

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ESTİTÜSÜ

LİSE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ:
ESENYURT İLÇESİ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mesut PARLAK

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üys. Alaattin FIRAT

İSTANBUL - 2018

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI :Mesut PARLAK
TEZİN DİLİ :Türkçe
TEZİN ADI :Lise Eğitim Yöneticilerinde Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Esenyurt İlçesi Örneği
ENSTİTÜ :İstanbul, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANABİLİM DALI :İşletme
TEZİN TÜRÜ :Yüksek Lisans
TEZİN TARİHİ :16 / 03 /2018
SAYFA SAYISI :80
TEZ DANIŞMANI : Dr. Öğr. Üys. Alaattin FIRAT
DİZİN TERİMLERİ :Lider, Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Yönetici, Müdür, Öğretmen
TÜRKÇE ÖZET :Lise eğitim yöneticilerinde liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine alan çalışması.
DAĞITIM LİSTESİ :1.İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2.YÖK Ulusal Tez Merkezine

Mesut PARLAK

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ESTİTÜSÜ

LİSE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ:
ESENYURT İLÇESİ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mesut PARLAK

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üys. Alaattin FIRAT

İSTANBUL - 2018

BEYAN

Bu tezin tüm hazırlık aşamasında bilimsel, ahlak kurallarına uyulmuş olduğunu diğer kişilere ait olan eserlerden faydalanılması halinde bilimsel kurallara uygun şekilde atıfta bulunulduğu, elde edilen verilerin hiçbir noktasında tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir bölümünün bu üniversite ya da başka bir üniversitede başka bir tez şeklinde sunulmadığını beyan ederim.

Mesut PARLAK

...../...../2018

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ESTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mesut PARLAK'ın "Lise Eğitim Yöneticilerinde Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi" (Esenyurt İlçesi Örneği) adlı tez çalışması jürimiz tarafından sosyal bilimler anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan, _____

Üye, _____

Üye, _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../ 2018

ÖZET

Bu çalışmada, lise eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyon düzeylerine etkisi araştırılmaktadır. Bu araştırma konusunu seçmemdeki en büyük etken, lise eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin düzeylerini tespit etmek; liselerde görev yapan eğitimcilerin algılarıyla okul eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisini belirlemek ve demografik değişkenlere göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet yılı, çalıştığı kurum) lise eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleriyle okul çalışanlarının motivasyonu arasında farklılaşma olup olmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır.

Veri toplama aracı olarak; Doç. Dr. Turgut Karaköse'nin geliştirmiş olduğu "Okul Müdürlerinin Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" anketi kullanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 25.0 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Sonuca göre, katılımcıların çalışanların cinsiyet durumlarına göre eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Özel okullarda görev yapanların, eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünden algı düzeyleri devlet okullarında görev yapanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Verilere göre lise eğitim yöneticilerinin liderlik düzeyi ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuca göre, lise eğitim yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri arttıkça okul çalışanlarının motivasyonları da artacaktır.

Anahtar Sözcükler: Lider, Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Yönetici, Müdür, Öğretmen

ABSTRACT

In this study, the effects of leadership qualities of high school principals on the motivation levels of employees are being investigated. The main factor in choosing this research topic is to determine the levels of leadership characteristics of high school principals. It is aimed to determine the effect of the leadership qualities of the school administrators on the motivations of the employees and to investigate whether the impact of the leadership qualities of the high school administrators show a difference on the motivation of the school employees with respect to the demographic variables such as gender, marital status, age, education status, years of service, work institution.

As a data collection tool Assoc. Dr. Turgut Karakose's "The Effect of School Principals' Behavior on Teachers Motivation" questionnaire was used. The data obtained from the scales was analyzed with the SPSS Statistics 25.0 program.

According to the results, perceptions of participants' leadership qualities do not show any significant difference according to the gender status of the employees. Teachers in private schools were found to have higher perception levels for leadership compared to their counterparts in public schools. There is a statistically positive and significant relationship between the leadership level of high school principals and the motivations of employees according to the data. The results show that, as the leadership behavior levels of the high school education managers increase, the motivation of the school employees will also increase.

Key Words: Leader, Motivation, Motivation Theories, Manager , Teacher

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
KISALTMALAR LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
EKLER LİSTESİ.....	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
LİDERLİK VE LİDERLİK SİTİLLERİ	3
1.1. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ KAVRAMI VE TANIMI	3
1.1.1. Liderlik Kavramının Gelişim Süreci	4
1.1.2. Lider Ve Yönetici Arasındaki Fark	5
1.1.3. Liderliğin Gerekliliği Ve Önemi	7
1.1.4. Liderlik Özelliklerinin Kazanılması Yönünden Görüşler	8
1.1.5. Doğuştan Geldiğini Savunan Görüşler	8
1.1.6. Sonradan Kazanıldığını Savunan Görüşler	8
1.1.7. Liderlerin Kullandığı Güç Sitilleri	8
1.2. LİDERLİK İLE İLGİLİ KURAMLAR.....	10
1.2.1. Özellikler Kuramı	10
1.2.2. Durumsallık Kuramı	11
1.2.3. Davranışsal Kuramı	12
1.3. LİDERLİK DAVRANIŞ SİTİLLERİ	13
1.4. LİDERLİK ÇEŞİTLERİ	13
1.4.1. Etkileşimci Lider.....	13
1.4.2. Dönüşümcü Lider.....	14
1.4.3. Vizyoner Lider	15
1.4.4. Karizmatik Lider	15
1.4.5. Öğretimsel Lider	16
1.4.6. Demokratik Lider.....	16
1.4.7. Otokratik Lider	17
1.4.8. Öğrenen Lider.....	17
1.5. EĞİTİM- ÖĞRETİM LİDERLİĞİ VE OKUL YÖNETİCİLİĞİ	18
1.6. YÖNETİM VE YÖNETİCİ	18
1.6.1. Okul Yöneticisi ve Eğitim Yönetimi.....	19
1.6.2. Eğitim Yönetimi,	19

1.6.3. Yönetim Becerileri.....	20
İKİNCİ BÖLÜM.....	22
MOTİVASYONUN OLUŞMA ŞEKLİ VE TÜRLERİ.....	22
2.1. MOTİVASYON TANIMI.....	22
2.1.1. Motivasyonun Temel Özellikleri.....	23
2.1.2. Motivasyon Süreci.....	23
2.1.3 Motivasyonun Oluşma Şekli ve Etkileri.....	24
2.1.4. Motivasyonun Önemi	24
2.2. MOTİVASYON TÜRLERİ.....	26
2.2.1. Fiziksel Motivasyon.....	26
2.2.2. Sosyal Motivasyon	26
2.2.3. Psikolojik Motivasyon.....	27
2.3. MOTİVASYONUN TEORİLERİ.....	27
2.3.1. Motivasyon Kapsam Yaklaşımları (Teorileri)	27
2.4. KURUM ÇALIŞANININ MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN ETKENLER.....	35
2.4.1. Demografik Faktörler	35
2.4.2. Ücret.....	35
2.4.3. İşin Niteliği	35
2.4.4. Çalışma Şartları	36
2.4.5. Yükselme İmkânları	36
2.4.6. Diğer Çalışanlarla İlişkiler.....	36
2.4.7. Ödül.....	37
2.4.8. Örgüt İklimi.....	37
2.5. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ OLAN ARAŞTIRMALAR.....	38
2.5.1. Yurt İçinde Yapılmış olan Araştırmalar	38
2.5.2. Yurt Dışında Yapılmış olan Araştırmalar	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	40
LİSE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE NİCEL BİR ARAŞTIRMA.....	40
3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLİJİSİ.....	40
3.1.1. Araştırmanın Amacı	40
3.1.2. Araştırmanın Önemi.....	40
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı:	41
3.1.4. Araştırmanın Problemi:	41
3.1.5. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü.....	42
3.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	42
3.1.7. Araştırmanın Modeli.....	42
3.1.8. Araştırmanın Varsayımları	43
3.1.9. Araştırmanın Hipotezleri.....	43

3.1.10. Araştırma Verilerinin Analizi	43
3.1.11. Araştırma Bulguları Ve Değerlendirme	44
3.1.12.Katılımcılar İle İlgili Sosyo - Demografik Bulgular	44
3.1.13.Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları	48
3.1.14.Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon, Regrasyon Değerleri	48
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKÇA	71
EKLER.....	--



KISALTMALAR LİSTESİ

F	: FARK
N	: ÖRNEKLEM SAYISI
P	: ANLAMLILIK DERECEİ
SD	: SERBESTLİK DERECEİ
SPSS	: STATİSTİKAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES (SOSYAL BİLİMLER İÇİN İSTATİSTİK PROGRAMI)
S	: SAYFA
SS	: STANDART SAPMA
T	: T TESTİ SONUCU ELDE EDİLEN DEĞER
VB	: VE BENZERİ
VD	: VE DEVAMI
X	: ORTALAMA
%	: YÜZDE

TABLolar LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo -1 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	6
Tablo-2 Araştırmamıza Katılımcıların Cinsiyetleri	44
Tablo-3 Araştırmamıza Katılımcıların Medeni Durumları	45
Tablo-4 Araştırmamıza Katılımcıların Yaş Durumları.....	45
Tablo-5 Araştırmamıza Katılımcıların Öğrenim Durumları	46
Tablo-6 Araştırmamıza Katılımcıların Okulda Çalışma Sürelerine Göre Durumları	46
Tablo-7 Araştırmamıza Katılanların Mesleklerinde Geçirdikleri Süre Durumları.....	47
Tablo-8 Araştırmamıza Katılanların Çalıştıkları Kuruma Göre Durumları.....	47
Tablo-9 Araştırmamızın Cronbach Alfa Sonuçları.....	48
Tablo-10 Araştırmamıza Katılanların Liderlik Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri	49
Tablo-11 Araştırmaya Katılanların Liderlik Algı Düzeyleri T-Testi	52
Tablo-12 Araştırmaya Katılanların Liderlik Algı Düzeyleri Anova Analizleri.....	53
Tablo-13 Araştırmamıza Katılanların Liderlik Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri	54
Tablo-14 Araştırmaya Katılanların Liderlik Algı Düzeyleri T-Testi	57
Tablo-15 Araştırmaya Katılanların Liderlik Algı Düzeyleri Anova Analizi.....	59
Tablo-16 Liderlik Algı Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonları İle İlişkisi	60
Tablo-17 Liderlik Algı Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etkisi.....	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil-1 Durumsallık Kuramına Göre Liderlik Davranışına Etki Eden Faktörler	12
Şekil-2 Alderfer ERG Teorisi'ne Göre İhtiyaçlar (Önen ve Tüzün, 2005)	31
Şekil-3 (Vroom) Beklenti Yaklaşımı Formülü (Dizdar, 2009).....	32



EKLER LİSTESİ

EK. A. Anket Formu

EK. B. Anket İzin Belgesi

EK. C. Anket Uygulama İzin yazısı

EK. D. Etik Kurul Kararı

EK. E. Anket Uygulanan Kurumlar



ÖNSÖZ

Tez çalışmamda benden desteklerini esirgemeyen değerli eşim Arzu PARLAK meslektaşlarım Sn G.Figen FİDAN ve Sn Tahsin FİDAN ,“Lise Müdürlerinin Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi” ölçeğini kullanmama izin veren Sn. Doç.Dr. Turgut KARAKÖSE ve çalışmalarımda bana yol gösteren ilgi ve desteğiyle sürekli yardımcı olan, düzenli bir takiple tezimin bitirilmesini sağlayan, yüksek lisans hocam Sn. Dr. Öğrt. Üys. Alaattin FIRAT'A en içten saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

Mesut PARLAK

GİRİŞ

Eğitim kurumu olan okulu bir kamu kurumu olarak belirttiğimizde, eğitim yöneticisini de belirtilen kamu kuruluşunu önceden belirlenmiş hedef ve vizyonu çerçevesinde organize eden kişi olarak tanımlanabilir. Okul müdürleri eğitim liderliği yanında işletme yönetimi uzmanları olarak da kabul edilmektedirler, bu da çalışanlara ve yönetimden etkilenen birimlere olumlu ya da olumsuz yönde yansımalar getirir. Bu sebeple değişimin en fazla yaşıandığı kurumların başında gelen okullarda sorunların yaşıyor olması da doğal bir süreçtir. Okul yönetiminin lideri konumunda olan eğitim yöneticileri planlama ve organizasyonlar dışında iyi bir iletişimci olmalıdır. Teknolojinin hızlı değişimi beraberinde eğitim kurumlarının da bu hıza ve yeniliği uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Bu değişim iş dünyasının başaktörleri olan liderleri ön plana çıkmasını sağlamıştır. Değişen liderlik özellikleri kurumların dönüşümlerinde etkin rol oynamaktadır. Bu nedenle kurumların her alanda lider yöneticilere ihtiyacı ortaya çıkmaktadır¹.

Lider, başında bulunduğu gruba enerjisini vermek suretiyle grup üyelerini harekete geçiren, gerekli gördüğünde serbestlik tanıyan, başında bulunduğu örgütü motive eden, bunu yaparken de büyük bir haz duyan kişidir. Bu nedenle eğitim kurumlarında görev alan yöneticiler aynı zamanda lider özelliği taşımalıdır. Başka bir ifadeyle, çalışanların potansiyelini ortaya çıkaran ve çalışma ortamında onlara rehberlik eden aynı zamanda öğrenimi de kolaylaştıran biri olmalıdır². Liderlik kavramı ferdi hareket etmek değil toplu bir hareket tarzı olduğu düşünöldüğünde, eğitim yöneticilerinin liderlik rolünü benimsemeleri halinde daha etkin bir yönetim sergileyebilir³.

Yöneticilerinin gösterdikleri liderlik vasıfları eğitim çalışanların motivasyonlarını negatif ya da pozitif yönde etki altına alan belirleyici unsurların başında gelmektedir. Pozitif liderlik özelliği eğitim çalışanı olan öğretmenlerin performanslarındaki artış öğrencilerin başarılarına da yansımaktadır.

¹ Can Hikmet Değirmenci, **21.Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası (1.Baskı)**, Bilge Karınca Yayıncılık, İstanbul, 2012,s.25.

² Mehmet Şerif Şimşek ve Hüsnü Serdar Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi (6.Baskı)**, Eğitim Yayınevi, Konya,2014,s.53.

³ Birol Büyükdöğan, "Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği, Davranışlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması". **Eğitim-Öğretim Araştırmaları Dergisi**, 2015,ss. 133-141 s.134.

Geleceğimizi emanet edeceğimiz lise öğrencilerinin prestijli bir üniversite kazanabilmeleri için öncelikle motivasyonu yüksek öğretmenler tarafından iyi bir şekilde yetiştirilmeleri gereklidir. Bu kapsamda öğretmenlerin ve diğer çalışanların motivasyonunu artıracak lider müdürlere ihtiyaç vardır. Hızla gelişen teknolojinin beraberinde getirmiş olduğu rekabet ortamında zor bir görev üstlenme durumunda olan yöneticilerin bağlı buldukları kurumları amaçlarına ulaştırabilmesinde oldukça önemli bir rolleri bulunmaktadır. Bu misyonu üstlenebilmesi için yönetici konumunda olan bireylerin liderlik özellikleriyle donanmış kişiler olması ve altında çalışan personelin motivasyonuna gereken önemi vermesi gerekir.

Bu araştırmanın amacı, lise eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi, okul çalışanlarının algıları yönünden okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin personeli üzerindeki motivasyon etkisinin ne yönde olduğunu ortaya çıkarmasıdır. Bu amaç doğrultusunda okul çalışanlarının cinsiyeti, evli olup olmadığı yaşı, eğitim seviyesi, hizmet süresi, çalışmakta olduğu kurum, çalışma süreleri gibi değişkenler kullanılarak lise eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin güdülenmesi arasında anlamlı fark olup olmadığı araştırılacaktır.

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim ve öğretim yılında İstanbul Esenyurt ilçesinde bulunan Kamu ve Özel Liselerde görev yapan 3.800 öğretmenden oluşturmaktadır. Bu evrenden rastgele metotla seçilmiş olan 487 kişi ise çalışmamızın örneklemini oluşturmaktadır. Verilerin analizinde “spss 25.0” programından yararlanılarak, T testi, F testi, çoklu karşılaştırma (Tukey) testi ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı testleri kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, Çalışanların cinsiyet durumlarına göre eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünden algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Verilerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde bekâr olan katılımcıların, “eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünden” algı düzeylerinin evli olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel okullarda görev yapanların, eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünden algı düzeyleri devlet okullarında görev yapanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Verilere göre lise eğitim yöneticilerinin liderlik düzeyi ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuca göre, lise eğitim yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri arttıkça okul çalışanlarının motivasyonları da artacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK SİTİLLERİ

1.1. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ KAVRAMI VE TANIMI

İnsanın, temel toplumsal olgularından biri de liderliktir. İnsanların topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla beraber liderlik unsuru da öne çıkmaya başlamıştır. Toplu halde yaşamaya başlayan insan kendisini yönetecek ve hedeflediği amaçlarına ulaştıracak liderlere ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bir amaç doğrultusunda yaşamını sürdüren topluluğun hedefine ulaşmak için harekete geçirilmesi son derecede özel bir kabiliyet gerektirmektedir. Liderlik yöneticilere tanınan yasal gücün zorlaması ile insanları hedef ve amaçlara yönlendirmek değil, ikna becerisinin kişisel marifetlerle kullanılması sonucu ortaya çıkan etkileşimin oluşturduğu davranış değişiklikleriyle istenilen sonuçlara ulaşılmasıdır. Kurum ve örgütlerin başarıya ulaşmasında en önemli etkenlerin başında liderlik gelmektedir⁴.

Liderlik, bir örgütte görev yapan diğer kişilerin motivasyonlarını ve yeterliliklerini etkileme becerisidir. Bu yönde değişim odaklı olmak, insanları etkileme kabiliyeti ve amaçlara ulaşmak liderliğin üç ana özelliğini oluşturmaktadır. Etkili bir lider, örgütsel amaçların tamamlanmasına odaklıdır. Liderlik, insanları örgütün amaçladığı hedeflere ulaştırmak için yönlendirme yapabilme becerisidir. Kurumlar ve örgütler amaç ve hedeflerine başarılı liderler üzerinden ulaşmaktadırlar. Bu sebeple liderin tanımını yapmak çok önemlidir. Liderlik, zor kullanmaktan daha çok “İnsanları etkileme özelliğiyle yaptırımının gücünü hissettiren kişi.” olarak tanımlana bilinir⁵. Warren Bennis, liderliğin sözcük sel tanımını, “peşine takan” ve “ilerde olan” olarak tanımlamaktadır⁶. Lieberman için lider; insanların güvenini kazanan ve desteğini sağlayan, hoşgörülü, alçak gönüllü, vizyonu açık ve anlaşılır, tutku ile otoriteyi birbirine karıştırmayan, diğerlerinin kendilerini önemli hissetmeleri için çaba gösteren kişidir. ⁷

⁴ Süleyman Büyükyavuz, Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği), Sos. Bil. Ens. Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015, s. 5. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁵ Mehmet Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon (1.Baskı)**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2009, s. 53.

⁶ Esra Mankan, **Yönetim ve Organizasyon (3.Baskı)**, İlayda İzmir Yayınevi, İzmir, 2013, s.74.

⁷ David J. Lieberman, **Herkes Her İstediyinizi Yaptırın**, Çev: Merve Duygun, Butik Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.120.

Bass'a ise liderliği; "yöneticinin çalışanlarını etkileme beceresi" olarak tanımlamaktadır. Ona göre liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır⁸.

- ✓ Liderlik; herhangi bir makamın gücü değil, karşılıklı etkileşimin getirisidir.
- ✓ Liderlik; herhangi bir makamdaki değil, bireyin topluluktaki davranışından doğar.
- ✓ Liderin, farklı konumlarda da lider olması beklenmez.
- ✓ Bireyin liderlik pozisyonu, gurubun onun hakkındaki düşünceleriyle sabit olur.
- ✓ Liderin karakteri önceden belirlenemez.
- ✓ Liderin davranışlarını, kendi rolünü algılayış biçimi belirler.
- ✓ Lider, bütünleştiricidir, kendisini takip ettirir, kişileri peşinden sürükler.

1.1.1. Liderlik Kavramının Gelişim Süreci

Araştırmalar sonucunda liderlikle alakalı ilk kayıtlara 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarında rastlanılmıştır⁹. İnsanoğunun ilk toplumsal oluşumuyla kendini gösteren liderlik kavramı oldukça eski bir geçmişe sahip olsa da bilimsel çalışmalarda 1930 sonrası konu olmaya başlamıştır¹⁰. Modern anlamda Liderlik kelimesi Latin "lira" sözcüğünden türemiştir¹¹. Üzerinde çok sayıda araştırma yapılmış olan liderlikle alakalı çok sayıda kuram oluşturulmuş ve bir o kadar da tanım yapılmıştır. Liderliğin evrimsel gelişimi aşağıda verilmektedir¹².

- ✓ Liderlik; sosyal eylemin merkezinde olabilme becerisidir (C.h.Cooley, 1902).
- ✓ Liderlik; topluluğun gücü şahsi mücadelede ortaya koyabilme sanatıdır (F.w. Blackmar,1911).
- ✓ Liderlik; olabildiğince az çatışma, çok sağlam işbirliği altında topluluğu yada organizasyonu başarıya ulaştırma kabiliyetidir (E.I.Munson, 1921).
- ✓ Liderlik; kişileri ikna sanatıdır (C.M.Bundel, 1930).
- ✓ Liderlik; kişileri ruhsal ve bedensel etkileyebilme becerisidir (N.Copeland,1942).

⁸ Ema Güllü," Sınıf Öğretmenleri Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin, Lider Stilleri İle Öğretmenin İş Doyumu Düzeyleri Arasında İlişki.", Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara 2009, s.12. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁹ Zafer Aykanat., "Karizmatik Lider, Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi., Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman, 2010, s.3. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

¹⁰ Bernard M. Bass, **The multifactor, leadership questionnaire form 5x**. Palo Alto-CA., Mind Garden 2004.s.274.

¹¹ Polat Tunçer, Örgütsel Değişim ve Liderlik, **Sayıştay Dergisi**, 2011, Cilt: 80, s. 57-83.

¹² Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon (2.Baskı)**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000, s.7

- ✓ R.M.Stogdil (1950) Liderlik; hedeflere ulaşma bilme adına grubu etki altında tutma sürecidir.
- ✓ R.Dubin (1968) Liderlik; kendisine verilen yetkiyi kullanıp zamanında karar verebilme sanatıdır.
- ✓ D.Katz ve R.L.Kahn (1978) Liderlik; örgüt üyelerinin işe mekanik bir uyum sağlamalarının ötesinde, yüksek performans göstermesini tetikleyecek etkiyi yaratmak yeteneğidir.
- ✓ R.R.Krausz (1986) Liderlik; diğer kişilerin çalışma şekillerine etki eden güç kullanma şeklidir.
- ✓ R.Heifetz (1994) Liderlik; farklı pozisyonlardaki davranışlara değişik anlamlar yükleyebilme sanatıdır.
- ✓ K.Gallagher (1997) Liderlik; Kişilerin tüm potansiyellerini kendi istekleriyle planlanan hedefe ulaşma çabasını sarf etme yolunda ikna etme ve onları etkileme sürecidir.

