

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİ ORTA ÖĞRETİM
KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONLARINA ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Rabiş YURDAKUL

İstanbul, 2007

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİ ORTA ÖĞRETİM
KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONLARINA ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Rabiş YURDAKUL
050712037

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Sevinç PEKER

İstanbul, 2007

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 27.07.2006

Rabiş YURDAKUL

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

22...1...07...2007

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 050712037 numaralı Rabiş Yurdakul'a "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİ ORTA ÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ**" tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.07.2007 tarih ve 2007/36 sayılı toplantısında seçilen ve Üniversite binasında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oybirliği* ile **Kabul** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. SEVİNÇ PEKER



ÜYE
YRD. DOÇ.DR. SEYFİ TOP



ÜYE
PROF. DR. MUSTAFA DELİCAN

ÖNSÖZ

Çalışanın motivasyonunun sağlanması, organizasyona sağladığı faydalar dikkate alındığında önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın motivasyonuna etki eden faktörlere ilişkin gerçekleştirilen çeşitli araştırmalar özellikle yöneticilerin astlarına karşı sergiledikleri ve sahip oldukları liderlik tarzları ile doğrudan ilişkili davranışlarının çalışanın motivasyonu üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Bu doğrultuda bu çalışmada yöneticinin liderlik tarzının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaçla ortaöğretim öğretmenleri üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek, öğretmenleri motivasyon düzeyleri ve kendilerinin algılamalarına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları incelenmiş ve yöneticilerin liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde her türlü desteği ve yardımı benden esirgemeyen saygıdeğer hocam Sevinç Peker'e teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca çalışmaya katılan tüm öğretmen arkadaşlarıma, tez çalışmalarım sırasında her zaman yanımda olan sevgili eşim Çağrı Yurdakul'a, yardımlarıyla katkıda bulunan arkadaşlarım Meral Karaboğa, Gülenaz Selçuk ve Çağıl Yurdakul'a teşekkürlerimi sunarım.

Rabiş Yurdakul

Temmuz 2007

BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİ ORTA ÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ

Rabiş YURDAKUL

Özet

Çalışan motivasyonu üzerine gerçekleştirilmiş çeşitli araştırmalar çalışanın motivasyonunun düşük olmasının işyeri üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Hawthorne araştırmalarıyla başlayan söz konusu araştırmalar, motivasyonu düşük olan çalışanın daha az üreteceği ve performansının da düşük olacağını ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda çalışanın motivasyonuna etki eden faktörleri belirlemek üzere çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaların sonuçları, çalışanın motivasyonu üzerinde etki eden en önemli faktörlerden birinin yöneticinin astlarına karşı davranışları olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticileri astlarına karşı davranışları ise yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzları ile açıklanmaktadır.

Bu araştırma yöneticinin liderlik tarzının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda ortaöğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve kendilerine bağlı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri incelenerek, yöneticilerin liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde ne düzeyde etkili olduğu incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticisinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Liderlik, Liderlik Tarzları, Orta Öğretim Kurumları, Okul Yönetimi

THE EFFECTS OF HIGH SCHOOL MANAGER'S LEADERSHIP ON EMPLOYEES' MOTIVATION IN BÜYÜKÇEKMECE

Rabiş YURDAKUL

Abstract

Some research about the motivation in the job place showed that low motivation had some negative effects on the company. The research, started with the studies of Hawthorne, indicated the fact that the employee having low motivation would not only be less productive, but also, he would have low performance.

With the coming research about the same subject, it was aimed to determine what the factors of employee motivation were. The results showed that one of the most significant factors on employee motivation was how the manager behaves in his/her relations with the subordinates. Also, how the manager's relation with his/her subordinates is determined by the kind of leadership the manager have.

This thesis aims at exploring the effect of manager's leadership styles on subordinates' motivation. To this aim, high school managers' leadership styles and the motivation levels of their subordinates' are investigated and the effect of the leadership styles of the managers on the motivation level of the teachers is examined. According to the results, it is revealed that school manager's leadership styles had significant effect on teachers' motivation level.

Keywords: Motivation, Leadership, Leadership Styles, School Management, High School.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Önsöz	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi.....	V
Şekiller Listesi.....	VII
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM LİDERLİK

1.1. Liderlik Tanımı	4
1.2. Liderlik ve Yöneticilik	6
1.3. Liderliğin Güç Kaynakları.....	8
1.4. Liderlik Davranış Biçimleri.....	10
1.4.1. Otokratik Liderler	10
1.4.2. Demokratik Liderler	10
1.4.3. Tam Serbestlik Sağlayan Liderler	11
1.5. Liderlik Yaklaşımları.....	11
1.5.1. Özellikler Yaklaşımı	11
1.5.2. Davranışsal Yaklaşımlar	14
1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışması	15
1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması.....	16
1.5.2.3. McGregor'un X-Y Teorisi	17
1.5.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği Modeli	19

	Sayfa
1.5.3. Durumsallık Yaklaşımları	22
1.5.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	22
1.5.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı...	24
1.5.3.3. House ve Evans'ın Amaç-Yol Modeli.....	25
1.5.3.4. Wroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli	26
1.5.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	27
1.5.4.1. Karizmatik Liderlik Tarzı	27
1.5.4.2. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik.....	29
1.5.4.3. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik	31
1.5.4.4. Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Anlayışı	32
1.6. Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri	35

II. BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı	40
2.2. Kapsam Teorileri.....	42
2.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	42
2.2.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi	43
2.2.3. Başarma İhtiyacı Teorisi	45
2.2.4. ERG Teorisi.....	46
2.3. Süreç Teorileri.....	46
2.3.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı	47
2.3.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	48
2.3.3. Lawler-Porter Modeli.....	49
2.3.4. Eşitlik Teorisi	50
2.4. Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	52

2.4.1. Bireysel Faktörler	52
2.4.2. Örgütsel Faktörler	53

III. BÖLÜM

BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİ ORTA ÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ

3.1. İlgili Araştırmalar.....	57
3.1.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	57
3.1.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	58
3.2. Araştırmanın Problemi	60
3.3. Araştırmanın Amacı	62
3.4. Araştırmanın Önemi	63
3.5. Araştırmanın Varsayımları	63
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	64
3.7. Araştırmanın Yöntemi	64
3.7.1. Araştırmanın Modeli.....	64
3.7.2. Evren ve Örneklem	65
3.7.3. Veri Toplama Aracı	66
3.7.4. Kullanılan İstatistik Analizler	71
3.8. Araştırmanın Bulguları.....	71
3.8.1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	71
3.8.2. Bağımlı Değişkenlere İlişkin Tanıtıcı Bilgiler	72
3.8.3. Birinci Alt Amaca Ait Bulgular	84
3.8.4. İkinci Alt Amaca Ait Bulgular	91
3.8.5. Üçüncü Alt Amaca Ait Bulgular	94

	Sayfa
SONUÇ	97
KAYNAKLAR	100
EKLER	108
Ek-1 Valilik Makam Onayı	109
Ek-2 İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yazısı	110
Ek-3 Uygulanan Anket.....	111
Ek-4 Araştırmanın Yapıldığı Okulların Listesi	114
ÖZGEÇMİŞ	115

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Sayfa
1 Evren ve Örneklem	65
2 Motivasyon Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri	68
3 Liderlik Tarzları Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri	71
4 Öğretmenlerin Demografik Özellikleri	72
5 Motivasyon Ölçeğinden Alınan Puanlar	73
6 İşin İçeriği Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	74
7 İlerleme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	75
8 Gelişme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	76
9 Sosyal Statü Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	77
10 Takdir Edilme Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	78
11 Fiziki Çalışma Koşulları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	79
12 İş Arkadaşları ile İlişkiler Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	80
13 İş Güvencesi Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	81
14 Ücret Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	82
15 Yönetici Davranışı Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	83
16 Liderlik Tarzları Ölçeğinden Alınan Puanlar	84
17 Vizyoner Liderlik Tarzı Boyutuna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	85

Tablo No	Sayfa
18 İlişkisel Liderlik Tarzı Boyutuna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	86
19 Demokratik Liderlik Tarzı Boyutuna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	87
20 Koçluk Eden Liderlik Tarzı Boyutuna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	88
21 Hız Belirleyen Liderlik Tarzı Boyutuna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	89
22 Kumandacı Liderlik Tarzı Boyutuna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları	90
23 Korelasyon Analizi Sonuçları.....	92
24 Liderlik Tarzlarının İşin Kendisinden Duyulan Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	95
25 Liderlik Tarzlarının İş Dışı Motivasyon Unsurları Üzerindeki Etkisi	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa
1 Araştırmanın Modeli	65
2 Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi	43

GİRİŞ

Çok sayıda ve değişik hareket noktalarından kaynaklanan araştırmalar farklı liderlik tanımlarının oluşmasına yol açmıştır. Warren Bennis'e göre ¹ liderlik için yapılan 350 tanım vardır ve bunlara sürekli yenileri de eklenmektedir. Liderlik ve yöneticilik zaman zaman aynı anlama gelecek şekilde birbirinin yerine kullanılsa da aslında çok farklı kavramlardır. 1980'li yıllara kadar "liderlik teorileri" olarak adlandırılan "özellikler, davranışsal ve durumsallık" yaklaşımlarında lider ve liderlik olgularının anlamı, 1980'lerden sonra oldukça farklılaşmıştır. Günümüzde bu yaklaşımların lider ve liderlik tanımları yönetim ve yöneticilik yaklaşımları olarak değerlendirilmektedir. Bugün liderlik ve lider kavramları değişim, vizyon ve risk olguları ile birlikte anılmaktadır. Yöneticilik işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru olanı yapmaktır şeklindeki özet ifade kavramlar arasındaki ayrımı netleştirmektedir. ²

Liderlik en basit şekilde insanları etkileyebilme gücü olarak tanımlanabilir. Başka deyişle liderlik, hedeften amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneğidir. ³ Koçel'e göre ise liderlik "belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkasının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir."

Örgütün amacına ulaşmasında en önemli kaynak insandır. Bir örgüt, diğer kaynakları bakımından çok zengin olabilir ancak en değerli kaynak olan insanı etkili bir şekilde kullanamadığı zaman amaçlarına ulaşmakta başarılı olamaz. İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi ve kullanılması ancak etkili bir liderlikle mümkündür. ⁴ Yönetim işinin en zor yanı insanı yönetmektir. Yönetici insanları keşfederek, amaçlara doğru yönlendirebildiği ölçüde liderlik özelliklerine sahip olur. ⁵ Sadece formel yapılarda değil informel yapılarda da varolan liderlik, resmi yetkilerden oluşmayan bir özelliktir. Birey, kurumda yönetim kademelerinde görev alarak kendisine verilen yetkilerle yönetici olabilir ama liderlik yetkiyle verilen bir sıfat olmadığı için liderlik

¹ Bennis, W.; Nanus, B., Leaders, New York, 1985, s.124.

² Kılınç, T., "Liderliği Anlamak", Manager, 2005, s.56.

³ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1996, s.402.

⁴ Arıkan, S., Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Hacettepe Üniversitesi SBE. Basılmamış Doktora Tezi, Ankara, 1997, s.1-20.

⁵ Budak, G., "21. Yüzyıl'da Liderlik", Mercek, 27, 2002, s.34.

özelliklerine sahip değilse lider olamaz. Resmi yetkili olmadığı halde liderlik özelliklerine sahip olduğu için bütün bir örgütü peşinden sürükleyen yöneticiler olabileceği gibi çok geniş yetkilerle donatılan ama örgüt üzerinde etki yaratamayan, pasif yöneticiler de vardır. Dolayısıyla her lider bir yönetici olabilir ama her yönetici lider olamaz. Kurumların işlevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için lider bir yöneticiye sahip olması gereklidir.

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu globalleşen dünya düzeninde bütün sektörlerle birey yetiştiren eğitim kurumlarının en önemli ihtiyacı; değişimi etkili şekilde yöneten, kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlayan, vizyonu olan, liderlik özelliklerine sahip eğitim liderleridir. Liderliğin temel amacı ortak bir amaca yönelik çalışma aracılığı ile bir arada bulunan bir insan topluluğu yaratmaktır. ⁶ Dolayısıyla liderlik, yöneticiliğin ötesinde etkileme gücüne sahip olmayı gerektirir. ⁷ Liderliğin öne çıkan özelliği yenilik ve değişime yönelme iken, yöneticiliğin başlıca özelliği koruma ve kollamadır. ⁸

Eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin “alanlarında iyi yetişmiş, mesleki yeterlikleri tam, siyasal ve ideolojik çıkar gruplarına boyun eğmeyen, toplum yararını kutsal bilen” birer yönetici olmaları gerekir. ⁹ Liderlik ve yöneticilik üzerine yapılan çalışmalara göre bir yönetici ancak liderlik özelliklerine sahipse çalıştığı kurumu amaç ve hedeflerine emin adımlarla ulaştırabilir, kaliteyi yakalayabilir, kurumunu ve çalışanlarını geliştirebilir.

Eğitim kurumlarının hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi ve nitelikli bir eğitim öğretim gerçekleştirebilmesi sadece liderlik özelliklerine sahip bir yönetici tarafından yönetilmesine bağlı değildir. Yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine yani motivasyonu sağlayabilmesine bağlıdır. ¹⁰

⁶ Bennis ve Nanus, a.g.e., s.125.

⁷ Korkut, H., “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, Amme İdaresi Dergisi, 25 (1), 1992, s.243.

⁸ Lipham, J., *Learned and Administration*, Chicago, 1964, s.123.

⁹ Kaya, Y.K., *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*, Ankara, 1996, s.135-316.

¹⁰ Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, 2003, s.463.

Motivasyon bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren güç olarak tanımlanabilir. ¹¹ Yöneticinin temel görevi, kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanları beklenen düzeyde performans gösterecek biçimde isteklendirmektir. Kurumda motivasyonun gerçekleşmesi için de yöneticinin bireyleri peşinden sürükleyen, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için onları isteklendiren etkili bir lider olması gerekir.

Eğitim örgütlerinde verim makine ile değil insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, isteksiz, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar. ¹² Duyarsız ve çoğunlukla da yetersiz olarak nitelendirilen yöneticilerin, çalışanların da bireysel gereksinimlerinin olabileceğini anlamakta güçlük çektikleri bilinmektedir. ¹³ Liderlik özelliklerine sahip bir yönetici ise çalışanların motivasyonunun kurumun amaçlarını gerçekleştirmedeki öneminin farkındadır.

Günümüzde kültürel değerler, siyasi dengeler ve ekonomik şartlar hızla değişmektedir. Bu değişim süreci içerisinde eğitim kurumlarının en önemli ihtiyacı; kurumunu ayakta tutacak ve bu değişimi etkili şekilde yöneterek belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayacak vizyona ve donanıma sahip eğitim liderleridir. ¹⁴

Nitelikli bir eğitimin gerçekleşmesi liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin ve onları takip eden motivasyonu yüksek iş görenlerin eşgüdümlü olarak hareket etmesine bağlıdır. Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı; İstanbul ili Büyükçekmece ilçesindeki orta öğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkisini incelemektir. Araştırmada konu beş bölüm halinde incelenmiştir. Birinci bölümü giriş, ikinci bölümü yöntem, üçüncü bölümü kuramsal bilgiler, dördüncü bölümü ilgili araştırmalar, beşinci bölümü bulgular oluşturmaktadır.

¹¹ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s.316.

¹² Alıç, M., "Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri", Çağdaş Eğitim Dergisi, 217, 1996, s.17.

¹³ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1991, s.94.

¹⁴ Law, S., Glower, D., Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research. Philadelphia, 2000, s.126-143.

I. BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderlik Tanımı

Liderlik kavramının iyi anlaşılabilmesi için öncelikle şu iki noktanın önemle belirtilmesi gerekmektedir. Birincisi, insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. İkincisi ise, ast-üst ilişkisinin olduğu formel örgütlerden, informel bir yapıya sahip olan aile gruplarına kadar uzayan bir süreçte, etkileyen-etkilenen veya lider-izleyen ilişkisinin varlığıdır. Liderliğin böyle geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde çok sayıda araştırma yapılmasına sebep olmuş, yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, biyoloji gibi birçok bilim dalı liderliği kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır. Bu çerçevede literatürde çok farklı liderlik tanımlarına rastlamak mümkündür.¹⁵ Dolayısıyla, insanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan liderlik olgusunun tanımı konusunda, henüz belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır.¹⁶

Liderlik, genel anlamda insanları belirli amaçlara yöneltme ikna yeteneği; lider ise grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdeleyen kişi olarak tanımlanabilir.¹⁷ Sözlük anlamına göre ise lider, "yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef" olarak, liderlik de "liderin görevi" olarak tanımlanmaktadır.¹⁸

Liderlik, belirli ortamlarda izleyenleri, belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışı olarak tanımlanabilir.¹⁹ Liderlik süreci ise, kurumun sahip olduğu maddi kaynakları kullanan insanların, gönül güçleri ile örgütsel amaçlara katkı

¹⁵ Karkın, N., "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi", İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi, 76 (445), 2004, s.44.

¹⁶ Özalp, İ., Eren, G., Öcal, H., "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (1/2), 1992, s.162.

¹⁷ Ünüsan, Ç., "Günümüz İşletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13 (1-2), 1997, s.82.

¹⁸ Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 2004.

¹⁹ Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı - Örgütsel Davranış, Çev: Kemal Tosun, İstanbul, 1988, s.144.

sağlamasını hedefler.²⁰ Liderlik, hedef belirleme ve başarıya yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenme sürecidir.²¹

Grubun amacını belirleyip, grup içi iletişimi sağlayan, yaratıcı, örgütleyici ve düzenleyici tedbirleri alan kişiye lider, grubu bu yönde harekete geçirip belirlenen hedefler doğrultusunda hareket ettirebilme yeteneğine liderlik denilmektedir. Ayrıca liderlik, ortak amaçlar etrafında toplanmış kişiler ile onların davranışlarına yön veren birey arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır.²²

Lider, "grubun kendisine başkanlık etmesi için seçtiği kişi" olup "grubun bir üyesi olarak, diğer grup üyeleri üzerinde olumlu etkide bulunan kişi" olarak da nitelendirilmektedir. Ayrıca lider, mensup olduğu grubun gayesini tayin eden ve bu gayesinin tahakkukunu temin hususunda gruba en etkin şekilde yön verebilen kimsedir.²³

Lider; yönetme erkini onu izleyenlerden alan, bilgili, iyi iletişim kuran, yeterli güdülenme ve katılım sağlayan kişidir.²⁴ Liderin en önemli görevi, organizasyonu sürekli olarak çalıştığı ortama intibak ettirmek, her an ve her türlü değişikliğe karşı uyum içinde ve verimli çalışmayı sağlamaktır. Bu tür stratejik liderlik, ileri görüşlü ve işini bilerek yapan yönetici liderler ile mümkündür.²⁵

Liderlik; "herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir."²⁶ Diğer bir tanımlamada ise liderlik; gayeleri kabul ettirme ve o gayelerin yerine getirilmesi için onları içtenlikle çalıştırma kabiliyetidir. Etkili lider; hem kendi, hem de astlarının ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı becerileri ne zaman ve nerede kullanması gerektiğini bilen duyarlı ve bu esnekliğe sahip kişidir.²⁷

²⁰ Ofluoğlu, K., Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2002, s.1.

²¹ Can, H.; Akgün, A.; Kavuncubaşı, S., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1998, s.318.

²² Eren, a.g.e., s.431.

²³ Genç, N., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004, s.149.

²⁴ Başaran, I.E., Örgütsel Davranış, 3. Baskı, Ankara, 2000, s.52.

²⁵ Karlöf, B., Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, İstanbul, 1999, s.104.

²⁶ Koçel, a.g.e., s.583.

²⁷ Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000, s.151–152.

Yukarıda verilen tanımlar incelendiğinde, liderlik sürecinden söz edebilmek için bazı unsurların varlığına gerek duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar.²⁸

- İzleyiciler olarak adlandırılan bir grup insanın varlığı,
- Motivasyon, karşılıklı etkileşim ve iletişim süreçlerinin etkili kullanımı,
- İzleyicilerin de amaçlarını içeren ortak bir amacın ya da amaçların belirlenmesi,
- İzleyicilerin çabalarının ve davranışlarının belirlenen amaçlar doğrultusunda koordine edilmesi ve yönlendirilmesi,
- Liderin gücünün ve etkisinin zorla değil, izleyicilerin kabul alanlarına sunulması olarak ifade edilebilir.

1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik kavramları, özdeş olmayan ancak birbirlerinin tamamlayıcısı olan eylem ve düşünceleri içermektedir. Bu nedenle lider ve yönetici kavramları sıklıkla karıştırılmakta ve hatalı bir biçimde birbirinin yerine kullanılmaktadır.

Lider, bir önceki bölümde ifade edildiği üzere, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.²⁹ Buna karşın yönetici ise başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyen kişidir.³⁰

Liderlik insanların işbirliğini sağlama sürecidir. Yönetici, sahip olduğu yetkileri kullanarak insanları yönetebilir. Ancak salt yetkiyle insanların harekete geçirilmesinde etkili olamaz. Yöneticinin güçlü bir lider olması da gereklidir. Liderlik, yöneticiye tanınan yasal gücün zorlayıcılığı ile insanların amaçlar yönünde harekete geçirilmesi

²⁸ Özalp vd. a.g.e., s.163.

²⁹ Eren, a.g.e., s.431.

³⁰ Özalp, İ., Koparal, C., Berberoglu, G., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2000, s.76.

olmayıp, insanları etkileyerek davranış değişikliği yaratılması yoluyla istenen sonuçların elde edilmesidir.³¹

Kişi, yönetici unvanına sahip olsun veya olmasın lider olabilir. Bazı insanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi; bazı insanlar yönetici olur lider olamaz, bazıları da lider olur yönetici olamaz. Yönetici, eldeki tüm kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişidir; ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir. Fakat çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı söylenebilir. Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir.³²

Hiçbir örgütte resmi otorite ya da pozisyon, rütbe veya statü, tek başına liderliği sağlamaz. Çünkü yöneticilik makamında ve koltuğunda oturan herkes, gerçek ve fiili lider değildir; sadece resmi olarak tayin edilmiş görevli ve yetkili bir amirdir. Liderlik farklı bir işlevdir; ayrı nitelikler ve özellikler gerektiren bir güç ve yetenektir.³³ Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici, gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır.

³⁴ Liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.
³⁵

- Lider amaçlarını kendisi saptar; yönetici ise başkalarının belirlediği amaçlara hizmet eder. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Lider ise, içinde bulunduğu gruptan doğar. Lider atamayla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belirli bir konumu olması gerekmez.

³¹ Karayel, B., İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İş gören Tatmini Üzerine Etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999, s.1.

³² Eraslan, Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, Milli Eğitim Dergisi, 162, 2004, s.166.

³³ Peker, Ö., Aytürk, N., Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Ankara, 2000, s.55.

³⁴ Eraslan, a.g.e., s.167.

³⁵ Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.12.

- Lider grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Yöneticinin ise grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez.
- Lider gücünü kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu koşullardan alır. Yönetici ise gücünü; yasa, yönetmelik, tüzük gibi formel yapıdan alır. Başka deyişle lider ve yönetici farklılıklarından biri de gücün kaynağıdır. Lider otoritesini grup üyelerinden alırken yönetici otoritesini mevzuattan almaktadır.
- Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştiremediği zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerini karşılamadığı zaman başarısız olur.

1.3. Liderliğin Güç Kaynakları

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneği olup gücü elinde bulunduran kişi, gücünü kullanırken, aynı zamanda hedef grubu da etkisi altına alır. Güç, liderin en büyük silahı olup, bunu astlarını etkileme sürecinde kullanacaktır. Kısacası güç bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa yönlendirme yeteneğidir. Lider için güç etkili bir silah olabileceği gibi, etkili bir biçimde kullanamadığı takdirde gücü kullanan lideri de etkisiz duruma düşürebilmektedir.

Bazı organizasyonlarda kişinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan özellikleri (gücü) ile kişinin bulunmuş olduğu mevkiden elde ettiği özellikleri (gücü) birbirlerinden farklıdır. Bazı yöneticiler, insanları kullanarak güçlü olmaya önem verirken bazı yöneticiler de insana hizmet etmekten mutluluk ve gurur duyan liderlik özellikleri taşıyabilmektedir. Böyle kişiler, ekip ruhunu oluşturup, geliştirmeyi, grubun mutluluğuna ve verimliliğine önem verirler. Bu tip liderlerin bunlara ilaveten kararlılık, cesaret gibi kişiye özel nitelikler taşıması ekibi daha fazla etkileyecek, grubun liderin peşinden koşmasını sağlayarak lidere kendine özel karakterinin getirdiği bir özellik, ayrıcalıklı bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyonun başındaki kişilerin yönetsel güçleri ve liderlik güçleri tartışılabilir. Bu iki kavram arasında çeşitli farklar mevcut olup her ikisi de organizasyonlar için çok önemlidirler. Yönetsel güç; organizasyonel yapıdan kaynaklanarak düzeni, yapısal problemleri çözmeyi hedefleyerek, stabilizasyonu destekler. Liderlik gücü ise daha çok kişilerin haklarından, amaçlarından, değerlerinden

gelerek, vizyon sahibi olmayı, yaratıcılığı ve organizasyonlardaki muhtemel yapı değişikliklerini destekler.³⁶

Bir organizasyon içerisinde, liderin gruptaki kişilerin davranışlarını etkileyebilmek için kullanabileceği beş çeşit güç kaynağı mevcuttur. Bazı güçler, kişilerin organizasyon içerisindeki pozisyonlarından kaynaklanırken, bazı güçler de şahsın karakterinden kaynaklanmaktadır. Şahsın pozisyonundan kaynaklanan güçler (pozisyonel güçler) şunlardır:

- *Yasal Güç:* Organizasyon içinde liderin pozisyonundan doğan otorite sonucu elde edilen güçtür. Yasal güçte astlar, üst kademelerden gelen emir ve talimatlara uymaya mecbur olduklarını hissederler. Kısaca yasal güç, seçimle veya atamayla belirli kadrolara atanan kimselere verilmiş olan biçimsel (resmi) bir yetkidir.
- *Ödüllendirme Gücü:* Otoritenin, çalışanları başarılı olmaları halinde motive etmek amaçlı ücret artışı, terfi gibi araçlarla ödüllendirmelerini içermektedir. Bu güç, astlar üzerinde büyük etki yaratır. Ödüllendirme gücünün kullanılmasında daima eşitlik ve adalet ilkesi göz önünde tutulması gereken önemli bir husustur.
- *Cezalandırma Gücü:* Otorite, çalışanlarını başarıları karşısında ödüllendirdiği gibi, başarılarının düşmesi veya başka olumsuz sebeplerden dolayı da işten çıkarma, ücretlerde kısma, zam engelleme, terfi engelleme gibi yollarla cezalandırma hakkını saklı tutar. Bu zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Liderler otorite kuramadıklarını hissettikleri anda bu güce başvurma eğilimindedirler. Cezalandırma gücünün kullanımı sonucu astlarda en çok tepki biçimi olarak direnmeyi görebiliriz.³⁷

Şahsın karakterinden kaynaklanan güçler ise şu şekildedir:

- *Uzmanlık Gücü:* Liderin şahsi bilgisinden ve tecrübelerinden kaynaklanan güçtür. Grup üyeleri liderin bilgi ve tecrübelerinden etkilenirler ve saygı duyarlar. Üst dereceli yöneticilerde bu güç eksik olabilir, çünkü gruptaki alt yöneticiler teknik detay olarak daha fazla bilgiye sahip olabilirler.³⁸

³⁶ Daft, R.L., Management, New York, 1997, s.494.

³⁷ Şimşek M., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1999, s.168.

³⁸ Daft, a.g.e., s.497.

