

**DAÜ Yabancı Diller ve İngilizce Hazırlık Okulunda
Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Algılarına
Göre, Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik
Stilleri ile Öğretim Elemanlarının İş Doyumları
Arasındaki İlişki: Kuzey Kıbrıs Örneği**

Fatma Akejder Kaya

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsüne Eğitim Yönetimi
ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Ağustos 2021
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

Prof. Dr. Ali Hakan Ulusoy
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

Doç. Dr. Canan Zeki
Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimizi, tezin nitelik bakımından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarız.

Doç. Dr. Hamit Caner
Tez Danışmanı

Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Mehmet Durdu Karşlı

2. Doç. Dr. Hamit Caner

3. Doç. Dr. Hasan Özder

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, öğretim elemanlarının işlerinden aldıkları doyum düzeylerinin ne kadarının okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile açıklanabileceğinin gösterilmesidir.

Bu çalışmada nicel analiz yöntemlerinden olan ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Arştırmanın evren ve örneklemini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında Doğu Akdeniz Üniversitesi, Yabancı Diller ve İngilizce Hazırlık Okulunda görev yapan 156 akademik personel oluşturmakta olup evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma veri toplama araçları olarak Aslı Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilip uyarlanan 'Minnesota İş Doyum Ölçeği' ile Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen 'Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği' kullanılmıştır. Ayrıca 'Kişisel Bilgi Formu' aracılığı ile araştırmanın bağımsız değişkenleri toplanmıştır. Öğretim elemanlarına ait kişisel bilgiler; yaş, medeni durum, cinsiyet, deneyim, kadro statüsü (akademik kadro, yönetim kadrosu), en son derecenin alındığı ülke, eğitim düzeyi, yıllık ders yükü, okulun fiziksel şartları, aylık net gelir, profesyonel gelişim olanaklarını kapsamaktadır.

Veriler "SPSS 22 for Windows" programı kullanılarak "Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu" ve "Kruskal Wallis" tekniği ile "Mann-Whitney U" testi ile analiz edilmiştir. Bu bulgulara ışığında, öğretim elemanlarının algılarına göre okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik stilini sergiledikleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının daha önce yönetici kadrosunda bulunma değişkenine göre toplam iş doyumunu ve içsel iş doyumunu, çalışma saatlerine göre ise toplam iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı

farklar olduğu saptanmıştır. Okulun fiziki şartları değişkenine göre, katılımcıların içsel, dışsal ve genel doyum düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların dönüşümcü liderlik ile içsel, dışsal ve genel iş doyumları arasında anlamlı korelasyonların olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, Dönüşümcü, Sürdürümcü, Serbest bırakıcı Liderlik Stili

ABSTRACT

The aim of this study is to show how much of the level of satisfaction that the instructors get from their jobs can be explained by the leadership styles of the school administrators.

The relational screening model, which is one of the quantitative analysis methods, was used in this study. The population and sampling of the research consists of 156 academic staff working at the Eastern Mediterranean University, Foreign Languages and English Preparatory School in the 2017-2018 academic year, and it was tried to reach the whole population.

The 'Minnesota Job Satisfaction Scale' which was translated and adapted into Turkish by Aslı Baycan (1985) and the 'Leadership Style of School Principals Scale' developed by Akan, Yıldırım and Yalçın (2014) were used as data collection tools. In addition, the independent variables of the research were collected through the 'Background Information Form'. Personal information of instructors are as follows; age, marital status, gender, experience, status, country with the highest degree, education level, annual course load, physical conditions of the school, monthly net income, professional development opportunities.

