe Milli Eğt. Müd.</b>	22	125,89	2769,50	2455,500	-,095	,924
		<b>İlköğretim-Ortaöğretim</b>	226	124,37	28106,50			
		<b>Toplam</b>	248					
	<b>Kişisel Gelişim</b>	<b>İl-İlçe Milli Eğt. Müd.</b>	22	119,82	2636,00	2383,000	-,323	,747
		<b>İlköğretim-Ortaöğretim</b>	226	124,96	28240,00			
		<b>Toplam</b>	248					
	<b>Sosyal İlişkiler</b>	<b>İl-İlçe Milli Eğt. Müd.</b>	22	120,48	2650,50	2397,500	-,277	,782
		<b>İlköğretim-Ortaöğretim</b>	226	124,89	28225,50			
		<b>Toplam</b>	248					
	<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	<b>İl-İlçe Milli Eğt. Müd.</b>	22	161,68	3557,00	1668,000	-,2570	,010
		<b>İlköğretim-Ortaöğretim</b>	226	120,88	27319,00			
		<b>Toplam</b>	248					

Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stili ve *iş doyumu* düzeyleri ile *çalıştıkları kurum* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Tablo 18'e göre yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stilleri ile *çalıştıkları kurum* arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p=,572$ ;  $p>,05$ ). Yöneticilerin *iş doyumu* düzeyleri ile *çalıştıkları kurum* karşılaştırıldığında; ödül boyutu ( $p=,924$ ;  $p>,05$ ); kişisel gelişim boyutu ( $p=,747$ ;  $p>,05$ ) ve sosyal ilişkiler ( $p=,782$ ;  $p>,05$ ) boyutları ile *çalıştıkları kurum* arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken iş güvenliği ve kariyer ( $p=,010$ ;  $p<,05$ ) ile *çalıştıkları kurum* arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

**3.2.1.5. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerine Ait Verilerin “Milli Eğitim Müdürlüğü Görevi” Değişkenine Göre İncelenmesi:**

**Tablo 19:** Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin görevlerine göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan Anova testi sonuçları

	Milli Eğitim Görevi	KT	Sd	KO	F	P
Etkileşimci Liderlik	Gruplar içi	64,381	2	32,191	1,074	,360
	Gruplar arası	629,244	21	29,964		
	Toplam	693,625	23			

Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin *etkileşimci liderlik* stili ile *görevleri* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda Tablo 19’a göre  $p=,360$  çıkmıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin görevleri ile etkileşimci liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 20:** Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin görevlerine göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları

	Milli Eğitim Görev	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Sd	p	
Dönüşümcü Liderlik	<i>Milli Eğitim Müdürü</i>	8	11,56	3,337	2	,189	
	<i>Milli Eğitim Müdür Yardımcısı</i>	3	6,50				
	<i>Şube Müdürü</i>	13	14,46				
	<i>Toplam</i>	24					
İş Doyumu	Ödül	<i>Milli Eğitim Müdürü</i>	8	13,19	,123	2	,940
		<i>Milli Eğitim Müdür Yardımcısı</i>	3	12,50			
		<i>Şube Müdürü</i>	13	12,08			
		<i>Toplam</i>	24				
	Kişisel Gelişim	<i>Milli Eğitim Müdürü</i>	8	12,81	1,221	2	,543
		<i>Milli Eğitim Müdür Yardımcısı</i>	3	8,33			
		<i>Şube Müdürü</i>	13	13,27			
		<i>Toplam</i>	24				
	Sosyal İlişkiler	<i>Milli Eğitim</i>	8	12,88	4,838	2	,089

		<b>Müdürü</b>					
		<b>Milli Eğitim Müdür Yardımcısı</b>	3	4,33			
		<b>Şube Müdürü</b>	13	14,15			
		<b>Toplam</b>	24				
	<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	<b>Milli Eğitim Müdürü</b>	8	9,63	3,275	2	,194
		<b>Milli Eğitim Müdür Yardımcısı</b>	3	10,00			
		<b>Şube Müdürü</b>	13	14,85			
		<b>Toplam</b>	24				

Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stili ve *iş doyumu* düzeyleri ile *görevleri* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla *Kruskal Wallis* testi yapılmıştır. Tablo 20’ye göre yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stilleri ile *görevleri* arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=,189$ ;  $p<,05$ ). Yöneticilerin *iş doyumu* düzeyleri ile *görevleri* karşılaştırıldığında; ödül boyutu ( $p=,940$ ;  $p>,05$ ); kişisel gelişim boyutu ( $p=,543$ ;  $p>,05$ ); sosyal ilişkiler boyutu ( $p=,089$ ;  $p>,05$ ) ve iş güvenliği ve kariyer ( $p=,194$ ;  $p>,05$ ) boyutları ile *görevleri* arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 3.2.1.6. İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Ortaöğretim Türü” Değişkenine Göre İncelenmesi:

**Tablo 21:** İlk ve Ortaöğretim Okul yöneticilerin görev yaptıkları ortaöğretim türlerine göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan T- testi sonuçları

	<b>Ortaöğretim Türü</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	<b>Sınavla öğrenci alan liseler</b>	25	30,60	3,764	68	,699	,487
	<b>Sınavsız öğrenci alan liseler</b>	45	29,86	4,503			
	<b>Toplam</b>	70					

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile *görev yaptıkları ortaöğretim türleri* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda Tablo 21’e göre  $p=,487$  çıkmıştır ( $p>,05$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin *görev*

yaptıkları ortaöğretim türleri ile etkileşimci liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 22:** İlk ve Ortaöğretim Okul yöneticilerin görev yaptıkları ortaöğretim türlerine göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Mann Whitney-U testi sonuçları

		Ortaöğretim Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>		<i>Sınavla öğrenci alan liseler</i>	25	41,54	1038,50	411,500	-1,853	,064
		<i>Sınavsız öğrenci alan liseler</i>	45	32,14	1446,50			
		<i>Toplam</i>	70					
<b>İş Doyumu</b>	<b>Ödül</b>	<i>Sınavla öğrenci alan liseler</i>	25	39,18	979,50	470,500	-1,130	,259
		<i>Sınavsız öğrenci alan liseler</i>	45	33,46	1505,50			
		<i>Toplam</i>	70					
	<b>Kişisel Gelişim</b>	<i>Sınavla öğrenci alan liseler</i>	25	37,66	941,50	508,500	-,667	,505
		<i>Sınavsız öğrenci alan liseler</i>	45	34,30	1543,50			
		<i>Toplam</i>	70					
	<b>Sosyal İlişkiler</b>	<i>Sınavla öğrenci alan liseler</i>	25	35,38	884,50	559,500	-,037	,970
		<i>Sınavsız öğrenci alan liseler</i>	45	35,57	1600,50			
		<i>Toplam</i>	70					
	<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	<i>Sınavla öğrenci alan liseler</i>	25	38,04	951,00	499,000	-,788	,431
		<i>Sınavsız öğrenci alan liseler</i>	45	34,09	1534,00			
		<i>Toplam</i>	70					

Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik stili* ve *iş doyumu düzeyleri* ile *görev yaptıkları ortaöğretim türleri* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Tablo 22’ye göre yöneticilerin *dönüşümcü liderlik stilleri* ile *görev yaptıkları ortaöğretim türleri* arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p=,064$ ;  $p>,05$ ). Yöneticilerin *iş doyumu düzeyleri* ile *görev yaptıkları ortaöğretim türleri* karşılaştırıldığında; ödül boyutu ( $p=,259$ ;  $p>,05$ ); kişisel gelişim boyutu ( $p=,505$ ;  $p>,05$ ); sosyal ilişkiler boyutu ( $p=,970$ ;  $p>,05$ ) ve iş güvenliği ve

kariyer boyutu ( $p=,431$ ;  $p<,05$ ) ile *görev yaptıkları ortaöğretim türleri* arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

### 3.2.1.7. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre İncelenmesi:

**Tablo 23:** Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan Anova testi sonuçları

	Kıdem	KT	Sd	KO	F	p
Etkileşimci Liderlik	Gruplar içi	83,833	3	27,944	1,507	,213
	Gruplar arası	4523,143	244	18,537		
	Toplam	4606,976	247			

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile *mesleki kıdemleri* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonucunda Tablo 23’e göre  $p=,213$  çıkmıştır ( $p>,05$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin mesleki kıdemleri ile etkileşimci liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 24:** Yöneticileri mesleki kıdemlerine göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları

	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	$x^2$	Sd	p	
Dönüşümcü Liderlik	1-10 yıl	38	107,05	7,597	3	,055	
	11-20 yıl	76	115,09				
	21-30 yıl	95	130,30				
	31+	39	145,71				
	Toplam	248					
İş Doyumu	1-10 yıl	38	120,75	2,721	3	,437	
	11-20 yıl	76	119,30				
	21-30 yıl	95	123,21				
	31+	39	141,45				
	Toplam	248					
	Kişisel Gelişim	1-10 yıl	38	124,20	3,065	3	,382



		<i>11-20 yıl</i>	76	115,11			
		<i>21-30 yıl</i>	95	126,04			
		<i>31+</i>	39	139,36			
		<b>Toplam</b>	248				
	<b>Sosyal İlişkiler</b>	<i>1-10 yıl</i>	38	115,89	1,775	3	,620
		<i>11-20 yıl</i>	76	120,88			
		<i>21-30 yıl</i>	95	126,23			
		<i>31+</i>	39	135,73			
		<b>Toplam</b>	248				
	<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	<i>1-10 yıl</i>	38	114,87	2,550	3	,466
		<i>11-20 yıl</i>	76	120,13			
		<i>21-30 yıl</i>	95	126,09			
		<i>31+</i>	39	138,53			
<b>Toplam</b>		248					

Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stili ve *iş doyumu* düzeyleri ile *mesleki kıdemleri* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla *Kruskal Wallis* testi yapılmıştır. Tablo 24'e göre yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stilleri ile *görevleri* arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=,055$ ;  $p<,05$ ). Yöneticilerin *iş doyumu* düzeyleri ile *görevleri* karşılaştırıldığında; ödül boyutu ( $p=,437$ ;  $p>,05$ ); kişisel gelişim boyutu ( $p=,382$ ;  $p>,05$ ); sosyal ilişkiler ( $p=,620$ ;  $p>,05$ ) ve iş güvenliği ve kariyer ( $p=,466$ ;  $p>,05$ ) boyutları ile *mesleki kıdemleri* arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 3.2.1.8. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Eğitim Seviyesi” Değişkenine Göre İncelenmesi:

**Tablo 25:** Yöneticilerin eğitim seviyelerine göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan Anova testi sonuçları

	<b>Eğitim Seviyesi</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	<b>Gruplar içi</b>	3,585	2	1,793	,095	,909
	<b>Gruplar arası</b>	4594,123	244	18,828		
	<b>Toplam</b>	4597,709	246			

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile *eğitim seviyeleri* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonucunda Tablo 25'e

göre  $p=,909$  çıkmıştır ( $p>,05$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin *eğitim seviyeleri* ile etkileşimci liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 26:** Yöneticileri eğitim seviyelerine göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Kruskal Wallis testi sonuçları

		Eğitim Seviyesi	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Sd	p
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>		<i>Ön Lisans</i>	28	119,63	,134	2	,935
		<i>Lisans</i>	204	124,39			
		<i>Lisans Üstü</i>	15	126,80			
		<i>Toplam</i>	247				
<b>İş Doyumu</b>	<b>Ödül</b>	<i>Ön Lisans</i>	28	120,93	,084	2	,959
		<i>Lisans</i>	204	124,60			
		<i>Lisans Üstü</i>	15	121,53			
		<i>Toplam</i>	247				
	<b>Kişisel Gelişim</b>	<i>Ön Lisans</i>	28	136,13	1,367	2	,505
		<i>Lisans</i>	204	121,58			
		<i>Lisans Üstü</i>	15	134,23			
		<i>Toplam</i>	247				
	<b>Sosyal İlişkiler</b>	<i>Ön Lisans</i>	28	121,96	,050	2	,975
		<i>Lisans</i>	204	124,06			
		<i>Lisans Üstü</i>	15	127,00			
		<i>Toplam</i>	247				
	<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	<i>Ön Lisans</i>	28	124,91	1,229	2	,541
		<i>Lisans</i>	204	122,45			
		<i>Lisans Üstü</i>	15	143,40			
		<i>Toplam</i>	247				

Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik stili* ve *iş doyumu* düzeyleri ile *eğitim seviyeleri* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla *Kruskal Wallis* testi yapılmıştır. Tablo 26’ya göre yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stilleri ile *eğitim seviyeleri* arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=,935$ ;  $p<,05$ ). Yöneticilerin *iş doyumu* düzeyleri ile *eğitim seviyeleri* karşılaştırıldığında; ödül boyutu ( $p=,959$ ;  $p>,05$ ); kişisel gelişim ( $p=,505$ ;  $p>,05$ ); sosyal ilişkiler boyutu ( $p=,975$ ;  $p>,05$ ) ve iş güvenliği ve kariyer ( $p=,541$ ;  $p>,05$ ) boyutları ile *eğitim seviyeleri* arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**3.2.1.9. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Aylık Gelir” Değişkenine Göre İncelenmesi:**

**Tablo 27:** Yöneticilerin aylık gelirlerine göre “Etkileşimci Liderlik” stili puanlarına uygulanan T- testi sonuçları

	Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Etkileşimci Liderlik	<2000 TL	113	30,27	4,473	246	,766	,444
	>=2000 TL	135	29,85	4,192			
	<i>Toplam</i>	248					

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile *aylık gelirleri* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda Tablo 27’ye göre  $p=,444$  çıkmıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin *aylık gelirleri* ile etkileşimci liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 28:** Yöneticilerin aylık gelirlerine göre “Dönüşümcü Liderlik” stili ile “İş Doyumu” düzeyleri puanlarına uygulanan Mann Whitney-U testi sonuçları

		Aylık Gelir	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p	
Dönüşümcü Liderlik	<2000 TL	113	118,23	13359,50	6918,500	-	1,261	,207	
	>=2000 TL	135	129,75	17516,50					
	<i>Toplam</i>	248							
İş Doyumu	Ödül	<2000 TL	113	122,43	13834,50	7393,500	-,417	,677	
		>=2000 TL	135	126,23	17041,50				
		<i>Toplam</i>	248						
	Kişisel Gelişim	<2000 TL	113	114,90	12984,00	6543,000	-	1,941	,052
		>=2000 TL	135	132,53	17892,00				
		<i>Toplam</i>	248						
	Sosyal İlişkiler	<2000 TL	113	127,62	14420,50	7275,500	-,630	,529	
		>=2000 TL	135	121,89	16455,50				
		<i>Toplam</i>	248						
İş Güvenliği	<2000 TL	113	122,30	13819,50	7378,500	-,447	,655		

	<b>ve Kariyer</b>	<b>&gt;=2000 TL</b>	135	126,34	17056,50			
		<b>Toplam</b>	248					

Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik stili ve iş doyumunu* düzeyleri ile *aylık gelirleri* arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Tablo 28'e göre yöneticilerin *dönüşümcü liderlik stilleri* ile *aylık gelirleri* arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p=,207$ ;  $p>,05$ ). Yöneticilerin *iş doyumunu* düzeyleri ile *aylık gelirleri* karşılaştırıldığında; ödül boyutu ( $p=,677$ ;  $p>,05$ ); kişisel gelişim boyutu ( $p=,052$ ;  $p>,05$ ); sosyal ilişkiler boyutu ( $p=,529$ ;  $p>,05$ ) ve iş güvenliği ve kariyer boyutu ( $p=,655$ ;  $p<,05$ ) ile *aylık gelirleri* arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

### 3.2.2. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular:

**Tablo 29:** Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim okul yöneticilerinin iş doyumunu toplam puanlarının alt boyutlara göre incelenmesi

İş Doyumu Boyutları	$\bar{X}$	N	Alınabilecek En Yüksek Puan	İş Doyumu Düzeyi
<i>Ödül B.</i>	19,14	248	30	Yeterince tatmin
<i>Kişisel Gelişim B.</i>	19,10	248	25	Yeterince tatmin
<i>Sosyal İlişkiler B.</i>	19,55	248	25	Yeterince tatmin
<i>İş Güvenliği ve Kariyer B.</i>	14,07	248	20	Yeterince tatmin
<i>Genel Toplam</i>	71,86	248	100	Yeterince tatmin

Tablo 29'a göre milli eğitim müdürlüğü yöneticileri ile ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinin genel anlamda iş doyumunu düzeylerinin toplam puanları 71,86 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutları incelendiğinde ise iş doyumunun ödül boyutu=19,14 puan, kişisel gelişim boyutu=19,10 puan, sosyal ilişkiler

boyutu=19,55 ve iş güvenliği ve kariyer boyutu ise 14,07 puan olarak belirlenmiştir.

### 3.2.3. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin İlişkinin İncelenmesine İlişkin Bulgular:

**Tablo 30:** Yöneticilerin hangi tür liderlik stiline sahip olduğunu belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları

Liderlik Stilleri	$\bar{X}$	S	N
Etkileşimci Liderlik	30,03	4,31	248
Dönüşümcü Liderlik	44,41	7,48	248

Tablo 30’da yöneticilerin hangi tür liderlik stiline sahip olduğu incelenmiştir. Buna göre yöneticilerin etkileşimci liderlik stili puanlarının aritmetik ortalamaları 30,03 iken dönüşümcü liderlik stiline ilişkin aritmetik ortalamaları ise 44,41 olarak belirlenmiştir.

### 3.2.4. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İş Doyumunu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Bulgular:

**Tablo 31:** Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim okul yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İş Doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

		Ödül B.	Kişisel Gelişim B.	Sosyal İlişkiler B.	İş Güvenliği ve Kariyer B.
Etkileşimci Liderlik	Korelasyon Katsayısı	-,025	,247(**)	,630(**)	,670(**)
	p	,698	,000	,000	,000
	N	248	248	248	248
Dönüşümcü Liderlik	Korelasyon Katsayısı	,022	,327(**)	,726(**)	,638(**)
	p	,731	,000	,000	,000
	N	248	248	248	248

Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik stili ve İş Doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman's Korelasyon analizinde yapılmıştır. Tablo 30'a göre; Etkileşimci liderlik stili ile iş doyumunun *ödül* boyutu arasında korelasyon katsayısı  $r=-,025$ ; etkileşimci liderlik stili ile iş doyumunun *kişisel gelişim* boyutu arasında korelasyon katsayısı  $r=,247$ ; etkileşimci liderlik stili ile iş doyumunun *sosyal ilişkiler* boyutu arasında korelasyon katsayısı  $r=,630$ ; etkileşimci liderlik stili ile iş doyumunun *iş güvenliği ve kariyer* boyutu arasında korelasyon katsayısı  $r=,670$  olarak hesaplanmıştır.

Dönüşümcü liderlik stili ile iş doyumunu arasındaki ilişki tablo 26'ya göre incelendiğinde iş doyumunun *ödül* boyutu arasında korelasyon katsayısı  $r=,022$ ; dönüşümcü liderlik stili ile iş doyumunun *kişisel gelişim* boyutu arasında korelasyon katsayısı  $r=,327$ ; dönüşümcü liderlik stili ile iş doyumunun *sosyal ilişkiler* boyutu arasında korelasyon katsayısı  $r=,726$ ; Dönüşümcü liderlik stili ile iş doyumunun *iş güvenliği ve kariyer* boyutu arasında korelasyon katsayısı  $r=,638$  olarak tespit edilmiştir.