- *Karizmatik Güç*: Liderin kişiliği ile ilgili olup, liderin karizmatik yapısı, grup üyelerinin kendilerini lidere benzetmeye iter. Astlar lidere saygı duyarak onu takdir eder ve onun gibi olup hatta onu geçmeyi amaçlarlar. Bu gücün kullanımında en önemli olgu, astların karizmatik yöneticiye benzemeye çalışma çabalarıdır.³⁹

1.4. Liderlik Davranış Biçimleri

Liderlik davranış biçimleri çeşitli yazarlar tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Günümüzde genel kabul görmüş liderlik davranış biçimlerine üç ana grupta inceleyebiliriz: Otokratik liderler, demokratik liderler ve tam serbestlik sağlayan liderlik.⁴⁰

1.4.1. Otokratik Liderler

Bu tarz liderler astlarına yönetim ve planlamada söz hakkı tanımazlar. Liderler astların duygularını dikkate almazlar ve bu sebepten dolayı iş tatminsizliği ve işletmeye olan bağlılık minimum düzeydedir. Otokratik lider davranış biçiminde yetki merkezde toplanmıştır. Liderler ellerinde bulundurdukları pozisyonel güçlerine (yasal güç, cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü) güvenirlir. Otokratik liderlere sahip gruplarda başlarında lider buldukça performans alınabilir. Ancak çalışanlar bu sıkı otoriteye karşı düşmanlık beslerler.⁴¹ Bu tip liderlik anlayışı, daha çok liderin davranışlarına ağırlık verdiğinden "patron davranışlı" liderlik tipi diye de adlandırılır.⁴²

1.4.2. Demokratik Liderler

Demokratik liderler sahip oldukları otoritelerini astları ile paylaşma yetkisi taşırlar. Bu sayede organizasyonlarda daha etkin kararlar alabilme imkanına sahip olurlar. Astlar kendilerini çalıştıkları işletmenin bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir. Demokratik anlayışta, karar mekanizmasının yavaş

³⁹ French, J.R.P.; Raven, B., *The Basis of Social Power*, Michigan, 1959, s.150-167.

⁴⁰ Daft, a.g.e., s.499.

⁴¹ Daft, a.g.e., s.499.

⁴² Doğan, M., *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İzmir, 1998, s.254.

işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilir. Çok acil karar alınması gereken durumlarda bu liderlik anlayışı aksayabilir.⁴³

Demokratik liderler yetki dağıtımını, paylaşımı ve görev dağılımını teşvik ederler. Daha çok şahsi güçler (uzmanlık gücü, karizmatik güç) ön plandadır. Astlar kendilerini işletmeye karşı sorumlu görürler ve pozitif duygular beslerler. Lider başlarında olmasa da sistem çalışır ve düzenli bir şekilde işler. İş paylaşımı ve oy çoğunluğunun kazanması, mevcut performansı daha da arttıracaktır. Bunlar günümüzde firmaların neden dolayı alt kademelerdeki yöneticileri yetkilendirdiklerini açıklamaktadır.⁴⁴

1.4.3. Tam Serbestlik Sağlayan Liderler

Ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, astlarını kendi halinde bırakan ve tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamalarına olanak sunan bir liderlik tarzıdır. Liderin asıl görevi astlara malzeme veya kaynak sağlamak ya da konuyla ilgili sorunlarını çözmektir. Konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip astların yeni düşünce üretebilmesi için son derece uygun olan bu tarz, kültür düzeyi düşük olan sorumluluk duygusundan yoksun astların yönlendirilmesinde son derece başarısız kalan bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik anlayışında lider sadece kendine yöneltilen konulara katılmaktadır.⁴⁵

1.5. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik olgusu ve yönetim anlayışları yıllar itibariyle değişip geliştikçe, bu konuya farklı açılardan bakan çeşitli kuramlar oluşmuştur. Temel olarak üç ana başlık altında bu kuramları inceleyebiliriz.

1.5.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. 1940'lı ve 50'li yıllarda üzerinde yoğun olarak durulan ve günümüzde de bazı

⁴³ Daft, a.g.e., s.499.

⁴⁴ Budak, G.; Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2004, s.404.

⁴⁵ Doğan, a.g.e., s.254.

yazarlarca araştırmalara konu edilen özellikler yaklaşımı, lideri diğer çalışanlardan ayıran özellikleri belirlemeye yöneliktir. ⁴⁶

Bu yaklaşım liderin, doğuştan gelmesi gereken bazı özelliklere ve niteliklere sahip olduğunu, eğitimle lider olunamayacağını vurgulamaktadır. Özellik kuramına göre "insanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemmezler." Bazı insanlar doğuştan sahip oldukları bazı üstün kabiliyetleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu kuram dahilinde üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur. Bunlar, kişisel özellikler, yetenek ve sosyal becerilerdir. ⁴⁷

Liderliğin, lider konumundaki bireyin kişisel özelliklerinden mi yoksa tutum ve davranışlarından mı kaynaklandığı konusunda çeşitli tartışmalar yapılmıştır. Bilim adamları, "lider doğulduğunu mu" yoksa "sonradan lider özellikleri kazanıldığını mı" tartışmıştır. ⁴⁸ Liderliğin, bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını savunan görüşler, literatürde "özellikler yaklaşımı" olarak adlandırılmaktadır. Özellikler yaklaşımının temelini, liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştiği görüşü oluşturmaktadır. ⁴⁹

Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için, grup üyelerinden farklı özellikler taşıması gerekmektedir. ⁵⁰ Buna göre, liderin taşıması gereken özellikler şöyledir. ⁵¹

- *Fiziksel özellikler:* Enerji ve aktif olma.
- *Zeka ve yetenek :* Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.
- *Kişilik:* Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.
- *İş ile ilgili özellikler:* Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.

⁴⁶ Ergeneli, A., Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi ile İlişkilendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2001, s.14.

⁴⁷ şimşek, a.g.e., s.177.

⁴⁸ Higgs, M., "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", The Leadership & Organization Development Journal, 24/5, 2003, s.274.

⁴⁹ Eren, a.g.e., s.390.

⁵⁰ Koçel, a.g.e., s.588.

⁵¹ Daft, a.g.e., s.373.

- *Sosyal özellikler:* İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

Yapılan araştırmaların bir çoğunda, liderlerde bulunan ortak özellikler “üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ve amaçlara karşı sabırlı ve azimli olma” biçiminde belirlenmiştir. Castell, yapmış olduğu araştırmalarda, “lider” olarak ortaya çıkan çocukların zekâlarının normalin üzerinde olduğunu, başkalarıyla kolay ilişki kurabilen, sosyal ve dışa dönük kişiliğe sahip bulduklarını, ayrıca duygusal olgunluk ve sabırlı olma niteliğini taşıdıklarını saptamıştır.⁵²

Liderler; başarı, hırs, enerji, zeka, sebat gösterme, analitik düşünce, inisiyatif, yönetme arzusu, dürüstlük, kendine güven, ve iş bilgileri ile lider olmayanlardan ayrılırlar. Bu özellikler, yönetim düzeylerinde de farklılıklar gösterir. Kişinin özelliklerini, liderlik davranışlarına dönüştürmesi için çeşitli yeteneklere, vizyona ve vizyonu yürütme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.⁵³

1940’lı yılların sonlarında ve 1950’li yılların başlarında araştırmacılar etkili liderleri tanımlayacak ve ayırt etmeye yarayacak kişilik özelliklerinin tutarlı sonuçlar vermediğini görmüştür. Genelde araştırma sonuçları hangi kişilik özelliklerinin liderlerde bulunduğu ya da hangi özelliklerin diğerlerinden daha önemli olduğu konusunda ortak bir fikir üretememiştir.⁵⁴ Başka bir deyişle, özellikler teorisi bütün durumlarda lideri tanımlamaya yarayacak evrensel bir özellikler bütünü oluşturamamıştır. Lider özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde algılanabilmesi üzerine araştırmacılar, liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin davranışlarını araştırmaya başlamışlardır.⁵⁵

⁵² Eren, a.g.e., s.391.

⁵³ Robbins, S.P., Organizational Behavior, 10. Baskı, New Jersey, 2003, s.315.

⁵⁴ Luthans, F., Organizational Behaviour, NewYork, 1992, s.275.

⁵⁵ Koçel, a.g.e., s.589.

1.5.2. Davranışsal Yaklaşımlar

1940'lı yılların sonlarında araştırmacılar liderlerin kişilik ve demografik özellikleri yerine onların davranışları üzerine odaklanma gereği duydular.⁵⁶ Bunun nedeni ise özellikler teorisinin lideri anlamada yetersiz kalması ve araştırmacılara bu süreci tanımlamada temel teşkil edecek veriler sağlayamamış olmasıdır. Kişilik ve demografik özelliklerin tespiti için yapılan araştırmaların evrensel bir sonuç üretememiş olması başka etkenlerin varlığını gündeme getirmiştir.

Özellik kuramında lideri tanımlamada kişisel özellikler önemli rol oynarken, davranış kuramında bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemli hale gelmektedir. Etkili liderlik tarzının tanımı, bir liderin davranış biçimi ve astlarının bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkileri ile açıklanmaktadır.⁵⁷

Davranışsal yaklaşımın ana fikri, liderleri başarılı ve etkin kılan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol biçimi, amaçları belirleme tarzı gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.⁵⁸ Özellikler yaklaşımından farklı olarak, burada liderlerin ne yaptıkları ve çevrelerindekiyle nasıl davrandıkları önemlidir. Ayrıca özellikler yaklaşımında insanların lider olarak doğdukları varsayılırken, davranışsal yaklaşımlarda insanların lider olmak için eğitilebilecekleri tezi desteklenmektedir. Genel olarak davranışsal yaklaşımlar içinde liderlik tarzının tanımı, bir liderin davranış biçimi ve astların bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkileri olarak açıklanabilir.

Bu yaklaşım bize öncelikle formel liderler kadar informal liderleri de kıyaslama yapma şansı verir. Şayet sadece şahsi özellikleri ile tanıtılan liderler üzerinde odaklanırsak liderlik, örnek liderin sabit pozisyonu ile sınırlı kalır. Ancak liderleri davranışları ile yargıyorsak, hem durağan formel liderleri, hem de değişken informal liderleri çalışmamıza dahil etmiş oluruz. İkinci olarak şayet liderlerin kritik ve etkili

⁵⁶ Stroh L.K., Northcraft, G.B., Neale, M.A., Organizational Behavior: A Management Challenge, 3. Baskı, New Jersey, 2002, s.256.

⁵⁷ Ferik, F., "İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi", Bankacılık ve Finans Dergisi, 4 (19), 2001, s.76.

⁵⁸ Arıkan, S., "Liderlik", Yönetim ve Organizasyon, (Ed.) S. Güney, Ankara, 2001, s.235-236.

davranışlarını tanımlayabilirsek bunu lider eğitimlerinde kullanabiliriz. Son olarak bu lider davranışları ve astların tepkileri bize ast-lider ilişkisi içerisindeki bilgi aktarımını ölçme şansı verecektir.⁵⁹

Davranışsal yaklaşımlar kapsamında bu bölümde sırasıyla Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ile Blake ve Mouton'un yaklaşımları açıklanacaktır.

1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranış teorisiyle ilgili en kapsamlı araştırma 1940'lı yılların sonlarına doğru Ohio State Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Araştırma programının ilk safhasında lider davranışlarından oluşan 9 kategori içerisinde 1800 tanım ortaya çıkarılmış ve faktör analizi uygulanarak bu kategoriler ikiye düşürülmüştür:

- Kişiyi Dikkate Alan Yaklaşım
- İşe Ağırlık Veren Yaklaşım

Kişiyi önem veren yaklaşım, liderin astlarına gösterdiği ilgi ile orantılıyken, işe ağırlık veren yaklaşım ise liderin, belirlenmiş hedeflere ulaşması kaynakları ve insan gücünü etkili bir biçimde kullanmasıyla bağlantılıdır. Her iki yaklaşım da birbirinden bağımsızdır. Bu iki yaklaşım kullanılarak dört farklı stil oluşturmak mümkündür ve bir lider bu dört farklı stilden herhangi birisini benimseyebilir.⁶⁰

- Yüksek İşe Ağırlık Veren, Düşük Kişiyi Dikkate Alan Stil
- Yüksek İşe Ağırlık Veren, Yüksek Kişiyi Dikkate Alan Stil
- Düşük İşe Ağırlık Veren, Düşük Kişiyi Dikkate Alan Stil
- Düşük İşe Ağırlık Veren, Yüksek Kişiyi Dikkate Alan Stil

Olası dört farklı lider davranışından en etkilisi hem anlayış hem de yapıyı harekete geçirme boyutlarından her ikisinin de yüksek olduğu davranış boyutudur. International Harvester'de yapılan bir çalışmada ise araştırmacılar her iki boyutla ilgili karmaşık sonuçlar elde etmişlerdir. Yapıyı harekete geçirme boyutu yüksek olan yöneticiler, üstler tarafından yüksek notla performansları değerlendirilirken, çalışanlar arasında ise memnuniyetsizliğe neden olmuşlardır. Yüksek anlayış boyutu gösteren

⁵⁹ Budak ve Budak, a.g.e., s.398.

⁶⁰ Szilagyi, A.D., Wallace, M.J., Organizational Behavior and Performance, California, 1980, s.283.

lider davranış tarzı ise bir üst tarafından olumsuz olarak değerlendirilirken, çalışanlar arasında devamsızlığın azalmasına neden olmuştur. ⁶¹ Bunun yanısıra yapılan yeni araştırmalar bu performansın her durumda etkinliğini koruyamayacağını, o anki duruma göre yüksek işe ağırlık veren, düşük kişiyi dikkate alan (veya tersi) stillerin daha etkin performans sergileyebileceğini ortaya çıkarmışlardır. Sonuç olarak "Yüksek-Yüksek" her durumda en iyi stil değildir. ⁶²

Ohio modeli bütün durumlar için en etkili olabilecek bir bileşim sunamamaktadır. Liderin etkililiğini bir takım durumsal değişkenler belirlemektedir. Bu değişkenler; izleyicilerin beklentileri, teknolojinin gerektirdiği yapısallığın derecesi, zaman ve çizelgelerin baskıları, lider ile izleyiciler arasındaki kişiler arası ilişkilerin derecesi ve liderin grup dışındakileri etkileyebilme derecesi gibi etmenlerdir. ⁶³ Fakat Ohio araştırmalarının, liderlik incelemelerinde belirli bir değeri vardır. Bu araştırmalar neticesinde, liderliğin ölçülmesinde hem görev hem de insan boyutunun önemi vurgulanmıştır. Bu iki boyutlu yaklaşımın, katı biçimde görev yönelimli bilimsel yönetim akımı ile o dönemin insan ilişkileri okulu arasındaki açığı azalttığı belirtilmektedir. ⁶⁴ Ohio çalışmalarıyla elde edilen göreve odaklı ve çalışana odaklı lider davranışı bundan sonra yapılan diğer çalışmalara temel teşkil etmesi açısından da önem arz etmektedir.

1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamaktadır. ⁶⁵ Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda etkili olan ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklılıklarını bulmayı amaçlamışlardır.

Michigan grubu lider davranışının iki boyutunu ortaya koymuştur. Bunlar. ⁶⁶

⁶¹ Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H., Organizations: Behavior Structure Processes, 10th Ed., USA, 1997, s.278–279.

⁶² Budak ve Budak, a.g.e., s.398.

⁶³ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, 6.Baskı, Ankara, 2002, s.211.

⁶⁴ Öktem, M.K., "Örgütsel Önderlik: Ohio Araştırmaları ve Todaie'de Bir Uygulama", Amme İdaresi Dergisi, 26 (2), 1993, s.101.

⁶⁵ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, 3.Baskı, Ankara, 2003, s.14.

⁶⁶ Robbins, a.g.e., s.317.

- *İşgören Merkezli Lider Davranışı:* Çalışan merkezli lider davranışı; insana ve kişisel başarılarına odaklanma, iş birimlerinin sosyal sistem olduğuna dair anlayış, yüksek performans amaçları belirleme ve astlara performansa ilişkin beklentilerin iletilmesi ve kişiler arası ilişkilere önem verir. Çalışanların ihtiyaçlarına ilgi gösterir ve kişiler arasındaki bireysel farklılıkları kabul eder.
- *Üretim Merkezli Lider Davranışı:* Bu lider davranışı, işin teknik ve görev yönüyle ilgilenir. Üretim merkezli lider davranışı; işe dönüklük, işi yapmak için astlara baskı, insanlara yönelik az endişe, yakın gözetim, iş birimlerinin sosyal sistem olduğuna dair düşük anlayış, yüksek performans amaçlarının saptanmaması ve işte insana hiç güvenin olmaması varsayımlarına dayanır. Başlıca ilgisi grubun görevini yerine getirmesini sağlamaktır. Çalışanlar işin bitirilmesi için bir araç niteliğindedir.

Araştırma sonucunda, en etkili liderin, yüksek performanslı ve etkili bir iş grubu kurabilmek için çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren lider oldukları bulunmuştur. Ayrıca işe yönelik liderlerin pozisyonel güçlerini, kişiye yönelik liderlerin ise daha çok şahsi güçlerini kullandıkları ve yetki devrini esas alarak görev dağılımı esasına uygun çalıştıkları ortaya çıkmıştır.⁶⁷

1.5.2.3. McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır.⁶⁸ McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X teorisi adını vermiştir. Daha sonra da bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya koymuştur. Yöneticilerde "beşeri ilişkiler" akımı başlamıştır. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir.⁶⁹

McGregor'a göre X teorisini benimseyen liderler aşağıdaki varsayımlara sahiptir:

⁶⁷ Budak ve Budak, a.g.e., s.400.

⁶⁸ Davis, a.g.e., s.9.

⁶⁹ Eren, a.g.e., s.26.

- İnsanlar doğuştan çalışmaktan nefret ederler ve ellerinden gelirse çalışmamak için çaba gösterirler.
- İşten nefret etmek insanın karakteristik özelliği olması nedeniyle, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insanlar çalışmaya zorlanmalı, kontrol edilmeli ve cezayla tehdit edilmelidir.
- Ortalama bir insan yönetilmeyi tercih eder ve sorumluluktan kaçınır. Az hırslıdır. Ayrıca hepsinden öte güvenlik ister.

X teorisine inanan bir lider daima “onları her zaman izlemek zorundasınız” der. Bu anlayışta olan bir lider, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul etmektedir ve otoriter bir davranış göstermektedir. Başka bir deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları olmaktadır.⁷⁰

McGregor’un insan tabiatı ile ilgili diğer görüşleri, “Y” teorisi, hem organizasyonların amaçlarının gerçekleştirilmesi ve hem de bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması açısından daha büyük motivasyon sağlayabilecektir. Y teorisi Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına dayanmaktadır. McGregor’a göre “örgüt üyeleri kendi kişisel amaçlarına en iyi şekilde, çabalarını işletmenin başarısı doğrultusunda yönlendirdikleri zaman ulaşabilirler.” Örgütsel amaçlarla bireyin amaçlarının bütünleştirilmesi oldukça önemlidir. Bunun gerçekleşmesi için gerekli şartların sağlanması liderlerin/yöneticilerin görevidir. McGregor'un "Y" Teorisi'nin temel varsayımları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.⁷¹

- İşte fiziksel ve zihinsel çaba harcanması oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Her insan doğuştan işten nefret duygusunu taşımaz. İş yerindeki şartlara bağlı olarak iş, bireyin isteyerek yaptığı ve tatmin aldığı bir unsur olabilir.
- Ceza tehdidi ve kontrol, örgütün hedeflerine ulaşmak için tek yol değildir. İnsanlar örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için kendilerine yön verebilir ve kendi kendilerini kontrol edebilirler.

⁷⁰ Koçel, a.g.e., s.229.

⁷¹ Eren, a.g.e., s.26.

- Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışan insan aynı zamanda kendi ihtiyaçlarını ve egosunu tatmin ederek kendini ödüllendirir.
- Her insan uygun şartlar sağlandığında sorumluluk almayı öğrenebilir. Sorumluluktan kaçma, hırs duymamaya başlama ve güvenliği önemseme geçmiş tecrübelerden kaynaklanmaktadır. Bunlar doğuştan getirilen özellikler değildir.
- Örgütlerin problemlerini çözmek için hayal gücü ve yaratıcılık özelliğine sahip yeterli sayıda insanı toplumda bulmak mümkündür.
- Modern endüstri hayatının şartları göz önüne alındığında insanların entelektüel potansiyelleri kısmen kullanılmaktadır. Uygun şartlar sağlandığında insanlar gerçekten iyi bir iş çıkarmayı isteyecek ve sıkı çalışacaklardır. İşteki verimliliklerini arttırmaları için dışardan kontrole ihtiyaçları yoktur. Yani kendi içlerindeki kontrol sistemiyle bunu sağlayabilirler.

McGregor'a göre liderlerin/yöneticilerin kararlarını ve eylemlerini, onların insanlara ilişkin görüş tarzları belirlemektedir. Pek çok yöneticiye göre insanlar doğuştan tembeldir ve çalışmak için zorlanmaları gerekir. Günümüzde X teorisi çok fazla kullanım alanına sahip değildir. Bugün batı toplumunda insanlar demokratik bir yönetime sahiplerdir. Hayat standartları yükseldiği gibi eğitim imkanları da artmıştır. Teori X'i uygulayan örgütler çalışanları motive etmekten uzaktır. Bu nedenle hem çalışanların hem de örgütün hedeflerini gerçekleştirmek zorlaşır.⁷²

Bir liderin insan hakkındaki varsayımları X Kuramı'na uyuyorsa, bu lider müdahaleci ve otoriter; Y Kuramı'na uyuyorsa katılımcı ve demokratik bir davranış gösterecektir.⁷³ Bazı araştırmacılar, McGregor'un X ve Y kuramlarında iki liderlik biçiminin kesin çizgilerle ayrılmasını eleştirmişlerdir.

1.5.2.4. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Tektaş Üniversitesi'nde Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı Ohio Eyalet Üniversitesi modeline popüler bir terminoloji ekleyen yönetsel ölçek (Managerial Grid) kuramını geliştirmiştir. Bu model davranışının iki boyutu üzerinde

⁷² Eren, a.g.e., s.26.

⁷³ Ofluoğlu, a.g.e., s.29.

odaklanmıştır. Birinci boyut, insana ilgiyi göstermektedir. İkinci boyut ise üretime ilgiyi yansıtmaktadır.⁷⁴

Üretime ilgi liderin politika kararlarının kalitesi, işlem ve süreçlerin kalitesi, destek hizmetlerinin kalitesi, iş verimliliği ve çıktı miktarı gibi konulara ilişkin tutumlarını ifade etmektedir. İnsana ilgi ise, hedeflerin başarılmasına yönelik bireysel bağlanma, iş görenin saygınlığını koruma, güvene dayalı sorumluluk dağıtma, iyi çalışma koşulları sağlama ve tatmin edici kişiler arası ilişkileri geliştirme gibi olguları içerir.⁷⁵

Liderlik davranışlarının üretim ve insana ilgi boyutları yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Ölçek her biri örgüt için önemli olan üretim ve insan öğelerine dayalı beş tip liderlik tarzı ortaya koymaktadır.⁷⁶

- *Zayıf, Korkak, Cılız Liderlik (1.1)*: Lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Bu lider biçimi 1.1'lik liderlik biçimi olarak da görülür. Zayıf liderlikte iş gören üretime yönelik en düşük düzeyde bir ilgi vardır. Lider örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır; işine, örgütsel görevlerine çok az ilgi göstermekte, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.
- *Otorite ve İtaat (Görev Liderliği, 9.1)*: 9.1'lik liderlik biçimidir. Lider en üst düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetiminden yararlanır. Lider astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. Verimlilik büyük önem taşır; “üret ya da yok ol” sloganı benimsenmiştir.
- *Şehir Kulübü Liderliği (1.9)*: Lider iş görene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya büyük önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1.9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.
- *Denge Sağlayıcı Liderlik (Orta Yolcu Lider) (5.5)*: Lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. 5.5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik

⁷⁴ Koçel, a.g.e., s.473.

⁷⁵ Can vd., a.g.e., s.325.

⁷⁶ Can vd., a.g.e., s.325.

biçiminde hem üretime, hem de iş görene orta düzeyde bir ilgi vardır. Ancak, bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek, kendini korumayı amaçlamaktadır.

- *Grup Liderliği (9.9):* 9.9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de iş görene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır. Örgütün üretim istekleri ile insanının gereksinimleri arasında uyum sağlayan ve bununla ilgili bir çatışma bulunmayan yönetsel yaklaşımdır. Bu yaklaşım, insanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

Beş liderlik tipinin dördü, açıkça ya da yorum yoluyla, verimlilikle gönül gücü arasında doğal sayılabilecek bir çatışma olduğunu varsayar. “İnsanlara üretim için para ödenir” düşüncesinden yola çıkan üretime yönelen aşırı uçtaki yaklaşım 9.1. yaklaşımdır. “Bir dostluk ve arkadaşlık kümesi içinde doyuma ulaşmış insanlar verimli olurlar” düşüncesinden yola çıkan ve bu nedenle tümüyle insan ilişkilerine aşırı uçlu yaklaşım ise 1.9 yaklaşımdır.⁷⁷

Liderin üretim için yaptığı baskıyı gönül gücüne bir düşünce payı ayırarak dengelemeye çalışan yaklaşım 5.5 yöntemidir. 9.1 yöntemine alışmış olup da, bir yandan personelin direnmesi, öte yandan destek birimlerinin giderek yoğunlaşan denetimi ile yüz yüze gelen lider, sonunda, edilgin türde bir yönetsel davranışı benimseme yolunu seçebilir. Bu yöntem davranışı 1.1 yöntemiyle betimlenir. İşgörenlerin yüksek bir olgunluk düzeyinde bulduklarını varsayan ve onların yerleşik amaçlar bağlamı içinde iş planlamasıyla ilgilenmelerini sağlayan yaklaşım ise 9.9 yaklaşımdır.⁷⁸ Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir.⁷⁹

⁷⁷ Can vd., a.g.e., s.326.

⁷⁸ Can vd., a.g.e., s.326.

⁷⁹ Koçel, a.g.e., s.474.

1.5.3. Durumsallık Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımı ve lider davranışını benimseyen yaklaşımlar genel olarak liderlik çalışmalarına olumlu katkılar yapmasına rağmen, birçok araştırmacı sadece liderin sahip olması gereken özelliklerin bir liste halinde sunulmasını ya da tek bir liderlik tarzının en uygun olabileceğini kabul etmemişlerdir. Bu bağlamda, “ne zaman ve hangi koşullar altında, belirli bir liderlik tarzı tercih edilmelidir?” sorusundan hareketle, durumsal liderlik teorilerini ortaya koymuşlardır.⁸⁰

1.5.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. LPC (Least Preferred CoWorker) olarak adlandırılan bir ölçek yardımıyla “bir liderin görev yönelimli ya da ilişki yönelimli olup olmadığını” belirlemektedir. LPC anketinde birbirinin tam zıddı iki sıfat (nazik-kaba; anlayışlı-anlayışsız) ile ilgili sorular yer almakta, daha sonra anketteki değerler toplanarak liderin LPC ölçüsü belirlenmektedir.

⁸¹ Bu ölçekte 16 adet bipo, 8 noktalı bir ölçek üzerine sıralanmışlardır. Şayet lider LPC'yi olumlu konularla anlatırsa, davranışa yönelik, olumsuz konularla anlatırsa işe yönelik lider olarak tanımlanmaktadır.⁸²

Fiedler kuramının temel varsayımı lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun durumda çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımında liderin oluşumu ve etkinliği üç temel faktöre bağlıdır. Bu faktörler.⁸³

- *Lider-Üye İlişkileri:* Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, izleyicilerin lideri olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir.⁸⁴ Bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu (favorable) bir ortam, kendine güvenilemeyen,

⁸⁰ Schermerhorn, R.J., Management, 5th Edition, New York, 1996, s.326.

⁸¹ Can vd., a.g.e., s.328.

⁸² Daft, a.g.e., s.505.

⁸³ Luthans, a.g.e., s.422.

