



**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN KARİZMATİK LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİYLE OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN  
MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Bülent IŞIK

Danışman

Prof. Dr. Halil IŞIK

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2016

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN KARİZMATİK LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİYLE OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN  
MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Bülent IŞIK

Danışman  
Prof. Dr. Halil IŞIK

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2016

## KABUL VE ONAY SAYFASI

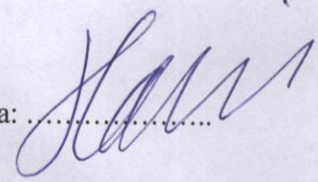
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Halil IŞIK danıŐmanlıđında, Bülent IŞIK tarafından sunulan" **İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİYLE OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ**"

isimli bu alıŐma Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili hükümleri gereğince 14 / 03 / 2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği/ oy çokluğu ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

: Prof. Dr. Halil IŞIK

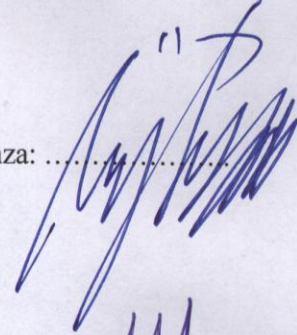
İmza: .....



Üye

: Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

İmza: .....



Üye

: Yrd. Doç. Dr. Ahmet AKBABA

İmza: .....



Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../2016 tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıŐtır.

...../...../2016

**Doç. Dr. Fuat TANHAN**  
**Enstitü Müdürü**

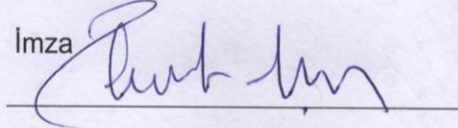
## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir
- Tezim/Raporum sadece Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 1 Yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

14/03/2016

İmza



Bülent IŞIK

## ÖZET

IŞIK, Bülent. *İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okullarındaki Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Van, 2016.

Bu araştırmanın amacı, ilkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleriyle okullarındaki öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunu belirlemesidir. Bu amaç doğrultusunda ilkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerine etki eden değişkenler ile öğretmenlerinin motivasyonuna etki eden değişkenler araştırılmıştır. Araştırma, tarama modeli olup araştırmada ilişkisel tarama modelinden faydalanılarak iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında var olan değişim veya bu değişimin derecesini belirlemek için bu yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Van iline bağlı İpekyolu, Tuşba ve Edremit ilçelerinde resmi ilkokul okullarında 2013-2014 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Van iline bağlı İpekyolu, Tuşba ve Edremit ilçelerinde resmi ilkokul okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerine ulaşmak hedeflendiğinden örneklem seçiminde seçkisiz olmayan örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada katılımcıların karizmatik liderlik özelliklerini ölçmek için Conger ve Kanungo (1994) tarafından oluşturulmuş olan “Karizmatik Liderlik Ölçeği”, katılımcıların motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik İncir (2010) tarafından geliştirilmiş olan “Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği” ve araştırmacı tarafından katılımcılara ilişkin demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan bilgi formu kullanılmıştır. Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan “Karizmatik Liderlik Ölçeği” yirmi sorudan oluşan bu ölçek altı alt bölümden oluşmaktadır. Bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmemedir. Araştırmada katılımcıların motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik İncir (2010) tarafından geliştirilmiş olan “Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği”, ast-üst ilişkileri ve kurum uygulamaları bağlamında kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik yirmi yedi sorudan oluşmaktadır. Verilerin analizi, paket program kullanılarak yapılmıştır. Araştırmacı tarafından yüz yüze görüşmeler yapılarak uygulanan ölçme aracı, yine araştırmacı

tarafından elden toplanmıştır. Verilerin, araştırmacı tarafından toplanması sayesinde anketlerin geri dönüşüm oranı % 97 olarak yüksek bir değere sahiptir.

Yapılan araştırma sonucunda, ilkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile okullarındaki öğretmenlerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda, cinsiyet ve karizmatik liderlik ilişkisi incelendiğinde; öğretmenlerin algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi, vizyon belirleme, kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranış ve karizmatik liderlik genel düzeyi erkeklerin lehine farklılık göstermektedir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin müdürlerinde algıladıkları statükoyu sürdürmeme düzeyi anlamlı farklılık göstermemektedir. Diğer bağımlı değişken motivasyon ve cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde sadece kaçınma alt boyutunda anlamlı bir farklılaşma olmadığı dikkat çekmiştir. Fark edilme ve katılım alt boyutları erkeklerin, diğer tüm alt boyutlar kadınların lehine farklılaştığı tespit edilmiştir. Diğer önemli bir bağımsız değişken eğitim durumu ile motivasyon ve algılanan karizmatik liderlik düzeyleri incelendiğinde; sadece algılanan karizmatik liderlik üzerinde anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. Ayrıca karizmatik liderlik niteliklerinin iç tatmini etkilediği ve motivasyonu arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

### **Anahtar Sözcükler**

Lider, karizmatik lider, motivasyon, okul müdürü, sınıf öğretmenleri.

## ABSTRACT

IŞIK, Bülent, *The Relationship Between The Charismatic Characteristics Of Leaderships Of The Elementary School Principals and Their Teachers' Motivation*, Master Thesis, Van, 2016.

The aim of this research is to determine the level of the relationship between the charismatic characteristics of leaderships of the elementary school principals and their teachers' motivation. In accordance with this purpose, It is searched both the variables that influence the teachers' motivation and elementary school principals' characteristic of leadership. The research is a screening model and the relational screening model is used in order to determine the changes between two or more variables or the level of this changes. The population of the research is composed of classroom teachers who work in formal primary schools in Ipekyolu, Tuşba and Edremit in 2013-2014 education term. As it is aimed to reach the teachers who work in the formal primary schools of Edremit Ipekyolu and Tusba in Van, it is used non-random sampling method while choosing the sample.

'Charismatic Leadership Scale' ,by Conger and Kanungo(1994), Public Official Motivation Scale' developed by Incir(2010) and an information form by the participant that is prepared for determining the demographic characteristics related to participants are used in order to evaluate the participants' characteristics of leadership and to determine the levels of the participants' motivation. 'Charismatic Leadership Scale' developed ,by Conger and Kanungo is composed of twenty questions and six subsections. These are; determining a vision, showing environmental sensitiveness, acting unusual behaviours, undertaking personal risks, showing awareness to member needs and not maintaining of the current situation. Public Official Motivation Scale' which is developed by Incir(2010) in order to determine the levels of the participants' motivation is composed of 35 questions related to superior-subordinate relationship and institution implementations. Analysis of the data is made by using the packet programme. The measure device which is applied by the researcher who makes face to face meetings is still gathered up by himself. Under the favour of gathering up the data by the researcher, the recycling rates of the survey has %97 high value.

At the end of the research, it is found out that there is a meaningful relationship between the charismatic characteristics of elementary school principals and their teachers' motivation in the school. In this context, when charismatic leadership and gender is analyzed, the level of charismatic leadership, determining a vision, undertaking personal risks, showing awareness to member needs, environmental sensitiveness, acting unusual behaviours and general level of charismatic leadership perceived by the teachers show differences in favor of men. According to the gender factor, the level of discontinuance status quo of principals that the teacher perceive does not show significant differences. When the relationship between the other dependent variable motivation and gender is analyzed, It draws attention that there is not a significant differentiation only at the avoidance subdimension. It is determined that subdimensions of the participation and coming to somebody's attention are differentiated for the benefit of men, and all the other subdimensions are differentiated in favor of women. When the other outstanding independent variable educational status ,motivation and levels of charismatic leadership perceived is analyzed, It is seen that there is a significant differentiation only on the level of charismatic leadership that is perceived. It is also discovered that the qualifications of charismatic leadership influence the inner satisfaction and improve motivation.

#### Key Words

Leader, charismatic leader, motivation, principal, classroom teachers.



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
BİLDİRİM .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
KISALTMALAR VE SEMBOLLER.....	xiii
TABLolar DİZİNİ .....	xiv
SUNUŞ.....	xvii
<b>I. BÖLÜM: GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. 1. Problem</b> .....	1
<b>1. 2. Araştırmanın Amacı</b> .....	5
<b>1. 3. Araştırmanın Önemi</b> .....	7
<b>1. 4. Sınırlılıklar</b> .....	8
<b>1. 5. Tezin Organizasyonu</b> .....	8
<b>2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	9
<b>2. 1. Yönetim</b> .....	9
<b>2. 2. Liderlik</b> .....	10
2. 2. 1. Liderlikte Güç Kullanımı .....	12
2. 2. 2. Liderlik ve Yetki .....	14
2. 2. 3. Liderlikte ve Yönetici Arasındaki Farklar .....	15
<b>2. 3. Liderlik Yaklaşımları</b> .....	19
2. 3. 1. Özellikler Yaklaşımı .....	19
2. 3. 2. Davranışlar Yaklaşımı.....	21
2. 3. 3. Durumsallık Yaklaşımı .....	23
2. 3. 4. Çağdaş Liderlik Kuramları.....	26
<b>2. 4. Karizmatik Liderlik</b> .....	28
2. 4. 1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları .....	34
2. 4. 1. 1. Weber'in Otorite Yaklaşımı .....	34
2. 4. 1. 2. House'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı .....	36
2. 4. 1. 3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi.....	37

2. 4. 1. 4. <i>Shamir'in Benlik Teorisi</i> .....	37
2. 4. 1. 5. <i>Conger-Kanungo'nun Karizmaya Atıf Teorisi</i> .....	38
2. 4. 1. 6. <i>Beyer'in Karizma Yaklaşımı</i> .....	39
2. 4. 1. 7. <i>Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı</i> .....	40
2. 4. 1. 8. <i>Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım</i> .....	41
<b>2. 5. Motivasyon</b> .....	41
2. 5. 1. Motivasyon Kavramı ve Özellikleri.....	41
2. 5. 2. Motivasyonun Yararları .....	43
2. 5. 3. Motivasyon Teorileri.....	45
2. 5. 3. 1. <i>Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri</i> .....	45
2. 5. 3. 2. <i>Süreç Teorileri</i> .....	47
2. 5. 4. Motivasyon Araçları.....	51
2. 5. 4. 1. <i>Ekonomik Araçlar</i> .....	51
2. 5. 4. 2. <i>Psiko-Sosyal Araçlar</i> .....	53
2. 5. 4. 3. <i>Örgütsel ve Yönetmel Araçlar</i> .....	55
<b>3. BÖLÜM: YÖNTEM</b> .....	58
<b>3. 1. Araştırmanın Modeli</b> .....	58
<b>3.2. Evren ve Örneklem</b> .....	58
<b>3. 3. Veri Toplama Araçları</b> .....	60
3. 3. 1. Kişisel Bilgi Formu .....	61
3. 3. 2. Karizmatik Liderlik Ölçeği .....	61
3. 3. 3. Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği .....	63
<b>3. 4. Verilerin Toplanması</b> .....	67
<b>3. 5. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi</b> .....	67
<b>4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	69
<b>4. 1. Katılımcı Özellikleri</b> .....	69
<b>4. 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Müdürlerin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerine Verdiği Cevapların Dağılımları</b> .....	70

4. 2. 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Vizyon Belirleme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı .....	70
4. 2. 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Çevresel Duyarlılık Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı.....	72
4. 2. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Sıradışı Davranışlar Sergileme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı .....	74
4. 2. 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Kişisel Risk Üstlenme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı .	75
4. 2. 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı .....	77
4. 2. 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Statükoyu Sürdürmeme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı	78
4. 2. 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Düzey Dağılımları .....	80

#### **4. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımları ....80**

4. 3. 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları.....	81
4. 3. 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşa Göre Dağılımları .....	83
4.3.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Medeni Duruma Göre Dağılımlar.....	85
4.3.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları.....	86

4.3.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımları	87
4.3.6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımları	88
4.3.7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Okul Müdürü İle Çalışma Süresine Göre Dağılımları	90
4.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Okul Müdürlerinin Motivasyon Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerine Verdiği Cevapların Dağılımları	91
4.4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Saygınlık Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı	91
4.4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Fark Edilme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı	93
4.4.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Katılım Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı	94
4.4.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Kaçınma Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı	96
4.4.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Takdir Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı	97
4.4.6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Yetkinlik Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı	98

4.4.7.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Manevi Ödül Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı .....	99
4.4.8.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden İş Yeri Olanakları Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı.....	101
4.4.9.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Ekip Çalışması Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı .....	102
4.4.10.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algıladığı Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Düzey Dağılımları .....	103
<b>4.5.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımları ....</b>	<b>104</b>
4.5.1.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları .....	104
4.5.2.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşa Göre Dağılımları.....	106
4.5.3.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Medeni Duruma Göre Dağılımları .....	108
4.5.4.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları .....	110
4.5.5.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımları .....	111
4.5.6.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımları .....	112

4.5.7.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Okul Müdürü İle Çalışma Süresine Göre Dağılımları.....	114
<b>4.6. Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Korelasyonun İncelemesi .....</b>	<b>115</b>
<b>5. BÖLÜM: SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>122</b>
<b>5. 1. Sonuç ve Tartışma .....</b>	<b>122</b>
<b>5. 2. Öneriler .....</b>	<b>125</b>
5. 2. 1. Uygulayıcıya Öneriler.....	125
5. 2. 2. Araştırmacılara Öneriler.....	126
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>127</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>139</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>149</b>

**KISALTMALAR**

<b>N</b>	<b>: Örneklem Hacmi</b>
<b>P</b>	<b>: Anlamlılık Düzeyi</b>
<b>Ss</b>	<b>: Standart Sapma</b>
$\bar{x}$	<b>: Aritmetik Ortalama</b>
<b>A</b>	<b>: Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı</b>
<b>r</b>	<b>: Korelasyon Katsayısı</b>
<b>n</b>	<b>: Frekans</b>
<b>Akt.</b>	<b>: Aktaran</b>
<b>MEB</b>	<b>: Milli Eğitim Bakanlığı</b>
<b>TDK</b>	<b>: Türk Dil Kurumu</b>
<b>KLÖ</b>	<b>: Conger ve Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği</b>
<b>KÇMÖ</b>	<b>: Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Evren ve Örneklemle İlgili Detaylı Bilgiler.....	59
<b>Tablo 2.</b> Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirliği .....	62
<b>Tablo 3.</b> Karizmatik Liderliğin Faktör Sonuçları .....	63
<b>Tablo 4.</b> Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlikleri..	64
<b>Tablo 5.</b> 5’li Likert Ölçek Sıralaması .....	65
<b>Tablo 6.</b> Faktör Bileşenleri ve Faktör Yüğü .....	66
<b>Tablo 7.</b> Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	69
<b>Tablo 8.</b> Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Vizyon Belirleme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı .....	71
<b>Tablo 9.</b> Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Çevresel Duyarlılık Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı .....	73
<b>Tablo 10.</b> Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Sıra Dışı Davranışlar Sergileme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı .....	74
<b>Tablo 11.</b> Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Kişisel Risk Üstlenme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı .....	76
<b>Tablo 12.</b> Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı.....	77
<b>Tablo 13.</b> Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Statükoyu Sürdürmeme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı .....	79
<b>Tablo 14.</b> Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeyleri.....	80
<b>Tablo15.</b> Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	81



<b>Tablo 16.</b> Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları.....	83
<b>Tablo 17.</b> Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....	85
<b>Tablo 18.</b> Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları .....	86
<b>Tablo 19.</b> Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Okulda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	88
<b>Tablo 20.</b> Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Ortalamaları .....	89
<b>Tablo 21.</b> Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Okul Müdürü İle Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	90
<b>Tablo 22.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Saygınlık Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı .....	91
<b>Tablo 23.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Fark Edime Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı .....	93
<b>Tablo 24.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Katılım Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı .....	94
<b>Tablo 25.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Kaçınma Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı .....	96
<b>Tablo 26.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Takdir Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı .....	97
<b>Tablo 27.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Yetkinlik Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı .....	98
<b>Tablo 28.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Manevi Ödül Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı .....	100

<b>Tablo 29.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği İşyeri Olanakları Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı .....	101
<b>Tablo 30.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Ekip Çalışması Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı .....	102
<b>Tablo 31.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri.....	104
<b>Tablo 32.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	105
<b>Tablo 33.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları ....	107
<b>Tablo 34.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durum Göre Ortalamaları .....	108
<b>Tablo 35.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları.....	110
<b>Tablo 36.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Okulda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	111
<b>Tablo 37.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Ortalamaları.....	113
<b>Tablo 38.</b> Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Okul Müdürü İle Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	114
<b>Tablo 39.</b> Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi.....	116

## SUNUŞ

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleriyle okullarındaki öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki ve ilkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerine etki eden değişkenler ile öğretmenlerinin motivasyonuna etki eden değişkenleri belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın yürütülmesi ve raporlaştırılması sürecinde bilgisini, zamanını ve enerjisini esirgemeyerek teşvik edici ve cesaretlendirici görüşleri ile katkıda bulunan ve araştırmanın her aşamasında desteğini sunan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Halil İŞİK' a, çalışmalarımda yardımlarını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet AKBABA' ya, Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa ERDEM' e, Sayın Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU' na, Sayın Yrd. Doç. Dr. Fuat TANHAN ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet YAYLA' ya teşekkür ederim.

Tez savunma jüriliği için danışman hocamı kırmayıp tekliflerini kabul eden Sebahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM' a, bu çalışma süreci boyunca ilgi ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim içten dostlarım Mehmet Ali UCA, Cüneyt BAHÇİ ve Orhan DUDAKLI' ya

Ayrıca ölçüklerin uygulanması sürecinde destek, sabır ve ilgilerinden dolayı ilgili okul yöneticisi ve öğretmenlerine,

Son olarak hayatımın her aşamasında beni destekleyen, beni okutup bugünlere kadar gelmemi sağlayan anne ve babama, hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, her zaman yanımda ve yüksek lisans öğrenimim boyunca desteğini, sabrını ve ilgisini esirgemeyen, moral kaynağım eşime ve çocuklarıma en içten sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

### 1. 1. Problem

İnsanoğlu doğası gereği yalnız yaşaması ve varlığını sürdürmesi mümkün değildir; çünkü insan sosyal bir varlıktır. Bu nedenle bir arada yaşar ve hayatını bu şekilde devam ettirir. Nitekim, toplum hayatının varlığından bu yana yönetim kavramı, felsefe, bilim, sanat, edebiyat, politik ve kültürel gelişmelere ve ilerlemelere bağlı olarak varlığını devam ettirmektedir.

Yönetim kavramı, insanoğlunun yeryüzünde hayat serüveninden bugüne kadar süregelen bir olgu olarak ele alınan, sanayi devrimi, savaşlar teknolojik gelişmelerin etkisiyle zamanla değişen bir nitelik kazanmıştır ( Memduhoğlu, 2010, 1). Yönetim sürecinin gelişimine bakıldığında klasik, neoklasik ve modern yönetim teorileri olmak üzere üç evreden söz etmek mümkündür. Yönetim alanında özellikle 1920'li yıllardan itibaren psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, sosyal antropoloji, ekonomi, siyasal bilimler, hukuk, tarih, pazarlama, iş idaresi gibi disiplinlerden oluşan davranış bilimleri önemli gelişmeler sağlamış, özellikle yönetsel ve örgütsel açıdan yapılan araştırmalar, yönetimin kuram ve uygulamasında önemli gelişmeler ve yararlı sonuçlar meydana getirmiştir (İlgar, 1996, 119).

Yönetim alanı içerisinde yönetici ve liderlik kavramları bazı araştırmacılar tarafından birlikte bazıları tarafından da ayrı olarak ele alınmıştır. Yönetici, bir örgütü önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve varlıklarını sürdürebilme konusunda her türlü etkinliği düzenleyen, kaynak sağlayan ve kıt kaynakları etkin kullanan, organize ve kontrol işlemlerini gerçekleştiren kişi olarak tanımlanabilir; ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer lider de olmaları beklenmektedir (Şişman, 1997, 162). Yönetici kavramı, çoğu kez lider kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Özellikle klasik düşünürler "yönetici" ve "lider" kavramlarını aynı

anlamlarda kullanmışlar ve her yöneticinin bir lider olduğunu kabul etmişlerdir (Şimşek, 2002, 19).

Lider ve liderlik süreci ile ilgili aşamaları Sümer ve Mısır hiyeroglif yazıtlarından bugüne kadar gerek sözlü gerekse yazılı kaynaklarda görmek mümkündür. Önceleri bu kavram yönetim bilimi içerisinde yer alsa da bugün birçok bilim dalı ile ilgili olup üzerinde araştırmalar yapıldığı hatta insan dışındaki varlıklar üzerinde de benzer çalışmalar yapıldığı söylenebilir.

Liderlik ve motivasyon konusunda günümüze gelinceye kadar birçok araştırma yapılmış, bu konularla ilgili kavramlar ve teoriler ortaya konmuş çeşitli ilke ve yaklaşımlara yer verildiği tespit edilmektedir. Liderlik ve motivasyon kavramları tarihin ilk çağlarından bu yana önemli bir yere sahiptir. Geniş bir perspektifte bakıldığında bu kavramlar aslında tarihin şekillenmesini sağlayan, insanoğlunun içinde bulunduğu zaman içindeki ihtiyacını karşılayamaya yardımcı olan en önemli öğelerdir, denilebilir.

Liderlik alanında yapılan çalışmaları ve kuramları yönetim bilimcilerce çeşitli şekillerde gruplandırılmıştır. Bu tür başlıklandırmalar esasen birbirlerine benzemekle birlikte kurama verilen ad ve ele alınan konular bakımından birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir (Yıldız, 2002). Nitekim Ergun (1981,10-17) liderlik kuramlarını; bireysel-durumsal, etkileşim-beklenti, insancıl kuramlar olarak kısımlara ayırırken Koçel (2005, 399), liderlik teorilerini; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık teorileri olarak ele almaktadır. Çağımızda ise liderlik alanında araştırma yapanlar, yeni liderlik teorileri geliştirmiş ve liderlerin belirli özellikleri üzerinde odaklanmışlardır (Keçecioglu, 2003, 45).

Araştırmacılarca daha önce de var olan, ancak sonradan nitelikleriyle ortaya konan yeni liderlik teorilerinden birisi de karizmatik liderlik teorisidir. Max Weber, karizma kavramının sosyolojiye ve yönetim bilimine kazandıran ilk kişi olarak kelimenin aslında psikolojik bir ifadesinin olduğunu vurgulayarak karizmanın sağladığı güç ve otoritenin liderlik gücü ile yönetsel bir anlam kazandığını ifade etmiştir (Arslantürk ve Amman, 1999, 164). Paksoy (2002, 192) karizmatik lideri, takipçilerinin değer, amaç ve gereksinmelerinde değişiklik oluşturan kişi olarak açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle karizma, izleyicilerin lidere güvenmeyi ve

koşulsuz bağlılığı esas alan gizemli bir çekim gücünü vurgulamaktadır (Ergeneli, 2006, 233). Dolayısıyla karizma, izleyenler tarafından liderin bireysel özelliği olarak kabul edildiğinden, bu tip liderlerin kendilerine sonsuz güvendikleri, kendi düşüncelerine inandıkları için insanları etkileme gücünün onları motive etme etkilerinin yüksek olduğu söylenebilir (Kırel, 1994, 197).

Karizmatik lider, elde ettiği gücü izleyenleri çevresi üzerinde etkili şekilde kullanacağı ve ideallerine ulaşmada çaba harcayacağı yadsınamaz bir gerçek olduğu belirtilebilir. Dolayısıyla karizmatik lider takipçilerinin performansı üzerinde söz sahibi ve onların hedefe ulaşmada motive edebilen liderler olduğu ifade edilebilir. Kurumun türü, amacı, işlevi ne olursa olsun, yöneticinin en önemli işlevlerinden birisi, kurumda çalışan, çalışanların performans düzeyini arttırması yani işgücünün en etkin şekilde kullanabilmesidir (Çalık, 2003, 8).

Yönetim bilimi sosyoloji gibi toplumun yapısında meydana gelen hızlı ilerleme ve değişmelerle birtakım uzmanlık alanlarına ayrıldığı görülmektedir. Eğitim yönetimi bu uzmanlık alanlarından biri hatta en çok üzerinde çalışma yapılanlarından olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili tüm kurumların belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri için insan, madde ve diğer kaynaklarının en etkili bir biçimde kullanılmasını bunların doğru ve yerinde kullanılmasını inceleyen bir bilim dalı olarak ele alınabilmektedir (Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005). Bundan dolayı okul, eğitim kurumları içerisinde en önemlisi hatta temel olan ana unsur olarak ele alınabilir.

Bugün okul eğitimindeki yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak okul eğitimini geliştirmek için etkili, karizmatik, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkel liderlerin rehberlik ettiği yöneticilerin varlığı hayati derecede önemlidir (Cerit, 2007). Eğitim kurumları içerisinde en önemli yere sahip olan okulun amaçlarını gerçekleştirmesi için okulda lider olarak görülen kişilerin başında ilk olarak okul müdürü gelmektedir (Buluç, 2009).

Milli Eğitim Bakanlığı, okul müdürlerini öğretmenlik mesleğinin yanında yürütülen bir yönetim görevi olarak nitelemektedir (Işıkhani 2004, 147). Çağımızda okul müdürlerinden okula yetersiz motivasyonla gelen öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanları motive ederek öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamaları ve yönetsel

olarak iyi bir okul iklimi oluşturmaları beklenmektedir (Grogan ve Andrews, 2002; Salazar, 2007; Hess ve Kelly, 2005; akt.Balyer, 2012 ). Motivasyon dilimizde güdüleme ve güdülenmeyi ifade eder (Peker ve Aytürk 1998, 294). Okulların temel amacı olan eğitim öğretimde istenilen düzeyde başarı gösterilmesi, eğitim lideri olarak müdürün göstereceği performansa bağlı olduğu söylenebilir (Eren 2012, 529). Tabii ki okul müdürünün okulun amaçlarını gerçekleştirirken öğretmenlerin beklentilerine göstereceği olumlu davranışlar, onların işe karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyecek ve motivasyonlarını sağlayacaktır (Bursalıoğlu, 2010, 40).

Yapılan araştırmalarda, eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme, moral ve iş doyumları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Kabadayı, 1982). Bir başka araştırmada Yıldırım (2006), okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme adlı makalesinde okul müdürlerinin motivasyonlarını bozan dışsal durumlar incelendiğinde insan faktörünün (üst yöneticiler, müfettiş, öğretmen, öğrenci, veli) olduğunu tespit etmiştir. Böylece karizmatik okul müdürü ile çalışan öğretmenin aldığı iş doyumunu kendi motivasyonunu artıracak sonuç olarak çalışma isteği de artmış olacaktır. Ters durumda motivasyonu düşecek ve çalışma isteği azalacaktır.

Motivasyonun, iş yaşamında önemli bir yere sahip olduğu iş hayatında üstler ile astlar arasındaki motivasyon ilişkisi, işyerinin varlığını sürdürmede, amacını gerçekleştirmede, hayati bir önem arz ettiği söylenebilir. Nitekim motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, özetle arzu, ihtiyaç ve korkuları olarak ele alınabilir (Fındıkçı, 2000, 373). Başka bir ifadeyle motivasyon, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, özelliklerine sahip bir güçtür (Eren, 2012, 412). Bundan dolayı eğitim örgütlerinin birincil yapı taşı olan öğretmenlerin motivasyonu, önemle üzerinde durulması gereken bir husus olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bilhassa okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki ilişki, karizmatik liderlik ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilecek çalışmalar okulun amaçlarını gerçekleştirmede üzerinde önemle durulması gereken bir çalışmadır denilebilir.

Karizmatik lider için karşısındakini kolayca etkileyebilen, izleyenler üzerinde üstün ikna becerisine sahip, çevresine güven verici bir yapıya sahip olduğu karizma kavramından hareketle söylenebilir (Güney,1999,203). Shamir (1993) tarafından yapılan bir araştırmada, karizmatik liderliğin, diğer liderlik tarzlarına göre çalışan motivasyonu üzerinde daha olumlu etkide bulunduğu ortaya konulmuştur (Şişman, 2010, 64). İşte bu nedenlerden karizmatik lider özelliklerine sahip bir okul müdürünün, öğretmenlerin motivasyonu üzerinde ilişkisi önem arz etmektedir.

Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleriyle okullarındaki öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğu bu ilişki düzeyinin öğretmenlerin motivasyonlarını nasıl etkilediği günümüz çalışma toplumunda araştırılması gereken önemli bir problemdir. Bu araştırmada bu problem çerçevesinde ayrıntılı değerlendirmelerde ve belirlemelerde bulunulması amacıyla yapılmıştır.

## **1. 2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, ilkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleriyle okullarındaki öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesidir. Bu doğrultuda aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda;

**1. Sınıf öğretmenlerinin görüşleri açısından okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ne düzeydedir?**

- a) Okul Müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinden ‘Vizyon Belirleyici’ olması alt boyutu ne düzeydedir?
- b) Okul Müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinden ‘Çevresel Duyarlılığı’ alt boyutu ne düzeydedir?
- c) Okul Müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinden ‘Sıra Dışı Davranışlar’ sergilemesi alt boyutu ne düzeydedir?
- d) Okul Müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinden ‘Kişisel Risk Üstlenmesi’ alt boyutu ne düzeydedir?
- e) Okul Müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinden ‘Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Duyması’ alt boyutu ne düzeydedir?



f) Okul Müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinden ‘Statükoyu Sürdürmemesi’ alt boyutu ne düzeydedir?

**2.** İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri;

a) cinsiyetine,

b) yaşına,

c) medeni durumuna,

d) eğitim düzeyine,

e) okulda çalışma süresine,

f) toplam hizmet süresine,

g) okul müdürü ile çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?

**3.** Sınıf öğretmenlerinin görüşleri açısından motivasyon özellikleri ne düzeydedir?

a) Motivasyon özelliklerinden ‘Saygınlık’ alt boyutu ne düzeydedir?

b) Motivasyon özelliklerinden ‘Fark Edilme’ alt boyutu ne düzeydedir?

c) Motivasyon özelliklerinden ‘Katılım’ alt boyutu ne düzeydedir?

d) Motivasyon özelliklerinden ‘Kaçınma’ alt boyutu ne düzeydedir?

e) Motivasyon özelliklerinden ‘Takdir’ alt boyutu ne düzeydedir?

f) Motivasyon özelliklerinden ‘Yetkinlik’ alt boyutu ne düzeydedir?

g) Motivasyon özelliklerinden ‘Manevi Ödül’ alt boyutu ne düzeydedir?

h) Motivasyon özelliklerinden ‘Ekip Çalışması’ alt boyutu ne düzeydedir?

**4.** Sınıf öğretmenlerinin motivasyonu;

a) cinsiyetine,

b) yaşına,

c) medeni durumuna,

d) eğitim düzeyine,

e) okulda çalışma süresine,

f) toplam hizmet süresine,

g) okul müdürü ile çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?

5. Okul müdürlerinin karizmatik liderlik düzeyi ile öğretmenlerin motivasyonu arasında ilişki var mıdır?

### 1.3.Araştırmanın Önemi

Okulların temel amacı olan eğitim öğretimde istenilen düzeyde başarı gösterilmesi, eğitim lideri olarak müdürün göstereceği performansa bağlı olduğu söylenebilir (Eren 2012, 529). Okul yöneticileri olan müdürler ile öğretmenler eğitim sisteminin en önemli parçalarını oluşturmaktadır. Bir okuldaki müdür, o okulun lideri konumundadır; çünkü okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin başında gelmektedir. Okulun en önemli ögesi olan öğretmenlerin okulda üstlendikleri bireysel ve toplumsal yükümlülükleri yerine getirmelerinde okul müdürlerine önemli görevler düşmektedir. Okul müdürlerinin bu süreçte etkin rol alabilmeleri karizmatik lider yeterliliklerini okul yaşamında etkin kullanmalarını gerektirmektedir. Öğretmenlerin motivasyonu üzerinde okul müdürünün karizmatik liderlik becerilerine etkileri dikkate alınarak konunun daha bütüncül ve kapsamlı şekilde aralarındaki ilişkinin belirlenmesi önemlidir.

Bu çalışmayla okul müdürlerinin karizmatik liderlik yaklaşımları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi bu araştırmanın öncelikli önemini oluşturmaktadır. Bu öneme bağlı olarak da okul müdürlerinin karizmatik liderlik açısından tanınması da araştırmanın bir diğer önemidir. Ayrıca bu araştırmanın alana teorik katkı sunmasının yanında karar alıcılara ve uygulayıcılara pratik katkı sağlaması hedeflenmiştir.

#### **1. 4. Sınırlılıklar**

Araştırma, 2013-2014 öğretim yılında Van il merkezindeki resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşan katılımcı grubuyla sınırlıdır. Katılımcıların verdikleri yanıtların samimi ve içten olduğu varsayılmaktadır.

#### **1. 5. Tezin Organizasyonu**

Tez beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde problem durumu, amaç, önem, varsayımlar, kapsam ve sınırlılıklar, tanımlar ve tezin organizasyonuna ait alt başlıklara yer verilmiştir. İkinci bölümde tezin konusu ile ilgili kavramsal temellerin oturtulması için bir kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. Bu bölümde, lider, karizmatik lider, motivasyon, okul müdürü, sınıf öğretmenleri ilk okul müdürlerinin karizmatik özellikleriyle okullarındaki öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğu sorunun çözümüne yönelik uygulamalar ve alanda yapılan çalışmalara ait alt başlıklara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın yapılmasında izlenen yöntemle ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, veri toplama aracı ve verilerin analizi ve yorumlanması ile ilgili alt başlıklara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde veri toplama aracının uygulanması ile elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Bu bölümde, cevaplayıcıların kişisel özelliklerinin dağılımına ait bulgular, ilkokul öğretmenlerinin görüşleri açısından okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri, ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin motivasyonu, ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri, ilkokul öğretmenlerinin motivasyonu okul müdürlerinin karizmatik özellikleri, okul müdürlerinin karizmatik liderlik düzeyi ile öğretmenlerin motivasyonu arasında ilişki olup olmadığına dair görüşlerine ait bulgularla ilgili alt başlıklara yer verilmiştir.

Beşinci bölümde, sonuçlar, tartışma ve önerilere ait alt bölümlere yer verilmiştir. Bu bölümde tezin özetinin verilmesinin ardından araştırmadan elde edilen sonuçlar açıklanmış ve öneriler yapılmıştır.