### 3.3. TARTIŞMA

#### 3.3.1. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Düzeylerinin “Cinsiyet-Yaş - Medeni Durum - Çalışılan Kurum - Kurum Görevi - Okul Türü - Mesleki Kıdem - Eğitim Seviyesi - Aylık Gelir” Değişkenleri Açısından İncelenmesi:

##### 3.3.1.1. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Cinsiyet” Değişkenine Göre İncelenmesi:

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile *cinsiyetleri* arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ( $p=,156$ ;  $p>,05$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin *etkileşimci* ve *dönüşümcü liderlik stilleri* ile *iş doyumunu düzeyleri* **cinsiyete** göre değişiklik göstermemektedir. Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stili ve *iş doyumunu* düzeyleri ile *cinsiyetleri* arasında da anlamlı farklılık yoktur ( $p=,582$ ;  $p>,05$ ). Yöneticilerin *iş doyumunu* düzeyleri ile **cinsiyetleri** karşılaştırıldığında; iş doyumuna ait hiçbir alt boyut ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p_1=,792$ ;  $p_2=,368$ ;  $p_3=,240$ ;  $p_4=,656$ ;  $p>,05$ ). Toplam 248 yöneticinin yalnızca 16 tanesinin kadın olmasının bu sonucu etkilediği söylenebilir. Kadın yöneticilerin sayısının daha fazla olması durumunda yöneticilerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar gözlenebilir.

Aydın (2009) eğitim sektöründe çalışan eğitimci ve idari personel üzerinde yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik stili ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık bulamamıştır. Bu sonuç, bizim sonucumuzu destekler niteliktedir. Doğan' (2007)ın çalışmasında da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile cinsiyet arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Cebeci (2006)'nin okul yöneticilerinin iş doyumlarını incelediği çalışmasında cinsiyet ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

### 3.3.1.2. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Yaş” Değişkenine Göre İncelenmesi:

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili **yaşları** arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=,090$ ;  $p>,05$ ). Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stilleri ile **yaşları** arasında ise anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=,006$ ;  $p<,05$ ). Anlamlı farklılık bulunan yaş grupları *31-40 yaş* ve *51+ yaş* grupları olarak belirlenmiştir. Buna göre 51 ve üzeri yaş grubunda olan yöneticilerde dönüşümcü liderlik stiline arttığı söylenebilir. Bu sonuca göre bazı yöneticilerde yaş ilerledikçe dönüşümcü liderlik stili daha fazla görülmektedir. Sonuçların rasyonel olarak değerlendirilmesinde mantıklı olan, her ne kadar meslek hayatlarının sonlarına gelmiş olsalar da elli yaşın üzerinde olan eğitici-yöneticilerin bütün bir çalışma hayatı boyunca elde ettikleri bilgi, görgü ve tecrübelerine dayalı olarak dönüşmeye daha müsait, ortaya çıkan gelişmelere açık oldukları söylenebilir.

Kurutuluş (2007) ise çalışmasında dönüşümcü liderlik stili ile yaş arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Doğan (2007)'in çalışması da benzer sonuçları vermiştir, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik stilleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Diğer taraftan yöneticilerin *iş doyumunu düzeyleri* ile **yaşları** arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p_1=,548$ ;  $p_2=,644$ ;  $p_3=,391$ ;  $p_4=,137$ ;  $p>,05$ ). Her yaş grubundaki yönetici benzer düzeyde iş doyumuna sahiptir. Bu sonuca göre yöneticilik mesleğinin her yaş grubuna göre uygun çalışma koşullarına sahip olduğu, yaşı kaç olursa olsun her yaş grubundan çalışanın işinden doyum sağladığına ulaşılabılır.

Cebeci (2006)'nin çalışmasında okul yöneticilerinin iş doyumunu düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.



### 3.3.1.3. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Medeni Durum” Değişkenine Göre İncelenmesi:

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile **medeni durumları** arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=,462; p>,05$ ). Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stili ile **medeni durumları** arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p=,603; p>,05$ ). Yani yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri evli olup olmamalarına göre değişmemektedir.

Yöneticilerin *iş doyumu* düzeyleri ile **medeni durumları** karşılaştırıldığında; *ödüllü* ( $p=,814; p>,05$ ); *kişisel gelişim* ( $p=,376; p>,05$ ); ve *sosyal ilişkiler* ( $p=,461; p>,05$ ) ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken; *iş güvenliği ve kariyer* ( $p=,018; p>,05$ ) boyutu ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Evli olan yöneticilerin iş güvenliği ve kariyer boyutunda iş doyumu yüksek çıkarken, bekâr olan yöneticilerin ise düşük çıkmıştır. Yöneticilerden evli olanların gelecek planları içinde kariyer amaçlarının fazla yer almaması, daha çok ailelerine yönelik beklentilerinin olması; bekârların ise yalnız olduklarından dolayı kişisel gelişim ve ilerlemeye daha çok önem vererek, kariyer konusunda daha hırslı olup beklentilerinin daha yüksek olması bu farklılığa neden olmuş olabilir.

### 3.3.1.4. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Çalışılan Kurum” Değişkenine Göre İncelenmesi:

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile **çalıştıkları kurum** arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p=,434; p>,05$ ). Çalıştıkları kurum ile etkileşimci liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stili ve *çalıştıkları kurum* düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p=,572; p>,05$ ). Yani yöneticilerin sahip oldukları liderlik stili görev yaptıkları kuruma göre değişmemektedir. Bu sonuca göre her iki kurumda da (milli eğitim müdürlükleri ile ilk ve orta öğretim okulları) görev yapan yöneticiler benzer liderlik stillerini

taşımaktadır. Her iki kurumda da eğitim-öğretim faaliyetleri ile meşgul olunması liderlik stillerinin değişmemesine neden olmuş olabilir. Yöneticilerin *iş doyumunu* düzeyleri ile **çalıştıkları kurum** karşılaştırıldığında; *ödül* ( $p=,924$ ;  $p>,05$ ); *kişisel gelişim* ( $p=,747$ ;  $p>,05$ ) ve *sosyal ilişkiler* ( $p=,782$ ;  $p>,05$ ) boyutları ile *çalıştıkları kurum* arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken *iş güvenliği ve kariyer* ( $p=,010$ ;  $p<,05$ ) ile *çalıştıkları kurum* arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. *İş güvenliği ve kariyer* boyutunda milli eğitim müdürlüğünde çalışan yöneticilerin iş doyumunu daha yüksek iken, ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinde doyum daha düşük çıkmıştır. Milli eğitim müdürlüğünde çalışan yöneticilerin otorite olarak kabul edilmeleri, yönetici pozisyonunda bulunmaları, hükmetme duygusunu daha iyi tatmin etmesi diğer taraftan gelir düzeylerinin daha yüksek olması, terfi imkânının daha fazla olması bu farklılığa neden olmuş olabilir.

### **3.3.1.5. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerine Ait Verilerin “Milli Eğitim Müdürlüğü Görevi” Değişkenine Göre İncelenmesi:**

Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin *etkileşimci liderlik* stili ile **görevleri** arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p=,360$   $p>,05$ ). Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stili ile *görevleri* arasında da anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=,189$ ;  $p<,05$ ). Yani yöneticilerin liderlik stilleri müdür, müdür yardımcısı ya da şube müdürü olmalarına göre değişmemektedir. Bu sonuca göre yöneticilikte bir alt ya da bir üst basamakta olmanın liderlik stilini etkilemediği söylenebilir. Alt kademedeki olan bir yönetici dönüşümcü liderlik stilini daha çok taşıyabileceği gibi, üst kademedeki olan bir yönetici de etkileşimci liderlik stilini taşıyabilir.

Yöneticilerin *iş doyumunu* düzeyleri ile **görevleri** karşılaştırıldığında; iş doyumuna ait hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p_1=,940$ ;  $p_2=,543$ ;  $p_3=,089$ ;  $p_4=,194$ ;  $p>,05$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri milli eğitim müdürlüklerindeki görevlerinden etkilenmemektedir. Tüm kademedeki yöneticiler orta derecede iş doyumunu hissetmektedirler. Bu sonuçtan her kademedeki yöneticilerin iş ortamlarından, maaşlarından, çalışma arkadaşlarıyla

iletişimlerinden, kişisel gelişim imkânlarından orta derecede memnun oldukları söylenebilir.

### **3.3.1.6. İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Ortaöğretim Türü” Değişkenine Göre İncelenmesi:**

İlk ve orta öğretim okul yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile **görev yaptıkları ortaöğretim türleri** arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p=,487$ ;  $p>,05$ ). Yöneticilerin *dönüştürücü liderlik* stilleri ile *görev yaptıkları ortaöğretim türleri* arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p=,064$ ;  $p>,05$ ). Bu sonuca göre sınavla öğrenci alan ortaöğretimlerde (Fen lisesi, Anadolu lisesi, Anadolu Öğretmen Lisesi) ya da sınavsız öğrenci alan ortaöğretimlerde (Genel lise, Mesleki lise, Teknik lise) görev yapmak okul yöneticilerinin liderlik stillerini etkilememektedir. Her iki ortaöğretim türünün öğrencilerinin aynı yaş grubunda olması, fiziksel, psikolojik, ekonomik ve sosyal açıdan benzer özellikleri taşıması gibi özelliklerin, bu okullarda görev yapan yöneticilerin liderlik stillerini etkilemediği söylenebilir.