The data were analyzed with the “Pearson Product Moments Coefficient” and “Kruskal Wallis” technique and the “Mann-Whitney U” test using the “SPSS 22 for Windows” program. In the light of these findings, it was determined that school administrators predominantly showed the transformational leadership style according to the perceptions of the instructors. It was found that there were statistically significant differences between the total job satisfaction and intrinsic job satisfaction according to the variable of being in the managerial staff before, and according to

working hours, statistically significant differences were found between total job satisfaction and extrinsic job satisfaction scores. According to the physical conditions of the school variable, it was concluded that the intrinsic, extrinsic and general satisfaction levels of the participants were high. It was also determined that there were significant correlations between the participants' transformational leadership and their intrinsic, extrinsic and general job satisfaction.

Keywords: Job Satisfaction, Transformational, Transactional, Laissez Faire Leadership Styles

TEŞEKKÜR

Bir film izlemiştim bir zaman ‘Ben bir öğretmenim, öğrenciliği bitmeyen...’ diyen. Eğitim ve öğretimin yaşı olmadığı gibi bir sonu da yoktur. Anaokulundan üniversiteye kadar üstümde emeği olan tüm öğretmenlerime, yüksek lisans hocalarıma teşekkür ederim.

Özellikle bu araştırmanın her aşamasında zaman kısıtlaması olmaksızın, benimle birlikte canla başla çalışan, engin tecrübe ve bilgileriyle tezime hem manevi hem de akademik anlamda ışık tutarak yön veren çok değerli tez danışmanım Doç. Dr. Hamit Caner’e,

Bu çalışmaya gönüllü olarak katılarak anketleri dolduran DAÜ Yabancı Diller ve İngilizce Hazırlık Okulunda birlikte görev yapmakta olduğum değerli meslektaşlarıma,

Tez çalışmalarım süresince tez danışmanımla aramda köprü kurup, iletişimimizin kesilmeyerek tezimin daha ileriye taşınması konusunda gayret gösteren sayın Bedia Akın’a,

Profesyonel alandaki gelişimim uğruna zamanlarından aldığım oğlum Arda Kaya ve eşim Erkut Kaya’ya,

Her zaman ve her koşulda beni hep destekleyen annem Erzay Akejder’e ve kardeşim Arzu Akejder’e teşekkür ederim.

Son olarak, kendimi her zaman geliştirmemi arzulayan ve kızının başarılarıyla gurur duyan, ancak elde ettiğim bu başarımda yanımda olamayan cennetteki babam Davut Akejder’e teşekkür eder ve bu tezi aileme armağan ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
1 GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	4
1.2 Araştırmanın Önemi	10
1.3 Amaç.....	11
1.4 Problem Cümlesi	11
1.5 Alt Problemler	12
1.6 Sınırlamalar.....	13
1.7 Sayıltılar (Varsayımlar)	13
1.8 Tanımlar ve Kısaltmalar	13
2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE	14
2.1 Liderlik	14
2.1.1 Liderliğin Tanımı.....	14
2.1.2 Liderin Özellikleri	16
2.1.3 Liderlik Teorileri/ Kuramları.....	18
2.1.3.1 Özellikler Yaklaşımı (Trait Theory)	19
2.1.3.2 Davranışsal Yaklaşımı (Behavioral Approach).....	20
2.1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	21
2.1.3.2.2 Michigan Üniversitesi Araştırmaları	22

2.1.3.2.3 Blake & Moun-ton'un Liderlik Araştırmaları	22
2.1.3.2.3.1 Zayıf Liderlik (Etkili Olmayan Lider)	23
2.1.3.2.3.2 Şehir Kulübü Liderliği (Kulüp Lideri)	23
2.1.3.2.3.3 Görev Liderliği / Lideri	23
2.1.3.2.3.4 Denge Sağlayıcı Liderlik (Örgüt lideri)	23
2.1.3.2.3.5 Grup Liderliği (Ekip lideri)	23
2.1.3.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri	24
2.1.3.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli	24
2.1.3.3 Durumsallık Yaklaşımı	25
2.1.3.3.1 Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	25
2.1.3.3.2 Hersey & Blanchard'in Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuralı	26
2.1.3.3.3 Yol-Amaç Kuramı	26
2.1.3.3.4 Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Çalışması	27
2.1.4 Liderlik Stilleri	27
2.1.4.1 Dönüşümcü (Transformational) Liderlik	28
2.1.4.1.1 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	31
2.1.4.1.1.1 İdealleştirilmiş Etki (Idealized influence) ...	31
2.1.4.1.1.2 Telkinle Güdüleme (Inspirational Motivation)	31
2.1.4.1.1.3 Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)	32
2.1.4.1.1.4 Bireysel Destek (Individualized Consideration)	32
2.1.4.2 Sürdürümcü (Transactional) Liderlik	33