## 2. BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2. 1. Yönetim

İnsanların güvenlik ihtiyacı beraberinde birlikte yaşama ve topluluk halinde bir arada bulunması, yönetim kavramının ortaya çıkmasını sağladığı söylenebilir. Bilhassa insanoğlunun avcılıktan toplayıcılığa geçmesi tarım yapmaya başlaması yönetime olan ihtiyacı vazgeçilmez hayati bir unsur haline getirdiği bir gerçektir. Eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma tarihlerinde de görülebileceği gibi yönetim çok eskilere dayanmaktadır. O zamanlardan günümüze yönetim faaliyetinin varlığı, askeri ve devlet alanında, ticaretle, eğitimde, tarımda vb. birçok yerde kendini göstermiştir. Yönetimin faaliyet olarak varlığı çok eskilere dayanmasına rağmen bir bilim olarak ortaya çıkışı ve gelişimi on sekizinci yüzyılda gerçekleşmiştir.

En eski sanat en yeni bilim olarak ifade edilen ve her geçen gün önemini daha çok hissettirebilen yönetim kavramı, ilk insandan bugüne süregelen bir olgu olarak ele alınabilir (Memduhoğlu, 2010, 2). Yönetim kavramı çerçevesinde bilim adamları tarafından farklı özellikleri ile ele alınan, birbirini tanımlayan ve farklı bakış açılarına vurgu yapan birçok tanıma yer verildiği söylenebilir. Kimi araştırmalarca yönetim kavramı süreç, kimisine göre sürecin unsurları olan kişi veya grup, kimilerince de karar verme ve liderlik alanı ile birlikte ele alınabilmektedir.

Aydın'a (2010, 70) göre yönetim, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için eldeki insan ve madde kaynaklarının etkili biçimde kullanılmasıdır. Efil (2010, 31), yönetimi, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılan bir süreç veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin bütünü olarak ele alır. Eren ise (2011, 3) yönetimi, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insan kaynakları olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamına denk olarak tanımlar.

Yönetimin birçok farklı tanımı yapılmıştır. Yapılan farklı tanımlamalar olmasına rağmen tüm tanımlar birkaç ortak nokta barındırmaktadır. Bunlar;

başkalarıyla beraber çalışma, organizasyonu amaçlarına ulaştırma, değişen çevre, sınırlı kaynakların etkin kullanımı olarak ifade edilebilir.

Genç (2007,5) yönetimin temel amacının, örgütsel amaçları gerçekleştirmek olduğunu ifade ederek bu örgütsel amaçları düzen, kültürel ve ekonomik amaçlar olarak ele alır. Düzen amacı çalışanların, örgütte istenen sonuçlara ulaşılması için gerekli davranışları göstermeleri, kültürel amacın örgütün kendine göre bir kültürü olduğu ve örgüt çalışanlarının buna uygun olması, ekonomik amaç ise kurulma nedeni olan kar amacını yerine getirmesi olarak ele alınır (Genç 2007,6).

## 2. 2. Liderlik

Bulunan eski Mısır kaynaklarında, Mısırlıların krallarına üç farklı kutsallık davranışı yükledikleri anlaşılmıştır. Mısırlıların krallarına ithaf ettikleri; “otoriter buyurma yetkisi senin dudaklarında, sezgi senin kalbindedir ve senin dilin yargının tapınağıdır” cümleleri, liderlerinin otorite ayrıcalık ve karakter kavramlarını ele aldıklarını göstermektedir.(Zel, 2010, 11).

Yunan kaynaklarında yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular ise Homeros’un İlyada Destanı’nda liderliğin dört farklı yönünü dört farklı kişi üzerinden karakterize ettiği saptanmıştır. Buna göre; Agamennon adalet ve yargıçlığın, Nestorilim ve danışmanlığın, Odessa keskin zekâ ve kurnazlığın, Aşil ise cesaret ve savaşçılığın simgesi olmuştur (Rath ve Conchie, 2011, 19).

Birçok farklı kaynakta da liderlik kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğuna işaret edilmektedir. Oxford İngilizce Sözlük’te, “lider” kelimesinin ortaya çıkışı 1300’lü yıllara dayandırılmakla beraber kavram olarak liderliğin kullanımının 19. yüzyılın ilk yarısından itibaren İngiliz Parlamentosu’nun baskısı ile politik etkilere dayandırılarak başlatılmıştır (Zel, 2010, 13).

Sözlük anlamıyla "*önder, şef; bir partinin veya kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse; bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı*" (www.tdk.org) olarak tanımlanan *lider*, alan yazında ise insanları belli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönlendiren ve grup üyelerinin kendilerini yönetme yetkisi verdikleri kişi olarak bilinmektedir (Güney, 2000, 155). Bunun yanında *lider*; sonucu değiştiren, takımdaki hedefleri belirleyip bu hedeflere nasıl ulaşılacağını

göstererek herkesin sorumluluk ve rollerini belirleyen, örgütte belirsizliği ortadan kaldıran ve izleyicilerinin kendisini takip ettiği kişi olarak kabul edilmektedir (Arslan, 2013) .

Lider kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte izleyiciler ile lider kişi arasındaki süreci ve ilişkiyi ifade etmeye başlayan liderlik üzerine bazı tanımlamalar yapılmaktadır. Nitekim, Şimşek (2002, 176), liderliği belirli bir durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlarken, Başaran; (1996, 60) liderliğin ortak amaçlar etrafında birleşen insanların bu amaçların gerçekleştirilmesi bağlamında birbirlerinden etkilenme süreci olduğunu ifade etmiştir.

Lider, onu takip edenlerin en yüksek potansiyellerine ulaşmalarını sağlayarak değiştirmesinin yanı sıra, kendisi de değişime açık karakter özellikleri sergiler (Saylı ve Tüfekçi, 2008,). Yavuz'a (2009) göre lider; üye etkileşimini başlatan ve hızlandıran, grup başarısında en etkin değişimi yaratan kişidir; Werner, (2013, 12) lideri yaratıcılık, planlama, örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrol gibi yönetsel fonksiyonları yerine getiren kişi olarak ele almaktadır. Ada (2005) lideri, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk edebilen ya da etraflarındakiler tarafından kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek hedefiyle takip edilerek, emir ve talimatları yerine getirilen kişi olarak ifade etmekte; Tunalı (2006) ise lideri takip edenleri ile arasında kuvvetli bir bağ oluşturarak kendisinin ve onların erdem ve motivasyonunu yükselten kişi olarak ele almaktadır.

Bu tanımlamalar çerçevesinde, lider tanımını oluşturan temel faktörlerin, izleyiciler ve ulaşılması gereken ortak amacın varlığı olduğunu söylemek mümkündür. Bu temel faktörler sonrasında liderin davranışları liderlik edilen grubun amaçları, izleyicilerin kişilik yapıları ve kapasiteleri ile içerisinde bulunulan ortam şartlarına bağlı olarak uygun rol davranışlarının benimsenmesiyle değişim gösterebilmektedir. Sözelimi, askerlikte, lider kumanda pozisyonundaki otoriter kişilerken, sınıfta liderlik görevini üstlenmiş olan öğretmen, otoriteden ziyade destekleyici yapısıyla öğrencilerin görüşlerini rahatça sergileyebileceği ve bu görüşleri geliştirmeye teşvik edileceği bir yapıya sahip olmalıdır.

Liderliği bir süreçten ziyade yetenek işi olarak gören araştırmacılar da yok değildir. Munson, liderliği, çatışma düzeyini en aza indirgeyerek güç birliği içerisinde insanları başarıya ulaştırma olarak ifade etmektedir (akt.Toytok, 2014). Söz konusu yetenek bağlamında liderliğin bazı özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Şişman, 2002, 4):

- \* Kişisel özelliklere bağlı olarak sahip olunan güç,
- \* Karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücü,
- \* Gruba yön verme ve grup içinde eşgüdüm sağlama,
- \* Ortak amaçlar doğrultusunda grubu etkileme,
- \* Grupla birey arasında gerçekteşen etkileşim süreci,
- \* Mevcut amaç, yapı, prosedür ve kuralları değiştirebilme yeteneği.

Bu özellikler göstermektedir ki lider olan kişi, gücünü önce kişisel varlığından alarak yönettiği örgütte karar veren, bu kararları uygulama gücüne sahip olan, liderlik ettiği gruba yön veren, onlar arasında işbirliği sağlayan ve onları ortak amaçlar etrafında bir araya getiren yeteneğe sahip kişi olarak ifade edilebilir.

### **2.2.1 Liderlikte Güç Kullanımı**

Sosyolog Etzioni gücün tanımını, bir kişinin emirlerini ya da desteklediği diğer kuralları uygulaması için diğer kişiyi ikna etme ya da etkileme yeteneği olarak yapmıştır. Bu bağlamda “güç” bir kimsenin başkalarının davranışını istediği yönde etkileyebilmesi” olarak tanımlanabilmektedir. Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı üzere güç, çift yönlü bir eylemdir (Çelik, 2011). Gücün varlığından bahsedebilmek için etkileyen ve etkilenen olmak üzere iki tarafın varlığına gerek duyulmaktadır; dolayısıyla da güç kişisellikten uzak sosyal bir kavram niteliği taşımaktadır. Liderlik sürecinin belki de olmazsa olmazı olarak değerlendirebilen bu etki ve güç kaynakları; liderin hiyerarşik yapıdaki sahip olduğu yasal güç, astlarını değerlendirdiği ödül gücü, grubun ihtiyaçlarını gidermede kullandığı doğal uzmanlık gücü, izleyenler üzerinde sahip olduğu

karizmatik güç ile ödülün karşısı durumda bulunan zorlayıcı güç olarak ele alınabilir (Çelik, 2000, 4-5).

Liderlikte güç kullanımı söz konusu olduğunda, liderin aşağıda verilen güçleri kullanabileceği üzerinde durulmaktadır (Afkhami, Eisenberg ve Vaziri, 2010, 45):

- a) Zorlayıcı Güç (Coerceive Power): Belirlenen davranışa yöneltebilmek için kişilere maddi ve manevi her türlü zorlamada bulunulabilir. Daha açık bir anlatımla uyarı cezasından silah kullanmaya kadar etkilenenleri korkutan her şey zorlayıcı gücün kaynağını oluşturur.
- b) Yasal Güç (Legitimate Power): Belirli konumdaki bir kimsenin sahip olduğu resmi yetkidir. İzleyiciler, liderin bulunduğu mevkiden ötürü kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul ederler ve kendilerini gelen isteklere uyma yönünde mecbur hissederler.
- c) Ödüllendirme Gücü (Reward Power): Liderin izleyenlerini ödüllendirebilecek kaynakları elinde bulundurmasıdır. Takdir etme, statü değiştirme ve ücret artışı gibi yöntemlerle izleyenlerin motivasyonu artırılabilir.
- d) Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç (Referent Power): Tamamen liderin kişiliğiyle bağlantılı bir güç türüdür. Önder izleyicilerin beklentilerini dile getirebiliyor ve onlarda herhangi bir ilham ve hayranlık uyandırabiliyorsa izleyicileri tarafından örnek alınacaktır. Benzeşim gücü ve karizmatik güç liderin davranışlarının yanı sıra kişisel özellikleriyle de bağlantılıdır.
- e) Uzmanlık Gücü (Expertise Power): Liderin yetenek, üstün bilgi ve tecrübeleriyle bağlantılı bir güç kaynağıdır.

Liderliği güç ve otorite meselesi olarak gören Hodgkinson, (2008, 97) Hitler Almanya'sındaki idari yapıdan da örnekler vererek liderliğin örgütün içinde işlediğini ve örgütten hiç kimsenin idari süreçten kaçamayacağını ifade ederek liderliğin örgüt sistemi yoluyla başarılı ya da başarısız hedeflere doğru hareket ettirildiğini vurgulamaktadır. Hodgkinson tarafından sözü edilen liderliğin güç ve



otorite olgusu bağlamında bazı araştırmacılar, liderliğin daha iyi anlaşılması için liderin sahip olduğu etki ve güç kaynaklarına da değinmişlerdir. Liderliği başkalarını etkileyerek iş yaptırma olarak özetleyen Darbaz (2004), liderliğin bir pozisyon olmadığını, birçok karakter özelliğinin bir araya gelerek oluşan bir ruh hali olduğunu vurgulamakta ve liderliğin bir nevi doğuştan gelen özelliklerle vücut bulduğunu ileri sürmektedir (akt. Dikmen Ada, 2012).

### **2.2.2. Liderlik ve Yetki:**

Yetki, kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan bir terim olması nedeniyle, kişi yetkiyi bulunduğu makamın bir getirisi olarak kullanabilmektedir. Bu nedenle yetki, bir kişinin makamı dolayısıyla izleyicilerinin ya da astlarının davranışları üzerinde gördüğü kabul ve sahip olduğu etki etme hakkı olarak ifade edilebilir. Astlar, bu etkiyi sorgulamadan kabul ederler. Çünkü yetki, o mevkide bulunan kişiye bağlanmıştır. Bir baksa ifadeyle yetki, yani biçimsel otorite, başkalarını etkilemenin yasallaştığı bir güç kullanım şekli olduğu söylenebilir.

Heifetz ve Laurie, “Liderlik Çalışması” isimli makalelerinde liderin tanımını; kuruluşun yönünden, korunmasından, yöneliminden, çatışma yönetiminden ve normlarının biçimlendirilmesinden sorumlu olan kişi olarak yapmaktadırlar (Afkhani, Eisenberg ve Vaziri, 2010, 45). Dolayısıyla bir liderin taşıdığı sorumlulukları yerine getirebilmek için, biçimsel olsun ya da olmasın yetki sahibi olduğudur. Burada asıl önemli olan, liderin sahip olduğu yetkileri sadece örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek yönünde kullanabilme hakkına sahip olduğu durumunun ifade edilebilmesidir.

Yapılan liderlik tanımlarının pek çoğunun iki noktada birleştiğini ifade eden Ensari (2000, 82), ilkinin, liderliğin bir grup işlevi olduğunu yani iki veya daha fazla insanın ilişkisi üzerinde kurulduğunu belirtmektedir. İkinci noktasının da bilinçli bir şekilde başkalarının davranışlarını etkilemek olduğunu ve onlar üzerinde söz sahibi olduğunu ifade eden araştırmacı, aynı zamanda, lider ve liderlik kavramının pek çok alanda olduğu gibi eğitim alanında da yer aldığını belirtmektedir (Ensari 2000, 82).

Bu değerlendirmelere ilave olarak liderliğin öne çıkan yönleri şu şekilde ele alınabilir (Aydın, 2000, 244-245):

- \* Liderlik bir statü ya da konumun değil bir etkileşimin ürünüdür.
- \* Liderliğin yapısı önceden belirlenemediği gibi önceden yapılandırma da söz konusu değildir.
- \* Liderin her durumda lider olması beklenemez.
- \* Liderlik, bireyin örgüt içindeki davranış biçiminden doğar.
- \* Bireyin grup içindeki liderliği, grubun ona ilişkin algısına bağlıdır.
- \* Liderin eylemini onun kendi rolünü algılayış biçimi belirler.
- \* Çoğu grupta liderlik özelliklerini taşıyan birden fazla kişi vardır.
- \* Liderlik, grup etkinliklerine ve gruptaki üyelere karşı olumlu duygular geliştirir.
- \* Liderlik demokratik ya da otokratik olabilir.
- \* Liderlik grup normlarını korur.
- \* Liderlik bir otoritedir.

Liderliğin kişiye verilen bir statü ya da makam olmadığı, bir süreç dâhilinde ortaya çıktığı, bundan dolayı liderliğin önceden belirlenmesinin mümkün olmadığı gibi sonrası hakkında da bir öngörünün yapılamayacağı, liderliğin içinde bulunduğu örgütteki davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğu, bazen aynı özellikleri taşıyan birden fazla lider kişinin bulunduğu ancak bunlar içerisinde grubu etkileyip mücadeleyi kazananın lider olabileceği, çıktığı grubun kurallarını koruyan hâkim bir güç olduğu ve yetkisini bu güce dayandırdığı söylenebilir.

### **2.2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar**

Yöneticilik, yapılacak planlanmış işleri algılayarak sahip olduğu yetkilerle insanları çalıştırabilme gücü olduğu söylenebilir. Oysa liderlik, insanları kendi yarattığı vizyonlar doğrultusunda etkileyebilme yeteneğidir. Bu sebeple, yönetici – lider ayrımı büyük ölçüde astları ya da izleyicileri tarafından kabul görme derecesiyle bağlantılı olarak yapılmaktadır.

Sözgelimi, yönetici, içerisinde bulunduğu grup tarafından benimsenmek zorunda değildir. Fakat sahip olduğu formal yetki sebebiyle, izlenmek zorundadır (Yavuz, 2009). Bundan farklı olarak liderler, genellikle biçimsel yetki sahibi olmamalarına rağmen, izleyicileri tarafından benimsenmiş ve kabul görmüş kişilerdir ve yetkileri bu gördükleri kabulden kaynaklanmaktadır.

Yönetici işletme amaçlarına ulaşabildiği sürece, lider ise üyelerinin gereksinimlerine cevap verebildiği sürece başarılıdır (Tunalı, 2006). Böylece yöneticilerin, işletmenin amaçlarına ulaşması yolunda çaba harcadıkları, liderlerin ise izleyicilerinin beklentilerini karşılama yolunda çaba harcıyor oldukları söylenebilir. Tabi ki yönetici ve lider ayrımı, sadece bu kişilerin izleyicileri ile olan ilişkilerinden değil, birtakım kişisel özelliklerinden de kaynaklanmaktadır.

Yöneticilik ve liderliğin birbirini tamamladığını düşünen araştırmacılar bulunsada genel itibariyle liderin yöneticiden üstün özelliklerinin olduğu savunulmaktadır (Marşap, 1999, 79-80). Bu alanda önemli araştırmalar yapan isimlerden birisi olan Bennis, (1999, 49-50) lider ile yöneticinin farklarını şu şekilde ifade etmektedir:

- \* Yönetici sadece yönetir, lider ise yönetirken yenilikler yapar.
- \* Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinal.
- \* Yönetici elindekileri korumaya çalışırken lider elindeki geliştirir.
- \* Yönetici sistem ve yapı üzerinde durur, lider ise kişilerin üzerine eğilir.
- \* Yönetici çalışanları kontrolü altına alır, lider onlara güven verir.
- \* Yönetici kısa, lider ise uzun vadeli düşünür.
- \* Yönetici "nasıl" ve "ne Zaman", lider ise "ne" ve "niçin" sorularını sorar.
- \* Yöneticinin gözü hep alt sınırdadır. Lider ise hep ufka bakar.
- \* Yönetici taklit, lider icat eder.
- \* Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur.

\* Yönetici emirleri yerine getirir, lider kendine has bir kişiliktir.

\* Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işler yapar.

Bu değerlendirmeler ışığında liderliğin, yöneticiliğe göre daha zor şartlarda elde edildiği, yöneticiliğin daha çok mevcut olan sistemi yönetme ve koruma görevi vurgulanırken liderin yeniliklere daha açık, daha uzun süreli plan yapabilen, süre gelen durumu korumayan, aksine onunla mücadele eden, gücünü kendi kişiliğinden alan, çevresine güven veren sorgulayıcı bir konum olduğu ifade edilebilir.

Yönetici, lider ayrımı bağlamında (Day 2000; akt.Oğuz ,2010,157) yönetici kurumdaki görevleri örgütleyen onları teşvik eden ve ortaya konan faaliyetleri takip eden kişi durumundadır; oysa lider kişiler arası iletişimi örgütleyen, vizyon ve kültür kavramlarını temsil eden sürekliliğini sağlayan kişidir (Oğuz, 2010, 157). Ensari (2000, 83) ise yöneticilik ile liderliğin ilgi alanları üzerinde durmuştur. Buna göre yöneticiliğin ilgi alanlarını şöyle ele almıştır (Ensari (2000, 83):

- \* Düzenli yapılar,
- \* Günlük işlevlerin sürdürülmesi,
- \* İşin yapılmasının sağlanması,
- \* Sonuçların ve çıktılarının izlenmesi,
- \* Verimlilik oluştururken

Liderliğin ise;

- \* Kişiler ve kişiler arası davranışlar,
- \* Geleceğe odaklanmak,
- \* Değişim ve gelişme,
- \* Kalite,
- \* Etkililik

gibi alanlarla ilgilendiği ifade edilmektedir.

Bu açıklamalara göre yönetici günü birlik düşünen, esas görevinin var olan işi, görevi sürdürmekle sınırlı olan, verimi ve karlılığı esas alan, yöneticilik yaptığı birimin süreciyle değil; daha çok sonucuyla sorumlu tutulan kişidir. Oysa liderin süreci esas alan, kaliteye önem veren, yarını düşünen, insan ve insanın kurduğu iletişimi destekleyen özellikleri öne çıkmaktadır. Genel itibariyle yöneticiden farklı olarak lider, günlük krizden uzak, uzun vadede düşünen, kendini geliştiren, yeniliğe açık bir tutum sergileyen ve daima vizyon, değer, motivasyon gibi öğelere vurgu yapan kimsedir (Aslanargun, 2007).

Bir diğer yönetim bilimci Kotter (2001) ise yazdığı “Liderler Gerçekte Ne Yapar?” isimli makalesinde; örgütlerin farklı işlevlerinin yöneticilik ve liderliğin karakteristik uğraşlarını biçimlendirdiğini belirterek, bu üç işlevi yerine getirirken gösterdikleri farklılıkları şu şekilde ortaya koymuştur (Kotter, 2001) :

Birinci işlev: Şirketler; plan ve bütçe hazırlayarak yönetilirler, gelecek için hedefler ya da amaçlar belirlenerek kendilerini bu hedeflere ulaştıracak ayrıntılı adımlar oluştururlar. Oluşturulan planların gerçekleştirilmesi için ise, kaynak dağıtımı yapılır.

İkinci işlev: Yöneticiler, şirketin plan gerçekleştirme kapasitesini örgütleme ve kadro oluşturma ile geliştirir ve planın gereklerini yerine getirmek için örgütsel bir yapı ve iş kümeleri oluştururlar. Nitelikli bireylerle bu işi yapabilecek bir kadro hazırlayarak, planı bu kişilere aktarırlar. Planları yürütme sorumluluğu dağıtılarak, yürütmeyi kontrol edici sistemler geliştirilir. Liderlerin bu konudaki tutumu ise, insanların hizaya girmesini sağlamak yönündedir. Böylece vizyonu anlayarak gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilen koalisyonları meydana getirebilecek kişilere yeni yön aktarılacaktır.

Üçüncü işlev: Yöneticiler planın gerçekleştirilmesini kontrol etme ve problem çözme yöntemleri ile sağlarlar. Plan ile sonuç arasındaki fark resmi ve gayri resmi olarak raporlanır, toplantılar ve diğer araçların yardımıyla belirli bir düzeyde izlenerek sapmalar belirlenir sonuç olarak da problemleri çözmek için planlama ve örgütleme yapılır.

Bu bilgilerden yöneticilerin kullandığı becerilerle liderlik becerilerinin benzer olduğu söylenebilir. Yöneticilik ve liderlik birbirini tamamlayan ve genellikle örtüşen eylem ve amaçlar içerdiği de belirtilebilir. Genel olarak liderin değişime açık, sezgileri güçlü, geleceği öngören ve etrafındaki bireyleri yönlendiren bir kişiliğe sahip olduğu ifade edilebilir. Yönetici ise var olan durumu korumakla sorumlu ve yönettiği örgütün sınırlılıkları ile görevli, çoğunlukla atamaya dayalı bir sistemle örgütün başına geldiği görülmektedir. Böylece yöneticiliğin bir meslek olarak kabul gördüğü ve işletmelerin kurulmasıyla ortaya çıktığı, ancak liderliğin ise bir davranış biçimi olduğunu ifade etmek mümkündür.

### **2. 3. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlikle ilgili bilimsel faaliyetler neticesinde liderin nasıl olması ve ne yapması gerektiği gibi konulara açıklık getiren bazı araştırmacılar çeşitli kuramlar geliştirmişlerdir. Tarihi süreç içerisinde özellikle 20. Yüzyılın başlarında liderlikle ilgili bilimsel araştırmaların arttığı gözlenmektedir. Bu araştırmalar, 1940'lara kadar özellikler kuramı bağlamında vücut bulurken 1960'lara kadar davranış, 1980'lere kadar durumsallık yaklaşımları ilgi görmüş ve günümüzde ise yeni teoriler ileri sürülmeye başlanmıştır.

#### **2. 3. 1. Özellikler Yaklaşımı**

Lider özellikleri ile ilgili ilk çalışma, Tholas Carlyle (1795-1881) tarafından yapılmıştır. Carlyle'ye göre, bazı kişilerin doğuştan liderdir ve insanlık tarihini etkiledikleri savının yer aldığı "The Great Man in History" kavramını tartışmaya açmıştır. Daha sonraki yıllarda yapılan bazı çalışmalar, özellikler kuramının gelişmesine katkıda bulunmuştur (Erçetin, 1998, 13).

Ralf M. Stogdill (1974) ve Charles B. Handy (1976), 1950 yılından önceki elli yıllık süre içinde liderlik özelliklerini tanımaya çalışan yüzlerce araştırma ve deneme verilerini incelemişlerdir. Bu çalışmaların sonunda lider ve takipçileri arasında, zekâ, yetenek, bilgili olma, güvenilir olma, sorumluluk alma, iyi iletişim kurma, önemli bir statüde olma gibi özellik ya da niteliklerde ayrılığın olduğunu bulmuşlardır (Başaran, 1998, 49).

Stogdill'in "Büyük Adam Kuramı" adlandırmasıyla da bilinen özellikler yaklaşımı, özellikle zamanın askeri ve siyasi yöneticilerin incelenmesiyle başlamış olup yaşadıkları döneme damgalarını vuran Napolyon, Atatürk, Gandhi ve Lincoln gibi liderlerin bireysel ve toplumsal özelliklerinin saptanmasıyla kuramlaştırılmıştır (Çelik, 2000, 7-8).

Liderlik konusunda geliştirilen ilk kuram olma özelliğine sahip bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğinin en önemli faktörü olarak kabul edilmiş (Koçel, 2007, 448) ve liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu görüşü ağır basmıştır.

Stogdill, (1981;akt.Ogurlu, 2012) başarılı bir liderin benzerlerinden farklı olduğu ve bazı özellikler bakımından diğerlerinden ayrıldığını şu şekilde ifade etmektedir :

- \* Fiziksel özellikler: boy, yaş, kilo vb.
- \* Sosyal özgeçmiş özellikleri: eğitim, devingenlik, sosyal statü vb.
- \* Zeka özellikleri: yargılama, kararlılık, etkili konuşma vb.
- \* Kişilik özellikler: bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık vb.
- \* İş ile ilgili özellikler: başarı gereksinimi, sorumluluk vb.

\* Toplumsal özellikler: denetleme, işbirliği, dürüstlük, güç vb. özellikler, pek çok başarılı liderde bulunmakta ve buna sahip olan kişilerin de liderlik eğilimi olduğu sonucuna varıldığı ifade edilmiştir.

İzleyenlerin, liderlerinin kendilerinden farklı özelliklere sahip olmasını beklmeleri temelinde şekillenen bu kuramın, zaman içerisinde, etkililiği ve geçerliliği sorgulanmış; yeni yaklaşım ve araştırmalarla bir liderde bulunan bazı özelliklerin diğer liderlerde de bulunması gibi bir mecburiyetin olmadığı, liderliğin doğuştan gelemebileceği ve sonradan öğrenme ile de ortaya çıkabileceği görüşü önem kazanmış, böylece davranışlar yaklaşımının temelleri atılmıştır (Yavuz, 2008).

### 2. 3. 2. Davranışlar Yaklaşımı

Davranışlar kuramının temeli, liderlik özelliklerden çok liderin başarılı ve etkili olmasını sağlayan davranışları esasına dayanmaktadır (Koçel, 2007, 450). Liderleri karşılaştırıp mukayese etmek yerine başarılı ve etkin liderlerin davranışlarının tespitine ve bu yolla ortak profiller oluşturma hedefine ve esasına dayanan davranışlar kuramı bağlamında pek çok bilim adamı ve araştırma kurumu çeşitli çalışmalar yapmıştır.

Bu çalışmalardan *Ohio State Üniversitesi* 'nde yapılan ve 1945 yılında başlayan liderlik araştırmaları, davranışsal kuramın gelişmesinde büyük pay sahibidir. Çalışmaları esnasında araştırmacılar yaklaşık 1800 davranış listesine ulaşmışlar ve liderliğin iki farklı boyutu olduğu sonucuna varmışlardır. Bu boyutlar; lider-ast ilişkisinin açıkça belli olduğu ve astın liderden ne beklediğini ifade eden yapıyı harekete geçirme davranışı ile lider-ast ilişkisinde saygının egemen olduğu anlayış davranışıdır (Griffin, 2001; akt. Ogurlu, 2012, 17) .

Davranışlar yaklaşımına katkıda bulunan bir diğer araştırma ise *Michigan Üniversitesi* bünyesinde yapılan ve Rensis Likert'in yönetiminde gerçekleştirilen çalışmadır. Grup üyelerinin doyumu ve verimliliğine etken olan faktörlerin saptanması amacıyla taşıyan bu araştırma sonucunda en etkili liderin yüksek performanslı ve çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurabilen yapıdaki liderler oldukları tespit edilmiş ve Ohio State Üniversitesi'ndeki gibi kişiye ve işe yönelik olmak üzere iki farklı liderlik saptanmıştır (Ataman, 2001, 459) .

Çelik'in (2000, 14) hem Ohio State Üniversitesi hem de Michigan Üniversitesi araştırma sonuçlarıyla benzer yönlerinin olduğunu ifade ettiği ve Robert Blake ile Jane Mouton tarafından geliştirilen *Yönetim Gözeneği Kuramı*'na göre liderlik davranışının iki boyutu üzerine odaklanılmalıdır. Bunlardan ilki liderin izleyenlere ilişkin yönelim boyutu, ikincisi ise üretimin ilgiyi yansıttığı boyuttur (Çelik, 2000, 14). Bu araştırmalarla bir matris geliştiren Blake ve Mouton, beş çeşit liderlik türü tespit etmiştir (Çelik, 2000, 14-15):

- \* Liderin, izleyenleri kendi haline bıraktığı zayıf liderlik,
- \* Liderin azami derecede görevle ilgilendiği otorite ve itaat,



- \* Liderin işgörene üst düzey, üretime ise düşük önem gösterdiği şehir kulübü liderliği,
- \* Liderin mevcut yapıyı denge tuttuğu denge sağlayıcı liderlik,
- \* Liderin hem üretime hem de grup üyelerine üst düzey önem gösterdiği grup liderliği.

Douglas McGregor tarafından ortaya atılan ve liderin insanlar hakkındaki tutum ve inançları bağlamındaki davranışlarını eksene oturtan *X ve Y Kuramları'* na göre bu varsayımlar, zıt görüşler bağlamında iki grupta toplanabilmektedir. Buna göre ortalama bir insanın çalışmayı sevmediği, sorumluluk almaktan hoşlanmadığı ve bu tip insanların zorla çalıştırılması gerektiğini varsayan görüş X Kuramı iken (Eren, 2004, 12); insanın aslında tembel olmadığı, çalışmak kadar dinlenmesinin de hakkı olduğu ve potansiyeli doğrultusunda kendi kontrolünde çalışması gerektiğini içeren görüş ise Y Kuramıdır (Doğan, 2002, 22). Dolayısıyla X Kuramını benimseyen liderler daha otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken Y Kuramını benimseyen yöneticiler ise demokratik bir tutum içerisinde olacaklardır (Koçel, 2007, 454).

McGrogor'un kuramından farklı olarak Likert'in *4 Sistem Modeli* gruba ve örgüte odaklıdır. Yaptığı araştırmalar neticesinde liderlik davranışlarını dört grupta toplayan Likert, bunları şu şekilde açıklamıştır (Şimşek, 2002, 178):

**İstismarcı Otokratik:** Bütün kararların yönetici tarafından verildiği ve başarısızlığın cezalandırıldığı davranış türü.

**Yardımsesver Otokratik:** Kararların yönetici tarafından verildiği fakat kararın tatbik edilmesinde astların kısmen özgür olduğu davranış türü.

**Katılımcı:** Yöneticilerin astlara danıştığı ve cezadan çok ödülün tercih edildiği davranış türü.

**Demokratik:** İşe ilişkin kararların tüm astların da dahil olduğu ekiple verilmesi esasına dayanan davranış türü.

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorilerin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır

### 2. 3. 3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik sürecinin ve kavramının oluştuğu koşulları da göz önünde bulunduran ve bundan dolayı "koşul-bağımlılık teorisi" adıyla da anılan durumsallık yaklaşımına göre liderlik etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin becerileri ve beklentileri, liderliğin oluştuğu ortamın özellikleri, liderin ve grup üyelerinin tecrübeleri (Kılınç, 2003).

Durumsallık yaklaşımı üzerine pek çok çalışma yapılmakla birlikte bu çalışmalardan ilki **Fred Fiedler**'e aittir. Fiedler (1979) tarafından geliştirilmiş olan Durumsallık Yaklaşımı, aşağıda verilen niteliklere sahip liderlerin daha başarılı sonuçlar elde ettikleri yaklaşımına dayanmaktadır (Budak, 2008, 37):

- \* Güvenilen ve sevilen liderler, resmi birtakım unvanlara sahip olma ihtiyacı duymadan, liderliklerini izleyenlerine çok daha kolay kabul ettirebilmektedirler.
- \* Görev tanımları yapılmamış ya da belirsiz olan liderlerin grubu etkileme güçleri daha düşüktür.
- \* Lider, iktidarını kuvvetli kılabilirdiği oranda gruba üye alma, terfi, gruptan çıkarma veya grubu sonlandırma konularında desteklenmektedir.

Fiedler'in kuramına göre ortam elverişli ise liderlik kendiliğinde doğabilir. Liderin ortaya çıkması olanaksız olamayacağı gibi gerekli de olmayabilir (Başaran, 1992, 76). Liderin örgüt içindeki pozisyonunun etkililiğini belirleyici faktör olarak gören bu yaklaşım, ayrıca, bu sebepten dolayı başarılı bir liderin başka bir grupta başarısız olabileceğinin de altını çizmekte (Çelik, 2000, 20) ve liderin başarısının bağlı olduğu etkenleri şu şekilde belirtmektedir (Aydın, 2000, 255):

- \* Lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin niteliği,
- \* Görevin iyi yapılandırılma derecesi,
- \* Liderin konumsal gücü.