Yöneticilerin *iş doyumu* düzeyleri ile **görev yaptıkları ortaöğretim türleri** karşılaştırıldığında; iş doyumuna ait hiçbir alt boyut ile anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p_1=,259$ ;  $p_2=,505$ ;  $p_3=,970$ ;  $p_4=,431$ ;  $p<,05$ ). Bu sonuca göre her iki grupta görev yapan yöneticiler benzer düzeyde iş doyumuna sahiptirler. Ortaöğretimlerin aynı yaş grubunda ve benzer özellikleri taşıyan öğrencilerin öğrenim gördüğü, benzer mesleki deneyime sahip öğretmenlerin görev yaptığı ve aynı maaşa sahip yöneticilerin idare ettiği kurumlar olması dolayısıyla yöneticilerin iş doyumu düzeyleri ile görev yaptıkları ortaöğretim türleri arasında anlamlı farklılık görülmemektedir, denilebilir.

### **3.3.1.7. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre İncelenmesi:**

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile **mesleki kıdemleri** arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p=,213$ ;  $p>,05$ ). Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stilleri ile **mesleki kıdemleri** arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=,055$ ;  $p<,05$ ).

Kurtuluş (2007)'un çalışması bu sonucu destekler nitelikte olup, mesleki kıdem ile dönüşümcü liderlik stili arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Yöneticilerin *iş doyumunu* düzeyleri ile **mesleki kıdemleri** karşılaştırıldığında; iş doyumuna ait hiçbir alt boyut ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p_1=,437$ ;  $p_2=,382$ ;  $p_3=,620$ ;  $p_4=,466$ ;  $p<,05$ ). Yöneticiler mesleklerinin tüm yıllarında orta derecede iş doyumuna sahiptirler. Bu sonuca göre yöneticilerin görev süresinin azlığı ya da çokluğu yöneticilerin liderlik stillerini ya da iş doyumunu düzeylerini etkilememektedir. Yöneticiler mesleklerinin tüm yıllarında orta derecede iş doyumuna sahiptirler.

Cebeci (2006)'nin çalışmasında yöneticilerin mesleki kıdemleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı farklılık çıkmamıştır.

### **3.3.1.8. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Eğitim Seviyesi” Değişkenine Göre İncelenmesi:**

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile **eğitim seviyeleri** arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p=,909$ ;  $p>,05$ ). Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stilleri ile **eğitim seviyeleri** arasında da anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=,935$ ;  $p<,05$ ). Bu sonuca göre liderlik stillerinin eğitim seviyesinden etkilenmediği, liderliğin sonradan kazanılan değil doğuştan getirilen bir vasıf olduğu söylenebilir.

Aydın (2009)'ın çalışmasında dönüşümcü liderlik stili ile eğitim seviyesi arasında anlamlı farklılık bulunmazken; Doğan (2007)'in çalışmasında dönüşümcü liderlik stili ile eğitim seviyesi arasında anlamlı farklılık bulunmuş, ancak etkileşimci liderlik ile eğitim seviyesi arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Yöneticilerin *iş doyumunu* düzeyleri ile **eğitim seviyeleri** karşılaştırıldığında; iş doyumuna ait hiçbir alt boyut ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p_1=,959$ ;  $p_2=,505$ ;  $p_3=,975$ ;  $p_4=,541$ ;  $p<,05$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin yaptıkları işi, aldıkları maaşı, mesleklerindeki yükselme ve kariyer imkânlarını, iş ortamlarını eğitim seviyelerine uygun gördükleri söylenebilir.

### **3.3.1.9. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerine Ait Verilerin “Aylık Gelir” Değişkenine Göre İncelenmesi:**

Yöneticilerin *etkileşimci liderlik* stili ile **aylık gelirleri** arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p=,444$ ;  $p>,05$ ). Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* stilleri ile **aylık gelirleri** arasında da anlamlı farklılık yoktur ( $p=,207$ ;  $p>,05$ ). Bu sonuca göre yöneticilerin yaptıkları liderlik karşılığında belirli bir ücret kazanacakları bir meslek olarak görmedikleri, tamamen kişisel özelliklerinden biri olarak kabul gördükleri söylenebilir.

Kurtuluş (2007)'un çalışmasında aylık gelir ile dönüşümcü liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Yöneticilerin *iş doyumunu* düzeyleri ile **aylık gelirleri** karşılaştırıldığında; iş doyumuna ait hiçbir alt boyut ile aylık gelirleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p_1=,677$ ;  $p_2=,052$ ;  $p_3=,529$ ;  $p_4=,655$ ;  $p<,05$ ). Her iki grupta (<2000 TL ve  $\geq$ 2000 TL) geliri olan yöneticilerin de tüm alt faktörlerine göre iş doyumunu düzeyleri yeterli düzeyde çıkmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerin yaptıkları iş karşılığında aldıkları maaşın yeterli olduğunu düşündükleri, refah seviyelerinin iyi olduğunu düşündükleri söylenebilir.

### 3.3.2. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumunu Düzeylerinin İncelenmesi:

Yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin genel toplam puanı 71,86 olarak hesaplanmıştır. 20 maddenin yer aldığı iş doyumunu ölçeğinde alınabilecek en yüksek puanın 100 olarak belirlenmiştir. 71,86 puan ise *beni yeterince tatmin eder* seçeneğine tekabül etmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin işlerine ilişkin genel manada **yeterince tatmin** oldukları söylenebilir.

Yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri 4 alt boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar ve yöneticilerin puanları sırasıyla şu şekilde sıralanabilir:

- Ödül boyutu açısından yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin toplam puanları 19,14 olarak hesaplanmıştır. 6 maddenin yer aldığı bu boyutta alınabilecek en yüksek puan 30 olarak belirlenmiştir. 19,14 puan ise *beni yeterince tatmin eder* seçeneğine tekabül etmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin iş doyumuna ilişkin *ödül* boyutunda *yeterince tatmin* oldukları söylenebilir. Yöneticilerin iş doyumları ile ilgili ödül boyutunda doyumlarının yeterli olması onların üst yöneticilerinden yeterli desteği gördükleri anlamına gelebilir. Bu destekler arasında manevi anlamda takdir etme, teşekkür etme, güven duyma, özgür bırakma; maddi destekler arasında ise ödül dağıtımda adil davranma sayılabilir.
- Kişisel gelişim boyutu açısından yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin toplam puanları 19,10 olarak hesaplanmıştır. 5 maddenin yer aldığı bu boyutta alınabilecek en yüksek puan 25 olarak belirlenmiştir. 19,10 puan ise *beni tamamen/çok tatmin eder* seçeneğine çok yakın olmak üzere *beni yeterince tatmin eder* seçeneğine tekabül etmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin iş doyumuna ilişkin *kişisel gelişim* boyutunda *yeterince tatmin* oldukları söylenebilir. Yöneticilerin iş doyumları ile ilgili kişisel gelişim boyutunda doyumlarının yeterli düzeyde veya çok olması sonucu, yaptıkları işin kendi ilgi ve yeteneklerine hitap ettiği, kişisel gelişimlerine imkân sağladığı, yaptıkları işten zevk aldıkları ve işlerinin bireysel ihtiyaçlarına cevap verdikleri gibi anlamlara gelebilir.

- Sosyal ilişkiler boyutu açısından yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin toplam puanları 19,55 olarak hesaplanmıştır. 5 maddenin yer aldığı bu boyutta alınabilecek en yüksek puan 25 olarak belirlenmiştir. 19,55 puan ise *beni tamamen/çok tatmin eder* seçeneğine çok yakın olmak üzere *beni yeterince tatmin eder* seçeneğine tekabül etmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin iş doyumuna ilişkin *sosyal ilişkiler* boyutunda *yeterince tatmin* oldukları söylenebilir. Yöneticilerin iş doyumları ile ilgili sosyal boyutunda doyumlarının yeterli düzeyde olması iş ortamlarındaki iletişimlerinin iyi olduğu; çalışma arkadaşları ile dayanışma içinde oldukları, birbirlerine karşı anlayışlı oldukları ve çalışma ortamlarının onlara mutluluk verdiği anlamlarına gelebilir.
- İş güvenliği ve kariyer boyutu açısından yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin toplam puanları 14,07 olarak hesaplanmıştır. 4 maddenin yer aldığı bu boyutta alınabilecek en yüksek puan 20 olarak belirlenmiştir. 14,07 puan ise *beni yeterince tatmin eder* seçeneğine tekabül etmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin iş doyumuna ilişkin *iş güvenliği ve kariyer* boyutunda *yeterince tatmin* oldukları söylenebilir. Yöneticilerin iş doyumları ile ilgili iş güvenliği ve kariyer boyutunda doyumlarının yeterli düzeyde olması yaptıkları işin karşılığında aldıkları maaşın yeterli olduğu anlamına gelmese de kamu görevlisi olmaları dolayısıyla bu görevin kendilerine sağlamış olduğu sosyal güvenlik, sağlık ve geleceği garanti altına alması açısından bu insanlara doyum sağladığı söylenebilir. Ülkemizin son on yıllar içerisinde ekonomik seviyesinin, fert başına düşen milli gelirin yükseldiğini söyleyebiliriz. Buna paralel olarak eğitim camiasında çalışanların gelirlerinin de eskiye göre yükseldiği görülmekle birlikte yaşam standartları açısından tatmin edici bir noktaya geldiğini söylemenin henüz zor olduğudur. Diğer taraftan kariyer boyutu ile ilgili olarak işlerinde mesleki ilerleme imkânının olduğunu düşündükleri söylenebilir. Bu durum yöneticilikte ilerleme kriterlerinden memnun oldukları anlamına gelebilir.