2.1.4.2.1 Sürdürümcü Liderliğin Boyutları	34
2.1.4.2.1.1 Koşullu Ödül	35
2.1.4.2.1.2 İstisnalarla Yönetim	35
2.1.4.2.1.3 Laissez-faire Liderlik	36
2.1.4.3 Serbest Bırakıcı (Laissez-faire) Liderlik	36
2.1.4.4 Öğretimsel Liderlik	37
2.2 İş Doyumu	38
2.2.1 İş Doyumu Kavramı	38
2.2.2 İş Doyumunun Önemi	40
2.2.3 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	41
2.2.3.1 İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler.....	41
2.2.3.1.1 Cinsiyet.....	42
2.2.3.1.2 Yaş.....	42
2.2.3.1.3 Medeni Durum	43
2.2.3.1.4 Eğitim Düzeyi.....	43
2.2.3.1.5 Mesleki Kıdem	43
2.2.3.2 İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler	44
2.2.3.2.1 İş ve İşin Niteliği	44
2.2.3.2.2 Ücret	45
2.2.3.2.3 Yükselme Olanakları / Terfi.....	45
2.2.3.2.4 Ödüllendirme.....	45
2.2.3.2.5 Çalışma Şartları	46
2.2.3.2.6 Çalışma Arkadaşları	46
2.2.3.2.7 Denetim	46
2.2.4 İş Doyumu Kuramları	46

2.2.4.1 Kapsam (İçerik) Kuramları	47
2.2.4.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	47
2.2.4.1.2 Alderfer'in ERG Teorisi.....	48
2.2.4.1.3 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	49
2.2.4.1.4 McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı	50
2.2.4.2 Süreç Kuramları	51
2.2.4.2.1 Vroom'un Beklenti Teorisi	51
2.2.4.2.2 Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı	52
2.2.4.2.3 Adams'ın Eşitlik Teorisi	52
2.2.4.2.4 Locke'un Amaç Teorisi.....	53
2.3 İlgili Araştırmalar	54
2.3.1 Liderlik ile İlgili Araştırmalar	54
2.3.2 İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar	60
3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	66
3.1 Araştırmanın Modeli.....	66
3.2 Evren ve Örneklem	66
3.3 Veri Toplama Araçları.....	69
3.3.1 Kişisel Bilgi Formu	69
3.3.2 Minnesota İş Doyum Ölçeği.....	69
3.3.3 Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği.....	72
3.4 Verilerin Toplanması	74
3.5 Verilerin Analizi	74
3.6 Çalışmanın Geçerlik ve Güvenirliği	75
4 BULGULAR VE TARTIŞMA	76

4.1 Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri Nedir?	76
4.2 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılaşma Göstermekte Midir?	78
4.2.1 Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?	78
4.2.2 Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?	80
4.2.3 Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?..	82
4.2.4 Çalışma Süresi (Deneyim) Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?	84
4.2.5 Kadro Statüsü (Yöneticilik Yapma) Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?	86
4.2.6 En Son Derecenin Alındığı Ülke Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?	88
4.2.7 Eğitim Düzeyi (Son Derece) Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?	89
4.2.8 Çalışma Saati (Yıllık Ders Yüğü) Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?	91
4.2.9 Okulun Fiziksel Şartları Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?	93
4.2.10 Aylık Gelir Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?	95
4.2.11 Memnuniyet Faktörleri Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?	98