Belirtilen bu faktörler üzerine pek çok araştırma yapılmış ve yapılan bu araştırmaların sonunda elde edilen somut verileri Başaran (1992, 77) şu şekilde aktarmıştır:

- \* Grup üyeleriyle ilişkisi iyi olan, karar sürecine izleyenlerini de katan ve konumu güçlü olan liderler en yüksek etkililik oranına ulaşır.

- \* Görev yapısını açıkça belirleyen lider, izleyenlerle kötü bir ilişkiye sahip olsa da yüksek verim elde eder.

- \* En düşük etkililik derecesindeki lider, grup üyeleriyle iyi ilişkiler kuramayan ve konum gücünü kullanamayan liderdir.

- \* Bir örgütün etkililiği, kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlı gerçekleşmektedir.

- \* Bir grup üyesinde uygun ortamlar oluştuğunda liderlik kurumu kendiliğinden ortaya çıkar.

- \* Her ortamda geçerli olan bir evrensel liderlik biçimi yoktur.

Görüldüğü gibi örgütsel davranışı, kişisel özelliklerin ve içinde bulunulan durumun bir sonucu olarak değerlendiren Fiedler, liderlik sürecini bu etkileşime dayalı olarak çözümlenmiştir. Bu çözümlenmede daha önceki yaklaşımlarda ulaşılan bulguları da değerlendirerek hem liderin kişilik özellikleri ve içinde bulunulan durumu, hem de tüm bunların liderin etkililiğini nasıl etkilediğine belirlemeye çalışmıştır.

Liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmak, iş tatminini gerçekleştirmek ve izleyenleri güdülemek açısından etkin olduğu varsayımıyla hareket eden ve durumsallık teorisinin başka bir boyutunu ihtiva eden *Yol-Amaç Teorisi*, Robert

House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır (Eren, 2004, 455). Bu kurama göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki etken vardır (Koçel, 2007, 460):

- \* Kişinin bazı davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı inancı,
- \* Kişinin bu neticeye verdiği değer.

Yol-Amaç teorisinde birey, tutumunu kendisini hedefe güdülenmesi ve bu hedefe verdiği önemle davranışlarını biçimlendirir. Esasen liderin davranışlarının grup üyelerinin motivasyonu, doyum ve performansları bağlamında etkisini açıklamayı amaçlayan bu kurama göre lider, otoriter, katılımcı, destekleyici yahut demokratik davranışlardan birini gösterebilir (Koçel, 2007, 460).

William J. Reddin, liderliğin iki temel davranış boyutu esasına dayanan durumsallık yaklaşımına 3-D boyutunu da kazandırmış ve **Üç Boyutlu Liderlik Kuramı** olarak anılacak teorisiyle bu tür araştırmalara köklü yenilikler getirmiştir. Reddin'e göre her birinin birbirine bağımlı ve üç ayrı uzanımı ifade eden bu boyutlar şu şekildedir (Özalp, Eren, ve Öcal, 1992):

- a) İlişkiye yönelim: Liderin, grup üyeleriyle karşılıklı güven, saygı, düşünce ve duygu iletişimi içinde olabilmesi
- b) Göreve yönelim: Liderin, astlarını görevi gerçekleştirmeye yöneltme eğilimi
- c) Etkililik : Liderin, grubun hedeflerini gerçekleştirmek için temin ettiği edim düzeyidir.

Buna göre görev yönelimli liderler, kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltmektedir. İlişki yönelimli liderler ise karşılıklı güven oluşturmaya çalışmakla ve astlarının görüşlerine saygı duymakla tanımlanabilir. Reddin etkililik boyutunu liderin bulunduğu konum gereği geliştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak ifade etmekte mümkündür. Çelik (2000, 35), Reddin'in kuramının basit bir kuram olmadığını ifade ederek özellikler, davranışlar ve durumsallık kuramlarının bir sentezi niteliğinde olduğunu vurgulamıştır.

Liderlik biçiminin seçiminde astların önemini vurgulayan *Hensey ile Blanchard*'ın öne sürdüğü teoriye göre ise liderlik şeklinin etkililiği bağlamında grup üyelerinin olgunluk düzeyleri büyük bir önem arz etmekte ve bu olgunluktan kasıt da ortak hedeflerde yeterlilik gösteren bir olgunluk olarak ele alınmaktadır (Tikici ve Aksoy 2005, 425). Durumsal liderlik kuramı, etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramın temel varsayımının lider etkinliğinin lider davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayandığı söylenebilir.

Durumsallık yaklaşımlarından biri de *Vroom-Yetton*'un liderlik teorisidir. Bu kurama göre grup üyelerinin kararı takip etmeleri ile niteliği yönüyle karar davranışını nasıl etkilediği temeline dayanır (Özalp, Eren, ve Öcal, 1992). Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli, gerek metodoloji, gerekse geçerliliğini pekiştirecek araştırma sayısının azlığı gibi yönlerden çeşitli eleştiriler almakta ve pek çok önemli karar verme durumunda kolayca uygulanabilen bir modeldir. Bireyi değişik durumlarda değişik tepkilerde bulunabilecek bir varlık olarak görür ve eğitimin önemini vurgulaması gibi yönleriyle günümüzün önemli liderlik kuramlarından biri haline geldiği ifade edilebilir ([www.tanilkilinc.com](http://www.tanilkilinc.com), 2015).

### 2. 3. 4. Çağdaş Liderlik Kuramları

Değişen rekabet ortamı, düşünce tarzı ve koşullar ile diğer bazı etkenlerin tesiriyle günümüzde yeni liderlik yaklaşımlarını doğmuştur (Çağlar, 2004). Çağdaş görüş ve düşünceler bağlamında ortaya çıkan en önemli yaklaşım *dönüşümcü* ve *etkileşimci* liderlik kuramlarıdır. Burns'un 1978 yılındaki çalışmaları ve Bass'ın tekrar tanımlamalarıyla bu teoriler örgütsel bağlamda kullanılmaya başlamıştır (Ogurlu, 2012).

Dönüşümcü liderlik, ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından kullanılmıştır. Burns (1978) dönüşümcü liderliği, liderlerin ve takipçilerin, birbirlerinin moral ve motivasyonlarını yükselttikleri bir süreç olarak tanımlamamaktadır (Avolio ve Jung, 1999). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik; güdülerini, değerlerini, liderin ve takipçilerin ihtiyaçlarını tanımlayan bir uygulama ve grubun amaçlarını ve ihtiyaçlarını gözetilen bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü liderler, organizasyonun gelecekte ne olacağı ve neler yapılması gerektiği ile ilgili kesin bir vizyona sahiptirler (Ergin ve Kozan, 2004). Bu bağlamda dönüşümcü lider, değişiklik ihtiyacını tanımlar, bu ihtiyaç doğrultusunda bir vizyon geliştirir ve ihtiyaçların beklenilenin ötesinde karşılanması adına, çalışanları seferber eder. Bu liderler, stratejik bir vizyon yaratırlar ve mecazi kullanım ve tasarımlarla bu vizyonu çalışanlara anlatırlar. Öncelikle kendileri vizyona model oluştururlar, tutarlı davranırlar ve vizyona olan bağlılıklarını ifade ederler. Dönüşümcü liderler çalışanlarına; grup ya da organizasyonun vizyonuna ve misyonuna yönelik olarak hareket edilmesi için, gerektiğinde kişisel çıkarların devre dışı bırakılması gerektiği yönünde telkinde bulunurlar (Ergin ve Kozan2004).

Dönüşümcü liderler, çalışanlarının değerlerini ve inançlarını, daha yüksek bir değer olarak nitelendirdikleri organizasyon değerlerine hizmet etmeye yönlendirirler (Özalp ve Öcal, 2000). Bu temelde de çalışanlara daha fazla maddiyat elde etmeye yönelik söz vermekten ziyade, paylaşılan büyük amaçlara hizmet edildiği mesajını vermeye özen gösterirler. Dönüşümcü liderler; açgözlülük, kıskançlık ya da düşmanlık ve kin gibi duygularla değil de özgürlük, eşitlik, barış ve iyilikseverlik gibi daha yüksek ideallerle ve ahlaki değerlerle çalışanlarını cezp etmeye özen gösterirler (Sayılı ve Tüfekçi, 2008).

Dönüşümcü liderler, organizasyonun gelecekte ne olacağı ve neler yapılması gerektiği ile ilgili kesin bir vizyona sahiptirler (Ergin ve Kozan, 2004). Bu liderler, çalışanlarına grup ya da organizasyonun vizyonuna ve misyonuna yönelik olarak hareket edilmesi için gerektiğinde kişisel çıkarların devre dışı bırakılması gerektiği yönünde telkinde bulunurlar (Ergin ve Kozan, 2004).

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, grubun gereksinmelerini en iyi bir şekilde karşılayabilen kimselerin lider olduğu görüşünü savunur. Burada etkileşime neden olan unsurlar, grubun gereksinmeleri ve liderlerin kişisel özellikleridir (Kağıtçıbaşı, 1999, 294). Teoriye göre etkileşimci lider, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayanmakla birlikte yerinde iş standartlarına uyulmasını, işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi için de gerekli uygun ortamı sağlayarak gerektiğinde ödül-ceza yöntemine başvurabilir (Serikan, 2002). Dönüşümcü liderlikte lider, grup üyelerinin değer yargılarını, gereksinimlerini ve inançlarını değiştirebilen bir yapıda

olup organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek en üst düzey performansa ulaştırır (Dikmen Ada, 2012).

Etkileşimci liderler; liderlik davranışlarını örgütte dört alt boyutta gerçekleştirmektedirler. Bunlar; koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlikten oluşmaktadır. (Bass, 2003; akt. Yavuz ve Tokmak, 2009). Etkileşimsel liderlik, lider ile astlar arasındaki ‘koşullu ödöl temelli takas’ (Omar, 2009; akt. etin, 2012) ilişkisine dayanır. Dönüşümcü liderlerin tersine etkileşimci liderler ekonomik takas modeli çerçevesinde astların kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanır. Bu anlamda etkileşimsel liderler öngörölü (proaktif) değil, tepkisel (reaktif) davranışlar sergiler (Koh 1995; akt. etin, 2012). Etkileşimsel liderler astlardan beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda astların neler elde edeceğini açıklarlar (Hartog, Van Muijen ve Kopman, 1997; akt. etin, 2012). Ayrıca astların göreve odaklanabilmesi için onlara yapıcı geri bildirimde bulunur ve görevin tamamlanması durumunda övgü, tanınma ve parasal ödüller gibi dışsal ödüller sağlarlar. Bunun sonucunda çalışanlar iş rollerini ve lider ile örgütün kendilerinden neler beklediğini anlarlar ve beklentileri karşılayabilecekleri, ortak olarak değer verilen sonuçları elde edebilecekleri konusunda bir özgüven geliştirirler (Omar 2009; akt. etin, 2012).

Çağdaş ve yeni yaklaşımlardan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kuramlarından başka, araştırmacılarca geliştirilen ve herkese göre farklı olmakla birlikte değişik sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bahsettiğimiz bu yaklaşımlar dâhilinde vizyoner, öğretimsel, entelektüel, kültürel, kuantum ve karizmatik liderlik gibi pek çok teoriler de mevcuttur. Çalışmanın esasını teşkil etmesi sebebiyle bu kuramlardan karizmatik liderlik, bu bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

#### **2. 4. Karizmatik Liderlik**

Eski Yunancada "ilham yeteneği, ilahi hediye" anlamlarına gelen ve ilk defa Weber'in ortaya attığı "karizma" kavramı, Koçel'in (2007, 462) ifadesiyle çekiciliği yani lidere güvenmeyi ve koşulsuz itaati sağlayan çekim gücünü ifade etmektedir. Olağanüstü ekiciliği olan liderlerin kendisine ve kişiliğine, yandaşlarınca yakıştırılan büyüleyici güç ve yetenek olup bu liderler, siyasal ve dindışı çevrelerden

çıkabileceği gibi dinsel kişiler de olabilir (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Karizma>, 2015).

Karizmatik liderlik kavramını da ilk kullanan, Max Weber'dir. Weber'e göre karizma; Tanrı tarafından verilen bir yetenek ya da hediyedir ve bu yeteneğin, krizin bir ögesi olarak ortaya çıkartılması, krize müdahale sürecinde anlamlı olmaktadır (Gül ve Ercan, 2007, 14). Weber, için karizmatik lider; olağanüstü özelliklere sahip, zor durumda olan ve lideri takip etme ihtiyacı duyan insanlar tarafından takip edilen yine bu insanlar tarafından tayin edilen liderleri ifade etmektedir (Ay ve Gülgün, 2007, 278).

Karizmatik liderlik teorisine göre liderin doğuştan gelen olağanüstü özelliklere sahip olduğuna inanılarak toplumun en zor anlarında ortaya çıkan bu liderlik türüne göre liderde bulunan eşsiz güç ve etkileme yeteneği, grupları peşinden sürükleyerek gücüne güç katar (Öztop, 2008). Doğan (2001, 39) karizmatik liderliğin olağanüstü bir çekim kuvvetinin bulunduğu inanarak söz konusu liderliği Allah vergisi bir güç ve psikolojik bir çekim olarak ifade eder. Böylece karizmatik liderin, takipçilerini güçlü bir şekilde etkileme yeteneğine sahip olduğu, toplum üzerinde etkileri olan, bir zorlamada bulunmaktan ziyade iknaa, uyandırdığı güven düzeyine, kitlelerin gönüllü rızasına, insanlarla kurduğu ilişki ve iletişim şekline bağlı olarak şekillenen bir kişi olduğu söylenilebilir (Bayrak, 2001, 27 – 28).

Eşsiz bir cazibe ile yüksek derecede kendine güven duygusunun olmazsa olmazı konumundaki karizmatik lider için ayrıca, başkalarını kendi isteği yönünde davranmaya sevk edebilme özelliği de büyük bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2007, 462). Takipçilerini motive etme olgusunun esas olduğu bu liderlik türünde heyecanlandırıcı bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, hedeflerini başarma gibi durumlarla amaçlarını gerçekleştirebilen karizmatik lider, bunun yanında, bir misyona sahip olmalı, köktenci yenilikleri de benimseyebilmeli ve kriz anında izleyicilerini bir araya getirebilmelidir (Dikmen Ada, 2012).

Karizmatik liderlik davranışları, tüm bu belirlemeler doğrultusunda şu şekilde değerlendirilebilmektedir (Budak, 2008, 22 – 23):



a. İdeolojiyi Vurgulama: Kolektif değer ve ideolojileri vurgulayan ve misyon, amaç ve beklenen davranışları, takipçilerin değer ve ideolojileri ile birleştiren davranışları ifade etmektedir.

b. Kolektif Kimliği Vurgulama: Organizasyonun kimliğini vurgulayan ve misyon, hedef ve beklenen davranışların bu kimlikle birleştiren uygulamaları ifade etmektedir.

c. Örnek Davranışlar Gösterme: Simgelemek, tanıtmak ve geliştirmek adına değerlere, kimliklere ve hedeflere kişisel bağlılık gösteren davranışları ifade etmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda karizmatik lider, izleyenleri bir fikir birliği altında toplamayı başaran, lideri olduğu topluluğun değerlerini bir sembolle ortaya koyabilen ve bizzat kendi şahsında tüm bu değerleri ortaya koyabilen birey olduğu söylenebilir. Bununla birlikte karizmatik liderlik, aşağıda verilen şu özellikler bağlamında da değerlendirilebilmektedir (Ceylan ve Çakar – Demircan, 2005, 53):

- \* Yüksek bir özgüven,
- \* Yüksek bir etkileme (nüfuz etme) ve baskın olma ihtiyacı,
- \* Kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme kabiliyeti.

Bu temelde karizmatik güç ihtiyacı, liderin izleyicilerini etkileme yönünde çaba harcamasını sağlamakta; ayrıca yüksek bir özgüvene ve güçlü inançlara sahip olması ise izleyicilerde liderin kararlarına olan güven duygusunun artmasına yardımcı olmaktadır. Çünkü bu özelliklere sahip olmayan bir liderin insanları etkileme çabası boşa gidecek ve böylesi bir etkileme girişiminde bulunulsa bile bu noktada başarıya ulaşılabilmesi ihtimali çok düşük olacaktır. Lidere karizma atfında bulunulmasını sağlayan özellikler şu çerçevede değerlendirilebilir:

a) Vizyon Belirleme: Karizmatik liderler, misyonlarının olağanüstü olduğuna yönelik bir etki yaratabilmekte ve uygulamalarını da bu yönde ortaya koyabilmektedirler (Karkın, 2004, 65). Böylesi bir durumla da neticesinde

karizmatik liderler, vizyonlarını kesin ve net bir şekilde ortaya koyabilmekte ve bu yönleri ile de diğer liderlerden ayrılabilirler.

b) Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme: Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyicilerini de peşlerinden sürüklemelerinin ya da takipçileri haline getirmelerinin temelinde yer almaktadır (Özalp ve Öcal, 2000, 211). Çünkü çalışan, kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini ya da ilgi duyduğunu hisseder ve görürse daha fazla bağlılık gösterme yönünde de hareket etmiş olacaktır.

c) Çevresel Duyarlılık Gösterme: Çevresel duyarlılık gösterme eğiliminde olan liderler, organizasyonun amaçlarına ulaşmasının önündeki sosyal ve kültürel engelleri, teknolojik yetersizlikleri ve kaynak yetersizliklerini fark edebilecek ve bu engelleri ve yetersizlikleri göz önünde bulundurarak hareket edecektir (Şişman, 2010, 49). Böylesi bir yaklaşım da neticesinde, şartların gerçekçi bir bakış açısı ile değerlendirilebilmesini, yeni imkânların farkına varılmasını ve eldeki imkânların geliştirilebilmesi için girişimde bulunulmasını gerektirmektedir. Bu nedendir ki karizmatik liderlik tarzı, çevresel etki ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya çalışmayı içermekte ve bu durum da gelecekle ilgili kaosların çözümüne katkıda bulunmaktadır.

d) Sıra Dışı Davranış Sergileme: Sıra dışı davranışlarla kast edilen, mutlaka yasalara veya temel ahlaki prensiplere aykırı davranılması değildir. Bu bağlamda “sıra dışı davranışlar”; “teamüller” olarak nitelendirilebilecek ve o güne dek yaygın olarak kabul görmüş ve bir anlamda kalıplaşmış davranışların dışında hareket edilmesini ifade etmektedir (Aykanat, 2010, 57). Karizmatik lider bu özelliği ile organizasyonun amaçlarına ulaşmasında alışılmış olan davranış kalıplarının dışından davranma, alışılmamış yollar deneme ve izleyenlerini şaşırtacak davranışlar sergileme anlamında hareket etmektedir. Zaten karizmatik lider de geleneksel olmayan yöntemler çerçevesinde bir vizyon oluşturabilmesi ve bu vizyona yönelik hareket edebilmesi adına, “karizma” tanımlamasını hak etmektedir. Çünkü karizmatik lider, bu sayede başarılı olarak kabul edilebilecek yenilikçi stratejileri kullanma yönünde hareket etmekte ve astları tarafından “usta” olarak görülmektedir.

e) **Kişisel Risk Üstlenebilme:** Kişisel risk üstlenebilme özelliği, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi adına ciddi boyutlarda kişisel riskler alınmasını, kişisel fedakârlıkta bulunulmasını ve organizasyonunun iyiliği için kendi yaşamından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2009, 260).

f) **Mevcut Durumu Sürdürmeme:** Karizmatik liderler, değişim sürecini başlatan liderler olarak bilinmektedir. Bu bağlamda karizmatik liderlerin en önemli özelliklerinden biri de mevcut durumu korumak yerine yenilikler peşinde koşmak ve bir değişim atmosferi yaratmaktır (Erarlan, 2006, 201). Bu nedenle de karizmatik liderler, statükoyu sürdürmeme eğilimi göstermekte ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasında, “kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak” yerine, farklı bir yoldan yapmayı ya da kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler.

Özellikleri bağlamında karizmatik liderlik üzerine pek çok araştırmacı kayda değer çalışmalar ortaya koymuştur. Karizmatik liderliğin olmazsa olmazları arasında kendine güven ve vizyon sahibi olma ilk sıralarda yer almakla beraber vizyonu anlaşılır biçimde açıklayabilme ile bunlara karşı yüksek inançlara sahip olma özellikleri de bulunmakla birlikte alışlagelmişin dışında davranışlar gösterme, değişimi sağlayan kişi olarak algılanma ve çevresel duyarlılık da vazgeçilmez faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Çakar, 2003; akt. Kocatürk, 2007). Kılınç'a göre (1997, 393) bütün bu özellikleri dört başlık halinde ifade etmek yeterlidir. Bunları kişisel ve sosyal özdeşleşme, içselleştirme ile öz fayda olarak adlandıran araştırmacı, söz konusu liderlik ile ilgili düşüncelerini bu kavramlar etrafında ifade etmiştir.

Karizmatik liderliğin ortaya çıkabilmesi için liderin özelliklerinin yanında içinde bulunduğu toplumun sosyal ve siyasi konumunun da hiç şüphesiz büyük etkisi olduğu düşünülebilir. Araştırmacılarca yapılan tespitler neticesinde karizmatik liderliğin genellikle kriz ve kaos durumlarında ortaya çıkmış olması bu durumun en önemli kanıtıdır. Nitekim Gandhi, Atatürk, Hitler gibi tarihe mal olmuş en etkili karizmatik liderler, içinde buldukları toplumların en sancılı dönemlerinde bu görevi üstlenmişler ve kitleleri peşinden sürüklemişlerdir (Cinel, 2008).

Söz konusu araştırmacıların tespitleri sonucunda ortaya çıkan bir başka durum ise karizmatik liderlikle demokrasi kavramının ters ilişkili olduğudur (Cinel,

2008). Demokrasi geleneğinin olmadığı, istikrar ve düzenden yoksun toplumlarda çokça karizmatik liderin ortaya çıktığını ifade eden araştırmacılar, karizmatik liderliği olumlu ve olumsuz karizmatik liderlik olarak ikiye ayırmışlar ve belirtildiği üzere demokrasiden uzak ve kaos içerisindeki toplumlarda ortaya çıkan liderleri olumsuz; düzen ve istikrarın olduğu toplumlarda görülen liderleri ise olumlu olarak nitelendirmişlerdir (Cinel, 2008).

Karizmatik liderliğin ortaya çıkmasında etkili olan ve bunu kolaylaştırıcı diğer etmenleri de şu şekilde ifade etmek yerinde olacaktır (Gül, 2003):

- \* İçinde bulunulan durumların doyumsuzluk hissi vermesi,
- \* Yapay birtakım sorunların yaratılması,
- \* Takipçilerin görev ve rollerinin ideoloji ile ilişkilendirilmiş olması,
- \* Geleneksel iş görme yöntemlerinin etkisini kaybetmiş olması,
- \* İzleyicilerin kimi özelliklerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması,
- \* Örgütsel bağlılığı kolaylaştıran bir misyonun bulunması,
- \* Toplumun yetersizlik, korku, pişmanlık vb. duygulara sahip olması,
- \* Bastırılmış duygu ve düşünceleri harekete geçirecek bir davanın mevcut olması.

Buna göre bir toplum, birtakım kaoslar yaşaması ve bu bunalımlı süreçten kurtulmak için güçlü ve sürükleyici bir lidere ihtiyaç duymasıyla karizmatik liderin ortaya çıkmasına zemin hazırlamış olur. Karizmatik lider, toplumun içinde bulunmuş olduğu korkuyu, özgüven eksikliğini ve birçok yapısal sorunlarını artık işe yaramayan norm ve kurallarını bir kenara bırakarak risk almaya başlar. Böylece takipçilerine ideolojik bir misyon yükleyerek onları kendi çevresinde birleşmesini ve kendi vizyonuna uyumlu olmasını sağlar.

### 2. 4. 1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

Sosyoloji, psikoloji, tarih ve yönetim gibi pek çok bilim dalı tarafından ele alınan karizmatik liderlik üzerine tek bir tanım yapmak ve görüş bildirmek oldukça güçtür. Max Weber'den bu yana çeşitli şekillerde tarif edilmeye çalışılan bu kavram hakkında çalışmanın bu bölümünde karizmatik liderlikle ilgili yaklaşımlar ele alınacaktır.

#### 2. 4. 1. 1. Weber'in Otorite Yaklaşımı

Karizmatik kavramını yönetim ve işletme literatürüne 1947 yılında sokan ilk kişinin, Bürokrasi Modelinin kurucusu Sosyolog Max Weber'dir (Doğan,2001, 89). Weber, karizma kavramına özel ve benzerlerinden farklı bir anlam katarak terimi, “karizmatik yetki” biçiminde ele alarak “belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı” şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir (Miner, 1988; akt. Erdal,2007). Weber' e göre bu üç yetki şu şekilde açıklanabilir (Weber 1993, akt.Karasoy, 2009):

a) Karizmatik yetki, olağanüstü kişiliğin ortaya koyduğu güçlü bir yetki gücüdür. Şöyle ki, bir kişiye duyulan mutlak bağlılık daha doğrusu o kişinin kutsal statüsüne inanç ve güvence, onun kahramanlığına ya da başka niteliklerine dayanan kabullenmedir.

b) Geleneksel yetki, ezeli geçmişin otoritesini temsil eder eski gelenek ve görenekleri koruma eyleminin devam edilmesi sonucunda bu eylemin kutsallaştırılması olup eski feodalite ve krallıklarda görülebilmektedir.

c) Ussal-Yasal yetki, yasaların geçerliliğine ve rasyonel kurallara dayanan, işlevsel yetkiye inanmaya bağlı bir yetki gücüdür. Dolayısıyla anayasa veya kanunlar tarafından yerine getirilmesi ödevlere bağlılık olup Fransa devriminden sonra ortaya çıkan hukuk esasına bağlı devletlerde görülmektedir.

Geleneksel otoriter sisteminin, otoriteye sahip birey ya da bireyler tarafından topluma dikte ettirilmesiyle oluştuğunu ifade eden Weber'e göre söz konusu sistemde güç, ölen kral yerine ilk doğan oğlunun geçmesi gibi yollarla

aktarılmaktadır. Günümüz dünyasında hala örneklerine rastlandığını ifade eden Weber, ussal-yasal otoriter sistemi ise geleneksel yöntemlerin olmadığı ve doğuştan gelen haklarının bulunmadığı için bireylerin otoriteye sahip olmadığı şeklinde açıklamakta ve bu sistemde otoritenin yerinin kanunlar tarafından doldurulduğunu vurgulamaktadır.

Weber'e göre karizmatik otorite ise meşruluğunu herhangi bir pozisyondan değil, liderin öykünülen karakterinden alır. Karizma, normal bireyler görülmeyen bir özellik olup ilahi köklerden gelen olağanüstü insanlarda görülen bir unsurdur (Çelik, 2011). Dolayısıyla Weber'e göre, karizma, güven duygusu gelişmiş, üstün becerilere sahip, başkalarını etkileme gücü olan ve idealleri belirleyen kişilik özelliklerinin yanı sıra topluma kendini adayan, akılcı, coşkulu, psikolojik olarak çok iyi durumda olan, takipçilerine kendi duydukları heyecanı aktarabilen kişilerdir (Çapçioğlu, Şahin ve Erdoğan, 2010).

Weber'e göre karizmatik liderlik, sosyal bir kriz esnasında ortaya çıkmakta ve liderin krizi çözerek insanları etrafında birleştirmesiyle gerçek amacını gerçekleştirmektedir. Gerçekleştirilebilir birkaç hedef deneyiminden sonra liderin sıradışı olduğunu düşünen takipçileri, bu liderin olağanüstü özelliklerine hayran olurlar. İşte "karizma" terimini bu tip liderler için kullanan Weber'e göre peygamberler, askeri ve siyasi önderler karizmatik liderlerin ilk örneklerindedir (Doğan, 2014).

Karizmaya otoriter yaklaşımla adından söz ettiren Weber'in karizmatik liderlikle ilgili görüşlerini ise şu şekilde özetlemek mümkündür (Gül, 2003 ):

- \* Karizmatik lider, olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır.
- \* Karizmatik lider, sosyal bir kriz ve kaos ortamında ortaya çıkar.
- \* Karizmatik liderler krize radikal çözümler getirirler.
- \* Takipçilerin bağlılığı, liderin olağanüstü güçleri ile doğru orantılıdır.
- \* Liderin başarıları, takipçilerinin bağlılığını arttırarak devam ettirmektedir.

Görüldüğü gibi karizmatik lider, doğuştan gelen üstün özelliklere sahip, toplumun bunalım ve buhranlı dönemlerinde ihtiyaç duyulan, kargaşa ve kaos ortamına çözüm getiren, izleyicilerinin bağlılığıyla gücüne güç katan kimsedir.

#### 2. 4. 1. 2. House'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Weber'in karizmatik liderlik yaklaşımını geliştirerek psikolojik açıdan ele alan House, bu yeni teorisini karizmatik liderlerin özellikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal etkenler eksenine oturtmuş ve Amerika Birleşik Devletleri başkanları üzerinde de test etme imkânı bulmuştur (Gül, 2003).

House, karizmatik liderlerin takipçilerini etkilemede yüksek oranda güç sahibi olduklarını ve kanaatlerinin gerçekleşmesi hakkında, inandırıcı bir etki gücü olduğunu belirterek karizmatik liderliğin bu nitelikleri, yazarı dönüştürücü liderlerin aynı zamanda karizmatik liderler olduğu kanaatine ulaştırmıştır (House vd., 1991; akt. Özalp ve Öcal, 2000). Karizmatik liderlerin başkalarını etkileme sürecinde ileri düzeyde güç sahibi olduğunu ve güçlü bir ikna kabiliyetleri bulunduğunu öne süren House, teorisinin beklentilerin ötesinde performans tahmini yaparak takipçilerin bu yönde harekete geçirilmesi üzerine yoğunlaşır (İnan ve Öcal, 2000, 214).

Karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer bireylerden farkları ve daha ziyade hangi bağlamda ortaya çıktığı gibi sorulara cevap arayan House'un teorisine göre karizmatik bir liderde üç tür özellik bulunmaktadır. Bunlar güven, hâkimiyet ve kendi inançlarına bağlılıktır (Zel, 2001, 151-152).

House'un yaklaşımı dahilinde geliştirdiği lider davranışlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (House, 1992; akt. Çelik, 2011):

- \* İdeolojik vizyonun açıkça ifade edilmesi,
- \* Amaç, değer ve kimlik gibi katkı sağlayan iletilerin iletişimi,
- \* Vizyon değerlerini içeren rol model davranışı ile örnek kimlik yapısı,
- \* İzleyenlerin yüksek performansı beklentisinin ifade edilmesi,
- \* Takipçilere olan yüksek güvenin her fırsatta belirtilmesi,

\* Takipçilerini güdüleyici davranışlar sergileme .

Bu bilgiler ışığında House'un dikkat çektiği en önemli nokta karizmatik liderin hedeflerini açıkça ifade etmesi, takipçilerine yol gösteren bir rehber olarak sonsuz bir güven aşıl原因 ve hedefleri doğrultusunda onları motive eden davranışlar sergilemekle yükümlü olmasıdır.

#### 2. 4. 1. 3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi

İşlemci ve dönüşümcü liderlik kavramları ile alakalı olduğu saptanan ve diğer teorilere göre daha gerçekçi olduğu ifade edilen (Keçecioğlu, 2003, 47) Bass'ın yaklaşımına göre karizmatik etkiye sahip liderler, kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırmak için izleyicinin tutum ve davranışlarını teşvik etmelidir ve onların gözünde olduğundan fazla görülmeleri, kendilerini takipçileriyle özdeşleştirecek yararlı hedefler haline getirebilmelerini sağlamaktadır (Kılınç, 1997).

Normların grup üyeleri arasında da bilinmesinin karizmatik liderliği ortaya çıkaracağı ve bunun da liderleri daha başarılı kılacağını ifade eden Bass'a göre karizmatik liderler, takipçileri üzerinde güce ve etkiye sahiptir. Liderin dürüst ve güvenilir olduğuna inanılan bu teoriye göre liderler de takipçilerine ilham vererek hedeflerin gerçekleşmesine yani başarıya ulaşılmasına azami destek verirler (Aslan, 2009, 135).

Bernard Bass'a göre karizmatik lider, öncülük ettiği örgüt içindeki izleyicileri etkiler ve onlar üzerinde bir güce sahip olur. Örgütün içerisindeki işgörenler ve izleyiciler, karizmatik liderle kendileri arasında bir yakınlık hisseder ve adeta onunla mümkün olduğunca benzeşmeye çalışır. İşte bu karizmatik liderler, örgütteki her bireye ilham kaynağı olur, onları güdüler, coşkulandırır, böylece izleyicilerinin hedefe ulaşmalarında üstün gayret göstermelerini sağlar (Aslan, 2009, 135).

#### 2. 4. 1. 4. Shamir'in Benlik Teorisi

House'un yaklaşımı üzerine inşa edilen ve kendinden önceki teorilere eleştirel yaklaşan benlik teorisi, Shamir tarafından ortaya atılmış ve bünyesindeki karizma öğelerini yine House'un teorisinden almıştır. Benlik teorisi aynı zamanda, anılan teoriden farklı olarak motivasyon süreçlerini de içermekte (Gül, 2003) ve takipçilerin



bir grup üzerindeki tesirleri ile ikili ilişkiler konusunda daha ileri açıklamalar getirmektedir (Shamir, Howell, 1999; akt: Çelik, 2011, 24).

Kendine özgü pek çok güdüleme sürecini de ihtiva eden benlik teorisi, bazı varsayımlara dayanmaktadır. Buna göre insan davranışı faydacı ve amaç yönelimli olduğu kadar aynı zamanda bireylerin duygu, değer ve benlik kavramlarının da bir tezahürüdür. İnsanlar temelde kendi benlik kavramlarının çeşitli bileşenleri arasındaki tutarlılığı sürdürmeye yönelik motive olmakta ve bu benlik kavramı, sahip olunan değerlerin ve toplumsal kimliklerin birleşimi olarak meydana gelmektedir (Abdullah, 2013, 57).

Bu varsayımlara ek olarak Shamir'e göre insanları sadece kendi içsel dünyaları ve diğer duyguları değil korkuları da motive eder. Dolayısıyla korku ya da ümit, bireyi başarıya götürebilir (Gül, 2003). Liderin etkileme süreçlerini tanımlamak isteyen Shamir ve arkadaşları, bu süreçleri şu şekilde alt başlıklara ayırmıştır: Kişisel ve sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda (Gül, 2003).