1.1.2. Lider Ve Yönetici Arasındaki Fark

Liderlik yapmanın kökü; durağan olmayan ve içinde hareketlilik barındıran gitmek, yolculuk etmek, rehberlik etmek anlamına gelen “Lead” sözünden gelmektedir. Yönetim ise “Manege” kökü el anlamında kullanılmaktadır. Yapılması gereken işlerin yapılabilmesi için durumu idare etmek anlamı taşır¹³. Genellikle liderden bahsedildiğinde akla yönetici gelmektedir fakat yönetici denildiğinde akla liderlik gelmez. Bununla birlikte bütün yöneticiler lider olmak isterler. Liderlik ve yöneticilik bazen aynı anlamda kullanılmaktadır. Liderlik, çalışanları grup olarak etkileyebilecek ufukları oluşturabilme ve yetiştirebilme becerisidir, yöneticilik ise kendisine verilen görevi yapabilmek için iş görenleri çalıştırabilme gücüdür¹⁴.

Lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıdaki Tablo-1 de özetlenmektedir¹⁵.

¹³ Aslan Akyar, **Etkili Yönetim ve Yöneticilik-II (3.Baskı)** , İlya Yayınevi, İzmir, 2013, s. 317.

¹⁴ Mankan, a.g.e., s.41.

¹⁵ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi (1.Baskı)**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2008, s. 72.

Tablo -1 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ	LİDER ÖZELLİKLERİ
Sistem ve yapı üzerinde dururlar.	Sadece yapı üzerinde durur ve yoğunlaşır.
Nasıl ve ne zaman sorusunu benimsemiştir.	Ne ve niçin sorusunu benimser.
Küçük hedefle belirler.	Güçlü hedefler belirler.
Diğerlerini pasifize etme davranışı sergilerler.	Kişileri daha aktif ve dinamik kılar.
Yönetimde olanları çalışan olarak algılar.	Yönetimde olanları ekip arkadaşı olarak görür.
Küçük risk alma eğilimi gösterir.	Anamlı sonuç yaratacağına inandığında büyük risk almaktan kaçınmazlar.
Statükoyu kabullenir, bu çerçevede hareket eder.	İnandığı konularda direnir, meydan okur.
Üst makamlardan gelen emir ya da önerileri izler.	Geleceği düşünür, gereken eylem planını tartışılmadan önce problemleri ve ihtiyaçları tahmin eder.
Sadece birbirleriyle muhatap olur ve konuşurlar.	Herkesle konuşmaya özen gösterirler.
Mesafelidirler. Seçkin bir görünüm çizerler.	Gerektiği zaman mesafeli olurlar. Demokratırlar.
Kurulmuş olanı en iyi biçimde geliştirmek isterler.	Yeniden kurmak için yıkmaktan kaçınmazlar.
Kurum içinde etkilenme güçleri daha baskındır.	Kurum içinde etkileme güçleri baskındır.
Amaçları doğrultusunda en yüksek hedefleri gerçekleştirmeye çalışırlar.	Amaç ve hedefleri kendileri belirlerler.
Tavırlarında olalar belirleyici olurlar.	Olayları kendileri belirlerler.
Muhafaza edicidirler.	Geliştiricidirler.
Taklitçilerdir.	Yaratıcılarıdır.

Kaynak: Akdemir (2018)¹⁶

¹⁶ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi (1.Baskı)**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2008,s.72

Kotter; liderlik ve yöneticiliğin farklı ancak bir bütünün parçaları olduğu için her ikisinin birbirinden ayrılamayacağını ifade etmektedir. Ayrıca, liderler farkındalık yaratmak için çalışanları yönlendirirken, yöneticiler ise var olan durumu devam ettirmek istemektedir¹⁷.

1.1.3. Liderliğin Gerekliliği Ve Önemi

Liderlik “örgütsel başarı ve örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde hayati öneme sahip kavramlardandır”. Liderlik insanlık tarihinden bu yana varlığını sürdüren bir kavramdır. Bireyler ferdi olarak ulaşamayacakları ihtiyaçlara kavuşabilmek bunun yanında bir grupla hareket etmek ihtiyacı yanında beraber hareket edecek kişilerle birlikte grup olma mücadelesi içindedir. Bu aşamada lider unsuru karşımıza çıkmaktadır. Topluluk olan her yerde liderlik unsuru söz konusu olmaktadır. Bir yapıda lider gerekliliğinin nedenleri aşağıdaki dört seçeneğe dayandırılmaktadır¹⁸:

- ✓ Örgütsel tasarım eksikliği
- ✓ Değişen çevre şartları
- ✓ Örgütün içsel dinamiği
- ✓ İnsan üyeliğinin doğası

Davis (1988), örgütlerde lidere ihtiyaç duyulmasının nedenini; liderin, belirli hedefleri büyük bir arzu ve heyecan ile yerine getirmek amacıyla başkalarını ikna etme kabiliyetine dayandırmaktadır. Lider konumunda bulunan kişi çalışanların motivasyonu ile ilgilenmediği gibi onları hedefler yönünde sürüklemeye yönelik işlevlerinin hiçbir faydası olmaz. “Liderlik bir işletmede ve o işletmedeki çalışanları başarıya ulaştıran en son harekettir”.¹⁹ Liderler kolay baş edilebilecek işlere değil zor işlere talip olur. Bundan dolayı basit işler mevcutken daha gerçekçi ve zor işler yapmayı amaçlarlar. Lider yönetici işletmede üst kademe de dâhil alt kademeye kadar ihtiyaç duyulan kişidir²⁰.

¹⁷ Özlem Yazıcı Korkmaz, Liderlik ve Yönetim: Teori Var Pratik Yok?, **Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi**, 2012, Cilt: 9(1), s 3-9.

¹⁸ Semra Arıkan, “Liderlik”, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.s.286.

¹⁹ Mehmet Öztürk., **Fonksiyon Açısından İşletme ve Yönetim1. Baskı**, Papatya Yayınları, İstanbul, 2003, s.21

²⁰ Robin Sharma, **Ünvanlı Lider**, Çev: Filiz Gülerkaya, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2012, s.46.

1.1.4. Liderlik Özelliklerinin Kazanılması Yönünden Görüşler

Bilim insanları liderliğin kazanılması hususunda iki ayrı düşünceye sahiptirler. Bir kısım liderliğin doğuştan geldiğini öne sürerken bir kısım bilim adamı ise liderliğin sonradan kazanıldığını savunmaktadırlar²¹.

1.1.5. Doğuştan Geldiğini Savunan Görüşler.

Birçok insan liderliğin doğuştan geldiğine inanarak liderlik olgusunu üstün bir özellik olarak görmektedir. Onların kendilerinden çok farklı olduklarına inanırlar. Liderin toplumu etkilemekteki ustalığın doğuştan kazanıldığı tezi birçok insan tarafından kabul edilmektedir.

1.1.6. Sonradan Kazanıldığını Savunan Görüşler

Bu düşüncenin savunucuları, liderin yetişmesinde aile, okul ve iş tecrübelerinin önemine dikkat çekmektedir. Onlara göre liderin yetişmesinde ailesinin vereceği eğitim etkilidir. Diğer yandan liderin eğitimine etki eden okulların kalitesi ve iş hayatında görmüş olduğu eğitimler ile iş tecrübesi liderliğin sonradan kazanmasını sağladığı kabul edilmektedir²².

1.1.7. Liderlerin Kullandığı Güç Stilleri

“Güç, bir insanın arzulamadığı işi kişilere kabul ettirebilme başarısıdır”²³. Güç, kişileri yönlendirme, bireylerin hareketlerini kontrol altına alma, önderlik etme gibi liderlerde var olması gereken bir özelliktir. Güç iyi ve kötü yönde alabilir. Liderlerin, bireyleri yönlendirme gücünü ne yönde kullanacakları büyük bir önem taşımaktadır²⁴. Gücün gerçekleşebilmesi başka kişilerin varlığına bağlıdır. Yani, liderin gücünden bahsedilecekse etrafında etkileyeceği başka kişilerin bulunması gerekir. Bu anlamda bir kişiden tek başına lider ya da güçlü olarak bahsedilemez. Güç çeşitleri aşağıdaki şekilde belirtilmektedir²⁵:

²¹ Salih Güney, **Liderlik (1.Baskı)**, Nobel Yayınları, Ankara, 2012, s.47.

²² Güney, a.g.e., s. 62.

²³ Emin Karip, **Çatışma Yönetimi (5.Baskı)**, Pagem Yayınları, Ankara, 2013, s. 190.

²⁴ Rana Yiğit, Lider Olmanın Yolları, **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi**, 2002, Cilt: 6(1), s.17.

²⁵ İsmail Bakan ve İnci F. Doğan, **Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar (1.Baskı)**. Ankara,2013, s. 9.

1.1.7.1. Yasal Güç

Liderin kurum ya da şirket içerisinde konumundan kaynaklı kazanılan gücü ifade etmektedir. Yasal güçte üst tarafından verilen talimatlara uymak zorundadır. Yasal güç seçimle veya atama ile konumunu belirleyenlere verilmiş olan resmi bir yetki olarak anlaşılmaktadır.²⁶ Bir kurumda belirli bir makamın yetkilerini kullanılmasından doğar. Bu, makamın gücü diye de isimlendirilebilir. Bu biçimsel güç, liderin örgütteki konumu nedeni ile uyguladığı etkisinin çalışanlarca algılanması biçimindedir. Güç otoriteye dayanır bu da örgütün hiyerarşik yapısından kaynaklanır²⁷.

1.1.7.2. Ödüllendirme Gücü

Liderin himaye ettiği personele; maaş artışı, ikramiye, çalışma şartlarında iyileştirme, terfi şeklinde ödül verme aynı zamanda onları kontrol altında tutma kabiliyetini ifade eder. Bu taltiflerin değeri karşılığına bağlı olarak liderin kontrol gücü de artar²⁸.

1.1.7.3. Zorlayıcı Güç

Astların yapmış oldukları hatalı davranışlar karşısında lider tarafından kendilerini cezalandırma yetkisinin olduğu algısından kaynaklanmaktadır. Fiziki kuvvet kullanımı, rütbe geri alma, ücret artışını kesmek, davranışları cezalandırma, kurumla ilişki kesme gibi maddi veya manevi yaptırımlar zorlayıcı gücün araçları olarak adlandırılabilir. Bu güç, ödüllendirme gücünün zıttı bir güçtür. Zorlayıcı güç liderin yönetiminde çalışanların olumsuz davranışları sonrası liderin kendilerini cezalandırma yetkisinin bulunduğu ifade eder²⁹.

1.1.7.4. Uzmanlık Gücü

Liderlerin sahip olduğu kendine has bilgi, beceri ve deneyimine personelin saygı göstermesinden kaynaklı gücü ifade eder. Uzmanlık gücü bireyleri etkileme yönünde kullanılan en faydalı güçtür. Yöneticinin kendi alanıyla ilgili bilgi, beceri ve yetenekleri uzmanlık güçlerini oluşturmaktadır. Bir yönetici uzmanlık gücünü kullanabilirse çalışanlarını kolaylıkla etkiler ve izleyenleri örgütün hedefleri etrafında toplayıp amaçlara ulaştırabilir. Amaçlara ulaşma durumu da çalışanların motive olmasını sağlayacaktır³⁰.

²⁶ Şükrü Güner, "Dönüşümsel Liderlik Kaynakları, Silahlı Kuvvetler Organizasyonu. Dönüşümsel Liderliğe. Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2002, s. 19. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

²⁷ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim (8.Baskı)**, Siyasal Kitap evi, Ankara, 2011, s. 287

²⁸ Güner, a.g.e., s. 19

²⁹ Bakan ve Doğan a.g.e., s. 9.

³⁰ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006. s.149.

1.1.7.5. Karizmatik Güç

Yöneticinin karizmatik gücü onun fiziksel özellikleri, hitabetleri ve duruşlarıyla alakalıdır. Karizmatik gücü kullanan yönetici çalışanlarını etkileyerek kendisine hayran bıraktırmaktadırlar. Bu gücün etkisi ile personel kendisine verilen her görevi yerine getirme gayreti içindedir. Bu güç çalışanların örgütün amaçlarına yönelmesini sağlamaktadır³¹. Karizmatik güç; personelin lidere beslediği olağan üstü özellikleri ifade eder. Bu beğeni liderin olağanüstü özelliklerini devam ettirmesi ile ilerler. Gelişen teknolojinin hızlı değişimi sonucu oluşan karmaşa insanların bu tür liderlere yönelmesine sebep vermektedir³².

1.2. LİDERLİK İLE İLGİLİ KURAMLAR

Araştırmacılar sanayi devrimi sonrası liderliği daha detaylı mercek altına alarak liderde bulunması gereken özellikleri anlamaya anlatmaya çalışmış ve belli özellikleri taşıması durumunda liderliğin söz konusu olamayacağını savunmuşlardır. Bireyleri istenilen amaçlara ulaştırmak için etkileme ve yönlendirme olarak tanımlanan liderliğin belirtilen fonksiyonları gerçekleştirirken kullandığı güç ve bu güçlerin kaynağı araştırılmış ve liderin farklı şartlarda farklı güç kaynağından yararlandığı belirlenmiştir. Bu durumda da “durumsallık yaklaşımları” ortaya çıkmıştır³³.

1.2.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, diğer insanlarda olmayan özelliklere sahip olan kişiyi lider olarak gören ve bu özellikler sayesinde insanlara güven veren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre liderlik doğuştan gelen fiziksel ve zihinsel özelliklerle kazanılır sonradan kazanılmaz.

Bu yaklaşım liderlerin boy, kilo, yaş, sağlık durumu, yakışıklılık gibi fiziksel ve kişisel özelliklerini ön plana çıkartmıştır. Bireysel olarak ise; zekâ, konuşma yeteneği, sosyal ilişkiler ve sosyal medya kullanma yeteneği, güven oluşturma, yerine göre risk alma, cesaret ve sadakat gibi etkenlerin önemini tartışmıştır³⁴. Yukarıda bahsedilen özelliklerle sadece lider ön plana çıkartılmaktadır fakat organizasyonlarda sadece lider bulunmamaktadır bu yönüyle özellikler kuramı birçok defa düşünürler tarafından

³¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, s.48-51

³² Aykut Bedük, **Karşılaştırmalı İşletme - Yönetim Terimleri Sözlüğü (2.Baskı)**, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya, 2010, s.139.

³³ Cemalettin Serinkan, **Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayınları, Ankara, 2008, s. 179-205.

³⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 13. Baskı**, Beta Yayınları, İstanbul, 2012, s.441.

eleştirilmiştir. Başarılı liderlerin tamamının bu fiziksel özelliklere sahip olduğu düşünülemez.

1.2.2. Durumsallık Kuramı

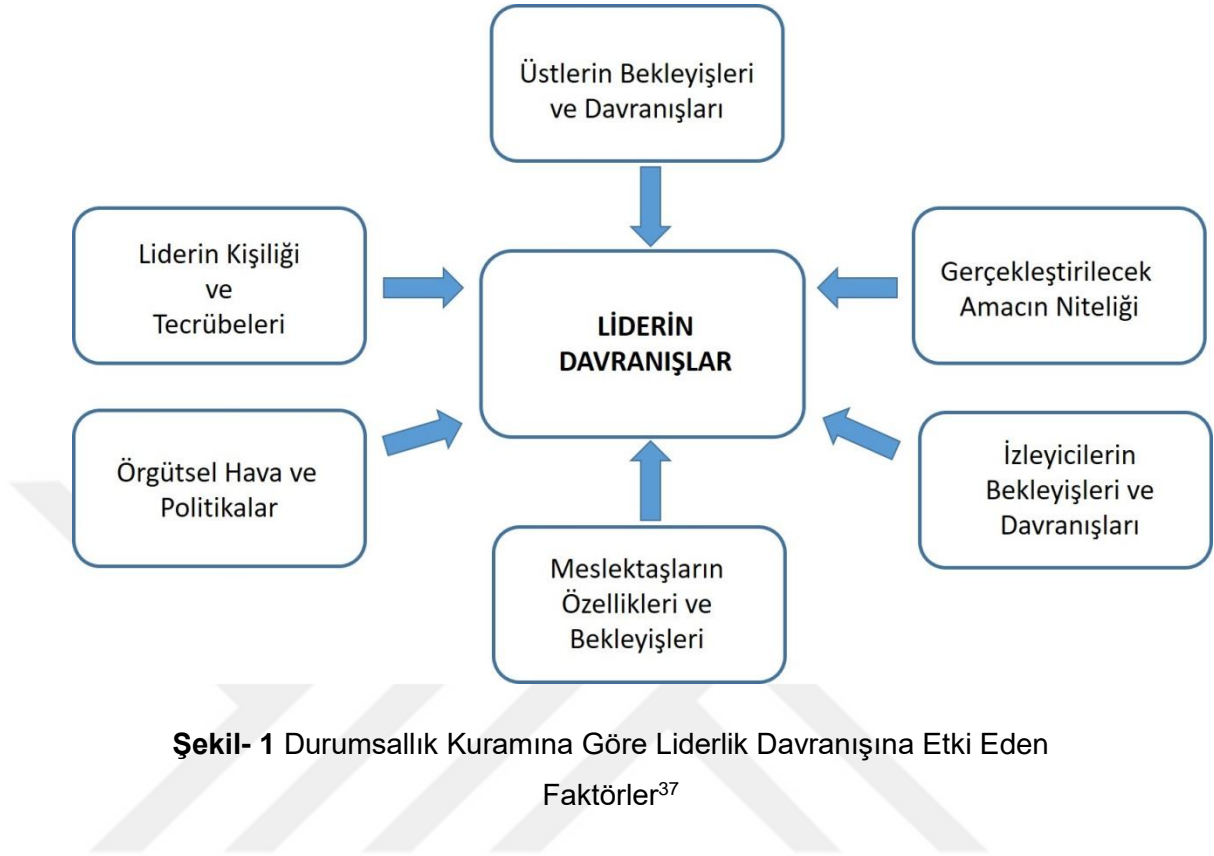
Bu kurama göre liderin, liderlik davranışlarında çeşitli durumsal etmenlerin önemli etkisi bulunmaktadır. 1960'dan 1980'li yıllara kadar süren durumsallık yaklaşımına göre, liderlik zamana ve konuma göre değişiklik gösteren bir rol davranışıdır. Liderlik davranışı, liderin kişisel özellikleri, izleyiciler, amaçlar ve ortamın topyekûn olarak algılanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Liderin eylemi üzerinde etkili olan etkenler, organizasyonu oluşturan ve liderin izinde ilerleyen üyeler, amaç ve hedeflerin niteliği ile bu hedeflerin gerçekleştirileceği ortamların nitelikleri biçiminde sıralanabilir³⁵.

Koçel (2011),e göre; Durumsallık kuramı içinde liderin etkinliğini belirleyen faktörler aşağıda belirtilmektedir³⁶;

- Gerçekleştirilmek istenen hedefin niteliği,
- İzleyicilerin kabiliyetleri ve beklentileri,
- Liderliğin ortaya çıkardığı organizasyonun nitelikleri,
- Lider ve izleyicilerin geçmiş bilgi ve tecrübeleri.

³⁵ Feriha Balekoğlu, Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1992, s. 30-32 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

³⁶ Tamer Koçel, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 48-51.



1.2.3. Davranışsal Kuramı

Rensis Likert; liderin iki davranış boyutundan bahsetmektedir:

- 1) Bireye önem veren lider; ödül verme ve cezalandırma yapısına dayanan kişisel performansı takip eden ve sık denetim yapan bir lider davranışını yansıtmaktadır.
- 2) Girişimci bir yapıya sahip olan liderliktir; personelinin mutluluğunu ön planda tutan ve ekip doyumunu isteyen bir lider tavrı sunmaktadır³⁸.

Liderlik sürecini ve davranışlarını temel olarak izah etmeye gayret eden davranışsal yaklaşım, liderin mükemmeliyetini benliğiyle değil, çalışırken personele karşı sergilediği davranışları belirlemektedir. Liderin çalışanları ile olan etkileşimi, yetki paylaşımı, karar veriş tarzı, çatışmalar karşısında tutumu ve amaçlara ulaşmada hal ve hareketleri liderin mükemmeliyetini oluşturan vazgeçilmez unsurlar olarak belirlenmektedir³⁹.

³⁷ Koçel, a.g.e., s. 48-51.

³⁸ Gaye Özdemir vd., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)**, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2007, s. 78-80.

³⁹ Bakan ve Doğan, a.g.e., s. 13.

1.3. LİDERLİK DAVRANIŞ STİLLERİ

Bugünün zorlu rekabet dünyasında faaliyet içinde olan tüm kurum ve organizasyonlar, varlıklarını sürdürebilmeleri için güçlü liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Böyle zor bir platformda sürekli olarak kendini yenileme içerisinde bulmak ve koşullara uyum sağlama yolunda en önemli etkenlerin başında lider gelir⁴⁰.

Yöneticinin benimsediği ve tercih ettiği liderlik stili, o yöneticinin lider olarak etkinliğinde ciddi bir yere sahiptir. Uygun liderlik stiline uygulanması hem kişisel hem de örgütsel amaçların hızlı olarak gerçekleşmesi yönünden son derece önemlidir⁴¹. Literatürde, liderlik konusunda yapılmış olan çalışmalara bakıldığında oldukça çok sayıda liderlik stilinden bahsedildiği görülmektedir. Aşağıda en çok söz edilen liderlik stilleri yer almaktadır.

1.4. LİDERLİK ÇEŞİTLERİ

1.4.1. Etkileşimci Lider

Etkileşimci liderler, program geliştirme ve güncelleştirmeye devam etmek, sürekli iletişim sağlamak, özel amaçlar belirlemek ve problemleri çözmek için insanüstü gayret içindedirler. Etkileşimci liderler, iletişim ve müzakere becerileri, kararların verilmesi, personelin geliştirilmesi konularında rehberlik yaparlar⁴².

Buluç'a ⁴³ göre Etkileşimci liderlik, üç boyuta sahiptir.

- ✓ **Koşullu Ödül:** Liderler, belirlenen amaçlara varma yolunda takip edilecek yol ve personelin isteklerinin tam olarak yerine getirilmesi için takipçilerle açıkça bir sözleşmeye varırlar. Ödüllendirme için takipçiler ile bir nevi değişim sağlarlar.
- ✓ **İstisnalarla Yönetim:** Lider, sadece problemler ortaya çıktığında kendini gösterir. Yanlış yapılan bir durumun olmaması halinde, anlayış durumu söz konusudur. İstisna yönetimi, liderler tarafından aktif ve pasif uygulamalar halinde ele alınmaktadır. Eğer yönetim aktif ise, liderler çalışanları izler ve yanlışları

⁴⁰ Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2011, s.228

⁴¹ Tuncay Koçak, "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki.", Eğitim-Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006, s.39. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

⁴² Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik (5.Baskı)**, Pegem Yayınevi, Ankara, 2011, s.228

⁴³ Bekir Buluç, "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına., Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık., Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada" ,**Eğitim Yönetimi Dergisi**,2009, Cilt; 15, s. 5-34.

düzeltilmeye çalışır. Yönetim pasifse, lider yanlışların varlığına müdahale etmeden bekler. Bu aşamada sorunun çözümü yönünde bir şey yapmazlar.