⁸⁴ Kelly, J., Organizational Behavior: It's Data, First Principles And Applications, USA, 1980, s.364.

sevilip tutulamayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.⁸⁵

- *Görev Yapısı:* Astlar tarafından yapılan işlerin rutin olup olmama derecesini belirlemektedir. Görev, rutin, kolay anlaşılır, belirgin ve grup standart işlem dizileri ve bunların işbirliği ile ilgili yeterli bilgiye sahip ise görev yapısının plansız olduğu kabul edilmektedir. Görev yapısının planlı olması, liderlik açısından istenen bir durumdur.⁸⁶
- *Liderin Makam Gücü:* Liderin bulunduğu yönetsel konumu itibariyle taşıdığı yasal güçtür. Eğer liderin makam gücü işvereni ödüllendirme, cezalandırma, yükseltme veya rütbe düşürümü yapılabilecek kadar yetkili ise, liderin makam gücü fazladır. Buna karşılık, lider başkaları tarafından onaylanmış işleri dağıtıyorsa, ödüllendirme ve cezalandırma yetkileri bulunmuyorsa, makam gücünün az olduğu kabul edilmektedir.⁸⁷

Fiedler, ayrıca, otoriter ve demokratik terimlerini kullanmayarak, liderleri LPC (Least Preferred Coworker – En az tercih edilen iş arkadaşı) değerlerine göre ayırt etme yoluna gitmiştir. Fiedler, geliştirdiği bu ölçekte, liderin birlikte çalışırken zorluk çektiği -üstü veya astı- iş arkadaşını bir ölçek üzerinde değerlendirmesini istemiştir. 195, kullanılan hoşgörülük ölçüsü olan LPC puanı liderin en az tercih ettiği iş arkadaşlarını belirtmek için kullandığı bir takım sıfatlardan oluşmaktadır. Kullanılan sıfatların fazla sayıda olması hoş görürlülük derecesinin fazla olması demektir. Eğer kişiler en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını, dost, uygun, kabul edilir, uyumlu gibi sıfatlarla niteler ise, bu kimseler ilişkiye güdülenmiş bireyler olarak tanımlanmakta ve katılımcı lider türüne girmektedir. Öte yandan, eğer bireyler en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını, olumsuz bir takım sıfatlarla niteler ise (örneğin, uyumsuz, dost değil, kötü gibi), bu kimseler ise güdülenmiş, otoriter lider olarak nitelendirilmektedir.⁸⁸

⁸⁵ Davis, a.g.e., s.139.

⁸⁶ Hellriegel, D.; Slocum, J.; Woodman, R.W., Organizational Behavior, New York, 1985, s.406.

⁸⁷ Can vd., a.g.e., s.329.

⁸⁸ Özkalp, E., Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir, 1991, s.232.

Fiedler'in durumsallık kuramına göre, özellikle modelin daha çok akademik bir özellik taşıdığı, uygulayıcıların işine çok fazla yaramadığı şeklinde çeşitli eleştirilere hedef olmuştur.⁸⁹

1.5.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Ohio Devlet Üniversitesi liderlik çalışmaları ile Blake-Mouton'un yönetim tarzı ölçeğinden yararlanılarak geliştirilen modellerden biri de P. Hersey ve K. Blanchard'ın geliştirdikleri Yaşam Dönemi (life-cycle) modelidir. Modelin geçerliliği ile ilgili olarak fazla araştırma yapılmamasına rağmen, pratikte oldukça kabul görmüş ve birçok ünlü ve büyük firmada lider (yönetici) yetiştirme-geliştirme aracı olarak kullanılmıştır.⁹⁰

Bu teori, özellikle liderlik biçiminin seçiminde astların özelliklerinin önemini vurgulamakta ve bu açıdan yararlı görülmektedir. Teoride önemli bir nokta, liderlik biçiminin etkinliğini belirleyen durumlarda, grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin, kritik bir etken olarak düşünülmesidir.⁹¹ Hersey ve Blanchard'ın teorisinde yer alan olgunluk kavramı birbiriyle ilişkili iki etkenden oluşmaktadır. Bunlardan birisi, yüksek fakat gerçekçi amaçlar saptama becerisi ve istekliliğidir. İkinci etken ise, başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek için sorumluluk alma beceri ve istekliliğidir.⁹²

Hersey ve Blanchard'ın teorisi şu etmenler arasındaki ilişkiye dayanmaktadır.⁹³

- Liderin gösterdiği göreve yönelik davranışın miktarı (yön gösterme ve işin yapılmasına ağırlığını koyma),
- Liderin sağladığı kişiler arası ilişkilerin miktarı (kişileri anlama ve onlara duygusal destek verme),
- Liderin başarılmasını istediği belirli bir amaç, görev (iş) ya da fonksiyona karşı astların (izleyenlerin) olgunluk seviyesi.

⁸⁹ Robbins, a.g.e., s.426.

⁹⁰ Baysal, A.C.; Tekarslan, E., Davranış Bilimleri I-II, İstanbul, 1987, s.232-233.

⁹¹ Aydın, a.g.e., s.250.

⁹² Paksoy, M., "Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli", Yönetim Dergisi, 16, 1993, s.19.

⁹³ Mandy, R.W., Premeaux, R.S., Management: Concepts, Practices and Skills, 7th.Edition, New Jersey. 1995, s.358.

Eğer, astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan, yetenekli, kendine güvenen ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır.⁹⁴

1.5.3.3. House'un Yol -Amaç Kuramı

Yol-amaç teorisi esas itibarı ile, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklayan bir çalışmadır. Robert House tarafından geliştirilen kurama göre liderler iş tatminini, motivasyon sağlamayı ve de performansı etkileyebilirler; ancak tek bir liderlik tarzı yoktur.⁹⁵

Teori, esas itibarıyla ödüllerin çekiciliğinin ve astların çabalarının performansına, performansın da ödüle götüreceği yolundaki beklentileri, liderin nasıl etkileyeceği üzerinde durmaktadır.⁹⁶ Bu teoriye göre, lider otoriter (directive), destekleyici (supportive), katılımcı (participative) ve başarıya yönelik (achievement oriented) liderlik olmak üzere dört tip liderlik davranışından birini gösterecektir.

- *Destekleyici Liderler:* Astların kişisel isteklerine önem vererek, ekiplerine son derece dostça, açık ve yakın davranırlar. Esas amaçları takım ruhudur.
- *Otoriter Liderlik:* Astlarına ne yapmaları gerektiğini söylerler. Bu tarz liderler, kurallara ve yönetmeliklere önem vererek yüksek performans için sürekli plan yaparlar.
- *Başarıya Yönelik Liderler:* Astlarına başarıları için açık ve kesin hedefler koyarlar.
- *Katılımcı Liderler:* Karar verme sürecinde astların fikirlerini de sorarlar. Astların kişisel özellikleri ve içinde buldukları iş ortamı da alınan sonuçları bire bir etkileyecek düzeydedir.

⁹⁴ Eren, a.g.e., s.404.

⁹⁵ Koçel, a.g.e., s. 655.

⁹⁶ Bilgin, L., "Yol-Amaç Kuramında Farklı Yaklaşımların Araştırılması ve Bu Yaklaşımların Liderlik Açısından İncelenmesi", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 4 (2), 1986, s.198.

Amaç-yol teorisinin liderlik konusuna getirdiği katkılar şu şekilde özetlenebilir.⁹⁷

- Lider, astlara (izleyicilere) daha ilginç ödüller vermek suretiyle güdülenmelerini arttırıp verimliliklerini yükseltebilir.
- Astların işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda, lider, amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi arttırmaktadır.
- Astlarda monotonluk ve psikolojik yorgunluğun artmaması için bireylerin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek ve monotonluğu ortadan kaldıracı ve güdülemeyi arttırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

Bu teori kısaca değerlendirilecek olursa, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir teori olduğu görülecektir. Ancak yapılan birçok araştırma, bu teorinin orijinal biçimiyle çok basit olduğunu ve işyerlerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin girişimi ele alıp amaçları belirleme ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri, astlarından bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilmektedir.⁹⁸

1.5.3.4. Vroom ve Yetton'un Durumsallık Kuramı

Oldukça tanınan durumsal liderlik yaklaşımlarından birisi de, Vroom ve Yetton'un geliştirdiği modeldir. İlk olarak 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun yaptığı katkılarla da olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşım da Amaç-Yol yaklaşımında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak, bu modelin amaçları arasındadır.⁹⁹ ve

⁹⁷ Eren, a.g.e., s.403.

⁹⁸ Eren, a.g.e., s.404.

⁹⁹ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s.237.

liderlerin bir karara ulaşabilmeleri için başvurmaları gereken katılım düzeyinin saptanmasına odaklandığı söylenebilir.¹⁰⁰

Bu kuram farklı durumlarda liderlerin katılma, karar verme süreçleri ile ilgilidir. Kişilerin görevleri farklı özelliklere sahip olduğundan dolayı, lider davranışları da bu konularına göre şekilleneceğini savunan bir görüştür. Ayrıca Vroom insanların değişken varlıklar olduğunu söyleyerek, ortaya konan lider karakterlerinin içinde bulunulan duruma ve ortamın gereksinimlerine göre değişebileceğini belirtmiştir. Modelin Fiedler'in modelinden farkı ise Fiedler, liderin her durumda tek bir şekilde hareket edebileceğini savunmasıdır.¹⁰¹

1.5.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

İlk başlarda her ne kadar yöneticilik kavramı; liderlik, planlama, organize etme, kontrol etme gibi kavramları da içeriyor gibi görünüp büyük problemler doğurmasa da, ülkelerin ve şirket yapılarının çağa ve teknolojiye paralel olarak değişmesi sonucunda liderlik yukarıda bahsettiğimiz türden yönetsel işlevlerden ayrı ve dominant (baskın) bir alan olarak karşımıza çıkmıştır. Söz konusu liderler; şirketi yönetme çalışmaları ve üretimi izlemenin dışında, üretimi ve karı nasıl maksimize edeceklerini, piyasadaki diğer rakipleri ile nasıl rekabet içinde olabileceklerini düşünmektedirler. Bu noktada karşımıza farklı karakterlerde lider tipleri çıkmaktadır.¹⁰²

1.5.4.1. Karizmatik Liderlik Anlayışı

Karizma, liderin, takipçilerine aktardığı ve onları yoğun bir biçimde etki altına alan bağlılık, saygı, etkilenme, kabullenme, inanç ve heyecan gibi duygular ile takipçilere anlam veren temel değerleri gerçekleştirme konusunda liderin sahip olduğu yetenek olarak tanımlanmaktadır.¹⁰³ Üzerinde mutabık kalınan bir başka genel tanıma göre ise karizma; "bir grubun algılarının ve atıflarının liderin nitelik ve davranışları tarafından, liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve izleyicilerin

¹⁰⁰ Erdoğan, Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1996, s.351.

¹⁰¹ Budak ve Budak, a.g.e., s.409.

¹⁰² Daft, a.g.e., s.514-517.

¹⁰³ Rowden, R.W., "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", The Leadership & Organization Development Journal, 21/1, 2000, s.31.

gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicilerin, liderin kendisi için harekete geçirtebilen bir güç” olarak tanımlanır. ¹⁰⁴

Karizma, yalnızca liderin kişisel çıkarlarına hizmet etmemekte, aynı zamanda bir bütün olarak örgüte de hizmet etmektedir. ¹⁰⁵

Fiedler ve House, karizmatik lideri “vizyon ve misyon ifade eden, astlarının ve üstlerinin zihinlerinde olumlu bir izlenim uyandıran ve bunu devam ettiren, astlarını zorlayan, vizyon ve misyona uygun olarak hareket ederek astlarına örnek olan yönetici” olarak tanımlamıştır. ¹⁰⁶ Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı yüksek bir ihtimalle, lidere ihtiyaç olduğu ve ideolojik amaçlarla veya vizyonun izlenmesinde astlarında büyük bir duygusal bağlanması olması halinde ortaya çıkarlar. Genellikle karizmatik liderler kriz ortamlarında ortaya çıkarlar. ¹⁰⁷

Karizmatik lider, bencil ve kendini beğenmiş tutum ve davranışlar sergilerse, bu durum gerek kendisi ve gerekse örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açar. Buna karşın, özverili ve alçak gönüllü tutum ve davranışlar istenen sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlar. Karizma, lider ile takipçileri arasında bir olgudur ve yetkiye/otoriteye dayanmaz. Liderin karizması, kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanır. ¹⁰⁸

Robbins, karizmatik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır. ¹⁰⁹

- Kendine saygı ve güven,
- Kendi gücüne ve yargı yeteneğine tam güven,
- Vizyon,
- Bugünden daha iyi bir gelecek vadeden ideal bir amaç,
- Vizyona tam inanç,

¹⁰⁴ Kılınc, T., “Liderlikte Durumsallığın Ötesi-Tepkici Yaklaşımlar”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24 (2), 1995, s.33.

¹⁰⁵ Aaltio-Marjosala, I.; Takala T., “Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Organizational Life”, Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, 12 (4), 2000, s.146.

¹⁰⁶ Aaltio-Marjosala ve Takala, a.g.e., s.148.

¹⁰⁷ Greenberg, B., Behaviour in Organizations, New Jersey, 1993, s.473.

¹⁰⁸ Aaltio-Marjosola ve Takala, a.g.e., s.146.

¹⁰⁹ Robbins, a.g.e., s.151.

- Yüksek risk alma isteği,
- Vizyonu gerçekleştirmek için gerektiğinde kendini feda edebilme iradesi,
- Radikal değişime yönelik tutum ve hareketler.

Howell, iki tür karizmatik lider olduğunu ileri sürmüştür.¹¹⁰

- *Sosyalleşmiş liderler:* Bu tür liderler sosyal açıdan yapıcı ve kurumsal davranışlar gösterirler. Takipçilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine dayalı hedefler belirlerler. Belirlenen hedeflerin bir diğer özelliği de takipçilerin gelişmesini sağlamaktır. Sosyalleşmiş liderler, kendilerinden sonra da devam edecek bir iklim yaratırlar.
- *Kişiselleşmiş liderler:* Bu tür liderler, otoriter, yönlendirici ve baskın tutum ve davranışlar gösterirler. Kendi isteklerine, ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine uygun amaç ve hedefler belirlerler. Bu nedenle, örgüt içindeki etkileri kendilerinden sonra nadiren devam eder.

1.5.4.2. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik

İşlemsel liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren liderlik tarzıdır. İşlemsel liderler, mevcut ortamda faaliyet gösterir, risklerden kaçınmayı tercih eder; değişim ve yenilenmeden daha çok, mevcut faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi üzerine odaklanır.¹¹¹ İşlemsel lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri üzerinde yoğunlaşır.

Bass ve Steidlmeier, işlemsel liderlerin durumsal-koşulsal ödüllendirme ve yönlendirme sistemine dayandığını belirtmektedir. Takipçiler, liderin vaatleri, övgüleri veya ödülleri ile motive olmakta ya da azarlama, kınama, uyarı ve tehdit gibi önlemlerle disiplin sağlanmaktadır. Liderlerin tutum ve davranışları, başlangıçta üzerinde anlaşılan amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına bağlı olarak değişmektedir. Takipçiler,

¹¹⁰ Ceylan, A.; Ertürk, A.; Mutlu, M.; Palacı, M., “Charismatic Leadership and Organizational Commitment in Public Service Organizations”, Boğaziçi Journal, 2, 2001, s.130.

¹¹¹ Block, L., “The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation”, The Leadership & Organization Development Journal, 24/6, 2003, s.321.

amaçları gerçekleştirme durumlarına göre ödüllendirilirken, amaçlardan uzaklaşıldığı ölçüde de cezalandırma mekanizması işletilmektedir. ¹¹²

İşlemsel liderlik anlayışı içerisinde davranış sergileyen lider pozisyonundaki yöneticiler yetkilerini genellikle çalışan personeli ödüllendirmeyi, böylece çalışanların daha çok çaba gösterip performanslarını artırmaları için ödül ve statü vermek için kullanırlar. Böylece işlevsel liderler çalışanların geçmişten beri süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılarak faaliyetleri iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Dolayısıyla çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olma yönleri ile pek fazla ilgilenmemektedirler. Genel olarak işlemsel liderler geçmişteki olumlu ve yararlı faaliyetleri sürdürerek bunları daha sonra görev alacak çalışanlara bırakarak yararlı hizmetlerde de bulunmaktadır. İşlevsel liderlerin en büyük özelliği geçmiş ile bugün arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmalarıdır. Bu liderlik anlayışı da durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş organizasyonlarda etkin bir şekilde kullanılmakta ve de etkili olmaktadır. ¹¹³

Bass, işlemsel liderliğin mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının yüksek olduğunu ileri sürmüştür. ¹¹⁴ İşlemsel liderlik, geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde durur. ¹¹⁵ Bu nedenle, tepkiseldir, mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Durumsal faktörleri ve takipçilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. ¹¹⁶ Örneğin, performans değerlendirme, performansa bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi günümüzde uygulanan bir çok modern insan kaynakları sistemi ihtiyacını belirleyen ve hayata geçiren insan kaynakları yöneticileri, işlemsel liderler niteliğindedir. Bu tür liderlerin astlarından beklentileri genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise, yukarıda da açıklandığı gibi, işlemsel liderlerin mevcut sistemlere

¹¹² Bass, B.M.; Steidlmeier, P., "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly*, 10 (2), 1999, s.183.

¹¹³ Eren, a.g.e., s.312-314.

¹¹⁴ Conger, J.A., "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research", *Leadership Quarterly*, 10 (2), 1999, s.150.

¹¹⁵ Yukl, G.A., "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, 10(2), 1999, s.285.

¹¹⁶ Gül, H., *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003, s.14.

bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile iş kültürünü değiştirmekten çok, güçlendirme eğilimde olmalarıdır.¹¹⁷

1.5.4.3. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Anlayışı

Çevrede meydana gelen değişiklikler, liderin rolünü ve sorumluluklarını da etkilemektedir. Bu anlayış içerisinde ortaya çıkan lider tiplerinden biri de dönüşümsel lider tipidir. Son dönemlerde liderlik üzerine yapılan çalışmalar, “işlemsel” yaklaşımdan “dönüştürücü” liderliğe kaymıştır.¹¹⁸ Dönüştürücü liderlik, lider ve takipçiler arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır.¹¹⁹ Dönüştürücü liderlik, örgüt ile çalışanlar arasında sosyal alışveriş temeli üzerine oturmaktadır.¹²⁰

Dönüştürücü liderlik, ilk defa 1985 yılında Bass tarafından, örgütsel dönüşüm ve istikrarı sağlamak için gerekli davranış ve özellikleri belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir.¹²¹ Bu yaklaşıma göre, dönüştürücü liderlik, amaçlanan başarıya ulaşmak için karşılıklı ödüllendirme ve teşvik sisteminin ötesinde bir yaklaşımdır. Dönüştürücü liderlik, entelektüel açıdan teşvik etmeyi, örgütsel amaçlar (milyon, vizyon) için astların kendi kişisel amaçlarının ötesine geçmelerini özendirmeyi içeren bir yaklaşımdır. Bass, dönüştürücü liderleri, astlarının sonuçlara daha fazla duyarlı olması konusunda çaba harcayan kişiler olarak tanımlamıştır. Duyarlılığın güçlendirilmesi ise vizyon sahibi, öz-güvenli, neyin iyi ya da doğru olduğunu başarılı bir şekilde sorgulama dirayetine sahip, günü kurtarma düşüncesinden ve kolaylıktan uzak bir lider gerektirmektedir.¹²²

Dönüşümsel liderlerin en belirgin özelliği olarak bu gün ile gelecek arasında bağlantı kurmak suretiyle organizasyonda reform ve yenilik başlatmalarıdır. Bu çerçevede çalışanlara bir vizyon kazandırmak, bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırıp aşlamak çok önemlidir. Bunun sonucunda organizasyonda çalışanların,

¹¹⁷ Yavuz, C.A., “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”, 2002, <http://www.insankaynaklari.com> (11.04.07).

¹¹⁸ Özaralli, N., “Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness”, The Leadership & Organization Development Journal, 24/6, 2003, s.335.

¹¹⁹ Tichy, N.M., M.A. Devanna, The Transformational Leader, New York, 1986, s.244.

¹²⁰ Bass, B.M.; Bass, S., Stogdill’s Handbook of Leadership, New York, 2003, s.21-22.

¹²¹ Bass, a.g.e., s.21-22.

¹²² Bass, a.g.e., s.19-20.

çalışma arzu ve istekleri kamçılanarak olağanüstü fikirler ile çalışmaların ortaya çıkması sağlanır.¹²³

Bass, astların, dönüştürücü liderlerin etkisi ile beklentilerin ötesine geçtiklerini ileri sürmektedir. Dönüştürücü liderler bunu, astların kendi öz çıkarlarını ve değerlerini kullanarak yapmaktadırlar.¹²⁴ Dönüştürücü liderler, uzun dönemli amaç ve hedefler üzerine odaklanırlar, değerler yerleştirirler, vizyon oluştururlar, takipçilerini bu vizyona teşvik ederler, vizyonu hayata geçirmek için mevcut sistemi kullanırlar ya da gerekli görüyorlarsa değiştirirler, ancak mevcut sistemi olduğu gibi kabullenmezler.

Dönüştürücü liderlerin ellerinde, işlemsel liderlerden daha fazla güç sahibi olarak hem bireylerin hem de organizasyonların üzerinde yüksek dereceli değişiklikler yaptıracak güç ve etki vardır. Dönüştürücü liderlerin; özgürlük, adalet, eşitlik gibi ana beklentilerle birleşince ilhamı veya yenilikçi fikirler ya da aktiviteler doğuran önemli ahlaki değerleri mevcuttur. Dönüştürücü liderlerin karşılaşılabilecekleri bir problem “nerede duracaklarını bilememeleri” olabilir. Şayet kişi hoşgörüsünü gerekinden fazla gösterirse ortaya çıkardığı problemler, çözebileceklerinden daha fazla olabilir.¹²⁵

1.5.4.4. Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Anlayışı

Son dönemde duygusal zeka kavramı ile ilgili araştırmaların artmasının bir sonucu olarak liderlerin özelliklerinin önemli bir kısmında duygusal zekanın bulunduğu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle Goleman ve Boyatzis lideri duyguları yöneten kişi olarak yeniden tanımlamaktadır.¹²⁶

Yazarlara göre yüksek performans sergileyen bir lideri diğer liderlerden ayırt eden en önemli özelliği kendi ve başkalarının duygularının farkına varması ve yönetebilmesidir.

Yazarlar liderlik tarzlarını 6 kategoride ele almaktadır.¹²⁷

- *Vizyoner*: Vizyoner lider, kendisine doğru gelen bir amaç belirler ve bu amacı önderlik ettiği kişilerin ortak değerlerine uyumlu hale getirir. Kendisi vizyona

¹²³ Eren, a.g.e., s.313-314.

¹²⁴ Boehnke, K., “Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities”, The Leadership & Organization Development Journal, 24/1, 2003, s.6.

¹²⁵ Boehnke, a.g.e., s.5-6.

¹²⁶ Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A., Yeni Liderler, İstanbul, 2002, s.16.

¹²⁷ Goleman vd., a.g.e., s.66.

içtenlikle inandığı için, liderlik ettiği insanlara da kararlı bir biçimde yol gösterir. Yön değiştirme zamanı geldiğinde ise, özgüven ve değişim katalizörlüğü yeterlikleri geçişi yumuşatır. Vizyoner liderlikte tüm duygusal zeka yeterlikleri arasında en önemli olan yeterlik empatidir. Empati yani başkalarının ne hissettiğini sezme ve bakış açılarını anlama yeteneği, liderin gerçekten esinleyici bir vizyon belirleyebileceği anlamına gelir. İnsanları yanlış okuyan bir lider, kesinlikle esin kaynağı olamaz. Bu tarz liderlik, olumlu etkisi sebebiyle birçok durumda işe yarar. Özellikle işler başıboş kaldığında -bir gidişat değişikliği sırasında ya da taze bir vizyona şiddetle ihtiyaç duyulduğunda- ise etkili olabilir.

- *İlişkisel:* İlişkisel tarz, işbirliği yeterliğini temsil eder. İlişkisel liderler öncelikle ilişkiye önem verdikleri için en çok, ahengi teşvik etmek ve dostluk ilişkilerini güçlendirmek, önderlik ettikleri insanlarla bağlantı dokusunu genişleten kişisel ilişkileri geliştirmekle ilgilenirler. Bu sebeple de, baskı altındayken yararlanılabilecek duygusal sermayenin oluşturulmasına daha fazla zaman tanıyan durağan dönemlere değer verirler. Bu tarz liderler, iş hedeflerinden daha çok çalışanların duygusal gereksinimleri üzerinde odaklanırlar. Bu odaklanma da empatiyi yani başkalarının duygularını, gereksinimleri ve bakış açılarını sezme yeteneğini burada bir diğer temel yeterlik haline getirir. Empati, liderin kişiyle sadece sorumlu olduğu işler sebebiyle değil bir bütün olarak ilgilenerek, insanları mutlu etmesini sağlar. Liderin gösterdiği empati sayesinde kişilerin morali yükselir, sıkıcı ya da tekrara dayalı işlerle uğraşırken bile gönülleri ferah olur. İlişkisel tarz son olarak birbirinden farklı olan veya çatışma halindeki bireyleri uyumlu bir çalışma grubunda bir araya getirmek gerektiğinde, çatışma yönetimiyle ilgili duygusal zeka yeterliğine de dayanır.
- *Demokratik:* Demokratik tarz, üç duygusal zeka yetisine dayalıdır. Bu yetiler: Ekip çalışması ve işbirliği, çatışma yönetimi ve etkilemedir. En iyi iletişimci en iyi dinleyicidir. Demokratik liderin de en önemli gücü dinlemektir. Bu tarz liderler, çalışanların düşünce ve kaygılarını dinlemeyi gerçekten istedikleri ve aynı zamanda dinlemeye müsait oldukları şeklinde bir izlenim yaratırlar. İşbirlikçidirler, tepeden inme bir liderden ziyade bir ekip üyesi gibi çalışırlar. Çatışma durumunda çalışanları yatıştırmayı ve bir ahenk duygusu yaratmayı da

bilirler. Demokratik liderlikte duygusal zeka yeterliklerinden biri olan empati de çok önemlidir. Özellikle grup birbirinden çok farklı üyelerden oluştuğunda empati daha da önem kazanır. Çok farklı insanlara uyum sağlama yeteneğinden yoksun olan bir lider, yanlış fikirler edinmeye daha fazla maruz kalacaktır.

- *Koçluk Eden:* Bu tarz liderler, insanların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yanlarını, kişisel arzularıyla kariyer özelemlerine bağlayarak saptamalarına yardımcı olurlar. Koçluk eden liderler, çalışanları uzun vadeli gelişim hedefleri belirlemeye teşvik edip bu amaçlara ulaşabilmeleri için de bir plan yapmalarına yardımcı olur. Ayrıca liderin sorumlu olduğu alanlar ve elemanın rolünün ne olacağı konusuna açıklık getirirler. İnsanlar işlerinin en beğendikleri yönlerine, yani hayalleri, kimlikleri ve özelemleriyle bağlantılı özelliklerine doğru çekilmeye eğilimlidirler. Koçluk eden liderler, gündelik işleriyle bu uzun vadeli hedefler arasında bağlantı kurarak, insanların şevkli olmasını sağlarlar. Liderler o bağlantıyı ancak, elemanları daha derin, kişisel bir düzeyde tanıyarak kurabilirler. Koçluk eden liderlik tarzı iyi uygulanması durumunda, çalışanların yeteneklerinin yanısıra özgüvenini de güçlendirir. Böylece hem daha özerk bir biçimde, hem de daha yüksek bir performansla çalışmalarına katkıda olur.
- *Hız Belirleyen:* Hız belirleyen liderlik tarzının duygusal zeka temeli, sürekli biçimde performansı artırmanın yollarını bularak başarıya dürtüsüyle birlikte, fırsatları yakalamak için yüksek dozda inisiyatif kullanımıdır. Başarıya yeterliği, hız belirleyici liderlerin hem kendilerinin hem de önderlik ettikleri kişilerin performansını yükseltecek yeni yaklaşımları öğrenmeye can atmaları demektir. Bu tarz liderlerin, para ve unvan gibi dış ödüllerden ziyade mükemmellik konusunda kendi yüksek standartlarını karşılama gereksinimiyle motive olmaları anlamına da gelir. Hız belirleyicilik ayrıca inisiyatif, yani daha iyisini yapma fırsatlarını yakalamaya ya da yaratmaya hazır olmayı gerektirir. Ancak sözkonusu başarıya dürtüsü, diğer önemli duygusal zeka yeterlikleri eksik olduğunda ortaya çıktığında, kötü sonuçlar doğurabilir. Örneğin empati eksikliği, liderin keyif içinde görevini tamamlanmasına odaklanarak, işi yapanların giderek artan sıkıntısını göz ardı etmesine neden olur. Yine aynı şekilde özbilinç eksikliği de, hız belirleyicilerinin kendi başarısızlıklarına karşı kör olmalarına sebep olur. Bu tarz liderlerin genellikle yoksun oldukları diğer

yeterlikler arasında, etkili işbirliği yapma veya iletişim kurma (özellikle de yerinde ve yararlı bir performans geribildiriminde bulunma) yetileri vardır. Eksikliklerinden en çarpıcı olanı, mikro yönetimi ya da sabırsızlığı ya da daha kötüsünü gösteren duygusal özyönetim eksikliğidir.