### **3.3.3. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Hangi Tür Liderlik Stiline Sahip Olduğunun İncelenmesi:**

Milli eğitim müdürlüğü yöneticileri ile ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinin hangi tür liderlik stiline sahip olduğuna ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin etkileşimci liderlik stiline ait aritmetik ortalamaları 30,03; dönüşümcü liderlik stiline ait aritmetik ortalamaları ise 44,41 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik stilini daha çok taşıdıkları söylenebilir. Eğitim programlarında meydana gelen değişiklikler eğitim yönetimini de etkilemekte ve eğitim yöneticilerine de hareketlilik kazandırmaktadır. Öğrencinin bilgiyi doğrudan alan değil, bilgiyi yapılandırma sürecinde aktif durumda olması eğitim-öğretim faaliyetlerine hareketlilik kazandırmakta, bu hareketlilik de okul yöneticilerini etkilemektedir. Okul yöneticileri okullarının, milli eğitim müdürlüğü yöneticileri ise bağlı oldukları il ya da ilçenin eğitim öğretim faaliyetlerini geliştirmek için gayret sarf etmektedirler. Bilginin yapılandırma sürecinde gerçekleşen bu gelişme ve değişmelere ayak uydurabilen yöneticilerin, dönüşümcü liderlik stilini daha çok taşıyan yöneticiler oldukları söylenebilir.

### **3.3.4. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:**

Yöneticilerin Liderlik stilleri ve İş Doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman's Korelasyon analizinde yapılmıştır. Büyüköztürk'e göre (2010:32) korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir. Buna göre şu yorumları yapmak mümkündür:



- ✓ Yöneticilerin etkileşimci liderlik stili ile iş doyumun düzeyi arasındaki ilişkiyi yorumlayacak olursak;

Etkileşimci liderlik stili ile iş doyumunun *ödül* boyutu arasında  $p=,698$  ( $p>,005$ ) bulunduğu için anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Etkileşimci liderlik stili ile iş doyumunun *kişisel gelişim* boyutu arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=,247$ ).  $p=,000<,005$  olduğu için ilişki anlamlıdır. Yani yöneticilerin etkileşimci liderlik stiline sahip olma özelliği artıkça işleri ile ilgili *kişisel gelişim* boyutunda doyuma ulaşmaları artmaktadır. Etkileşimci liderlik stiline sahip yöneticilerin mesleklerini daha çok kazanç elde etmek için görmeleri ve kişisel gelişimi fazla önemsememeleri, bu ilişkinin düşük düzeyde çıkmasına neden olarak gösterilebilir.

Etkileşimci liderlik stili ile iş doyumunun *sosyal ilişkiler* boyutu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=,630$ ).  $p=,000<,005$  olduğu için ilişki anlamlıdır. Yani yöneticilerin etkileşimci liderlik stiline sahip olma özelliği artıkça işleri ile ilgili *sosyal ilişkiler* boyutunda doyuma ulaşmaları artmaktadır. Etkileşimci liderlerin çevresiyle olan ilişkilerinde karşılıklı değiş tokuşların temelde olması bu sonucu etkilemiş olabilir. Etkileşimci liderlik stiline sahip yönetici astlarının ya da iş arkadaşlarının isteklerini yerine getirecek, karşılığında kendi isteklerini yaptırmış olacaktır. Dolayısıyla karşılıklı memnuniyet ortamları sosyal ilişkilerin de iyi ve güzel olmasını sağlayacaktır.

Etkileşimci liderlik stili ile iş doyumunun *iş güvenliği ve kariyer* boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde (yükseğe yakın) bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür ( $r=,670$ ).  $p=,000<,005$  olduğu için ilişki anlamlıdır. Yani yöneticilerin etkileşimci liderlik stiline sahip olma özelliği artıkça işleri ile ilgili *iş güvenliği ve kariyer* boyutunda doyuma ulaşmaları artmaktadır. . Bu sonuç biraz şaşırtıcı olmakla birlikte bu boyutun *iş güvenliği* kısmının bu sonucu yükselttiği düşünülmektedir. Etkileşimci liderler faydacı bir anlayışa sahip olduklarından, işlerinin onlara sağladığı güvenlik, maddi gelir, statü ve garanti gibi durumlar onların doyumunu artırmış olabilir.

- ✓ Yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile iş doyumun düzeyi arasındaki ilişkiyi değerlendirecek olursak;

Dönüşümcü liderlik stili ile iş doyumunun *ödü*l boyutu arasında  $p=,698>,005$  bulunduğu için anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Dönüşümcü liderlik stili ile iş doyumunun *kişisel gelişim* boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=,327$ ).  $p=,000<,005$  olduğu için ilişki anlamlıdır. Yani yöneticilerin dönüşümcü liderlik stiline sahip olma özelliği artıkça işleri ile ilgili kişisel gelişim boyutunda doyuma ulaşmaları artmaktadır. Dönüşümcü liderler yaptıkları her işte amaç ve değerlerle hareket ederek; işinde önce hitap ettiği kitleye sonra kendi kişisel gelişimine ne katkı sağladığına bakmaktadırlar. Kendilerini daha çok geliştirerek daha iyi hizmet vermeyi amaç edinmeleri ve öncelikli olarak grubunu düşünmeleri bu sonucu etkilemiş olabilir.

Dönüşümcü liderlik stili ile iş doyumunun *sosyal ilişkiler* boyutu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=,726$ ).  $p=,000<,005$  olduğu için ilişki anlamlıdır. Yani yöneticilerin dönüşümcü liderlik stiline sahip olma özelliği artıkça işleri ile ilgili sosyal ilişkiler boyutunda doyuma ulaşmaları artmaktadır. Dönüşümcü liderlerin iletişim şekilleri tek yönlü değil çok yönlüdür. Yani sadece yukarıdan aşağıya emir komuta zinciri ile değil, her kademedeki kişiyi muhatap alarak değer verirler. Dolayısıyla bu iletişim şekli sosyal ilişkilerinin çok iyi olmasına katkı sağlayabilir.

Dönüşümcü liderlik stili ile iş doyumunun *iş güvenliği ve kariyer* boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=,638$ ).  $p=,000<,005$  olduğu için ilişki anlamlıdır. Yani yöneticilerin dönüşümcü liderlik stiline sahip olma özelliği artıkça işleri ile ilgili iş güvenliği ve kariyer boyutunda doyuma ulaşmaları artmaktadır. Dönüşümcü liderlerin yaptıkları iş karşılığında aldıkları maaştan tatmin olmaları, işlerini kendilerini geliştirecek ve yeni vasıflar

kazandırarak nitelikli bir yönetici olmalarını sağlayacak bir araç olarak görmeleri bu sonucu etkilemiş olabilir.

Alanla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde iş doyumu ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Doğan (2007)'in çalışmasında etkileşimci liderlik ve dönüşümcü stilleri ile iş doyumu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

### 3.4. SONUÇ

İnsanlar tarih boyunca toplumlar olarak yaşamışlar ve bireysel faaliyetleri ile de bu toplumsal organizasyonlara katkı yapmışlardır. Bu değişmez gerçek, bir takım araştırmacıların olduğu gibi bizim de dikkatimizi çekmiş, eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü sahanın bu açıdan araştırılmasının uygun olacağı kanaatiyle böyle bir konu seçilmiştir.

Sosyal hayatın her alanında örneklerine rastlanan liderler insanların gönüllerini kazanarak, toplumların geleceğinde büyük rol oynamaktadırlar. Gerek zaman ve mekânın değişmesi, gerekse de sosyal ya da kültürel farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, yönetim biçimlerinin hatta yönetimle ilgili kavramların da değiştiği görülmektedir. Geçmişte insani yönü daha ağır basan, yaşamın her alanında idare etmeyi, hoş görmeyi temele alan bir yönetim anlayışı ile “idareci” kavramı kullanılmaktayken; 18. Yüzyıldan itibaren bilim anlayışında meydana gelen değişmelerin sadece teknolojik gelişmeleri teşvik etmediği aksine bireysel ve toplumsal ilişkilerin niteliğini de tesir altında bıraktığını söyleyebiliriz. Bunun sonucu olarak yönetim biçimlerinde ortaya çıkan gelişmeler sert, kurallara bağlı ve mekanik bir anlayışın ürünü olan “yönetici” kavramını gündeme getirmiştir.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren küreselleşen dünyada insanların sadece fiziksel ihtiyaçlarının değil, psikolojik ihtiyaçlarının da olabileceği, dolayısıyla bu yönünün de araştırılması gerektiğini düşünen yeni bilimsel zihniyet; yönetim konusunda insanı mekanik bir araç olmanın ötesinde psikolojik ihtiyaçları giderilmesi gereken bir varlık olarak düşünmeye başlamış ve kurumsal organizasyonlar açısından da rasyonel arayışlara girmiştir.

Bu yeni yönelimlerin ürünü olan “liderlik” kavramı; yöneticiyi kapılar ardında ulaşılmaz, kurallara harfiyen bağlı kalan, takdir ve teşekkürü önemsemeyip, ceza yöntemini kullanan bir konumdan; çalışanlarıyla bir arada olan, gülümseyen, istedikleri an ulaşılabilecek, ödüllendirmeye önem veren, birlikte iş yapan konuma taşımıştır.

Dolayısıyla ortaya çıkan değişim ve dönüşümleri bilimsel kriterlere uygun olarak araştırılabilecek yegâne yer olarak seçilen eğitim-öğretim faaliyetleri ile bu faaliyetin sürdürüldüğü okullar ve onların yöneticileri çalışma alanı olarak

seçilmiş ve araştırmaya konu olarak seçilmiştir. Bu maksatla buralarda görev yapan yöneticilerin hangi tür liderlik stillerine sahip oldukları tespit edilerek, bu liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan kurum, milli eğitim müdürlüğündeki görev, görev yapılan okul türü, mesleki kıdem, eğitim seviyesi, aylık gelir gibi) anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ayrıca araştırmamıza konu olan saha içerisinde yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri de tespit edilerek yine bazı değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan kurum, milli eğitim müdürlüğündeki görev, görev yapılan okul türü, mesleki kıdem, eğitim seviyesi, aylık gelir anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Son olarak yöneticilerin liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilerek gerekli tartışmalar ortaya konulmuştur.