- ✓ **Laissez-faire liderlik:** Lider sözde vardır. Lider olaylardan tamamen uzak durur ya da alanda fazla görülmez. Liderlik stillerinin en yavaş olduğu biçimdir. Etkileşim söz konusu değildir. Bu tip liderler etkisiz ve duyarsızdır. Karar almaktan ve sorumluluktan kaçınma tarzında bir liderlik stilidir. İhtiyaç olduğunda ortalarda gözükmezler.

1.4.2. Dönüşümcü Lider

Dönüşümcü liderler, değişime ve yeniliğe yönelik tutumlar sergileyen liderlerdir. Çalışanlarının gelecek ile alakalı hayallerini gerçekleştirmekte etkilidirler. Düşüncesindeki geleceği bir vizyonla biçimlendiren lider personelinin aynı amaçta birleştirmek için aşağıda belirtilmiş olan dört temel yönetim şeklini kullanır⁴⁴:

- a) İdealleştirilmiş etki; liderin personeliyle etkileşiminde bir hedef oluşturma davranışını içine almaktadır. Lider özellikleriyle ve davranışlarıyla personeli tarafınca idealleştirilmiştir⁴⁵.
- b) Telkinle güdüleme; liderler çalışanlarına ilham vererek onların işlerini en iyi şekilde yapmalarını ve kavramalarını sağlarlar. Ekip ruhu ön plandadır⁴⁶.
- c) Entelektüel uyarım; lider zorluklarla mücadele kısmında daha öncesinde de var olan problemlere karşı çalışanlarının yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamak suretiyle kişilerin alışlagelmiş davranış ve düşünce kalıplarını sorgulama becerilerini geliştirir. Böylece çalışanlar önce de var olan sorunları kabullenir ve alışılmış sorunların çözüm yollarını sorgulayabilirler⁴⁷.
- d) Bireysel destek; Lider gelecek için vizyon oluşturarak çalışanlarının yeteneklerini yükseltmektir. Liderler kişisel destek boyutunda, çalışanın başarıları ve gelişimleri yönünde onların bireysel ihtiyaçlarının çözümünde rehberlik ederek özel ilgi gösterirler. Çalışanlarını üst düzeyde performans göstermelerine yönelik geliştirilirler. Destek verme ortamı oluşturularak öğrenme imkânları sağlanır

⁴⁴ Murat Akçakaya, Yüzyılda **Yeni Liderlik Anlayışı**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2010, s. 57.

⁴⁵ BASS, Avolio, **The multifactor, leadership questionnaire form 5x..** Palo Alto/CA. Mindgarden, 2004.s. 274.

⁴⁶ Necati Cemaloğlu, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelemesi.", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 2007, Cilt:1, s. 73-112

⁴⁷ Vehbi Çelik, "Eğitimde dönüşümcü liderlik", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 1998. Cilt: 4(16): s. 423-442

1.4.3. Vizyoner Lider

İnsanları ortak amaçlar çerçevesinde birleştiren, gelecekle alakalı resmi gösterebilen, nereye varılmak istendiğini belirtebilen fakat nasıl ulaşabileceğini sadece kendisi bilen bu hususta bilgi vermeyen, insanların yenilikler ve denemeler yapmalarına imkân tanıyan, risk almaktan korkmayan ve önlerini açan bir lider türüdür⁴⁸. Vizyoner liderler tipi, sorunları sezgisel ve geniş bir açıyla ele aldığında kendilerini daha iyi hissederler. Geniş bir bakış açısı ile gözlem yapmayı, aynı zamanda kesin kararlar vermeyi severler. Bu tarzda olan liderler ulaşmayı hedefledikleri vizyona büyük bir içtenlikle inandıkların için liderlik yaptıkları gruplara da istikrarlı bir şekilde kılavuzluk ederler. Vizyoner liderin en önemli özelliğinden birisi de diğerlerinin ne hissettiklerini sezme ve onların bakış açılarını anlama kabiliyeti olan empatiyi kullanma yetisidir. Karşısındaki yanlış yorumlayan, anlayan ve okuyan liderlerin çalışanlarına esin kaynağı olmaları imkânsızdır⁴⁹.

1.4.4. Karizmatik Lider

Karizmatik liderlik alanında çok sayıda çalışma yapılmıştır. 1980 öncesi yapılmış olan çalışmalarda karizma kavramı genelde sosyal-faaliyetleri, politik ve dini liderliği kapsayacak şekilde ele alınmıştır⁵⁰. Karizmatik liderler üst düzey bir vizyona ve bunu geniş kitlelere aktarma yeteneğine sahip olan liderlerdir. Gibson (1991), bazı liderlerin istisnai özellik olan karizma hediyesine sahip olduklarını, bu sayede de takipçilerini performanslarını gösterme doğrultusunda motive edebildiklerini belirtmektedirler⁵¹. Karizmatik güç aslında liderin şahsına ait olan bireysel gücü ifade etmektedir. Takipçileri karizmatik liderin insanüstü olduğuna ya da istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Bu gücün takipçilerin lehine lider tarafından fazlaca kullanılması gerekir⁵².

Türkmen(2008), karizmatik liderlerin özelliklerini ana hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralamışlardır;

⁴⁸ Serinkan, a.g.e., s. 179-205.

⁴⁹ Rabiş Yurdakul, "Büyükçekmece İlçesi Orta Öğretim Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2007, s. 33. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

⁵⁰ Ercan Oktay, Hasam Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger., Ve Kanungonun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Yapılan Bir araştırma.", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.**, 2003, Cilt :10, s.403.-428

⁵¹ İlknur Öztop, "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2008, s. 12. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

⁵² Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi (1.Baskı)**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2008, s.72

- ✓ Benzerlerine kıyasla istisnai ve üstün özelliklere sahiplerdir.
- ✓ Takipçilerini etkileme gücü çok yüksektir.
- ✓ Çalışanlarının ihtiyaçları onlar için önemlidir.
- ✓ Sorunlar karşısında makul ve gerçekleştirilebilir çözümler sunarlar.
- ✓ Planlanan Vizyona ulaşılması için büyük risk almaktan kaçınmazlar.
- ✓ Değişimi yapılandırmak adına iç ve dış çevreyi daima göz önünde bulundurlar⁵³.

1.4.5. Öğretimsel Lider

Öğretimsel liderlik, günümüzde vazgeçilmez bir liderlik tarzı olarak oldukça tartışılan bir o kadar da üzerinde araştırma yapılan bir kavramdır. Öğretme, öğrenme öğeleri ile ilgilenen bir liderlik alanı olarak tanımlanmaktadır. Hallinger ve Murphy; öğretimsel liderlik kavramını, öğretim planları, eğitimdeki başarı ve öğretim öğeleri ile ilgilenen ve eğitim kurumlarına özgü bir liderlik türü olarak görmektedir⁵⁴.

Öğretimsel liderlik; Okulun eğitsel amaçlarına ulaşabilmesi yönünde öğretim kadrosunun gizli kalmış yanlarını ortaya çıkarmak ve okul süreçleri içinde sürdürebilme durumudur. Eğitimde yeniden yapılanma sürecinde “öğretim liderliği” önemli bir yere sahiptir. İş alanlarında olduğu gibi okullarda da okulun başarısı üzerinde etkili olan çeşitli faktörler söz konusudur⁵⁵.

1.4.6. Demokratik Lider

Demokratik liderler cezalandırıcı değildirler. Takipçilerinin kişiliklerini zedeleyecek tutum ve davranışlardan kaçınırlar ve onlara dostça yaklaşırlar. Demokratik liderlik tarzında lider ile takipçileri arasında karşılıklı güvene dayalı dostane bir iletişim vardır. Birçok araştırmacıya göre, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli liderlik stili demokratik liderliktir. Kriz durumlarında demokratik liderler o an var olan negatif alanı pozitif dönüştürme ve bağlı buldukları örgütün çıkarlarına uygun olarak kullanabilme becerisine sahip olan liderlerdir. Bu anlamda demokratik liderler, krizi anını bir yandan

⁵³ Şükrü Türkmen vd.. **Eğitim Kurumları Yöneticileri Müdürlük Müdür Yardımcılığı Sınavlarına Hazırlık, (Genişletilmiş 2.baskı)**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2013, s.71.

⁵⁴ Bakan ve Doğan, a.g.e., s. 399-400.

⁵⁵ Muzaffer Kılınç, " İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleriyle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul,2008, s. 70. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

kendi örgütü için, bir yandan da tüm çalışanlar açısından fırsat olarak görüp buna göre yönetim sergilerler⁵⁶.

Demokratik liderlin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir⁵⁷.

- ✓ Demokratik lider tarafından yönetilen kurumlarda kişisel motivasyon yüksektir.
- ✓ Demokratik liderler karar verme sürecinde çalışanların bilgisi ve düşüncesine değer verir gerekirse de kullanılabilir.
- ✓ Demokratik liderlerin olduğu örgütte grubun amaçlarına bağlılık söz konusudur.
- ✓ Demokratik liderler tarafından yönetilen organizasyonlarda karşılıklı iletişim söz konusudur.

1.4.7. Otokratik Lider

Otokratik lider, karar almada tek yetkili kişidir. Gücünü hiç kimseyle paylaşmaz. Bu tip liderler takipçilerini motive etmek için, çoğunlukla yasal gücü, zorlayıcı gücü ve ödüllendirme gücünü kullanırlar. Takipçiler toplum, aile ve eğitim yaşamında son derece geleneksel yapıda yetişmiş, büyüğüne saygılı ve son kararı büyüğünden beklemek alışkanlıklarına sahiptir. Ülkemiz yaşam koşulları ile toplum yapısı göz önüne alındığında otokratik liderlik anlayışının yerleşmiş olduğu düşünülebilir. Çalışanlar liderlerinin bütün problemlerin çözümünü bildiği düşüncesine sahiptirler. Liderlerinin cevabı bilmiyorum veya problemi çözemiyorum şeklindeki cevabı abest karşılanmaktadır⁵⁸.

1.4.8. Öğrenen Lider

Öğrenen lider, liderlik rolünü öğrenme ve kendisini geliştirme üzerine odaklanmıştır⁵⁹. Gelecek yıllarda daha fazla önemsenerek olan öğrenme becerisi, devamlı öğrenme becerisi olacaktır. Bu sebeple liderlerin aşağıda bahsedilen vasıflara sahip olması gerekecektir⁶⁰.

- ✓ Gerçekliği algılayabilmesi.
- ✓ Değişim için kendini motive edebilmesi.
- ✓ Yetki ve yeteneklerine göre astlarıyla bütünleşebilmesi.

⁵⁶ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde insan ilişkileri 3. Baskı**, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 2004 s.180.

⁵⁷ Kılıçaslan Kılıncı, "Dershane ve İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Stilleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.51. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

⁵⁸ Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Yayınevi, İstanbul 2001, s.60

⁵⁹ Mankan, a.g.e., s.74.

⁶⁰ Salih P. Memişoğlu, "Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında. Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim", **.Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğt. Fak. Dergisi**, 2003,Cilt:3(5), 87-97, s.93.

- ✓ İnsanların katılımı için gayret göstermesi.
- ✓ Örgüt kültürünü kendi güçlü yanları üzerine yeniden inşa edebilmesi.

1.5. EĞİTİM- ÖĞRETİM LİDERLİĞİ VE OKUL YÖNETİCİLİĞİ

İçinde bulunduğumuz çağ, okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim niteliklerine sahip, mesleki açıdan gelişmesini sürdüren, kendisini devamlı surette yenileyip güncelleyen, bu yönde teknolojiyi yakinen takip eden, yönetimini üstlendiği okulun gelişimi için çaba gösteren, personeli ve çevresiyle olumlu ilişkiler kuran ve sorumluluklarının bilincinde olmaları gerektiği tartışılmaz bir gerçek olup etkili okul ortamı mutlak olarak güçlü liderlik özellikleri barındıran okul yöneticileri sayesinde tesis edilebilir⁶¹.

Araştırmacılar arasında, öğretim liderliği açısından rol ve sorumlulukların okul yöneticisi tarafından yerine getirilip getirilmediği her zaman tartışma konusu olmuştur. Etkili öğretim liderliği için; okullarda işleyişe normal yaklaşımların ilerisinde, paylaşımcı bir yapının, kültürün oluşmasına uygun, paylaşımcı bir çalışma alanı sağlayarak, okul yöneticilerinin yetkileri ise onların inisiyatiflerini kullanacak bir şekilde, tekrar yapılandırılması gerekmektedir⁶².

Çalışanların okul içindeki davranış durumlarını yönlendirilmesi hususlarında okul müdürlerinin liderlik tarzları önemlidir. Öğretmelerin iş tatmini ve performansları ile okul yöneticisinin liderlik özellikleri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Ülkemizde okul müdürlerinin çoğunun eğitim yönetimi hakkında gereği kadar hizmet içi eğitim almamış durumda olmaları yetki kullanımlarını güçleştirmektedir⁶³.

1.6. YÖNETİM VE YÖNETİCİ

Yönetim, herhangi bir organizasyonun belirlediği hedefine ulaşabilme yönünde elinde mevcut olan üretim kaynaklarını etkin ve verimli olarak kullanmasıdır⁶⁴.

Yönetim, insanların sadece kendi bünyesinde buldurulamayacak kadar önemli bir süreçtir. Bununla birlikte en üst düzeyde kaliteyi yakalayabilmek adına birden fazla bireyin çabası ile oluşturulacak olan bir organizasyon işidir. Yöneticilerin yönetim kavramının insan demek olduğunu akıllarından çıkartmamaları gerekir. İnsan unsurunu ön planda

⁶¹ Ramazan Gürbüz vd..” Başarılı Okul Müdürünün Özellikleri. "Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 2013, Cilt: 20: s.167- 179

⁶² Tokay Gedikoğlu, **Liderlik ve Okul Yönetimi (1.Baskı)**, Anı Yayınevi, Ankara,2015, s. 67.

⁶³ Niyazi Can, **Öğretmen Liderliği (1.Baskı)**, Pegem Yayınevi, Ankara, 2009, s.18.

⁶⁴ Hayri Ülgen ve, Süleyman K. Mirza, **İşletmelerde Stratejik Yönetim (6.Baskı)**, Beta Yayınları, İstanbul,2013, s. 23

tutma amacıyla, yöneticiler kaynaklarını doğru bir şekilde kullanmalıdırlar⁶⁵. Yönetim, organizasyon ya da kurumların idari yönden karar verme, ekonomi, satış, pazarlama ve insan kaynakları gibi alanlarda gelişen süreci koordine etmektir. En çok bilinen tanımlamayla yönetici; başka insanlar aracılığı ile istenilen hedeflere ulaşmaya çalışan kişidir. Özkan Gülçin'e göre yönetici, farklı çevresel şartlar altında, değişik amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları dengeli bir biçimde bir arada tutan kişidir.⁶⁶

1.6.1. Okul Yöneticisi ve Eğitim Yönetimi

Bir okulun, amaçlarına ulaşılabilmesi için personel hakkında plan yapan, yöneten, çalışmaları izleyen, takip eden kişilere okul yöneticisi denir. Okul müdürlerinin ortak hedefi Milli Eğitim Bakanlığının eğitim ve öğretim politikası ve amaçları doğrultusunda okulları yaşatmak ve aktif olarak işler durumda tutmaktır⁶⁷.

1.6.2.Eğitim Yönetimi

Ülkede eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için geçmiş dönemlerde yapılandırılan eğitime ait plan ve projelerin amaçlara uygun şekilde uygulanması sürecidir. Eğitim yönetiminde en değerli olgu insandır. Bir ülkede yaşayan insan ve grupları her bakımdan geliştirmeyi hedefler. Gürsel (2012)'e göre eğitim yönetimini diğer yapılardan ayıran özellikler şu şekilde sıralanabilir⁶⁸.

- Eğitim sistemi, önceden planlanmış amaçlara uygun olarak insanın davranışlarını değiştirmek ister.
- Yönetim, düşünen bireyin planladıklarını yerine getirmesini sağlar.
- Okullar toplum içinde birçok kişi tarafından formel anlamda denetlenmektedir.
- Eğitim sistemi yöneticilerinin çoğunluğunun mesleği öğretmenliktir. Söz konusu durum teknik yetkiyi kullanmayı zorlaştırır.
- Eğitim sistemi ve sistem içinde yetişen bireylerin başarılarını objektif olarak değerlendirmek zordur.

⁶⁵ Aslan Akyar, **Etkili Yönetim ve Yöneticilik-I (4.Baskı)**, İlyaz İzmir Yayınevi, İzmir, 2014, s. 149

⁶⁶ Gülçin Özkan, **İşletme Bilgisi ve Toplam Kalite Yönetimi (6.Baskı)**, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları. Ankara, 2012, s.76

⁶⁷ Musa Gürsel, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (9., Baskı)**, Eğitim Kitabevi, Konya, 2012 , s .81.

⁶⁸ Gürsel, a.g.e., s.81

1.6.3. Yönetim Becerileri

Etkili liderlik stillerinin temel aldığı liderlik becerilerinin başında gelir. Yönetimsel beceri, liderlerin bağlı olduğu örgütün amaçladığı hedeflerini gerçekleştirme yönünde donanımsal yeterliklerini ifade eder. Bu donanım ifadesi, liderin karara varma, plan yapma, yapılandırma ve yönlendirme konusundaki kabiliyetini kapsamaktadır. Söz konusu kabiliyetler ise personelin yönetilmesi, eldeki kaynakların yönetilmesi ve teknik olmak üzere üç grupta toplanır⁶⁹.

1.6.3.1. Personeli Yönetme Kabiliyeti

Bu kabiliyetler değişik insanlarla bir araya gelerek farklı bireylerle beraber olumlu yönde bir iş yaşamı gerçekleştirme amacıyla kazanılan bilgileri içerir. Bahsi geçen beceri ve kabiliyetler yardımıyla yönetici pozisyonunda bulunanlar çalışanlarını motive eder. Personelin çalışma ortamlarını kolaylaştırarak önderlik yaparlar. Çalışanla aralarındaki iletişimi devamlı açık tutmaya özen gösterirler. Bir işletmede hangi pozisyonda olursa olsun yöneticinin bahsi geçen kabiliyet ve becerilere sahip olması oldukça önem arz etmektedir⁷⁰.

Gedikoğlu (2015) araştırmasında kamu yada özel tüm organizasyonlarda personel yönetimi için mutlak şekilde becerili yöneticilere ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Ona göre yönetici bireyler personelini izlemeli, kontrol etmeli ve mutlaka işin içinde olmalıdır. Kurum çalışanları yöneticinin kendilerine karşı olan ilgisinden her zaman memnun olurlar. Bu durum onların motivasyonları arttıracaktır.

1.6.3.2. Kaynak Yönetme Becerisi

Gedikoğlu (2015)' e göre organizasyonda personel yönetimi kadar kaynakların yönetimi çok önemli yer tutmaktadır. Kurumlarda kaynakların dengeli dağılımını sağlamak liderin önemli vazifelerinden biridir. Yönetici kurumunda çalışan bireylerin güvenini kazanmak ve onların iş tatminini sağlamak için kaynakları adaletli şekilde dağıtmak zorundadır.⁷¹

⁶⁹ Tokay Gedikoğlu, **Liderlik ve Okul Yönetimi (1.Baskı)**, Anı Yayınevi, Ankara, 2015, s.47.

⁷⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (10.Baskı)**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2011, s.13.

⁷¹ Gedikoğlu, a.g.e., s. 67.

1.6.3.3. Teknik Becerileri

Liderin o organizasyonda yapılan işler hakkında teknik bilgiye sahip olması anlamına gelmektedir. Yönetimde görevli kişi personelin görevleri ve yaptığı işler hakkında teknik bilgi donanımına sahip değilse, yönetme konusunda hatalar ortaya çıkabilir. Yöneticinin kendisinin vakıf olmadığı bir konuda personelini yönlendirmesi mümkün değildir. Yöneticiler işletmede yapılan işlerin teknik konuları hakkında kendilerini eğitim ve kurs alarak geliştirmelidirler.



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN OLUŞMA ŞEKLİ VE TÜRLERİ

2.1. MOTİVASYON TANIMI

Motivasyon örgüt performansının en önemli belirleyicisi olması nedeniyle örgüt verimliliğindeki en önemli unsur konumundadır. Örgütsel olarak bireylerin işe başlamaları, görevlerinin büyük bir istek ile yapmalarını sağlayan güçlerin tamamını kapsar. “Çalışanları pozitif yönde harekete geçirmek amacındadır. Motivasyon bireysel bir faktör olarak görünse de çalışma ortamı, çalışanın yaşadığı ortamın yapısı ve örgüt çevresi motivasyon üzerinde etkili olan diğer unsurlardır. Çevreden gelen teşvik ne kadar gelirse gelsin bireyin öncelikli olarak içsel olarak başarabileceğine yönelik inancının tam olması gerekir ki bu inancı ise ancak ve ancak kişi kendinde oluşturabilir”⁷².

Motivasyon iki türlü yapıya sahiptir. İçsel ve dışsal olarak adlandırılan bu iki yapıyı Akkoyunlu ve Soylu, (2010) şu şekilde açıklamaktadırlar: “içsel ödüller, insanın doğasında yaradılıştan vardır, dışsal ödüller, ise bir başkasının sağladığı unsurlardır. İçsel ödüller, insanlarda başarı duygusu oluşması veya bireysel amaçlarını gerçekleştirme gibi faaliyetleri ifade etmektedir. Dışsal ödüller ise, hediyeler ve maddi kazançları kapsamaktadır ve genellikle işverenlerce verilmektedir. Bu ödüllendirmelerde kurum personelinin memnuniyeti ön plandadır.” Ancak daha önceleri dışsal motivasyon unsurlara daha çok önem verilirken modern dönemde ise içsel motivasyon unsurlara daha çok önem verilmektedir. “Çalışanları pozitif yönde harekete geçirmek amacındadır. Motivasyon bireysel bir faktör olarak görünse de çalışma ortamı, çalışanın yaşadığı ortamın yapısı ve örgüt çevresi motivasyon üzerinde etkili olan diğer unsurlardır. Çevreden gelen teşvik ne kadar gelirse gelsin bireyin öncelikli olarak içsel olarak başarabileceğine yönelik inancının tam olması gerekir ki bu inancı ise ancak ve ancak kişi kendinde oluşturabilir”

Motivasyon kişilerin ihtiyaçlarının ortaya çıkması ile başlar. Farklı farklı olan ihtiyaçların tespit edilmesi, üstlerin ihtiyaçlar bakımından iş görenlerinin doğru analizi ile

⁷² Buket Akoyunlu ve Meryem Y. S., “Öğretmenlerin Sayısal Yetkinlikleri Üzerine Bir Çalışma”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, 2010, C.24, ss.748-768, s.4.

giderile bilinir. Bu da iş görenlerin ihtiyaçları ve kişisel nitelikleri göz önüne alınarak etkin bir şekilde görev sahası oluşturmaya iter⁷³

2.1.1. Motivasyonun Temel Özellikleri

Motivasyonun temel özellikleri “ihtiyaç”, “dürtü”, “davranış” ve “hedef” olmak üzere dört başlıkta incelenebilir⁷⁴;

İhtiyaçlar, motivasyonun bir parçası olarak görülmektedir. Genelde bu gereksinimlerimizi üç başlık altında inceleyebiliriz; “biyolojik ihtiyaçlar”, “ruhsal ihtiyaçlar” ve “sosyal içerikli ihtiyaçlar” olarak ifade edebiliriz. Biyolojik ihtiyaçlara örnek verecek olursak yeme, içme vb.dir. Ruhsal ihtiyaçlar ise aşk, sevdâ vb.dir. Sosyal içerikli ihtiyaçlar ise, takdir edilme, saygı duyulma vb.dir.