Shamir'in Benlik Kuramı, takipçilerin ideolojik amaçlar doğrultusunda dışsal ödüllerden çok içsel ödüllere önem vermekte ve içsel ödüller kendini ifade etmek, kendi değerinin farkında olmak ve kendi içinde tutarlı olmak olarak ele alınmaktadır (Doğan, 2014). Shamir'e göre karizmatik liderler geçmiş olaylarla ilgili hikâyeleri anlatmayı, sembollerini ve sloganları kullanmayı içeren toplu kimliğe başvurmak suretiyle, izleyicilerinin sosyal özdeşleşmesini ve toplu öz faydasını arttırmırlar. Yine, takipçilerin model alabileceği davranış örnekleri sağlamak ve yeni değerleri sembolleştirmek için "rol modelleştirme" kuramını kullanırlar. Karizmatik liderler, kendi yöntem ve bakış açıları ile ilgili ikna güçlerini göstermek üzere klasik olmayan ideolojik davranışlarla ilgilenirler ve özveride bulunmak için çaba sarf ederler (www.merih.net., 2015).

#### 2. 4. 1. 5. Conger-Kanungo'nun Karizmaya Atıf Teorisi

Karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımı temelinde bir teori geliştiren Jay Conger ile Rabindra Kanungo'ya göre karizma, örgütte çalışan bireyler tarafından lidere yapılan bir atıftır (Okay ve Gül, 2011). Liderin ilgilendiği hangi tür davranışın takipçilerine karizmatik geldiğini saptamayı temel alan atıf teorisine göre

gözlemlenebilen bu davranışlar üzerine yapılacak tespitler, karizmatik liderliğin tanım ve tasnifini doğru ve başarılı bir şekilde oluşturulmasını sağlayacaktır (Okay ve Gül, 2011).

Araştırmaları neticesinde bu davranış süreçlerini üç aşamada değerlendiren Conger ve Kanungo'ya göre ilk aşama, karizmatik liderlerin diğer yöneticilerden farklı olarak takipçileri tarafından mevcut yönetimin değişmesi gerektiğine inanan biri olarak algılandığı çevresel değerlendirmedir. İkinci aşama ise vizyonun ifade edilmesidir ki bu aşamada karizmatik lider, örgüt idealleri dahilinde bir vizyon geliştirir, bunu takipçileri ile paylaşır. Hedef ve vizyonun gerçekleştirilmesi için somut adımların atılmaya başlandığı ve ast-lider arasında güven duygusunun pekiştiği son aşama ise uygulamaya koyma basamağıdır. Bu aşamada lider örnek davranışlar sergiler, risk alır ve yenilikçi bir tutum içerisinde hedefe doğru yürür (Aslan, 2009, 259).

Gül'e (2003) göre atıf teorisini diğer yaklaşımlardan ayıran en önemli nokta, söz konusu kuramın karizmayı sadece olağanüstü ve özel kişilerin sergileyebileceği bir özellik olarak nitelemeyip pek çok lider ve yönetici tarafından öğrenilebilir olma özelliği taşımasıdır.

Conger ve Kanungo tarafından oluşturulup daha sonra Conger tarafından geliştirilen Karizmaya Atıf Kuramı, karizma konusundaki düşüncelerin literatürden, işletme ve benzeri örgütsel düzlemlere geçirilmesi açısından son derece önemli bir kuram olarak ele alınmaktadır. Söz konusu kuram Calder tarafından 1977'de geliştirilen "Liderlik Atıf Kuramı" ile 1969 yılında Hollander'in geliştirdiği "Davranışsal Sapma Kredisi Kuramı"nın önermeleriyle de benzer özellikler göstermektedir ([www.merih.net](http://www.merih.net), 2015)

#### 2.4. 1. 6. Bayer'in Karizma Yaklaşımı

Weber'in karizma kavramını sosyolojik olarak inceleyen ve yeni teori ortaya atmaktan ziyade bu kavramı yeniden tanımlayan Bayer, karizmanın çok etmenli ve sosyal bir yapıda olduğunu savunmuştur. Karizmanın değerlerden bağımsız olduğunu düşünen Bayer'e göre kriz ve kaos ortamlarında değişkenler ele alınamaz, fakat karizmayı meydana getiren faktörler tespit edilebilir (Çelik, 2011).

Trice ve Bayer (1986) karizmatik liderlerin özelliklerini beş maddede özetlemişlerdir (Trice ve Bayer, 1986; akt. Alkın, 2006):

- \* Karizmatik liderler insanüstü birtakım özelliklere sahiptir.
- \* Kaos ve bunalım dönemlerinde toplum belirsizlik ve umutsuzluk içerisinde.
- \* Toplumun içinde bulunduğu kriz ve kaosu aşmak için geleneksel yöntemlerden farklı olarak yepyeni çözümler getirir.
- \* Benzerlerinden farklı olan bu liderlerin takipçileri üzerinde etkili olmaları ve onların üzerinde biri olduğunu izleyicilerine kabul ettirmesi

Bu özellikler gösteriyor ki Bayer, karizmatik lider yaklaşımıyla karizmatik liderin diğer liderlerden çok üstün özelliklere sahip olması, içinde yaşadığı toplumu ikna etmesi ve onları kendi etrafında toplaması, elde ettiği başarılarla liderliğini pekiştirmesi gerekmektedir.

#### 2. 4. 1. 7. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Kendinden önceki teorilerin lider yönelimli olduğunu düşünen Meindl, izleyici yönelimli olarak nitelendirilen teorisini 1990 yılında geliştirmiş ve lidere yönelik tepkilerin araştırılmasında odak nokta olarak bireyler arası sosyal sirayeti almıştır (Gül, 2003). Sosyal sirayet (bulaşma) kavramı; heyecan, korku, coşku gibi duyguların ve davranışların eş zamanlı olarak bireyler arasında yayılması olarak tarif edilmiştir. Kaygı ve engellenmeye karşı belirli bir yolla davranmaya yönelik gizli eğilimleri olduğu varsayılan bireylerin bu eğilimlerini sosyal normlar yahut cezalarla bastırılma korkusunu taşıdığı da kabul edilmektedir (Abdullah, 2013).

Meindl'a göre çoğu insanın benliğinde kahramanca bir sosyal kimlik barınmakta ve insanlar kendilerini feda etmek için harekete geçirici bir ideoloji ya da bir liderin beklentisi içerisinde. Yaşamlarını tehlikeye sokacak kriz durumlarında ise bu bireyler, söz konusu durumlarda ortaya çıkacak lider yahut ideolojinin heyecanına bağlı kalıp davranışsal eğilimlerini ifade edeceklerdir (Gül, 2003).

Meindl'in kuramını, önceki yaklaşımlardan ayıran en temel etken takipçi eğilimli olmasıdır. Karizmatik liderin kim olduğunun çok önemli olmadığı bu teoriye göre temel unsur, bastırılmış duygu tepkileri harekete geçiren bir ideoloji, bu ideolojiyi harekete geçiren sembolik bir lider (Gül, 2003) ve heyecan yaratan bir kriz ortamının doğmasıdır.

#### 2. 4. 1. 8. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım

Karizma kavramını izleyen bakış açısıyla ve psikoanalitik yaklaşımla ele alan teorisyenler, insanüstü bir kahraman ve ilah gibi görülen bazı karizmatik liderlerin normal dışı görülen etkilerini araştırmak amacıyla takipçilerinin bireysel özdeşleşme durumlarını yansıtmaya, yer değiştirme ve geçmişe dönüş gibi psikodinamik süreçler dahilinde analiz etmişlerdir (Doğan, 2014).

Yansıtmaya kavramını arzulanmayan duygu ve düşüncelerin bir başkasına atfetme olarak tanımlayan araştırmacılar; korku, suçluluk ve yabancılaşma içerisindeki takipçilerin, kimliklerini olağanüstü kişi olarak gördükleri liderin kimliği ile özdeşleştirdikleri sonucuna varmışlardır (Abdullah, 2013). Geçmişe dönüş ve yer değiştirme süreçlerinin ise birbiriyle ilişkili olduğunu savunan söz konusu teoriye göre bilinçaltı önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Takipçinin bilinçaltındaki bireyin yerine geçmesinin söz konusu olduğu yer değiştirme sürecinde bilinçaltındaki duyguların da bu lidere yöneltilmesi durumu muhtemeldir. Bu gibi karizmatik liderler, başka bir deyişle, ebeveyn ilişkisini temsil etmektedirler (Doğan, 2014).

### 2. 5. Motivasyon

#### 2. 5. 1. Motivasyon Kavramı ve Özellikleri

Motive" teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak ifade edilmekte, güdüleme, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir (www.tdk.org). Şu halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici, sürdürücü ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güç olduğu ifade edilebilir. Motive temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne, gayeye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren,1996,412).

Latince "hareket etmek" anlamındaki "movere" kelimesinden türetilen *motivasyon* genel anlamda; kişide oluşan istek ve arzuların seçilmesinde, bunların öncelik ve önemlerine göre sıralanmasında, tasarı halinde vücut bulmasında kullanılan ve bilişsel süreçler ile devinimsel davranışların oluşmasına sebep olan ve sürekli değişen bir hareketlenme (Dur, 2014); örgütsel anlamda ise örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, bu çalışmayı sürdürmelerini, görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan unsurların tümü (Güven, 2004) olarak bilinmektedir. Bununla birlikte araştırmacılarca hem çekici hem de engelleyici bir konu (Özkalp, 2003, 29) ve bireyin olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve tatmin olmasını sağlayan süreç (Bentley, 1999, 180) olarak tanımlanmıştır.

Bugün sıklıkla kullanılan motivasyon kelimesinin yönetim düşüncesi ve uygulamaları içinde ayrı bir öneme sahiptir. Başarılı bir yönetici, çalışanları motive ederek arzulan sonuçlara zamanında ve bu iş için ayrılan kaynaklara ulaşan yöneticidir (Ataman,2001, 433). Motivasyon liderliğin tamamlayıcısı durumunda olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü birçok durumda etkin bir liderlik, çalışanların motivasyonunu gerektirir. Bu nedenle yönetici düzeyindeki kişilerin etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için personelin motivasyonuna önem vermesi gerekmektedir (Birdal ve Aydemir,1992, 84).

Bursalıoğlu (2010, 126) motivasyon, "bir işgöreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü" olarak nitelendirmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarının yaptıkları işe motive olmaları ya da motivasyon düzeyleri yüksek bir şekilde çalışmaları oldukça önemli olduğu söylenebilir. Motive edilmiş bir kişi bir ihtiyacını karşılayacak şekilde davranır. Sözelimi, birkaç günden beri hiçbir şey yemeden duran bir kişi, yemek yeme ihtiyacıyla motive edilebilir; çünkü yemek yeme ihtiyacı, kişinin açlık hissini tatmin etmek doğrultusunda hareket etmesini sağlar (Tatar, 1992, 73).

Bazı işletme ve kuruluşların başarılı, bazılarının da başarısız olma sebeplerinin incelenmesi neticesinde ortaya atılan ve üzerinde çeşitli araştırmalar yapılan motivasyon kavramının temelini, bireyi açık bir davranışa götüren süreçte bir güdü veya hareket olarak bilinen bir ihtiyacın oluşturduğu ifade edilebilir. Bu ihtiyaçların karşılanamaması neticesinde tatminsizlik durumu ortaya çıkmakta ve

bireyin beklenenden farklı davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir (Birkan, 2009). Bu durumun engellenmesi ve ortadan kaldırılması bağlamında hayati bir öneme sahip olan motivasyonun etkisel alanındaki söz konusu ihtiyaçlar ise fizyolojik, psikolojik ve toplumsal olarak sınıflandırılabilir. İnsanın doğumundan ölümüne dek yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçların karşılanması sonucunda, sosyal yaşamda sevgi, bağlılık, kabul görme ve statü gibi toplumsal ihtiyaçları gün yüzüne çıkarmakta ve bu ihtiyaçların da giderilmesi için psikolojik ihtiyaçların ortaya çıktığı söylenebilir (Artan, 1986, 160).

Söz konusu bu ihtiyaçların doyurulması ve insanların amaçlarını gerçekleştirme noktasında ortaya çıkan motivasyonu arttırmaya yönelik zorlanmalar ise başlıca iki grupta değerlendirilmektedir (Öztürk Başpınar, 1999, 27):

- \* İnsanın fizyolojik, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin doyurulmasını amaçlayan içsel zorlanma,
- \* Dış çevre uyarıcılarıyla oluşan dış zorlanma.

Bu değerlendirmeye göre içsel zorlanma, kişinin ruhsal, toplumsal ve fiziksel ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile ilişkiliyken dışsal zorlanmada ise kişinin gereksinimlerinin doyurulmasının engellenmesi, bireyin dış çevreden beklentilerinin karşılanmaması ve dış çevrenin bireyden beklentileri ve istedikleri olarak açıklanabilir (Öztürk Başpınar, 1999, 27). Araştırmacılara göre içsel zorlanma, dışsal zorlanmaya nazaran daha etkili ve motivasyonda içten zevk alabilmenin yegane etmenlerinden biridir (Hagemann, 1997, 7).

### **2. 5. 2. Motivasyonun Yararları**

İnsanları nelerin motive ettiğini bilmek, çevreyi anlamayı gerektirir ve çevrede neler olup bittiğini bilen kişi de problemleri çözme noktasında son derece aktif bir rol oynar. İyi bir motivasyon çalışanların, yöneticilerin ve örgütün her bakımdan daha başarılı bir hedefe ulaşmasını sağlamaktadır. Motivasyonun çalışanlar açısından şu gibi faydaları bulunmaktadır (Tümer, 1975, 316):

- \* Çalışanların temel ekonomik ve kültürel ihtiyaçlarını gidermeye imkân hazırlamak,
- \* Çalışanların ego tatminini gidermek,
- \* Çalışanların yeteneklerini geliştirmesine imkân tanımak,
- \* Çalışanların yaratıcılık ve liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamak,
- \* Kişiler arası olumlu rekabeti geliştirmek,
- \* Özellikleri değişen kurumlarda çalışanların esnek olmalarını sağlamak,
- \* Çalışanların kurumdan bekledikleri doyumu artırmaktır.

Böylece motivasyon, çalışanların içsel ve dışsal ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. Aynı zamanda çalışanlar arasında yaratıcılık ve liderlik özelliklerinin gelişimine katkıda bulunur. Onların örgüt içindeki iş doyumlarını sağlamaktadır. Çalışanlar için yukarıdaki faydaları içeren motivasyonun yöneticiler için de pek çok yararı bulunmaktadır. Zira motivasyon, çift yönlü bir olgudur. Çalışanların motive edilmesi örgütü hedeflerine yöneltirken bu durumdan yöneticilerin de olumlu yönde etkilendiği ortadadır.

Hedefe varabilme bağlamından son derece mühim bir konumda bulunan motivasyonun örgüt açısından faydalarını ise şu şekilde sıralanabilir (Ay, 2007):

- \* İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet içinde bulunmasını sağlar.
- \* Esnek motivasyon sisteminin örgüt içerisinde gelişmesini sağlar.

Buna göre örgüt, çalışanların beklentilerini karşılayarak onların üretkenliğini artırır; böylece rekabetçi bir yapı kazanmalarına zemin hazırlar. Bu da beraberinde ekonomik yönden gelişmelerini sağlayarak daha hoşgörülü bir iletişim yolunun kurumda benimsenmesini sağlar.

### 2. 5. 3. Motivasyon Teorileri

#### 2. 5. 3. 1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri

Kapsam teorileri, genelde ihtiyaçlar bağlamında motivasyonu başlatan faktörleri ve bu faktörlerin etkilerini açıklamaya çalışır. Bu teorilerin temel varsayımı, yöneticilerin bu faktörleri kullanarak örgüt için gerekli motivasyonu sağlayabilmeleridir. Yöneticiler, ancak bu faktörleri doğru şekilde anlarsa, bu faktörlere hitap ederek çalışanlarını örgüt hedefleriyle paralel hale getirebileceklerdir (Ay, 2006 ). Kapsamına göre motivasyon teorileri, bireyleri çalışma ortamında nelerin motive ettiğini, insanları hangi ihtiyaç ve dürtülerin kontrol ettiğini ve bu olguların önem ve sırasını tespit etmeyi amaçlamaktadır (Çiçek, 2005).

Kapsam teorileri içerisinde en tanınanı ve en çok tartışılanı **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**'dir. İnsanın her davranışının belli bir ihtiyacı gidermeye yönelik olduğunu savunan Maslow'a göre hiyerarşik sıradaki bir ihtiyacın tatmin edilmeden bir sonrakine geçiş mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla birey, davranışlarını ödül-ceza gibi dışsal uyarıcılar yerine içsel faktörlerle oluşturmaktadır (Birkan, 2009). Maslow'a göre bir alt basamaktaki ihtiyacın giderilmesi neticesinde üst basamaktaki ihtiyaç ortaya çıkar ve bu durumda alt basamaktaki ihtiyaç, kişiyi tatmin edemez hale gelir (Koçel, 2005, 640). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini şu şekilde gösterebiliriz (Can, 2002, 192):

- \* Fizyolojik ihtiyaçlar: hava, su, yiyecek, ücret, yan ödeme,
- \* Emniyet ihtiyaçları: güvenlik, sigorta, tehlikeden korunma,
- \* Sosyal ihtiyaçlar: sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma,
- \* Saygınlık ihtiyaçları: başarı, tanınma, statü,
- \* Kendini gerçekleştirme: yaratıcı yetenekler, kişisel gelişim olanaklarıdır.

Görülmektedir ki Maslow'un ihtiyaçlar listesinde öncelikle bireyin hayati gereksinimleri yer almakta ve ardından toplumsal ihtiyaçları bulunmaktadır. Fizyolojik ve saygınlık ihtiyaçlarının giderilmesinin ardından da bireyin kişisel gelişimini tamamladığı kendini gerçekleştirme aşaması yer almaktadır.



Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra en çok bilinen kuram *Herzberg'in ift Faktör Kuramı*'dir. Bu teoriye göre motivasyon yönünden iki önemli grup söz konusudur. Hijyen olarak ifade edilen ilk grup, çevreye ilişkin ve iş dışında kalan etmenler iken ikinci grup ise motivasyonları içeren gruptur. (Can, 2002, 193).

Herzberg, araştırmaları sonucunda elde ettiği sonuçları da iki gruba ayırmış ve motivasyon sağlayan başarı elde etme, sayılma, işin kendisi, sorumluluk alma gibi yapılan işle olanları motive edici faktörler; tatminsizlik yaratacak yönetim şekli, çalışma koşulları, ücret, özel yaşam, ilişkiler ve iş güvencesi gibi olguları da hijyen faktörler olarak belirlemiştir (Aytaç, 1996).

Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmesiyle ortaya attığı *ERG (VIG)Teorisi*' ne göre çalışanın alt basamaktaki ihtiyaçlarının doyurulması onu bir st basamağa yönlendirmektedir. st basamaktaki ihtiyaçlar az doyurulduğunda (hayal kırıklığı yaşama) da alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulmaktadır (geri dönüş). Yani st düzeydeki ihtiyacın giderilememesi durumunda bir alt seviyedeki ihtiyaca geri dönülür ve onun tatmini sağlanmaya çalışılır (Güney, 2006, 360).

Maslow'un ihtiyaç tasnifinin modern durumlara uygulanmış hali olarak bilinen ERG yaklaşımı modeli şu şekildedir (Can, 2002, 193):

- \* Varlığını sürdürme ihtiyaçları (Existance),
- \* İlişki ihtiyaçları (Relatedness),
- \* Gelişme (Growth) ihtiyaçları.

Söz konusu bu ihtiyaçların ilk harflerinin birleştirilmesiyle bu ismi alan ERG teorisi, Maslow'un teorisinden farklı olarak aşağı doğru da hareket edebilmektedir. Görüldüğü gibi Maslow' un teorisindeki ihtiyaçlar, ERG teorisinde e düşmüştür. Bu teoride ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşik sıralamaya vurgu daha az yapılmakta, birden fazla ihtiyacın aynı anda karşılanmak istenmesi imkan dâhilinde kabul edilmekte ve bir ihtiyacın karşılanması durumunda bireyin, bir sonraki ihtiyaç için motive olacağı bir kural olarak kabul edilmemektedir (Telman ve nal, 2004, 24).

İnsan ihtiyaçlarına yönelik sınıflamalardaki bu tutarlılığa rağmen, ERG teorisi başta da belirtilen ihtiyaç geçişlerindeki esnekliği nedeniyle, günümüz iş dünyasına daha anlamlı bir bakış açısı yaratmaktadır. Zira birey aynı anda birden fazla şeye ihtiyaç duyabilir, bir ihtiyacı giderdiğinde hiyerarşik olarak bir üstteki ihtiyacı için güdülenmeyebilir. Giderilen ihtiyacın kapsamı genişleyebilir, güdüleyici olma özelliğini sürdürebilir. İşte bu türlü durumlar için de ERG (VİG) Teorisi geçerliliğini korumaktadır (Birkan, 2009).

Motivasyon olgusu bağlamında kapsam teorilerinden bir başkası ise **McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi'**dir. Bu yaklaşıma göre motivasyon, bireyin kazanma ve elde etme gücüne bağlı olmakla birlikte yaşam boyunca başarıların nasıl elde edileceğinin öğrenilmesi temeline dayanmaktadır (Barutçugil, 2004, 377). Üç güdü teorisi olarak da bilinen bu kurama göre McClelland söz konusu bu üç ihtiyacı şu şekilde açıklamıştır (Şen, 2010, 20):

\* Birlikte olma ihtiyacı: Sosyal ilişkiler kurma ve bir gruba dahil olmayı karşılan bu ihtiyacı fazla olan birey, kişiler arası etkileşim kurma ve geliştirmeye büyük önem verir.

\* Güç kazanma ihtiyacı: Güç elde etme ihtiyacı kuvvetli olan biri, güç ve otorite kaynaklarını genişletmeyi ve başkalarını etki altına almayı hedefler.

\* Başarılı olma ihtiyacı: Başarılı olma gereksinimi kuvvetli olan bireyler, gerçekleştirilmesi zor olan hedefler seçer ve bu yolda ellerinden gelenin en iyisini yapmaya gayret ederler.

Buna göre çalışanların örgüt içerisinde sosyal ilişkiler kurarak beraberce hedeflere ulaşma ihtiyacı vardır. Bu birliktelik sonucunda güç elde etme gereksinimi bulunmakla birlikte örgütün ve çalışanlarının başarı elde etmeye yönelik gereksinimleri mevcut hale gelmektedir.

### 2. 5. 3. 2. Süreç Teorileri

Sürecine göre motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive oldukları ile ilgilidir. Motivasyonun işleyişini bilişsel süreçlerle açıklamaya çalışan bu teorilerin asıl amacı, belli bir davranışı

gösteren bireyin bu davranışının nasıl tekrar edilebileceği ya da edilemeyeceği sorusuna cevap aramaktır (Toker, 2006).

Süreç teorilerinden en çok bilineni **Şartlandırma/Pekiştirme Teorisi**'dir. Skinner ve Pavlov'un geliştirdikleri bu yaklaşıma göre organizmalar, gösterdikleri bir davranış sonucunda haz aldıkları takdirde bu davranışlarını devam ettirecekler, haz alamadıkları zaman da bu davranıştan vazgeçeceklerdir. Bunun sonucunda organizma, haz aldığı davranışı gerçekleştirmek isteyecek ve bu şekilde o davranışı pekiştirerek öğrenmiş olacaktır (Eren, 2003, 603).

Bireyin gerçekleştirdiği davranışlara istenen yönde etki etmek için kullanılması gereken yöntemleri ise şu şekilde açıklanabilir (Yüksel, 2000, 146-147):

\* Olumlu pekiştirme: Bireyin arzulanan davranışının devam etmesi için kullanılan yöntemdir. Bu yöntem; onur, zevk alma, gurur duyma gibi içsel pekiştiricilerle sağlanabileceği gibi prim, ikramiye, zam gibi unsurlarla da sağlanabilir.

\* Olumsuz pekiştirme: Bireyin olumsuz davranışını değiştirmek ve istenilen hale getirmek için kullanılabilir. Hatayı yapan kimsenin uyarılması, üstü kapalı olarak eleştirilmesi bu yöntemle yapılabilir.

\* Son verme: Bir davranışın ortadan kaldırılması için uygulanan cezasız bir yöntemdir. Maaş erteleme gibi.

\* Cezalandırma: İstenmeyen bir davranışın ortadan kaldırılması için işgörenin cezalandırılmasıdır. Ceza verilen çalışan, söz konusu davranışı terk edecek ve o davranış ortadan kalkacaktır.

Şartlandırma teorisinde kişinin ortaya koyduğu davranışların istendik yönde gelişmesini ve sürdürülmesini gerçekleştirmek için olumlu, olumsuz pekiştirme ile son verme yöntemlerinin kullanılması bu teorisinin en temel ögesidir.

Süreç kuramlarından bir diğeri ise **Vroom'un Beklenti Teorisi**'dir. Güdüleme modeli olarak oldukça yaygın kabul görmüş olan bu teoriye göre ihtiyaçların varlığı tek başına motivasyon için yeterli değildir. Ayrıca insanların davranışta bulunması

için de bu davranışların ihtiyaçları tatmin etmede amaca yönelik beklentilerinin olması gerekmektedir (İncir, 1985, 210). Vroom'a göre motivasyon üç boyutta kendini gösterir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Kaynak, 1995, 135):

\* Valens: Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. +1 ile -1 arasında değer alabilir.

\* Bekleyiş: Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. 0 ile +1 arasında değer alabilmektedir.

\* Araçsallık: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir.

Beklenti teorisine göre motivasyon daha fazla çabayı gerektirmekte ve artan çabanın, çalışanın arzulama derecesi yüksek olan hedefleri tercih etmesini sağlayarak bireyin amacına yaklaşması ile yeniden güdülenmesini kolaylaştırır (Keser, 2006, 40). Beklentilerin zaman içinde sürekli değişkenlik göstermesi, bireylerin davranış tercihleriyle hedefleri ve işletme sonuçları arasındaki ilişkilere yaptığı vurgu sayesinde meydana gelebilmektedir (Birkan, 2009).

Vroom'un kuramı üzerine inşa edilen **Porter-Lawler Beklenti Teorisi** ise söz konusu yaklaşımdan farklı olarak gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin söz konusu olabileceğini ortaya atmış ve her örgüt üyesinin başarılı olabilmek için örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olması gerektiğini savunmuştur (Yüksel, 2000, 143). Ayrıca kurama göre güdüleme, tatmin veya performansa eşit olmamakla birlikte bu üçü ayrı birer değişkendir (İncir, 1985, 122).

Motivasyonla ilgili sosyal karşılaştırma kuramlarından belki de en popüler olanı **Adams'ın Eşitlik Kuramı**'dır. Kişinin iş başarısı ile tatmin olma derecesinin çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlik derecesine bağlı olduğunu savunan bu yaklaşıma göre personel, iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusundadır ve bu arzu, motivasyonu etkilemektedir (Ay, 2007).

Eşitlik kuramına göre birey, kendi çabası neticesinde aldığı sonuçlar ile aynı durumdaki bireylerin sonuçlarını kıyaslar ve bu ikisinin eşit olmasını bekler. Sonuç

eşit ise bu durum bireyde memnuniyet yaratarak gayretin olumlu yönde değişmesini tetikler; eşitsizlik durumunda ise çeşitli huzursuzlukların baş göstereceği kanısına varır. Bu konuda yöneticilere düşen görev, değerlendirmelerde objektif olmak ve eşit çabayı eşit şekilde ödüllendirmektir (Koçel, 2005, 524).

Edwin Locke tarafından geliştirilen *Amaç Teorisi* ise kişilerin belirlediği amaçların, onların güdülenme derecelerini de belirlediğini savunmakla birlikte davranışların amaca göre şekillendiğini ifade eder. Teoriye göre belirli amaçlara sahip olmak, performansı artırmakta, kendileri için yüksek düzeyde amaçlar belirleyen bireyler daha çok çaba göstermekte ve işlerini daha iyi yapmaktadır. Yani daha yüksek düzeyde hedefler belirleyen kişiler, onlara göre düşük düzeyde amaç edinenlerden daha yüksek bir performans gösterecektir (Ay, 2007).

Söz konusu amaçların bireylerin kendileri tarafından belirlenebilmekle birlikte hem birey hem de organizasyon tarafından saptanabildiğini de iddia eden Locke ve arkadaşları, amaç yönelimi ile performans arasındaki ilişkinin detaylarını şu şekilde açıklamaktadır (Ay, 2007):

\* Açık ve belirgin amaçların tayini "yapabileceğinin en iyisini yap" talimatından daha fazla güdüleyicidir.

\* Çalışan kişi, hedefi kabullendiği takdirde zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere nazaran daha fazla üretmeye yol açar.

\* Hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubunun katılımıyla belirlenirse üretimde daha fazla artış olmaktadır.

\* Amaç yönetimiyle birlikte performanslarıyla ilgili olarak zamanlaması uygun ve nesnel geribildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla çalışırlar.

Buna göre teoride, bilinçli olarak bir amaç belirleyen bireylerin işteki başarısının yüksek olması iş başarımı üzerindeki etkisi doğru orantılıdır. Ancak amaçların özellikleri de büyük önem taşımaktadır. Bu özellikler; amacın belirginliği, iyi tanımlanmış ve anlaşılır olması, amaçların giderek artması ve benimsenmesiyle mümkün olur (Balcı, 1992, 90).

## 2. 5. 4. Motivasyon Araçları

Çalışanları motive eden faktörler, bireyden bireye değişir. Nitekim kişilerin psikolojik yapıları ve dolayısıyla onları motive eden araçlar da farklıdır. Bireysel farklılıklara göre tespit edilmesi gereken motivasyon araçlarını aşağıdaki gibi tasnif etmek mümkündür (Bilecen, 2008, 47):

- \* Ekonomik motivasyon araçları
- \* Psiko-sosyal motivasyon araçları
- \* Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları

### 2. 5 .4. 1. Ekonomik Araçlar

Motivasyon araçlarından belki de en etkili olan ekonomik temeller, işletmelerin kuruluşu ile bireyin çalışması noktasında ortak bir zemin görevi görmektedir.

Kişileri güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü etken konumunda bulunan para bir işletmeye yetenekli personeli çekmede etkin bir araç vazifesi de üstlenmekle birlikte (Can, 2002, 198) çalışanların fizyolojik ve emniyet ihtiyaçlarını karşılamada da etkilidir.

Fakat paranın, kişilerin motivasyonu üzerinde oynadığı rol her bireyde aynı olmayabilir. Kimi için alışveriş aracı ve servet biriktirme aracı olarak algılanan para bazıları için saygı görme bazıları için de "her şey"i ifade edebilmektedir (Ay, 2007). Bireylerin söz konusu bu ihtiyaçlarının para, ücret, gelir ile giderilebilmesi bağlamında yöneticilerin motivasyonun bu en etkili aracını yerinde, zamanında ve amacına uygun kullanabilmesi gerekmektedir.

Çalışanın istenilen davranışa yönelmesi yahut önceden belirlenen bir hedefe ulaşması durumunda ücret dışı yapılan ödemelere ise prim adı verilmektedir. Net ücretin yanında ek olarak çalışana verilen primde amaç, bireyi daha çok ve verimli çalışmaya teşvik etmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, 111).

Kişisel değerlendirmeye dayanan ödül ve hedeflerin önceden belirlendiği, çalışanın sonucunda ne alacağını bildiği bir maddi ödül sistemi olan primli ücret uygulamasının çeşitli sistemleri bulunmaktadır. Bu sistemler aşağıdaki gibidir (Ay, 2007):

\* Halsey Sistemi: Bu sistemde her işin tamamlanabilmesi için standart bir zaman hesaplanır. Çalışan, işini hesaplanan bu standart zamanda bitirebilirse normal ücretini alır.

\* Rowan Sistemi: Halsey sisteminin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak için Rowan tarafından geliştirilmiştir. Rowan sisteminde amaç zamandan tasarruf etmektir

\* Bedeaux Sistemi: Bedeaux sisteminde yapılacak her iş için belirlenen süre bir Bedeaux birimiyle ifade edilir.

\* Taylor Sistemi: Taylor sisteminde çalışanlar için farklı ve ayrı ücret tarifeleri düzenlenmiştir. Sistemde zaman tasarrufu değil çalışanın etkinliği önemlidir.

\* Gantt Sistemi: Gantt sisteminde personelin saat ücreti garanti altına alınmakta ve normal bir personelin belirli bir sürede gerçekleştirmesi gereken üretim miktarı standart olarak belirlenmektedir.

Çalışanı daha başarılı olmaya teşvik etmek, işin kalitesini arttırmak, iş gücü devrini ve kayıpları azaltmak için uygulanan bir başka ekonomik araç olan kar paylaşımı ise çalışana normal ücret dışında, elde edilen kardan pay verilmesidir (Özgen vd., 2002, 274-275). Bu sistemde çalışanlara, ücretlerine ilaveten şirket karının belli bir oranı da ödenir ve çalışan-işveren ilişkisinin güçlenmesi, çalışanın işletmeye olan ilgisinin artması ve personelin mali güvenliğine katkıda bulunması amaçlanır (Yüksel, 2000, 231).

Ücret, prim ve kar paylaşımı dışında çalışanları özendirmek ve işe bağlamak amacıyla birtakım ekonomik ödüllendirmeler de ekonomik motivasyon araçlarındandır. Motivasyon ve örgüt için önemli olan yaratıcı ve yapıcı öneriler getiren çalışanlar arasında çatışma ve kıskançlık meydana getirecek

ödüllendirmelerden ise kaçınmak gerekir. Zira ödüllendirme esnasında çalışanlar arasında adalet duygusunu kırarak bir havanın oluşması bile bireylerin moral ve motivasyonlarının düşmesine neden olacaktır. Sonuç olarak ödüllendirmeler eşitlik ilkesine uygun olarak yapılmalıdır (Can, 2002, 200).

#### 2.5.4. 2. Psiko-Sosyal Araçlar

İnsanın ekonomik ihtiyaçları yanında psiko-sosyal ihtiyaçları da yaşaması ve yaşamını devam ettirmesi açısından son derece önemlidir. Bu yüzden sadece parasal güdülenme yeterli olmayacak, çalışanların motivasyonunda psiko-sosyal ihtiyaçlar da çok mühim bir durum arz edecektir.