Araştırma sonuçlarının ortaya çıkardığı verilere göre yöneticilerin daha çok “dönüşümcü liderlik” stilini yatkın oldukları görülmektedir. Yöneticilerin “etkileşimci liderlik stilleri” ile “yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışılan kurum, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir” değişkenleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Yöneticilerin “dönüşümcü liderlik stilleri” ile “cinsiyet, medeni durum, çalışılan kurum, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir” değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmazken; “yaş” değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yöneticilerin iş doyumları ile “cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir” değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmazken; “medeni durum” ile iş doyumunun “iş güvenliği ve kariyer” boyutu arasında ve “çalıştıkları kurum” değişkeni ile iş doyumunun “iş güvenliği ve kariyer” boyutu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yöneticiler iş doyumunun tüm alt boyutlarına ilişkin “yeterince tatmin” olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin “etkileşimci liderlik” stilleri ile iş doyumunun “ödül” boyutu arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır ancak; “kişisel gelişim” boyutu arasında pozitif yönlü düşük, “sosyal ilişkiler” boyutu arasında pozitif yönlü yüksek ve “iş güvenliği ve kariyer” boyutu arasında ise pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” stilleri ile iş doyumunun “ödül” boyutu arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır ancak; “kişisel gelişim” ile “iş güvenliği ve kariyer” boyutu arasında pozitif yönlü orta

düzeyde bir ilişki tespit edilirken; “sosyal ilişkiler” boyutu arasında ise pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; gelişen ve değişen durular karşısında yapılan bu çalışmanın da yol göstereceği gibi hem konumuzu hem de ilgi alanımızı oluşturan eğitim sahası idareci yönetici ve lider kavramları arasında bir tercihi gelişmeler doğrultusunda seçecek ve yoluna devam edecektir. Gelişmekte olan Ülkemiz açısından konuya baktığımızda “dönüşümcü lider” kavramının gelecek için ümit vaat ettiği görülmektedir. Bu çalışma elbette ki bu alanda ilk olmadığı gibi son da olmayacak belki bundan sonraki çalışmalara bir nebze de olsa ışık tutacaktır.

### 3.5. ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlarına yönelik önerileri şu şekilde ifade etmek mümkündür:

Araştırmadaki bulgular sıra dizinine uygun olarak; yöneticilerin “cinsiyet” değişkenine ilişkin liderlik stillerinde ya da iş doyumunu düzeylerinde anlamlı farklılık çıkmamasına, bayan yöneticilerin sayısının az olması neden olmuştur, denilebilir. Bunun sebebine ilişkin; Ülkemizde yöneticilik daha çok erkeklerin tercih ettikleri bir meslek olmakla birlikte, eğitim faaliyetlerinin sürdürüldüğü alan erkek baskın bir toplum görüntüsü de vermektedir, demek mümkündür. Diğer bir sebep ise; yöneticilerin çalışma koşullarının öğretmenliğe göre daha zor olması bayanlar tarafından tercih edilmemesine neden olabilir. Bu eksikliğin giderilebilmesi için yöneticilik mesleğinin çalışma koşullarının bayanlara daha uygun hale getirilmesi, tercih edilebilir olmasını sağlayabilir. Bu şekilde bayan yöneticilerin sayılarının artmasıyla da onlarla ilgili yapılacak çalışmaların sayısının artması ve yorumlanabilir sonuçlara ulaşılabilmesi mümkün olacaktır.

“Yaş” değişkeni açısından; 51+ yaş grubunun dönüşümcü liderlik stiline daha yatkın oldukları görülmektedir. Bunun için bu yaş grubunun, daha deneyimli, yasaların ve yönetmeliklerin yönetilenler açısından daha esnek kullanılması, katı ve standartlara bağlı bir anlayışın değişim ve dönüşümü sağlamayacağına yönelik kanaatlere sahip olduklarını göstermektedir, denilebilir. Bundan dolayı yönetici tercihlerinde “akil yönetici”(ombudsmanlık) pozisyonunda olanlardan azami ölçüde faydalanılmalıdır, kanaatindeyiz.

Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinde iş doyumunu düzeylerinin ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan yöneticilere göre daha yüksek çıkması, şartlarının daha iyi olduğunu, yasaların onlara verdiği yetki ve gücü daha iyi kullandıklarını göstermektedir, denilebilir. Üst yöneticilere sağlanan imkân ve şartların benzerlerine astların da sahip olduğu çalışma ortamlarının insanlarda iş doyumunu sağlayacağını düşünmekteyiz.

Çalışılan kurum açısından ast-üst yöneticilerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmadığı için her iki yönetici grubun benzer özellikleri taşımaları ve aynı liderlik stillerine sahip olmaları, eğitim sürecinin koordineli bir şekilde yürütülmesinin gerektiğini anlatmaktadır, şeklinde yorumlanabilir.

İş doyumunu düzeylerine ilişkin dört alt boyutta da yöneticilerin iş doyumları yeterli düzeyde çıkmıştır. Ancak bu seviyeyi daha yukarıya çekebilmek için ödül boyutunda, takdir, teşekkür hatta bir takım maddi destekler sağlanarak araştırma faaliyetlerine yönlendirilmeleri ve yöneticilerin belli sınırlar çerçevesinden daha özgür hareket etmelerine imkân sağlanarak kişisel gelişim boyutunda kendilerini geliştirmelerine imkân tanınabilir; iş güvenliği ve kariyer boyutunda kariyer basamaklarını daha kolay çıkmaları teşvik edilebilir. Örneğin lisansüstü programlara yönelmeleri sağlanabilir.

Liderlik veya liderler çalışma ortamlarının huzurlu olması ya da bu ortamların kendilerine sağlayacağı huzur ile lider olabilirler. Bunun için öncelikle bugün her toplumda ilk sırayı teşkil eden ekonomik meselelerin düzenlenmesi gerektiğine yönelik kanaat birliği vardır. Ekonomik açıdan rahat olamayanların toplum ve insanları yönlendirmeleri zor görünmektedir.

İkinci olarak, genel manada konu ile ilgili yapılacak değerlendirmelerin sonucunda şu önerileri de ifade edebiliriz:

Liderlik konusu ile ilgili literatür araştırması yaparken alanla ilgili kaynakların yetersiz olduğu görülmüştür. Şöyle ki, kaynaklar genel manada “işletmelerdeki liderlik” anlayışına hitap etmektedirler. Oysaki eğitim kurumları işletmelerden çok daha farklıdır. Eğitim kurumları fabrikalar gibi düşünülemediği gibi eğitim sürecinde bu faaliyetin hem öznesi hem de nesnesi olan varlığın ruhsuz bir varlık olmadığı daima gözden ırak tutulmamalıdır. Eğitim sürecinde muhatap insandır. Dolayısıyla insan ile iletişim şekli ve süreci makine ile olan ilişkiden farklılık göstermelidir. Liderlik konusu da bu anlayış çerçevesinde ele alınmalı, eğitim kurumlarına ve eğitim sürecine göre kaynaklar oluşturulmalıdır.



Alanla ilgili çalışmalar hep Batı kökenli kaynaklar referans gösterilerek yapılmıştır. Hâlbuki kültür dünyamızın farklı olması nedeniyle toplumsal ve bireysel farklılıklarımız ortaya çıkmakta dolayısıyla bizim çalışmalarımız bu kaynaklar açısından uygun literatür bulamamaktadır. Ancak aynı konuların farklı bir mantalite ile bizim kültür alanımızda ele alınmadığını söylemek oldukça zordur. Yapılacak çalışmalarda kendi kaynaklarımızın da dikkate alınmasının Batının içine düştüğü olumsuzlukları aşabilmek için insanlık tarihi içinde ortaya çıkan eski kaynaklara yönelerek yeni yollar aramalarına ilave olarak bize de yeni ufuklar açacaktır.

Yöneticilik bir sanattır, sadece meslek değildir. Dolayısıyla sadece yazılı sınavlarla yönetici atamak yerine, sürece yayılan değerlendirmeler yapılmalıdır. Yöneticilerin bu çalışmada da savunulduğu gibi dönüşümcü liderlik stiline sahip olmaları gerekmektedir. Bunu tespit etmek ise uzun süreli bir gözlem ve değerlendirme ile gerçekleşir.

Benzer çalışmalar, kullanılan anketler dışında farklı ölçme yöntemleri kullanılarak da yapılabilir. Örneğin açık uçlu sorular sorularak yöneticiler ile görüşmeler yapılabilir. Böylece aracı olmadan kaynağın kendisinden bilgi alınmış olur.

Yöneticilerin gerek liderlik gerekse de iş doyumunu hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için sadece deskriptif değil preskriptif sorular sorularak güvenilir bilimsel sonuçlara ulaşılabilir

Liderlik doğuştan getirilen ve sonradan geliştirilebilen bir vasıftır. Liderlik vasfına sahip yöneticileri seminer, çalıştay gibi etkinliklere katılmaları sağlanarak kendilerinde var olan özelliklerin geliştirilmesi sağlanabilir.

İş doyumunu sadece ekonomik sebeplerden etkilenen bir durum değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal sebeplerin de etkileyebileceği bir durumdur. İş doyumunu bir duygu, düşüncedir. Dolayısıyla psikolojik faktörlerden etkilenmesi söz konusudur. Bu boyut göz önünde bulundurularak iş doyumunu kavramına yeni bir bakış açısı kazandırılabilir.