Dürtü, insan vücudunun ihtiyaçlarını önceden belirlenen bir amaca yönelmesini sağlar İhtiyaçlar, hangi kategoriden olursa olsun, insanların fiziksel değişime yöneltir; insan vücudunda bir uyanış olur. Böylece insan harekete hazır olma durumuna geçer. Bu durum insanları bir amaca yöneltir.

Davranış, tutum, gidiş ve hareket tarzı, organizmanın belirli uyarıcılara karşı gösterdiği tepki olarak tanımlanabiliriz.⁷⁵ İnsanlar doğumundan başlayarak bulunduğu kültürlerin etkisi nedeniyle kültürüne uygun davranış şekillerini öğrenirler. Bu şekilde insan davranışlarının verdiği mesaj, çevre tarafından da doğru anlaşılmaktadır.

Hedef, şahsın gereksinimine kavuşması gerekliliğini algılaması insan vücudunda oluşan enerji nedeniyle insan davranışlarının yönlendirilmesidir. Kişilerin hal ve hareketlerinin devamında bir sebep ve aklında da hedef vardır. Kişiler amaçsız yaşayamazlar. Şahıslar amaca kavuşamayabilir ancak hal ve hareketlerini amaca kavuşturabilmek için düzenlerler.

2.1.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon öncelikli olarak motive olmakla başlar. Motivasyon, varsayılan bir olgu olup davranışı anlamada son derece önemli bir süreçtir. Dünya üzerinde başarıya ulaşmış olan insanların çoğunlukla amaçlarını belirleyerek motive oldukları görülmektedir. “Bu bağlamda, başarılı olunmak isteniyorsa öncelikli olarak nereye

⁷³ Gaye Özdemir vd., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)**, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2007, ss.78-80.

⁷⁴ Levent Önen ve Burak Tüzün, **Motivasyon (1.Baskı)**, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 2005, s. 62.

⁷⁵ Bedük, a.g.e., s. 139.

gidildiği ve ne yapılmak istenildiğinin bilinmesi gerekir. Başarılı bir birey ulaşmak istediği hedefine ulaştığında her şeyi bir kenara bırakmamalı, aksine mutluluğunu artırmak için daha başka hedefler belirlemelidir. Diğer bir ifadeyle davranışını devam ettirmelidir”⁷⁶.

2.1.3 Motivasyonun Oluşma Şekli Ve Etkileri

“Motivasyonun oluşma şekli ve etkileri 4 yönlü incelenmektedir⁷⁷:

- ✓ Motivasyon kişiyi harekete geçirip belirlenen amaçlar doğrultusunda çabaların devamlılığını sağlar.
- ✓ Motivasyon anlamayı kolaylaştırır,
- ✓ Motivasyon, kişiyi yönlendirerek düzen sağlar.
- ✓ Motivasyon, kişilerin algılarını artırır aynı zamanda zihinsel çabanın olumlu yönde gelişimini sağlar”.

2.1.4. Motivasyonun Önemi

Organizasyonlar bakımından motivasyon terimi önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların etkinliğinin artırılması, iş görenleri motive eden olguların incelenmesini şart kılar ve bu olguların en popülerleri ise çalışanların isteklerini uyandıran motivedir⁷⁸. Tahmin edilemeyen istek ve arzular insanlarda çeşitli rahatsızlıklar oluşmasına sebep verebilirler. Söz konusu rahatsızlıkların yok edilmeye çalışılmasıyla insanların tatmini artacaktır. İnsanların görülmeyen duyguları dışarıdan görülmesi ve ölçülmesi zor bir durumdur. Bunun tersine, çeşitli özendirme araçları ve çevredeki şartlarla alakalı olarak ortaya çıkarabilir⁷⁹.

2.1.4.1. Yönetici Yönünden Motivasyonun Önemi

Eğitim kurumları, rekabet koşullarının değişmesine bağlı olarak varlıklarını devam ettirmek için kaliteli ürün ve hizmet üretmek zorundadırlar. Eğitim kurumlarının günümüz zorlu rekabet ortamında başarı elde edebilmeleri için de doğal olarak işinde iyi olan yöneticilere ihtiyacı vardır ki bu durum yöneticilere verilen önemin her geçen gün daha da artmasına neden olmaktadır. “Kişisel amaçların yanı sıra örgüt amaçlarının da

⁷⁶ Burcu Başak Koç "Gıda, Sanayii İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İş Gören ve İşletme Verimliliğine Olan Etkileri", Fen Bilimleri Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2005, s. 48. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000, s.11.

⁷⁸ Akyar, a.g.e., s. 15.

⁷⁹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (10.Baskı)**, Beta Yayınları, İstanbul,2011, s. 531.

gerçekleştirmek için çaba sarf eden yönetici, değişen iç ve dış koşullara karşı çalışanlarını hazırlamakla da görevlidir. Belirtilenlerin tamamının gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin motivasyonunun iyi olması gerekir⁸⁰. Yöneticinin işine iyi motive olmasının da örgütlerin her noktasında son derece önemli bir olgu olduğu aşikârdır.

Motivasyon genel itibariyle; şahısların istekleri, hedefleri, hal ve hareketleri gibi tanımlar ile alakalıdır. Yönetici, motivasyon ve çalışan ihtiyaçlarının manasının, işletmenin amaçlarının iş görenler ile birlikte başarabileceği konusu hakkında bilgi sahibi olmalıdır⁸¹.

“Eğitim kurumlarında yöneticiler, kendilerine bağlı olarak çalışanları örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek şekilde hareket etmeye yönlendirmek zorundadırlar. Diğer bir deyişle, yöneticilerin başarısı, çalışanların örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönlendirmeye ilişkin başarısıyla ilgilidir⁸². Dolayısıyla yöneticinin başarısı, motivasyonu sağlamadaki başarısıyla orantılıdır. İşletmelerde yönetim süreci, üretimden tüketime kadar her aşamada son derece önem arz eder. Bu nedenle de gerek yöneticilerin kişisel hedeflerine, gerekse örgütsel hedeflerine ulaşmak için üst düzeyde motive olmaları gerekir. İyi motive olmayan ya da olamayan yöneticilerin doğal olarak çalışanlarını iyi bir şekilde motive etmeleri iyimserlik olur. “Çalışanların iyi motive olmaması da örgütün önceden belirlemiş olduğu hedef ve amaçlara oldukça uzak olduğunun bir göstergesidir”⁸³.

2.1.4.2. Çalışan Yönünden Motivasyonun Önemi

Aydın (2013) göre motivasyonun iyi olması başarıyı getirmesinin yanı sıra çalışanın kendisini her açıdan olumlu hissetmesini sağlar. Çalışanların motive olması her yönden kazanım elde etmesini sağlar. Zira motivasyon, çalışanın asıl amaçladığı noktaya ulaşmasını sağlayan en önemli itici güç konumundadır. İster örgütlerin hedefleri isterse de çalışanın kişisel hedefleri bu itici gücünün iyi bir şekilde ve zamanında kullanılmasına bağlıdır.

“Çalışanların motivasyonunun nasıl arttıracağını tespit etmek, günlük hayatta yaşananları, çalışanların yeteneklerinin öğrenilmesine ihtiyaç doğar. Çünkü bu ihtiyaç

⁸⁰ Burcu Arısoy, Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul,2007, s. 62. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

⁸¹ Aslan , a.g.e., s.19.

⁸² Koçel, a.g.e., s. 48-51.

⁸³ Hamdi Aydın, “Çalışanların Motivasyonuna Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi. Avrupa Yakasına Bağlı, Sosyal Tesislerde Bir Uygulama”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2013,s.6. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

çalışanın takip edilmesini gerekli kılar. Bir işletmede çalışma arkadaşlarını çok iyi tanıyan iş görenler yaşamış oldukları sorunların çözümünü daha kolay ve çabuk bulabilirler. Bu nedenle çalışanlar ve işletme sahipleri arasında daha sağlıklı iletişim sağlanabilir⁸⁴.”

2.2. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyonun “fiziksel”, “sosyal” ve “psikolojik” olmak üzere üç türde ele alınmaktadır.

2.2.1. Fiziksel Motivasyon

Karaman (2010)’a göre fizyolojik motivasyonların belli bir kısmı biyolojiktir. Mesela hayatın devam ettirilebilmesi için nefes almak önemli bir ihtiyaçtır. Nefesten yoksun bir şahıs, bu ihtiyacı için nefes almak adına oksijen alabilmek için hareket etmesi biyolojik bir motivasyondur. Çalışma saatlerinde vazife yapan bir iş görenin çalışmaya ara verme arzusu da, fizyolojik ihtiyaçtır.⁸⁵

“İnsanlar yaşamlarını sürdürebilme adına ihtiyaç duyduğu gereksinimleri karşılama yönündeki güdülerini “fizyolojik motifler” adı altında anılır. Bu motiflerin bir kısmı “bilinçli” bir kısmı da “bilinçsiz” güdülerdir⁸⁶. Belirtilen motifler bireyin yaşamını sürdürebilmesi açısından ilk sırada yer alan gereksinimleridir. Başka bir deyişle insanın hem hayatını sürdürmesi hem de neslini devam ettirebilmesi için mutlaka yerine getirmesi gereken ihtiyaçlardır. Bunlardan bazıları; yeme, içme, ısınma, barınma vb. gibi ihtiyaçlardır.

2.2.2. Sosyal Motivasyon

Bir arada hayatın sürekliliği ve toplumun kuralları, insan hayatındaki hal ve hareketlerle elde edilir. Toplum tarafından kabul gören hal ve hareketler, kişinin varmak istediği şekiller için bir motivasyon rolü olarak kabul edilir. Bu motivasyonlar sosyal içeriklidir⁸⁷. Karaman (2010) göre, “İnsan kuralının hüküm sürdüğü kendi oluşturdukları farklı kültürleri içeren toplumlarda yaşamını sürdürürler. Bu nedenle de hareket tarzlarını ve davranışları içinde yaşadıkları toplumun örf ve adetlerine göre biçimlenmektedir. Toplum tarafından takdir edilen davranış tarzlarına ulaşmak için güdü rol oynarlar. Bu

⁸⁴ Füsün Karaman, **İşletmede Motivasyon ve Verimlilik (1.Baskı)**, Etap Yayınevi. İstanbul, 2010, s. 126.

⁸⁵ Karaman, a.g.e., s. 126.

⁸⁶ Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak, Motivasyon**, Üniversite Kitap Evi, İstanbul, 1996, s. 38.

⁸⁷ Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon (2.Baskı)**, Kum Saati Yayıncılık, İstanbul, 2010, s. 31.

güdüler sosyal içeriklidir. Aynı zamanda da toplumsal hayatın içinde eğitim-öğrenme ve alışkanlıklar sonucunda oluşan iç itişleri etkileyen güçlerdir”⁸⁸.

2.2.3. Psikolojik Motivasyon

Sosyal motivasyonlar dışında bireylerin davranışlarını biçimlendirilen ve yol gösteren psikolojik yapıli motivasyon türleri de vardır. Bu tür motivasyonlar elle tutulmayan gözle görünmeyen ihtiyaçlardan meydana gelebilir. Mesela; bir konuda başarılı olmak gözle görülmeyen, bir ihtiyaçtır⁸⁹.

“Psikolojik motivasyon türlerinin yapısı, insanın kişilik-davranış modelini ortaya çıkaran doğuştan veya sonradan kazanılmış olan eğitim-öğretim ve toplumsal etkiler sonucu oluşmaktadır. Psikolojik motivasyon kişinin içyapısıyla ilgilidir. Bu yüzden önce bireyin benliğinde oluşması gerekir. Ancak bu tür motivasyonların sebeplerini anlamak zordur. Yönetimde bulunan kişilerin, çalışanların psikolojik motivasyonlarını, fiziksel yada sosyal motivasyon gibi kolay anlayabilmesi pek mümkün değildir. Motivasyon türleri içinde anlaması en zor ve en karmaşık olanı psikolojik motivasyonlardır. Çünkü bireyler olayları her zaman aynı şekilde algılamamaktadırlar. Algıladıkları düşünülecek olsa da her birinin farklı şekilde algılamaları söz konusu olacaktır”⁹⁰.

2.3. MOTİVASYONUN TEORİLERİ

Motivasyon Teorileri; iki ana grupta toplanmaktadır.

2.3.1. Motivasyon Kapsam Yaklaşımları (Teorileri)

2.3.1.1. (Maslow) İhtiyaç Hiyerarşisi Yaklaşımı

Bireysel ihtiyaçları bilimsel açıdan ilk defa ele alan ve inceleyen düşünür Abraham Maslow’dur. Maslow, insanın kişisel fedakârlıklarda bulunarak kurumlarda çalışmayı niçin kabullendiklerini ve başka bir insandan gelen emirler yönünde hareket edip onlara itaat etmelerinin nedenlerini araştırmıştır. Maslow tarafından geliştirilen bu teoriye göre insan ihtiyaçları beş temel grupta incelenmektedir⁹¹:

⁸⁸ Aslan Akyar, **Etkili Yönetim ve Yöneticilik-I (4.Baskı)**, İlyaz İzmir Yayınevi, İzmir, 2014, s. 19.

⁸⁹ Kantar, a.g.e., s.31.

⁹⁰ Nurullah Genç, Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon, **Atatürk Üniversitesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, 1987, Cilt: 7, ss. 269-272. , s. 1-2

⁹¹ Ender Erdem, “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Konutların SWOT Analizi İle İlgili Değerlendirilmesi”, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara,2008, s. 6.(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

- 1) **Fizyolojik İhtiyaçlar;** Maslow, insanın en önemli ihtiyacının fizyolojik ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Bunun nedeni olarak, fizyolojik ihtiyaçla karşılaşan bir kişi için diğer ihtiyaçların önemli olmayacağını savunmaktadır.
- 2) **Güvenlik İhtiyaçları;** Bu ihtiyaç, korku-korunma-barınma ve kaygıdan uzaklaşma aynı zamanda belli kural ve kanunlara olan gereksinimlerden oluşmaktadır. Bireyler karşılaşacağı tehlikeler ve aç kalma riskine karşı savunma gereksinimi içindedirler. Bunun yanında kişiler elinde tuttuğu ve değerli gördüğü şeyleri muhafaza etme arzusu içindedirler. Ayrıca insanlar, sosyal ilişkilerini düzenli tutmayı ve güven içinde sürdürmeyi de isterler. Bunları çalışan için düşünecek olursak; iş garantisi, sağlık güvencesi ve riskleri az olan bir işte çalışma gibi ihtiyaçlar sayılabilir. Bu ihtiyaçları gerçekleştirecek olan yöneticilerdir.
- 3) **Aidiyet, Sevgi İhtiyacı;** Genelde insanlar yalnız yaşamak istemezler ve yanlarında başka kişilerin varlığına ihtiyaç duyarlar. Sosyal yaşamayı seven insanların başka kişilerle beraber yaşama, onlar tarafınca kabullenme, sevme-sevilme gibi ihtiyaçları toplumsal ve sosyal ihtiyaçlarını oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçları elde edemediğinde birey kendini toplumdan soyutlanmış, yalnız ve reddedilmiş olarak algılayacaktır. Yöneticiler çalışanların organizasyona aidiyetini sağlayarak ve ekip çalışması fırsatı yaratarak giderilebilir.
- 4) **Saygı ve Statü İhtiyacı;** Bu durumu Özkalp-Kirel şöyle tarif etmektedirler: “Kişinin kendisine saygısı, özerklik ve başarıma gibi içsel faktörleri ifade ederken, statü, şöhret ve dikkat çekme gibi dışsal faktörleri kapsar”. Bu faktörlerin karşılanması kişinin kendine olan özgüveninin ve başarıya olan inancının gelişmesini sağlamaktadır.
- 5) **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı;** Bu ihtiyacın karşılanması için alt düzeydeki tüm ihtiyaçların yeterince karşılanması gerekir. Bu ihtiyaç, insanın kendi yeteneklerini gösterebilme ihtiyacını ifade etmektedir. Maslow, son basamağa gelen bir kişinin oluşturma ve başarıma gücünü ortaya koyabileceğini öne sürmektedir. Tatmin biçimi ise kişiye göre değişiklik gösterebilmektedir. Kişiler kendi doğası doğrultusunda hareket etmelidir. Kendi yapabildikleri ve hoşuna gittikleri şeyleri yapmalıdırlar. Örneğin; bir şair şiir yazmalı, bir müzisyen müzik yapmalı, bir hekim hasta bakmalıdır. Dolayısıyla yöneticiler mümkün olduğunca çalışanlara yapabildiği işi vermelidir.

2.3.1.2. (Herzberg) Çift Faktör Yaklaşımı

Herzberg'e göre çalışanların çalışma potansiyellerinin üzerine çıkabilmeleri için belirli bir özendirici niteliklerin varlığına ihtiyaç vardır. Fakat çalışanların çalışma potansiyellerinin üzerindeki gayretlerinin derecesini tespit etmek zor olabilir. Bu sebeple çalışanların çalışma potansiyellerinin bir arada değerlendirilmesi uygun olacaktır⁹².

Frederick Herzberg, yönetim literatüründe geniş yankı yapan ve "çift faktör teorisi" olarak adlandırılan motivasyon teorisini geliştirmiştir. Herzberg, yüzlerce çalışana; daha çok çalışmak için kendilerini en iyi hissettikleri zamanla, iş motivasyonu açısından kendilerini en kötü hissettikleri zamanı tasvir etmelerini istemiştir. Araştırmasının verilerinde Herzberg, çalışanların tatminsizlik duydukları çalışma ortamının özelliklerinin motive edici ortamın özelliklerinden önemli farklılıklar gösterdikleri sonucuna varmıştır. Herzberg, araştırmasında, insanın çalışma ortamında motivasyonu etkileyen iki faktör grubu bulunduğunu tespit etmiştir. Bu teorisini de çift faktör adıyla belirtmiştir⁹³. Herzberg'in tespit ettiği çift faktör grubu aşağıda açıklanmaktadır.

- a) **Hijyen Faktörleri;** İşletme politika-yönetimi, gözetmenlerle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, astlarla ilişkiler, iş koşulları, ücret, kişisel yaşam, güvenlik ve statü olarak belirlenmektedir.
- b) **Motivasyonel Faktörler:** Motive edici şekillerindeki güç derecesine göre sırayla; başarı, sorumluluk, ilerleme, gelişme olarak belirlenmektedir. Hijyen unsurları yeterli ve düzenli olmadıkları sürece iş tatmini gerçekleşmeyecektir. Maslow'un saygı, statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları Herzberg'in motivasyonel faktörleriyle eş anlamlıdır.

Herzberg, yaklaşımı günümüzde hala dikkat çekmekte ve popülerliğini korumaktadır. Bu yaklaşımın dikkat çeken yanı, iş hayatında motivasyonun önemine dikkat çekmesi ve bu konuda çok güçlü bir etki yaratmış olmasıdır.

⁹² Şeref Arslanoğlu, Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, KTO Karatay Üniversitesi, Konya, 2016, s.47. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

⁹³ Şimşek ve Öge, a.g.e, s. 53.

2.3.1.3. Alderfer'in (ERG) Yaklaşımı

Alderfer kişilerin isteklerini üç şekilde incelenmiştir. Var olma, ait olma ve gelişme olarak sayabiliriz. Bu ihtiyaçlar aşağıda daha geniş biçimde açıklanmıştır⁹⁴.

- a) **Var olma ihtiyacı**, hayatı devam ettirmek için gerekli isteklerin yer aldığı ihtiyaçlardır. Maslow'un belirttiği fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıdır. İş hayatındaki maaş, prim, çalışma koşulları vb. olarak sayılabilir.
- b) **Ait olma ihtiyacı**, insanların farklı kişiler ile beraber yaşama ve insan ilişkilerinin kurulmasına yönelik isteklerdir. Bu tür istekler Maslow'un belirttiği, sosyal ve saygınlık ihtiyaçları ile aynı boyuttadır. Çalışma hayatındaki insanların bir arada paylaştıkları duygular ile alakalıdır.
- c) **Gelişme ihtiyacı**, Maslow'un teorideki kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile benzerlik göstermektedir. Çalışanın çalışma hayatında kendini ispat etme olanağını sağlaması ile mesleğinde kariyer sahibi olması ile alakalıdır.

Alderfer göre istekler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer şekilde gibi ard arda gelmemektedir. Diğer yandan var oluş isteklerinin önem kazanması için bağlılık isteklerin o derece karşılanması gerekmektedir. Ayrıca, gelişme isteklerinin karşılanması bağlılık isteklerini önemli hale getirir. Alderfer' teorisinde ihtiyaçları üç bölümde ele almaktadır. Bu ihtiyaçlar Şekil 2'de gösterilmiştir⁹⁵.

⁹⁴ Akyar, a.g.e., s.29.

⁹⁵ Önen, a.g.e., s. 40.



Şekil -2 Alderfer ERG Teorisi'ne Göre İhtiyaçlar (Önen ve Tüzün, 2005)

2.3.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Yaklaşımı

David McClelland, diğer kurumlardan değişik olarak, isteklerin sonradan öğrenim ile birlikte meydana getirilebileceğini iddia etmiştir. Kişinin davranışları üç farklı boyutta görülmektedir. Bunlar; kişilerin ve grupların hayatlarından vazgeçemediği isteklerdir⁹⁶.

David McClelland'ın başarıma ihtiyacı çalışmasına göre kişi üç ihtiyacın etkisiyle davranış sergiler. Bunlar:

- ✓ İlişki kurma; diğer insanlarla ilişki kurma, topluluğa katılma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Bu özelliği güçlü olan birey kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.
- ✓ Güç kazanma; Bu özelliği güçlü olan birey, otorite kaynaklarını genişletme, diğer kişileri etkileme ve bu etkisini koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı gösterme; Bu yönü güçlü olanlar, kendisine ulaşılması zor hedefler seçecek ve amaçlarını gerçekleştirme yolunda ihtiyacı olan yetenek-bilgiyi elde ederek, bunları kullanacak davranışları sergileyecektir⁹⁷.