- *Kumandacı*: "Ne diyorsam onu yap" mantığındaki bu tarz liderler, verdikleri emirlere hemen itaat edilmesini ister, ancak o emirlerin ardında yatan sebepleri nedenleri karşı tarafa açıklama zahmetine girmezler. Verdikleri emirleri, astları sorgusuz sualsiz yerine getirmelerse, tehdit yöntemini kullanırlar. Ayrıca yetkiyi devretmek yerine, her türlü durumu sıkı denetim altına alıp dikkatlice gözlemlemeyi seçerler. Bu nedenle, performans geribildirimleri de –yapıldığı takdirde- insanların neyi iyi yaptığından çok, neyi kötü yaptığına odaklanır. Nadiren övgüde bulunan, buna karşın sıklıkla eleştiride bulunan kumandacı lider, insanların ruhunu yıpratır ve işlerinden duydukları gururu ve hoşnutluğu yok eder; oysa yüksek performanslı çalışanlara şevk veren bu tarz duygulardır. Bu sebeple kumandacı tarz, tüm liderlerin gereksinim duydukları çok önemli bir araç olan, insanlara yapılan işin ortak misyona uygun olduğunu hissettirme yeteneğine zarar verir: Tam tersine insanlar göreve bağlılıklarının azaldığını, göreve yabancılaştıklarını hisseder ve kendi kendilerine, "bütün bunların ne öneminin olduğu" sorgulamaya başlarlar.

1.6. Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri

Okul, eğitim amaçlarını yerine getirmek amacıyla kurulan formel bir örgüttür. Bu örgütü diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik girdi ve çıktısının insan oluşudur. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesini sağlayacak, yapısını oluşturacak, verimi artıracak ve insan ilişkilerini düzenleyecek kişiler ise okul yöneticileridir.

Okul yöneticilerinin temel fonksiyonları, kavramsal ve işlemsel iki kategoride tanımlanabilir: Liderlik ve yönetim. Bu iki kavram birbiriyle çok yakın ilişkiye sahiptir. Başarılı bir eğitim yöneticisinin bu iki oluşuma eşit derecede önem vermesi gerekir.¹²⁸

Yöneticiler atama yoluyla geldiğinden, formel yetkisinden güç alan bir üst olarak göreve başlar. Lider olarak kabul edilmesi ise; formel yetkisinin yanı sıra, grubun

¹²⁸ Atasoy, R., Ankara İlköğretim Okullarındaki, Öğretmen ve Yöneticilerin, Yönetici Rolüne İlişkin Algı ve Beklentileri, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1985, s.68.

amacına ulaşmasındaki iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözümedeki yaklaşımı, kararlılığı, çok yönlü düşünebilmesi, anlama, açıklama, yordama ve yargılama özelliklerinin bütünleştiği yönetsel ve kişisel etkisinin okuldaki öğretmenler, memurlar, öğrenciler ve diğer personel tarafından benimsenmesine bağlı olduğu söylenebilir.

Yöneticinin lider olarak kabul edilmesi için yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Bu etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici olarak nitelenebilir. Lider yönetici örgütün işleyiş doğrultusuna ilişkin özel bir bilinç ve anlayışa sahip olan kişidir.¹²⁹ Okul yöneticisinin yeterliği, hizmet içi eğitime olan gereksinimi ve kişilik özellikleri yapılan araştırmalarla saptanırken; ilköğretim okulu sayısı arttıkça artan sorunlarla birlikte ivedilik kazanmaktadır.

Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişmeler eğitim kurumlarını da etkilemekte, bu kurumların yapı ve işleyişlerinde yetersizlik doğmakta, değişim zorunlu hale gelmektedir. Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmek için, yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur.¹³⁰ Oysa toplumlarda ve onların eğitim sistemlerindeki değişme ve gelişmeler eğitim yöneticisinin görevlerini daha karmaşık ve güç hale getirmektedir.¹³¹

Çağdaş okul müdürlerinin en önemli görevlerinden diğeri de okul çevresindeki değişiklikleri sürekli izleyerek, okulun örgüt ve yönetim yapısını bu değişimlere uyarlamaktır. Ancak bu yolla okulun en önemli müşterileri olan öğrenciler ile velilerin ihtiyaç ve beklentilerini yansıtan hedefleri belirlemeleri, bu hedeflere ulaşmaları olanaklı olur. Aksi takdirde okulun etkili olarak işletilmesi olanaklı değildir. Bunun için okul müdürleri etkinlikleri yürütürken bir yandan uyarlanma ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunları çözerek, diğer yandan bireysel çabaları ve takım etkinliklerini koordine

¹²⁹ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1998, s.209.

¹³⁰ Açıkalın, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara, 1994, s.6.

¹³¹ Güçlüol, K., Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar, Ankara, 1985, s.11.

ederek, okulun hedefleri doğrultusunda bir bütün olarak ilerlemesini sağlamak durumundadırlar.¹³²

Okullaşma oranının ve öğrenci sayısının hızla yükselmesi eğitim felsefelerindeki ilerici gelişmeler ve kamu kaynaklarında verim etkeninin ağırlık kazanması eğitim yöneticilerine duyulan gereksinimi artırmakla kalmamış, onların bu makam ve göreve daha iyi hazırlanmalarını da zorunlu kılmıştır. Okul ve eğitim yöneticilerinin, yönetimin yalnız alışlagelmiş ve statik değil, dinamik boyutunda da bilgili ve becerili olmaları aranmaya başlamıştır. Örgüt yapısının temel öğeleri, insan ilişkilerinin değişik biçimleri, lider davranışının özellikleri, rasyonel karar sürecinin aşamaları ve kamu ekonomisinin incelikleri gibi alanlardaki yeterlikler eğitim ve okul yöneticisinde aranan nitelikler olmaya başlamıştır.¹³³

Bu değişim sürecinde okul yöneticilerinden, okulun idaresi ve başarısıyla birlikte liderlik görevini de üstlenmesi beklenmektedir. Örgütsel başarının, önderin sorumluluğu altında bulunan örgüt iş görenlerinin ortak amaçlar doğrultusunda etkilenecek, bunların harekete geçirilmesini gerekli kılması gereği, eğitimde kalkınmanın giderek daha çok bir liderlik sorunu olarak görülmesine yol açmaktadır.¹³⁴ Bu noktada liderlik, yönetimin başarısı için gerekli bir unsur olarak görülmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı ile, eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Gerçekten de eğer etkili olmak isteniyorsa yönetici grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır.¹³⁵

Okul yöneticisi yeni bir yapı kurarken, madde ve insan kaynaklarının kullanımında ve dağılımında, kontrol alanının, karar sürecinin genişlemesinde, farklı rol ve statülerin oluşumunda, yetki ve görev hiyerarşisindeki geçiş süreci ve bunlar arasındaki ilişkileri de belirlemekle yükümlüdür. Ayrıca, formel ve informal iletişimi de sağlayarak, okuldaki kişiler ve gruplar arası ilişkileri de değerlendirmek zorundadır. Okul sisteminde hızlı değişim yaşandığı bu zamanlarda, etkili bir okul için liderin yeni

¹³² Sashkin, M., "Visionary Leader". Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), San Francisco, 1988, s.121.

¹³³ Bursalıoğlu, a.g.e., s.105.

¹³⁴ Bursalıoğlu, a.g.e., s.123.

¹³⁵ Kaya, a.g.e., s.101.

bir bakış açısı, yeni bir başlama noktası, yeni bir yönetim anlayışı geliştirmesi ve tüm bu yenilikleri uygulaması gerekir.¹³⁶

Okul yöneticisinin bir lider olarak aşağıdaki davranışları sergilemesi gerekmektedir.¹³⁷

- Okul vizyon ve amaçlarına uygun işleyiş planları ve programları hazırlamak,
- Kararlara yön vermek için öğrenim, öğretim ve öğrenci ilerlemesine ilişkin bilgilerden yararlanmak,
- Karar sürecinde işbirliğini olanaklı kılan süreçleri kullanmak,
- İşleyiş ile ilgili süreçleri öğrenmeyi kolaylaştıracak biçimde düzenlemek ve uygulamak,
- Yeni eğilim ve gelişmeleri izlemek, incelemek ve okula uyarlamak,
- Yönetmeliklerde yeni teknolojilerden yararlanmak,
- Okul ile ilgili sözleşme ve anlaşmaları düzenlemek ve uygulamak,
- Okul binası, araç-gereç ve donanım sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili bir biçimde çalışmasını sağlamak,
- Zamanı örgütsel amaçlara en üst düzeyde ulaşacak biçimde etkili yönetmek,
- Olası sorun ve fırsatları ortaya çıkarmak ve değerlendirmek,
- Sorunlarla zamanında yüzleşmek, sorun belirleme ve sorun çözme becerilerini etkili olarak kullanarak sorunlara çözüm bulmak,
- Çatışma yönetimi becerilerini etkili olarak kullanmak,
- Grup süreci ve fikir birliği sağlama becerilerini etkili kullanmak,
- İletişim becerilerini etkili olarak kullanmak,
- Para, insan ve madde kaynaklarını okul amaçları doğrultusunda etkili olarak kullanmak,

¹³⁶ Atasoy, a.g.e., s.74.

¹³⁷ Delaware Department of Education (DDE), The Delaware Administrator Standarts, Delaware, 1998, s.43.

- Okulu sürekli geliştirmeye dönük girişimlerde bulunmak,
- Örgüt yapısı ve yönetim sistemlerini sürekli ve sistemli olarak gözden geçirmek, dirikleştirmek,
- Güvenli, temiz, estetik bir okul ortamı yaratmak ve sürdürmek,
- Okul kayıtlarının gizlilik ve güvenliğini sağlamak,
- Bütçe yönetimi ve raporlama işlevlerinin düzenli ve eksiksiz olarak yapılmasını sağlamak.

II. BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı

Yönetim biliminde üzerinde önemle durulan konulardan biri motivasyondur. Psikoloji biliminde davranışın açıklanmasında kullanılan kavramlardan biri olarak motivasyon içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen, belli bir gayesi olan davranışlar için kullanılır. Buna göre insanlar ihtiyaçlarını tatmin ederken dürtülerinin gösterdiği amaçlar doğrultusunda hareket ederler. Fakat bu davranışlar her zaman örgütsel amaçlara uygun olmayabilir. O halde bu davranışların söndürülmesi ve örgütsel amaçlara uygun olan davranışların da pekiştirilmesi gerekir. Bunun nasıl olacağı konusunda da bize motivasyon yol göstermektedir.¹³⁸

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçe’de güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir.¹³⁹ Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir.¹⁴⁰

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını doyum ile sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanmaktadır. Örgütte çalışanlar işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir.¹⁴¹ Güdü; bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkileştiren, yöneltten bir iç güçtür.¹⁴²

Yönetici, güdülenmeyle ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Yöneticinin en önemli görevi, etkili bir örgüt yaratmaktır. Astların etkili bir biçimde çalışması için

¹³⁸ Tevrüz, S., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, İstanbul, 1997, s.36.

¹³⁹ Eren, a.g.e., s.433.

¹⁴⁰ Ertürk, a.g.e., s.121.

¹⁴¹ Can, a.g.e., s.164.

¹⁴² Başaran, a.g.e., s.145.

onları güdelemek gerekmektedir. Örgütte çalışanların her biri, kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel etkinliklerden sonuç alınması beklenmemelidir. Güdülemenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve çalışanları teşvik etmektir. ¹⁴³

Motivasyon ve iş doyumunu kavramlarını birbirinden ayrı ve uzak olarak düşünebilmek zordur. Bacharach ve Mitchell iş doyumunun üretiminde artışa neden olduğunu kabul etmekte ve güdülemeye bağlamaktadırlar. Schultz'a göre de doyum güdülenmenin gerçekleşmesinden doğmakta ve yeni doyum kaynakları diğer güdüleri üretmektedir. ¹⁴⁴ İş doyumunu ile güdüleme arasında döngüsel bir sebep sonuç ilişkisinin olduğu genel bir kanıdır. Genellikle iş doyumunu, güdülemeye zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Düşük iş doyumunda güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş doyumunu yüksek olan iş görenlerin örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır. ¹⁴⁵

Başaran. ¹⁴⁶ iş doyumunu ve güdülenme arasındaki ilişkiyi güdülenme süreci ile açıklamaktadır. İşteki güdülenme aşamaları; “çalışanı gelişme ihtiyaçların ortaya çıkması, bu ihtiyaçları doyurabilmek için çalışanın elverişli bir ortam araması, elverişli ortam bulunması durumunda ihtiyaçların isteğe dönüşmesi, istek belirlendikçe artan gerilimi gidermek için çalışanın seçenek araması, isteği karşılamak için seçilen seçeneğin denenmesi ve doyum” olarak sıralanmıştır.

Görüldüğü gibi güdülenmenin son aşaması doyumdur. Bu aşamada çalışan doyuma ulaştığında gerilimden kurtulur. Doyum yeterli düzeyde olmadığında ise çalışan ya yeniden güdülenerek bu aşamaların basına geri döner ya da kaygı geliştirir. İhtiyaçlar karşılanmadığı sürece doyum, güdülenmenin bir ön koşuludur denebilir. Çünkü insanı doyurulmuş değil doyurulmamış gereksinimleri güdüler. ¹⁴⁷

¹⁴³ Akat, I.; Budak, G.; G. Budak , İşletme Yönetimi, İzmir, 2002, s.209.

¹⁴⁴ Balcı, A., Eğitim Yöneticisinin İş Tatmini, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1985, s.7.

¹⁴⁵ Akıncı, Z., “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi, 4, 2002, s.7.

¹⁴⁶ Başaran, a.g.e., s.33.

¹⁴⁷ Başaran, a.g.e., s.33.

Motivasyon konusunda çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorileri iki ana grupta ele almak mümkündür. Birinci grupta içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorileri, ikinci grupta ise dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Teorileri yer almaktadır.¹⁴⁸ Takip eden bölümde söz konusu motivasyon teorilerine yer verilecektir.

2.2. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyi neyin motive ettiği ile ilgilenmektedir. Bu teoriler bireylerin gereksinimlerinin neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır.¹⁴⁹

2.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu teori A.Maslow tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşımın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli birer faktördür. İkinci varsayım ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerde bulunan ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaç davranışlarını etkilemeye başlar.¹⁵⁰

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir (Şekil 2). Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir.¹⁵¹

- *Fizyolojik ihtiyaçlar:* Yemek yeme, su, uyku, cinsellik
- *Güvenlik ihtiyaçları:* Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
- *Sosyal ihtiyaçlar:* Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
- *Kendini gösterme:* Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma

¹⁴⁸ Koçel, a.g.e., s.437.

¹⁴⁹ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s.94.

¹⁵⁰ Koçel, a.g.e., s.438.

¹⁵¹ Koçel, a.g.e., s.438.

Kendini tamamlama: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi

Kaynak: Can, 2002, s.178

Maslow'a göre kişi önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışların etkilemeye başlayacaktır.¹⁵²

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığı iddia etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle an çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.¹⁵³

2.2.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinden sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir. Herzberg iş tatmini ve verimlilik arasında ilişki aramak üzere yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemi

¹⁵² Koçel, a.g.e., s.439.

¹⁵³ Koçel, a.g.e., s.439.

uygulayarak bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada çalışanlardan işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumları bildirmeleri istenmiştir.¹⁵⁴

Araştırma sonuçlarına göre bireylerin işyerlerinde motivasyonunu etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığı bulunmuştur. Bu iki grubu Herzberg iki faktör olarak nitelemiştir. Birini grup faktörleri motive edici faktörler, ikinci grup faktörleri ise hijyen faktörleri olarak nitelemiştir.¹⁵⁵

Birinci grup faktörler sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi unsurları kapsamaktadır. Bunlar işin doğrudan kendisi ile ilgilidir ve bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.¹⁵⁶

İkinci grup faktörler ise ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler doğrudan işin kendisi ile ilgili değildir ve kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişiyi motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür.¹⁵⁷

Herzberg yaptığı çalışmayla Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kavramının genişletip çalışma yaşamına uygulanabilir hale sokmuştur. Bunun yanı sıra iş motivasyonunda daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir.¹⁵⁸

Herzberg'in metoduna uygun yapılan araştırmalar Herzberg'in teorisini doğrularken onun yönteminden farklı bir biçimde yapılan araştırmalar onun modelini doğrular bir sonuç vermemektedir.¹⁵⁹ Bunun nedeni güdülerin karmaşık ve birbirine

¹⁵⁴ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s.97.

¹⁵⁵ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s.97.

¹⁵⁶ Koçel, a.g.e., s.441.

¹⁵⁷ Koçel, a.g.e., s.441.

¹⁵⁸ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s.97.

¹⁵⁹ Daft, a.g.e., s.408.

bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışlarının ölçme ve değerlendirme çalışmalarını güçleştirmesi olarak gösterilmektedir.¹⁶⁰

2.2.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafında geliştirilen bu teoriye göre bazı tür ihtiyaçlar bireyin yaşamı boyunca edinilir. Başka bir deyişle bireyler ihtiyaçları ile birlikte doğmazlar fakat bunları yaşam tecrübeleri esnasında öğrenirler. Söz konusu ihtiyaçları üç ana grupta toplamak mümkündür.¹⁶¹

- *İlişki Kurma İhtiyacı:* İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.
- *Güç Kazanma İhtiyacı:* Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise güç ve otoite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışların gösterecektir.
- *Başarı Gösterme İhtiyacı:* Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etkisi altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyete bulunmaya yönleltecektir. O halde bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.¹⁶²

Bu teoriye göre eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi

¹⁶⁰ Eren, a.g.e., s.331.

¹⁶¹ Koçel, a.g.e., s.442.

¹⁶² Eren, a.g.e., s.340.

motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bulacağından sahi olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır. ¹⁶³

2.2.4. ERG Teorisi

Alderfer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini daha basit hale getirerek ERG teorisini ortaya çıkarmıştır. Bu teoriye göre üç tür ihtiyaç bulunmaktadır. ¹⁶⁴

- *Varolma İhtiyacı:* Fiziksel olarak sağlam olma konusundaki ihtiyaçlar
- *Aidiyet İhtiyacı:* Başkalarıyla iyi ilişkiler kurma ihtiyacı
- *Gelişme İhtiyacı:* Kişisel yönden gelişme ve yeteneklerini artırma ihtiyacı

ERG modeli ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi hiyerarşik bir yapıya sahip olmaları yönünden benzerdir. Yine her iki teori bireylerin bu hiyerarşik basamakları sırayla geçtiklerini öne sürmektedir. Bununla birlikte ERG modeli Maslow'dan farklı olarak hiyerarşik basamaklarda geriye doğru da ilerlemenin mümkün olabileceğini belirtmektedir. Kişisel gelişim ihtiyacını karşılayamayan bir işçinin çabalarını daha alt düzeyde bir ihtiyaç olan çok para kazanma üzerine yoğunlaştırması buna örnek olarak verilebilir. ¹⁶⁵

2.3. Süreç Teorileri

Kapsam Teorileri esas itibariyle kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Bununla birlikte pek çok yazar motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak karşılanamayacağı inancındadır. Bunlara göre kişinin içerisinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir. Bu yüzden kapsam teorileri nelerin motive ettiği konusu ele alırken süreç teorileri motivasyon sürecinin nasıl işlediğini incelemektedir. ¹⁶⁶

Süreç teorileri belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlama (veya tekrarlama) nasıl sağlanabilir sorusunun yanıtı üzerinde durmaktadır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece bir tanesidir.

¹⁶³ Koçel, a.g.e., s.442.

¹⁶⁴ Daft, a.g.e., s.406.

¹⁶⁵ Daft, a.g.e., s.406.

¹⁶⁶ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s.97.

Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.¹⁶⁷

Süreç teorileri adı altında dört adet motivasyon teorisinden bahsetmek mümkündür.

2.3.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Bu yaklaşım öğrenmenin konusu olan şartlandırmadan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Burada motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Bilindiği üzere Etki Kanunu'na göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir.¹⁶⁸

Bu kanunu bir motivasyon aracı olarak kullanmak mümkündür. Buna göre personelin ortaya koyduğu örgüt tarafından arzu edilen davranışları ödüllendirilirse bu davranışların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Arzu edilmeyen davranışlar karşısında da cezalandırma yoluna gidilirse bu tür davranışların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.¹⁶⁹

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme içsel ve dışsal olmak üzere çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir.¹⁷⁰

Cezalandırmanın fiziksel acı veren bir şekilde olması gerekmez. Eleştirme, ödül vermeme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atama, işine son verme, çeşitli uyarı cezaları uygulama, kişiyi afişe etme gibi uygulamaların hepsi cezalandırma unsuru olarak görülebilir. Fakat yapılan çalışmalar cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını

¹⁶⁷ Koçel, a.g.e., s.443.

¹⁶⁸ Koçel, a.g.e., s.445.

¹⁶⁹ Koçel, a.g.e., s.445.

¹⁷⁰ Koçel, a.g.e., s.445.

göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzu ediyorsa cezalandırma kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kırgınlık, kırıklık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir.¹⁷¹

2.3.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'un geliştirdiği bu modele göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur.¹⁷² Modelde kişinin belli bir iş için gayret göstermesi iki faktöre bağlanmıştır.¹⁷³

- *Valens*: Kişinin ödülü arzulama derecesini ifade eder. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken bazıları da ödüle hiç değer vermeyecektir. Valensi -1 ile +1 arasında bir değer olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Sonuç olarak yüksek valens kişinin daha fazla gayret sarf etmesine neden olacaktır.
- *Bekleyiş*: Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancını ifade eder. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer ki belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse bekleyiş 0 değerini alacaktır.

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyiş yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bu durumu formüle etmek gerekirse $\text{motivasyon} = \text{valens} \times \text{bekleyiş}$ olarak ifade edilebilir.

Modelin üçüncü bir kavramı ise araçsallık kavramıdır. Buna göre kişi belirli bir gayretle belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde

¹⁷¹ Koçel, a.g.e., s.446.

¹⁷² Eren, a.g.e., s.349.

¹⁷³ Koçel, a.g.e., s.446.

ödüllendirilebilir. Ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünölmelidir (maaş artışı gibi). Esasında birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilirler amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. (Maaş artışının esasında daha yüksek bir statü elde etmek için araç olması gibi) İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Bu durumda bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödöl ile karşılanacağına inanıyorsa ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödölü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa bu kişi motive olacaktır.¹⁷⁴

Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödölle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir.¹⁷⁵ Dolayısıyla Vroom'un modelinin örgütteki personeli güdülemek için kullanılabilir tekniklerin geliştirilmesine fazla bir katkıda bulunmadığı ileri sürölmektedir. Bununla beraber model, örgütün hedefleri ile bireyin amaçları arasındaki ilişkiye ışık tutması açısından son derece önemli görölmektedir.¹⁷⁶

2.3.3. Lawler-Porter Modeli

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta fakat bazı noktalarda bu modele güçlendirici bazı ilaveler yapmaktadır.¹⁷⁷ Bu ilavelerden birincisi kişinin kendi başarısını değerlemesine bağılı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine, ikincisi ise örgütlerdeki işğörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarına ilişkindir.¹⁷⁸

¹⁷⁴ Koçel, a.g.e., s.446.

¹⁷⁵ Eren, a.g.e., s.357.

¹⁷⁶ Tevrüz, a.g.e., s.38.

¹⁷⁷ Koçel, a.g.e., s.448.

¹⁷⁸ Eren, a.g.e., s.355.

Lawler-Porter motivasyonun tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadır. Bu modele göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir bunula birlikte birbirleri ile ilişkilidir.¹⁷⁹

Modelin ilk bölümü Vroom'un modelinde olduğu gibi kişinin motive olma derecesinin valens ve bekleme tarafından etkilendiğini öne sürmektedir. Ancak Lawler ve Proter'a göre kişinin yüksek gayret göstermesi otomatik olarak yüksek performans ile sonuçlanmaz. Performansı kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek ile kişinin kendisi için algıladığı rol etkiler.¹⁸⁰

Söz konusu değişkenlere göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel ya da dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom'un modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Başka bir deyişle herkes kendi performansı ile başkalarının performansının karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleme etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleme etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.¹⁸¹

Bu modelin dikkat çektiği husus eğer istenilen davranış kişinin yeteneklerinin veya niteliklerinin dışındaysa bu kişiyi değiştirmeye çalışmaktansa ya onu yeteneğine uygun bir işe koymak veya mümkünse bu konuda yetenek kazandırmak gerekir. Sözelimi nitelikleri bakımından ekip çalışması yapamayan başarı güdüsü yüksek bir kişinin davranışını düzeltmek yerine onu bireysel çalışma içinde tutmak örgütsel amaç için daha yararlı olabilir.¹⁸²

2.3.4. Eşitlik Teorisi

Stacy Adams tarafından geliştirilen teorinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu

¹⁷⁹ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s.99.

¹⁸⁰ Koçel, a.g.e., s.449.

¹⁸¹ Koçel, a.g.e., s.449

¹⁸² Tevrüz, a.g.e., s.39.

etkilediği şeklindedir .¹⁸³ Adams'a göre bireyler daima kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri karşılaştırmakta ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışmaktadırlar.
184

Eşitlik teorisine göre eğer kişi aldığı ödülün diğerlerinin benzer bir performansa karşı aldıkları ödülle aynı olduğunu görürse kendisine eşit ve adil davranıldığını düşünecektir. İnsanlar söz konusu eşitliği girdilerin çıktılara oranı şeklinde değerlendirirler. Bir iş için girdiler eğitim, deneyim, çaba ve yetenek iken çıktılar ücret, tanınma ve sosyal haklar olarak belirtilebilir. Buna göre oranlar:

- (kişinin elde ettiği sonuç/kişinin sarf ettiği gayret) < (başkalarının elde ettiği sonuç/ başkalarının sarf ettiği gayret)
- (kişinin elde ettiği sonuç/kişinin sarf ettiği gayret) > (başkalarının elde ettiği sonuç/ başkalarının sarf ettiği gayret)

Oranlardaki pay ve payda değerleri kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. Oranlardaki sonuç ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. şekillerde olabilir. Gayret ise işi başarmak için sarfedilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir .¹⁸⁵

Eşitlik teorisine göre davranışının değiştirilmesi istenen kişiye uygulanacak olan pekiştirme, davranışı düzeltmede gerekli olan çaba orantısında olmalıdır. Aksi takdire pekiştirme işlemeyebilir. Başka bir deyişle performansı yüksek olan birinin bu seviyeyi düşürmemesi için daha fazla sorumlulukla pekiştirildiğini düşünecek olursak bu kişiyi işi artmış olacaktır. Eğer aynı zamanda mesela terfi ile bu kişinin çıktısı da

¹⁸³ Koçel, a.g.e., s.450.