İş doyumunu etkileyen unsurlardan biri de üst yöneticilerin astlarına karşı tutumudur. Bunun için öncelikle merkezi otoritenin geçerli olduğu üniter yapılarda kurum ve toplum liderlerinin astları ile olan ilişkilerini düzenleyen yasaların ve yönetmeliklerin insani boyuta önem vererek yeniden güncellenmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Bizim çalışmamızda bu tutumlarla ilgili genel manada sorulara yer verilmiştir. Ancak yasa ve yönetmeliklerle ilgili konunun bilimsel bir şekilde araştırılması gerektiğini düşünüyoruz.

Sonuç olarak bu çalışmamıza benzer daha geniş bir evreni temsilen geniş çaplı bir örneklem grubuna yönelik, sonuçlarının daha doğru ve güvenilir çıkabileceği yeni araştırmalar yapılabilir ve hatta yapılmalıdır. Eğitim sistemimizin gelecekte yeni ufuklara açılabilmesi ve ortaya çıkacak ihtiyaçlara göre yeni tavırlar alabilmesinin yolu böyle araştırmalardan geçeceği gibi XXI. Yüzyılın eğitim anlayışları ve liderleri bu çalışmalar vasıtasıyla yetiştirilecektir.

## KAYNAKÇA

Alkan, Osman, (2006), *Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Akbaba Altun, Sadegül. (2003), “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri*”, İlköğretim-Online 2 (1), s: 10-17.

Akdeniz, Mehmet, (2010), *Dönüşümcü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

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

Akyüz Yahya, (1997), *Türk Eğitim Tarihi*, İKÜ yayınları, no:1, İstanbul.

Artan, İnci, “*Liderlik Ders Notları*”, [http:// www. belgeler.com /blg/ 148t/lider-](http://www.belgeler.com/blg/148t/lider-)

Ata, Namık, (2006), *Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Aydın, Mustafa, (2000), *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.

Balcı, Ali, (1985), “*Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi*”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:6,

Balcı Ali, “*İş Doyumu ve Eğitim Yönetimine Uygulanması*”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/513/6370.pdf>, 12.04.2011.

Balcı Ali, (2011), “Eğitim Yönetimin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi”, Eğitim ve Bilim, Cilt 36, Sayı 162, s: 201.

Başaran, İbrahim Ethem, (2000), *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, 3. Baskı, Ankara.

Büyüköztürk, Şener, (2010), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayınları, Ankara.

Cebeci Suzan, (2006), *Okul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeyleri*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Cemaloğlu, Necati, (2007), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Kış, 5(1), s: 73-112.

Aktan Coşkun Can, (1997), “Politikada Liyakat Üzerine Kutadgu Bilig ve Koçi Bey Risalesinden Öğrenebileceklerimiz”, Yeni Türkiye, Mart-Nisan s:14.

Alıç Mehmet, (1990), “Eğitim Örgütlerindeki Personelin Güdülenmesi”, Eğitim Fakültesi Dergisi, 3:1, s.17.

Çelik, Vehbi, (1998). “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16, s: 423–442.

Çelik, Vehbi, (2005), *Liderlik, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Çetin Canan, (2008) “Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi”, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İşdoyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Çırakoğlu, Hediye, (2010), *Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Demir, Halis ve OKAN, Tarhan, (2008), “*Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi*”, *Yönetim*, Yıl:19, Sayı:61, Ekim 2008.

Dereli, Toker, (1981), *Organizasyonlarda Davranış*, Ar Yayınları, İstanbul.

Doğan, Mahir, (2007), *Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Doğan, Necati, (2005), *İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu*, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

Eker, T., (2006), *İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

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

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

Erdal, Mehmet, (2007), *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, [http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00717/mehmet\\_erdal\\_tez.pdf](http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00717/mehmet_erdal_tez.pdf), s:40.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Eren, Erol, (1989), *Yönetim Psikolojisi*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.

Eren, Erol, (1991), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayını, İstanbul.

Eren, Erol, (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol, (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol, (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Ergenç, A. (1981) “İş Doyumunun Belirleyicisi Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri”, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, Psikoloji Dergisi, Cilt:4, Sayı:16, Ankara, s:313.

Eryılmaz, Fahri, (2006), *Endüstri meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Fındıkçı, İlhami, (2009), *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Fındıkçı, İlhami, (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, , Melisa Matbaacılık, İstanbul.

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

Geri, Serdar, Bahadır Tolga Kaan, Aydoğan Alaettin ve Ramazanoğlu Fikret, (2008), “*Sakarya İlinde Çalışan Beden Eğitimi Öğretmenlerinde İş Doyumu*”, Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi, ISSN:1306-4371, cilt:3 sayı:2.

Geylan Ramazan, (2002), *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

Glasser William, (1990, 1992), *Okulda Kaliteli Eğitim*, Türkçesi: Ulaş Kaplan, Beyaz Yayınları, Ocak 1999 İstanbul.

Goleman, D., (1999), *Duygusal Zeka*, Çeviri: Handan BALKARA, Varlık Yayınları No:525, İstanbul.

Guantz Richard A., ROGERS Judy, and DANTLEY Micheal, (1991), “*Rethinking Transformative Leadership: Toward Democratic Reform of Schools*”, Miami University, Oxford, Ohio Journal of Education, Volume 173, Number 3,.

Hamel Gary ve Bill Breen, (2007), *Yönetimin Geleceği*, Çeviren: Fezal Gülfidan, MESS Yayınları, İstanbul.

Harvard Business School Publishing Corporationi, (2006), *Liderlik*, Optimist Yayınları, İstanbul.

Hodgkinson, Christopher , (2008), *Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon*, Çeviri Editörleri: İbrahim Anıl, Binali Doğan, İstanbul.

Hoy, W. K. ve CECİL G. M., (2010), *Educational Administration, Eğitim Yönetimi*, Çeviri Editörü: Selahattin Turan, Nobel yayın Dağıtım, Ankara.

Izgar Hüseyin, Ertekin A. Levent ve DENİZ M. Engin, (2009), “*Aynı İş Kolunda Çalışan Sendikalı ve Sendikasız İş görenlerin İş Doyumu*”, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 28, s: 105 -114.

İdil Meltem, (2005), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Kaya, Yahya Kemal, (1996), *Eğitim Yönetimi-Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Bilim Yayınları, 6. Baskı, Eylül, Ankara.

Karasar, Niyazi (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, Ankara.

Karip, Emin, (1998), “*Dönüşümcü Liderlik*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16, s: 443–465.

Keçecioğlu Tamer, (2003), *Lider & Liderlik- Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen*, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.

Kets de Vries, Manfred, (2007), *Liderliğin Gizemi-İşletmelerde Liderlik Davranışı*, MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Nisan, İstanbul.

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

Koçel, Tamer, (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım İstanbul.

Koçel, Tamer, (2001), *İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Yenilenmiş 8. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

Kurtuluş, İbrahim, (2007), *Dönüştürücü Liderlik-Bir Uygulama-*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Lincoln, S. Yvonna, (Spring, 1989), “*Critical Requisites for Transformational Leadership: Needed Research and Discourse*”, Source: Peabody Journal of Education, Vol. 66, No. 3, Educational Leadership and the Struggle for Mind, pp. 176–181.

MEB Mevzuat, Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, Tarih:18.1.1995, Sayı:22175



Nalbant, E. ve Özdil, T., (1997), “*Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*”, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, s: 18.

Ural, A. Ali, “*Göğü mü aldatacağım?*”, Zaman, 07.12.2007

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000), “*Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı:4.

Özden Yüksel, (2008), *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*, Pegem Akademi, Mart, Ankara.

Özdil Aydın, Elif, (2009) *Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Özer Süral P., ve Topaloğlu T., (2008), *Motivasyonda Kapsam Kuramları, içinde “Liderlik ve Motivasyon”*, Edt: Celalettin Serinkan, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Pelit, E. (2008), *İşletmelerde İşgören Güçlendirilmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Sencer, M., (1999), *Toplumbilimlerinde Yönetim*, İstanbul.

Shields, C. M. (2009), “*Transformative Leadership: A Call for Difficult Dialogue and Courageous Action in Racialised Contexts*”, ISEA, Volume 37, Number 3,.

Shields C. M., (2010), “*Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts*”, Educational Administration Quarterly 46 (4) 558–589, © The University Council for Educational Administration.

Sevimli, Figen ve İşcan, Ömer Faruk, (2005), “*Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*”, (?), Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz.

Seyfullahoğulları, Ayhan, (2010), “*A Research Concerning The Impact of The Leader Manager Behavior on The Business*”, Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute, Yıl/Year: 2010, Cilt/Volume: 7, Sayı/Issue: 13, s. 130 – 150.

Sühreverdi Ebu Necîb, (2008), *Yönetenlerin Yönetimi*, Editör: Çığır Doğu Zorlu, İlgî Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., ve Çelik, A. (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şirin, E. F.ve Yetim, A., (2009), “*Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları*”, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 1.

Sertçe, S., (2003), *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Tabak Akif, Yalçinkaya Haldun ve Erkuş Ahmet (?) “*Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış*”, [web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlikkavrami.pdf](http://web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlikkavrami.pdf).

Taşdan, M., (2008), “*Türkiye’deki Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri ile Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi, İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek İlişkisi*”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetim ve Politikası Ana Bilim Dalı, Ankara.

Tekinoğlu, Hüseyin, (2007), *Abdulhamid Han’ın Yönetim ve Liderlik Sırları*, Kum Saati Yayınları, Mayıs, İstanbul.

Tichy, N.M. ve Devanna, M.A., (1990), “*Transformational Leader*”, (?), New York, John Wiley&Sons, s:271–280.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://www.tdk.gov.tr/>.

Uludağ, Zekeriyya (1996), *Şehbender-zade Filibeli Ahmed Hilmi ve Spiritüalizm*, Akçağ Yayınları, Ankara.