Söz konusu bu psiko-sosyal ihtiyaçların başında hiç şüphesiz çalışmada bağımsızlık gelmektedir. Birçok çalışan, kişisel gelişme gücünü arttırmak bağımsız çalışma ve inisiyatif alma eğilimi göstermek istemektedir (Akat ve Budak., 1994, 217). Kuşkusuz bu tip çalışanlara yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmalarında yardımcı olacaktır. Fakat bağımlı çalışma eğiliminde olan ve sorumluluk almak istemeyen çalışanlara inisiyatif vermek de hem birey hem de örgüt açısından faydalı olmayabilir (Genç, 2004, 238).

Çalışan, ekonomik ihtiyaçları yanında güvenlik ihtiyaçları ve emeğinin karşılığında bu ihtiyacının temin edilmesini umar. İşletmelerdeki sosyal sigorta, emeklilik tazminatı, kişisel yatırımlar gibi çalışanın geleceğinden emin olmasını sağlayan olguların tümü güvenlik ve emniyet ile alakalıdır. Örgüt ve işletmelerin alacağı sağlık ve ekonomik güvencelerle çalışanlar ne canlarından ne de geleceklerinden endişe duyacaklar ve bu durum neticesinde personelin işinden memnun olması ve tatmin duygusunu tatmasına sağlayacaktır (Eren, 2003, 330-331).

Kişinin çalıştığı birimde yaptığı iş ve o işe olan tavrı çok önemlidir. Kişi, yaptığı işle övünüyor ve o işi ilginç buluyorsa motivasyonu da o denli olumlu olacaktır. Bu yüzden birey, sevdiği ve ilgi duyduğu bir alanda çalıştırılmalı ve yetenekli olduğu alanda yükselmesine izin verilmelidir. İşine motive olmuş birey de bu işini kaybetmemek uğruna sürekli çaba sarf edecektir (Peker ve Aytürk, 1998, 302).



Ücretten sonra belki de en çok önem verilen bir araç olan terfi ise çalışanın yetki, görev ve sorumluluk yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmasıdır. Örgütte tutulmak istenen elemanın işinde yükselmesine olanaklar sağlanmalı ve gerekli zeminler oluşturulmalıdır (Yüksel, 2000, 23).

Psiko-sosyal ihtiyaçlardan biri olan statüye sahip olma gereksinimi terfi, unvan veya maaş artışı ile sağlanmalıdır. Parasal ödülleri de beraberinde getirmesine rağmen terfi, statü ile ilgili bir ödüldür ve bu da kişiyi ayrıca motive eder (Genç, 2004: 236). Eğer çalışanlar, görevlerinde yükseldiklerinin farkına varırlarsa daha çok motive olacaklardır. Çünkü çalışan, iş hayatı boyunca daha yüksek mevkilere gelmek ve daha fazla ücret almak isteyecektir (Peker ve Aytürk, 1998, 301).

İşgören sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yönetici ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ihtiyacı da duyar. Bu yüzden çalışan, böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecek ve daha başarılı olup sosyal bir statü elde etmek için elinden gelenin fazlasını yapacaktır (Eren, 2003, 335).

İnsanların yapılmaya değer bir işi olduğu düşünce ve tavrı içerisinde olması motivasyonunu olumlu yönde etkileyen bir durumdur. Dolayısıyla çalışanın, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmeye değer olduğuna inanması gerekir (Ay, 2007).

Aslında bu inanma ve değer verme, toplumun o işe verdiği önemle ilgilidir. İşletmeler, çalışanın yaptığı işe değer vermesini de müşterilerden gelen memnuniyet verici haberleri çalışanlarla paylaşarak sağlayabilir. Yaptığı işin başkalarını memnun ettiğini öğrenen iş görenin motivasyonu yükselecek, örgütü hedeflerine ulaştırmak için gösterdiği çaba artacak ve o işe olan arzusu fazlasıyla çoğalacaktır (Ay, 2007).

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla yapılan gezi, sportif faaliyet, özel günler ve eğlenceleri kapsayan sosyal etkinlikler de motivasyonu olumlu yönde arttıran psiko-sosyal araçlardır. Çalışanın, işletmenin bir mensubu olmasını ve gerçekten sosyal bir hizmet yaptığını inandırmasını sağlayan bu gibi aktiviteler, yöneticiler tarafından sıklıkla gerçekleştirilmeli ve bu sayede gerekli motivasyonun artırılarak örgüt hedeflerine ulaşılması sağlanmalıdır.

### 2.5.4. 3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanı motive etmeden kullanılan araçlardan biri de örgütsel ve yönetmel araçlardır. Ekonomik ve psiko-sosyal amaçlar kadar önemli ve gerekli olan bu faktörlerden ilki amaç birliğidir. Çalışanı, örgütün ulaşmayı arzuladığı hedeflerden haberdar etmek ve bu amaç etrafında personeli toplamak, işgöreni motive edebilmektedir (Yüksel, 2000, 152).

Amaçların bireylerce belirlenmesi, hiç şüphesiz, çalışanı çok daha fazla motive edecek ve daha kararlı davranışlarda bulunacaktır. Ayrıca hedeflerin kolay olmayacak nitelikte olması ise personelin daha fazla motive olmasını ve başarının peşinden koşmasını sağlayacaktır (Eren, 2003, 343). Örgütsel ve yönetmel araçlardan biri de eğitim ve terfidir. Zira birey, ücret kadar kurumda yükselme şansı da arar. Kurum içinde verilen ilgili eğitim bu yönde olur ve çalışanın terfi etmesine imkan sağlarsa motivasyon yüksek derecede başarılı olur (Eren, 2003, 333).

Amaç belirleme konusunda olduğu gibi kurum ve işletme ile ilgili kararlara çalışanların doğrudan ya da temsilciler aracılığı ile katılması da personelin motivasyonu açısından son derece önemlidir. Nitekim bu katılımın sonucunda personel, kendine saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin etmiş olacaktır (Ay, 2007).

Çalışanın yüksek düzeyde güdülenmesine bir etken de örgüt içerisindeki iletişim olarak gösterilebilir. Kurumda emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içindeki davranışlarını etkilemekle kalmaz, bununla birlikte bu davranışları istenilen düzeyde de şekillendirebilir. İletişim ağının iyi gelişmiş olması ve sağlıklı bir şekilde işlemesi, örgütteki başarıları olumlu etkiler ve örgütsel çıktıların hem nitelik hem de nicelik olarak yüksek olmasını sağlar (Ergun, 1998, 147).

Motivasyon bağlamında çalışana yetki ve güç kazandırmak da özellikle orta ve alt kademedeki yöneticiler için önemlidir. Zira yetki sahibi olan astların daha çok başarılı olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Yöneticiler de astlarına gerekli yetkilerini devrederek onları yetkilendirmeli, güçlendirmeli ve böylece daha çok çalışmaya motive etmelidir (Genç, 2004, 238).

Disiplin ve takdir etme de örgütsel ve yönetsel araçlardan olup çalışanların motivasyonunu sağlamada önemli ölçüde etkilidir. İhtiyaçlara cevap verme kadar şikayetlerin değerlendirmesinin de motivasyonda etkili olduğu işletmelerde, gerekli ceza, ödüllendirme ve manevi yönden takdir etmenin adil ve eşit usullerde yapılması ise son derece önemlidir. Bu adillik ve eşitliğin gözetilmediği işletmelerde motivasyonun olumsuz derecede etkileneceği kaçınılmazdır. Adil ve eşit muamelede bulunulan kurumda ise düzen, otorite ve pek tabii ki çalışanların motivasyonu istenilen nitelikte olacaktır (İncir, 1985, 59).

Takdir bir gösteri niteliğinde değil içten ve haklı olmalıdır. Personel arasında huzursuzluk, kıskançlık ve düşmanlığa yol açmadan gerçekleştirilmesi gereken takdir etme eyleminin aşağıdaki özellikler çerçevesinde yapılmasında yarar vardır (Ay, 2007):

- \* Takdir etmenin temelinde herkese adil ve eşit muamele vardır.
- \* Kişisel kazanç amacıyla yapılan işler değil, gerçek başarılar ve katkılar ödüllendirilmelidir.
- \* Takdir etme, kuruluşun öz değerlerini yansıtmalıdır.
- \* Herkese rehberlik edebilmeli ve özendirici olmalıdır.
- \* Ödül, mümkün olduğunca çalışanların önünde, halka açık yerlerde verilmelidir.
- \* Resmi olduğu kadar gayri resmi takdir de unutulmamalıdır.
- \* Ödül, içten ve samimi olmalıdır.

Motivasyonu artıran bir diğer olgu ise rekabettir. Yöneticilerce çalışanlar arasında dengeli bir şekilde idare edilmesi gereken rekabetin olumlu sonuçları olduğu gibi olumsuz sonuçları da mevcuttur. Rekabeti kazananların olumlu motive olacakları bu sistemde kaybedenler ise bu rekabetten olumsuz etkilenecekler ve istenmeyen durumların açığa çıkması kaçınılmaz olacaktır. Rekabetin getirdiği bir diğer olumsuz sonuç ise sürekli kazananlar için rekabetin bir motivasyon aracı olmayacak olmasıdır. Yöneticilerin son derece dikkatli bir biçimde yönetmesi

gereken rekabet ortamının dengeli, uygun ve düzenli idare edilmesi sonucunda ise personel daima rekabeti kazanmak için motive olacak ve işinde yüksek düzeyde bir başarı gösterecektir (Kaynak, 1995, 109).

Çalışanın motivasyonunu ve işini sıkıcı ve monoton bir nitelikten uzak tutmak için kullanılan araçlardan biri de iş genişletmedir. Çalışana hem yetenek kazandıran hem de işini sevdirmesini sağlayan iş genişletmenin belli başlı yöntemleri şu şekildedir (Şimşek ve Öge, 2004, 96):

\* Çalışanların bütün potansiyellerini kullanacakları şekilde çalışmalarını istemek yani çalışanları mücadeleye sevk etmek,

\* Çalışanların işin çok daha ilginç olan yönlerini öğrenmelerine imkan yaratmak amacıyla işin zor, tekrarlı ve can sıkıcı olan kısımlarının mümkün olduğunca makinelere verilmesi,

\* İşte daha az monotonluk ve daha fazla çeşitlilik yaratmak amacıyla işe dönük daha çok eylem ile görev belirlemek,

\* Çalışanların yeni yetenekler kazanmalarına ve farklı türden işler ile meşgul olmalarına imkan sağlamaktır.

Örgütsel ve yönetsel araçlara sayılan bu motivasyon olgularına ek olarak bireylere yeni kabiliyetler kazandırması için uygulanan iş zenginleştirme, tekdüzelikten kurtarmak için rotasyon ve zamanı etkili ve verimli kullanabilmeleri açısından da esnek zaman uygulamalarını eklenebilir.

### 3. BÖLÜM

#### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, verilerin toplanma şekline, verilerin çözümlenmesi ve analizi için izlenen yola yer verilmiştir.

##### 3.1. Araştırmanın modeli

Bu çalışma, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu ile ilişkisi araştırılmaktadır. Bu amaçla yapılan çalışmada mevcut durum olduğu şekliyle ortaya konulmaya çalışıldığından betimsel tarama ve ilişkisel tarama desenleri kullanılmıştır.

Tarama modelleri, var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan, olay, birey ya da nesneyi kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2012, 77). Bu yaklaşımda araştırma konusu bireyi ya da nesneyi, değiştirme ya da etkileme çabasına girilmeden var olduğu şekliyle betimlemek amaçlanır. Korelasyonel araştırma modeli olarak da adlandırılan ilişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelenmesidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010, 171). Araştırmada nicel verilere dayalı istatistiksel teknikler kullanılarak modele ilişkin hipotezler sınanmıştır.

##### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Van iline bağlı İpekyolu, Tuşba ve Edremit ilçelerinde resmi ilköğretim okullarında 2013-2014 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan toplam 2235 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Ekonomik nedenler ve zaman kısıtlılığından tüm evrene ulaşmak yerine, evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem alma yoluna gidilirken de seçkisiz olmayan örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan okullar ve bu okullardaki öğretmen sayıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo1.** Evren ve Örneklemle İlgili Detaylı Bilgiler

SIRA NO	OKUL ADI	ÖRNEKLEM	ERKEK	KADIN	TOPLAM
1	30 Ağustos İlköğretim Okulu	18	11	7	18
2	Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu	14	8	6	14
3	Akköprü İlkokulu	17	8	9	17
4	Beyüzümü İlköğretim Okulu	8	4	4	8
5	Biröl Emil İlköğretim Okulu	10	5	5	10
6	Cemil Yörük İlköğretim Okulu	12	3	9	12
7	Dumlupınar İlköğretim okulu	7	3	4	7
8	Emin Paşa İlkokulu	14	6	8	14
9	Fatih Sultan Mehmet İlkokulu	13	3	10	13
10	Ferit Melen İlkokulu	16	7	9	16
11	Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu	8	1	7	8
12	Fevzi Geyik İlköğretim Okulu	10	7	3	10
13	Fevzi Şengöl İlköğretim Okulu	20	14	6	15
14	Hacı Ali İlkokulu	18	10	8	18
15	Hacı Bekir İlkokulu	18	15	3	18
16	Hacı Ömer Sabancı İlköğretim Okulu	20	11	9	20
17	Hasan Ali Yücel İlköğretim Okulu	10	5	5	10
18	Hilmi Irak İlköğretim Okulu	13	8	5	13
19	Hürriyet İlkokulu	12	5	7	13
20	Hüsref Paşa İlköğretim Okulu	21	17	4	21
21	İlknur Ilıcalı İlköğretim Okulu	4	1	3	4
22	İnci Kefali İlkokulu	16	8	8	16
23	İstasyon İlköğretim Okulu	8	3	5	8
24	J. Pilot Yusuf Ergüt İlkokulu	8	3	5	8
25	Kadriye Sağdıç İlkokulu	10	4	6	10
26	Kerim Tuncer İlköğretim Okulu	22	8	14	22
27	Kevenli TOKİ İlköğretim Okulu	13	8	5	13
28	Kinyas Kartal İlköğretim okulu	7	3	4	7
29	Koç İlköğretim okulu	12	4	8	12
30	Lütfiye Binnaz Saçlı İlköğretim Okulu	10	7	3	10
31	Mehmetçik Selen İlkokulu	14	8	6	14
32	Mimar Sinan İlköğretim Okulu	15	8	7	15
33	Mustafa Cengiz İlköğretim Okulu	6	2	4	6
34	Mustafa Necati İlköğretim Okulu	13	7	6	13
35	M. Görentaş İlköğretim Okulu	15	6	9	15
36	Namık Kemal İlköğretim Okulu	15	12	3	15
37	Özgün Çoşkun Haydaroğlu İlköğretim Okulu	11	3	8	11
38	Rekabet Kurumu İlköğretim Okulu	15	9	6	15
39	Salih Yıldız İlköğretim Okulu	10	1	9	10

40	Sempaş İlkokulu	11	6	5	11
41	Suphan İlkokulu	15	5	10	15
42	Şahbağı İlkokulu	17	10	7	17
43	Şehit Kemal Görgülü İlköğretim Okulu	18	5	13	18
44	Şehit Koray Ali Oğuz İlköğretim Okulu	16	12	4	16
45	Şehit Nurettin Türkmen İlköğretim Okulu	15	8	7	15
46	Tev İfakat Yavuz İlköğretim Okulu	22	6	16	22
47	TOOB İlköğretim Okulu	13	7	6	13
48	Tunca Uras İlköğretim Okulu	17	10	7	17
49	Tuşba İlköğretim Okulu	6	3	3	6
50	Türk Eczacılar Birliği İlköğretim Okulu	15	5	10	15
51	Vakıf Bank İlköğretim Okulu	21	13	8	21
52	Vali Ali Cevdet Bey İlkokulu	15	7	8	15
53	Vali Mithat Bey İlkokulu	19	10	9	19
54	Vali Tahir Paşa İlköğretim Okulu	15	10	5	15
55	Van Kulu İlköğretim Okulu	11	5	6	11
56	Yavuz Selim İlköğretim Okulu	21	10	11	21
57	Zaferler İlköğretim Okulu	20	12	8	20
58	Zeve İlkokulu	8	3	5	8

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırma kapsamına 58 okul alınmıştır. Çalışma evreni bu 58 okulda görev yapan tüm öğretmenler olarak belirlenmiştir. Hedef evren de yer alan okullarda 420’si bayan ve 395’i erkek olmak üzere toplam 815 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerden gerekli olan verileri elde etmek amacıyla demografik özelliklerini belirlemek için “Kişisel Bilgi Formu” (Ek-1), “Conger ve Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği” (KLÖ) (Ek-2), ile İncir (2010) tarafından geliştirilmiş olan “Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği” (KÇMÖ) (Ek-3) olmak üzere üç tane veri toplama aracı kullanılmıştır.

### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada katılımcılara ilişkin demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik olarak geliştirilen bilgi formu kullanılmıştır. Bu formda, öğretmenlerin kişisel bilgilerini öğrenmeyi amaçlayan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu buldukları okulda kaç yıl çalıştıkları ve mevcut okul müdürleri ile çalışma sürelerine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

### 3.3.2 Karizmatik Liderlik Ölçeği

Araştırmada katılımcıların karizmatik liderlik özelliklerini ölçmek için Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan “Karizmatik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Yirmi sorudan oluşan bu ölçek altı alt bölümden oluşmaktadır. Bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmemedir. Bu bölümler ile ilgili sorular da 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

Araştırmanın faktör analizine ilişkin bilgilerin güvenilirliği ile ilgili olarak Aykanat (2010) bağımsız değişkenler olan karizmatik liderlerin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme özelliklerine, yapılan diğer çalışmalar da göz önünde bulundurularak ayrı ayrı faktör analizlerini yaptığı çalışmasından yararlanılmıştır.

“Karizmatik Liderlik Ölçeği” genel güvenilirliği incelendiğinde  $\alpha=0,875$  olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Ölçeği geliştiren Aykanat (2010) yapılan analizde ölçeğin genel güvenilirliğini 0,856 olarak tespit etmiştir. Bu iki sonuç ölçme aracının güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri Tablo 2 ’de görüldüğü gibi bulunmuştur.



**Tablo 2.** Karizmatik liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlikleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Vizyon Belirleme	5	0,912
Çevresel Duyarlılık	4	0,892
Sıradışı Davranışlar Sergileme	3	0,838
Kişisel Risk Üstlenme	3	0,968
Üye İhtiyaçlarına Duyarlık Gösterme	3	0,822
Statükoyu Sürdürmeme	2	0,820

Tablo 2' de güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, 'Vizyon Belirleme' alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,912, 'Çevresel Duyarlılık' 0,892, 'Sıradışı Davranışlar Sergileme' 0,838, 'Kişisel Risk Üstlenme' 0,968, 'Üye İhtiyaçlarına Duyarlık Gösterme' 0,822 ve 'Statükoyu Sürdürmeme' alt boyutunun güvenilirlik katsayısının 0,820 olduğu görülmektedir. Aykanat (2010) tarafından karizmatik liderlikle ilgili ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve altılı bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen altı faktörün Conger ve Kanungo'nun tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı karizmatik lider özellikleri boyutlarıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir (Aykanat, 2010).

Conger ve Kanungo 1993 yılında buldukları Karizmatik Liderlik Ölçeği'ni 1993 yılında Amerika ve Kanada' da 4 işletme ve 488 yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, ölçeğin güvenilirlik katsayısını ortalama olarak 0,80 bulmuşlardır ( Conger ve Kanungo, 1994). Gül ( 2003) ise yapmış olduğu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0.70 ile 0.85 arasında bulmuştur. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3'te anlaşılacağı üzere faktör yükleri 0,776 ile 0,909 arasında değişmektedir. Karizmatik liderlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 77,6'sı ile % 90,9'unu açıklamaktadır (Aykanat, 2010).

**Tablo 3. Karizmatik Liderliğin Faktör Sonuçları**

Faktörler Soruları	1	2	3	4	5	6
Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	0,837					
Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	0,821					
İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.	0,888					
Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.	0,884					
İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	0,78					
Teşkilatın geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.		0,906				
Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.		0,831				
Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.		0,869				
Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.		0,865				
Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.			0,883			
Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.			0,816			
Sık sık, teşkilatın diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.			0,823			
Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.				0,909		
Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.				0,879		
Teşkilat uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.				0,901		
Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.					0,776	
Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.					0,904	
Sık sık, teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.					0,865	
Mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.						0,84
Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.						0,84

### 3.3.3. Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği

Araştırmada katılımcıların motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik İncir (2010) tarafından geliştirilmiş olan “Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği”, ast-üst ilişkileri ve kurum uygulamaları bağlamında kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik 27 sorudan oluşan cevapların hiç katılmıyorum,

katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır.

Kuzulugil (2012), tarafından kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ölçülmesi ilgili hazırlanan anketin faktör analizi 27 soru üzerinden bileşen analizi uygulanmış ve dokuz faktörlü yapısına ulaşmıştır. Elde edilen dokuz faktörün İncir (2010), tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı boyutlarıyla tutarlılık göstermektedir.

“Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği” genel güvenilirliği incelendiğinde  $\alpha=0,763$  olarak oldukça güvenilir bulunmuştur. Ölçeği geliştiren Kuzulugil (2012) öncelikle anketin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa değeri 0,755 olarak bulunmuştur (Kuzulugil, 2012). Bu iki sonuç ölçme aracının oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri Tablo 4’te görüldüğü gibi bulunmuştur.

**Tablo 4.**Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenirlikleri

<b>Boyutlar</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Saygınlık	4	0,738
Fark Edilme	4	0,792
Katılım	4	0,834
Kaçınma	3	0,752
Takdir	2	0,727
Yetkinlik	2	0,728
Manevi Ödül	3	0,756
İş Yeri Olanakları	2	0,719
Ekip Çalışması	3	0,825

Tablo 4’ te güvenilirlik katsayıları incelendiğinde ‘Saygınlık’ alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,738, ‘Fark Edilme’ alt boyutunun 0,792, ‘Katılım’ alt boyutunun 0,834, ‘Kaçınma’ alt boyutunun 0,752, ‘Takdir’ alt boyutunun 0,727, ‘Yetkinlik’ alt boyutunun 0,728, ‘Manevi Ödül’ alt boyutunun 0,756, ‘İş Yeri Olanakları’ alt boyutunun 0,719 ve ‘Ekip Çalışması’ alt boyutunun güvenilirlik katsayısının 0,825 olduğu görülmektedir.

Cronbach alfa katsayısı, bir ölçekte yer alan maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalaması olup Cronbach’s Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri aşağıdaki şekilde belirlenmektedir (Özdamar, 2004, 633 ):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirirdir.

Araştırmada kullanılan likert tipi ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları  $5.00-1.00=4.00$  puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

**Tablo 5.** 5’li Likert Ölçek Sıralaması

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç katılmıyorum	1	1,00-1,79	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1,80-2,59	Düşük
Kararsızım	3	2,60-3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40-4,19	Yüksek
Tamamen katılıyorum	5	4,20-5,00	Çok yüksek

Çalışanların iş tatmininin ayırıcı bileşenlerinin belirlenmesi için veri temel bileşenler analizi ile incelenmiş ve dokuz faktör olarak sınıflandırılmıştır. Elde edilen faktörlerin, toplam varyansın yüzde 58,083’ünü açıkladığı görülmüştür. Faktörlerin daha kolay yorumlanabilmesi için Varimax döndürmesi uygulanmıştır (Kuzulugil, 2012). Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda Tablo 5’de görülmektedir.

**Tablo 6.** Faktör Bileşenleri ve Faktör Yüğü

Faktör Bileşenleri	Faktör Yüğü
Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır.	0,738
Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır.	0,710
Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir.	0,686
Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler.	0,556
Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.	0,727
Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.	0,724
Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır.	0,540
Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır.	0,529
Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır.	0,727
Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.	0,660
Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar.	0,576
Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.	0,505
Üstleri vermek isteseler bile astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar.	0,679
Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar.	0,675
Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler.	0,625
Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.	0,765
Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz.	0,722
Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar.	0,762
Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir.	0,602
Çalışanlar manevi özendiricilere(övlme, kişiliğe saygı v.b.) parasal özendiriciler kadar önem verirler.	0,59
Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak, çalışma temposu artacaktır.	0,58
Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.	0,504
Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.	0,606
Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.	0,49
Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar.	0,745
Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.	0,542
Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar.	-0,47

Kuzulugil (2012) tarafından yapılan çalışmada temel bileşenler analizinde elde edilen dokuz faktör şöyle sınıflanmıştır:

**Saygınlık** : İş yeri ikliminin iletişime açık ve adil olması, çalışanın saygınlığını gözetmesi.

**Fark Edilme**: Çalışanların başarılarının fark edilmesi, teşvik edilmesi ve takdir edilmesi.

**Katılım** : Çalışanların karar alma mekanizmalarında seslerini duyurabilmeleri.

**Kaçınma** : Çalışanların sorumluluk almaktan kaçınmaları ve sıkı denetime ihtiyaç duymaları.

**Takdir** : Çalışanların işlerinin takdir edilmesi ve liyakat ölçütü olarak kullanılması.

**Yetkinlik** : Çalışanların işlerine hakim olmaları ve sıkı denetime ihtiyaç duymamaları.

**Manevi Ödül**: Çalışanların başarılarının manevi özendiricilerle teşvik edilmesi.

**İşyeri Olanakları**: Kurumların çalışanlarına iyi bir iklim yanı sıra cazip çalışma koşulları da sunması.

**Ekip Çalışması**: Kurumda çalışmaların ekipler bazında yürütülmesi ve değerlendirilmesi.

### 3. 4. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı araştırma için gereken veriler literatür taraması, “Conger ve Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği”, “Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği ve “Kişisel Bilgi Formu” nun 2013-2014 Eğitim Öğretim yılında Van İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alındıktan sonra Tablo 6’da belirtilen okullarda uygulanması ile elde edilmiştir. Ölçekler bizzat araştırmacı tarafından güvenilirliği sağlamak amacıyla öğretmenlere dağıtılmış, cevaplanması sağlanmış ve toplanmıştır.

### 3. 5. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi

Araştırmada elde edilen veriler paket program kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası

karşılaştırmalarında Tek yönlü (Oneway) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.



## 4. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

#### 4.1. Katılımcı Özellikleri

**Tablo 7. Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı**

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	420	51,5
	Erkek	395	48,5
	Toplam	815	100,0
Yaş	0-25 Arası	289	35,5
	26-30 Arası	166	20,4
	31-35 Arası	222	27,2
	36-40 Arası	56	6,9
	40 ve üzeri	82	10,1
	Toplam	815	100,0
Medeni Durum	Evli	521	63,9
	Bekâr	294	36,1
	Toplam	815	100,0
Eğitim Düzeyi	Lisans	770	94,5
	Yüksek Lisans - Doktora	45	5,5
	Toplam	815	100,0
Okulda Çalışma Süresi	1-3 Yıl Arası	431	52,9
	4-6 Yıl Arası	220	27,0
	7-10 Yıl Arası	104	12,8
	11 Yıl ve Üzeri	60	7,4
	Toplam	815	100,0
Toplam Hizmet Süresi	1-3 Yıl Arası	211	25,9
	4-6 Yıl Arası	200	24,5
	7-10 Yıl Arası	211	25,9
	11-13 Yıl Arası	87	10,7
	14 Yıl ve Üzeri	106	13,0
	Toplam	815	100,0
Okul Müdürü İle Çalışma Süresi	1	322	39,5
	2	172	21,1
	3	152	18,7
	4 ve üstü	169	20,7
	Toplam	815	100,0



Öğretmenler cinsiyet değişkenine göre 420'si (%51,5) Kadın, 395'i (%48,5) Erkek olarak dağılmaktadır. Öğretmenler yaş değişkenine göre 289' u (%35,5) 0-25 Arası, 166'sı (%20,4) 26-30 Arası, 222'si (%27,2) 31-35 Arası, 56'sı (%6,9) 36-40 Arası, 82'si (%10,1) 40 ve üzeri olarak dağılmaktadır. Öğretmenler medeni durum değişkenine göre 521'i (%63,9) Evli, 294'ü (%36,1) Bekâr olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler eğitim düzeyi değişkenine göre 770' i (%94,5) Lisans, 45'i (%5,5) Yüksek Lisans - Doktora olarak dağılmaktadır. Öğretmenler okulda çalışma süresi değişkenine göre 431'i (%52,9) 1-3 Yıl Arası, 220'si (%27,0) 4-6 Yıl Arası, 104'ü (%12,8) 7-20 Yıl Arası, 60'ı (%7,4) 11 Yıl ve Üzeri olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler toplam hizmet süresi değişkenine göre 211'i (%25,9) 1-3 yıl arası, 200'ü (%24,5) 4-6 yıl arası, 211'i (%25,9) 7-10 yıl arası, 87'si (%10,7) 11-13 yıl arası, 106'sı (%13,0) 14 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Öğretmenler okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre 322'si (%39,5) 1, 172'si (%21,1) 2, 152'si (%18,7) 3, 169'u (%20,7) 4 ve üstü olarak dağılmaktadır.

#### **4. 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerine Verdiği Cevapların Dağılımları**

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin müdürlerin karizmatik liderlik özelliklerine ilişkin vizyon belirleyici, çevresel duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergilemesi, kişisel risk üstlenmesi, üye ihtiyaçlarına duyarlılık duyması ve statükoyu sürdürmemesi ile ilgili görüşlerine değinilecektir.

##### **4. 2. 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Vizyon Belirleme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı**

Bu bölümde araştırmaya katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Vizyon Belirleme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı Tablo 8 ' de görülmektedir.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Vizyon Belirleme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

VİZYON BELİRLEME	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Okul müdürümüz, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	89	10,9	120	14,7	293	36,0	176	21,6	137	16,8	3,190	1,200
Okul müdürümüz, bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	63	7,7	117	14,4	276	33,9	218	26,7	141	17,3	3,320	1,146
Okul müdürümüz, ilham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.	75	9,2	111	13,6	223	27,4	253	31,0	153	18,8	3,370	1,197
Okul müdürümüz vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilmektedir.	50	6,1	114	14,0	224	27,5	268	32,9	159	19,5	3,460	1,135
Okul müdürümüz, ilham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilmektedir.	62	7,6	123	15,1	239	29,3	251	30,8	140	17,2	3,350	1,153

Tablo 8’de araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Okul müdürümüz, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.” ifadesine öğretmenlerin , %10,9’u (n=89) hiç katılmıyorum, %14,7’si (n=120) katılmıyorum, %36,0’ı (n=293) kararsızım, %21,6’sı (n=176) katılıyorum, %16,8’i (n=137) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.” ifadesine orta (3,190 ± 1,200) düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

“Okul müdürümüz, bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.” ifadesine öğretmenlerin , %7,7’si (n=63) hiç katılmıyorum, %14,4’ü

(n=117) katılmıyorum, %33,9'u (n=276) kararsızım, %26,7'si (n=218) katılıyorum, %17,3'ü (n=141) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.” ifadesine orta ( $3,320 \pm 1,146$ ) düzeyde katıldıkları görülmektedir.

“Okul müdürümüz, ilham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.” ifadesine öğretmenlerin , %9,2'si (n=75) hiç katılmıyorum, %13,6'sı (n=111) katılmıyorum, %27,4'ü (n=223) kararsızım, %31,0'ı (n=253) katılıyorum, %18,8'i (n=153) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, ilham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.” ifadesine orta ( $3,370 \pm 1,197$ ) düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır.

“Okul müdürümüz vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilmektedir.” ifadesine öğretmenlerin, %6,1'i (n=50) hiç katılmıyorum, %14,0'ı (n=114) katılmıyorum, %27,5'i (n=224) kararsızım, %32,9'u (n=268) katılıyorum, %19,5'i (n=159) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilmektedir.” ifadesine yüksek ( $3,460 \pm 1,135$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul müdürümüz, ilham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilmektedir.” ifadesine öğretmenlerin , %7,6'sı (n=62) hiç katılmıyorum, %15,1'i (n=123) katılmıyorum, %29,3'ü (n=239) kararsızım, %30,8'i (n=251) katılıyorum, %17,2'si (n=140) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, ilham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilmektedir.” ifadesine orta ( $3,350 \pm 1,153$ ) düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

#### **4. 2. 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Çevresel Duyarlılık Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı**

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin karizmatik liderlik ölçeği çevresel duyarlılık sorularına verdiği cevapların dağılımı Tablo 9'da görülmektedir.

**Tablo 9.** Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Çevresel Duyarlılık Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

ÇEVRESEL DUYARLILIK	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Okul müdürümüz, eğitim öğretim sürecinin geleceği hakkında yeni fikirler üretir.	44	5,4	119	14,6	271	33,3	247	30,3	134	16,4	3,380	1,087
Okul müdürümüz, amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.	40	4,9	102	12,5	255	31,3	276	33,9	142	17,4	3,460	1,069
Okul müdürümüz, diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.	43	5,3	102	12,5	250	30,7	270	33,1	150	18,4	3,470	1,089
Okul müdürümüz amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.	49	6,0	98	12,0	276	33,9	258	31,7	134	16,4	3,400	1,083

Araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Okul müdürümüz, eğitim öğretim sürecinin geleceği hakkında yeni fikirler üretir.” ifadesine öğretmenlerin , %5,4’ü (n=44) hiç katılmıyorum, %14,6’sı (n=119) katılmıyorum, %33,3’ü (n=271) kararsızım, %30,3’ü (n=247) katılıyorum, %16,4’ü (n=134) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, eğitim öğretim sürecinin geleceği hakkında yeni fikirler üretir.” ifadesine orta (3,380  $\pm$  1,087) düzeyde katıldıkları görülmektedir.

“Okul müdürümüz, amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.” ifadesine öğretmenlerin , %4,9’u (n=40) hiç katılmıyorum, %12,5’i (n=102) katılmıyorum, %31,3’ü (n=255) kararsızım, %33,9’u (n=276) katılıyorum, %17,4’ü (n=142) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.” ifadesine yüksek (3,460  $\pm$  1,069) düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

“Okul müdürümüz, diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.” ifadesine öğretmenlerin , %5,3'ü (n=43) hiç katılmıyorum, %12,5'i (n=102) katılmıyorum, %30,7'si (n=250) kararsızım, %33,1'i (n=270) katılıyorum, %18,4'ü (n=150) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.” ifadesine yüksek (3,470 ± 1,089) düzeyde katıldıkları ortaya çıkmıştır.