4.3 Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Stilleri ile Öğretim Elemanlarının İş Doyumları Arasında Anlamlı Bir Korelasyon Var Mıdır?	99
4.4 Yöneticilerin Liderlik Stilleri Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Düzeylerini Ne Derece Yordamaktadır?	101
5 SONUÇ VE ÖNERİLER	106
5.1 Sonuç	106
5.2 Öneriler	108
5.2.1 Uygulayıcıya Yönelik Öneriler.....	108
5.2.2 Araştırmacıya Yönelik Öneriler	109
KAYNAKLAR	111
EKLER.....	131
Ek 1: Kişisel Bilgi Formu	132
Ek 2: Minnesota İş Doyum Ölçeği	134
Ek 3: Okul Müdürleri Liderlik Ölçeği	135
Ek 4: Aslı Baycan MİDÖ Kullanım İzni	137
Ek 5: Normallik Testi	138
Ek 6: DAÜ Etik Kurulu İzni	144
Ek 7: Bilgilendirilmiş Onam Formu	145

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Güdüleyici Faktörler ve Hijyen Faktörleri	50
Tablo 2: Örneklem Grubuna Ait Demografik Bilgiler.....	68
Tablo 3: Minnesota İş Doyum leği'nin Alt Boyutlarına ve Toplamına İlişkin Hesaplanan Cronbach Alpha (α) Güvenirlik Katsayıları	72
Tablo 4: Okul Müdürlerinin Liderlik Stili leği'nin Alt Boyutlarına ve Toplamına İlişkin Hesaplanan Cronbach Alpha (A) Güvenirlik Katsayıları	73
Tablo 5: Öğretim Elemanlarının Minesota İş Doyumu leğinden Aldıkları Puanlar	76
Tablo 6: Öğretim Elemanlarının Liderlik leğinden Aldıkları Puanlar	77
Tablo 7: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.....	78
Tablo 8: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis	79
Tablo 9: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyumu Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	81
Tablo 10: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerinin Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi.....	81
Tablo 11: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyumu Değişkenlerine İlişkin Puanlarının 'Cinsiyete' Göre Dağılımları	82
Tablo 12: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi.....	83
Tablo 13: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının YDIHO'de alışma Sürelerine Göre Dağılımları	85

Tablo 14: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının YDİHO’da Çalışma Sürelerine Göre Kurskal Wallis Testi Sonuçları ...	85
Tablo 15: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyumu Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Daha Önce Yönetim Kadrosunda Bulunma Durumuna Göre Dağılımı .	87
Tablo 16: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerinin Daha Önce Yönetim Kadrosunda Bulunma Durumuna Göre Mann Whitney U Testi	87
Tablo 17: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının En Son Derecenin Alındığı Ükelere Göre Dağılımları.....	88
Tablo 18: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının En Son Derecenin Alındığı Ükelere Göre Kurskal Wallis Testi Sonuçları	89
Tablo 19: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyumu Değişkenlerine İlişkin Puanlarının En Son Aldıkları Dereceye (Eğitim Düzeyine) Göre Dağılımı	90
Tablo 20: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerinin En Son Aldıkları Derecelere Göre Mann Whitney U Testi	90
Tablo 21: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Çalışma Saatlerine (Yıllık Ders Yüklerine) Göre Dağılımları	92
Tablo 22: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Çalışma Saatlerine Göre Kurskal Wallis Testi Sonuçları.....	92
Tablo 23: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Çalışılan Okulun Fiziksel Şartlarından Memnun Olma Durumuna Göre Dağılımları	94
Tablo 24: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Çalışılan Okulun Fiziksel Şartlarından Memnun Olma Durumuna Göre Mann Whitney U Testi.....	94