Uludağ, Zekeriyya ve Odacı, Hatice, (2002), “*Eğitim Öğretim Faaliyetlerinde Fiziksel Mekân*”, 153-154, Milli Eğitim Dergisi, Kış-Bahar.

Uludağ, Zekeriyya (2012), *Yönetim Felsefesi*, (Basılmamış Ders Notları), Samsun.

Uslu, Mustafa, (1999), *Resmi Eğitim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uzmanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Danışmanların Denetim Odağı ve Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması*, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yavuz, E. (2009), “*İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*”, Journal of Business Research (İşletme Araştırmaları Dergisi), issue:2, s: 51–69.

Yetim, Ü. (2001), *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri*, Bağlam Yayınları, İstanbul.

## EKLER

### EK 1: Liderlik Stilleri Belirleme Ölçeği

Sayın Yönetici,

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından belirlemektir.

Ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerinizi; ikinci bölümde liderlik stillerinizi belirleyen sorular yer alırken, üçüncü bölümde iş doyumunuzu belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Ölçek ifadelerine vereceğiniz cevaplar araştırmanın sonuçları ve niteliği açısından çok önemli olup, başka bir amaçla kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır. Adınız soyadınız istenmemektedir. Sizden istenen, tüm ifadeleri okuyup size en uygun olan seçeneği işaretlemenizdir. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim...

Arş. Gör. Nagihan ŞAHİN

Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde yöneticilerin kişisel bilgilerine yer verilmiştir. Lütfen aşağıdaki bilgilerden size uygun olan seçeneği (X) işareti ile belirtiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** ( ) Erkek ( ) Kadın
2. **Yaşınız:** ( ) 25–30 ( ) 31–40 ( ) 41–45 ( ) 46 – 50 ( ) 51 ve üzeri
3. **Medeni durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Dul
4. **Çalıştığınız kurum:** ( ) İl Milli Eğitim Müdürlüğü ( ) İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü  
( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim
5. **İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde çalışıyor iseniz göreviniz:**  
( ) Milli Eğitim Müdürü ( ) Milli Eğitim Müdür Yardımcısı  
( ) Şube Müdürü ( ) Diğer (Belirtiniz).....
6. **Ortaöğretim kurumlarında çalışıyor iseniz okul türü:**  
( ) Fen Lisesi ( ) Öğretmen Lisesi ( ) Anadolu Lisesi  
( ) Genel Lise ( ) Meslek Lisesi ( ) Teknik Lise
7. **Mesleki kıdeminiz:** ( ) 1-10yıl ( ) 11–20 yıl ( ) 21–30 yıl ( ) 31 yıl ve üzeri
8. **Eğitim seviyeniz:** ( ) Ön lisans ( ) Lisans  
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
9. **Aylık geliriniz:** ( ) 1500–2000 TL ( ) 2001–3000 TL ( ) 3001–4000 TL  
( ) 4001–5000 ( ) 5001 ve üzeri


<b>Aşağıda belirtilen eylemleri hangi sıklıkta uyguladığınızı, lütfen belirtilen ölçeğe göre işaretleyiniz.</b>	<b>Hiçbir zaman</b>	<b>Ara sıra</b>	<b>Sık sık</b>	<b>Çok sık</b>	<b>Her zaman</b>
1. Birilerinin bir konu üzerinde çaba sarf ettiğini görürsem, karşılığında onlara yardım ederim.					
2. Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum.					
3. Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatimi yoğunlaştırırım					
4. İleriyi gören bir lider olarak, gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatırım					
5. Başarı ile üstesinden geldiğim işlerden, diğerlerine övgü ile bahsederim					
6. Belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alış-verişinde bulunurum.					
7. Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerim.					
8. Gelecekte başarılması gereken şeyleri, (diğerlerine-çalışanlara) başkalarına coşkuyla anlatırım.					
9. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatırım.					
10. Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırım					
11. “Eğer bozulmamışsa, Tamir etme- Öylece kalsın” düşüncesinin katı bir savunucusuyum.					
12. Eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırım.					
13. Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırım.					
14. Hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatimi bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırım.					
15. Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım.					
16. İnsanlara gücümü gösterir, onları etkiler ve güven veririm.					
17. Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafımdakilere bugünden açıkça ifade ederim.					
18. Yapılan iş ile ilgili standartları yakalamak için dikkatimi başarısızlıklar üzerine yöneltirim.					
19. Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürüm.					
20. İş görenlerimin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.					
21. İş görenlerimin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum.					
22. Bir lider olarak, görevlerin nasıl başarılabacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları öneririm.					

## EK 2: İş Doyumu Belirleme Ölçeği

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her ifadeyi okurken, “beni ne kadar tatmin ediyor?” sorusunu kendinize sorunuz. Mesleğinizden ne derece doyum aldığınızı, “beni hiç tatmin etmez” düzeyinden “beni çok tatmin eder” düzeyine kadar uzanan aralık üzerinde, size uygun olan rakamın altındaki kutucuğu (X) ile işaretleyerek belirtiniz.	1. beni hiç tatmin etmez, 2. beni yeterince tatmin etmez, 3. beni orta düzeyde tatmin eder, 4. beni tatmin eder, 5. beni tamamen/ çok tatmin eder.				
	1	2	3	4	5
1. İşimin bana sağladığı can ve mal güvenliği.....					
2. İşimin bana sağladığı haysiyet duygusu.....					
3. Yaptığım işe karşılık aldığım maaş ve ücretin miktarı....					
4. İşimin bana sağladığı mesleki ilerleme ve kişisel gelişme olanağı.....					
5. Kurum çalışanlarıyla kurduğum iletişim.....					
6. Üst yöneticilerimin bana gösterdiği takdir.....					
7. Astlarımın bana gösterdiği saygı ve anlayış.....					
8. İş arkadaşlarımdan bana gösterdikleri anlayışın derecesi.....					
9. İşimi yaparken hissettiğim iş doyumunu .....					
10. Birlikte çalıştığım arkadaşlarımla tanışma imkanlarının düzeyi....					
11. Mesleğimi yaparken üst yöneticimden gördüğüm maddi destek.....					
12. Mesleğimi yaparken üst yöneticimden gördüğüm manevi destek.....					
13. Yaptığım işin karşılığı olarak aldığım ödüllerin dağıtımında izlenen adalet derecesi.....					
14. Kişisel yeterliklerimi işimde kullanabilme derecesi.....					
15. Düşünce ve davranış tarzımı ortaya koyabilme derecesi..					
16. Kurumumun beklentilerimi karşılama düzeyi.....					
17. Sahip olduğum konum ile iş arkadaşlarımla ve çevremle yardım etme imkanına sahip olma düzeyi.....					
18. Çalıştığım kurumdaki dayanışma düzeyi.....					
19. Çalıştığım kurumumdaki rekabet ortamı.....					
20. Üstlerimin kurum çalışanlarına karşı tutumu.....					

**Not:** Her iki ölçekte yer alan “kişisel bilgiler” kısmı aynı olduğu için yalnızca ilk ekte verilmiştir.

**EK 3: İzin Belgeleri-3**

 T.C.  
AMASYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı: B.08.4.MEM.4.05.00.24-605.01/ 7447  
Konu: Nagihan ŞAHİN' in Anket Uygulama İsteği.

25-04-2011

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
SAMSUN

İlgi: 01/04/2011 tarih ve B.30.2.ODM.0.70.00.00/302.14-(107)-002768 sayılı yazı.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Nagihan ŞAHİN' in "Bazı Değişkenler Açısından Millî Eğitim Müdürlüğü ile İlk ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri (Amasya İli Örneği)" adlı tezi ile ilgili Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Arz ederim.

EKLER:  
1- Valilik Oluru (1 Adet)

Necati AKKURT  
İl Millî Eğitim Müdürü

25-04-2011  
003496

Posta Kodu : 05100 A MASYA  
Adres : Elmasiye Caddesi Nergis Sokak  
Telefon: (0 358) 212 29 92/ 5 hat



T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : B.30.2.ODM.0.70.00.00/304.03-[107]- 0 34 96  
Konu :

28.04/2011.

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İLGİ: 28.03.2011 tarihli ve 917 sayılı yazınız

Samsun Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğünden alınan 25.04.2011 tarih ve 7447 sayılı yazı ile Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Nagihan ŞAHİN'in "Bazı Değişkenler Açısından Millî Eğitim Müdürlüğü ile İlk ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri (Amasya İli Örneği)" adlı tezi ile ilgili Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

*A. Bulut*

Prof.Dr.Ahmet BULUT  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

EK: 2

T.C.	
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ	
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ	
TARİH: 01.05.11	SAYI: 1127
BİRİM: Rektörlük Makamı	
İŞLEM: Adı geçen bilgi ve alin.	

antral: 0 (362) 312 19 19

Telefax: 0 (362) 457 60 91

55139 Kurupelit - SAMSUN





T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü  
SAMSUN

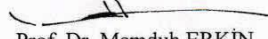
SAYI : B.30.2.ODM.0.44.00.00/ 1022  
KONU:

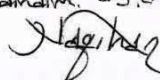
29.04.2011

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

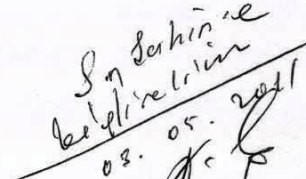
Anabilim dalınız öğrencisi Nağihan ŞAHİN'in başvurmuş olduğu "Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile İlk ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri (Amasya İli Örneği)" konulu araştırması ile ilgili yapmak istediği araştırma İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından uygun bulunmuştur. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 25/04/2011 tarihli, 7447 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

  
Prof. Dr. Memduh ERKİN  
Müdür

Bilgi alındım. 03.05.2011  


EK:2

  
03.05.2011