¹⁸⁴ Eren, a.g.e., s.358.

¹⁸⁵ Koçel, a.g.e., s.450.

yükseltilmezse ve aynı durumda olan diğerleriyle aynı çıktıya sahip olduğu halde girdisi fazlaşmış olursa eşitsizlik doğacak ve bir süre sonra performansı düşecektir.¹⁸⁶

2.4. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

2.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, bireylerin farklı düzeyde motivasyon duymasına yol açan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenler bu başlık altında ele alınmaktadır.¹⁸⁷

- *Yaş:* Genç ve yaşlı işgörenler arasında motivasyon bakımından negatif bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. İşgörenlerin yaşı arttıkça, deneyim nedeniyle uyumlarının arttığı, böylece işlerinden daha fazla motivasyon duydukları belirtilmektedir. Genç yaşlardaki işgörenlerin yükselme ve iş güvencesine ilişkin aşırı beklentilerinin olması ya da iş seçimi ve iş güvencesine ilişkin kuşkularının bulunması nedeniyle, işlerinden daha az doyum sağladıkları savunulmaktadır.¹⁸⁸
- *Eğitim Düzeyi:* Yapılan çalışmalara genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile motivasyonun azalacağı doğrultusundadır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin kendilerine seçtikleri referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırmaları bu sonuca neden olmaktadır.¹⁸⁹
- *Medeni Durum:* Çeşitli çalışmalarda, evli işgörenlerin, bekarlara göre motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Herzberg'in evli işgörenler üzerinde yaptığı araştırmasında ise evli olan ve olmayan kadın işgörenler farklı iş doyum düzeyi gösterirken, erkeklerde böyle bir fark görülmemiştir.¹⁹⁰

¹⁸⁶ Tevrüz, a.g.e., s.40.

¹⁸⁷ Işıkhhan, V., Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993, s.27.

¹⁸⁸ Aksayan, S., Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1990, s.15.

¹⁸⁹ Aksayan, a.g.e., s.16.

¹⁹⁰ Aksu, G., Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2002, s.32.

- *Statü ve Kıdem:* Motivasyon ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, motivasyonlarının yüksek olduğu ileri sürülmektedir. İşgörenlerin örgütsel konumu yükseldikçe, motivasyon düzeylerinde de artış olduğu görülmektedir.¹⁹¹
- *Cinsiyet:* Başaran.¹⁹² kadın ve erkek çalışanların motivasyon düzeyleri arasında cinsiyetten kaynaklanan bir farkın olduğuna ilişkin tutarlı kanıtların bulunmadığını belirtmektedir.
- *Sosyal Kültürel Çevre:* İnsanlar işlerini sadece geçim aracı ve gelir elde etmek olarak görmezler. İnsanlar yaptığı işlerde, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme, duygularını da tatmin ederler. Bu nedenle içinde bulunulan sosyal çevrenin motivasyon üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu düşünülmektedir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Aksayan.¹⁹³ örgütsel faktörleri; yapılan işin kendisi, ücret, iş güvenliği, gelişme imkanları, yükselme imkanları, çalışma ortamı ve şartları, yönetim ve yöneticilerin niteliği ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler olarak gruplandırarak belirtmektedir.

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan işgörenlerin motivasyon düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan işgörenlerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.¹⁹⁴

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır (Robbins, 2003, s.606). Zayıf örgüt kültüründe ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışan işgörenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler.¹⁹⁵

¹⁹¹ Başaran, a.g.e., s.222.

¹⁹² Başaran, a.g.e., s.180.

¹⁹³ Aksayan, a.g.e., s.18.

¹⁹⁴ Erdem, F., İşletme Kültürü, Ankara, 1996, s.79.

¹⁹⁵ Erdem, a.g.e., s.79.

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile işgören motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişiler arası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler. Ayrıca iş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de işgören motivasyonu üzerinde belli bir etkiye sahiptirler.¹⁹⁶

- *İş ve Niteliği:* Yapılan iş ve niteliği, işten duyulan doyumda önemli etkendir. İşin, yeni şeyleri öğrenmeye elverişliliği, bir takım beceri ve yetenekler gerektirmesi, toplumda saygın bir iş olması, bağımsızlık sağlaması ve başarı duygusu vermesi işten duyulan motivasyon üzerinde etkili olur. İşin monoton olması yani işin içeriğinin değişme imkanının az olması gibi nedenler motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir. Sürekli olarak aynı işi yapan çalışan aynı işi yapmaktan sıkılmakta ve doyumsuzluk duymaktadır.¹⁹⁷ Horozoğlu.¹⁹⁸ çalışanların motivasyon düzeylerine olumlu etkileri olacağı düşünülen işlerin niteliklerini şöyle sıralamıştır; yetenekleri ve yüksek becerilerinin kullanmaya elverişliliği, özerklik duygularına ve kişiliklerine katkı düzeyi, yaşamlarına bir anlam ve düzen vermesi, demokratik denetime fırsat vermesi, yaratıcılıklarını sergilemeye elverişliliği, bilişsel buluşlar ve yenilikler göstermesine yatkınlığı, ne yapacaklarını bilecek kadar açık olarak tanımlanmış olması. Çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, motivasyonu üzerinde etkili olan en önemli etkenlerden biridir.¹⁹⁹
- *Yönetim ve Denetim:* Bireylerin çalıştığı iş yerinde yönetimin ve yöneticilerin niteliği, motivasyon üzerinde büyük önem taşımaktadır. Ekip çalışmasına elverişli olan, bireylerin verilen hizmetlere ilişkin kararlara katılmasına olanak veren, ekip üyeleri arasında açık iletişim olanakları sağlayan yönetim biçimleri,

¹⁹⁶ Akıncı, a.g.e., s.5.

¹⁹⁷ Özcan, H., Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Müdürlüğü Yurtları Yönetim İşgörenlerinin İş Doyumu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1991, s.15.

¹⁹⁸ Horozoglu, S., Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tezi, Ankara, 1995, s.17.

¹⁹⁹ Başaran, a.g.e., s.203.

çalışanlara daha yüksek motivasyon sağlamakta ve yöneticilerin dostça, nazik ve samimi olması, çalışanların sağlığı ve sorunlarına eğilmesi durumunda motivasyonunun önemli bir ölçüde arttığı gözlenmiştir.²⁰⁰

- *Ücret:* Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin, yeterli ve adil olmasını isterler. Çalışanlar, kendilerine verilen ücretin yeterli olup olmadığını karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin ihtiyaçlarını mal ve hizmet olarak ne derece karşıladığına, öte yandan başka kuruluşlarda benzer işle için çalışanlara verilen ücretin miktarına bakarlar. Ücretlerini kuruluştaki diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırırlar.²⁰¹ Ücretlerin, maaşın dışında kalan sosyal yardımlar, ikramiyeler, tazminatlar vb. adlar altında yapılanlarının çalışanların kendilerini hem örgütlerin bir parçası olarak görmelerini hem de güdülenmelerinde ve dolayısıyla motivasyon düzeylerinin yükselmesinde etkili olmaları nedeniyle önemleri daha da artmaktadır.²⁰²
- *Gelişme ve Yükselme İmkanları:* İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur.²⁰³ Yükselme; çalışana, kişisel ilerleme, kendini gerçekleştirme olanağı verir. Bu olanak, kişinin kendine güvenini artırır, çalışanın kendini güçlü görmesini sağlar. Yükselme bireye güçlü bir prestij sağlar ve yüksek bir motivasyon sağlar.²⁰⁴
- *Çalışma Şartları:* Genel olarak çalışanlar, ısı, nem, havalandırma, ışık, sessizlik, rahatlık, tehlikesiz olan işyerlerini tercih etmekte, bunlara yüksek değer vermektedir.²⁰⁵ Ayrıca çalışanların çoğu, işyerlerinin evlerine yakın çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli olan araç gereçlerin uygun ve kullanılabilir olmasını istemektedirler. Çalışanlara bu olanakların sağlanması, hem verimlilik hem de motivasyon için gerekli görülmektedir.²⁰⁶

²⁰⁰ Aksayan, a.g.e., s.21.

²⁰¹ İncir, G., "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", Verimlilik Dergisi, 401, 1990, s.82.

²⁰² Horozoğlu, a.g.e., s.24.

²⁰³ Tortop, N., Personel Yönetimi, 5. Baskı, Ankara, 1994, s.121.

²⁰⁴ İncir, a.g.e., s.88.

²⁰⁵ Aksayan, a.g.e., s.21.

²⁰⁶ Başaran, a.g.e., s.204.

- *İş Arkadaşlarıyla İlişkiler:* Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlamaktadır. Çalışanların birbiriyle ilişkileri zayıf, ilgileri kopuk ve bu ilgi insana yönelik değil de sadece göreve ilişkinse, samimiyet kolayca yitirilebilir ve bu iliksiler hemen otoriter bir ilişkiye dönüşebilir.²⁰⁷
- *Örgütsel Ortam:* Bireyin çalıştığı örgüt ve yönetimi, önemli motivasyon etkenlerinden biridir. Örgütte personelin tutumlarının önemli etkenlerinden biri de, iletişim ağıdır. Bu bakımdan örgütteki ilişkileri iletişime bağlamak yanlış olmayacaktır. Araştırma bulguları, personel örgütteki iletişimden memnun ise, onun örgüt ortamına ilişkin olumlu duygular geliştirdiğini göstermektedir.²⁰⁸ Çalışanın içinde bulunduğu örgütün; doğası, yönetimi, iletişim sistemi, uygulanan örgüt politikası, örgütün içinde bulunduğu toplumca tanınmış olması, hizmet çevresinin geniş ve etkin olması, çalışanın işten duyduğu motivasyon üzerinde önem taşımaktadır.²⁰⁹ Toplumca iyi tanınan, değer ve önem verilen bir örgütte önemli gibi görünen bir unvana sahip olma, kişilerin sosyal konumunu etkiler. İyi bir ast-üst ilişkisi, çalımsa şartları ve kişiler arası ilişkiler örgütsel ortamdandır motive olmada önemli etkenlerdendir.²¹⁰

²⁰⁷ Horozoğlu, a.g.e., s.36.

²⁰⁸ Balcı, a.g.e., s.18.

²⁰⁹ Başaran, a.g.e., s.208.

²¹⁰ Özcan, a.g.e., s.21.

III. BÖLÜM

BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİ ORTA ÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİ

3.1. İlgili Araştırmalar

3.1.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Yurtdışında motivasyon ve liderlik konusunda birçok çalışma yapılmış ve yapılan çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.²¹¹

Konu ile ilgili öncü çalışmalardan Ohio State Üniversite'since yapılan araştırmalarda, liderlerin iki davranış boyutu olduğu ve bunlardan birincisi olan kişiyi dikkate alma tarzının çalışanın motivasyonu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu bulunmuştur.²¹² Michigan Üniversitesi tarafından yapılan benzeri çalışmada ise çalışanların motivasyon düzeyine ve verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin başında yöneticinin liderlik tarzı olduğunu ortaya çıkarmışlardır.²¹³ Liderlik davranışlarının çalışanın motivasyonuna etkisi konusunda House ve Mitchell.²¹⁴ ve Umstot.²¹⁵ tarafından gerçekleştirilen araştırmalar çalışanı dikkate alan liderlik tarzına sahip yöneticilerin çalışanların motivasyon düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Rowley²¹⁶ tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin motivasyona en çok etki eden değişkenlerin yöneticinin liderlik tarzı, ekonomik ödüller, öğrenme kültürü ve yüksek eğitim, personelin tecrübesi ve rollerin farklılığı, kişisel özerklik ve örgüt kültürü olduğu tespit edilmiştir.

²¹¹ Eren, a.g.e., s.436.

²¹² Eren, a.g.e., s.438.

²¹³ Koçel, a.g.e., s.472.

²¹⁴ House, R.; Mitchell, T., "Path Goal Theory Of Leadership," Contemporary Perspectives In Organizational Behavior içinde, (Ed) D.D. White, Boston, 1982, s.229-230.

²¹⁵ Umstot, D.D., Understanding Organizational Behavior, New York, 1984, s.344.

²¹⁶ Rowley, J., "Motivation and academic staff in higher education", Quality Assurance in Education, 4 (3), 1996, s.12.

Perie ve Baker ²¹⁷ tarafından gerçekleştirilen “Amerikalı Öğretmenler Arasındaki İş Doyumu, İşyeri Şartlarının Etkileri, Geçmişten Gelen Özellikler ve Öğretmen Tazminatı, İstatistiksel Analiz Raporu” adlı çalışmanın sonuçlarına göre ise öğretmenlerin motivasyonlarının kaynağının yönetimden gelen destek ve liderlik yeteneği, öğrenci davranışları ve okulun genel atmosferi olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını inceleyen araştırmalar incelendiğinde ise; Quigney ²¹⁸ tarafından gerçekleştirilen “Eğitim Reformu Çağında Etkili Okul Yönetimi” konulu araştırma sonuçlarının okul yöneticilerinin destekleyici, adaletli, arkadaş canlısı, anlayışlı ve düzenli olmasının her zaman bir okul yöneticisi için önemli olduğu ortak olarak dile getirilmiştir.

Bolman ve Deal ²¹⁹ tarafından gerçekleştirilen, “Liderlik Etme ve Yönetme: Çevrenin, Kültürün ve Cinsiyetin Etkileri” araştırmanın sonuçlarına göre ise ABD ve Singapore okul müdürlerinin liderlik tarzlarının ülkesel bazda bazı farklı olduğu ve kadın ve erkek yöneticiler arasındaki liderlik tarzının farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

3.1.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Temiz²²⁰ tarafından Ankara'daki merkez ilkokul müdürlerinin liderlik özellikleriyle ilgili gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre müfettiş raporlarına göre “çok iyi” derecesi olan okul müdürlerinin tamamının demokratik liderlik özellikleri gösterdiği görülmektedir.

Tabancalı²²¹ tarafından İstanbul'da ilköğretim okul müdürleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin “yapıyı kurma” boyutundaki liderlik davranışlarını %80 oranında sergilediği görülmüştür.

²¹⁷ Perrie, M., Baker, D.P., “Job Satisfaction Among America's Teacher: Effects of Workplace Conditions, Background Characteristics ad Teacher Compensation”, ERIC Documents, ED 412181, 1997, s.43.

²¹⁸ Quigney, T.A., “Effective School Administration in an Age of Educational Reform.” Mid-Western Educational Researcher, 13 (4), 2000, s22.

²¹⁹ Bolman, L.G.; Deal, T., “Leading and Managing: Effects of Context, Culture, and Gender”, Educational Administration Quarterly, 28 (3), 1992, s.314.

²²⁰ Temiz, N., Ankara merkez ilkokul müdürlüklerinin liderlik özellikleri ve başarıları arasındaki ilişki, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1989, s.1464.

²²¹ Tabancalı, E., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin ‘Yapıyı Kurma’ ve ‘Anlayış Gösterme’ Boyutlarına İlişkin Liderlik Davranışları Hakkında Öğretmen Görüşleri.” Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1995, s.89.

Sakalar'ın²²² araştırmasında ise bir ilkokul müdüründen beklenen liderlik davranışlarıyla ilgili olarak ilkokul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin fikir birliği içinde olduklarını belirtmektedir. Ayrıca ilkokul müdürleri, gösterdikleri liderlik davranışlarında çoğunlukla beklentilerine yakın liderlik davranışı sergilemektedirler.

Bahar²²³ tarafından gerçekleştirilen “Özel Okul Müdürleri İle Devlet Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Yeterlik Düzeyi Arasındaki Farklar” isimli araştırmanın sonuçlarına göre ise sorun çözme ve karar verme boyutunda özel lise müdürlerinin resmi liselerdeki müdürlerden daha fazla liderlik davranışı gösterdikleri görülmüştür. Bu boyuttaki maddeler genel olarak ele alındığında öğretmen müdür ilişkilerinin yetersiz olduğu, öğretmenlere yeterli sorumluluk verilmediği ve verilen kararlarda etkilerinin yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Bundan çıkartılabilecek sonuç, resmi okul müdürlerinin kendi başlarına karar vermeleri, sorunların çözümünde yardım istemedikleridir. Özel okul müdürlerinin ise okulun başarısının müdürün başarısı anlamına geleceği için gerektiğinde kendi yetkilerinden fedakarlıkta bulunabildikleri ifade edilmektedir. Öğrenme boyutunda, müdürlerin yeni yöntemler, birlikte öğrenme gibi çalışmalarla uğraşmadıkları ortaya çıkmış ve resmi okulların yenilikler konusunda özel liselerin gerisinde olduğu şeklinde belirlenmiştir.

Sabancı²²⁴ tarafından yapılan “Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon ve İş Doyumu Bakımından Nasıl Etkilemektedir?” isimli çalışmanın sonuçlarına göre çift yönlü iletişimi kullanan yöneticilerin öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonu üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Çiçek²²⁵ tarafından gerçekleştirilen “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemeye Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmada ise okul yöneticilerince öğretmenleri işe güdüleme yolları

²²² Sakalar, R., İlkokul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarının Ve İlkokul Öğretmenlerinin İlkokul Müdürlerine İlişkin Liderlik Beklentileri ve Gözlemleri, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1987, s.89.

²²³ Bahar, M., Özel Okul Müdürleri ile Devlet Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Yeterlik Düzeyi Arasındaki Farklar, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 1999, s.91.

²²⁴ Sabancı, A., Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon ve İş Doyumu Bakımından Nasıl Etkilemektedir, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994, s.101.

²²⁵ Çiçek, A., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemeye Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.88.

içinde en fazla, yapılması gerekenlerin çalışanlara mantıklı bir şekilde açıklanması yolunun tercih edildiği; çalışanlarla dostluk kurma ve yönetici olarak işin yapılmasında direktme yollarının yöneticilerce oldukça sık kullanıldığı; yöneticilerin yasal yollara başvuracağını söyleyerek öğretmenleri işe güdüleme yolunun en az tercih edildiği; çalışanın üzerinde etkili olabilecek birini bulma ve pazarlık yollarının yöneticilerce az tercih edildiği; yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerine başvurarak ortak kararlara ulaşma, bu yolla işe güdüleme yöntemini ara sıra tercih ettikleri ortaya çıkarılmıştır.

Çetinkanat²²⁶ tarafından gerçekleştirilen, “Örgütlerde GÜdülenme ve İş Doyumu” adlı çalışmanın sonuçlarına göre üniversite öğretim görevlilerinin iş doyumuna etki eden faktörlerin sırasıyla yöneticinin liderlik tarzı, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve personel boyutları olduğu saptanmıştır.

Şahin²²⁷ tarafından gerçekleştirilen, “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” adlı çalışmada ise resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin liderlik tarzı boyutunda “kısmen” doyumlu oldukları saptanmıştır. Günbayı²²⁸ tarafından gerçekleştirilen “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu” adlı çalışmada ise sınıf ve branş öğretmenlerinin yönetim ve denetim biçimi boyutunda “çok yüksek” doyuma sahip oldukları saptanmıştır. Kılıç²²⁹ tarafından gerçekleştirilen “Özel ve Devlet Üniversitelerinde Çalışan Araştırma Görevlilerinin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması” adlı çalışmada ise araştırma görevlilerinin yöneticilerin liderlik tarzından kısmen memnun oldukları görülmektedir.

3.2. Araştırmanın Problemi

Çalışan motivasyonu üzerine gerçekleştirilmiş çeşitli araştırmalar çalışanın motivasyonunun düşük olmasının işyeri üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Hawthorne araştırmalarıyla başlayan söz konusu araştırmalar, motivasyonu

²²⁶ Çetinkanat, C., Örgütlerde GÜdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000, s.56.

²²⁷ Şahin, İ., İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.89.

²²⁸ Günbayı, İ., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu, Ankara, 1999, s.122.

²²⁹ Kılıç, B., Özel ve Devlet Üniversitelerinde Çalışan Araştırma Görevlilerinin İş Doyum Düzeylerinin karşılaştırılması, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.91.

düşük olan çalışanın daha az üreteceği ve performansının da düşük olacağını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte düşük motivasyonun işyeri için olumsuz sonuçlarından bir başkası ise devamsızlıktır. Yüzeysel olarak devamsızlık bir içe yönelme tepkisidir. Herhangi bir nedenle belirli bir ortamda iş görmeyi güç bulan kişiler o ortamda bulunmamak için ellerinden geleni yapacaklardır. ²³⁰ Kuşkusuz, devamsızlığın tek nedeni iş tatminsizliği değildir; fakat devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma devamsızlıkla tatmin arasında negatif korelasyon olduğunu, bu nedenle devamsızlığın önemli ölçüde iş tatminsizliğinin sonucu olduğu yolundaki görüşleri doğrulamaktadır. ²³¹

Çalışan motivasyonunun düşük olmasının işyeri açısından diğer bir olumsuz sonucu da işgücü devridir. Motivasyonu düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. Vroom tarafından incelenen motivasyon ve işgücü devriyle ilgili toplam yedi çalışmanın tamamı değişkenler arasında negatif bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Vroom bu ilişkiyi; çalışan kişinin motivasyonu ne kadar yüksek olursa, işini bırakma eğiliminin o kadar az olacağı şeklinde açıklamıştır. ²³²

Motivasyonun bir diğer olumsuz sonucu ise iş kazalarıdır. İşinde motivasyonu yüksek olan işgören doğaldır ki işinde severek çalışmasını sürdürmektedir. Motivasyonu düşük olan işgören ise büyük olasılıkla işletmede yapmakta olduğu işinden çok ilgisini işletme dışındaki dünyasına yöneltecektir. Bu nedenle işine yeterince ilgi duymayan işgörenlerde iş kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görülmektedir. Çünkü kazaların, işgörenlerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. Motivasyon düşüklüğü tek başına iş kazalarına yol açmasa da diğer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile geçinememe vb.) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilmektedir. ²³³

²³⁰ Erdoğan, İ., a.g.e., s.251.

²³¹ Davis, K.; Newstrom, J.W., Organizational Behavior Human Behavior at Work, 10. Baskı, New York, 1998, s.258.

²³² Davis ve Newstrom, a.g.e., s.259.

²³³ İnce, Ö., İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Özel Bir Bankada Gerçekleştirilen Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s.36.

Görüldüğü üzere çalışanın motivasyonu işyeri için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu doğrultuda çalışanın motivasyonuna etki eden faktörleri belirlemek üzere çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaların sonuçları, çalışanın motivasyonu üzerinde etki eden önemli faktörlerden birinin yöneticinin astlarına karşı davranışları olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticileri astlarına karşı davranışları ise yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzları ile açıklanmaktadır.

Araştırmalar en genel anlamda yöneticinin “çalışana yönelik” liderlik tarzına sahip olmasının, “işe yönelik” liderlik tarzına sahip olmasına göre çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. İşe yönelik liderlik tarzı, liderin ne derece işe dönük olduğu ve astlarını ne derecede iş faaliyetlerine ve amaçlarının başarılmasına yönlendirdiğini gösteren lider davranışıdır. Bu davranış liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içerir. Çalışana yönelik liderlik tarzı ise liderin ne derece astlarına karşı hassasiyet gösterdiği, onların düşünce ve duygularına ne derece değer verdiği ve onlarla karşılıklı güven oluşturabildiğini gösteren lider davranışıdır. Bu davranış liderin örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, sevgi ve sıcaklığı belirlemektedir.²³⁴

Literatürde yöneticinin liderlik tarzı ve çalışanın motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli sektörlerde gerçekleştirilmiş araştırmalar bulunmakla birlikte, eğitim alanında bu konunun fazla incelenmediği görülmektedir. Okul müdürü ve öğretmenler arasındaki ast üst ilişkisinin, iş dünyasında karşılaşılan ast üst ilişkisinden çeşitli yönleri ile farklı olduğu bilenen bir gerçektir. Dolayısıyla okul ortamında yöneticinin liderlik tarzının çalışanın motivasyonu üzerinde nasıl ve ne düzeyde etkili olduğu incelenmesi gereken bir konudur.

3.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Okul yöneticilerinde hakim olan liderlik tarzları hangileridir?
2. Yöneticinin liderlik tarzları öğretmenlerin iş memnuniyeti ile ilişkili midir?

²³⁴ Eren, a.g.e., s.438.

3. Hangi liderlik tarzları öğretmenlerin memnuniyet düzeylerine en fazla etki etmektedir?

Araştırma soruları kapsamında, araştırmada ortaöğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve kendilerine bağlı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri incelenerek, yöneticilerin liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde ne düzeyde etkili olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

1. H₁: Yöneticinin liderlik tarzı ile öğretmenin memnuniyet düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır.
2. H₁: Yöneticinin liderlik tarzı öğretmenin memnuniyet düzeyi üzerinde etkilidir.

3.4. Araştırmanın Önemi

Çalışan memnuniyeti ve yöneticinin liderlik tarzları arasındaki ilişki literatürde sıklıkla incelenen bir konu olmakla birlikte eğitim sektöründe konu ile ilgili yapılmış araştırma sınırlı sayıdadır. Bu nedenle okul müdürünün liderlik tarzlarının incelenerek öğretmenlerin memnuniyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi literatüre sağlayacağı katkı açısından önem kazanmaktadır. Öte yandan araştırma sonuçları çalışma koşulları itibariyle memnuniyet düzeyleri yüksek olmayan öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinin artırılmasına yönelik gerçekleştirilecek çalışmalara veri sağlayacaktır.

3.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Araştırmada Büyükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren ortaöğretim okullarının sahip olunan imkanlar açısından birbirlerinden anlamlı farklılık göstermeyeceği varsayılmaktadır.
2. Okullarda okul müdürünün doğrudan ilgilenebileceğinden çok daha fazla sayıda öğretmen bulunmasına rağmen, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzı hakkında doğru değerlendirme yapabilecekleri varsayılmıştır.
3. Araştırmada okul müdürleri üzerinde anket yapılmaması nedeniyle, öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin yapacakları değerlendirmelerin gerçeği yansıtacağı varsayılmaktadır.

4. Deneeklerin ankette yer alan ifade ve soruları iten, dürüst ve gerçekçi bir Şekilde yanıt verecekleri varsayılmaktadır.

3.6. Sınırlılıklar

Araştırma aşağıdaki hususları kapsamaktadır:

1. Araştırma Büyükçekmece ilçesindeki özel ve kamu ortaöğretim okullarını kapsamaktadır.
2. Araştırmada yönetici olarak sadece okul müdürleri dikkate alınacaktır; müdür yardımcıları araştırmaya dahil edilmeyecektir.
3. Araştırmada her okuldan belirli sayıda ğretmen üzerinde anket çalışması gerçekleŐtirilecektir; okuldaki tüm öğretmenler araştırma kapsamı dahilinde değerlendirilmeyecektir.
4. Araştırmada okul müdürlerinin liderlik tarzları öğretmenlerin görüşleri dikkate alınarak belirlenecektir; okul müdürlerine ayrıca anket uygulanmayacaktır.

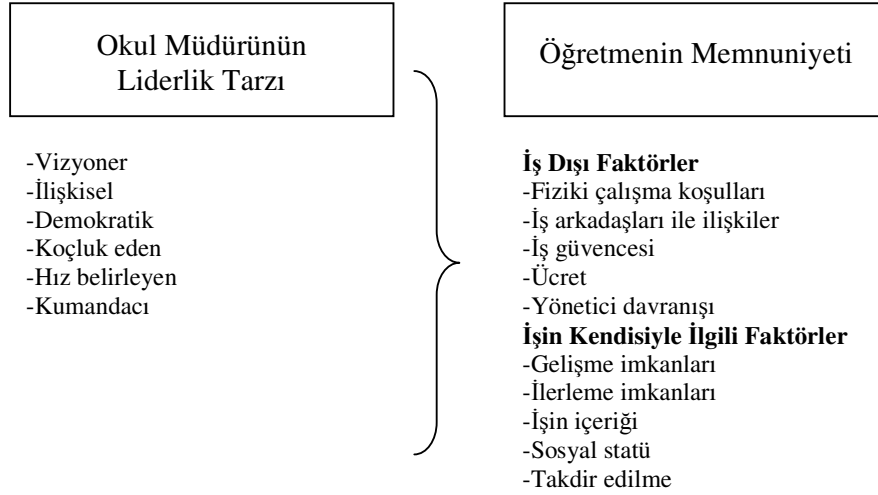
3.7. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanmasında yararlanılan lme araçlarının hazırlanması ve uygulanması, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistik teknikler yer almaktadır.