⁹⁶ Akyar , a.g.e., s. 29.

⁹⁷ Koçel, a.g.e., s. 48-51.

2.3.1.5. Motivasyon Konusundaki Süreç Yaklaşımları

Süreç kuramlarında iş görenlerin hedeflerine ulaşmalarında ne tür özendirme araçlarının kullanılacağı incelenmiştir. Değişik bir ifade ile “çalışanın yapmış olduğu hal ve hareketin yenilenip veya yenilenmemesi nasıl sağlanabilir?” sualine cevap aranmasıdır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar, kişiyi davranışa yönelten eylemlerden yalnızca biridir⁹⁸.

2.3.1.5.1. (Vroom) Beklenti Yaklaşımı

Bu teori, çalışanın motivasyonunu sağlayan durumlar üzerinden değil, çalışanın hedefleriyle bu hedefler için gösterdikleri çaba ve davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Çalışan, göstereceği davranışı üç beklentiye göre yapar. Bunlar bekleyiş (istenilen seviyede çaba gösterebilme inancı), araçsallık (istenilen seviyede çaba gösterildiğinde elde edileceği ödüller ya da çıktılar) ve valence (elde edileceği ödül ve çıktının arzulanma derecesi ve çekiciliği) olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanın her amacının yine kendisi için farklı bir değeri vardır. Bu amaca ulaşmak sadece kendisi için önemliyken başka kişiler açısından bir önem ifade etmeyebilir. Örnek olarak, birey bir topluluğa katılmayı isteme amacı, o topluluğun bir parçası olmanın toplumdaki statüsünü artıracağına inanmasıdır⁹⁹.

Bu teori,

MOTİVASYON KUVVETİ = BEKLEYİŞ x ARACSALLIK x VALENS
Expectancy. Theory. <http://www.quickmba.com/mgmt> (21.11.2013)

Şekil- 3 (Vroom) Beklenti Yaklaşımı Formülü (Dizdar, 2009)

“Motivasyon Kuvveti (Sonuç)¹⁰⁰: Bireyin giriştiği faaliyeti başarıyla gerçekleştirdiği takdirde varmayı algıladığı bir amaçtır”. Örneğin; hastanede çalışan bir doktorun baktığı

⁹⁸ Önen , a.g.e., s. 56-57.

⁹⁹ Wley John & Sons, “Beklenti Kuramı Theory.html; H.V. Vroom, **Work and Motivation**, John Wley&Sons Inc, USA, 1964, ss.15-16’ye atfen. (05.01.2014)

¹⁰⁰ Abdullah Dizdar, “Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Konuyla İlgili Bir Uygulanma ”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul,/2009, s.20. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

hasta sayısı ile orantılı olarak performans puanının hesaplanması ve bu buna göre yüksek puana yüksek, düşük puana düşük ek ödeme verilmesi gibi.

Bekleyiş: Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu ve güven konusunda yeteneklerinin ne düzeyde olduğunu anlamasıdır. Başka bir ifadeyle, istenilen sonuca varmak için belirli bir seviyede çaba gösterilmesiyle başarıya ulaşılacağına duyulan inancı belirtmektedir. Eğer çalışanlar çaba sarf etmekle istediği ödülle ulaşacağına inanıyorsa daha fazla gayret sarf ederler. Beklenti ne kadar yüksek olursa çabada o kadar yüksek olmaktadır. Aksi durumda beklenti yoksa çabada olmayacaktır. Eğer çalışanın hem ödülle biçilen değer hem de beklentisi yüksekse motivasyonu da yüksek olacaktır.

Araçsallık: Bireyin istediği çabaladığı amaçlarına ulaşması durumunda bunun şahsı yönünden sağlayacağı yarar hakkındaki algısıdır. Kişinin istediği ilk sonuca ulaşması sonucunda ikinci derece sonuçlara ulaşıp ulaşamayacağıdır. Birinci sonuç, ikinci derecedeki sonuçları gerçekleştirmek için bir araç olmaktadır. Örneğin; bir çalışanın terfi alma arzusu ve bunun için göstereceği performans birincil sonuçsa, terfi edildiğinde alacağı ücret artışı ikincil sonuçtur. Yani araçsallık kısaca, birincil sonucun ikincil sonuca sebep olma olasılığıdır.

Valens: İnsanın istediği amaca ulaşmak için duyduğu isteğin şiddetidir. Diğer bir deyimle, bireyin amaçlarına göre tutum ve duygusal yönelimlerini ifade eder. Bir çalışanın dışsal ve içsel ödül olarak ne istiyorsa onu bulmasıdır. Birleşme değeri için pozitif olan kişiye ulaşmak değil sonuca ulaşmaktır¹⁰¹. Vroom'un güdüleme hakkındaki görüşünün aslı ödüle endeksli beklentiler oluşturmaktadır. Kişinin yaptığı işindeki gayretinin başkaları tarafından iltifat edilmesi ve ödül kazanması beklentisine girmesidir. Şayet işletmelerde takdir ve ödül hususu ile alakalı plan ve programlar daha evvelden yapılmışsa bu iş görenlerin motivasyonunu artıracaktır.

2.3.1.5.2. (Porter & Lawle) Beklenti Yaklaşımı

Beklenti modeli, Vroom modeline benzer biçimdeki bir süreçle ortaya çıkar. İki modelde özünde aynıdır. Tek fark bu teoride, Vroom tarafından değinilen fakat ayrı değerler olarak ele alınmayan bazı faktörlerin ele alınmasıdır. Bu faktörler, rol algılayışı, yetenek, içsel-dışsal algılanıyor olan ödül kavramıdır¹⁰².

¹⁰¹ Muhammet Yılmaz ve Ömer Aslan, Öğretmen Motivasyonunun Artırılmasında "ÖNKAS" Ödül Sistemi. **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2013, (Özel Sayı), s.286-306.

¹⁰² Öztürk, a.g.e., s. 289.

2.3.1.5.3. Adams'ın Hakkaniyet Yaklaşımı

Kuramın çıkış noktası; işçilerin çalışma ortamlarında, eşit davranışta bulunulması isteğinde oldukları ve bu isteğin motivasyonuna tesir ettiği ile alakalıdır. Kuram dört temel terim ile açıklanır¹⁰³;

- ✓ Kişi: Eşitlik veya eşitsizliğin farkında olan insan
- ✓ Karşılaştırma: Verilen ödül anlamında, yapılan işlere karşılık bireyin kendisiyle kıyaslama yaptığı diğer kişi ya da gruplar.
- ✓ Girdiler: İnsanın işine taşıdığı kişisel özellikleri. (Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe, vb.)
- ✓ Çıktılar: Kişinin yapmış olduğu iş neticesinde aldığı ücret ve terfi gibi ödüller.

Hakkaniyet yaklaşımı bir çalışanın işine katmış olduğu becerisini, çabasını ve işe ayırmış olduğu zamanın karşılığında, beklediği ücret ve ayrıcalıklara ulaşmasını sağlamayı amaçlamıştır¹⁰⁴.

2.3.1.5.4. (Locke) Amaç Yönelimi Yaklaşımı

Locke (1990) tarafından ortaya konmuştur. "Bu Teoriye göre, kişinin davranışlarını içsel niyetleri ve amaçları motive eder. Yaklaşımına göre hedef, kişinin isteyerek amacına kavuşmak yâda başarılı olmak isteğidir. Amaç, belli bir sürede istenilen satış rakamını yakalamak gibi özel veya aranan bir satış elemanı olmak gibi genel olabilir. Locke (1986), hedeflerin davranışları etkilediği dört özelliği aşağıda belirtmiştir¹⁰⁵.

- ✓ Hedef, bireyin dikkatini amacına ulaşacağına inandığı davranışlara yönlendirir.
- ✓ Hedef, bireyi daha çok gayret göstermesi için eyleme geçirir,
- ✓ Hedefler çalışma azmini artırır, birey amacına ulaşma yolunda yapması gerekenlerden daha fazla zaman ayırır,
- ✓ Hedefler, amaçlara ulaşılması için gerekli olan etkin teknikleri bulmakta kişiyi motive eder.

Bu teoriye göre insanların oluşturduğu hedefler insanların güdülerinin ölçülerini de belirler. Kısaca İnsanların oluşturdukları hedeflerin ulaşılabilirlik derecelerdir. Teorisyenin hedefi, herhangi bir işin nesnesi olduğunu belirtir¹⁰⁶.

¹⁰³ Akyar , a.g.e., s.37.

¹⁰⁴ Cherie Amsale and Gebrekidan, Ato B. Nursing., Leader ship and Management, 2005.
http://www.cartercenter.org./resources./pdfs./health./ephti./li.,brary./lecture_notes/nursing_students/LN_nsg_ldrshp_final.pdf, Erişim Tarihi:02.01.2017.

¹⁰⁵ Önen, a.g.e., s. 62.

¹⁰⁶ Akyar , a.g.e., s. 38.

2.4. KURUM ÇALIŞANININ MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN ETKENLER

2.4.1. Demografik Faktörler

Çalışanların motivasyon düzeylerinin farklı olmasına neden olan öncelikli demografik faktörler cinsiyet, yaş ve kıdemdir¹⁰⁷.

- ✓ **Cinsiyet:** Çalışanların motivasyonunun cinsiyete göre değiştiğine dair delillerin tutarlı olmadığı ifade edilmiştir. Bu durumdan yapılan çalışmaların bir kısmında çalışanların motivasyonlarının cinsiyete göre değiştiği, bazı çalışmalarda da motivasyonun cinsiyete göre değişmediğini söylemek mümkündür.
- ✓ **Yaş:** Çalışanların yaşı arttıkça tecrübelerinden dolayı motivasyon düzeylerinin arttığı belirtilmiştir. Çalışanların yaşı küçüldükçe ilerleme ve iş güvencesine dair umutlarının olması sebebiyle motivasyonları düşmektedir.
- ✓ **Kıdem:** Çalışanların kıdemi arttıkça motivasyonlarının arttığı görülmektedir.

2.4.2. Ücret

“Ücret, Frederick Herzberg Çift Faktör Kuramı'nın hijyen faktörü arasında yer almakta olup, çalışanları motive ettiği belirtilmektedir”¹⁰⁸. “Çalışanların aldığı ücret motivasyonlarının yükselip düşmesiyle yakından ilişkilidir.

Para, çalışanlarca yaptığı işin getirisi olarak görülmektedir. Maaşın çalışanın gösterdiği performansa göre ayarlanmamış olması çalışanın olumsuz iş tatmini yaşamasına neden olacaktır. İş görenin ücretinde yapılan azaltmalar onun tatminsizliğine yol açacaktır¹⁰⁹.

2.4.3. İşin Niteliği

Çalışmak için yetenek ve beceriyi kullanmayı temel alan ve zorunlu kılan işler için personellerin, yaptıkları bu işlerden oldukça motive oldukları görülmüştür. Günümüzde, modern seri üretim işlerinin; çalışanlara makine gibi sürekli aynı şeyleri tekrarlaması ve oluşturulan ürünün sadece bir parçasıyla meşgul olunmasının personelin fiziki yapısı

¹⁰⁷ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde insan ilişkileri 3. Baskı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.12.

¹⁰⁸ Nevra Bostancı, “İlköğretim Okulları Birinci ve İkinci Kademedeki Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2007, s. 17. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

¹⁰⁹ Kantar, a.g.e., s.68.

üzerinde oluşturduğu zararları görülmüş, oluşan bu zararı engellemek için bazı yöntemler öne sürülmüştür.

2.4.4. Çalışma Şartları

“Çalışma ortamı çalışanların işlerini yaptığı yerdir. Herzberg Çift Faktör Kuramı'nın hijyen faktörü ve Maslow'un Temel İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki güvenlik ihtiyacına göre çalışanların motivasyonunu çalışma koşulları etkilemektedir. Çünkü çalışanlar vakitlerinin çoğunu iş yerinde geçirmektedir. Bundan dolayıdır ki çalışma ortamlarında sesin, ısının, havalandırmanın, ışığın ayarlanıp uygun koşullarda olması sağlanmalıdır”¹¹⁰.

İş görenler sıcak, ferah, aydınlık, gürültüsüz, güvenlik bakımından iş görmeye uygun şartlarda işyerlerinde çalışmak istemektedirler. Diğer yandan iş görenler, işyerlerinin ailesi ile yaşam sürdürdükleri yerleşim yerlerine yakın, işyerindeki binaların bakımlı, çalışma alanlarındaki malzemelerin kullanışlı olmasını talep ederler. Bu istekler iş görenin etkin ve verimli iş doyumunu için gerekli görülmektedir.

2.4.5. Yükselme İmkânları

Bir işletmede yükselme imkânı kişilerin daha çok ve daha özenli çalışmasına neden olmaktadır. Şayet işte ilk günlerini yaşamakta olan bir kişi, eğer işte hep aynı pozisyonda kalacağına farkına varırsa, maaşında da bir yükselme olmayacağı hissine kapılacaktır, bu durum onun iş ortamında gerekli gayreti göstermemesi sonucunu ortaya çıkaracaktır¹¹¹.

2.4.6. Diğer Çalışanlarla İlişkiler

Çalışanlar işinin gereğini yaparken diğer taraftan sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını istemektedirler. Çalışanlar mesai arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde oldukça aidiyet duyguları güçlenecektir. Bu durum çalışanların motivasyonlarının artmasına önemli bir katkı sağlayacaktır. Ayrıca iş arkadaşlarıyla ilişkileri Kapsam Kurumları'nda (Maslow) İhtiyaçlar Hiyerarşisi, (Frederick Herzberg) Çift Faktör

¹¹⁰ CAN , a.g.e., s. 265.

¹¹¹ Kantar.,a.g.e., s. 66.

Kuramı'ndaki hijyen faktörleriyle açıklamak mümkündür. Sosyal ihtiyaçların karşılanması, iş arkadaşlarıyla ilişkiler çalışanların motivasyonlarına olumlu etki etmektedir¹¹².

İş ortamında mesai arkadaşlarının birbirleriyle ortak faaliyetleri işi daha çok sevmesini ve işe daha fazla motive olmasını sağlayabilir. Bu nedenle kurum yöneticileri çalışanların birbirlerine karşı olan sevgi bağlarının güçlenmesine önem vermelidir. Ayrıca, çalışanların sosyalleşmeleri sağlanmalıdır.

2.4.7. Ödül

İnsanlar kendilerini saygın bir kişi olarak görürler. Diğer yandan başkaları tarafından da saygınlıklarının tescil edilmesini isterler. Bu sebeple çalışanlar vazifelerinin karşılığında takdir edilmeyi de isterler. Korman'a göre üç çeşit kendini takdirden söz edilir.¹¹³ İşverenler, iş görenleri işe tutundurmak ve iş yerine bağlanmasını sağlamak hedefiyle iş görenlere maddi değeri olan mükâfatlar verebilirler. Personele verilen bu ödüller ve hediyeler çalıştığı gün içinde ya da belli özel günlerde verilebilir. Personele verilen yiyecek, içecek ve çeşitli ikramlar vakit yemeklerinden bazılarının kurum tarafından karşılanması ya da fazladan ücret ödenmesi bu ödüllere örnek teşkil edebilir.

2.4.8. Örgüt İklimi

Kurumların psikolojik ortamıdır. Kurumda arkadaşlık, birlerine destek olmak, bir birlerine karşı nazik olma örgüt ilişkileri unsurlarıdır. Kurumsal iklim dostluk, beraberlik, riski paylaşma gibi farklılıklara örgüt iklimini tesir altına alan temel etmenler ise; bireyin motivasyonu, liderlik şekilleri ve örgütsel iletişimdir¹¹⁴.

¹¹² Lütfü Büyükses, "Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2010, s. 9. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹¹³ Kantar, a.g.e., s. 66.

¹¹⁴ Bedük, a.g.e., s. 200.

2.5. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ OLAN ARAŞTIRMALAR

Söz konusu araştırma yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmaların yaptığım araştırmaya ışık tutması amacıyla aşağıda incelenmiştir.

2.5.1. Yurt İçinde Yapılmış olan Araştırmalar

Boğa (2010) tarafından “İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumlarına Etkisi” konu başlıklı çalışmada, elde edilen bulgular öğretmenlerin branş ve hizmet yıllarına göre yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünden anlamlı bir farklılığın çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır.¹¹⁵ “Yönetimdekilerde bulunan liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul yönetiminden gördükleri liderlik davranışları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin okul yönetimdekilerden gördükleri liderlik davranışları ile iş tatmini arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu araştırma neticesinde okul yönetimdekilerin, öğretmenlerin iş tatminini artırmaları için, öğretmenlerin okul yönetimine bakış açılarını değiştirmeleri gerektiği yorumu yapılmıştır”¹¹⁶.

Vural (2016) araştırmasında, Ortaokul yöneticilerinin liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya çıkarılmayı hedeflemiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik stillerini öğretmen algıları yönünde demografik değişkenlere göre değişmediği, motivasyonlarında cinsiyet değişkeni haricinde bir farklılık olmadığı bunun yanında erkek öğretmenlerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır¹¹⁷.

Madenoğlu (2014) araştırmasında okul yöneticilerinin liderlik tutumları ile çalışanların iş doyumlarının örgütsel bağlılık boyutuyla olan ilişkisini incelemiştir. Araştırmada, eğitimcilerin örgütsel bağlılık seviyesi, okul yöneticilerinin ahlaki liderliği ve eğitimcilerin iş tatmini değişkenlerinin yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır¹¹⁸.

¹¹⁵ Çiğdem Boğa, “İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, On dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, 2010, s. 71. **(Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi)**.

¹¹⁶ Şeref Aslanoğlu, “Lise okul müdürlerinde liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Konya ili örneği)”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, KTO Karatay Üniversitesi 2016, s. 62. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹¹⁷ Gürsen Vural, “Okul Yöneticilerinin Liderlik stillerinin çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Avrasya Üniversitesi, Trabzon, 2016, s.87. **(Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi)**.

¹¹⁸ Canan Madenoğlu vd., Okul müdürlerinin. Liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 2014, Cilt: 20(1), ss.47-69.

2.5.2. Yurt Dışında Yapılmış olan Araştırmalar

Wahab (2014)'in Malezya'nın Temerloh bölgesinde yapmış olduğu "İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" konulu çalışmasında, Temerloh bölgesindeki ilk ve ortaokul yöneticilerinin çoğunun dönüşümsel liderlik seviyesinin yüksek olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik uygulama düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bundan dolayı, dönüşümsel liderlik çalışmasının verimli ve uygulanabilir olması için okul müdürünün, okul müdür yardımcıları tarafından desteklenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır¹¹⁹.

Gul (2012) tarafından Pakistan'da yapılmış olan "Kalıplaşmış Cinsiyet ve Öğretmenlerin Algıları (Pakistan Örneği)" konu başlıklı çalışmasında; vakıf üniversitelerinde ve devlet üniversitelerinde görev yapan eğitimcilerin cinsiyet durumlarına göre algıları incelenmiştir. Eğitimcilerin yaşları, yeterlilikleri, atama durumları, evli ya da bekâr oldukları ve mülkiyet değişkenleri hakkında fark anlamlı bulunmuştur¹²⁰

Marshall (2014) tarafından yapılmış olan "Asıl Adı Liderlik Tarzı ve Öğretmen Memnuniyeti Abşeron Öğretmenleri (Barbados Örneği)" konulu çalışma temel liderlik özellikleri arasındaki münasebeti incelemek üzere tasarlanmıştır. Araştırmada, karar verme, iletişim kurma, organizasyon, değerlendirmek, sosyal ve mesleki destek ile öğretmen memnuniyeti incelenmiştir. 101 kişi üzerinde uygulanan araştırmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark görülmemiştir¹²¹.

¹¹⁹ Jamalullail Wahab.,Headmasters.,**Transformational Leaderssship and Their Relationooship.,with Teachers.**, Job Satisfaction and Teachers., Comitments. Publishead by Canada, Center of Science and Education, 2014, s.13.

¹²⁰ Sajid GUI vd.,Gender Stereotypess and Taechers Perceptions.,The Case of Pakistan.,**ementInformation and Knowledge.**,Managt, Pakistan ,2012 Cilt 2(7) ,ss. 17-28.

¹²¹ Ian A Marshall , "Principal Leadership Style and Teacher Satisfaction among a Sample of Secondary School Teachers in Barbados.,**Caribbean Educational Research, Journal.**,Barbados, 2014.c: 2(2), ss. 105-116.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİSE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE NİCEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLİJİSİ

Bu kısımda, araştırma amaç, önem, kapsam, problem, örneklem, sınırlılıklar, model, yöntem, varsayımlar, hipotezler, veri analizi, bulgular ve değerlendirme konularında bilgi verilecektir. Ayrıca araştırmanın verilerinin hangi analiz teknikleriyle çözümlendiği, katılımcılarla ilgili sosyo demografik bulguları, kullanılmış olan ölçeğin geçerlilik-güvenirlilik analizleri, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon değerleri ile karşılaştırmaları konularından bahsedilecektir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

“Lise Eğitim Yöneticilerinde Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi” (Esenyurt İlçesi Örneği) konu başlıklı çalışmada, lise müdürlerinin liderlik düzeylerini tespit etmek, liselerde görevli eğitimcilerin algılarıyla okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda okul çalışanlarının demografik özellik değişkenleri yönünde, lise eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri ile okul çalışanlarının motivasyonu arasındaki farklılaşma durumu araştırılacaktır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Bir kurumda çalışan personelin motivasyonunu arttırmak insan kaynakları tarafından yerine getirilmesi gereken önemli görevlerinden biridir. Araştırmanın ana teması olan “eğitim yöneticilerin liderlik özelliklerinin, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi” konusunda elde edilen bulguların kurum yöneticilerine, okul personeline ve tüm çalışanlara yansıtılması yarar sağlayacaktır. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan lise öğretmenlerinin motivasyonlarının artırılması geleceğimizin teminatı gençlerimizin daha mutlu ve daha başarılı bir şekilde yetiştirilmesini sağlayacaktır. Öğretmen ve eğitim çalışanlarının motivasyonunun artması için lise yöneticilerinin lider bir kişiliğe sahip, yeniliğe açık olmaları önemlidir.

Araştırmanın sonucuna göre;

- a) Çalışanların motivasyonunu arttıracak olan liderlik eğitiminin fakülte aşamasında öğretmen adaylarına bir ders olarak verilmesi hususunda YÖK Başkanlığına tavsiyede bulunulabilir.
- b) Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenlere liderlik eğitimi sertifika programları planlanıp bunlarla ilgili yönlendirmeler yapılabilir.
- c) Okul müdürlerinin liderlik yapılarının analiz edilip “daha verimli bir lider nasıl olunur, beklentiler nelerdir?” gibi sorulara cevap verilebilir

Liderlik davranışları okul yönetiminde başarılı olmak ve uyumlu çalışmak için oldukça önemlidir. Ayrıca çalışmamızın önemli amaçlarından biri de, anketler ve çeşitli değerlendirmeler ile istenen ve verimli olan liderlik yapısını ortaya çıkararak, öğretmen ve çalışan motivasyonunu arttırmak, daha verimli ve daha uyumlu bir yönetimin nasıl olması gerektiğini açıklamak, bu sayede diğer okul yöneticilerine örnek bir çalışma sunmaktır.