“Okul müdürümüz amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.” ifadesine öğretmenlerin , %6,0'ı (n=49) hiç katılmıyorum, %12,0'ı (n=98) katılmıyorum, %33,9'u (n=276) kararsızım, %31,7'si (n=258) katılıyorum, %16,4'ü (n=134) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.” ifadesine yüksek (3,400 ± 1,083) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### 4. 2. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Sıradışı Davranışlar Sergileme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin karizmatik liderlik sıradışı davranışlar sergileme sorularına verdiği cevapların dağılımı Tablo 10'da görülmektedir.

**Tablo 10.** Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Sıradışı Davranışlar Sergileme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

SIRADIŞI DAVRANIŞLAR SERGİLEME	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler.	85	10,4	161	19,8	299	36,7	174	21,3	96	11,8	3,040	1,140
Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.	97	11,9	170	20,9	276	33,9	173	21,2	99	12,1	3,010	1,177
Okul müdürümüz, sık sık şaşkırtan ve kendisine özgü davranışlarda bulunur.	85	10,4	148	18,2	237	29,1	198	24,3	147	18,0	3,210	1,233

Tablo 10’ da araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

*Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler.*” ifadesine öğretmenlerin , %10,4’ü (n=85) hiç katılmıyorum, %19,8’i (n=161) katılmıyorum, %36,7’si (n=299) kararsızım, %21,3’ü (n=174) katılıyorum, %11,8’i (n=96) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler.” ifadesine orta (3,040 ± 1,140) düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

*“Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.”* ifadesine öğretmenlerin , %11,9’u (n=97) hiç katılmıyorum, %20,9’u (n=170) katılmıyorum, %33,9’u (n=276) kararsızım, %21,2’si (n=173) katılıyorum, %12,1’i (n=99) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.” ifadesine orta (3,010 ± 1,177) düzeyde katıldıkları görölmektedir.

*“Okul müdürümüz, sık sık şaşırtan ve kendisine özgü davranışlarda bulunur.”* ifadesine öğretmenlerin , %10,4’ü (n=85) hiç katılmıyorum, %18,2’si (n=148) katılmıyorum, %29,1’i (n=237) kararsızım, %24,3’ü (n=198) katılıyorum, %18,0’ı (n=147) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, sık sık şaşırtan ve kendisine özgü davranışlarda bulunur.” ifadesine orta (3,210 ± 1,233) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### **4. 2. 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Kişisel Risk Üstlenme Görüşlerinin Dağılımı**

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin karizmatik liderlik kişisel risk üstlenme sorularına verdiği cevapların dağılımı Tablo 11’de görölmektedir.

**Tablo 11.** Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Kişisel Risk Üstlenme Görüşlerinin Dağılımı

KİŞİSEL RİSK ÜSTLENME	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşması için önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	121	14,8	175	21,5	252	30,9	182	22,3	85	10,4	2,920	1,202
Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	63	7,7	137	16,8	226	27,7	234	28,7	155	19,0	3,340	1,187
Okul müdürümüz, amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	121	14,8	161	19,8	228	28,0	194	23,8	111	13,6	3,020	1,255

Tablo 11’ de araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşması için önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.” ifadesine öğretmenlerin , %14,8’i (n=121) hiç katılmıyorum, %21,5’i (n=175) katılmıyorum, %30,9’u (n=252) kararsızım, %22,3’ü (n=182) katılıyorum, %10,4’ü (n=85) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşması için önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.” ifadesine orta ( $2,920 \pm 1,202$ ) düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

“Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.” ifadesine öğretmenlerin , %7,7’si (n=63) hiç katılmıyorum, %16,8’i (n=137) katılmıyorum, %27,7’si (n=226) kararsızım, %28,7’si (n=234) katılıyorum, %19,0’ı (n=155) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.” ifadesine orta ( $3,340 \pm 1,187$ ) düzeyde katıldıkları görülmektedir.

“Okul müdürümüz, amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.” ifadesine öğretmenlerin, %14,8'i (n=121) hiç katılmıyorum, %19,8'i (n=161) katılmıyorum, %28,0'ı (n=228) kararsızım, %23,8'i (n=194) katılıyorum, %13,6'sı (n=111) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.” ifadesine orta ( $3,020 \pm 1,255$ ) düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

#### 4. 2. 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin karizmatik üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme sorularına verdiği cevapların dağılımı tablo 12’de görülmektedir.

**Tablo 12.** Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

ÜYE İHTİYAÇLARINA DUYARLILIK GÖSTERME	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Okul müdürümüz, diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.	53	6,5	95	11,7	233	28,6	254	31,2	180	22,1	3,510	1,147
Okul müdürümüz, sevgi ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.	39	4,8	87	10,7	209	25,6	273	33,5	207	25,4	3,640	1,114
Okul müdürümüz, diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.	44	5,4	98	12,0	229	28,1	269	33,0	175	21,5	3,530	1,116

Tablo 12’de araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;



“Okul müdürümüz, diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.” ifadesine öğretmenlerin , %6,5'i (n=53) hiç katılmıyorum, %11,7'si (n=95) katılmıyorum, %28,6'sı (n=233) kararsızım, %31,2'si (n=254) katılıyorum, %22,1'i (n=180) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.” ifadesine yüksek ( $3,510 \pm 1,147$ ) düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

“Okul müdürümüz, sevgi ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.” ifadesine öğretmenlerin , %4,8'i (n=39) hiç katılmıyorum, %10,7'si (n=87) katılmıyorum, %25,6'sı (n=209) kararsızım, %33,5'i (n=273) katılıyorum, %25,4'ü (n=207) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, sevgi ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.” ifadesine yüksek ( $3,640 \pm 1,114$ ) düzeyde katıldıkları ortaya çıkmıştır.

“Okul müdürümüz, diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder” ifadesine öğretmenlerin , %5,4'ü (n=44) hiç katılmıyorum, %12,0'ı (n=98) katılmıyorum, %28,1'i (n=229) kararsızım, %33,0'ı (n=269) katılıyorum, %21,5'i (n=175) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder” ifadesine yüksek ( $3,530 \pm 1,116$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### **4. 2. 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Statükoyu Sürdürmeme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı**

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin karizmatik liderlik statükoyu sürdürmeme sorularına verdiği cevapların dağılımı Tablo 13'de görülmektedir.

**Tablo 13.** Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Ölçeği Statükoyu Sürdürmeme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

STATÜKOYU SÜRDÜRMEME	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Okul müdürümüz, mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.	27	3,3	87	10,7	251	30,8	286	35,1	164	20,1	3,580	1,029
Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.	24	2,9	103	12,6	259	31,8	277	34,0	152	18,7	3,530	1,026

Tablo 13’de araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Okul müdürümüz, mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.” ifadesine öğretmenlerin , %3,3’ü (n=27) hiç katılmıyorum, %10,7’si (n=87) katılmıyorum, %30,8’i (n=251) kararsızım, %35,1’i (n=286) katılıyorum, %20,1’i (n=164) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.” ifadesine yüksek (3,580 ± 1,029) düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

“Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.” ifadesine öğretmenlerin , %2,9’u (n=24) hiç katılmıyorum, %12,6’sı (n=103) katılmıyorum, %31,8’i (n=259) kararsızım, %34,0’ı (n=277) katılıyorum, %18,7’si (n=152) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul müdürümüz, amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.” ifadesine yüksek (3,530 ± 1,026) düzeyde katıldıkları ortaya çıkmıştır.

#### 4. 2. 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Düzey Dağılımları

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin karizmatik liderlik ölçeği alt boyutları olan vizyon belirleyici, çevresel duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergilemesi, kişisel risk üstlenmesi, üye ihtiyaçlarına duyarlılık duyması ve statükoyu sürdürmemesi ile ilgili görüşleri Tablo 14’te verilmiştir.

**Tablo14.** Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Vizyon Belirleme	815	3,335	1,054	1,000	5,000
Çevresel Duyarlılık	815	3,429	0,981	1,000	5,000
Sıra Dışı Davranışlar	815	3,088	1,029	1,000	5,000
Kişisel Risk üstlenme	815	3,094	1,103	1,000	5,000
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	815	3,560	1,053	1,000	5,000
Statükoyu Sürdürmeme	815	3,554	0,946	1,000	5,000
Karizmatik Liderlik Genel	815	3,336	0,876	1,000	5,000

Tablo 14’te araştırmaya katılan çalışanların “vizyon belirleme” düzeyi orta ( $3,335 \pm 1,054$ ); “çevresel duyarlılık” düzeyi yüksek ( $3,429 \pm 0,981$ ); “sıra dışı davranışlar” düzeyi orta ( $3,088 \pm 1,029$ ); “kişisel risk üstlenme” düzeyi orta ( $3,094 \pm 1,103$ ); “üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme” düzeyi yüksek ( $3,560 \pm 1,053$ ); “statükoyu sürdürmeme” düzeyi yüksek ( $3,554 \pm 0,946$ ); “karizmatik liderlik genel” düzeyi orta ( $3,336 \pm 0,876$ ); olarak tespit edilmiştir.

#### 4. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karizmatik liderlik ile ilgili değerlendirmelerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş yerindeki çalışma süresi ve okul müdürleri ile çalışma süreleri aşağıda yer almaktadır.

### 4.3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik ile ilgili değerlendirmelerin cinsiyete göre dağılımları Tablo 15’te görülmektedir.

**Tablo 15.** Öğretmenlerin algıladığı karizmatik liderlik düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Vizyon Belirleme	Kadın	420	3,187	1,034	-4,171	0,000
	Erkek	395	3,492	1,053		
Çevresel Duyarlılık	Kadın	420	3,329	0,959	-3,004	0,003
	Erkek	395	3,535	0,995		
Sıra Dışı Davranışlar	Kadın	420	2,938	1,001	-4,345	0,000
	Erkek	395	3,248	1,036		
Kişisel Risk üstlenme	Kadın	420	2,868	1,059	-6,174	0,000
	Erkek	395	3,334	1,099		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Kadın	420	3,434	1,052	-3,531	0,000
	Erkek	395	3,693	1,039		
Statükoyu Sürdürmeme	Kadın	420	3,556	0,947	0,061	0,951
	Erkek	395	3,552	0,946		
Karizmatik Liderlik Genel	Kadın	420	3,204	0,840	-4,489	0,000
	Erkek	395	3,476	0,892		

Araştırmaya katılan çalışanların vizyon belirleme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t=-4.171$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Erkeklerin vizyon belirleme puanları ( $x=3,492$ ), kadınların vizyon belirleme puanlarından ( $x=3,187$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların çevresel duyarlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t=-3.004$ ;  $p=0.003<0,05$ ). Erkeklerin çevresel duyarlılık puanları ( $x=3,535$ ), kadınların çevresel duyarlılık puanlarından ( $x=3,329$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların sıra dışı davranışlar puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t=-4.345$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Erkeklerin sıra dışı davranışlar puanları ( $x=3,248$ ), kadınların sıra dışı davranışlar puanlarından ( $x=2,938$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel risk üstlenme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t=-6.174$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Erkeklerin kişisel risk üstlenme puanları ( $x=3,334$ ), kadınların kişisel risk üstlenme puanlarından ( $x=2,868$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t=-3.531$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Erkeklerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanları ( $x=3,693$ ), kadınların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanlarından ( $x=3,434$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların statükoyu sürdürmeme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların karizmatik liderlik genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t=-4.489$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Erkeklerin karizmatik liderlik genel puanları ( $x=3,476$ ), kadınların karizmatik liderlik genel puanlarından ( $x=3,204$ ) yüksek bulunmuştur.

### 4. 3. 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşa Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karizmatik liderlik ile ilgili değerlendirmelerin yaşa göre dağılımları Tablo 16’da görülmektedir.

**Tablo 16.** Öğretmenlerin algıladığı karizmatik liderlik düzeylerinin yaşa göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyon Belirleme	0-25 Arası	289	3,303	1,054	2,508	<b>0,041</b>	1 > 4 2 > 4 3 > 4
	26-30 Arası	166	3,434	1,024			
	31-35 Arası	222	3,422	1,067			
	36-40 Arası	56	2,986	0,968			
	40 Ve üzeri	82	3,246	1,092			
Çevresel Duyarlılık	0-25 Arası	289	3,355	1,004	2,041	0,087	
	26-30 Arası	166	3,538	0,961			
	31-35 Arası	222	3,509	0,965			
	36-40 Arası	56	3,205	0,882			
	40 Ve üzeri	82	3,406	1,023			
Sıra Dışı Davranışlar	0-25 Arası	289	3,053	1,021	1,061	0,375	
	26-30 Arası	166	3,086	1,044			
	31-35 Arası	222	3,173	1,062			
	36-40 Arası	56	2,881	0,859			
	40 Ve üzeri	82	3,130	1,039			
Kişisel Risk üstlenme	0-25 Arası	289	3,014	1,109	1,931	0,103	
	26-30 Arası	166	3,181	1,090			
	31-35 Arası	222	3,216	1,115			
	36-40 Arası	56	2,893	1,005			
	40 Ve üzeri	82	3,004	1,114			
üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	0-25 Arası	289	3,437	1,104	3,244	<b>0,012</b>	2 > 1 3 > 1 2 > 4 3 > 4
	26-30 Arası	166	3,713	0,935			
	31-35 Arası	222	3,655	1,038			
	36-40 Arası	56	3,298	1,065			
	40 Ve üzeri	82	3,602	1,069			
Statükoyu Sürdürmeme	0-25 Arası	289	3,531	0,949	2,103	0,079	
	26-30 Arası	166	3,581	0,885			
	31-35 Arası	222	3,662	0,949			
	36-40 Arası	56	3,286	0,972			
	40 Ve üzeri	82	3,470	1,004			
Karizmatik Liderlik Genel	0-25 Arası	289	3,275	0,896	2,660	<b>0,032</b>	3 > 1 2 > 4 3 > 4
	26-30 Arası	166	3,421	0,816			
	31-35 Arası	222	3,430	0,881			
	36-40 Arası	56	3,077	0,796			
	40 Ve üzeri	82	3,300	0,920			

Tablo 16’da araştırmaya katılan çalışanların vizyon belirleme puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup

ortalamları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,508$ ;  $p=0,041<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 0-25 arası olanların vizyon belirleme puanları ( $3,303 \pm 1,054$ ), yaşı 36-40 arası olanların vizyon belirleme puanlarından ( $2,986 \pm 0,968$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaşı 26-30 arası olanların vizyon belirleme puanları ( $3,434 \pm 1,024$ ), yaşı 36-40 arası olanların vizyon belirleme puanlarından ( $2,986 \pm 0,968$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 arası olanların vizyon belirleme puanları ( $3,422 \pm 1,067$ ), yaşı 36-40 arası olanların vizyon belirleme puanlarından ( $2,986 \pm 0,968$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,244$ ;  $p=0,012<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

Yaşı 26-30 arası olanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanları ( $3,713 \pm 0,935$ ), yaşı 0-25 arası olanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanlarından ( $3,437 \pm 1,104$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 arası olanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanları ( $3,655 \pm 1,038$ ), yaşı 0-25 arası olanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanlarından ( $3,437 \pm 1,104$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaşı 26-30 arası olanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanları ( $3,713 \pm 0,935$ ), yaşı 36-40 arası olanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanlarından ( $3,298 \pm 1,065$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 arası olanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanları ( $3,655 \pm 1,038$ ), yaşı 36-40 arası olanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanlarından ( $3,298 \pm 1,065$ ) yüksek bulunmuştur.

Yaşı 26-30 arası olanların karizmatik liderlik genel puanları ( $3,421 \pm 0,816$ ), yaşı 36-40 arası olanların karizmatik liderlik genel puanlarından ( $3,077 \pm$

0,796) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 arası olanların karizmatik liderlik genel puanları ( $3,430 \pm 0,881$ ), yaşı 36-40 arası olanların karizmatik liderlik genel puanlarından ( $3,077 \pm 0,796$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar, kişisel risk üstlenme, statükoyu sürdürmeme puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

#### 4.3.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Medeni Duruma Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karizmatik liderlik ile ilgili değerlendirmelerin medeni duruma göre dağılımları Tablo 17’de görülmektedir.

**Tablo 17.** Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Vizyon Belirleme	Evli	521	3,339	1,043	0,162	0,872
	Bekâr	294	3,327	1,075		
Çevresel Duyarlılık	Evli	521	3,450	0,968	0,805	0,421
	Bekâr	294	3,392	1,005		
Sıra Dışı Davranışlar	Evli	521	3,106	1,037	0,659	0,510
	Bekâr	294	3,057	1,016		
Kişisel Risk üstlenme	Evli	521	3,072	1,099	-0,736	0,462
	Bekâr	294	3,132	1,110		
üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Evli	521	3,591	1,039	1,120	0,263
	Bekâr	294	3,505	1,077		
Statükoyu Sürdürmeme	Evli	521	3,561	0,941	0,298	0,765
	Bekâr	294	3,541	0,956		
Karizmatik Liderlik Genel	Evli	521	3,346	0,873	0,440	0,660
	Bekâr	294	3,318	0,882		

Tablo 17’de araştırmaya katılan çalışanların vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme, karizmatik liderlik genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).



#### 4.3.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karizmatik liderlik ile ilgili değerlendirmelerin eğitim düzeyine göre dağılımları Tablo 18’de görülmektedir.

**Tablo 18.** Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Vizyon Belirleme	Lisans	770	3,353	1,056	2,049	0,041
	Yüksek Lisans - Doktora	45	3,022	0,976		
Çevresel Duyarlılık	Lisans	770	3,445	0,982	1,925	0,055
	Yüksek Lisans - Doktora	45	3,156	0,931		
Sıra Dışı Davranışlar	Lisans	770	3,097	1,039	1,040	0,210
	Yüksek Lisans - Doktora	45	2,933	0,831		
Kişisel Risk üstlenme	Lisans	770	3,102	1,104	0,910	0,363
	Yüksek Lisans - Doktora	45	2,948	1,089		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Lisans	770	3,561	1,050	0,171	0,864
	Yüksek Lisans - Doktora	45	3,533	1,111		
Statükoyu Sürdürmeme	Lisans	770	3,561	0,939	0,880	0,379
	Yüksek Lisans - Doktora	45	3,433	1,069		
Karizmatik Liderlik Genel	Lisans	770	3,347	0,879	1,529	0,127
	Yüksek Lisans - Doktora	45	3,142	0,793		

Tablo 18’de araştırmaya katılan çalışanların vizyon belirleme puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t=2.049$ ;  $p=0.041<0,05$ ). Lisans mezunlarının vizyon belirleme puanları ( $x=3,353$ ), yüksek lisans – doktora mezunlarının vizyon belirleme puanlarından ( $x=3,022$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme, karizmatik liderlik genel puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

#### 4.3.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik ile ilgili değerlendirmelerin okulda çalışma süresine göre dağılımları Tablo 19'da görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel risk üstlenme puanları ortalamalarının okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,973$ ;  $p=0,031<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Okulda çalışma süresi 4-6 yıl arası olanların kişisel risk üstlenme puanları ( $3,250 \pm 1,094$ ), okulda çalışma süresi 1-3 yıl arası olanların kişisel risk üstlenme puanlarından ( $3,033 \pm 1,121$ ) yüksek bulunmuştur. Okulda çalışma süresi 4-6 yıl arası olanların kişisel risk üstlenme puanları ( $3,250 \pm 1,094$ ), okulda çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olanların kişisel risk üstlenme puanlarından ( $2,856 \pm 0,862$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanları ortalamalarının okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,195$ ;  $p=0,023<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Okulda çalışma süresi 4-6 yıl arası olanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanları ( $3,738 \pm 0,982$ ), okulda çalışma süresi 1-3 yıl arası olanların üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanlarından ( $3,470 \pm 1,091$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 19.** Öğretmenlerin algıladığı karizmatik liderlik düzeylerinin okulda çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyon Belirleme	1-3 Yıl Arası	431	3,278	1,060	1,559	0,198	
	4-6 Yıl Arası	220	3,446	1,074			
	7-10 Yıl Arası	104	3,394	1,012			
	11 Yıl Ve Üzeri	60	3,230	0,984			
Çevresel Duyarlılık	1-3 Yıl Arası	431	3,369	1,011	2,230	0,083	
	4-6 Yıl Arası	220	3,574	0,981			
	7-20 Yıl Arası	104	3,399	0,870			
	11 Yıl Ve Üzeri	60	3,379	0,915			
Sıra Dışı Davranışlar	1-3 Yıl Arası	431	3,058	1,013	0,647	0,585	
	4-6 Yıl Arası	220	3,170	1,067			
	7-10 Yıl Arası	104	3,074	1,096			
	11 Yıl Ve Üzeri	60	3,033	0,880			
Kişisel Risk üstlenme	1-3 Yıl Arası	431	3,033	1,121	2,973	0,031	2 > 1 2 > 4
	4-6 Yıl Arası	220	3,250	1,094			
	7-10 Yıl Arası	104	3,154	1,138			
	11 Yıl Ve Üzeri	60	2,856	0,862			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	1-3 Yıl Arası	431	3,470	1,091	3,195	0,023	2 > 1
	4-6 Yıl Arası	220	3,738	0,982			
	7-10 Yıl Arası	104	3,574	1,017			
	11 Yıl Ve Üzeri	60	3,522	1,024			
Statükoyu Sürdürmeme	1-3 Yıl Arası	431	3,524	0,945	1,331	0,263	
	4-6 Yıl Arası	220	3,632	0,939			
	7-10 Yıl Arası	104	3,606	0,937			
	11 Yıl Ve Üzeri	60	3,392	0,988			
Karizmatik Liderlik Genel	1-3 Yıl Arası	431	3,280	0,892	2,449	0,062	
	4-6 Yıl Arası	220	3,463	0,871			
	7-10 Yıl Arası	104	3,359	0,856			
	11 Yıl Ve Üzeri	60	3,234	0,765			

Tablo 19’da araştırmaya katılan çalışanların vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar, statükoyu sürdürmeme, karizmatik liderlik genel puanları ortalamalarının okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

#### 4.3.6 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karizmatik liderlik ile ilgili değerlendirmelerin okulda çalışma süresine göre dağılımları Tablo 20’de görülmektedir.

**Tablo 20.** Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Vizyon Belirleme	1-3 Yıl Arası	211	3,232	1,093	1,674	0,154
	4-6 Yıl Arası	200	3,475	0,947		
	7-10 Yıl Arası	211	3,369	1,116		
	11-13 Yıl Arası	87	3,251	0,943		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	3,274	1,110		
Çevresel Duyarlılık	1-3 Yıl Arası	211	3,289	1,046	2,188	0,069
	4-6 Yıl Arası	200	3,553	0,924		
	7-10 Yıl Arası	211	3,483	0,988		
	11-13 Yıl Arası	87	3,348	0,865		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	3,432	1,009		
Sıra Dışı Davranışlar	1-3 Yıl Arası	211	3,017	1,041	0,930	0,446
	4-6 Yıl Arası	200	3,180	0,937		
	7-10 Yıl Arası	211	3,052	1,115		
	11-13 Yıl Arası	87	3,038	1,025		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	3,170	0,998		
Kişisel Risk üstlenme	1-3 Yıl Arası	211	3,002	1,148	1,258	0,285
	4-6 Yıl Arası	200	3,228	1,014		
	7-10 Yıl Arası	211	3,111	1,188		
	11-13 Yıl Arası	87	3,035	1,022		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	3,038	1,053		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	1-3 Yıl Arası	211	3,427	1,158	1,552	0,185
	4-6 Yıl Arası	200	3,665	0,894		
	7-10 Yıl Arası	211	3,607	1,087		
	11-13 Yıl Arası	87	3,494	0,989		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	3,585	1,077		
Statükoyu Sürdürmeme	1-3 Yıl Arası	211	3,476	0,934	1,102	0,355
	4-6 Yıl Arası	200	3,585	0,865		
	7-10 Yıl Arası	211	3,647	0,981		
	11-13 Yıl Arası	87	3,540	0,962		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	3,476	1,027		
Karizmatik Liderlik Genel	1-3 Yıl Arası	211	3,230	0,924	1,806	0,126
	4-6 Yıl Arası	200	3,449	0,776		
	7-10 Yıl Arası	211	3,369	0,926		
	11-13 Yıl Arası	87	3,271	0,789		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	3,321	0,903		

Tablo 20’de araştırmaya katılan çalışanların vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme, karizmatik liderlik genel puanları ortalamalarının toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

### 4.3.7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik İle İlgili Değerlendirmelerinin Okul Müdürü İle Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karizmatik liderlik ile ilgili değerlendirmelerin okul müdürü ile çalışma süresine göre dağılımları Tablo 21’de görülmektedir

**Tablo 21.** Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Okul Müdürü İle Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Vizyon Belirleme	1	322	3,412	1,036	1,222	0,301
	2	172	3,240	1,007		
	3	152	3,272	1,108		
	4 ve üstü	169	3,340	1,081		
Çevresel Duyarlılık	1	322	3,481	0,974	0,923	0,429
	2	172	3,407	0,903		
	3	152	3,324	1,057		
	4 ve üstü	169	3,447	1,002		
Sıra Dışı Davranışlar	1	322	3,196	1,001	2,336	0,072
	2	172	3,029	0,965		
	3	152	2,947	1,124		
	4 ve üstü	169	3,071	1,045		
Kişisel Risk üstlenme	1	322	3,199	1,065	2,522	0,057
	2	172	2,936	1,047		
	3	152	3,009	1,195		
	4 ve üstü	169	3,130	1,127		
Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	1	322	3,617	1,022	1,698	0,166
	2	172	3,442	1,037		
	3	152	3,478	1,102		
	4 ve üstü	169	3,643	1,074		
Statükoyu Sürdürmeme	1	322	3,593	0,839	0,478	0,698
	2	172	3,509	0,956		
	3	152	3,503	1,032		
	4 ve üstü	169	3,571	1,047		
Karizmatik Liderlik Genel	1	322	3,410	0,860	1,830	0,140
	2	172	3,253	0,816		
	3	152	3,248	0,936		
	4 ve üstü	169	3,358	0,900		

Tablo 21’de araştırmaya katılan çalışanların vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıradışı davranışlar, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme, karizmatik liderlik genel puanları ortalamalarının okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

#### 4. 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Okul Müdürlerinin Motivasyon Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerine Verdiği Cevapların Dağılımları

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin müdürlerin motivasyon özelliklerine ilişkin saygınlık, fark edilme, kaçınma, takdir, yetkinlik, manevi ödül, iş yeri olanakları ve ekip çalışması alt boyutları ile ilgili görüşlerine değinilecektir.

##### 4. 4. 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Saygınlık Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin motivasyon özelliklerinden saygınlık sorularına verdiği cevaplara göre dağılımları Tablo 22’de görülmektedir.

**Tablo 22.**Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Saygınlık Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı

SAYGINLIK	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
SORULAR	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{x}$	Ss
Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir.	16	2	14	1,7	69	8,5	136	16,7	580	71,2	4,53	0,87
Astlar, üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler.	10	1,2	21	2,6	73	9	149	18,3	562	69	4,51	0,85
Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır.	8	1	18	2,2	91	11,2	145	17,8	553	67,9	4,49	0,85
Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır.	7	0,9	18	2,2	83	10,2	130	16	577	70,8	4,54	0,83

Tablo 22’de araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ölçeği ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“*Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir.*” ifadesine öğretmenlerin , %2,0’ı (n=16) hiç katılmıyorum, %1,7’si (n=14) katılmıyorum, %8,5’i (n=69) kararsızım, %16,7’si (n=136) katılıyorum, %71,2’si (n=580) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “*Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir.*” ifadesine çok yüksek ( $4,530 \pm 0,870$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Astlar, üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler.*” ifadesine öğretmenlerin , %1,2’si (n=10) hiç katılmıyorum, %2,6’sı (n=21) katılmıyorum, %9,0’ı (n=73) kararsızım, %18,3’ü (n=149) katılıyorum, %69,0’ı (n=562) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “*Astlar, üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler.*” ifadesine çok yüksek ( $4,510 \pm 0,855$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır.*” ifadesine öğretmenlerin , %1,0’ı (n=8) hiç katılmıyorum, %2,2’si (n=18) katılmıyorum, %11,2’si (n=91) kararsızım, %17,8’i (n=145) katılıyorum, %67,9’u (n=553) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “*Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır.*” ifadesine çok yüksek ( $4,490 \pm 0,851$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır.*” ifadesine öğretmenlerin, %0,9’u (n=7) hiç katılmıyorum, %2,2’si (n=18) katılmıyorum, %10,2’si (n=83) kararsızım, %16,0’ı (n=130) katılıyorum, %70,8’i (n=577) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “*Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır.*” ifadesine çok yüksek ( $4,540 \pm 0,830$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### 4. 4. 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Fark Edilme Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin motivasyon özelliklerinden fark edilme sorularına verdiği cevaplara göre dağılımları Tablo 23’te görülmektedir.

**Tablo 23.** Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Fark Edime Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı

FARK EDİLME	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kurumlarda, işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.	7	0,9	19	2,3	63	7,7	171	21	555	68,1	4,53	0,805
Kurumlarda, işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.	6	0,7	20	2,5	76	9,3	167	20,5	546	67	4,51	0,82
Kurumlarda, çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır.	9	1,1	18	2,2	79	9,7	167	20,5	542	66,5	4,49	0,842
Kurumlarda üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır.	5	0,6	17	2,1	101	12,4	213	26,1	479	58,8	4,4	0,83

Tablo 23’te araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“*Kurumlarda, işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.*” ifadesine öğretmenlerin , %0,9’u (n=7) hiç katılmıyorum, %2,3’ü (n=19) katılmıyorum, %7,7’si (n=63) kararsızım, %21,0’ı (n=171) katılıyorum, %68,1’i (n=555) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “*Kurumlarda, işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.*” ifadesine çok yüksek (4,530 ± 0,805) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Kurumlarda, işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.*” ifadesine öğretmenlerin , %0,7’si (n=6) hiç katılmıyorum, %2,5’i (n=20) katılmıyorum, %9,3’ü (n=76) kararsızım, %20,5’i (n=167) katılıyorum, %67,0’ı



(n=546) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Kurumlarda, işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.” ifadesine çok yüksek ( $4,510 \pm 0,820$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumlarda, çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır.” ifadesine öğretmenlerin, %1,1'i (n=9) hiç katılmıyorum, %2,2'si (n=18) katılmıyorum, %9,7'si (n=79) kararsızım, %20,5'i (n=167) katılıyorum, %66,5'i (n=542) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Kurumlarda, çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır.” ifadesine çok yüksek ( $4,490 \pm 0,842$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumlarda üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır.” ifadesine öğretmenlerin, %0,6'sı (n=5) hiç katılmıyorum, %2,1'i (n=17) katılmıyorum, %12,4'ü (n=101) kararsızım, %26,1'i (n=213) katılıyorum, %58,8'i (n=479) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Kurumlarda üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır.” ifadesine çok yüksek ( $4,400 \pm 0,830$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### 4. 4. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Katılım Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin motivasyon özelliklerinden katılım sorularına verdiği cevaplara göre dağılımları Tablo 24'te görülmektedir.

**Tablo 24.** Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Katılım Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı

KATILIM	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
SORULAR	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{x}$	Ss
Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.	21	2,6	21	2,6	96	11,8	168	20,6	509	62,5	4,38	0,967
Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar.	12	1,5	27	3,3	114	14	220	27	442	54,2	4,29	0,929
Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır.	9	1,1	21	2,6	80	9,8	155	19,0	550	67,5	4,490	0,857
Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.	8	1	25	3,1	61	7,5	152	18,7	569	69,8	4,53	0,837

Tablo 24'te araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ölçeği ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“*Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.*” ifadesine öğretmenlerin , %2,6'sı (n=21) hiç katılmıyorum, %2,6'sı (n=21) katılmıyorum, %11,8'i (n=96) kararsızım, %20,6'sı (n=168) katılıyorum, %62,5'i (n=509) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “ Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.” İfadesine çok yüksek ( $4,380 \pm 0,967$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar.*” ifadesine öğretmenlerin , %1,5'i (n=12) hiç katılmıyorum, %3,3'ü (n=27) katılmıyorum, %14,0'ı (n=114) kararsızım, %27,0'ı (n=220) katılıyorum, %54,2'si (n=442) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “ Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar.” ifadesine çok yüksek ( $4,290 \pm 0,929$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır.*” ifadesine öğretmenlerin , %1,1'i (n=9) hiç katılmıyorum, %2,6'sı (n=21) katılmıyorum, %9,8'i (n=80) kararsızım, %19,0'ı (n=155) katılıyorum, %67,5'i (n=550) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır.” ifadesine çok yüksek ( $4,490 \pm 0,857$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.*” ifadesine öğretmenlerin , %1,0'ı (n=8) hiç katılmıyorum, %3,1'i (n=25) katılmıyorum, %7,5'i (n=61) kararsızım, %18,7'si (n=152) katılıyorum, %69,8'i (n=569) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.” ifadesine çok yüksek ( $4,530 \pm 0,837$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### 4. 4. 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Kaçınma Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin motivasyon özelliklerinden kaçınma sorularına verdiği cevaplara göre dağılımları Tablo 25’de görülmektedir.

**Tablo 25.** Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Kaçınma Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı

KAÇINMA	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Astlar genellikle, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar.	183	22,5	197	24,2	205	25,2	154	18,9	76	9,3	2,68	1,267
Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler.	140	17,2	162	19,9	246	30,2	148	18,2	119	14,6	2,93	1,284
Üstleri vermek istese bile astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınır.	139	17,1	163	20	225	27,6	189	23,2	99	12,1	2,93	1,264

Tablo 25’te araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ölçeği ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Astlar genellikle, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar.” ifadesine öğretmenlerin , %22,5’i (n=183) hiç katılmıyorum, %24,2’si (n=197) katılmıyorum, %25,2’si (n=205) kararsızım, %18,9’u (n=154) katılıyorum, %9,3’ü (n=76) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Astlar genellikle, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar.” ifadesine orta (2,680 ± 1,267) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler.” ifadesine öğretmenlerin , %17,2’si (n=140) hiç katılmıyorum, %19,9’u (n=162)

katılmıyorum, %30,2'si (n=246) kararsızım, %18,2'si (n=148) katılıyorum, %14,6'sı (n=119) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler.” ifadesine orta ( $2,930 \pm 1,284$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Üstleri vermek istese bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınır.” ifadesine öğretmenlerin , %17,1'i (n=139) hiç katılmıyorum, %20,0'ı (n=163) katılmıyorum, %27,6'sı (n=225) kararsızım, %23,2'si (n=189) katılıyorum, %12,1'i (n=99) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Üstleri vermek istese bile astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınır.” ifadesine orta ( $2,930 \pm 1,264$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### 4. 4. 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Takdir Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin motivasyon özelliklerinden takdir sorularına verdiği cevaplara göre dağılımları Tablo 26'da görülmektedir.