3.7.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleŐtirilecektir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, deđerŐkenleri ve deđerŐkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.²³⁵ Araştırmanın bağımlı deđerŐkeni öğretmenin memnuniyet düzeyi, bağımsız deđerŐkeni ise okul müdürünün liderlik tarzları olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırmada okul müdürünün sahip olduğu liderlik tarzı ve öğretmenin memnuniyeti arasındaki ilişki incelenerek okul müdürünün liderlik tarzlarının öğretmenin memnuniyeti üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Buna göre araştırmacı tarafından belirlenen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

²³⁵ Kurtuluş, K., Pazarlama Araştırmaları, İstanbul, 1996, s.361.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.7.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul Büyükçekmece ilçesindeki ortaöğretim okullarında (toplam 35 okul) görev yapmakta olan öğretmenler (toplam 981 öğretmen) oluşturmaktadır. Buna göre araştırmada anakütleyi temsil edecek örneklem sayısının $(n=(z.\sigma)^2/(e^2+(z.\sigma)^2/N)= (1,96 \times 0,50)^2 / (0,05^2 + (1,96 \times 0,50)^2 / 981) = 276$ olması gerektiği hesaplanmıştır.²³⁶ Araştırma sonrasında geçersiz anketlerin olacağı göz önünde bulundurularak hesaplanan örneklem miktarından %10 daha fazla (276+27=303) anket yapılması planlanmıştır. Araştırmada her okulda, okuldaki öğretmen sayısının toplam öğretmen sayısına oranı dikkate alınarak elde edilen sayı kadar öğretmenlere anket dağıtılmıştır. Sonuç olarak geri dönen geçerli anket sayısı 279 olmuştur (geri dönüş oranı=%92).

Tablo 1: Evren ve Örneklem

Okul Adı	Öğretmen Sayısı	Örneklem
Kamu		
1- BATIKÖY LİSESİ	27	8
2- BÜYÜKÇEKMECE LİSESİ	91	28
3- BAHÇEŞEHİR ATATÜRK LİSESİ	74	23
4- B.DÜZÜ 75.YIL CUMHURİYET LİSESİ	111	34
5- ESENYURT LİSESİ	48	15
6- BORUSAN ASIM KOCABIYIK A.M.L	46	14

²³⁶ Kurtuluş, a.g.e., s.235.

<i>Okul Adı</i>	<i>Öğretmen Sayısı</i>	<i>Örneklem</i>
7- KUMB.M.ERÇAĞ TİC.MESL.LİSESİ	37	11
8- BÜYÜKŞEHİR H.YILDIZ AND. LİSESİ	44	14
9- İNCİRTEPE LİSESİ	29	9
10-ALİ KUL ÇOK PROGRAMLI LİSESİ	34	11
11-ÇAKMAKLI CUMHURİYET LİSESİ	30	9
12-GÜRPINAR İMKB END.MESL.LİSESİ	38	12
13-GÜRPINAR 80. YIL LİSESİ	33	10
14-KIRAÇ İMKB END.MESL. LİSESİ	36	11
15-HALİL AKKANAT ÇOK PROGRAMLI LİSESİ	35	11
16-ESENYURT NAKİPOĞLU AND. LİSESİ	21	7
17-KUMB.AND. OTELCİLİK VE TUR.MESL. LİSESİ	10	4
18-B.DÜZÜ CAHİT ZARİFOĞLU LİSESİ	11	4
19-B.ÇEKMECE RECEP GÜNGÖR LİSESİ	1	0
20-BOĞAZKÖY İMKB END.MESL. LİSESİ	1	0
21-VALİ MUAMMER GÜLER AND. ÖĞRET. LİSESİ	9	3
Özel		
1- ÖZEL MİMAR SİNAN LİSESİ	15	5
2- ÖZEL YILDIZLAR LİSESİ	4	1
3- AĞ FATİH LİSESİ	10	3
4- ÖZEL FATİH FEN LİSESİ	7	2
5- ÖZEL FATİH ANADOLU LİSESİ	39	1
6- ÖZEL ÇAĞ FATİH FEN LİSESİ	27	8
7- ÖZEL BEYKENT LİSESİ	27	8
8- ÖZEL BAHÇEŞEHİR LİSESİ	25	8
9- ÖZEL MARMARA EVLERİ İHLAS LİSESİ	17	5
10-ÖZEL MARMARA EVLERİ İHLAS Y.D.A. LİSESİ	6	2
11-ÖZEL YANKI LİSESİ	5	2
12-ÖZEL İHLAS KARMA LİSESİ	16	5
13-ÖZEL BEYFEN LİSESİ	13	4
14-ÖZEL ÇAĞRI AKŞAM LİSESİ	4	1
Toplam	981	304

3.7.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanın memnuniyet düzeyini belirlemeye yönelik bir ölçek; ikinci bölümünde okul müdürünün liderlik tarzlarının değerlendirilmesine yönelik bir ölçek; üçüncü bölümünde ise öğretmenlerin demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem, toplam mesleki deneyim) belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Ankette öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek İnce tarafından geliştirilmiştir.²³⁷ ve kendisinden izin alınarak araştırmada kullanılmıştır. Ölçek çalışan motivasyonunu Herzberg'in teorisi kapsamında ele almaktadır. Buna göre motivasyon unsurları işin kendisiyle ilgili olanlar ve iş dışı olanlar olmak üzere iki ana kategoride toplam 10 boyut kapsamında değerlendirilmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Toplam 35 ifadenin 24'ü olumlu olup kalan 11'i olumsuzdur. Değerlendirmeler olumlu ifadelerde kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek; olumsuz ifadelerde ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmektedir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan kişinin ilgili unsur itibarıyla motivasyonunun yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi durumu göstermektedir.

Ölçekte yer alan motivasyon unsurları ve içerikleri aşağıda belirtilmiştir.²³⁸

İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları

1. İşin İçeriği: Çalışanın işini severek yapması; bilgi ve becerilerini kullanma fırsatı bulması; işiyle ilgili yeterli düzeyde sorumluluk sahibi olması.
2. İlerleme İmkanları: Çalıştığı kurumda kendisine ilerleme imkanlarının sunulması.
3. Gelişme İmkanları: Çalıştığı kurumun çalışanlarına kendilerini geliştirme imkanları sunması.
4. Sosyal Statü: Çalıştığı kurumda bulunmaktan gurur duyma; söz konusu kurumu çalışılacak bir yer olarak görme.
5. Takdir Edilme: Çalıştığı kurumun işini iyi yapanları takdir etmesi; başarının ödüllendirilmesi.

İş Dışı Motivasyon Unsurları

²³⁷ İnce, a.g.e., s.44.

²³⁸ İnce, a.g.e., s.44.

6. Fiziki Çalışma Koşulları: Çalışma ortamının fiziki özelliklerinden duyulan memnuniyet; işyerinin çalışanına iş yapmak için yeterli donanımı sağlaması.
7. İş Arkadaşları ile İlişkiler: Çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde olma; iş arkadaşları ile ilişkilerden duyulan memnuniyet.
8. İş Güvencesi: İşini kaybetmeme konusunda işyerine duyulan güven; işyerinin çalışanın sağlığını korumaya verdiği önem.
9. Ücret: Yaptığı işin karşılığını aldığı düşünmesi; başkalarıyla karşılaştığında aldığı ücreti yeterli bulması; piyasa koşullarına göre ücretini tatminkar bulması.
10. Yönetici Davranışı: Yöneticinin çalışanın işinde serbest bırakması; çalışanın iş dışındaki sorunlarıyla ilgilenmesi.

İnce'nin çalışmasında ölçeğin boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri (0,70 ve 0,76 arasında değişmektedir) ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri ise Tablo 2'de sunulmuştur.

Ankette okul müdürünün liderlik tarzının belirlenmesine yönelik ölçek ise Sevinç tarafından geliştirilmiştir.²³⁹ Ölçek liderlik tarzlarını Boyatzis ve Goleman'ın öngördüğü liderlik tarzlarını dikkate alarak geliştirilmiştir. Buna göre ölçekte 6 liderlik tarzı ele alınmaktadır. Ölçeğin boyutlarına ilişkin raporlanan Cronbach's Alfa değerleri (0,73 ve 0,82 arasında değişmektedir) ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri ise Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 2: Motivasyon Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri

<i>Boyutlar</i>		<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alfa</i>
<i>İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları</i>	İşin İçeriği	3	0,64
	İlerleme İmkanları	3	0,72
	Gelişme İmkanları	3	0,76
	Sosyal Statü	4	0,65
	Takdir Edilme	3	0,73
	<i>GENEL</i>	16	0,89

²³⁹ Sevinç, L., EILEAD Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Tarzları Envanteri Teknik Kitapçığı, İstanbul, 2006, s.13.

<i>Boyutlar</i>		<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alfa</i>
<i>İş Dışı Motivasyon Unsurları</i>	Fiziki Çalışma Koşulları	3	0,62
	İş Arkadaşları ile İlişkiler	5	0,74
	İş Güvencesi	2	0,64
	Ücret	4	0,76
	Yönetici Davranışı	5	0,72
	<i>GENEL</i>	19	0,82

Liderlik tarzının belirlenmesine yönelik ölçekte yer alan liderlik tarzları ve içerikleri aşağıda belirtilmiştir:

1. Vizyoner: Vizyoner lider, kendisine doğru gelen bir amaç belirler ve bu amacı önsderlik ettiği kişilerin ortak değerlerine uyumlu hale getirir. Kendisi vizyona içtenlikle inandığı için, liderlik ettiği insanlara da kararlı bir biçimde yol gösterir. Yön değiştirme zamanı geldiğinde ise, özgüven ve değişim katalizörlüğü yeterlikleri geçişi yumuşatır.
2. İlişkisel: İş hedeflerinden daha çok çalışanların duygusal gereksinimleri üzerinde odaklanırlar. Bu odaklanma da empatiyi yani başkalarının duygularını, gereksinimleri ve bakış açılarını sezme yeteneğini burada bir diğer temel yeterlik haline getirir. Empati, liderin kişiyle sadece sorumlu olduğu işler sebebiyle değil bir bütün olarak ilgilenererek, insanları mutlu etmesini sağlar. Liderin gösterdiği empati sayesinde kişilerin morali yükselir, sıkıcı ya da tekrara dayalı işlerle uğraşırken bile gönülleri ferah olur.
3. Demokratik: Demokratik lider, çalışanların düşünce ve kaygılarını dinlemeyi gerçekten istedikleri ve aynı zamanda dinlemeye müsait oldukları şeklinde bir izlenim yaratırlar. İşbirlikçidirler, tepeden inme bir liderden ziyade bir ekip üyesi gibi çalışırlar. Çatışma durumunda çalışanları yatıştırmayı ve bir ahenk duygusu yaratmayı da bilirler.
4. Koçluk Eden: Koçluk eden lider, insanların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yanlarını, kişisel arzularıyla kariyer özlemlerine bağlayarak saptamalarına yardımcı olurlar. Koçluk eden liderler, çalışanları uzun vadeli gelişim hedefleri belirlemeye teşvik edip bu amaçlara ulaşabilmeleri için de bir plan yapmalarına

yardımcı olur. Ayrıca liderin sorumlu olduğu alanlar ve elemanın rolünün ne olacağı konusuna açıklık getirirler. İnsanlar işlerinin en beğendikleri yönlerine, yani hayalleri, kimlikleri ve özlemleriyle bağlantılı özelliklerine doğru çekilmeye eğilimlidirler.

5. Hız Belirleyen: Hız belirleyen liderler, sürekli biçimde performansı artırmanın yollarını arayıp bularak, başarıya dürtüsüyle hareket eder ve fırsatları yakalamak için yüksek dozda inisiyatif kullanır. Bu tarz liderler, para ve unvan gibi dış ödüllerden ziyade mükemmellik konusunda kendi yüksek standartlarını karşılama gereksinimiyle motive olmaktadır. Hız belirleyicilik ayrıca inisiyatif, yani daha iyisini yapma fırsatlarını yakalamaya ya da yaratmaya hazır olmayı gerektirir. Ancak söz konusu başarıya dürtüsü, diğer önemli duygusal zeka yeterlikleri eksik olduğunu zaman ortaya çıktığında, çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.
6. Kumandacı: "Ne diyorsam onu yap" mantığındaki bu tarz liderler, verdikleri emirlere hemen itaat edilmesini ister, ancak o emirlerin ardında yatan nedenleri karşı tarafa açıklama zahmetine girmezler. Verdikleri emirleri, astları sorgusuz sualsiz yerine getirmezlerse, tehdit yöntemini kullanırlar. Ayrıca yetkiyi devretmek yerine, her türlü durumu sıkı denetim altına alıp dikkatlice gözlemlemeyi seçerler. Bu nedenle, performans geribildirimleri de –yapıldığı takdirde- insanların neyi iyi yaptığından çok, neyi kötü yaptığına odaklanır.

Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Ölçek toplam 35 ifade içermektedir. Değerlendirmeler olumlu ifadelerde kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek; olumsuz ifadelerde ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmektedir. Buna göre ölçekte ilgili boyuttan alınan yüksek puan yöneticinin söz konusu liderlik tarzına sahip olduğunu; düşük puan ise tam tersi durumu göstermektedir.

Tablo 3: Liderlik Tarzları Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri

<i>Boyutlar</i>	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alfa</i>
Vizyoner	6	0,87
İlişkisel	6	0,65
Demokratik	6	0,67
Koçluk Eden	6	0,68
Hız Belirleyen	6	0,66
Kumandacı	6	0,76

3.7.4. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırmada ölçeklerden elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleri ile; demografik sorulardan elde edilen yanıtlar ise frekans dağılımları ile sunulmuştur. Öğretmenlerin ölçeklerden elde ettikleri puanların öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde z testi ile; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. ANOVA analizi sonrasında farklılığın hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve okul yöneticilerinin liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi; okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Tüm analizler SPSS 13,0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.8. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde belirlenen amaç ve alt amaçlara ilişkin olarak toplanan verilerin, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmesi ve işlenen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

3.8.1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde (Tablo 4) öğretmenlerin cinsiyetlerinin hemen hemen eşit dağıldığı; yarıya yakınının (%39) 35

yaş ve üzerinde olduğu; büyük çoğunluğunun (%86) lisans mezunu olduğu; çoğunluğa yakınının devlet okullarında görev yaptığı; yarıdan fazlasının (%59) 1 ile 10 yıl arasında kıdeme sahip olduğu; çoğunluğa yakınının (%78) 5 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yaklaşık üçte biri (%32) daha önce hiç hizmet içi eğitime katılmadığını belirtirken; yarıya yakını (%40) daha önce 1-2 kez hizmet içi eğitim aldığını belirtmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

<i>n=279</i>		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet	Erkek	142	51
	Kadın	137	49
Yaş	25'in altı	17	6
	25 - 29 arası	82	29
	30 - 34 arası	73	26
	35 ve üzeri	107	39
Eğitim	Önlisans	10	4
	Lisans	239	86
	Lisans üstü	30	10
Okul Türü	Devlet	214	79
	Özel	65	21
Kıdem	1 yıldan az	56	20
	1-5 yıl arası	90	32
	5-10 yıl arası	74	27
	10 yıl ve üzeri	59	21
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	12	4
	1-5 yıl arası	49	18
	5-10 yıl arası	93	33
	10 yıl ve üzeri	125	45
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	88	32
	1-2 kez	112	40
	3-4 kez	29	10
	5 kez ve üzeri	50	18

5.2. Bağımlı Değişkenlere İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde (Tablo 5) öğretmenlerin en fazla işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan sosyal statü ($\bar{x}=3,98$) ve işin içeriği ($\bar{x}=3,95$) ile iş dışı

motivasyon unsurları içerisinde yer alan iş güvencesi ($\bar{x}=3,95$) ve iş arkadaşları ile ilişkiler ($\bar{x}=3,90$) unsurlarında olumlu motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Öğretmenler diğer tüm unsurlarda kısmen motivasyona sahip olup motivasyonlarının düşük olduğu herhangi bir unsur bulunmamaktadır.

Tablo 5: Motivasyon Ölçeğinden Alınan Puanlar

<i>Boyutlar</i>		\bar{x}	SS
<i>İşin Kendisiyle İlgili Motivasyon Unsurları</i>	İşin İçeriği	3,95	0,68
	İlerleme İmkanları	2,97	1,01
	Gelişme İmkanları	3,18	0,99
	Sosyal Statü	3,98	0,73
	Takdir Edilme	3,23	1,01
	<i>GENEL</i>	3,50	0,71
<i>İş Dışı Motivasyon Unsurları</i>	Fiziki Çalışma Koşulları	3,40	0,91
	İş Arkadaşları ile İlişkiler	3,90	0,68
	İş Güvencesi	3,95	0,94
	Ücret	2,59	0,98
	Yönetici Davramışı	3,40	0,83
	<i>GENEL</i>	3,42	0,57

Göreceli olarak öğretmenlerin motivasyonlarının en düşük olduğu unsur ise iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan ücret ($\bar{x}=2,59$) ve işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan ilerleme imkanları ($\bar{x}=2,97$) olmuştur. İşin kendisi ve iş dışı motivasyon unsurları genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin işin kendisine ilişkin unsurlar itibarıyla motivasyon düzeyinin ($\bar{x}=3,50$) iş dışı unsurlara göre ($\bar{x}=3,42$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin her bir motivasyon unsurunda elde ettikleri puanların çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde z testi ile, ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. Takip eden bölümde söz konusu bulgulara yer verilecektir.

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan işin içeriği unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 2) öğretmenlerin herhangi bir özelliğine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ($p>0,05$) ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte, istatistik olarak anlamlı olmamakla birlikte, özel okul öğretmenlerinin devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere göre işin kendisi unsurunda daha fazla motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6: İşin İçeriği Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	4,00	0,65	1,30	0,19
	Kadın	3,90	0,71		
Yaş	25'in altı	4,03	0,73	1,57	0,20
	25 - 29 arası	3,82	0,74		
	30 - 34 arası	4,00	0,62		
	35 ve üzeri	4,02	0,65		
Eğitim	Önlisans	4,00	0,88	0,06	0,94
	Lisans	3,95	0,68		
	Lisans üstü	3,92	0,61		
Okul Türü	Devlet	3,91	0,70	-2,00	0,05
	Özel	4,10	0,60		
Kıdem	1 yıldan az	3,94	0,73	2,08	0,10
	1-5 yıl arası	3,87	0,66		
	5-10 yıl arası	3,91	0,66		
	10 yıl ve üzeri	4,14	0,66		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,87	0,71	0,66	0,58
	1-5 yıl arası	3,94	0,67		
	5-10 yıl arası	3,89	0,74		
	10 yıl ve üzeri	4,01	0,63		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,90	0,72	1,24	0,29
	1-2 kez	4,02	0,68		
	3-4 kez	3,78	0,56		
	5 kez ve üzeri	4,00	0,66		

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan ilerleme imkanları unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 7) sadece öğretmenlerin görev yaptıkları okulun türüne göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre özel okulda görev yapmakta olan öğretmenlerin, devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere göre okullarının kendilerine sunduğu ilerleme imkanları itibariyle daha fazla motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 7: İlerleme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	2,97	1,02	0,02	0,98
	Kadın	2,97	1,01		
Yaş	25'in altı	3,20	1,00	1,35	0,26
	25 - 29 arası	3,11	1,04		
	30 - 34 arası	2,93	0,88		
	35 ve üzeri	2,85	1,07		
Eğitim	Önlisans	3,27	1,17	1,07	0,35
	Lisans	2,93	1,00		
	Lisans üstü	3,15	1,06		
Okul Türü	Devlet	2,89	1,02	-2,35	0,02*
	Özel	3,22	0,94		
Kıdem	1 yıldan az	3,28	1,01	2,49	0,06
	1-5 yıl arası	2,85	0,96		
	5-10 yıl arası	2,97	0,97		
	10 yıl ve üzeri	2,85	1,10		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,22	0,76	1,05	0,37
	1-5 yıl arası	3,14	1,07		
	5-10 yıl arası	2,96	0,95		
	10 yıl ve üzeri	2,88	1,05		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	2,90	0,96	2,10	0,10
	1-2 kez	3,03	1,08		
	3-4 kez	2,61	1,08		
	5 kez ve üzeri	3,16	0,84		

* $p<0,05$

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan gelişme imkanları unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 8) sadece öğretmenlerin görev yaptıkları okulun türüne ve hizmet içi eğitim alma durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre özel okulda görev yapmakta olan öğretmenlerin, devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere göre; 5 kez ve üzeri sayıda hizmet içi eğitime katılmış öğretmenlerin daha az sayıda hizmet içi eğitime katılmış öğretmenlere göre bu unsur itibariyle daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Gelişme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,27	0,98	1,61	0,11
	Kadın	3,08	0,99		
Yaş	25'in altı	3,41	1,10	1,51	0,21
	25 - 29 arası	3,30	1,03		
	30 - 34 arası	3,20	0,87		
	35 ve üzeri	3,03	1,01		
Eğitim	Önlisans	3,40	1,03	0,26	0,77
	Lisans	3,17	1,01		
	Lisans üstü	3,16	0,84		
Okul Türü	Devlet	3,10	1,01	-2,29	0,02*
	Özel	3,42	0,88		
Kıdem	1 yıldan az	3,35	0,93	1,31	0,27
	1-5 yıl arası	3,16	0,95		
	5-10 yıl arası	3,23	1,01		
	10 yıl ve üzeri	2,99	1,08		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,36	0,86	0,70	0,56
	1-5 yıl arası	3,29	1,00		
	5-10 yıl arası	3,22	1,01		
	10 yıl ve üzeri	3,09	0,99		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	2,98	0,89	4,14	0,01*
	1-2 kez	3,31	1,06		
	3-4 kez	2,84	1,04		
	5 kez ve üzeri	3,43	0,86		

* $p<0,05$

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan sosyal statü unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 9) sadece öğretmenlerin yaşlarına ve görev yaptıkları okulun türüne göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre özel okulda görev yapmakta olan öğretmenlerin, devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere göre; yaşı 25'in altında olan öğretmenlerin daha yaşlı öğretmenlere göre bu unsur itibariyle daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Sosyal Statü Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	4,04	0,69	1,47	0,14
	Kadın	3,92	0,76		
Yaş	25'in altı	4,51	0,46	3,42	0,02*
	25 - 29 arası	3,94	0,74		
	30 - 34 arası	3,91	0,72		
	35 ve üzeri	3,98	0,73		
Eğitim	Önlisans	4,20	0,81	0,74	0,48
	Lisans	3,96	0,73		
	Lisans üstü	4,07	0,66		
Okul Türü	Devlet	3,91	0,74	-2,95	0,00**
	Özel	4,21	0,63		
Kıdem	1 yıldan az	4,12	0,79	1,35	0,26
	1-5 yıl arası	4,01	0,69		
	5-10 yıl arası	3,92	0,71		
	10 yıl ve üzeri	3,88	0,73		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	4,35	0,49	2,06	0,11
	1-5 yıl arası	4,12	0,61		
	5-10 yıl arası	3,90	0,80		
	10 yıl ve üzeri	3,96	0,72		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,92	0,75	2,59	0,05
	1-2 kez	3,98	0,74		
	3-4 kez	3,78	0,76		
	5 kez ve üzeri	4,21	0,58		

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan takdir edilme unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 10) öğretmenlerin yaşlarına, görev yaptıkları okulun türüne, kıdemlerine ve mesleki deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre yaşı 25'in altında olan öğretmenlerin daha yaşlı öğretmenlere göre; özel okulda görev yapmakta olan öğretmenlerin, devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere göre; kıdemi ve mesleki deneyimi 1 yıldan az olanların kıdemi ve mesleki deneyimi daha yüksek olanlara göre bu unsur itibariyle daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Takdir Edilme Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,31	0,99	1,41	0,16
	Kadın	3,14	1,03		
Yaş	25'in altı	3,73	1,02	4,30	0,01*
	25 - 29 arası	3,42	0,95		
	30 - 34 arası	3,23	0,99		
	35 ve üzeri	3,00	1,03		
Eğitim	Önlisans	3,53	1,26	0,53	0,59
	Lisans	3,21	1,02		
	Lisans üstü	3,28	0,91		
Okul Türü	Devlet	3,16	1,07	-2,32	0,02*
	Özel	3,44	0,78		
Kıdem	1 yıldan az	3,67	0,88	5,41	0,00**
	1-5 yıl arası	3,18	0,95		
	5-10 yıl arası	3,19	0,97		
	10 yıl ve üzeri	2,94	1,15		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,95	0,83	3,91	0,01*
	1-5 yıl arası	3,37	0,91		
	5-10 yıl arası	3,30	0,97		
	10 yıl ve üzeri	3,05	1,07		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,27	0,98	0,83	0,48
	1-2 kez	3,16	1,06		
	3-4 kez	3,08	1,09		
	5 kez ve üzeri	3,39	0,91		

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan fiziki çalışma koşulları unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 11) öğretmenlerin cinsiyetlerine ve görev yaptıkları okulun türüne anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre ve özel okulda görev yapmakta olan öğretmenlerin, devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere göre bu unsur itibarıyla daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Fiziki Çalışma Koşulları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,52	0,91	2,16	0,03*
	Kadın	3,28	0,90		
Yaş	25'in altı	3,63	1,22	2,68	0,05
	25 - 29 arası	3,57	0,86		
	30 - 34 arası	3,42	0,85		
	35 ve üzeri	3,22	0,92		
Eğitim	Önlisans	3,62	1,06	0,43	0,65
	Lisans	3,38	0,93		
	Lisans üstü	3,48	0,75		
Okul Türü	Devlet	3,31	0,94	-3,46	0,00**
	Özel	3,70	0,76		
Kıdem	1 yıldan az	3,57	1,03	1,53	0,21
	1-5 yıl arası	3,32	0,76		
	5-10 yıl arası	3,48	0,88		
	10 yıl ve üzeri	3,27	1,04		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,89	1,18	1,87	0,14
	1-5 yıl arası	3,35	0,85		
	5-10 yıl arası	3,48	0,89		
	10 yıl ve üzeri	3,31	0,92		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,26	0,94	2,12	0,10
	1-2 kez	3,38	0,98		
	3-4 kez	3,46	0,79		
	5 kez ve üzeri	3,66	0,72		

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan iş arkadaşlarıyla ilişkiler unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 12) öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, görev yaptıkları okulun türüne ve mesleki deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre; yaşı 25'in altında olan öğretmenlerin daha yaşlı öğretmenlere göre; özel okulda görev yapmakta olan öğretmenlerin, devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere göre ve mesleki deneyimi 5 yıldan az olan öğretmenlerin daha fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre bu unsur itibarıyla daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 12: İş Arkadaşları ile İlişkiler Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,99	0,62	2,21	0,03*
	Kadın	3,81	0,73		
Yaş	25'in altı	4,44	0,57	3,95	0,01*
	25 - 29 arası	3,90	0,67		
	30 - 34 arası	3,83	0,66		
	35 ve üzeri	3,87	0,69		
Eğitim	Önlisans	3,98	1,04	0,08	0,93
	Lisans	3,90	0,68		
	Lisans üstü	3,88	0,53		
Okul Türü	Devlet	3,84	0,69	-2,93	0,00**
	Özel	4,12	0,63		
Kıdem	1 yıldan az	4,08	0,72	2,02	0,11
	1-5 yıl arası	3,87	0,61		
	5-10 yıl arası	3,91	0,66		
	10 yıl ve üzeri	3,77	0,74		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	4,42	0,57	3,12	0,03*
	1-5 yıl arası	4,00	0,60		
	5-10 yıl arası	3,85	0,70		
	10 yıl ve üzeri	3,85	0,69		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,97	0,66	1,86	0,14
	1-2 kez	3,81	0,76		
	3-4 kez	3,83	0,53		
	5 kez ve üzeri	4,04	0,59		