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma anketi okulda görev yapan öğretmenlere “kolayda örneklem metodu” kullanmak suretiyle yapılmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Problemi

Lise yöneticilerinde liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna üzerindeki etkisi önemli midir?

Okulda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri ile aralarındaki ilişki incelenerek ve bu yönde olumlu ve olumsuz motivasyon yansımalarının neler olabileceği konusunda çalışmalar yapılması planlandı.

Bu yönde yapılacak olan çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

1. Lise Eğitim Yöneticilerinin liderlik özellikleri, algı düzeyleri; çalışanların “cinsiyetlerine” göre anlamlı farklılık var mıdır?
2. Lise Eğitim Yöneticilerinin liderlik özellikleri algılarında; öğretmenin “medeni durumlarına” göre farklılaşma göstermekte midir?

3. Lise Eğitim Yöneticilerinin liderlik özellikleri algılarında “öğretmenlerin yaşına” göre farklılık göstermekte midir?
4. Lise Eğitim Yöneticilerinin liderlik özellikleri algılarında “öğretmenlerin eğitim durumuna” göre farklılaşmakta mıdır?
5. Lise Eğitim Yöneticilerinin liderlik özellikleri algısında “öğretmenlerin hizmet yılına” göre anlamlı farklılık var mıdır?
6. Lise Eğitim Yöneticilerinin liderlik özellikleri algısında “öğretmenlerin çalıştıkları kuruma” göre farklılık var mıdır?
7. Lise Eğitim Yöneticilerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon ilişkisi arasında farklılık var mıdır?
8. Lise Eğitim Yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin motivasyonu üzerinde anlamlı yönde etkisi var mıdır?

3.1.5. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

Bu araştırma ile lise eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonları üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma evreni İstanbul Esenyurt İlçesinde bulunan lise düzeyi devlet ve özel okullarda görev yapan 3.800 öğretmen den oluşmuştur. Toplam olarak 487 öğretmenin rastgele yöntem kullanılarak örneklem sayısı belirlenmiştir ve anket çalışması bu örnekleme dâhil olan kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. İstanbul, Esenyurt ilçesinde, 2017-2018 eğitim ve öğretim yılında çalışan lise müdürleri ve öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Veri Toplama Tekniği: Anket yöntemi, literatür taraması, istatistiksel analiz teknikleri ve diğer bilimsel yöntemlerle sınırlandırılmıştır.

3.1.7 Araştırmanın Modeli

Çalışma kesitsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Okyay (2010) Kesitsel araştırmanın, çalışılan guruplar üzerinde ele alınan bir zaman dilimine değil belli bir anda toplanıp değerlendirilmesine dayandırmaktadır¹²². Ona göre, araştırmanın evreni

¹²² Pınar Okyay. **Araştırma ile İlgili Temel Kavramlar.**// <https://www.bibalex.org/supercourse/lecture/lec34851/014.htm>, Erişim Tarihi: 21.01.2017.

belirlenerek kısa bir süre içinde veriler toplanır. Seçim anketleri buna bir örnek olarak gösterilebilir. Bu araştırmalar prevalans araştırmalar diye de adlandırılırlar. Araştırma İstanbul Esenyurt İlçesinde lise düzeyi devlet okulları ve özel okullardan Kesitsel araştırma yöntemi ile rastgele seçilecek olan toplam 487 öğretmen üzerinde anket uygulaması ile yapılmıştır

3.1.8. Araştırmanın Varsayımları

1. Bu araştırmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenilen olguyu yansıttığı varsayılacaktır.
2. Araştırmanın hazırlanması aşamasında kullanılan yöntemlerin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.
3. Bu araştırmada kullanılacak anketlerin ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçecek nitelikte olduğu varsayılacaktır.
4. Bu çalışmaya katılan öğretmen ve diğer çalışanların, anket sorularına içtenlikle ve doğru cevap verecekleri varsayılacaktır

3.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma kapsamında üzerinde durulan değişkenlere ilişkin geliştirilmiş olan araştırma hipotezlerine aşağıda yer verilmektedir.

H1: Lise Eğitim Yöneticilerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon ilişkisi arasında farklılık vardır.

H2: Lise Eğitim Yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin motivasyonu üzerinde anlamlı yönde etkisi vardır.

H3: Okulda görev yapan öğretmenlerin motivasyonu, öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre farklılaşır.

Hipotez 3a: Cinsiyetine, Hipotez 3b: Medeni durum, Hipotez 3c: Yaş, Hipotez 3d: Eğitim durumu, Hipotez 3e: Hizmet yılı, Hipotez 3f: Çalıştıkları kurum,

3.1.10. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmada, Doç.Dr. Turgut Karaköse'nin geliştirmiş olduğu "Liderlik ve Motivasyon" anketi kullanılmıştır. Anketin kullanımı hususunda Doç.Dr. Turgut Karaköse' den izin alınmıştır. Anket formu İstanbul Esenyurt İlçesinde bulunan liselerde görevli öğretmenlere uygulanmıştır. Yapılan güvenirlilik analizi değerlendirmesinde ölçęin

yöneticilerin liderlik özellikleri boyutunda güvenilirliği 0,792, öğretmenin motivasyonları boyutunda güvenilirliği ise 0,957 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik sınırları içinde olduğunu göstermektedir.

Anket; 40 soru ve okul yöneticilerin liderlik özelliklerini içeren ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini gösteren iki alt bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm; 7 sorudan meydana gelen ve demografik bilgiler içeren sorularından oluşmaktadır.

İkinci bölüm; 40 maddeden oluşturulmuş beşli likert tipi ölçekten meydana gelmektedir. 5'inci sorunun seçenekleri ters çevrilmiştir. Ölçekte 1' den 24'e kadar olan maddeler motivasyon, 25'den 40'a kadar olan 16 madde ise yöneticilerin liderlik davranışı ile alakalıdır. Ölçeklerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS Statistics 25.0 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde, betimsel frekans analizleri, t - testi, F analizi, Post Hoc/Tukey HSD testi, korelasyon analizi, basit regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.1.11. Araştırma Bulguları Ve Değerlendirme

Lise eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonları üzerine etkisi konulu bu araştırmada; anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler üzerinde statiksel analizler yapılması sonucu bulgulara ulaşılmıştır. Anket kamu okulları ve özel okullar da görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır.

3.1.12. Katılımcılar İle İlgili Sosyo - Demografik Bulgular

3.1.12.1. Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Karşılaştırma Verileri

Tablo-2 Araştırmamıza Katılımcıların Cinsiyetleri

Dağılım				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	292	60,0	60,0	60,0
Erkek	195	40,0	40,0	100
Total	487	100	100	

Araştırmaya katılanların 292'sinin kadın (%60,0) ve 195'inin (%40,0) erkek olduğu belirlenmiştir.

3.1.12.2. Araştırmamıza Katılımcıların Medeni Durumları

Tablo-3 Araştırmamıza Katılımcıların Medeni Durumları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	281	57,7	57,7	57,7
Bekâr	206	42,3	42,3	100
Total	487	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre 281 (%57,7) kişinin evli, 206 (%42,3) kişinin bekar olduğu görölmektedir.

3.1.12.3. Araştırmamıza Katılımcıların Yaş Durumları

Tablo-4 Araştırmamıza Katılımcıların Yaş Durumları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
20- 30	219	45,0	45,0	45,0
31-40	211	43,3	43,3	88,3
41-50	47	9,7	9,7	98
51 Yaş Üstü	10	2,0	2,0	100
Total	487	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların yaş durumları incelendiğinde; 219 (45,0) kişinin 20-30 yaş aralığında, 211 (%43,3) kişinin 31-40 yaş aralığında, 47 (%9,7) kişinin 41-50 yaş aralığında, 10 (%2,0) kişinin ise 51 yaş üzerinde olduğu görölmüştür.

3.1.12.4. Araştırmamıza Katılımcıların Öğrenim Durumları

Tablo-5 Araştırmamıza Katılımcıların Öğrenim Durumları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yüksek Okul	26	5,3	5,3	5,3
Fakülte	352	72,3	72,3	77,6
Yüksek Lisans	107	22,0	22,0	99,6
Doktora	2	0,4	0,4	100
Total	487	100,0	100,0	100,0

Araştırmaya katılanların öğrenim durumlarına bakıldığında 26 (%5,3) kişinin yüksekokul, 352 (%72,3) kişinin fakülte, 107 (%22,0) yüksek lisans, 2 (%0,4) kişinin doktora düzeyi olduğu belirlenmiştir.

3.1.12.5. Araştırmamıza Katılımcıların Okulda Çalışma Sürelerine Göre Durumları

Tablo-6 Araştırmamıza Katılımcıların Okulda Çalışma Sürelerine Göre Durumları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1 Yıldan Az	124	25,5	25,5	25,5
1-5 Yıl	276	56,7	56,7	82,2
6-10 Yıl	71	14,6	14,6	96,8
11-15 Yıl	7	1,4	1,4	98,2
16 Yıl Üstü	9	1,8	1,8	100,0
Total	487	100,0	100,0	

Katılımcıların okulda çalışma sürelerine bakıldığında 124 (%25,5) kişinin 1 yıldan az, 276 (%56,7) kişinin 1-5 yıl arasında, 71 (%14,6) kişinin 6-10 yıl arasında, 7 (%1,4) kişinin 11-15 yıl arasında, 9 (%1,8) kişinin 16 yıl üzeri bir süredir okulda çalışmakta olduğu belirlenmiştir.

3.1.12.6. Katılımcıların Mesleklerinde Geçirdikleri Süreye Göre Durumları

Tablo-7 Araştırmamıza Katılanların Mesleklerinde Geçirdikleri Süre Durumları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1 Yılden Az	31	6,4	6,4	6,4
1-5 Yıl	202	41,5	41,5	47,9
6-10 Yıl	135	27,7	27,7	75,6
11-15 Yıl	56	11,5	11,5	87,1
16 Yıl Üstü	63	12,6	12,6	100,0
Total	487	100,0	100,0	

Katılımcıların meslekte hizmet sürelerine bakıldığında 31 (%6,4) kişinin 1 yıldan az, 202 (%41,5) kişinin 1-5 yıl arasında, 135 (%27,7) kişinin 6-10 yıl arasında, 56 (%11,5) kişinin 11-15 yıl arasında, 63 (%12,9) kişinin 16 yıl üzeri meslekte çalışmakta olduğu görülmektedir.

3.1.12.7. Katılımcıların Çalıştıkları Kuruma Göre Durumları

Tablo-8 Araştırmamıza Katılanların Çalıştıkları Kuruma Göre Durumları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Devlet Okulu	311	63,9	63,9	63,9
Özel Okul	176	36,1	36,1	100,0
Total	487	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları kurum yönünden incelendiğinde, 311 (%63,9) kişinin devlet okullarında, 176 (%36,1) kişinin ise özel okullarda görev yaptığı belirlenmektedir.

3.1.13.Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Liderlik düzeyi ve motivasyon ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliliğinin istatistiksel değerinin saptanabilmesi yönünde faktör analizine tabi tutulmuştur (N=487). Örneklemin uygunluğu yönünde ölçeğin genel KMO test sonucu 0,921 olarak hesaplanmıştır. Berlett testi sonucunda ise anlamlılık düzeyi $p:0,00<0,01$ olduğu görülmektedir. Testler sonucunda elde edilen verilerin dağılımının normal düzeyde olduğu ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirlenmiştir.

Tablo-9 Araştırmamızın Cronbach Alfa Sonuçları

Sıra NO	Boyut	Cronbach Alfa
1	Yöneticilerin Liderlik Özellikleri	,79
2	Öğretmenlerin Motivasyonları	,95

Yöneticilerin Liderlik Düzeyleri ve Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi Ölçeğini oluşturan boyutları için hesaplanmış olan geçerlilik ve güvenirlik analizi sonuçları liderlik düzeyleri için 0,79, öğretmenlerin motivasyonu için 0,95 olarak bulunmuştur. Elde edilmiş olan değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.1.14.Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri Ve Korelasyon, Regrasyon Değerleri

Bu kısımda aritmetik ortalama, standart sapma tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmektedir

3.1.14.1.Katılanların Liderlik Ve Motivasyon Ölçeğinin, Liderlik Boyutunda Yer Alan Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Tablo-10 Araştırmamıza Katılanların Liderlik Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.Okul yöneticisi, bilgi ve tecrübesi ile bana güven vermektedir.	N	154	240	68	15	10
	%	31,6	49,3	14,0	3,1	2,1
2.Okul yöneticisi, kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.	N	147	262	51	19	7
	%	30,2	53,8	10,5	3,9	1,4
3.Okul yöneticisi, herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	N	124	223	83	35	22
	%	25,5	45,8	17,0	7,2	4,5
4.Okul yöneticisi, dışarıdan gelen fikirlere açıktır.	N	152	237	64	23	11
	%	31,2	48,7	13,1	4,7	2,3
5.Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir.	N	171	241	50	18	7
	%	35,1	49,5	10,3	3,7	1,4
6.Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine destek olur.	N	139	234	81	25	8
	%	28,5	48,0	16,6	5,1	1,6
7.Okul yöneticisi, yeniliklere karşı duyarlıdır	N	161	236	69	16	5
	%	33,1	48,5	14,2	3,3	1,0
8.Okul yöneticisi, yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görmektedir.	N	102	229	113	29	13
	%	20,9	47,0	23,2	6,0	2,7
9.Sorunlarımı yöneticimle rahat bir şekilde konuşabiliyorum.	N	161	240	59	17	10
	%	33,1	49,3	12,1	3,5	2,1
10.Okul yöneticisi, gerekli olduğunda yetki paylaşımında bulunur.	N	121	236	99	27	4
	%	24,8	48,5	20,3	5,5	0,8
11.Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir.	N	180	232	53	15	6
	%	37,0	47,6	10,9	3,1	1,2

12.Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.	N	192	234	41	16	4
	%	39,4	48,0	8,4	3,3	0,8
13.Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlenmede yeterlidir.	N	156	211	92	20	8
	%	32,0	43,4	18,9	4,1	1,6
14.Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.	N	134	239	84	19	11
	%	27,5	49,1	17,2	3,9	2,3
15.Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.	N	183	223	52	18	11
	%	37,6	45,8	10,7	3,7	2,3
16.Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullanır.	N	166	217	73	20	11
	%	34,1	44,6	15,0	4,1	2,3

Tablo-10, da Liderlik ve Motivasyon Ölçeğinde bulunan ve liderlik boyutu ile İLGİLİ son 16 maddeden elde edilmiş olan veriler, frekans- yüzde- ortalama ve standart sapma değerleri bakımından incelenmiştir. Yapılan inceleme, katılımcılar tarafından en çok algılanarak yüksek puan verilen ilk üç madde ile yine katılımcılar tarafından en az algılanan ve düşük puan verilen üç madde üzerinde durularak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

“Okul yöneticisi, yapılan hataları öğrenme fırsatı olarak görür.” şeklindeki soruya değerlendirmeye katılan 487 kişiden, 120 sinin %20,9 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 229’unun %47,0 oranında “Katılıyorum”, 113 kişinin %23,2 oranında “Kararsızım”, 29’unun 6,0 oranında “Katılmıyorum”, 13 kişinin ise %2,7 oranında “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde cevap verdiği görülmektedir.

“Okul yöneticisi, herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.” şeklindeki soruya değerlendirmeye katılan 487 kişiden, 124’ünün %25,5 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 223’ünün %45,8 oranında “Katılıyorum”, 83 kişinin %17,0 oranında “Kararsızım”, 35’inin %7,2 oranında “Katılmıyorum”, 22 kişinin ise %4,5 oranında “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde cevap verdiği anlaşılmıştır.

“Okul yöneticisi, gerekli olduğunda yetki paylaşımında bulunur.” şeklindeki soruya değerlendirmeye katılan 487 kişiden, 121’inin %24,8 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 236 sının %48,5 oranında “Katılıyorum”, 99 kişinin %20,3 oranında “Kararsızım”, 27’inin

%5,5 oranında “Katılmıyorum”, 4 kişinin ise %0,8 oranında “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde cevap verilmiştir.

En az algılanan ve düşük puan verilmiş olan üç madde ise;

“Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.” şeklindeki soruya değerlendirmeye katılan 487 kişiden, 192’sinin %39,4 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 234’ünün %48,0 oranında “Katılıyorum”, 41 kişinin %8,4 oranında “Kararsızım”, 16’ sının %3,3 oranında “Katılmıyorum”, 4 kişinin ise %0,8 oranında “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde cevap verilmiştir.

“Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir.” şeklindeki soruya değerlendirmeye katılan 487 kişiden, 180’inin %37,0 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 232’sinin %47,6 oranında “Katılıyorum”, 53 kişinin %10,9 oranında “Kararsızım”, 15’inin %3,1 oranında “Katılmıyorum”, 6 kişinin ise %1,2 oranında “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde cevap verdiği görülmektedir.

“Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir.” şeklindeki soruya değerlendirmeye katılan 487 kişiden, 171’inin %35,1 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 241’inin %49,5 oranında “Katılıyorum”, 50 kişinin %10,3 oranında “Kararsızım”, 18’inin %3,7 oranında “Katılmıyorum”, 7 kişinin ise %1,4 oranında “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır.

Liderlik ve Motivasyon ölçeğinin genel ortalamasına bakıldığında 3,02 aritmetik ortalama ile katılımcıların sorulara “Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Verilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılanların okul yöneticilerinin liderlik düzeyi algıları ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Veriler frekans- yüzde-ortalama ve standart sapma değerleri bakımından incelendiğinde katılımcıların en çok algılayarak olumlu yönde 2,26 ortalama ile en yüksek puanı verdiği maddenin; “Okul yöneticisi, yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görmektedir.” sorusu olmuştur.

3.1.14.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Liderlik Algı Düzeyi t- Testi

Tablo-11 Araştırmaya Katılanların Liderlik Algı Düzeyleri T-Testi

		N	X	Ss	t	p
Cinsiyete Göre Liderlik Algı Düzeyleri	Kadın	292	2,01	,713	,042	,130
	Erkek	195	1,91	,051		
Medeni Duruma Göre Liderlik Algı Düzeyleri	Evli	281	1,91	,691	,834	,020*
	Bekâr	206	2,06	,747		
Çalıştıkları Kuruma Göre Liderlik Algı Düzeyleri	Devlet	311	1,92	,693	2,510	,037*
	Özel	176	2,06	,754		

*p<.05.

Tablo-11' de, katılımcıların "eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri" yönünde algılarının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediği yönünde t testi puan ortalamaları incelendiğinde, kadın olanlarda 2,01 erkek olanlarda ise 1,91 olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet durumlarına göre t testi değeri (t= ,042 p>.05.) olarak hesaplanmıştır. Çalışanların cinsiyet durumlarına göre eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-11' de, katılımcıların "eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri" yönünde algılarının medeni durumlarına göre değişip değişmediği yönünde t testi puan ortalamaları incelendiğinde, evli olanlarda 1,91 bekâr olanlarda ise 2,06 olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına göre t testi değeri (t= ,834 *p<.05.) olarak hesaplanmıştır. Çalışanların medeni durumlarına göre eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Verilerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde bekâr olan katılımcıların, eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algı düzeylerinin evli olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-11' de, katılımcıların "eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri" yönünde algılarının çalıştıkları kuruma göre değişip değişmediği yönünde t testi puan ortalamaları incelendiğinde, devlet okullarında görev yapanların 1,92, özel okullarda görev yapanların

ise 2,06 olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre t testi değeri ($t=2,510$ * $p<.05.$) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre, eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Verilerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde özel okullarda görev yapanların, eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünden algı düzeyleri devlet okullarında görev yapanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

3.1.14.3.Katılımcıların Demografik Özelliklerine göre “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri” Yönünde Algıları ANOVA Testi Sonuçları

Tablo-12 Araştırmaya Katılanların Liderlik Algı Düzeyleri Anova Analizleri

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Yaş	Guruplar Arası	3,279	4	,820	1,595	,174
	Gurup İçi	247,753	482	,514		
	Toplam	251,032	486			
Eğitim Durumu	Guruplar Arası	2,747	4	,687	1,333	,257
	Gurup İçi	248,285	482	,515		
	Toplam	251,032	486			
Okulda Görev Süresi	Guruplar Arası	4,779	4	1,195	2,338	,054
	Gurup İçi	246,253	482	,511		
	Toplam	251,032	486			
Meslekte Görev Süresi	Guruplar Arası	1,473	4	,368	,722	,585
	Gurup İçi	249,559	482	,528		
	Toplam	251,032	486			

$p>.05.$

Tablo-12’ de, okul çalışanlarının “yöneticilerin liderlik özellikleri yönünden” algıları, yaş durumlarına göre (F=1,595 p>.05.), eğitim durumlarına göre (F=1,333 p>.05.), okullarında görev yapma sürelerine göre (F=2,338 p>.05), meslekte görev sürelerine göre (F=,722 p>.05.) olarak hesaplanmaktadır. Katılımcıların yaş durumları, eğitim durumları, görev yaptıkları okulda geçirdikleri süre ve meslekte geçirdikleri süreye göre eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algı düzeyleri puanları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamaktadır.