**Tablo 26.** Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Takdir Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı

TAKDİR	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz.	185	22,7	130	16	237	29,1	139	17,1	124	15,2	2,86	1,353
Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.	19	2,3	43	5,3	137	16,8	198	24,3	418	51,3	4,17	1,037

Tablo 26'da araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ölçeği ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz.” ifadesine öğretmenlerin , %22,7'si (n=185) hiç katılmıyorum, %16,0'ı (n=130) katılmıyorum, %29,1'i (n=237) kararsızım, %17,1'i (n=139) katılıyorum, %15,2'si (n=124) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz.” ifadesine orta ( $2,860 \pm 1,353$ ) düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

“Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.” ifadesine öğretmenlerin , %2,3'ü (n=19) hiç katılmıyorum, %5,3'ü (n=43) katılmıyorum, %16,8'i (n=137) kararsızım, %24,3'ü (n=198) katılıyorum, %51,3'ü (n=418) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.” ifadesine yüksek ( $4,170 \pm 1,037$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### 4. 4. 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Yetkinlik Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin motivasyon özelliklerinden yetkinlik sorularına verdiği cevaplara göre dağılımları Tablo 27' de görülmektedir.

**Tablo 27.** Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Yetkinlik Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı

YETKİNLİK	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Görevliler, üstlere gerek kalmadan kendi kendilerini denetleyebilir.	71	8,7	99	12,1	300	36,8	209	25,6	136	16,7	3,29	1,144
Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar.	195	23,9	121	14,8	227	27,9	155	19	117	14,4	2,85	1,36

Tablo 27’de araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ölçeği ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Görevliler, üstlere gerek kalmadan kendi kendilerini denetleyebilir.” ifadesine öğretmenlerin , %8,7’si (n=71) hiç katılmıyorum, %12,1’i (n=99) katılmıyorum, %36,8’i (n=300) kararsızım, %25,6’sı (n=209) katılıyorum, %16,7’si (n=136) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Görevliler, üstlere gerek kalmadan kendi kendilerini denetleyebilir.” ifadesine orta (3,290 ± 1,144) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar.” ifadesine öğretmenlerin , %23,9’u (n=195) hiç katılmıyorum, %14,8’i (n=121) katılmıyorum, %27,9’u (n=227) kararsızım, %19,0’ı (n=155) katılıyorum, %14,4’ü (n=117) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar.” ifadesine orta (2,850 ± 1,360) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### **4. 4. 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Manevi Ödül Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı**

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin motivasyon özelliklerinden manevi ödül sorularına verdiği cevaplara göre dağılımları Tablo 28’de görölmektedir.

**Tablo 28.** Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Manevi Ödül Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı

MANEVİ ÖDÜL	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır, böylece kişilerarası yarışma durumu ortaya çıkacak ve çalışma temposu artacaktır.	88	10,8	108	13,3	240	29,4	214	26,3	165	20,2	3,32	1,24
Çalışanlar manevi özendiricilere (övülme, kişiliğe saygı vb.), parasal özendiriciler kadar önem verirler.	18	2,2	41	5,0	139	17,1	249	30,6	368	45,2	4,110	1,005
Görevlilerin görüş ve önerilerinin üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.	34	4,2	33	4	133	16,3	189	23,2	426	52,3	4,15	1,096

Tablo 28’de araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ölçeği ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır, böylece kişilerarası yarışma durumu ortaya çıkacak ve çalışma temposu artacaktır.” ifadesine öğretmenlerin, %10,8’i (n=88) hiç katılmıyorum, %13,3’ü (n=108) katılmıyorum, %29,4’ü (n=240) kararsızım, %26,3’ü (n=214) katılıyorum, %20,2’si (n=165) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır, böylece kişilerarası yarışma durumu ortaya çıkacak ve çalışma temposu artacaktır.” ifadesine orta ( $3,320 \pm 1,240$ ) düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

“Çalışanlar manevi özendiricilere (övülme, kişiliğe saygı vb.) , parasal özendiriciler kadar önem verirler.” ifadesine öğretmenlerin , %2,2’si (n=18) hiç katılmıyorum, %5,0’ı (n=41) katılmıyorum, %17,1’i (n=139) kararsızım, %30,6’sı (n=249) katılıyorum, %45,2’si (n=368) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Çalışanlar manevi özendiricilere (övülme, kişiliğe saygı vb.), parasal

özendiriciler kadar önem verirler.” ifadesine yüksek ( $4,110 \pm 1,005$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Görevlilerin görüş ve önerilerinin üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.” ifadesine öğretmenlerin , %4,2'si (n=34) hiç katılmıyorum, %4,0'ı (n=33) katılmıyorum, %16,3'ü (n=133) kararsızım, %23,2'si (n=189) katılıyorum, %52,3'ü (n=426) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Görevlilerin görüş ve önerilerinin üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.” ifadesine yüksek ( $4,150 \pm 1,096$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### 4. 4. 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden İş Yeri Olanakları Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin motivasyon özelliklerinden iş yeri olanakları sorularına verdiği cevaplara göre dağılımları Tablo 29’da görülmektedir.

**Tablo 29.** Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği İşyeri Olanakları Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı

İŞYERİ OLANAKLARI	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım vb. olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.	9	1,1	17	2,1	76	9,3	152	18,7	561	68,8	4,52	0,833
Kurumlarda zorlama, kaçamak ve taviz yerine; açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.	12	1,5	21	2,6	81	9,9	151	18,5	550	67,5	4,48	0,884

Tablo 29’da araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ölçeği ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;



“Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım vb. olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.” ifadesine öğretmenlerin , %1,1'i (n=9) hiç katılmıyorum, %2,1'i (n=17) katılmıyorum, %9,3'ü (n=76) kararsızım, %18,7'si (n=152) katılıyorum, %68,8'i (n=561) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “ Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım vb. olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.” ifadesine çok yüksek ( $4,520 \pm 0,833$ ) düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

“Kurumlarda zorlama, kaçamak ve taviz yerine; açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.” ifadesine öğretmenlerin , %1,5'i (n=12) hiç katılmıyorum, %2,6'sı (n=21) katılmıyorum, %9,9'u (n=81) kararsızım, %18,5'i (n=151) katılıyorum, %67,5'i (n=550) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Kurumlarda zorlama, kaçamak ve taviz yerine; açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.” ifadesine çok yüksek ( $4,480 \pm 0,884$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### 4. 4. 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Motivasyon Özelliklerinden Ekip Çalışması Sorularına Verdiği Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin motivasyon özelliklerinden ekip çalışması sorularına verdiği cevaplara göre dağılımları Tablo 30'da görülmektedir.

**Tablo 30.** Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği Ekip Çalışması Alt Boyutuna Verdiği Cevapların Dağılımı

EKİP ÇALIŞMASI	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{x}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar.	99	12,1	195	23,9	308	37,8	143	17,5	70	8,6	2,87	1,108
Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.	117	14,4	95	11,7	257	31,5	178	21,8	168	20,6	3,23	1,298
Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar.	24	2,9	62	7,6	194	23,8	219	26,9	316	38,8	3,91	1,09

Tablo 30’da araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ölçeği ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“*Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar.*” ifadesine öğretmenlerin , %12,1’i (n=99) hiç katılmıyorum, %23,9’u (n=195) katılmıyorum, %37,8’i (n=308) kararsızım, %17,5’i (n=143) katılıyorum, %8,6’sı (n=70) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “*Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar.*” ifadesine orta ( $2,870 \pm 1,108$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.*” ifadesine öğretmenlerin , %14,4’ü (n=117) hiç katılmıyorum, %11,7’si (n=95) katılmıyorum, %31,5’i (n=257) kararsızım, %21,8’i (n=178) katılıyorum, %20,6’sı (n=168) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. öğretmenlerin “*Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.*” ifadesine orta ( $3,230 \pm 1,298$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar.*” ifadesine öğretmenlerin , %2,9’u (n=24) hiç katılmıyorum, %7,6’sı (n=62) katılmıyorum, %23,8’i (n=194) kararsızım, %26,9’u (n=219) katılıyorum, %38,8’i (n=316) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “*Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar.*” ifadesine yüksek ( $3,910 \pm 1,090$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### **4. 4. 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Algıladığı Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Düzey Dağılımları**

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ölçeği alt boyutları saygınlık, fark edilme, kaçınma, takdir, yetkinlik, manevi ödül, iş yeri olanakları ve ekip çalışması alt boyutları ile ilgili görüşleri Tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 31.** Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Saygınlık	815	4,519	0,766	1,000	5,000
Fark edilme	815	2,658	0,955	1,000	5,000
Katılım	815	2,887	0,864	1,000	5,000
Kaçınma	815	3,385	0,742	1,000	5,000
Takdir	815	3,953	0,711	1,000	5,000
Yetkinlik	815	4,369	0,726	1,000	5,000
Manevi Ödül	815	4,509	0,750	1,000	5,000
İşyeri Olanakları	815	3,850	0,935	1,000	5,000
Ekip Çalışması	815	3,214	1,080	1,000	5,000
Motivasyon Genel	815	3,801	0,480	1,490	4,800

Tablo 31’de araştırmaya katılan çalışanların “saygınlık” düzeyi çok yüksek ( $4,519 \pm 0,766$ ); “fark edilme” düzeyi orta ( $2,658 \pm 0,955$ ); “katılım” düzeyi orta ( $2,887 \pm 0,864$ ); “kaçınma” düzeyi orta ( $3,385 \pm 0,742$ ); “takdir” düzeyi yüksek ( $3,953 \pm 0,711$ ); “yetkinlik” düzeyi çok yüksek ( $4,369 \pm 0,726$ ); “manevi ödül” düzeyi çok yüksek ( $4,509 \pm 0,750$ ); “işyeri olanakları” düzeyi yüksek ( $3,850 \pm 0,935$ ); “ekip çalışması” düzeyi orta ( $3,214 \pm 1,080$ ); “motivasyon genel” düzeyi yüksek ( $3,801 \pm 0,480$ ); olarak tespit edilmiştir.

#### **4.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımları**

##### **4.5.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Cinsiyete Göre Dağılımları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ile ilgili değerlendirmelerin cinsiyete göre dağılımları Tablo 32’de görülmektedir.

**Tablo 32.** Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Saygınlık	Kadın	420	4,579	0,705	2,328	0,021
	Erkek	395	4,454	0,823		
Fark edilme	Kadın	420	2,529	0,950	-4,031	0,000
	Erkek	395	2,796	0,942		
Katılım	Kadın	420	2,784	0,840	-3,521	0,000
	Erkek	395	2,996	0,877		
Kaçınma	Kadın	420	3,374	0,742	-0,455	0,649
	Erkek	395	3,398	0,743		
Takdir	Kadın	420	3,968	0,696	0,608	0,544
	Erkek	395	3,938	0,728		
Yetkinlik	Kadın	420	4,449	0,693	3,249	0,001
	Erkek	395	4,285	0,752		
Manevi Ödül	Kadın	420	4,575	0,682	2,604	0,010
	Erkek	395	4,439	0,811		
İşyeri Olanakları	Kadın	420	3,841	0,932	-0,259	0,796
	Erkek	395	3,858	0,939		
Ekip Çalışması	Kadın	420	3,311	1,076	2,670	0,008
	Erkek	395	3,110	1,076		
Motivasyon Genel	Kadın	420	3,816	0,454	0,910	0,363
	Erkek	395	3,785	0,506		

Tablo 32’de araştırmaya katılan çalışanların saygınlık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t=2.328$ ;  $p=0.021<0,05$ ). Kadınların saygınlık puanları ( $x=4,579$ ), Erkeklerin saygınlık puanlarından ( $x=4,454$ ) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların fark edilme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t=-4.031$ ;  $p=0.000<0,05$ ).

Erkeklerin fark edilme puanları ( $x=2,796$ ), kadınların fark edilme puanlarından ( $x=2,529$ ) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların katılım puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=-3.521$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Erkeklerin katılım puanları ( $x=2,996$ ), kadınların katılım puanlarından ( $x=2,784$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yetkinlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=3.249$ ;  $p=0.001<0,05$ ). Kadınların yetkinlik puanları ( $x=4,449$ ), Erkeklerin yetkinlik puanlarından ( $x=4,285$ ) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların manevi ödül puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.604$ ;  $p=0.010<0,05$ ). Kadınların manevi ödül puanları ( $x=4,575$ ), Erkeklerin manevi ödül puanlarından ( $x=4,439$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların ekip çalışması puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.670$ ;  $p=0.008<0,05$ ). Kadınların ekip çalışması puanları ( $x=3,311$ ), Erkeklerin ekip çalışması puanlarından ( $x=3,110$ ) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların kaçınma, taktir, işyeri olanakları, motivasyon genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

#### **4.5.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşa Göre Dağılımları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ile ilgili değerlendirmelerin yaşa göre dağılımları Tablo 33'te görülmektedir.

**Tablo 33.Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Saygınlık	0-25 Arası	289	4,484	0,775	0,893	0,468
	26-30 Arası	166	4,479	0,760		
	31-35 Arası	222	4,600	0,739		
	36-40 Arası	56	4,513	0,777		
	40 Ve üzeri	82	4,503	0,813		
Fark edilme	0-25 Arası	289	2,752	0,962	1,147	0,333
	26-30 Arası	166	2,619	0,912		
	31-35 Arası	222	2,608	0,992		
	36-40 Arası	56	2,631	0,986		
	40 Ve üzeri	82	2,561	0,884		
Katılım	0-25 Arası	289	2,917	0,900	0,261	0,903
	26-30 Arası	166	2,880	0,821		
	31-35 Arası	222	2,844	0,858		
	36-40 Arası	56	2,929	0,871		
	40 Ve üzeri	82	2,882	0,844		
Kaçınma	0-25 Arası	289	3,382	0,723	0,825	0,510
	26-30 Arası	166	3,419	0,747		
	31-35 Arası	222	3,418	0,785		
	36-40 Arası	56	3,237	0,716		
	40 Ve üzeri	82	3,342	0,697		
Takdir	0-25 Arası	289	3,920	0,712	1,338	0,254
	26-30 Arası	166	3,948	0,718		
	31-35 Arası	222	4,020	0,697		
	36-40 Arası	56	3,807	0,745		
	40 Ve üzeri	82	4,002	0,706		
Yetkinlik	0-25 Arası	289	4,362	0,683	0,535	0,710
	26-30 Arası	166	4,324	0,741		
	31-35 Arası	222	4,425	0,725		
	36-40 Arası	56	4,332	0,831		
	40 Ve üzeri	82	4,361	0,783		
Manevi Ödül	0-25 Arası	289	4,491	0,735	0,725	0,575
	26-30 Arası	166	4,461	0,747		
	31-35 Arası	222	4,579	0,730		
	36-40 Arası	56	4,509	0,791		
	40 Ve üzeri	82	4,479	0,835		
İşyeri Olanakları	0-25 Arası	289	3,859	0,916	0,525	0,717
	26-30 Arası	166	3,807	0,901		
	31-35 Arası	222	3,881	0,962		
	36-40 Arası	56	3,714	0,988		
	40 Ve üzeri	82	3,907	0,969		
Ekip Çalışması	0-25 Arası	289	3,253	1,087	0,847	0,496
	26-30 Arası	166	3,271	1,102		
	31-35 Arası	222	3,191	1,032		
	36-40 Arası	56	2,994	1,195		
	40 Ve üzeri	82	3,171	1,065		
Motivasyon Genel	0-25 Arası	289	3,803	0,469	0,687	0,601
	26-30 Arası	166	3,785	0,477		
	31-35 Arası	222	3,834	0,478		
	36-40 Arası	56	3,724	0,473		
	40 Ve üzeri	82	3,791	0,531		

Tablo 33'te araştırmaya katılan çalışanların saygınlık, fark edilme, katılım, kaçınma, taktir, yetkinlik, manevi ödül, işyeri olanakları, ekip çalışması, motivasyon genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır( $p>0.05$ ).

#### 4.5.3. Araştırmaya Katılan ğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Medeni Duruma Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan ğretmenlerin Motivasyon ile ilgili değerlendirmelerin medeni duruma göre dağılımları Tablo 34'te görülmektedir.

**Tablo 34.** ğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durum Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Saygınlık	Evli	521	4,567	0,718	2,410	0,021
	Bekâr	294	4,433	0,840		
Fark edilme	Evli	521	2,667	0,952	0,342	0,733
	Bekâr	294	2,643	0,961		
Katılım	Evli	521	2,897	0,866	0,452	0,651
	Bekâr	294	2,869	0,861		
Kaçınma	Evli	521	3,384	0,738	-0,047	0,962
	Bekâr	294	3,387	0,750		
Taktir	Evli	521	4,009	0,672	2,995	0,004
	Bekâr	294	3,854	0,767		
Yetkinlik	Evli	521	4,414	0,708	2,334	0,020
	Bekâr	294	4,291	0,753		
Manevi dl	Evli	521	4,549	0,716	2,009	0,045
	Bekâr	294	4,439	0,803		
İşyeri Olanakları	Evli	521	3,899	0,932	2,012	0,045
	Bekâr	294	3,762	0,936		
Ekip alışması	Evli	521	3,216	1,085	0,097	0,923
	Bekâr	294	3,209	1,075		
Motivasyon Genel	Evli	521	3,833	0,456	2,542	0,011
	Bekâr	294	3,745	0,514		

Tablo 34'te araştırmaya katılan çalışanların saygınlık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t=2.410$ ;  $p=0.021<0,05$ ). Evlilerin saygınlık

puanları ( $x=4,567$ ), bekârların saygınlık puanlarından ( $x=4,433$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların takdir puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.995$ ;  $p=0.004<0,05$ ). Evlilerin takdir puanları ( $x=4,009$ ), bekârların takdir puanlarından ( $x=3,854$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yetkinlik puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.334$ ;  $p=0.020<0,05$ ). Evlilerin yetkinlik puanları ( $x=4,414$ ), bekârların yetkinlik puanlarından ( $x=4,291$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların manevi ödül puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.009$ ;  $p=0.045<0,05$ ). Evlilerin manevi ödül puanları ( $x=4,549$ ), bekârların manevi ödül puanlarından ( $x=4,439$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların işyeri olanakları puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t=2.012$ ;  $p=0.045<0,05$ ). Evlilerin işyeri olanakları puanları ( $x=3,899$ ), bekârların işyeri olanakları puanlarından ( $x=3,762$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $t=2.542$ ;  $p=0.011<0,05$ ). Evlilerin motivasyon genel puanları ( $x=3,833$ ), bekârların motivasyon genel puanlarından ( $x=3,745$ ) yüksek bulunmuştur.



Araştırmaya katılan çalışanların fark edilme, katılım, kaçınma, ekip çalışması puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

#### 4.5.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan Öğretmenlerin Motivasyon ile ilgili değerlendirmelerin eğitim düzeyine göre dağılımları Tablo 35’te görülmektedir.

**Tablo 35.** Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Saygınlık	Lisans	770	4,530	0,760	1,671	0,095
	Yüksek Lisans - Doktora	45	4,333	0,853		
Fark edilme	Lisans	770	2,653	0,953	-0,597	0,550
	Yüksek Lisans - Doktora	45	2,741	0,997		
Katılım	Lisans	770	2,878	0,857	-1,142	0,254
	Yüksek Lisans - Doktora	45	3,030	0,966		
Kaçınma	Lisans	770	3,396	0,742	1,777	0,076
	Yüksek Lisans - Doktora	45	3,194	0,729		
Taktir	Lisans	770	3,962	0,708	1,487	0,137
	Yüksek Lisans - Doktora	45	3,800	0,760		
Yetkinlik	Lisans	770	4,377	0,719	1,187	0,309
	Yüksek Lisans - Doktora	45	4,244	0,845		
Manevi Ödül	Lisans	770	4,517	0,742	1,207	0,301
	Yüksek Lisans - Doktora	45	4,378	0,872		
İşyeri Olanakları	Lisans	770	3,850	0,936	0,092	0,927
	Yüksek Lisans - Doktora	45	3,837	0,931		
Ekip Çalışması	Lisans	770	3,219	1,081	0,559	0,576
	Yüksek Lisans - Doktora	45	3,126	1,078		
Motivasyon Genel	Lisans	770	3,807	0,477	1,315	0,189
	Yüksek Lisans - Doktora	45	3,710	0,518		

Tablo 35’te araştırmaya katılan çalışanların saygınlık, fark edilme, katılım, kaçınma, taktir, yetkinlik, manevi ödül, işyeri olanakları, ekip çalışması, motivasyon genel puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

#### 4.5.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ile ilgili değerlendirmelerin okulda çalışma süresine göre dağılımları Tablo 36'da görülmektedir.

**Tablo 36.** Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Okulda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Saygınlık	1-3 Yıl Arası	431	4,555	0,731	0,729	0,535
	4-6 Yıl Arası	220	4,490	0,783		
	7-10 Yıl Arası	104	4,459	0,870		
	11 Yıl Ve Üzeri	60	4,467	0,772		
Fark edilme	1-3 Yıl Arası	431	2,650	0,963	1,593	0,190
	4-6 Yıl Arası	220	2,623	0,921		
	7-20 Yıl Arası	104	2,833	1,033		
	11 Yıl Ve Üzeri	60	2,539	0,855		
Katılım	1-3 Yıl Arası	431	2,835	0,851	1,825	0,141
	4-6 Yıl Arası	220	2,891	0,871		
	7-10 Yıl Arası	104	3,032	0,882		
	11 Yıl Ve Üzeri	60	2,994	0,882		
Kaçınma	1-3 Yıl Arası	431	3,379	0,723	0,232	0,874
	4-6 Yıl Arası	220	3,366	0,745		
	7-10 Yıl Arası	104	3,423	0,796		
	11 Yıl Ve Üzeri	60	3,433	0,781		
Takdir	1-3 Yıl Arası	431	3,955	0,715	0,051	0,985
	4-6 Yıl Arası	220	3,961	0,689		
	7-20 Yıl Arası	104	3,947	0,736		
	11 Yıl Ve Üzeri	60	3,922	0,739		
Yetkinlik	1-3 Yıl Arası	431	4,405	0,711	1,039	0,375
	4-6 Yıl Arası	220	4,361	0,704		
	7-10 Yıl Arası	104	4,290	0,778		
	11 Yıl Ve Üzeri	60	4,283	0,821		
Manevi Ödül	1-3 Yıl Arası	431	4,557	0,705	1,506	0,212
	4-6 Yıl Arası	220	4,484	0,744		
	7-10 Yıl Arası	104	4,416	0,871		
	11 Yıl Ve Üzeri	60	4,417	0,845		
İşyeri Olanakları	1-3 Yıl Arası	431	3,849	0,925	0,669	0,571
	4-6 Yıl Arası	220	3,818	0,922		
	7-20 Yıl Arası	104	3,958	0,987		
	11 Yıl Ve Üzeri	60	3,778	0,974		
Ekip Çalışması	1-3 Yıl Arası	431	3,251	1,074	0,764	0,515
	4-6 Yıl Arası	220	3,220	1,111		
	7-10 Yıl Arası	104	3,128	1,073		
	11 Yıl Ve Üzeri	60	3,067	1,030		
Motivasyon Genel	1-3 Yıl Arası	431	3,814	0,463	0,354	0,786
	4-6 Yıl Arası	220	3,788	0,468		
	7-10 Yıl Arası	104	3,805	0,539		
	11 Yıl Ve Üzeri	60	3,753	0,536		

Tablo 36’da araştırmaya katılan çalışanların saygınlık, fark edilme, katılım, kaçınma, takdir, yetkinlik, manevi ödül, işyeri olanakları, ekip çalışması, motivasyon genel puanları ortalamalarının okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

#### **4.5.6. Araştırmaya Katılan ğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ile ilgili değerlendirmelerin toplam hizmet süresine göre dağılımları Tablo 37’de görülmektedir.

Tablo 37’de araştırmaya katılan çalışanların saygınlık, fark edilme, katılım, kaçınma, takdir, yetkinlik, manevi ödül, işyeri olanakları, ekip çalışması, motivasyon genel puanları ortalamalarının toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 37.** Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Saygınlık	1-3 Yıl Arası	211	4,520	0,746	0,095	0,984
	4-6 Yıl Arası	200	4,501	0,743		
	7-10 Yıl Arası	211	4,536	0,774		
	11-13 Yıl Arası	87	4,491	0,810		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	4,538	0,810		
Fark edilme	1-3 Yıl Arası	211	2,626	0,915	0,559	0,692
	4-6 Yıl Arası	200	2,735	0,920		
	7-10 Yıl Arası	211	2,619	1,006		
	11-13 Yıl Arası	87	2,701	1,015		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	2,620	0,948		
Katılım	1-3 Yıl Arası	211	2,806	0,884	1,417	0,226
	4-6 Yıl Arası	200	2,950	0,815		
	7-10 Yıl Arası	211	2,833	0,817		
	11-13 Yıl Arası	87	2,943	0,947		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	2,991	0,922		
Kaçınma	1-3 Yıl Arası	211	3,410	0,702	0,330	0,858
	4-6 Yıl Arası	200	3,365	0,697		
	7-10 Yıl Arası	211	3,348	0,791		
	11-13 Yıl Arası	87	3,417	0,733		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	3,422	0,815		
Taktir	1-3 Yıl Arası	211	3,911	0,712	0,376	0,826
	4-6 Yıl Arası	200	3,978	0,649		
	7-10 Yıl Arası	211	3,957	0,730		
	11-13 Yıl Arası	87	3,935	0,776		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	4,000	0,736		
Yetkinlik	1-3 Yıl Arası	211	4,351	0,725	0,359	0,838
	4-6 Yıl Arası	200	4,350	0,671		
	7-10 Yıl Arası	211	4,407	0,725		
	11-13 Yıl Arası	87	4,414	0,782		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	4,332	0,794		
Manevi Ödül	1-3 Yıl Arası	211	4,511	0,728	0,123	0,974
	4-6 Yıl Arası	200	4,483	0,702		
	7-10 Yıl Arası	211	4,534	0,770		
	11-13 Yıl Arası	87	4,506	0,790		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	4,507	0,817		
İşyeri Olanakları	1-3 Yıl Arası	211	3,872	0,894	0,418	0,796
	4-6 Yıl Arası	200	3,898	0,846		
	7-10 Yıl Arası	211	3,785	1,004		
	11-13 Yıl Arası	87	3,839	0,989		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	3,849	0,995		
Ekip Çalışması	1-3 Yıl Arası	211	3,340	1,085	1,598	0,173
	4-6 Yıl Arası	200	3,232	1,051		
	7-10 Yıl Arası	211	3,177	1,090		
	11-13 Yıl Arası	87	3,180	1,002		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	3,028	1,152		
Motivasyon Genel	1-3 Yıl Arası	211	3,797	0,472	0,063	0,993
	4-6 Yıl Arası	200	3,813	0,431		
	7-10 Yıl Arası	211	3,791	0,485		
	11-13 Yıl Arası	87	3,809	0,533		
	14 Yıl Ve Üzeri	106	3,800	0,533		

#### 4.5.7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Motivasyon İle İlgili Değerlendirmelerinin Okul Müdürü İle Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan Öğretmenlerin Motivasyon ile ilgili değerlendirmelerin okul müdürü ile çalışma süresine göre dağılımları Tablo 38’de görülmektedir.

**Tablo 38.** Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Okul Müdürü İle Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Saygınlık	1	322	4,580	0,660	1,315	0,268
	2	172	4,465	0,827		
	3	152	4,516	0,796		
	4 Ve üstü	169	4,459	0,858		
Fark edilme	1	322	2,623	0,949	1,031	0,378
	2	172	2,771	0,949		
	3	152	2,638	0,999		
	4 Ve üstü	169	2,627	0,929		
Katılım	1	322	2,825	0,853	1,250	0,290
	2	172	2,975	0,768		
	3	152	2,925	0,892		
	4 Ve üstü	169	2,880	0,943		
Kaçınma	1	322	3,445	0,689	1,161	0,324
	2	172	3,347	0,744		
	3	152	3,355	0,763		
	4 Ve üstü	169	3,337	0,814		
Takdir	1	322	3,979	0,642	0,775	0,508
	2	172	3,881	0,711		
	3	152	3,970	0,788		
	4 Ve üstü	169	3,962	0,764		
Yetkinlik	1	322	4,416	0,643	0,985	0,399
	2	172	4,345	0,739		
	3	152	4,374	0,752		
	4 Ve üstü	169	4,302	0,833		
Manevi Ödül	1	322	4,575	0,630	1,702	0,165
	2	172	4,481	0,754		
	3	152	4,500	0,806		
	4 Ve üstü	169	4,420	0,888		
İşyeri Olanakları	1	322	3,875	0,899	0,247	0,864
	2	172	3,862	0,917		
	3	152	3,800	0,958		
	4 Ve üstü	169	3,832	1,005		
Ekip Çalışması	1	322	3,277	1,103	0,880	0,451
	2	172	3,205	1,091		
	3	152	3,200	1,053		
	4 Ve üstü	169	3,112	1,052		
Motivasyon Genel	1	322	3,833	0,402	0,987	0,398
	2	172	3,789	0,497		
	3	152	3,796	0,514		
	4 Ve üstü	169	3,757	0,559		

Tablo 38’de araştırmaya katılan çalışanların vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar, kişisel risk üstlenme, ye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme, karizmatik liderlik genel puanları ortalamalarının okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların saygınlık, fark edilme, katılım, kaçınma, taktir, yetkinlik, manevi ödül, işyeri olanakları, ekip çalışması, motivasyon genel puanları ortalamalarının okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır( $p>0.05$ ).

#### **4. 6. Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelsyonun Analizi İle İncelemesi**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladığı karizmatik liderlik düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki korelasyon analizleri Tablo 39’da görülmektedir.

Tablo 39’da araştırmaya katılanlar, evresel Duyarlılık ve vizyon belirleme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.876$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Sıra Dışı Davranışlar ve vizyon belirleme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.564$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Sıra Dışı Davranışlar ve çevresel duyarlılık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.577$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kişisel Risk stlenme ve vizyon belirleme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.719$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kişisel Risk stlenme ve çevresel duyarlılık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.719$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kişisel Risk stlenme ve sıra dışı davranışlar arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.627$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

**Tablo 39.** Öğretmenlerin Algıladığı Karizmatik Liderlik Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi

	Vizyon Belirleme	Çevresel Duyarlılık	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Kişisel Risk üstlenme	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Statükoyu sürdürmeme	Karizmatik Liderlik Genel
Saygınlık	0,07	0,11**	0,04	0,02	0,09*	0,16**	0,09*
Fark edilme	0,04	0,04	0,10**	0,09*	-0,02	-0,01	0,05
Katılım	0,01	0,00	0,02	0,02	-0,02	-0,06	0,00
Kaçınma	0,14**	0,14**	0,11**	0,11**	0,13**	0,09*	0,15**
Takdir	0,18**	0,24**	0,15**	0,17**	0,21**	0,24**	0,23**
Yetkinlik	0,12**	0,17**	0,10**	0,07	0,15**	0,24**	0,15**
Manevi Ödül	0,11**	0,16**	0,08*	0,06	0,13**	0,19**	0,14**
İşyeri Olanakları	0,35**	0,37**	0,24**	0,29**	0,36**	0,29**	0,38**
Ekip Çalışması	0,09*	0,09**	0,02	0,02	0,15**	0,11**	0,09**
Motivasyon Genel	0,21**	0,26**	0,16**	0,16**	0,23**	0,25**	0,25**

Tablo 39’da araştırmaya katılanlar üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve vizyon belirleme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.768$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve çevresel duyarlılık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.792$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve sıra dışı davranışlar arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.474$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve kişisel risk üstlenme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.705$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Statükoyu sürdürmeme ve vizyon belirleme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.531$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Statükoyu sürdürmeme ve çevresel duyarlılık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.569$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Statükoyu sürdürmeme ve sıra dışı davranışlar arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.371$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Statükoyu sürdürmeme ve kişisel risk üstlenme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır

\* 0,05 ten küçük

\*\*0,01 den küçük

( $r=0.407$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Statükoyu sürdürmeme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.561$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Karizmatik liderlik genel ve vizyon belirleme arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.928$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Karizmatik liderlik genel ve çevresel duyarlılık arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.93$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Karizmatik liderlik genel ve sıra dışı davranışlar arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.719$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Karizmatik liderlik genel ve kişisel risk üstlenme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.848$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Karizmatik liderlik genel ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.866$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Karizmatik liderlik genel ve statükoyu sürdürmeme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.639$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Saygınlık ve çevresel duyarlılık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.107$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Saygınlık ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.086$ ;  $p=0,014<0.05$ ). Saygınlık ve statükoyu sürdürmeme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.159$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Saygınlık ve karizmatik liderlik genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.089$ ;  $p=0,011<0.05$ ).