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan iş güvencesi unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 13) öğretmenlerin görev yaptıkları okulun türüne ve hizmet içi eğitim alma durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin, özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenlere göre; 1 ile 4 kez hizmet içi eğitim almış olan öğretmenlerin hiç hizmet için eğitim almamış öğretmenlere ve 5 kez ve üzeri sayıda hizmet içi eğitim almış öğretmenlere göre bu unsur itibariyle daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 13: İş Güvencesi Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,98	0,99	0,52	0,60
	Kadın	3,92	0,88		
Yaş	25'in altı	3,65	1,43	0,74	0,53
	25 - 29 arası	3,93	0,91		
	30 - 34 arası	3,99	0,84		
	35 ve üzeri	4,00	0,93		
Eğitim	Önlisans	4,20	0,71	2,89	0,06
	Lisans	3,99	0,95		
	Lisans üstü	3,58	0,88		
Okul Türü	Devlet	4,07	0,91	3,86	0,00**
	Özel	3,57	0,95		
Kıdem	1 yıldan az	3,94	1,04	0,70	0,55
	1-5 yıl arası	3,86	0,92		
	5-10 yıl arası	4,07	0,74		
	10 yıl ve üzeri	3,97	1,08		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,71	1,50	0,70	0,55
	1-5 yıl arası	3,85	1,00		
	5-10 yıl arası	4,03	0,82		
	10 yıl ve üzeri	3,96	0,93		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,79	1,08	4,97	0,00**
	1-2 kez	4,11	0,76		
	3-4 kez	4,31	0,70		
	5 kez ve üzeri	3,68	1,02		

** $p<0,01$

Öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan ücret unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 14) öğretmenlerin cinsiyetlerine, görev yaptıkları okulun türüne, mesleki deneyimlerine ve hizmet içi eğitim alma durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre; özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin, devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere göre; mesleki deneyimi 1 yıldan az olan öğretmenlerin mesleki deneyimi daha yüksek olan öğretmenlere göre; 5 kez ve üzeri sayıda hizmet içi eğitim almış öğretmenlerin daha az sayıda hizmet içi eğitim almış öğretmenlere göre bu unsur itibarıyla daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Ücret Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	2,72	1,07	2,22	0,03*
	Kadın	2,46	0,86		
Yaş	25'in altı	2,96	0,97	1,12	0,34
	25 - 29 arası	2,60	0,98		
	30 - 34 arası	2,62	1,02		
	35 ve üzeri	2,50	0,95		
Eğitim	Önlisans	2,98	1,08	3,11	0,05
	Lisans	2,53	0,98		
	Lisans üstü	2,93	0,81		
Okul Türü	Devlet	2,52	1,02	-2,54	0,01*
	Özel	2,82	0,77		
Kıdem	1 yıldan az	2,61	1,03	1,11	0,34
	1-5 yıl arası	2,59	0,90		
	5-10 yıl arası	2,72	0,98		
	10 yıl ve üzeri	2,41	1,02		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,29	1,21	3,65	0,01*
	1-5 yıl arası	2,82	0,96		
	5-10 yıl arası	2,50	0,92		
	10 yıl ve üzeri	2,50	0,97		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	2,41	0,86	4,69	0,00**
	1-2 kez	2,57	1,05		
	3-4 kez	2,45	0,99		
	5 kez ve üzeri	3,03	0,88		

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan yönetici davranışı unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 15) öğretmenlerin yaşlarına, kıdemlerine ve mesleki deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre yaşı 30'un altında olan öğretmenlerin daha yaşlı olan öğretmenlere göre; kıdemi 1 yıldan az olan öğretmenlerin daha fazla kıdeme sahip öğretmenlere göre; mesleki deneyimi 5 yıldan az olan öğretmenlerin daha fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre bu unsur itibarıyla daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Yönetici Davranışı Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,43	0,80	0,68	0,50
	Kadın	3,37	0,86		
Yaş	25'in altı	3,85	0,83	6,12	0,00**
	25 - 29 arası	3,60	0,82		
	30 - 34 arası	3,41	0,78		
	35 ve üzeri	3,18	0,82		
Eğitim	Önlisans	3,50	0,83	0,17	0,84
	Lisans	3,40	0,83		
	Lisans üstü	3,33	0,88		
Okul Türü	Devlet	3,36	0,85	-1,53	0,13
	Özel	3,54	0,76		
Kıdem	1 yıldan az	3,69	0,83	6,09	0,00**
	1-5 yıl arası	3,41	0,81		
	5-10 yıl arası	3,45	0,74		
	10 yıl ve üzeri	3,06	0,88		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	4,08	0,51	6,79	0,00**
	1-5 yıl arası	3,64	0,81		
	5-10 yıl arası	3,45	0,80		
	10 yıl ve üzeri	3,20	0,83		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,42	0,81	0,72	0,54
	1-2 kez	3,43	0,88		
	3-4 kez	3,19	0,84		
	5 kez ve üzeri	3,42	0,75		

** $p<0,01$

3.8.2. Birinci Alt Amaca Ait Bulgular

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde (Tablo 16) öğretmenlerin algılamalarına göre okul yöneticilerinin tüm liderlik tarzlarına kısmen sahip olduğu görülmektedir. Başka deyişle araştırma kapsamındaki liderlik tarzları içerisinde okul yöneticilerinde baskın olarak bulunan herhangi bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Göreceli olarak okul yöneticilerinin en fazla sahip olduğu liderlik tarzları sırasıyla vizyoner (O=3,48), hız belirleyen (O=3,46) ve demokratik (O=3,40) liderlik tarzlarıdır. Söz konusu tarzlar içerisinde hız belirleyen olumsuz olarak değerlendirilen tarzlardan biridir. Liderlik tarzları içerisinde göreceli olarak yöneticilerin en az sahip oldukları liderlik tarzları ise ilişkisel (O=3,11) ve koçluk eden (O=3,13) liderlik tarzlarıdır.

Tablo 16: Liderlik Tarzları Ölçeğinden Alınan Puanlar

<i>Boyutlar</i>	\bar{x}	<i>SS</i>
Vizyoner	3,48	0,82
İlişkisel	3,11	0,68
Demokratik	3,40	0,74
Koçluk Eden	3,13	0,69
Hız Belirleyen	3,46	0,60
Kumandacı	3,26	0,74

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin değerlendirmelerinin her boyut için çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde z testi ile, ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. Takip eden bölümde söz konusu bulgulara yer verilecektir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik tarzına sahip olma düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 17) öğretmenlerin yaşlarına, kıdemlerine ve mesleki deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre yaşı 30'un altında olan öğretmenlerin daha yaşlı olan öğretmenlere göre; kıdemi 1 yıldan az olan öğretmenlerin daha fazla kıdeme sahip öğretmenlere göre; mesleki deneyimi 5 yıldan az olan öğretmenlerin daha fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin söz konusu liderlik tarzına daha fazla sahip olduğunu belirttiği görülmektedir.

Tablo 17: Vizyoner Liderlik Tarzı Boyutuna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,56	0,76	1,71	0,09
	Kadın	3,40	0,86		
Yaş	25'in altı	3,88	0,90	4,65	0,00**
	25 - 29 arası	3,63	0,79		
	30 - 34 arası	3,51	0,68		
	35 ve üzeri	3,28	0,86		
Eğitim	Önlisans	3,38	0,75	0,08	0,93
	Lisans	3,49	0,82		
	Lisans üstü	3,48	0,80		
Okul Türü	Devlet	3,46	0,85	-0,94	0,35
	Özel	3,56	0,68		
Kıdem	1 yıldan az	3,81	0,80	4,47	0,00**
	1-5 yıl arası	3,41	0,74		
	5-10 yıl arası	3,46	0,75		
	10 yıl ve üzeri	3,30	0,95		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	4,22	0,61	5,21	0,00**
	1-5 yıl arası	3,61	0,71		
	5-10 yıl arası	3,50	0,76		
	10 yıl ve üzeri	3,34	0,87		
Hizmetçi Eğitim	Hiç	3,55	0,81	0,66	0,57
	1-2 kez	3,44	0,85		
	3-4 kez	3,33	0,90		
	5 kez ve üzeri	3,52	0,70		

** $p<0,01$

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin ilişkisel liderlik tarzına sahip olma düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 18) öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına ve mesleki deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre; yaşı 25'in altında olan öğretmenlerin daha yaşlı olan öğretmenlere göre; mesleki deneyimi 1 yıldan az olan öğretmenlerin daha fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin söz konusu liderlik tarzına daha fazla sahip olduğunu belirttiği görülmektedir.

Tablo 18: İlişkisel Liderlik Tarzı Boyutuna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,27	0,63	4,03	0,00**
	Kadın	2,95	0,70		
Yaş	25'in altı	3,51	0,81	3,43	0,02*
	25 - 29 arası	3,13	0,66		
	30 - 34 arası	3,18	0,59		
	35 ve üzeri	2,99	0,71		
Eğitim	Önlisans	3,23	0,91	0,51	0,60
	Lisans	3,12	0,67		
	Lisans üstü	3,01	0,67		
Okul Türü	Devlet	3,12	0,71	0,25	0,80
	Özel	3,10	0,59		
Kıdem	1 yıldan az	3,30	0,68	2,08	0,10
	1-5 yıl arası	3,06	0,67		
	5-10 yıl arası	3,11	0,60		
	10 yıl ve üzeri	3,01	0,78		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,70	0,66	4,66	0,00**
	1-5 yıl arası	3,26	0,59		
	5-10 yıl arası	3,08	0,67		
	10 yıl ve üzeri	3,02	0,69		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,12	0,70	0,18	0,91
	1-2 kez	3,08	0,70		
	3-4 kez	3,17	0,73		
	5 kez ve üzeri	3,14	0,58		

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik liderlik tarzına sahip olma düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 19) öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdem ve mesleki deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre; yaşı 30'un altında olan öğretmenlerin daha yaşlı olan öğretmenlere göre; kıdemi 1 yıldan az olan öğretmenlerin daha fazla kıdeme sahip öğretmenlere göre; mesleki deneyimi 5 yıldan az olan öğretmenlerin daha fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin söz konusu liderlik tarzına daha fazla sahip olduğunu belirttiği görülmektedir.

Tablo 19: Demokratik Liderlik Tarzı Boyutuna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,53	0,65	3,12	0,00**
	Kadın	3,26	0,80		
Yaş	25'in altı	3,91	0,80	5,26	0,00**
	25 - 29 arası	3,52	0,71		
	30 - 34 arası	3,38	0,61		
	35 ve üzeri	3,24	0,79		
Eğitim	Önlisans	3,22	0,74	0,30	0,74
	Lisans	3,41	0,75		
	Lisans üstü	3,41	0,69		
Okul Türü	Devlet	3,37	0,76	-1,15	0,25
	Özel	3,49	0,67		
Kıdem	1 yıldan az	3,69	0,70	4,35	0,01*
	1-5 yıl arası	3,35	0,72		
	5-10 yıl arası	3,38	0,64		
	10 yıl ve üzeri	3,21	0,84		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	4,06	0,39	5,97	0,00**
	1-5 yıl arası	3,55	0,70		
	5-10 yıl arası	3,44	0,65		
	10 yıl ve üzeri	3,25	0,79		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,44	0,72	0,17	0,92
	1-2 kez	3,37	0,78		
	3-4 kez	3,39	0,72		
	5 kez ve üzeri	3,39	0,70		

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin koçluk eden liderlik tarzına sahip olma düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 20) öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına ve mesleki deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre; yaşı 25'in altında olan öğretmenlerin daha yaşlı olan öğretmenlere göre; mesleki deneyimi 1 yıldan az olan öğretmenlerin daha fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin söz konusu liderlik tarzına daha fazla sahip olduğunu belirttiği görülmektedir.

Tablo 20: Koçluk Eden Liderlik Tarzı Boyutuna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,25	0,63	2,97	0,00**
	Kadın	3,00	0,73		
Yaş	25'in altı	3,46	0,71	4,15	0,01*
	25 - 29 arası	3,16	0,60		
	30 - 34 arası	3,25	0,63		
	35 ve üzeri	2,97	0,76		
Eğitim	Önlisans	2,95	0,85	1,79	0,17
	Lisans	3,16	0,68		
	Lisans üstü	2,93	0,68		
Okul Türü	Devlet	3,13	0,70	-0,08	0,94
	Özel	3,13	0,65		
Kıdem	1 yıldan az	3,22	0,60	1,70	0,17
	1-5 yıl arası	3,11	0,62		
	5-10 yıl arası	3,20	0,72		
	10 yıl ve üzeri	2,97	0,81		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,64	0,46	4,31	0,01*
	1-5 yıl arası	3,19	0,62		
	5-10 yıl arası	3,20	0,62		
	10 yıl ve üzeri	3,00	0,75		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,15	0,64	0,54	0,65
	1-2 kez	3,08	0,74		
	3-4 kez	3,08	0,59		
	5 kez ve üzeri	3,22	0,72		

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hız belirleyen liderlik tarzına sahip olma düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 21) öğretmenlerin herhangi bir özelliğine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ($p>0,05$) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 21: Hız Belirleyen Liderlik Tarzı Boyutuna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,47	0,57	0,24	0,81
	Kadın	3,45	0,64		
Yaş	25'in altı	3,55	0,78	0,82	0,48
	25 - 29 arası	3,45	0,64		
	30 - 34 arası	3,53	0,51		
	35 ve üzeri	3,40	0,60		
Eğitim	Önlisans	3,30	0,63	0,92	0,40
	Lisans	3,45	0,60		
	Lisans üstü	3,57	0,60		
Okul Türü	Devlet	3,46	0,63	0,14	0,89
	Özel	3,45	0,52		
Kıdem	1 yıldan az	3,61	0,65	1,68	0,17
	1-5 yıl arası	3,42	0,58		
	5-10 yıl arası	3,38	0,53		
	10 yıl ve üzeri	3,48	0,66		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,74	0,51	0,97	0,41
	1-5 yıl arası	3,47	0,66		
	5-10 yıl arası	3,46	0,57		
	10 yıl ve üzeri	3,43	0,61		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,47	0,64	0,96	0,41
	1-2 kez	3,43	0,64		
	3-4 kez	3,36	0,50		
	5 kez ve üzeri	3,57	0,50		

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kumandacı liderlik tarzına sahip olma düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin (Tablo 22) öğretmenlerin herhangi bir özelliğine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ($p>0,05$) ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, istatistik olarak anlamlı olmasa da, mesleki deneyimi 10 yılın üzerinde olan öğretmenlerin okul yöneticilerini mesleki deneyimi daha az olan öğretmenlere göre söz konusu liderlik tarzına daha fazla sahip olarak gördüğü görülmektedir.

Tablo 22: Kumandacı Liderlik Tarzı Boyutuna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları

Özellikler		\bar{x}	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,26	0,74	-0,20	0,84
	Kadın	3,27	0,75		
Yaş	25'in altı	3,39	0,92	1,44	0,23
	25 - 29 arası	3,15	0,76		
	30 - 34 arası	3,22	0,58		
	35 ve üzeri	3,36	0,79		
Eğitim	Önlisans	3,27	0,86	0,45	0,64
	Lisans	3,28	0,72		
	Lisans üstü	3,14	0,84		
Okul Türü	Devlet	3,28	0,74	0,61	0,54
	Özel	3,21	0,76		
Kıdem	1 yıldan az	3,19	0,86	2,66	0,05
	1-5 yıl arası	3,28	0,72		
	5-10 yıl arası	3,13	0,61		
	10 yıl ve üzeri	3,48	0,78		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,24	1,03	0,72	0,54
	1-5 yıl arası	3,15	0,75		
	5-10 yıl arası	3,24	0,64		
	10 yıl ve üzeri	3,33	0,78		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,19	0,75	1,00	0,39
	1-2 kez	3,26	0,78		
	3-4 kez	3,24	0,62		
	5 kez ve üzeri	3,42	0,69		

3.8.4. İkinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılamaları ile ilişkisi korelasyon analizi ile incelendiğinde (Tablo 23) vizyoner, ilişkişel, demokratik ve koçluk eden liderlik tarzlarının tüm motivasyon unsurlarıyla pozitif yönde ilişkişli olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 1 Kabul). Hız belirleyen liderlik tarzı iş güvencesi ve ücret dışındaki tüm motivasyon unsurlarıyla pozitif yönde ilişkişliyken; kumandacı liderlik tarzı ise sadece ücret ve yönetici davranışı unsurlarıyla negatif yönde ilişkişlidir.

Kumandacı liderlik tarzı hariç diğer tüm liderlik tarzlarının işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarının geneliyle anlamlı düzeyde ve pozitif yönde ilişkişli olduğu görölmektedir. Söz konusu ilişkişlerin tamamı orta ($0,40 < r < 0,70$) düzeydedir. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticisini kumandacı liderlik tarzı dışındaki liderlik tarzına sahip olarak algılaması, öğretmenlerin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeylerini artırmaktadır. Öte yandan tüm liderlik tarzlarının iş dışı motivasyon unsurlarının geneli ile anlamlı düzeyde ilişkişli olduğu görölmektedir. Liderlik tarzları içerisinde sadece kumandacı liderlik tarzının iş dışı motivasyon unsurları ile negatif yönde ilişkişli olduğu; kumandacı ve hız belirleyen liderlik tarzlarının iş dışı motivasyon unsurları ile düşük düzeyde ($r < 0,40$) diğer liderlik tarzlarının ise iş dışı motivasyon unsurları ile orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkişli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Liderlik tarzlarının motivasyon unsurlarıyla ilişkisi sırasıyla incelendiğinde; vizyoner liderlik tarzının en fazla ilişkişli olduğu motivasyon unsurlarının sırasıyla işin içeriği ($r=0,70$) ve yönetici davranışı ($r=0,67$) olduğu görölmektedir. Vizyoner liderlik tarzı söz konusu iki unsurla kuvvetliye ($r > 0,70$) yakın bir ilişkişye sahiptir. Bu unsurları gelişme imkanları ($r=0,60$), sosyal statü ($r=0,57$), takdir edilme ($r=0,55$), fiziki çalışma koşulları ($r=0,48$) ve ilerleme imkanları ($r=0,40$) izlemektedir. Vizyoner liderlik tarzının söz konusu unsurlarla orta düzeyde ilişkişli olduğu ($0,40 < r < 0,70$) görölmektedir. Vizyoner liderlik tarzı ile düşük düzeyde ilişkişli olan motivasyon unsurları ise sırasıyla iş güvencesi ($r=0,12$), ücret ($r=0,29$) ve iş arkadaşlarıyla ilişkişler ($r=0,35$) olmuştur. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticisini vizyoner liderlik tarzına sahip olduğu yönünde algılaması, öğretmenlerin söz konusu unsurlarda duydukları motivasyonu artırmaktadır.

Tablo 23: Korelasyon Analizi Sonuçları

		<i>Vizyoner</i>		<i>İlişkisel</i>		<i>Demokratik</i>		<i>Koçluk Eden</i>		<i>Hız Belirleyen</i>		<i>Kumandacı</i>	
		<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
<i>İşin Kendisi</i>	İşin İçeriği	0,70	0,00**	0,62	0,00**	0,63	0,00**	0,63	0,00**	0,36	0,00**	0,00	0,99
	İlerleme İmkanları	0,40	0,00**	0,34	0,00**	0,36	0,00**	0,34	0,00**	0,20	0,00**	0,07	0,23
	Gelişme İmkanları	0,60	0,00**	0,50	0,00**	0,55	0,00**	0,53	0,00**	0,28	0,00**	-0,07	0,24
	Sosyal Statü	0,57	0,00**	0,49	0,00**	0,52	0,00**	0,56	0,00**	0,28	0,00**	-0,02	0,76
	Takdir Edilme	0,55	0,00**	0,52	0,00**	0,46	0,00**	0,50	0,00**	0,27	0,00**	0,07	0,25
	<i>GENEL</i>	0,65	0,00**	0,62	0,00**	0,62	0,00**	0,58	0,00**	0,41	0,00**	-0,02	0,70
<i>İş Dışı</i>	Fiziki Çalışma Koşulları	0,48	0,00**	0,40	0,00**	0,40	0,00**	0,43	0,00**	0,26	0,00**	0,06	0,30
	İş Arkadaşları ile İlişkiler	0,35	0,00**	0,36	0,00**	0,33	0,00**	0,31	0,00**	0,18	0,00**	-0,05	0,38
	İş Güvencesi	0,12	0,04*	0,14	0,02*	0,13	0,04*	0,16	0,01*	0,04	0,54	-0,01	0,87
	Ücret	0,29	0,00**	0,22	0,00**	0,23	0,00**	0,29	0,00**	0,06	0,32	-0,17	0,00**
	Yönetici Davranışı	0,67	0,00**	0,60	0,00**	0,66	0,00**	0,59	0,00**	0,29	0,00**	-0,17	0,00**
	<i>GENEL</i>	0,62	0,00**	0,55	0,00**	0,57	0,00**	0,57	0,00**	0,27	0,00**	-0,13	0,03*

*p<0,05 **p<0,01

İlişkisel liderlik tarzının en fazla ilişkili olduğu motivasyon unsurlarının sırasıyla işin içeriği ($r=0,62$), yönetici davranışı ($r=0,60$), takdir edilme ($r=0,52$), gelişme imkanları ($r=0,50$) ve sosyal statü ($r=0,49$) ve fiziki çalışma koşulları ($r=0,40$) olduğu görülmektedir. İlişkisel tarz söz konusu unsurlarla orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkili olup diğer tüm motivasyon unsurlarıyla düşük ($r < 0,40$) düzeyde ilişkilidir. İlişkisel liderlik tarzının söz konusu unsurlar içerisinde göreceli olarak en düşük ilişkili olduğu motivasyon unsurları iş güvencesi ($r=0,14$) ve ücret ($r=0,22$) olmuştur. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticisini ilişkisel liderlik tarzına sahip olduğu yönünde algılaması, öğretmenlerin söz konusu unsurlarda duydukları motivasyonu artırmaktadır.

Demokratik liderlik tarzının en fazla ilişkili olduğu motivasyon unsurlarının sırasıyla yönetici davranışı ($r=0,66$), işin içeriği ($r=0,63$), gelişme imkanları ($r=0,55$) ve sosyal statü ($r=0,52$) ve takdir edilme ($r=0,46$) olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzı söz konusu unsurlarla orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkili olup diğer tüm motivasyon unsurlarıyla düşük ($r < 0,40$) düzeyde ilişkilidir. Demokratik tarzın söz konusu unsurlar içerisinde göreceli olarak en düşük ilişkili olduğu motivasyon unsurları iş güvencesi ($r=0,13$) ve ücret ($r=0,23$) olmuştur. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticisini demokratik liderlik tarzına sahip olduğu yönünde algılaması, öğretmenlerin söz konusu unsurlarda duydukları motivasyonu artırmaktadır.

Koçluk eden liderlik tarzının en fazla ilişkili olduğu motivasyon unsurlarının sırasıyla işin içeriği ($r=0,63$), yönetici davranışı ($r=0,59$), sosyal statü ($r=0,56$) ve gelişme imkanları ($r=0,53$) ve takdir edilme ($r=0,50$) olduğu görülmektedir. Koçluk eden liderlik tarzı söz konusu unsurlarla orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkili olup diğer tüm motivasyon unsurlarıyla düşük ($r < 0,40$) düzeyde ilişkilidir. Liderlik tarzının söz konusu unsurlar içerisinde göreceli olarak en düşük ilişkili olduğu motivasyon unsurları iş güvencesi ($r=0,16$) ve ücret ($r=0,29$) olmuştur. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticisini koçluk eden liderlik tarzına sahip olduğu yönünde algılaması, öğretmenlerin söz konusu unsurlarda duydukları motivasyonu artırmaktadır.

Hız belirleyen liderlik tarzının iş güvencesi ve ücret hariç diğer tüm motivasyon unsurlarıyla orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Hız belirleyen liderlik tarzının söz konusu unsurlar içerisinde göreceli olarak en fazla ilişkili olduğu motivasyon unsurunun işin içeriği ($r=0,36$) olduğu; en düşük ilişkili olduğu

motivasyon unsurunun ise iş arkadaşları ile ilişkiler ($r=0,18$) olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticisini hız belirleyen liderlik tarzına sahip olduğu yönünde algılaması, öğretmenlerin söz konusu unsurlarda duydukları motivasyonu artırmaktadır.

Kumandacı liderlik tarzının motivasyon unsurlarından sadece ücret ($r=-0,17$) ve yönetici davranışı ($r=-0,17$) ile düşük düzeyde ve negatif yönde ilişkili olduğu ($r<0,40$) görülmektedir. Buna göre okul yöneticisinin kumandacı liderlik tarzına sahip olduğu yönünde algılanması öğretmenlerin ücret ve yönetici davranışından duydukları motivasyon düzeyini azaltmaktadır.

3.8.5. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılamalarının motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz önce işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarının geneli için ardından iş dışı motivasyon unsurlarının geneli için gerçekleştirilmiştir. İlk analizde bağımlı değişken işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarının geneli, bağımsız değişkenler ise liderlik tarzları; ikinci analizde ise bağımlı değişken iş dışı motivasyon unsurlarının geneli, bağımsız değişkenler ise liderlik tarzları olarak belirlenmiştir.

Liderlik tarzlarının öğretmenlerin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeylerinin geneli üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 24) liderlik tarzları içerisinde sadece vizyoner ve koçluk eden liderlik tarzlarının öğretmenlerin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 2 Kabul). Vizyoner liderlik tarzının ($SB=0,41$) işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyine etkisinin koçluk eden liderlik tarzından ($SB=0,22$) daha fazla olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticisinin liderlik tarzlarını değerlendiren ölçekten vizyoner liderlik tarzı için elde edilen puandaki bir standart sapmalık artış öğretmenin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyinde 0,41 standart sapmalık artışa; koçluk eden liderlik tarzı için elde edilen puandaki bir standart sapmalık artış ise öğretmenin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyinde 0,22 standart sapmalık artışa neden olmaktadır.

Tablo 24: Liderlik Tarzlarının İşin Kendisinden Duyulan Motivasyon Üzerindeki Etkisi

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	1,13	0,21		5,44	0,00**
Vizyoner	0,36	0,07	0,41	5,10	0,00**
İlişkisel	0,12	0,07	0,12	1,65	0,10
Demokratik	0,10	0,07	0,10	1,33	0,19
Koçluk Eden	0,23	0,07	0,22	3,34	0,00**
Hız Belirleyen	-0,10	0,07	-0,08	-1,51	0,13
Kumandacı	0,01	0,04	0,01	0,20	0,84

R=0,73; R²=0,54; F=52,07, p=0,00<0,01

**p<0,01

Liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurlarından genel olarak duydukları motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo x) liderlik tarzları içerisinde sadece vizyoner, koçluk eden ve kumandacı liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Hipotez 2 Kabul). Vizyoner liderlik tarzının (SB=0,35) işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyine etkisinin koçluk eden liderlik tarzından (SB=0,24) ve kumandacı liderlik tarzından (SB=-0,12) daha fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte vizyoner ve koçluk eden liderlik tarzları iş dışı motivasyon unsurları üzerinde pozitif yönde etkiliyken; kumandacı liderlik tarzı negatif yönde etkilidir. Buna göre okul yöneticisinin liderlik tarzlarını değerlendiren ölçekten vizyoner liderlik tarzı için elde edilen puandaki bir standart sapmalık artış öğretmenin iş dışı motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon düzeyinde 0,35 standart sapmalık artışa; koçluk eden liderlik tarzı için elde edilen puandaki bir standart sapmalık artış öğretmenin iş dışı motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon düzeyinde 0,24 standart sapmalık artışa; kumandacı liderlik tarzı için elde edilen puandaki bir standart sapmalık artış ise öğretmenin iş dışı motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon düzeyinde 0,12 standart sapmalık azalışa neden olmaktadır.