3.1.14.4.Katılanların Liderlik Ve Motivasyon Ölçeğinin, Motivasyon Boyutunda Yer Alan Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Tablo-13 Araştırmamıza Katılanların Liderlik Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.Çalıştığım okulda görev yapmak bana çevrede saygınlık kazandırır.	N	97	263	77	40	10
	%	19,9	54,0	15,8	8,2	2,1
2. Emekliliğime kadar öğretmenliğe devam edeceğim.	N	191	153	89	36	18
	%	39,2	31,4	18,3	7,4	3,7
3. Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.	N	197	257	21	9	3
	%	40,5	52,8	4,3	1,8	,06
4. Kurumumda terfi imkânım bulunmaktadır.	N	62	133	129	108	55
	%	12,7	27,3	26,5	22,2	11,3
5. İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.	N	85	161	95	90	56
	%	17,5	33,1	19,5	18,5	11,5
6. Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.	N	215	209	30	25	8
	%	44,1	42,9	6,2	5,1	1,6

7. Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.	N	134	238	70	38	7
	%	27,5	48,9	14,4	7,8	1,4
8. Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.	N	83	233	96	61	13
	%	17,0	47,8	19,7	12,5	2,7
9. İşim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum	N	225	228	24	6	3
	%	46,2	46,8	4,9	1,2	0,6
10. Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.	N	79	164	129	89	26
	%	16,2	33,7	26,5	18,3	5,3
11. İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.	N	104	240	98	34	11
	%	21,4	49,3	20,1	7,0	2,3
12. Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum	N	157	249	59	18	4
	%	32,2	51,1	12,1	3,7	0,8
13. İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.	N	38	97	104	187	61
	%	7,8	19,9	21,4	38,4	12,5
14. Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.	N	173	262	43	8	1
	%	35,5	53,8	8,8	1,6	0,2
15. İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	N	207	257	17	5	1
	%	42,5	52,8	3,5	1,0	0,2
16. Zamanımı iyi yönetebiliyorum.	N	164	244	65	12	2
	%	33,7	50,1	13,3	2,5	0,4
17. Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.	N	95	246	106	27	13
	%	19,5	50,5	21,8	5,5	2,7
18. Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.	N	170	195	74	28	20
	%	34,9	40,0	15,2	5,7	4,1
	N	39	69	95	184	99

19. Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.	%	8,0	14,2	19,5	37,8	20,3
20. Okulun fizikî yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.	N	93	224	98	53	19
	%	19,1	46,0	20,1	10,9	3,9
21. Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.	N	240	193	27	18	9
	%	49,3	39,6	5,5	3,7	1,8
22. Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.	N	102	208	133	34	10
	%	20,9	42,7	27,3	7,0	2,1
23. Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım vardır.	N	66	226	123	60	12
	%	13,6	46,4	25,3	12,3	2,5
24. İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.	N	68	145	159	67	48
	%	14,0	29,8	32,6	13,8	9,9

Tablo-13’ de, Liderlik ve Motivasyon Ölçeği’nde bulunan ve motivasyon boyutu ile alakalı ilk 24 maddeden elde edilmiş olan veriler, frekans- yüzde- ortalama ve standart sapma değerleri bakımından incelenmiştir. Yapılan inceleme katılımcılar tarafında en çok algılanarak yüksek puan verilen ilk üç madde ile yine katılımcılar tarafından en az algılanan ve düşük puan verilmiş olan üç madde üzerinde durularak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

“Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.” şeklindeki soruya değerlendirmeye katılan 487 kişiden, 39’unun %8,0 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 69’unun %14,2 oranında “Katılıyorum”, 95 kişinin %19,5 oranında “Kararsızım”, 184’ünün %37,8 oranında “Katılmıyorum”, 99 kişinin ise %20,3 oranında “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde cevap verdiği görülmektedir.

“İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.” şeklindeki soruya değerlendirmeye katılan 487 kişiden, 38’inin %7,8 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 97’sinin %19,9 oranında “Katılıyorum”, 104 kişinin %21,4 oranında “Kararsızım”, 187’inin %38,4 oranında “Katılmıyorum”, 61 kişinin ise %12,5 oranında “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde cevap vermiştir.

“Kurumumda terfi imkânım bulunmaktadır.” şeklindeki soruya değerlendirmeye katılan 487 kişiden, 62’sinin %12,7 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 133’ünün %27,3 oranında “Katılıyorum”, 129 kişinin %26,5 oranında “Kararsızım”, 108’inin %22,2 oranında “Katılmıyorum”, 55 kişinin ise %11,3 oranında “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde cevap verdiği gözlemlenmiştir.

En az algılanan ve düşük puan verilmiş olan üç madde ise;

“İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.” şeklindeki soruya değerlendirmeye katılan 487 kişiden, 207’sinin %42,5 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 257’sinin %52,8 oranında “Katılıyorum”, 17 kişinin %3,5 oranında “Kararsızım”, 5’inin %1,0 oranında “Katılmıyorum”, 1 kişinin ise %0,2 oranında “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde cevap verilmiştir.

“Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.” şeklindeki soruya değerlendirmeye katılan 487 kişiden, 240’ının %49,3 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 193’ünün %39,6 oranında “Katılıyorum”, 27 kişinin %5,5 oranında “Kararsızım”, 18’inin %3,7 oranında “Katılmıyorum”, 9 kişinin ise %1,8 oranında “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde cevap verildiği görülmüştür.

“Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.” şeklindeki soruya değerlendirmeye katılan 487 kişiden, 197’sinin %40,5 oranında “Tamamen Katılıyorum”, 257’sinin %52,8 oranında “Katılıyorum”, 21 kişinin %4,3 oranında “Kararsızım”, 9’unun %1,8 oranında “Katılmıyorum”, 3 kişinin ise %0,6 oranında “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde cevap verdiği anlaşılmıştır.

Motivasyon ölçeğinin genel ortalamasına bakıldığında 2,04 aritmetik ortalama ile katılımcıların sorulara “Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Verilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılanların motivasyon algılarının ortalamasının altında olduğu görülmektedir.

3.1.14.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri Motivasyon Algı Düzeyi T-Testi

Tablo-14 Araştırmaya Katılanların Liderlik Algı Düzeyleri T-Testi

		N	X	Ss	t	p
Cinsiyete Göre Motivasyon Algı Düzeyleri	Kadın	292	2,25	,457	,865	,820
	Erkek	195	2,24	,462		

Medeni Duruma Göre Motivasyon Algı Düzeyleri	Evli	281	2,24	,471	,011	,573
	Bekâr	206	2,26	,442		
Çalıştıkları Kuruma Göre Motivasyon Algı Düzeyleri	Devlet	311	2,14	,379	5,165	,001*
	Özel	176	2,31	,489		

*p>.05.

Tablo-14'de, katılımcıların "motivasyon" algılarının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediği yönünde t testi puan ortalamaları incelendiğinde, kadın olanlarda 2,25 erkek olanlarda ise 2,24 olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet durumlarına göre t testi değeri (t= ,865 p>.05.) olarak hesaplanmıştır. Çalışanların cinsiyet durumlarına göre motivasyon algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-14'de, katılımcıların "motivasyon" algılarının medeni durumlarına göre değişip değişmediği yönünde t testi puan ortalamaları incelendiğinde, evli olanlarda 2,24 bekâr olanlarda ise 2,26 olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına göre t testi değeri (t= ,011 p>.05.) olarak hesaplanmıştır. Çalışanların medeni durumlarına göre motivasyon algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo-14'de, katılımcıların "motivasyon" algılarının çalıştıkları kuruma göre değişip değişmediği yönünde t testi puan ortalamaları incelendiğinde, devlet okullarında görev yapanların 2,14, özel okullarda görev yapanların ise 2,31 olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre t testi değeri (t= 5,165 *p<.05.) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre, motivasyon algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Verilerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde özel okullarda görev yapanların, motivasyon algı düzeylerinin devlet okullarında görev yapanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

3.1.14.6.Katılımcıların Demografik Özellikleri Motivasyon Algı Düzeyleri

ANOVA Testi Sonuçları

Tablo-15 Araştırmaya Katılanların Liderlik Algı Düzeyleri Anova

Analizi

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Yaş	Guruplar Arası	1,417	4	,354	1,690	,151
	Gurup İçi	101,009	482	,210		
	Toplam	102,426	486			
Eğitim Durumu	Guruplar Arası	1,930	4	,483	2,315	,057
	Gurup İçi	100,495	482	,208		
	Toplam	102,426	486			
Okulda Görev Süresi	Guruplar Arası	1,286	4	,322	1,533	,191
	Gurup İçi	101,139	482	,210		
	Toplam	102,426	486			
Meslekte Görev Süresi	Guruplar Arası	,380	4	,095	,449	,773
	Gurup İçi	102,046	482	,212		
	Toplam	102,426	486			

P<.05.

Tablo-15’de, katılımcıların “motivasyon algı düzeyleri” yaş durumlarına göre (F=1,690 p>.05.), eğitim durumlarına göre (F=2,315 p>.05.), okullarında görev yapma sürelerine göre (F=1,533 p>.05), meslekte görev sürelerine göre (F=,499 p>.05.) olarak hesaplanmaktadır. Katılımcıların yaş durumları, eğitim durumları, görev yaptıkları okulda

geçirdikleri süre ve meslekte geçirdikleri süreye göre motivasyon algı düzeyleri puanları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamaktadır.

3.1.14.7.Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisine İlişkin Korelasyon (İlişki) Analizi

Tablo-16 Liderlik Algı Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonları İle İlişkisi

		Liderlik	Motivasyon
Liderlik	Pearson Korelasyonu	1	,537**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	487	487
Motivasyon	Pearson Korelasyonu	,537**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	487	487
** Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir (2-tailed).			

Tablo-16' da, korelasyon analizi bulgularına göre eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların motivasyonları arasında pozitif anlamlı yönlü 0,537 oranında bir ilişki olduğu görülmektedir. Verilere göre lise eğitim yöneticilerinin liderlik düzeyi ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuca göre, lise eğitim yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri arttıkça okul çalışanlarının motivasyonları da artacaktır.

3.1.14.8.Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisine İlişkin Regresyon (Etki) Analizi

Tablo-16 'da, eğitim yöneticilerinin, liderlik özellikleri ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı yönde bir ilişki olduğunun görülmesi sonucu etki analizinin de yapılması gerekmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenini "Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri" bağımlı değişkenini ise "Çalışanların Motivasyonu" oluşturmaktadır. Basit doğrusal regresyon analizi ile Liseler görev yapan eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin okul çalışanlarının motivasyonlarını ne kadar etkilediği araştırılmaktadır.

Tablo-17 Liderlik Algı Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etkisi

Model		Beta	Std. Hata	Beta	t	p
1	Sabit	1,575	,051		30,601	,000
	Liderlik	,343	,024	,537	14,036	,000
A. Bağımlı Değişken: Motivasyon						

Tablo-17’de elde edilen bulgular sonucunda Regresyon modeli (Çalışanların Motivasyonu=1.575+0.343*Yöneticinin Liderlik Özelliği) olarak hesaplanmaktadır. Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi olduğu görülmektedir. Yani, okul yöneticisinin liderlik özelliklerindeki artış, çalışanları etkileyerek motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır.

Sonuç Olarak :

H1 : Eğitim Yöneticilerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon ilişkisi arasında farklılık vardır (kabul edilmiştir).

Korelasyon analizi bulgularına göre eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların motivasyonları arasında pozitif anlamlı yönlü 0,537 oranında bir ilişki olduğu görülmektedir. Verilere göre lise eğitim yöneticilerinin liderlik düzeyi ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuca göre, lise eğitim yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri arttıkça okul çalışanlarının motivasyonları da artacaktır.

H2 : Eğitim Yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin motivasyonu üzerinde anlamlı yönde etkisi vardır (kabul edilmiştir).

Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı yönde bir ilişki olduğunun görülmesi sonucu etki analizinin de yapılması gerekmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenini “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri” Bağımlı değişkenini ise “Çalışanların motivasyonu” oluşturmaktadır. Elde edilen bulgular sonucunda Regresyon modeli (Çalışanların Motivasyonu=1.575+0.343*Yöneticinin Liderlik özelliği) olarak hesaplanmaktadır. Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi olduğu görülmektedir. Yani, okul yöneticisinin liderlik özelliklerindeki artış, çalışanları etkileyerek motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır.

H3 : Motivasyon öğretmenlerin demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılaşır”

Hipotez 3a: Cinsiyet durumlarına göre (reddedilmiştir).

Okul çalışanlarının “eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri” yönünde algılarının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediği yönünde t testi puan ortalamaları incelendiğinde, cinsiyet durumlarına göre algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir (t= ,130 p>.05.). Bu bulgu ışığında kadın çalışanlar ile erkek çalışanların, eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerini algılamalarının aynı düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca, katılımcıların cinsiyet durumlarına motivasyon algı düzeyleri t testi değeri (t= ,865 p>.05.) olarak hesaplanmıştır. Çalışanların cinsiyet durumlarına göre motivasyon algı düzeylerinin de anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Hipotez 3b : Medeni durumlarına göre (kabul edilmiştir).

Çalışanların medeni durumlarına göre eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t= ,834 *p<.05.$). Bunun yanında konu çalışanların motivasyon algısı yönünden incelendiğinde yine anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı belirlenmektedir ($t= ,011 p>.05.$). Verilerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde bekâr olan katılımcıların, eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algı düzeylerinin evli olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hipotez 3c : Yaş durumlarına göre (reddedilmiştir).

Okul çalışanlarının eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algısı yaş grupları değişkenine göre anlamlı yönde değişiklik gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans-analizi Anova, sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ($F=1,595 p>.05.$). Çalışanların yaş durumlarına göre motivasyon algıları üzerine yapılan Anova analizi sonuçlarına göre yine anlamlı bir farkın ortaya çıkmamış olduğu görülmüştür ($F=1,690 p>.05.$).

Hipotez 3d : Eğitim durumlarına göre (red edilmiştir).

Okul çalışanlarının eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algısı katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı yönde değişiklik gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılmış olan tek yönlü varyans-analizi Anova, sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ($F=1,333 p>.05.$). Çalışanların motivasyon algı durumlarının eğitim durumlarına göre değişip değişmediği yönünde Annova testi sonucu ise ($F=2,315 p>.05.$) olarak hesaplanmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre motivasyon algı düzeyleri puanları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamaktadır.

Hipotez 3e : Meslekte geçirdikleri süreye göre (reddedilmiştir).

Okul çalışanlarının “yöneticilerin liderlik özellikleri yönünden” algıları öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süreye göre anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans-analizi Anova sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark çıkmamaktadır ($F=,722 p>.05.$). Yapılan inceleme sonucunda motivasyon algıları da meslekte geçirdikleri süreye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=,499 p>.05.$).

Hipotez 3f : Çalıştıkları kurumlara göre (kabul edilmiştir).

Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre, eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t= 2,510 *p<.05.$). Verilerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde özel okullarda görev yapanların, “eğitim

yöneticilerinin liderlik özellikleri” yönünde algı düzeyleri devlet okullarında görev yapanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılanların çalıştıkları kuruma göre motivasyon algı düzeyleri t testi değeri ($t= 5,165 *p<.05.$) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre, motivasyon algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Verilerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde özel okullarda görev yapanların, motivasyon algı düzeylerinin devlet okullarında görev yapanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünden devlet ve özel okullarda görev yapan çalışanların algı düzeylerinde meydana gelen farklılaşmanın nedeni olarak, özel okul çalışanlarının kurumlarını bir okul gibi değil de bir ticari işletme statüsünde görme eğilimlerinin olduğu düşünülmektedir. Özel okulda konumu ne olursa olsun başarısız olan birey işletme dışında kalmaktadır. Özel okul çalışanları özellikle yöneticisi personelin motivasyonunu üst seviyede tutmak ve performansın artmasına katkı sağlamak için gayret gösterecektir. Ayrıca özel okullar, devlet okullarında başarı sağlamış, isim yapmış yönetici ve öğretmenleri bünyesine katma çabası içindedirler. Devlet okullarından özel okullara yetişmiş personel göçü kamu ve özel sektör çalışanlarının arasında motivasyon yüksekliğinde meydana çıkan algı farkının nedenlerinden biri olarak görülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Elde edilen demografik veriler frekans analizi yönünden elde edilen bilgilerden; katılımcıların çoğunluğunu kadınların oluşturduğu ve 20-30 yaş aralığında bulunan genç yaş gurubundan oluşmakta olduğu görülmektedir. Evli ve bekâr sayısının birbirine yakın olduğu ve katılımcıların oranında büyük oranda devlet okullarında görevli olduğu belirlenmiştir. Liderlik ve Motivasyon ölçeğinin genel ortalamasına bakıldığında 3,02 aritmetik ortalama ile katılımcıların sorulara “Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Verilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılanların okul yöneticilerinin liderlik düzeyi algıları ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir.

“Lise Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Motivasyon İlişkisi” yönünde bulgular incelendiğinde lise eğitim yöneticilerinin liderlik düzeyi ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuca göre, **“Lise Eğitim Yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin motivasyonu üzerinde anlamlı yönde etkisi vardır.”** yöneticilerin liderlik davranış özellikleri düzeyleri arttıkça okul çalışanlarının motivasyonları aynı yönde artma gösterecektir.

Okul çalışanlarının **cinsiyet** durumlarına göre algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulgu ışığında kadın çalışanlar ile erkek çalışanların, eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerini algılamalarının aynı düzeyde olduğu söylenebilir. Marshall (2014)¹²³, Barbados da yaptığı, “Asıl Adı Liderlik Tarzı ve Öğretmen Memnuniyeti Abseron Öğretmenleri” konulu çalışma sonuçları bu araştırmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir. Vural G. (2016)¹²⁴ “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışmasında okul yöneticilerinde bulunan liderlik özelliklerinin katılımcıların cinsiyet değişkenine göre gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığı ve okul yöneticilerinin liderlik özellikleri açısından öğretmen algılarının cinsiyet durumuna göre değişmediği yönündeki bulguları

¹²³ Marshall A., “Principal Leadership, Style and Teacher Satisfaction, among a Samplee of Secondary-School Teachers in Barbados”, **Caribbean Educational Research Journal**.,2014.c.;2(2) s.,105_116.

¹²⁴Gürsel Vural,“Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. Rize Örneği” , Sosyal Bilimler Enstitüsü , Avrasya Üniversitesi, Trabzon, 2016, ss. 91 , (**Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi**)

bu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Aynı konuyla ilgili olarak Tura, (2012)¹²⁵, yaptığı araştırmada cinsiyete göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığını bildirmiştir. Ayrıca konuyla ilgili olarak Yakut, 2006¹²⁶; Tahaoğlu, 2007'nin¹²⁷ de çalışmalarında okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin katılımcıların cinsiyet durumlarına göre algı düzeylerinde anlamlı bir farkın oluşmadığı sonucuna ulaştıkları belirlenmiştir. Bu çalışma bulguları araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Çalışmada katılımcıların **medeni** durumlarına algı düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Verilerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde bekâr olan katılımcıların, eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algı düzeylerinin evli olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Sönmez (2010); Njuri (2014)'nin yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla örtüşürken, AYTEKİN (2014); GUL (2012)'ün yaptığı araştırma sonuçlarıyla zıtlık teşkil etmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin **yaş** grupları değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Karadaş (2014), Antalya da yapmış olduğu, “Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafınca Algılanan Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin GÜDÜLENME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ”¹²⁸ başlıklı araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ayrıca, ERGEN (2009); OLOLUBE (2006)'nin yaptıkları araştırma sonuçları ile zıt yönde olduğu görülmektedir. Benzer bir şekilde, Bul (2007)¹²⁹ “okul müdürlerinin motive etme becerisi ve liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki” konusunu incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada katılımcıların yaş durumlarına göre liderlik özellikleri açısından anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. AKYOL, (2014) ise, yaptığı çalışmada yaş değişkenine göre yöneticilerin liderlik özellikleri yönünde öğretmen algılarında anlamlı farklılık tespit etmemiştir. Bu sonuçlar

¹²⁵ Mustafa Tura, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerinin İş doyumuna Etkisi (Karacabey İlçesi Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2012,ss.84 **(Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi)**

¹²⁶ Özlem Yakut, Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul,2006, ss.196, **(Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi)**

¹²⁷ Filiz Tahaoğlu, Tokay Gedikoğlu, “İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2009, C. 15, S. 58, ss. 274-298.

¹²⁸ Fatih Karadaş, Okul Müdürlerinin. Öğretmenler Tarafından Algılanan, Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin GÜDÜLENME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2014, s. 54. **(Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi)**

¹²⁹ Seda Bul, Okul Müdürlerinin Motive Etme Becerisi ile Liderlik Yaklaşımları Arasındaki İlişki, Kocaeli Üniversitesi. Kocaeli, 2007,s. 118 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi açısından öğretmen algılarının yaş değişkenine göre farklılık göstermediği görüşünü desteklemektedir.

Katılımcıların **eğitim** durumlarına göre motivasyon algı düzeyleri puanları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamaktadır. Balcı (2009), İzmir de yaptığı, “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerinde Örgütsel Bağlılık ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi”¹³⁰ konulu çalışmasının sonuçları bu çalışma bulguları ile aynı doğrultudadır.

Okul çalışanlarının “yöneticilerin liderlik özellikleri yönünden” algıları meslekte geçirdikleri **hizmet yılına** göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmanın bulguları. Araştırmanın bulguları, Madenoğlu (2014); Inayatullah ve Jehangir (2011)’in yaptıkları araştırma sonuçları ile benzerlik gösterirken, Boğa (2010)’nın yaptığı çalışma bulguları ile örtüşmemektedir.

Katılımcıların **çalıştıkları kurum** durumuna göre verilerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde özel okullarda görev yapanların algı düzeyleri devlet okullarında görev yapanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları, Büyükdoğan (2015)’in Konya’da yaptığı, “Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması”¹³¹ konu başlıklı araştırması sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünden devlet ve özel okullarda görev yapan çalışanların algı düzeylerinde meydana gelen farklılaşmanın nedeni olarak, özel okul çalışanlarının kurumlarını bir okul gibi değil de bir ticari işletme statüsünde görme eğilimlerinin olduğu düşünülmektedir. Özel okulda konumu ne olursa olsun başarısız olan birey işletme dışında kalmaktadır. Özel okul çalışanları özellikle yöneticisi personelin motivasyonunu üst seviyede tutmak ve performansın artmasına katkı sağlamak için gayret gösterecektir. Ayrıca özel okullar, devlet okullarında başarı sağlamış, isim yapmış yönetici ve öğretmenleri bünyesine katma çabası içindedirler. Devlet okullarından özel okullara yetişmiş personel göçü kamu ve özel sektör çalışanlarının arasında motivasyon yüksekliğinde meydana çıkan algı farkının nedenlerinden biri olarak görülebilir. Araştırmanın sonucu, Büyükdoğan (2015); Tineh (2009); Yurdakul (2007)’un çalışmalarıyla örtüşmektedir.

¹³⁰ Yurdağül Balcı, “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki”, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ege Üniversitesi, İzmir, 2009.s. 356. **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**

¹³¹ Büyükdoğan, a.g.e., s. 133-141.

Demokratik liderler cezalandırıcı değildir. Takipçilerinin kişiliklerini zedeleyecek tutum ve davranışlardan kaçınırlar ve onlara dostça yaklaşırlar. Demokratik liderlik tarzında lider ile takipçileri arasında karşılıklı güvene dayalı dostane bir iletişim vardır. Birçok araştırmacıya göre, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli liderlik stili demokratik liderliktir. Kriz durumlarında demokratik liderler o an var olan negatif alanı pozitif dönüştürme ve bağlı buldukları örgütün çıkarlarına uygun olarak kullanabilme becerisine sahip olan liderlerdir. Bu anlamda demokratik liderler, kriz anını bir yandan kendi örgütü için, bir yandan da tüm çalışanlar açısından fırsat olarak görüp buna göre yönetim sergilerler.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde kurum yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların isteklendirmesinde ve performans düzeyleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Motivasyon ve performans direkt birbirini etkilemektedir. Motive olmayan çalışanların başarılı bir performans göstermeleri söz konusu değildir.