Fark edilme ve sıra dışı davranışlar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.096$ ;  $p=0,006<0.05$ ). Fark edilme ve kişisel risk üstlenme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.089$ ;  $p=0,011<0.05$ ). Katılım ve fark edilme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.617$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Kaçınma ve vizyon belirleme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.136$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kaçınma ve çevresel duyarlılık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.135$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kaçınma ve sıra dışı davranışlar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki



bulunmaktadır( $r=0.112$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Kaçınma ve kişisel risk üstlenme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.107$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Kaçınma ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.132$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kaçınma ve statükoyu sürdürmeme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.089$ ;  $p=0,011<0.05$ ). Kaçınma ve karizmatik liderlik genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.145$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Kaçınma ve saygınlık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.25$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kaçınma ve fark edilme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.176$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kaçınma ve katılım arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.269$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Takdir ve vizyon belirleme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.175$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Takdir ve çevresel duyarlılık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.237$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Takdir ve sıra dışı davranışlar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.146$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Takdir ve kişisel risk üstlenme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.165$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Takdir ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.214$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Takdir ve statükoyu sürdürmeme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.235$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Takdir ve karizmatik liderlik genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.227$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Takdir ve saygınlık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.634$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Takdir ve fark edilme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.119$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Takdir ve katılım arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.131$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Takdir ve kaçınma arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.383$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Yetkinlik ve vizyon belirleme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.116$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Yetkinlik ve çevresel duyarlılık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.168$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yetkinlik ve sıra dışı davranışlar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.095$ ;  $p=0,006<0.05$ ). Yetkinlik ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.148$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yetkinlik ve statükoyu sürdürmeme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.236$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yetkinlik ve karizmatik liderlik genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.154$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Yetkinlik ve saygınlık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.813$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yetkinlik ve kaçınma arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.282$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yetkinlik ve taktir arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.705$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Manevi ödül ve vizyon belirleme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.113$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Manevi ödül ve çevresel duyarlılık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.16$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Manevi ödül ve sıra dışı davranışlar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.08$ ;  $p=0,023<0.05$ ). Manevi ödül ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.134$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Manevi ödül ve statükoyu sürdürmeme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.189$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Manevi Ödül ve karizmatik liderlik genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.14$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Manevi Ödül ve saygınlık arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.903$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Manevi Ödül ve kaçınma arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.257$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Manevi Ödül ve taktir arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.662$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Manevi Ödül ve yetkinlik arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.856$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

İşyeri Olanakları ve vizyon belirleme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.35$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşyeri Olanakları ve çevresel duyarlılık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.366$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşyeri Olanakları ve sıra dışı davranışlar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.244$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşyeri Olanakları ve kişisel risk üstlenme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.286$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşyeri Olanakları ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.359$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşyeri Olanakları ve statükoyu sürdürmeme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.289$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşyeri Olanakları ve karizmatik liderlik genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.38$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

İşyeri Olanakları ve saygınlık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.44$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşyeri Olanakları ve kaçınma arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.24$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşyeri Olanakları ve taktir arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.405$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşyeri Olanakları ve yetkinlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.426$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İşyeri Olanakları ve manevi ödül arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.434$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Ekip Çalışması ve vizyon belirleme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.089$ ;  $p=0,011<0.05$ ). Ekip Çalışması ve çevresel duyarlılık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.093$ ;  $p=0,008<0.05$ ). Ekip Çalışması ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.146$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Ekip Çalışması ve statükoyu sürdürmeme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.105$ ;  $p=0,003<0.05$ ). Ekip Çalışması ve karizmatik liderlik genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.094$ ;  $p=0,008<0.05$ ). Ekip Çalışması ve saygınlık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.076$ ;  $p=0,030<0.05$ ). Ekip Çalışması ve fark edilme arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=-0.297$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Ekip Çalışması ve katılım arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki

bulunmaktadır( $r=-0.23$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Ekip Çalışması ve kaçınma arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=-0.138$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Ekip Çalışması ve yetkinlik arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.086$ ;  $p=0,015<0.05$ ). Ekip Çalışması ve işyeri olanakları arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.21$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Motivasyon Genel ve vizyon belirleme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.21$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon Genel ve çevresel duyarlılık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.255$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon Genel ve sıra dışı davranışlar arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.164$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon Genel ve kişisel risk üstlenme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.162$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon Genel ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.231$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon Genel ve statükoyu sürdürmeme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.247$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon Genel ve karizmatik liderlik genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.248$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Motivasyon genel ve saygınlık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.808$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon genel ve fark edilme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.264$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon genel ve katılım arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.301$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon genel ve kaçınma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.512$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon genel ve takdir arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.823$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon genel ve yetkinlik arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.831$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon genel ve manevi ödül arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.823$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon genel ve işyeri olanakları arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır( $r=0.613$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Motivasyon genel ve ekip çalışması arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=0.164$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0.05$ ).

## 5. BÖLÜM

### SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Katılımcı öğretmenlerin yarısından fazlasının (%51,5) kadın, %35,5'inin 25 yaşından genç, %27,2'sinin 31-35 yaş arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla genç bir grup olduğundan bahsedilebilir. Yarısından fazlası (%63,9) evlidir. Yarısından fazlası (%52,9) 1-3 yıl arası çalışmaktadır. 322'si (%39,5) 1, 172'si (%21,1) 2, 152'si (%18,7) 3, 169'u (%20,7) 4 ve üstü yılda aynı müdürle çalışmaktadır. Veri toplamak amacıyla Conger ve Kanungo (1994) tarafından oluşturulan Karizmatik Liderlik Ölçeği, Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği ve bu çalışma için hazırlanmış bilgi formu kullanılmıştır.

Bu bağlamda, cinsiyet ve karizmatik liderlik ilişkisi incelendiğinde; öğretmenlerin algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi, vizyon belirleme, kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranış ve karizmatik liderlik genel düzeyi erkeklerin lehine farklılık göstermektedir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin müdürlerinde algıladıkları statükoyu sürdürmeme düzeyi anlamlı farklılık göstermemektedir. Tsui, Egan, ve O'Reilly'nin (1992) araştırmalarında cinsiyet farklılığının liderden algılanan liderlik stil ve tutumlara etki ettiğini belirttikleri görülmektedir. Benzer şekilde, Byrne (1971) de karizma ve cazibeli gelme gibi hayranlık algısında da cinsiyetin etkisini önemle ifade etmiştir. Bu açıdan, öğretmenlerin cinsiyeti algılanan karizmatik liderlik düzeyini etkilemiş görülmektedir. Diğer bağımlı değişken motivasyon ve cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde; sadece kaçınma alt boyutunda anlamlı bir farklılaşma olmadığı dikkat çekmiştir. Fark edilme ve katılım alt boyutları erkeklerin, diğer tüm alt boyutlar kadınların lehine farklılaşmıştır.

Literatürde, benzer şekilde, Brown'un (2007) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, kadın öğretmenlerin özellikle içsel motivasyon düzeylerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu belirttiği görülmektedir. Buradan hareketle, literatür ile uyumlu sonuç elde edildiğinden cinsiyete bağlı bulgular şaşırtıcı olmamıştır.

Medeni durum ve karizmatik liderlik ilişkisi incelendiğinde; algıladıkları karizmatik liderlik düzeyi cinsiyete bağlı farklılık göstermemektedir. Literatürde bekarların lehine yöneticiye bağlılık ve olumlu liderlik tutumu belirtilmektedir (Tetik 2014; Tsui ve Cheng, 1999). Bu açıdan farklı bir sonuç elde edildiği söylenebilir. Araştırmaya katılanların yaş grubunun genç olması sonucu etkilemiş olabilir. Motivasyon açısından değerlendirildiğinde ise; saygınlık, takdir, yetkinlik, manevi ödül, işyeri olanakları ve genel motivasyon düzeylerinin evlilerin lehine yüksek olduğu saptanmıştır. Evli olanların özel hayatlarında daha fazla sorumluluk alıyor olmalarına bağlı olarak mesleki yetkinliklerinin yetersiz olabileceği, mesleklerine gereken önemi veremeyebilecekleri düşünüldüğünden bekarlara nazaran daha düşük motivasyon düzeyi ifade etmeleri olası kabul edilmiştir. Bu açıdan elde edilen bulgular şaşırtıcı olmuştur. Evli olmalarına rağmen yaşlarının genç ve yeni çalışma hayatının içinde olmaları motivasyon düzeylerini olumlu etkiliyor diye söylenebilir.

Yaş ve karizmatik liderlik ilişkisi incelendiğinde; öğretmenlerin müdürlerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi tüm alt boyutlarda farklılık göstermemektedir. Vizyon Belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme ve karizmatik liderlik genel düzeyleri farklılık göstermektedir. 36-40 gibi ara bir yaş grubuna dahil olanların daha düşük karizmatik liderlik algısına sahip oldukları dikkat çekmektedir. 26-30 ve 31-35 yaş arası grupta olanların puanları daha yüksektir. Motivasyon açısından ise yaş önemli bir farklılaşma yaratmamaktadır. Literatürde farklı olarak Bilge, Akman ve Kelecioğlu'nun (2007) araştırmalarında yaş arttıkça özellikle içsel motivasyon düzeylerinin arttığını belirttikleri görülmektedir. Buradan hareketle yaş grubu genç olan öğretmenlerin mesleğin başında olmaktan ötürü daha az tükenmişlik yaşadıkları, mesleğe bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Öğretmenlerin algıladıkları karizmatik liderlik ve motivasyon düzeylerinin okul müdürü ile çalışma süresine bağlı anlamlı farklılaşmadığı dikkat çekmiştir. Bu açıdan beraber çalıştıkları okul müdürünün algılarını ve motivasyonlarını etkilemediğini söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin algıladıkları karizmatik liderlik düzeylerinin “kişisel risk üstlenme” ve “üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme” alt boyutlarında okulda çalışma süresine bağlı anlamlı farklılaşma oluşturduğu saptanmıştır. 4-6 yıl arasında okulda

çalışma süresi olanların daha yüksek karizmatik liderlik algıları dikkat çekmiştir. Zaman geçtikçe, liderlik vasıf algılarının değişime uğradığı söylenebilir Motivasyon açısından anlamlı bir farklılaşma söz konusu değildir. Böylelikle, aynı okulda çalışma sürelerinin motivasyon düzeylerini etkilemediği belirtilebilir. Benzer şekilde, kendi içinde tutarlı olarak öğretmenlerin toplam hizmet süresi ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düşünüldüğünde ise herhangi bir anlamlı farklılaşma olmadığı saptanmıştır.

Diğer önemli bir bağımsız değişken eğitim durumu ile motivasyon ve algılanan karizmatik liderlik düzeyleri incelendiğinde; sadece algılanan karizmatik liderlik üzerinde anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. Lisans mezunu olanların lehine olan farklılaşma anlamlıdır. Eğitim düzeyinin artıyor olması liderlik beklentilerini etkiliyor olabilir.

Öğretmenlerin algıladığı karizmatik liderlik düzeyleri incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların “vizyon belirleme”, “sıra dışı davranışlar”, “kişisel risk üstlenme” ve “karizmatik liderlik genel” düzeyi orta iken “çevresel duyarlılık”; “üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme”; “statükoyu sürdürmeme” düzeyi yüksek olarak saptanmıştır. Dolayısıyla öğretmenlerin müdürlerinin karizmatik liderlik niteliklerini algılama düzeylerini yüksek olarak ifade etmek mümkündür.

Motivasyon düzeyleri incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların “saygınlık”; “yetkinlik”; “manevi ödül” düzeyi çok yüksek; “fark edilme”; “katılım”; “kaçınma” ve “ekip çalışması” düzeyi orta; “taktir”; “işyeri olanakları” ve “motivasyon genel” düzeyi yüksek olarak saptanmıştır. Dolayısıyla öğretmenlerin motivasyon düzeylerini yüksek olarak ifade etmek mümkündür.

Ölçeklerin birbiri ile ilişkisi incelendiğinde; “Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Katılım Üzerine Etkisi” ve “Karizmatik Liderlik Düzeylerinin Motivasyon Genel Üzerine Etkisi” yok görülmüştür. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde Shamir, House, ve Arthur’un (1993) araştırması öne çıkmaktadır. Benzer şekilde; algılanan karizmatik liderlik düzeylerinin değerlendirilmesi ile saygınlık, katılım ve yetkinlik faktörlerinin ilişkili olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Ayrıca, yine Shamir, House, ve Arthur’un (1993) çalışmalarında karizmatik liderlerin dört motivasyon kaynağı önem taşımaktadır. Öğretmenlerin

algularını değiştirme yetileri, ileri görüşlü olmaları, kolektif kimlik alguları ve benlik etkinlikleri ne çıkmaktadır. Dolayısıyla; fark edilme, takdir ve manevi ödül faktörlerinde saptanan ilişki anlamlı ve literatür ile uyumludur.

Diğer taraftan yine DeGroot, Kiker ve Cross'un (2000) araştırması da benzer bulgular göstermektedir. İlgili çalışmada, karizmatik liderlik niteliklerinin i tatmini etkilediği ve motivasyonu arttırdığı belirtilmektedir. Bu açıdan literatür ile uyumlu ve beklenen sonuçların elde edildiği söylenebilir. Diğer taraftan, Beyer ve Browning'in (1999) belirtmiş oldukları ozmlenmiş krizler, iş ortamındaki sağlıklı etkileşim ve ekip ruhu, olumlu menfaat ve dışsal ödüller de motivasyonu yordamaktadır. Dolayısıyla lekler arasındaki ilişki bulguları literatürü de desteklemektedir. Ayrıca kendi içinde tutarlıdır. Son olarak, Cremer ve Knippenberg'in (2002) benzer araştırmalarında ekibe aidiyet, çevreye duyarlılık ve ye ihtiyaçlarında özellikle dışsal motivasyonun etkisinin anlamlı olduğunun belirtildiği dikkat çekmektedir. Bu açıdan da destekleyici bir sonuç elde edildiğini belirtmek olasıdır. Sonuç olarak, literatür ile uyumlu olarak algılanan karizmatik liderlik faktörlerinin motivasyonda önemli bir farklılaşma yarattığını belirtmek mümkündür (Bass, 1999; Koh, Steers, ve Terborg, 1995, Hater ve Bass, 1988).

## **5.2.neriler**

Araştırmadan elde edilen bulgulardan varılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

### **5.2.1. Uygulayıcılara neriler**

Karizmatik liderlik algısının motivasyon üzerindeki etkisi, tüm kurum ve kuruluşlarda lider-ye iletişimi adına önem taşımaktadır. İletişimin kuvvetli ve nitelikli olması işlevselliği arttıracaktır. Eğitim kurumları dahilindeki öğretmenlerin ve müdürlerin hem farkındalık hem bilinç kazanmasına yönelik hizmetiçi eğitimler arttırılmalıdır. Bunun yanı sıra, müdürlerin kendi liderlik tarzlarını öğrenmesi adına ek çalışmalar önerilmektedir.

Bu bağlamda Milli Eğitim Bakanlığı için hayati önem taşıyan okulların daha nitelikli eğitim ğretim gerçekleştirebilmesi için okul müdürlerinin karizmatik liderlik boyutlarına önem verilmelidir. Okul Müdürlerinin karizmatik lider



davranışları elde etmeleri için çalışmalar yapılmalıdır. Öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Karizmatik liderlik ve motivasyon konusu ile ilgili yayınlar okullarda öğretmenlerin kolayca ulaşabileceği yerlerde bulundurulmalıdır. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin bu yayınlardan yararlanmaları sağlanmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini arttıran veya azaltan etmenlerin neler olduğunu bulmaya yönelik yapılmış yayınlar incelenmeli ve bu çalışma sonuçları göz önünde bulundurularak öğretmenlerin motivasyon düzeyini arttıracak girişimlerde bulunulmalıdır.

### 5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Okul müdürlerinin karizmatik lider özellikleriyle okullarındaki öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki konusunda yapılmış araştırma sayısı son derece sınırlıdır. Bu konuda daha fazla bilimsel araştırma yapıp bulgular zenginleştirilerek, araştırmaların sonuçları karşılaştırılabilir ve böylece daha sağlıklı yorumlar yapılabilir. Farklı faktörler ile farklı değişkenler çerçevesinde karşılaştırılabilir veri elde edilmesi önemlidir. Elde edilen sonuçlar bundan sonraki çalışmalar için önem taşımakta ve bu iki bağımlı değişkene öncülük verilmesi önerilmektedir. Eğitim kurumlarında daha nitelikli motivasyon hissedilmesi ve ekip içerisindeki sağlıklı iletişim ancak bu şekilde mümkün görülmektedir.

Benzer bir araştırma farklı il ve ilçelerde görev yapan öğretmenleri veya ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ve akademisyenleri de kapsama alacak şekilde yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Buna benzer bir araştırma özel eğitim kurumlarında da yapıp sonuçlar karşılaştırılabilir. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerini ve öğretmenlerin iş doyumlarını ölçerken hem nicel hem de görüşme tekniği gibi nitel yöntemlerden yararlanılması daha güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir. Ayrıca karizmatik liderlik algısının motivasyon üzerindeki etkisi nitel araştırma, gözlem gibi araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak yapılabilir. Böylece literatüre katkı sağlayabilecek yeni ve kıymetli ürünler ortaya konulabilecektir.

## KAYNAKLAR

- Abdullah, A. (2013). *İşletmelerde karizmatik liderin çalışan motivasyonuna etkisi ve lojistik sektöründe bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi. Yayınlanmamış lisans tezi.
- Ada, Z. (2005). Bilişim sektöründe yüksek yönetici olmak. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4) 106 – 120.
- Afkhami, M., Eisenberg, A. ve Vaziri, H. (2010). *Seçenekler yaratmak: kadınlar için liderlik el kitabı* (çev. Z. Şişman). İstanbul: Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı (KEDV) Yayınları.
- Alkın, C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Trakya Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Arslan, F. (2013). *Formatör ve koordinatör beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdüründen algıladıkları dönüşümsel liderlik stilleri ile adanmışlık düzeylerinin ilişkisi*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Artan, S. (1986). *Personel yönetimi*. İstanbul: Gül Basım.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 50, 195-201.
- Arslantürk, Z. ve T. Amman, (1999). *Sosyoloji*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avolio, B. J. ve Jung, D. I. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42 (2) , 208 – 218.
- Ay, F. A. (2006). *İşletmelerde çalışan motivasyonlarını etkileyen faktörler: bir alan araştırması (Sivas İl Örneği)*. Cumhuriyet Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

- Ay, Z. (2007). *Sanayi işletmelerinde motivasyon ve ülkemizdeki motivasyon uygulamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M (2010). *Eğitim yönetimi:kavramlar ,kuramlar ,süreçler, ilişkiler*. Ankara : Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aytaç, S. (1996). *İnsan kaynakları yönetiminde kariyer anlayışı ve bir uygulama*. Uludağ Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Balcı, E.(1992). *Ödüller güdüleme kuramları ve Türkiye’de öğretmen ödülleri*, Ankara: Adem Yayıncılık.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*,13 (2), 75-93.
- Barutçugil, İ.(2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1),9- 32.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ.E.( 1998). *Yönetimde insan ilişkileri, yönetsel davranış*. Ankara: Aydan Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitime giriş*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bennis, W. (1999). *Bir lider olabilmek*. (çev: U. Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Bentley, T. (1999). *Takımınızın yeteneklerini geliştirmede insanları motive etme.* (çev: O. Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Beyer, J. M.& Browning, L. D. (1999). Transforming an industry in crisis: Charisma, routinization, and supportive cultural leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (3), 483-520.
- Bilecen, F. (2008). *İşletmelerde motivasyon ve çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi.* Beykent Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu H. (2007). Öğretim elemanlarının iş doyumlarının ölçülmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(32), 32-41.
- Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim teorileri*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Birkan, K. (2009). *Çalışanların motivasyonel öncelikleri ve bir motivasyon faktörü olarak liderliğin önemi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.* Ankara: Pegem Yayınevi.
- Budak, G. (2008). *Yenilikçi yönetim.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Buluç, B.(2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamalı Eğitim Dergisi*, 15(57), 5-34.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77- 87.
- Cerit, Y.(2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.

- Cinel, M. O. (2008). *Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. Kocaeli Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Conger, J.A., Kanungo, R. (1994), Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*. 15,439-452.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzlarına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-107.
- Çağlar, A., Ö., Yakut ve E.Karadağ, (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6 (1), 61-80.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Çapcıoğlu, İ., Şahin M., ve Erdoğan, N.(2010). Max Weber sosyolojisinde karizmatik otorite ve dini liderlik. *TSA Dergisi*, 14, 2.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. O. (2011). *Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takımın bütünlüğüne etkisi*. Anadolu Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Çetin Ş., (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1) 33-50.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma*. Çukurova Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.

- De Cremer, D. & van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 858-866.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C.(2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356–371.
- Dikmen Ada, B. (2012). *Yaratıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve okul öncesi yönetici ve öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Marmara Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Doğan, M. (2002). *İşletme ekonomisi ve yönetim*. İzmir: Anadolu Yayınları.
- Doğan, M.(2014). *Karizmatik liderlik bağlamında Türk siyasetçilerinin değerlendirilmesi*. Selçuk Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: Seçil Ofset.
- Dur, B. (2014). *Lise öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ve motivasyon düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki*. İstanbul Aydın Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları.
- Ensari, H. (2000). *21. Yüzyıl okulları için toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*, Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul. Beta Yayınları.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın-Dağıtım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: BetaYayınevi.
- Ergeneli, A. (2006).*Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul:Beta Basım.
- Ergin, C. ve Kozan, M. K. (2004). Subordinates basic values and the appeal of transformastional and işlemsel leaders in Turkey. *Türk Psikolojisi Dergisi*. 19 (54), 53 – 57.
- Ergun, T. (1998). *Kamu yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ergun, T.(1981). *Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Fındıkçı,İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Genç, N., (2004). *Yönetim ve organizasyon-çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Genç, N., (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Güney, S. (1999). *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2006). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güven, Y. (2004). *Motivasyon teori ve araçlarının incelenmesi: seydişehir eti alüminyum a.ş.de motivasyon araçlarının işgörenler tarafından algılanması üzerine bir araştırma*. Selçuk Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.

- Hagemenn, G. (1997). *Motivasyon el kitabı*. (çev: G. Aksan). İstanbul: Rota Yayınları.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. 1988. Supervisors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim felsefesi*. (çev: İ. Anıl, B. Doğan). İstanbul: Propedia Yayıncılık.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İşıkhan, V. (2004). *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- İnan, Ö., Öcal, H. (2000). Örgütlerde düşündürücü liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4.(8) 36-51.
- İncir, G. (2010). *Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları.
- İncir, G. (1985). Güdüleme kuramlarına toplu bir bakış. *Verimlilik Dergisi*, 1.
- Kabadayı, R. (1982). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi*. Hacettepe Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Karasoy Alpay, H., (2009). Max Weber'de bilim, bilim adamı ve siyasal liderlik konusu. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 14.
- Karizma, (2015). <http://tr.wikipedia.org/wiki/Karizma>, Erişim tarihi: 15/04/2015.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye' deki uygulama*. Ankara Bilim Yayınları.



- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*. İstanbul:Alfa Yayınları.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*.İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Kılınç, T. (2003). *Kurum kültürü ve liderlik: kurum kültürüne uygun etkin liderlik davranışların belirlenmesi üzerine bir araştırma*. Çukurova Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kılınç T. (1997). Lider durumsallığın ötesi (II), karizmatik liderlik yaklaşımı. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*.( 2). İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Kılınç, T. (2015).*Durumsal Liderliğe Vroom-Yetton Yaklaşımı*.  
[[http://www.tanilkilinc.com/makaleler/12\\_durumsal\\_liderlige\\_vroom\\_yetton\\_yaklasimi\\_c\\_18\\_s\\_1\\_uu.pdf](http://www.tanilkilinc.com/makaleler/12_durumsal_liderlige_vroom_yetton_yaklasimi_c_18_s_1_uu.pdf)] Erişim tarihi: 20/04/2015.
- Kılınç, T.(2015). Coger ve Kanungo' nun karizmaya atıf kuramı.  
[<http://www.merih.net/m2/lid/karizmamd.html>] Erişim tarihi: 10. 04. 2015.
- Kırel, Ç. (1994). *Stresin bireysel sonuçları, stres yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları.
- Kocatürk, A. (2007). *Meslek lisesi müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının incelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koh, W. L., Steers, R. M.& Terborg, J. R. 1995. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.

- Kotter, J. P. (2001). *What Leaders Really Do?*, Harvard Business Review, December, <http://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do/ar/1>. Erişim tarihi: 15.09.2015.
- Kuzulugil, Ş., (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 129-141.
- Marşap, A. (1999). *Yönetici liderlik*. Ankara: Öncü Kitap.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (ed.). 1-29. *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ogurlu, Ü. (2012). *Liderlik becerileri geliştirme programının üstün zekalı olan ve olmayan öğrencilerin liderlik becerilerine etkisi*. İstanbul Üniversitesi: Yayımlanmamış doktora tezi.
- Oğuz, E. (2010). Dağıtılmış liderlik. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (ed.). 157-174. *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Oktay, E., Gül, H. (2011). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 10.
- Özalp, İ, Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 4.
- Özalp, İ. Eren, G. Öcal H. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: liderliğin Friede. Fiedler kuramındaki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1-2), 161-205.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir Kaan Kitabevi, 5. Baskı.

- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Yayın Kitabevi.
- Özkalp, E. (2003). *Psikolojiye giriş dersleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik tarzları ve örgüt kültürü arasındaki nitel performans üzerine etkileri*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü:Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Öztürk Başpınar, N. (1999). *Sekreterlik davranışları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Paksoy, M., (2002), *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Peker Ö., Aytürk, N. (1998). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Rath, T. ve Conchie, B. (2011). *Güçlü yönlere odaklı liderlik*.(çev. Ak, A.). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*, Bursa: Ezgi Basımevi.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193 – 210.
- Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlar ve tepe yöneticileri için önemi. *Maltepe Üniversitesi İ. B. F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1 (2), 73-89.
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Şen, O. (2010). *e-sertifika programlarının çalışan motivasyonuna etkisi: anadolu üniversitesi perakendecilik e-sertifika programının motivasyona etkisi*

*ile ilgili bir araştırma*, Osmangazi Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.

Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Şişman, M., (1997). Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve eğitimde liderlik. *21.yy Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: Deniz Harp Okulu.

Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayınları.

Şişman, M. (2010). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA Yayınevi.

Tatar, T.(1992). *İşletmecilik ilkeler*. Ankara: Gazi Büro Yayınları.

Tetik S. (2014). Yerel yönetimler açısından dönüştürücü liderlik:belediye çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 21 (1) 267-280.

Toker, B. (2006). *Konaklama işletmelerinde iş gören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri-İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere bir uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi : Yayımlanmamış doktora tezi.

Toytok, E. H. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi. (Düzce ili örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Yayımlanmamış doktora tezi.

Tsui, Kwok Tung, Cheng, Yin Cheong (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis, *Edu. Res. Evaluation*, 5(3), 249-268.

Tsui,A., Egan, T.ve Q'Reilly, C. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.

Tunalı, A. (2006). *Kadın kamu yöneticilerinin liderlik özellikleri: Türkiye'deki kadın kaymakamlar örneği*, Trakya Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.

Tümer, M. (1975). *Yönetim ve yönetici*. İstanbul: Üçler Matbaası.

Werner, I. (2013). *Liderlik ve yönetim*. (çev. Şahiner, D.). İstanbul: Rota Yayınevi.

TDK.(2015). Güncel Türkçe sözlük.

[[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts)] . Erişim tarihi:16.04.2015.

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Gazi Üniversitesi: Yayımlanmamış doktora tezi.

Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İdari ve İktisadi İncelemeler Dergisi*, 1, 2.

Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)*. Gazi Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.

Yıldız, M.(2002). Liderlik yaklaşımları ve Türk kamu yönetiminde liderlik araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*, 74 (435), 221-246.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zel, U. (2001). Kişilik ve liderlik, evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Zel, U. (2010). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

**EK – 1:**

**ANKET FORMU**

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN KARİZMATİK LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİYLE OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN  
MOTİVASYONUyla ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Sevgili Öğretmeler,

“İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleriyle Okullarındaki Öğretmenlerin Motivasyonuyla Arasındaki İlişki” başlıklı bu araştırma, konu ile ilgili görüşlerinizin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır.

Lütfen her maddede belirtilen ifadelere ne derece katıldığınızı, her bir maddenin yanında yer alan sayılardan birini seçerek belirtiniz. Eğer söz konusu ifadeye kesinlikle katıldığınızı düşünmekteyseniz 5’i, eğer söz konusu ifadeye kesinlikle katılmadığınızı düşünmekteyseniz 1’i işaretleyiniz. Eğer düşüncelerinizin kesin olmadığını düşünmekteyseniz, 1 ile 5 arasındaki bir sayıyı işaretleyiniz.

Ankette doğru ya da yanlış cevapların yer alması söz konusu değildir. Çalışma sonuçları, sadece akademik çalışma için kullanılacak ve araştırma için sizden ad, soyadı, adres ya da telefon bilgileri istenmeyecektir.

Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Halil IŞIK  
Yüzüncü Yıl Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Bülent IŞIK  
Yüzüncü Yıl Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**EK – 1:**

**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

**1. Cinsiyetiniz:**

Kadın ( ) Erkek ( )

**2. Yaşınız:**

0– 25 Arası ( )

26 – 30 Arası ( )

31 – 35 Arası ( )

36 – 40 Arası ( )

41 – 45 Arası ( )

46 ve Üzeri ( )

**3. Medeni Durumunuz:**

Evli ( ) Bekâr ( )

**4. Eğitim Durumunuz:**

Lisans ( )

Yüksek Lisans - Doktora ( )

Diğer: ..... ( ) (Lütfen Belirtiniz)

**5.Şu andaki işyerinde ne kadar süredir çalışmaktasınız?**

1 – 3 Yıl Arası ( )

4 – 6 Yıl Arası ( )

7 – 10 Yıl Arası ( )

11 Yıl ve Üzeri ( )

**6. Toplam Hizmet Süreniz:**

1 – 3 Yıl Arası ( )

4 – 6 Yıl Arası ( )

7 – 10 Yıl Arası ( )

11 – 13 Yıl Arası ( )

14 Yıl ve Üzeri ( )

**7. Okul Müdürünüz ile çalışma yılınız.**

(.....)





**EK – 2:**

**CONGER VE KANUNGO KARİZMATİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ**

**I. BOYUT: VİZYON BELİRLEME**

SORULAR		Hiç (01)	Az (02)	Orta (03)	Fazla (04)	Çok Fazla (05)
1	Okul Müdürümüz, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.					
2	Okul Müdürümüz, bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.					
3	Okul Müdürümüz, ilham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.					
4	Okul Müdürümüz vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilmektedir.					
5	Okul Müdürümüz, ilham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilmektedir.					

**II. BOYUT: ÇEVRESEL DUYARLILIK**

SORULAR		Hiç (01)	Az (02)	Orta (03)	Fazla (04)	Çok Fazla (05)
6	Okul Müdürümüz, eğitim – öğretim sürecinin geleceği hakkında yeni fikirler üretir.					
7	Okul Müdürümüz, amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.					
8	Okul Müdürümüz, diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.					
9	Okul Müdürümüz amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.					

### III. BOYUT: SIRADIŞI DAVRANIŞLAR SERGİLEME

SORULAR		Hiç (01)	Az (02)	Orta (03)	Fazla (04)	Çok Fazla (05)
10	Okul Müdürümüz, amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler.					
11	Okul Müdürümüz, amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.					
12	Okul Müdürümüz, sık sık şaşırtan ve kendisine özgü davranışlarda bulunur.					

### IV. BOYUT: KİŞİSEL RİŐK ÜSTLENME

SORULAR		Hiç (01)	Az (02)	Orta (03)	Fazla (04)	Çok Fazla (05)
13	Okul Müdürümüz, amaçlarına ulaşması için önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.					
14	Okul Müdürümüz, amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.					
15	Okul Müdürümüz, amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.					

### V. BOYUT: ÜYE İHTİYAÇLARINA DUYARLILIK GÖSTERME

SORULAR		Hiç (01)	Az (02)	Orta (03)	Fazla (04)	Çok Fazla (05)
16	Okul Müdürümüz, diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.					
17	Okul Müdürümüz, sevgi ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.					
18	Okul Müdürümüz, diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder					

**VI. BOYUT: STATÜKOYU SÜRDÜRME**

SORULAR		Hiç (01)	Az (02)	Orta (03)	Fazla (04)	Çok Fazla (05)
<b>19</b>	Okul Müdürümüz, mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.					
<b>20</b>	Okul Müdürümüz, amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.					



**EK – 3:****KAMU ÇALIŞANLARI MOTİVASYON ÖLÇEĞİ****I. BOYUT: SAYGINLIK**

SORULAR	Hiç Katılmıyorum (01)	Katılmıyorum (02)	Kararsızım (03)	Katılıyorum (04)	Tamamen katılıyorum (05)
Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır					
Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır					
Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir					
Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler					

**II. BOYUT: FARK EDİLME**

SORULAR	Hiç Katılmıyorum (01)	Katılmıyorum (02)	Kararsızım (03)	Katılıyorum (04)	Tamamen katılıyorum (05)
Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır					
Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir					
Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır					
Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır					

### III. BOYUT: Katılım

SORULAR	Hiç Katılmıyorum (01)	Katılmıyorum (02)	Kararsızım (03)	Katılıyorum (04)	Tamamen katılıyorum (05)
Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır					
Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır					
Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar					
Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır					

### IV. BOYUT: Kaçınma

SORULAR	Hiç Katılmıyorum (01)	Katılmıyorum (02)	Kararsızım (03)	Katılıyorum (04)	Tamamen katılıyorum (05)
Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar					
Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar					
Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler					

### V. BOYUT: Takdir

SORULAR	Hiç Katılmıyorum (01)	Katılmıyorum (02)	Kararsızım (03)	Katılıyorum (04)	Tamamen katılıyorum (05)
Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır					
Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz					

### VI. BOYUT: Yetkinlik

SORULAR	Hiç Katılmıyorum (01)	Katılmıyorum (02)	Kararsızım (03)	Katılıyorum (04)	Tamamen katılıyorum (05)
Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar					
Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir					

### VII. BOYUT: Manevi ödül

SORULAR	Hiç Katılmıyorum (01)	Katılmıyorum (02)	Kararsızım (03)	Katılıyorum (04)	Tamamen katılıyorum (05)
Çalışanlar manevi özendiricilere(övdülme, kişiliğe saygı v.b.) parasal özendiriciler kadar önem verile					
Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak, çalışma temposu artacaktır					
Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar					

### VIII. BOYUT: İş yeri olanakları

SORULAR	Hiç Katılmıyorum (01)	Katılmıyorum (02)	Kararsızım (03)	Katılıyorum (04)	Tamamen katılıyorum (05)
Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır					
Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır					

### IX. BOYUT: Ekip çalışması

SORULAR	Hiç Katılmıyorum (01)	Katılmıyorum (02)	Kararsızım (03)	Katılıyorum (04)	Tamamen katılıyorum (05)
Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar					
Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.					
Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar					

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Bülent IŞIK

Doğum Yeri ve Tarihi : Ahlat - 1977

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Atatürk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve  
Edebiyatı Bölümü

Yüksek Lisans:-----

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce.

Bilimsel Faaliyetleri : -----

### İş Deneyimi

Stajlar : -----

Projeler : -----

Çalıştığı Kurumlar : Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullar.

### İletişim

E-Posta Adresi : bulendisik@gmail.com