Tablo 25: Liderlik Tarzlarının İş Dışı Motivasyon Unsurları Üzerindeki Etkisi

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	2,06	0,18		11,520	0,00**
Vizyoner	0,24	0,06	0,35	3,902	0,00**
İlişkisel	0,07	0,06	0,08	1,047	0,30
Demokratik	0,09	0,06	0,11	1,375	0,17
Koçluk Eden	0,20	0,06	0,24	3,328	0,00**
Hız Belirleyen	-0,09	0,06	-0,10	-1,562	0,12
Kumandacı	-0,09	0,04	-0,12	-2,368	0,02*

R=0,67; R²=0,50; F=36,92, p=0,00<0,01

*p<0,05 **p<0,01

SONUÇ

Bu araştırmada yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ortaöğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve kendilerine bağlı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri incelenerek, yöneticilerin liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde ne düzeyde etkili olduğu incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin motivasyon düzeyleri incelendiğinde, öğretmenlerin en fazla işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan sosyal statü ve işin içeriği ile iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan iş güvencesi ve iş arkadaşları ile ilişkiler unsurlarından motive oldukları görölmektedir. Öğretmenler diğer tüm unsurlarda kısmen motivasyona sahip olup motivasyonlarının düşük olduğu herhangi bir unsur bulunmamaktadır. Göreceli olarak motivasyonlarının en düşük olduğu unsur ise iş dışı motivasyon unsurları içerisinde yer alan ücret olmuştur.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde ise öğretmenlerin algılamalarına göre okul yöneticilerinin tüm liderlik tarzlarına kısmen sahip olduğu görölmektedir. Başka deyişle araştırma kapsamındaki liderlik tarzları içerisinde okul yöneticilerinde baskın olarak bulunan herhangi bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Göreceli olarak okul yöneticilerinin en fazla sahip olduğu liderlik tarzları sırasıyla vizyoner, hız belirleyen ve demokratik liderlik tarzları olmuş; en az sahip oldukları liderlik tarzları ise ilişkisel ve koçluk eden liderlik tarzları olmuştur.

Araştırmada öğretmenlerin her bir motivasyon itibariyle motivasyon düzeylerinin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılamaları ile ilişkisi korelasyon analizi ile incelendiğinde vizyoner, ilişkisel, demokratik ve koçluk eden liderlik tarzlarının tüm motivasyon unsurlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu; hız belirleyen liderlik tarzının ise iş güvencesi ve ücret dışındaki tüm motivasyon unsurlarıyla pozitif yönde ilişkili; kumandacı liderlik tarzı ise sadece ücret ve yönetici davranışı unsurlarıyla negatif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kumandacı liderlik tarzı hariç diğer tüm liderlik tarzlarının işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarının geneliyle anlamlı düzeyde ve pozitif yönde ilişkili olduğu

görülmektedir. Söz konusu ilişkilerin tamamı orta ($0,40 < r < 0,70$) düzeydedir. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticisini kumandacı liderlik tarzı dışındaki liderlik tarzına sahip olarak algılaması, öğretmenlerin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeylerini artırmaktadır. Öte yandan tüm liderlik tarzlarının iş dışı motivasyon unsurlarının geneli ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Liderlik tarzları içerisinde sadece kumandacı liderlik tarzının iş dışı motivasyon unsurları ile negatif yönde ilişkili olduğu; kumandacı ve hız belirleyen liderlik tarzlarının iş dışı motivasyon unsurları ile düşük düzeyde ($r < 0,40$) diğer liderlik tarzlarının ise iş dışı motivasyon unsurları ile orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Liderlik tarzlarının öğretmenlerin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeylerinin geneli üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzları içerisinde sadece vizyoner ve koçluk eden liderlik tarzlarının öğretmenlerin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Vizyoner liderlik tarzının işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyine etkisinin koçluk eden liderlik tarzından daha fazla olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticisinin vizyon sahibi olması ve astlarını bu vizyon doğrultusunda harekete geçirebilme becerisine sahip olması; aynı zamanda astlarının güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili onlara geribildirim vermesi ve onların gelişimi ile ilgilenmesi öğretmenlerin yaptığı işten daha fazla motivasyon duymasına yol açmaktadır.

Liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurlarından genel olarak duydukları motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre ise liderlik tarzları içerisinde sadece vizyoner, koçluk eden ve kumandacı liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç yukarıda elde edilen sonuçla paraleldir. Ancak işin kendisine etki etmeyen liderlik tarzlarından kumandacı liderlik tarzının iş dışı motivasyon unsurları üzerinde olumsuz yönde etkili olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticisinin vizyoner ve koçluk eden tarzlara sahip olma düzeyi arttıkça, işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurlarında olduğu gibi, öğretmenin iş dışı motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon düzeyinde artış olmaktadır. Bununla birlikte yöneticinin sürekli verdiği emirlere itaat edilmesini isteyen ve astına sormadan karar alan tarza sahip olma

düzeıı arttııkça öğretmenin bu unsurlardan duyduğu motivasyon düzeıı azalmaktadır. Kumandacı tarzın iş dışı motivasyon unsurları üzerinde etkili çıkması bu unsurlar içerisinde yöneticinin davranışlarından duyulan motivasyonun bulunması ile açıklanabilir. Söz konusu unsurun içeriği kumandacı liderlik tarzının içeriği ile benzerdir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticisinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyon düzeıı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görölmektedir. Buna göre öğretmenlerin motivasyonlarının artırılmasına yönelik sergilenen çabaların okul yöneticilerinin vizyoner ve koçluk eden liderlik tarzlarını geliştirmeye yönelik uygulamalar içermesi önerilir. Okul yöneticilerinin özellikle bu iki liderlik tarzında geliştirilmeleri, öğretmenlerin gerek yaptıkları işin kendisinden gerekse işin çevresel özelliklerinden duyduğu motivasyonu artıracaktır. Bu amaçla Milli Eğitim Bakanlığı yetkililerinin okul yöneticilerini koçluk konusunda ve vizyoner liderlik konusunda hizmet içi eğitime tabi tutmaları önerilir.

Araştırma tek bir ilçede gerçekleştirilmiş olması nedeniyle sonuçlarının ülke geneli için geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu nedenle gelecekte konu ile ilgili araştırma yapacak araştırmacıların araştırmanın kapsamını genişleterek tekrarlamaları önerilir. Bu şekilde araştırmadan elde edilen sonuçların geneli temsil etme özelliğine sahip olup olmadığı ortaya çıkabilir. Ayrıca bu araştırmada okul müdürlerinin liderlik tarzları sadece öğretmenlerin algılamalarına göre belirlenmiştir. Konu ile ilgili gelecekte araştırma yapacak araştırmacıların, okul müdürlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesinde doğrudan okul müdürün kendileri hakkında yapacakları değerlendirmeleri de dikkate almaları önerilir. Bu şekilde okul müdürlerinin liderlik tarzları hakkında daha sağlıklı değerlendirmeler elde etmek mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

- Aaltio-Marjosala, I.; Takala T., “Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Organizational Life”, Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, 12 (4), 2000.
- Açıkalin, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara, 1994.
- Akat, I.; Budak, G.; G. Budak, İşletme Yönetimi, İzmir, 2002.
- Akıncı, Z., “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi, 4, 2002.
- Aksayan, S., Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1990.
- Aksu, G., Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2002.
- Alıç, M., “Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri”, Çağdaş Eğitim Dergisi, 217, 1996.
- Arıkan, S., “Liderlik”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed.) Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Arıkan, S., Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Hacettepe Üniversitesi SBE. Basılmamış Doktora Tezi, Ankara, 1997.
- Atasoy, R., Ankara İlköğretim Okullarındaki, Öğretmen ve Yöneticilerin, Yönetici Rolüne İlişkin Algı ve Beklentileri, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1985.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1991.
- Bahar, M., Özel Okul Müdürleri ile Devlet Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Yeterlik Düzeyi arasındaki Farklar, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 1999.

- Balcı, A., Eğitim Yöneticisinin İş Tatmini, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1985.
- Bass, B.M.; STEIDLMEIER, P., “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior”, *Leadership Quarterly*, 10 (2), 1999.
- Başaran, I.E., Örgütsel Davranış, Ankara, 2000.
- Bass, B.M.; Bass, S., *Stogdill’s Handbook of Leadership*, The Free Press, New York, 1990.
- Baysal, A.C.; Tekarslan, E., Davranış Bilimleri I-II, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1987.
- Bennis, W.; Nanus, B., *Leaders*, Harper & Row, New York, 1985.
- Bilgin, L., “Yol-Amaç Kuramında Farklı Yaklaşımların Araştırılması ve Bu Yaklaşımların Liderlik Açısından İncelenmesi”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4 (2), 1986.
- Block, L., “The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 24/6, 2003.
- Boehnke, K., “Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 24/1, 2003.
- Bolman, L.G.; Deal, T., “Leading and Managing: Effects of Context, Culture, and Gender”, *Educational Administration Quarterly*, 28 (3), 1992.
- Budak, G., “21. Yüzyıl’da Liderlik”, *Mercek*, 27, 2002.
- Budak, G.; Budak, G., *İşletme Yönetimi*, İzmir, 2004.
- Bursalıoğlu, Z., *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara, 1998.
- Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6.Baskı, Ankara, 2002.
- Can, H.; Akgün, A.; Kavuncubaşı, S., *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara, 1998.

- Ceylan, A.; Ertürk, A.; Mutlu, M.; Palacı, M., “Charismatic Leadership and Organizational Commitment in Public Service Organizations”, Boğaziçi Journal, 2, 2001.
- Conger, J.A., “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research”, Leadership Quarterly, 10 (2), 1999.
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003.
- Çetinkanat, C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000.
- Çiçek, A., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemeye Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Daft, R. L., Management, New York, 1997.
- Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı - Örgütsel Davranış, Çev: K. Tosun, İstanbul, 1988.
- Davis, K.; Newstrom, J.W., Organizational Behavior Human Behavior at Work, 10. Baskı, New York, 1998.
- Delaware Department Of Education (DDE), The Delaware Administrator Standarts. Delaware, 1998.
- Doğan, M., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir, 1998.
- Eraslan, Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, Milli Eğitim Dergisi, 162, 2004.
- Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000.
- Erdem, F., İşletme Kültürü, Ankara, 1996.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1996.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1996.

- Ergeneli, A., Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi ile İlişkilendirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, SBE, Ankara, 2001.
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000.
- Ferik, F., “İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, Bankacılık ve Finans Dergisi, 4 (19), 2001.
- French, J.R.P.; Raven, B., The Basis of Social Power, Michigan, 1959.
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004.
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H., Organizations: Behavior Structure Processes, 10th Ed., USA, 1997.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mckee, A., Yeni Liderler, İstanbul, 2002.
- GreenberG, B., Behaviour in Organizations, New Jersey, 1993.
- Güçlüol, K., Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar, Ankara, 1985.
- Gül, H., Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003.
- Günbayı, İ., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.
- Hellriegel, D.; Slocum, J.; Woodman, R.W., Organizational Behavior, New York, 1985.
- Higgs, M., “How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century”, The Leadership & Organization Development Journal, 24/5, 2003.
- Horozoglu, S., Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tezi, Ankara, 1995.
- House, R.; Mitchell, T., “Path Goal Theory Of Leadership,” Contemporary Perspectives In Organizational Behavior içinde, (Ed) D.D. White, Boston, 1982.

- İnce, Ö., İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Özel Bir Bankada Gerçekleştirilen Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- İncir, G., “Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme”, Verimlilik Dergisi, 401, 1990.
- Işıkhan, V., Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993.
- Karayel, B., İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.
- Karkın, N., “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi, 76 (445), 2004.
- Karlöf, B., Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, İstanbul, 1999.
- Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, 1996.
- Kelly, J., Organizational Behavior: It’s Data, First Principles And Applications, Homewood, 1980.
- Kılıç, B., Özel ve Devlet Üniversitelerinde Çalışan Araştırma Görevlilerinin İş Doyum Düzeylerinin karşılaştırılması, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Kılınç, T., “Liderlikte Durumsallığın Ötesi-Tepkici Yaklaşımlar”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24 (2), 1995.
- Kılınç, T., “Liderliği Anlamak”, Manager, 2005.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003.
- Korkut, H., “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, Amme İdaresi Dergisi, 25 (1), 1992.
- Kurtuluş, K., Pazarlama Araştırmaları, İstanbul, 1996.
- Lipham, J., Learned and Administration, Chicago, 1964.

- Law, S., Glower, D., Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research, Philadelphia, 2000.
- Luthans, F., Organizational Behaviour, New York, 1992.
- Mandy, R.W., Premeaux, R.S., Management: Concepts, Practices and Skills, 7th.Edition, New Jersey, 1995.
- Ofluoğlu, K., Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2002.
- Öktem, M.K., “Örgütsel Önderlik: Ohio Araştırmaları ve Today’de Bir Uygulama”, Amme İdaresi Dergisi, 26 (2), 1993.
- Özalp, İ., Eren, G., Öcal, H., “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama” Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (1/2), 1992.
- Özalp, İ., Koparal, C., Berberoglu, G., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2000.
- Özaralli, N., “Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness”, The Leadership & Organization Development Journal, 24/6, 2003.
- Özcan, H., Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Müdürlüğü Yurtları Yönetim İşgörenlerinin İş Doyumu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1991.
- Özkalp, E., Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir, 1991.
- Paksoy, M., “Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli”, Yönetim Dergisi, 16, 1993.
- Peker, Ö., Aytürk, N., Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, 2000.
- Perrie, M., Baker, D.P., “Job Satisfaction Among America’s Teacher: Effects of Workplace Conditions, Background Characteristics and Teacher Compensation”, ERIC Documents, ED 412181, 1997.

- Quigney, T.A., "Effective School Administration in an Age of Educational Reform." *Mid-Western Educational Researcher*, 13 (4), 2000.
- Robbins, S.P., *Organizational Behavior*, Pearson Education, New Jersey, 2003.
- Rowden, R.W., "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *The Leadership & Organization Development Journal*, 21/1, 2000.
- Rowley, J., "Motivation and academic staff in higher education", *Quality Assurance in Education*, 4 (3), 1996.
- Sabancı, A., *Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon ve İş Doyumu Bakımından Nasıl Etkilemektedir*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.
- Sakalar, R., *İlkokul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarının Ve İlkokul Öğretmenlerinin İlkokul Müdürlerine İlişkin Liderlik Beklentileri ve Gözlemleri*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1987.
- Sashkin, M., "Visionary Leader". *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), San Francisco, 1988.
- Şahin, İ., *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Schermerhorn, R.S. J., *Management*, 5th Edition, New York, 1996.
- Sevinç, L., *EILEAD Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Tarzları Envanteri Teknik Kitapçığı*, İstanbul, 2006.
- Stroh L.K., Northcraft, G.B., Neale, M.A., *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 3. Baskı, New Jersey, 2002.
- Szilagyi, A.D., Wallace, M.J., *Organizational Behavior and Performance*, California, 1980.
- Şimşek M., *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, 1999.

- Tabancalı, E., İlköğretim Okulu Müdürlerinin ‘Yapıyı Kurma’ ve ‘Anlayış Gösterme’ Boyutlarına İlişkin Liderlik Davranışları Hakkında Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1995.
- Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, Ankara, 2004.
- Temiz, N., Ankara Merkez İlkokul Müdürlüklerinin Liderlik Özellikleri Ve Başarıları Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1989.
- Tevrüz, S., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. İstanbul, 1997.
- Tichy, N.M., M.A. Devana, The Transformational Leader, New York, 1986.
- Tortop, N., Personel Yönetimi, 5. Baskı, Ankara, 1994.
- Umstot, D.D., Understanding Organizational Behavior, New York, 1984.
- Ünüsan, Ç.,“Günümüz İşletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13 (1-2), 1997.
- Yavuz, C.A., “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”, 2002 <http://www.insankaynaklari.com> (Erişim Tarihi: 11 Nisan 2007).
- Yukl, G.A., “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, Leadership Quarterly, 10(2), 1999.

EKLER

Ek-1 Valilik Makam Onayı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 374
Konu : Anket(Rabiş YURDAKUL)

14 /02/2007

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
b) Beykent Üniversitesi Rektörlüğünün 08.01.2007 tarih ve 57 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Rabiş YURDAKUL'un "Büyükçekmece İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi" konusunda anket çalışması yapma isteği hakkındaki ilgi(b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Aidi geçenin yukarıda belirtilen konuda, (2006/2007 öğretim yılı) eğitim-öğretimi aksatılmamak koşulu ile İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerini yazılmaması kaydıyla, ekli onaylı EK-5,5/1,5/2'de bulunan toplam 36(otuzaltı) sorudan ibaret anket çalışmasını EK-4,4/1'de bulunan ilimiz Büyükçekmece ilçesindeki resmi-özel öğretmenlere uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarımıza : rz ederim.

MAHİR ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

Ek-1. İlgi (b) yazı ve ekleri

OLUR
14./02/2007

Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı



NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara Cadd. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail: kultur34@meh.gov.tr Web: <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

Ek-2 İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yazısı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 378
Konu: Anket(Rabiş YURDAKUL)


14/02/2007

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi: a) Valilik Makamının 14.01.2007 tarih ve 580/374 sayılı onayı.
b) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
c) Beykent Üniversitesi Rektörlüğünün 08.01.2007 tarih ve 57 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Rabiş YURDAKUL'un "Büyükçekmece İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi" konusunda tez çalışması yapmasının uygun görüldüğü hakkındaki İlgi (a) Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Onayı doğrultusunda, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. İlgi (a) Valilik Onayı.
Ek-2. Anket



NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cı d. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail: kultur@meb.gov.tr Web: <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

Ek-3 Uygulanan Anket

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Aşağıda Beykent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde gerçekleştirilmekte olan “Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkisi” konulu yüksek lisans tezi için hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Çalışma, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Anket sonuçları kişi ya da kurum olarak değil genel olarak değerlendirilecektir; bu nedenle herhangi bir şekilde isminizi ya da çalıştığınız kurumu belirtmenize gerek bulunmamaktadır. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Rabiş Yurdakul
Beykent Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi
e-mail: rabisordu@hotmail.com

BÖLÜM I

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 25'in altı <input type="checkbox"/> 25 – 29 arası <input type="checkbox"/> 30 – 34 arası <input type="checkbox"/> 35 ve üzeri
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Eğitiminiz:	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans üstü
Çalıştığınız Kurumdaki Kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Toplam Mesleki Tecrübeniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Hizmet İçi Eğitim Aldınız mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Aldıysanız Kaç Kez?

BÖLÜM II

Aşağıda çalışma hayatınıza ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi belirtilen kriterler doğrultusunda yanıtlayınız.	
(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Hiç katılmıyorum	
1. Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir	(a) (b) (c) (d) (e)
2. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
3. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur	(a) (b) (c) (d) (e)
5. Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz	(a) (b) (c) (d) (e)
8. Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
9. Bu kurumda ilerleme imkanım olduğunu düşünmüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)

10. İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor	(a) (b) (c) (d) (e)
11. Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
12. Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır	(a) (b) (c) (d) (e)
13. Kurumum bana kendimi geliştirme imkanları sunar	(a) (b) (c) (d) (e)
14. Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar	(a) (b) (c) (d) (e)
15. Bu kurumun çalışanlarına sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
16. Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim	(a) (b) (c) (d) (e)
17. Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor	(a) (b) (c) (d) (e)
18. Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder	(a) (b) (c) (d) (e)
19. Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor	(a) (b) (c) (d) (e)
20. Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim	(a) (b) (c) (d) (e)
21. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
22. Bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz	(a) (b) (c) (d) (e)
23. Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
24. Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor	(a) (b) (c) (d) (e)
25. Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
26. Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez	(a) (b) (c) (d) (e)
27. İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor	(a) (b) (c) (d) (e)
28. Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
29. Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
30. Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez	(a) (b) (c) (d) (e)
31. İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum	(a) (b) (c) (d) (e)

BÖLÜM III

Aşağıda çeşitli yönetici davranışlarına ilişkin hazırlanmış ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi bağlı olduğunuz yöneticiyi düşünerek belirtilen kriterler doğrultusunda yanıtlayınız.

(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Hiç katılmıyorum

1. İşle ilgili tüm bilgileri astlarıyla paylaşır	(a) (b) (c) (d) (e)
2. Astlarının kendilerini geliştirmeleri için özellikle onları zorlayacak görevler verir	(a) (b) (c) (d) (e)
3. Astlarıyla, sanki onların arkadaşymış gibi iletişim kurar	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Bir karar almadan önce astlarının fikirlerine başvurur	(a) (b) (c) (d) (e)
5. Astlarını kontrol ederken bütünüyle hangi işlerde yetersiz kaldıklarına odaklanır	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Astlarına, kurumun hedeflerine nasıl katkıda bulunabilecekleri konusunda yol gösterir	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Astlarının ortaya koyduğu iş sonuçlarından daha çok onların moral düzeyleri ile ilgilenir	(a) (b) (c) (d) (e)
8. Yapılacak işlerle ilgili yüksek standartlar belirler	(a) (b) (c) (d) (e)

9. Astlarından kendi dediğinin birebir yapılmasını ister	(a) (b) (c) (d) (e)
10. Astlarının kurumun hedeflerini tam ve doğru olarak anlamalarını sağlar	(a) (b) (c) (d) (e)
11. Astlarından her zaman daha iyi performans göstermelerini ister	(a) (b) (c) (d) (e)
12. Bütünüyle astlarının yaptığı işe odaklanır; onların neler hissettiğine önem vermez	(a) (b) (c) (d) (e)
13. Astlarının uzun vadeli kişisel gelişim hedefleri belirlemelerine yardımcı olur	(a) (b) (c) (d) (e)
14. Astlarına verdiği işlerin amacını onlara açıklama gereği duymaz	(a) (b) (c) (d) (e)
15. Astlarının öneri ve fikirlerine önem verir	(a) (b) (c) (d) (e)
16. Astlarıyla onların güçlü ve zayıf yanları hakkındaki görüş ve düşüncelerini paylaşır	(a) (b) (c) (d) (e)
17. Astları kendisiyle düşünce ve önerilerini paylaşmaktan çekinmez	(a) (b) (c) (d) (e)
18. Astlarından kötü performans gösterenleri hemen fark edip uyarır	(a) (b) (c) (d) (e)
19. Astlarından verdiği talimatlara birebir uymalarını ister	(a) (b) (c) (d) (e)
20. Astlarının görüşleri ne olursa olsun sonunda kendi dediği olur	(a) (b) (c) (d) (e)
21. Astlarının yaptıkları işleri en ince ayrıntısına kadar inceler	(a) (b) (c) (d) (e)
22. Astlarının kişisel hedefleri ile kurumun hedeflerinin uyumunu için çaba sarf eder	(a) (b) (c) (d) (e)
23. Astlarının iş ile ilgili konulardaki düşünce ve kaygılarını dinlemeye zaman ayırır	(a) (b) (c) (d) (e)
24. Astlarına devrettiği bir işin istediği gibi yapılmadığını gördüğünde o işi kendisi yapar	(a) (b) (c) (d) (e)
25. Astlarının birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirmek için özel bir çaba harcar	(a) (b) (c) (d) (e)
26. Astlarının kariyerleriyle ilgili hedefleri hakkında konuşup onları yönlendirmeye çalışır	(a) (b) (c) (d) (e)
27. Astlarına, iyi bir iş ortaya koydukları zaman övgü dolu sözler söyler	(a) (b) (c) (d) (e)
28. Sonuçları astlarını etkileyecek bir kararı almadan önce mutlaka onların görüşlerini alır	(a) (b) (c) (d) (e)
29. Astlarından, yaptıkları işi kusursuz bir şekilde yerine getirmelerini ister	(a) (b) (c) (d) (e)
30. Astlarının özel yaşamlarındaki zor dönemlerinde onlara duygusal anlamda destek olur	(a) (b) (c) (d) (e)
31. Astlarının kişisel hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmak için çaba sarf eder	(a) (b) (c) (d) (e)
32. Astlarının neyi iyi yaptığından çok neyi kötü yaptığına odaklanır	(a) (b) (c) (d) (e)
33. Astlarının, kurumun hedeflerini gerçekleştirmenin kendi çıkarlarına olduğunu anlamalarını sağlar	(a) (b) (c) (d) (e)
34. Astlarının mutlu olması için özel gayret sarf eder	(a) (b) (c) (d) (e)
35. Astlarının geleceklere dair kurdukları hayalleri öğrenmek için özel bir çaba sarf etmez	(a) (b) (c) (d) (e)
36. Astlarının yaptıkları iş ile kurumun stratejisine nasıl katkıda bulduklarını anlamalarını sağlamaya çalışır	(a) (b) (c) (d) (e)

Katılımınız için teşekkür ederim.

Ek-4 Araştırmanın Yapıldığı Okulların Listesi

<i>Okul Adı</i>	<i>Öğretmen Sayısı</i>
Kamu	
1- BATIKÖY LİSESİ	27
2- BÜYÜKÇEKMECE LİSESİ	91
3- BAHÇEŞEHİR ATATÜRK LİSESİ	74
4- B.DÜZÜ 75.YIL CUMHURİYET LİSESİ	111
5- ESENYURT LİSESİ	48
6- BORUSAN ASIM KOCABIYIK A.M.L	46
7- KUMB.M.ERÇAĞ TİC.MESL.LİSESİ	37
8- BÜYÜKŞEHİR H.YILDIZ AND. LİSESİ	44
9- İNCİRTEPE LİSESİ	29
10-ALİ KUL ÇOK PROGRAMLI LİSESİ	34
11-ÇAKMAKLI CUMHURİYET LİSESİ	30
12-GÜRPINAR İMKB END.MESL.LİSESİ	38
13-GÜRPINAR 80. YIL LİSESİ	33
14-KIRAÇ İMKB END.MESL. LİSESİ	36
15-HALİL AKKANAT ÇOK PROGRAMLI LİSESİ	35
16-ESENYURT NAKİPOĞLU AND. LİSESİ	21
17-KUMB.AND. OTELCİLİK VE TUR.MESL. LİSESİ	10
18-B.DÜZÜ CAHİT ZARİFOĞLU LİSESİ	11
19-B.ÇEKMECE RECEP GÜNGÖR LİSESİ	1
20-BOĞAZKÖY İMKB END.MESL. LİSESİ	1
21-VALİ MUAMMER GÜLER AND. ÖĞRET. LİSESİ	9
Özel	
1- ÖZEL MİMAR SİNAN LİSESİ	15
2- ÖZEL YILDIZLAR LİSESİ	4
3- ÖZEL ÇAĞ FATİH LİSESİ	10
4- ÖZEL FATİH FEN LİSESİ	7
5- ÖZEL FATİH ANADOLU LİSESİ	39
6- ÖZEL ÇAĞ FATİH FEN LİSESİ	27
7- ÖZEL BEYKENT LİSESİ	27
8- ÖZEL BAHÇEŞEHİR LİSESİ	25
9- ÖZEL MARMARA EVLERİ İHLAS LİSESİ	17
10-ÖZEL MARMARA EVLERİ İHLAS Y.D.A. LİSESİ	6
11-ÖZEL YANKI LİSESİ	5
12-ÖZEL İHLAS KARMA LİSESİ	16
13-ÖZEL BEYFEN LİSESİ	13
14-ÖZEL ÇAĞRI AKŞAM LİSESİ	4
Toplam	981

ÖZGEÇMİŞ

1 Kasım 1977 tarihinde Balıkesir’de doğdum. 1995 yılında Balıkesir Anadolu Ticaret Meslek Lisesi’ni bitirdikten sonra aynı yıl Dokuz Eylül Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği Bölümünü kazandım. 2000 yılında İstanbul Gaziosmanpaşa Plevne Lisesi’ne Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni olarak atandım. 2005 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında yüksek lisansa başladım. Halen Selimpaşa Atatürk Anadolu Lisesi’nde Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni olarak M.E.B’deki görevime devam etmekteyim. Evliyim ve henüz çocuk sahibi değilim.

Rabiş YURDAKUL
İstanbul, 2007