Yöneticilerin liderlik becerileri geliştikçe bu çalışanların performanslarına ve motivasyonlarına olumlu yönde yansiyacaktır. Çalışanların yöneticileri tarafından sevilmesi, kolay iletişim sağlayabilmeleri, takdir edilmeleri önemlidir. Çalışanlara kararlara katılma imkânı sağlayan, onları dinleyen, destekleyen, çalışanlara güven veren liderlik özellikleri isteklendirme açısından arzulanan liderlik özellikleri olarak görülmeli ve bu yaklaşımların sergilenmesine ağırlık verilmesinin gerekli olduğu ileri sürülebilir.¹³²

(Vroom) Beklenti Yaklaşımı Analizinde de bahsedildiği gibi çalışanlar, takdir edilmek, güven ve saygı duyulmak, sorumluluk verilmek, kendine yüklenen görevleri başarmak ihtiyacı olan bir psikolojiye sahiptir. Gerek psikolojik gerekse fizyolojik gereksinimler, örgüt çalışanlarını harekete geçirip doyuma ulaşmak için devamlı çabalamaya zorlar. Personelin çalışma ortamı, çalışanların hem psikolojik hem de fizyolojik açıdan doyuma ulaşmak istediği en önemli yeri oluşturur. Dolayısıyla çalışanların motivasyonunun artması daha verimli daha mutlu çalışmalarını sağlayacak ve daha iyi sonuçların ve başarıların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

¹³² Sefa Çetin vd., "Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna Ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma" **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, Sayı 4, Kastamonu, 2017, s.47

Araştırmada yer verilen hipotezler de yöneticilerinin liderlik özelliklerine ve liderlik davranışları yönünden okulda öğretmenlerin üzerinde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır ve bu doğrultuda önerilerde bulunulmuştur.



ÖNERİLER

- Eğitim kurumlarında liderlik özellikleri yüksek olan eğitim yöneticilerinin istihdam edilmesi ve onların sağlayacağı motivasyon, yüksek performans ve iş doyumunu benzeri avantajları öğretmenleri ile paylaşması sağlanmalıdır.
- Eğitim yöneticileri var olan mevzuata göre öğretmenler arasından seçilmektedir. Eğitim aşamasında fakülte döneminin ilk aşamalarından başlayarak öğretmen adaylarına liderlik eğitiminin bir ders olarak verilmesi ileride çalışanların motivasyon ve performansları üzerine katkı sağlayacaktır.
- Mevcut, eğitim yöneticileri hizmet içi eğitimlere tabi tutularak liderlik özelliklerinin gelişmesi sağlanabilir. Bu sayede yönetici konumundaki bireylerin çağın gerektirdiği lider yönetici özelliklerinin gelişmesine imkân sağlanabilir.
- Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik özellikleri sadece öğretmen algıları doğrultusunda belirlenmiştir. Konu hakkında gelecekte yapılacak araştırmalarda, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesinde doğrudan okul yöneticilerinin kendileri hakkında yapacakları değerlendirmelerin de dikkate alınması önerilir.
- Çalışanlar yöneticisini bir lider olarak görmek isterler. Yöneticinin liderlik özellikleri geliştikçe çalışanların performans ve motivasyonu da artacaktır. Bu açıdan yönetici konumunda bulunanların liderlik özelliklerini geliştirme çabası içinde olmaları önerilir. Gelişim becerilerini güncel tutmak liderliğin en önemli unsurlarından biridir.
- Çalışanlara, örgütte alınan kararlara katılım imkânı sağlayan, dinleyen, destekleyen, güven veren liderlik özellikleri motivasyon açısından gereklidir. Yöneticiler açısından bu yaklaşımların sergilenmesine önem verilmeli ve buna yönelik empati toplantılarının yapılması motivasyona katkı sağlayacaktır.
- Kurumlar kendini geliştirmiş, öğrenmeye açık, personeline değer veren demokratik ve katılımcı liderlik özelliklerine sahip yöneticiler ile çalıştıklarında çalışanlar kendini daha iyi ifade edebilir. Yönetici çalışanların fikirlerine önem verip personelin fikirlerini değerlendirerek ve karar alırken onları da katarak çalışanların daha istekli çalışmalarını, motive olmalarını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR:

AKÇAKAYA Murat, **21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**. Adalet Yayınevi, Ankara, 2010.

AKDEMİR Ali, **Vizyon Yönetimi (1.Baskı)**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2008.

AKYAR Aslan, **Etkili Yönetim ve Yöneticilik-II (3.Baskı)**, İlya İzmir Yayınevi, İzmir, 2013.

AKYAR Aslan, **Etkili Yönetim ve Yöneticilik-I (4.Baskı)**, İlya İzmir Yayınevi, İzmir, 2014.

ARIKAN Semra. **Liderlik, Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

BALTAŞ Acar **Ekip Çalışması ve Liderlik, 6.Basım**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005

BAKAN İsmail ve Doğan, İnci F. **Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar (1.Baskı)**, Gazi Yayınevi, Ankara, 2013.

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)**. Kariyer Yayın Evi, İstanbul, 2004.

BAS and Avolio, 1995.**The multifactor leadership questionnaire form 5x**. Palo Alto, CA. Mind Garden, 2004.

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Yönetimde insan ilişkileri 3. Baskı**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004.

BAKAN İsmail ve Doğan, İnci F. **Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar (1.Baskı)**, Gazi Yayınevi, Ankara, 2013.

BEDÜK Aykut, **Karşılaştırmalı İşletme - Yönetim Terimleri Sözlüğü (2.Baskı)**, Selçuklu Üniversitesi Basımevi, Konya, 2010.

BAS Bernard M. **Bass and Stogdillis Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**, Free Pres, New York, 2004.

CAN Niyazi, **Öğretmen Liderliği (1.Baskı)**, Pagem Yayınevi, Ankara, 2009.

CAN Halil, Azizoğlu, Öznur A. ve Aydın, Eren M. **Organizasyon ve Yönetim (8.Baskı)**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011.

ÇELİK Vehbi **Eğitimsel Liderlik (5.Baskı)**, Pagem Yayıncılık, Ankara, 2011.

ÇELİK Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2012.

DOĞAN MAMMER, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Genişletilmiş 2. Baskı**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2002.

DEĞİRMENCİ Can H. **21'nci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası(1.Baskı)**., Bilge Karınca, İstanbul, 2012.

ERÇETİN, Şule, **Lider Sarmalında Vizyon (2.Baskı)**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000

EREL Gaye Ö. ve Yalçın, Mustafa, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı)**, MediaCat Yayıncılık, İstanbul, 2014.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon,(10.Baskı)**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.

EREN Erol **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 13. Baskı**, Beta Yayınları, İstanbul, 2012.

EROĞLU, F. **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1998,

GEDİKOĞLU, Tokay, **Liderlik ve Okul Yönetimi (1.Baskı)**, Anı Yayınevi, Ankara, 2015.

GÜNEY Salih, **Liderlik (1.Baskı)**, Nobel yayınevi, Ankara, 2012.

GÜRSEL Musa, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (9. Baskı)**, Eğitim Kitabevi, Konya, 2012.

GÜNLÜ Ebru, **Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon.**(Editör: Celalettin Serinkan). **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Guncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2012.

KARAMAN Füsün, **İşletmede Motivasyon ve Verimlilik (1.Baskı)**, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010.

KANTAR Hüseyin, **İşletmede Motivasyon (2.Baskı)**, Kum saati Yayınevi İstanbul, 2010.

KARİP Emin, **Çatışma Yönetimi (5.Baskı)**, Pegem yayıncılık, Ankara, 2013.

KESER Aşkın **Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini**, Alfa Aktüel yayıncılık, Bursa, 2006.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010.

KOÇEL Tamer, **Kişilik ve Liderlik 1. Baskı**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.

LİEBERMAN David J., **Herkese Her İstedığınızı Yaptırın**, (Çev: Merve Duygun), Butik Yayınlar Yayıncılık, İstanbul, 2008.

MANKAN Esra, **Yönetim ve Organizasyon (3.Baskı)**. İlya yayınevi, İzmir, 2013.

ÖZGEN H. ,Öztürk A.,Yalçın A...**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.

ÖNEN Levent ve Tüzün, Burak, **Motivasyon (1.Baskı)**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.

ÖZTÜRK Mehmet, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, 1. Baskı**, Papatya Yayınları, İstanbul, 2003.

ÖZKAN Gülçin, **İşletme Bilgisi ve Toplam Kalite Yönetimi (6.Baskı)**, Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, Ankara, 2012.

ÖNEN Levent ve Tüzün, Burak, **Motivasyon (1.Baskı)**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2005

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütsel Psikoloji**. Ezgi Yayınları, Bursa,2000.

SARGUT Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Yayınevi, İstanbul, 2001.

SHARMA Robin, **Ünvensiz Lider**. (Çeviren: Filiz Gülerkaya), Pegasus Yayıncılık İstanbul, 2012.

ŞİMŞEK Mehmet Ş. ve Çelik, Adnan, **Yönetim ve Organizasyon (1.Baskı)**, Eğitim Akademi Yayıncılık, Konya, 2009.

ŞİMŞEK Mehmet Ş. ve Öge, Hüsnü S. , **İnsan Kaynakları Yönetimi (6.Baskı)**, Eğitim Yayınevi Konya, 2014

TÜRKMEN Şükrü vd. **Eğitim Kurumları Yöneticileri Müdürlük Müdür Yardımcılığı Sınavlarına Hazırlık**, (Genişletilmiş 2.baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2013.

ÜLGEN Hayri ve Mirza, Süleyman K., **İşletmelerde Stratejik Yönetim (6.Baskı)**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2013

MAKALELER

AKKOYUNLU B. Soylu Meryem, "Öğretmenlerin Sayısal Yetkinlikleri Üzerine Bir Çalışma", **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, 2010, C.24, S.4, ss.748-768.

ARSLAN A.Korkmaz, M.Yahyaoğlu, G.Çimen V. ,“Şirket Politikası ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011,C. 1, S. 2, ss.219-250.

BULUÇ Bekir, ” Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 2009, 15(57), 5-34.

BÜYÜKDOĞAN Birol “Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması”. **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, 2015. 4(2), 133-141.

ÇELİK Vehbi. “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik”., **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 1997, 4. 465- 474.

ÇELİK Vehbi., “Eğitimde dönüşümcü liderlik””, **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 1998, 4(16):

ERDEM, Ali R. ,“Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. Pamukkale Üniversitesi **Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1998. (4), 51-57. 423-442.

GUL Sajid Khan, Muhammad B., Mughal, Sumra, Rehman, Shafiq U. and Saif, Naveed .Gender Stereotypes and Teachers Perceptions (The Case of Pakistan)”. **Information and Knowledge Management**, 2012, 2(7), 17-28

GENÇ, N. ,“Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon”, **Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, 1987, C.7, S. 1-2, ss. 269-272.

GÜRBÜZ Ramazan, Erdem, Emrullah, Yıldırım, Kenan, “Başarılı Okul Müdürünün Özellikleri “, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2013, 20: 167-179

Gümüseli, Ali İlker, “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2001, 7(4): 531-548.

INAYATULAH, “Atiya and Jehangir, Palwasha, Teacher Job Performance: The Role of Motivation”, **Abasyn Journal of Social Sciences**, 2011, 5(2), 78-99.

KAPUSUZUĞLU Şaduman, “Beni Harekete Geçiren Nedir?”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim ve Bilim Dergisi**, 2004, C. 29, S. 131, ss. 24-30

KORKMAZ Özlem Y.,” Liderlik ve Yönetim: Teori Var Pratik Yok? “, **Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi**, 2012, 9(1), 3-9.

LİNG Sii L. and İbrahim, Mohammed S., "Transformational Leadership and Teacher Commitment in Secondary Schools of Sarawak". **International Journal of Independent Research and Studies**, 2013, 2(2), 51-65.

MADENOĞLU Canan, Uysal, Şengül, Sarier, Yılmaz ve Banoğlu, Köksal, "Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 2014, 20(1), 47-69.

MARSHALL Ian A., "Principal Leadership Style and Teacher Satisfaction among a Sample of Secondary School Teachers in Barbados". **Caribbean Educational Research Journal**, 2014, 2(2), 105-116.

MEMİŞOĞLU Salih P. Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2003, 3(5), 87-97.

MEYDAN Cem Harun. ve Polat, Mustafa. "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi**, 2010, 65(4):123-140.

M. Aşıkoğlu "İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon", İstanbul, 1996

NJIRU Leah "M. Job Satisfaction and Motivation among Teacher of Kiharu District in Kenya", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 2014, 5(5), 135-152.

OKTAY Ercan., Gül, Hasam., "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müd. Yapılan Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, 10.403-428

OLUREMI Olayele F., "Principals Leadership Behaviour And School Learning Culture In Ekiti State Secondary Schools". **The Journal Of International Social Research**, Volume 1/3. 2008

Ololube Nwachukwu P. "Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment. This article was published in "Essays in Education, 2006. 18, 1-19

ÖZSALMANLI Ayşe Yıldız, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005.

TAĞRAF Hasan ve Çalman, İskender., "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2009. 23(2).

TUNÇER Polat Örgütsel Değişim ve Liderlik. **Sayıştay Dergisi**, 2011, (80), 57-83.

TİNEH, Abdullah B., Khasawneh, Samer A.and Omary AiemanA. "Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice., The Case of Jordanian Schools". **Journal of Leadership Education**, 2009, 7(4), 265-283.

ÜNSAR Sinan. İnan Ayşegül. Yürük Pınar, "Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması", **Edirne: Trakya Üniversitesi, Sos. Bil. Enst. Dergisi**, 2010, S. 25, ss.1-15.

WAHAB Jamalullail A.,Fuad, Che F.,Ismail, Hazita and Majid., "Samsidah Headmasters' Transformational Leadership and Their Relationship with Teachers' Job Satisfaction and Teachers' Commitments". **Published by Canadian Center of Science and Education**, 2014

YUKL Gary , "Leadership in Organizations (8th Edition)". **New Jersey: Prentice Hall**. 2013

YILMAZ Muhammet ve Aslan, Ömer, "Öğretmen Motivasyonunun Artırılmasında "ÖNKAS" Ödül Sistemi." **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(Özel Sayı)**, 2013. 286-306.

YİĞİT Rana "İyi Bir Lider Olmanın Yolları", **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 2002, S. 25, ss.1-15.

TEZLER

Abdullah Dizdar. Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Kamuyla İlgili Bir Uygulama, SBE, Marmara Üniversitesi., İstanbul, 2009, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

A. Karapınar, Endüstri Çalışanlarını Motive Eden Etmenlerin Masslow ve Herzbergin Kuramlarına Göre İncelenmesi, SBE, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 2008, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ALKIŞ H, Fredericck Herzbergin Çift Etmen Kuramının İş görenin İş Tatminine Etkisi ve Oteli İşletmelerinde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara,2008 , **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**.

ARSLANOĞLU, Yönetimde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ARISOY B. Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doymu Üzerine Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

AYTEKİN Hakan. Orta öğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri İle Öğretimse Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2014, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

AYKANAT Zafer, Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman. 2010. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

AYDIN.H., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2013, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

BALCI Yurdağül, İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimse Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ege Üniversitesi, İzmir, 2009 , **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**.

BALEKOĞLU F., Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1992, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

BÜYÜKYAVUZ S., Liderlik Stillерinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

BÜYÜKDOĞA Birol, Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya. ,2003, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

BOĞA Çiğdem, İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doymuna Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, On dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, 2010. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ENDER Erdem, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Konutların SWOT Analizi İle İlgili Değerlendirilmesi, FBE, AÜ, Ankara, 2008, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ERTÜRK C. , Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2008. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

VURAL GÜRSEL“ Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi”. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Avrasya Üniversitesi, Trabzon, 2016 **(Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi).**

GÜNER Şükrü. Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2002. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

GÜLLÜ Esmâ, Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi. Ankara, 2009. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

Tuçcu Fulya, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Anket Uygulaması, SBE, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2009, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

INAYATULAH., **Atiya and Jehangir, Palwashaa (Teacher Job Performance., The Role of Motivation,** Abasyn Journal of Social Sciences, Pakistan, 2011.

KARADAŞ Fatih. Okul Müdürlerinin öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2014. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

KOÇ Burcu, Gıda Sanayi İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İş Gören ve İşletme Verimliliğine Olan Etkileri, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2005, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

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

KILINÇ Muzaffer, İlköğretim Okulu Eğitim Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleriyle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KILINÇ Kılıçaslan, Dershane ve İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Stilleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. 2009, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

OLOLUBE Nwachukwu P. **Teacher Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment.** This article was published in "Essays in Education, 2006.

ÖZTOP İknur, Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, Gebze. 2008, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

SÖNMEZ Alpay, Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri İle Öğretimsel Liderlik Roller Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bahçelievler Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2010 **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

YURDAKUL Rabiş, Büyükçekmece İlçesi. Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, , İstanbul, 2007. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

İNTERNET KAYNAKLARI

Coyle-Shapiro, Jacqueline, Hoque, Kim, Kessler, Ian, Pepper, Alexander, Richardson, Ray and Walker, Carolyn. L.(2013). Human resource, management. http://www.londoninternational.ac.uk/sites/default/files/programme_resources/lse/lse_pdf/subject_guides/mn3075, (Erişim Tarihi:13.07.2017).

Cherie Amsale and Gebrekidan,Ato B.(2005)..Nursing Leadership and Management. http://www.cartercenter.org/resources/pdfs/health/ephti/library/lecture_notes/nursing_students/LN_nsg_ldrshp_final.pdf, (Erişim Tarihi:02.09.2017).

JOHN Wley & Sons, (2014). Beklenti Kuramı, <http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html>; H.V. Vroom, Work and Motivation, John Wley&Sons Inc. USA, 1964, ss.15-16'ye atfen. (Erişim Tarihi: 05.10.2017))

M. Ateş, Güdülenme Kuramları, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>, (Erişim Tarihi: 10.10.2017)

OKYAY Pınar (2010). Araştırma ile İlgili Temel Kavramlar.<https://www.bibalex.org/supercourse./lecture/lec34851/014.htm>, (Erişim Tarihi: 21.11.2017).



EKLER

**ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET LİSE MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DÜZEYLERİNİN
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ANKETİ**

Saygı Değer Öğretmen Arkadaşlarım;

Bu anket lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle, özellikle isim veya tanıtıcı herhangi bir bilginin yazılmaması gerekmektedir. Göstereceğinizi umduğumuz samimiyete ve ilgiye şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Mesut PARLAK
Gelişim Üni. Yüksek Lisans Öğr.

1. Cinsiyetiniz:

A.() Kadın B.() Erkek

2. Medeni Durumunuz

A.() Evli B.() Bekâr

3. Yaşınız

A.() 20-30 yaş B.() 31-40 yaş C.() 41-50 yaş D.() 51 ve üzeri

4. En son mezun olduğunuz okul

A.() Yüksek Okul B.() Fakülte C.() Yüksek Lisans D.() Doktora

5.Şu an çalıştığınız okuldaki toplam hizmet süreniz

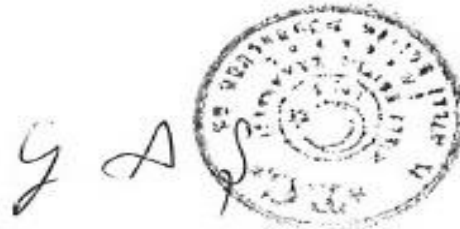
A.() 1 yıldan az B.() 1-5 yıl C.() 6-10 yıl D.() 11-15 yıl E.() 16 yıl ve üstü

6. Mesleğinizdeki toplam hizmet süreniz

A.() 1 yıldan az B.() 1-5 yıl C.() 6-10 yıl D.() 11-15 yıl E.() 16 yıl ve üstü

7. Çalıştığınız Kurum

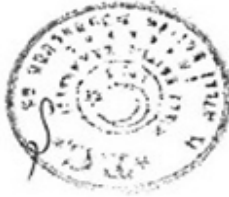
A.() Devlet Okulu B.() Özel Okul



Lütfen aşağıdaki seçenekleri X işareti ile işaretleyiniz. Seçenek sırası "tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, tamamen katılmıyorum" şeklindedir.

No	Maddeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.					
2	Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum.					
3	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.					
4	Kurumumda terfi imkânım bulunmaktadır.					
5	İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.					
6	Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.					
7	Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.					
8	Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.					
9	İşim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum					
10	Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.					
11	İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.					
12	Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum					
13	İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.					
14	Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.					
15	İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

Y A S



16	Zamanımı iyi yönetebiliyorum.					
17	Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.					
18	Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.					
19	Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.					
20	Okulun fizikî yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.					
21	Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.					
22	Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.					
23	Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım vardır.					
24	İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.					
25	Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.					
26	Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.					
27	Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.					
28	Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.					
29	Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir.					
30	Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.					
31	Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır					
32	Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.					
33	Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.					
34	Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.					
35	Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir.					
36	Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.					
37	Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir.					
38	Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.					
39	Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.					
40	Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullanırır.					

GA



Re: Okul Müdürlerinin davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi anketi Hk.

turgut karakose <tkarakose@yahoo.com>

13.11.2017 (Pet) 21:28

Kime: Mesut PARLAK <mesutparlak@hotmail.com>;

Merhaba. Anketi kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar. Doç. Dr. Turgut Karaköse

On Mon, 11/13/17, Mesut PARLAK <mesutparlak@hotmail.com> wrote:

Subject: Okul Müdürlerinin davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi anketi Hk.
To: "tkarakose@yahoo.com" <tkarakose@yahoo.com>
Date: Monday, November 13, 2017, 11:39 AM

Sayın Doç. Dr Turgut
KARAKÖSE;

İsmim Mesut
PARLAK İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans
Öğrencisiyim.
"Lise Eğitim
Yöneticilerinde Liderlik Özelliklerinin Çalışanların
Motivasyonuna Etkisi (Esenyurt İlçesi
Örneği)" çalışmam için tarafınızdan
geliştirilmiş – kullandığınız, geçerliliği ve
güvenilirliği olan
"Okul Müdürlerinin davranışlarının
öğretmenlerin motivasyonuna
etkisi
"

ölçeğinizi araştırmamda kullanmak istiyorum. Gerekli
izni vermenizi rica eder İyi çalışmalar
dilerim

Saygılarımla

Mesut
PARLAK



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.21034154
Konu: Anket ve Araştırma İzni

07.12.2017

Sayın: Mesut PARLAK

- İlgi: a) 27.11.2017 tarihli ve 20169169 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) Valilik Makamı'nın 07/12/2017 tarih ve 20949507 Sayılı Olur'u.

"Lise Eğitim Yöneticilerinde Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi" konulu teziniz hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri, ilgi (b) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

Bilgi için: Y.YÜKSEL
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 943e-7008-3471-b314-09ae kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ : 02.01.2018
TOPLANTI SAYISI : 2018-1

KARAR NO:2018-1-3 : Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans öğrencisi Mesut PARLAK'ın "Lise Eğitim Yöneticilerinde Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Esenyurt İlçesi Örneği" konulu tezi hakkında yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, Etik Kurulumuzun 05.12.2017 tarih ve 2017-23 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR
Prof.Dr.Nuri KURUOĞLU
Rektör Yardımcısı

ANKET UYGULANAN KURUMLAR

Anketler 2017-2018 Eğitim-Öğretim Yılında İstanbul Esenyurt İlçesinde Bulunan Devlet liseleri Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlere Uygulanmıştır.