Tablo 25: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Aylık Net Gelirlerine Göre Dağılımları.....	95
Tablo 26: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Aylık Net Gelirlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	96
Tablo 27: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Memnuniyet Düzeylerini Etkileyen Faktörlere Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	98
Tablo 28: Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Stilleri ile Öğretim Elemanlarının İş Doyumları Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	100
Tablo 29: Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Arasındaki Çok Değişkenli Regresyon Matrisi	102

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Hierarchy of Needs (Lewis & Maslow, 1987, pg. 10))	
.....	48
Şekil 2: Alferder'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Alferder, C. P. (1972). Human Needs in Organizational Settings. New York: The Free Press of Glencoe.)	
.....	49

Bölüm 1

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insanoğlu ihtiyaçlarını giderebilmek ve hedeflerine erişebilmek için iş birliği yapmaya ihtiyaç duyar. Özellikle aynı amacı paylaşan insanların bir arada iş bölümü yapmaları gerekmektedir. Bu durumda kişilerin kendilerini yönlendirecek, amaçları ışığında zevkle çalışmalarını sağlayacak liderlere ihtiyaç duydukları bilinmektedir. Belli bir kitleye kendini kabul ettiren ve bu kitlenin onu takip etmesini sağlayan kişilere lider denilmektedir. Bilindiği üzere, ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eski olan liderlik, alanyazında geniş yer tutmaktadır. Ancak, her toplumda var olan sosyal ve kültürel değişimler sebebiyle ‘liderlik’ kavramı da yeni anlamlar kazanmıştır (Benibol, 2015; Çelebi, 2012; Ereş ve Akyürek, 2016; Güllü, 2009; Küçükbayrak, 2010; Şahin, 2012; Tura, 2012).

‘Liderlik’ konu olarak eğitim yönetimi literatüründe önemli bir yere sahiptir. Son zamanlarda gerek politik veya sosyo ekonomik gerekse teknolojik gelişmeler nedeniyle okullardaki yapı ve işleyiş değişmiştir. Buna bağlı olarak liderlik konusunda yapılan çalışmaların da sayısı artmıştır (Sarıdemir, 2015). Bilindiği üzere okullar, belirli bir süreç içerisinde öğrencilerine halihazırda planlanmış hedeflere yönelik davranışları kazandırmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, okul müdürleri birçok paydaşla çalışmaktadırlar; öğrenciler, aileler ve okuldaki hizmetliler. Bu durumda, eğitim alanındaki liderlik çalışmalarının hala devam ettiğini belirtmek gerekmektedir (Ereş ve Akyürek, 2016). Liderlik kavramıyla ilgili alanyazında çok sayıda tanım yapılmaktadır. Bu nedenle, liderlik kavramı çeşitlili şekillerde tanımlanmıştır (Aslan,

2013; Cifuentes, 2013). Bu tanımlar temelde aynı olsa da ayrıntılara bakıldığında farklılık göstermektedir. Yapılan çalışmalarda liderlik üzerine kesin bir tanım yapılmadan, incelenmeye devam edildiği de belirtilmektedir (Aslan, 2013; Thomas, 2014; Yalçın, 2014). Genel olarak liderliğin var olması için, iletişim, belli bir grubun var olması ve bu grubun ihtiyaçlarının olması gerekmektedir. Literatür incelendiğinde, liderlik için mevki, makam, yetki gibi özelliklere sahip olma zorunluluğu yoktur. Ayrıca bu kavram üzerine yapılan çalışmalar, işgörenlerin yaptığı işte verimi artırmak, etkin ve daha verimli olabilmelerini sağlayacak yöntemlerin araştırılıp bulunmasını hedeflemektedir (Arkcı, 2014). Yapılan birçok araştırmaya göre bazı kişiler lider doğar bazı kişiler ise lider olur. Lider doğanlar, lider olmak için gerekli birçok özelliğe sahip olup, bu yol boyunca lider olma arzusu geliştirirler. Dolayısıyla, lider olmak için sadece kabiliyet yeterli olmamakta, yol gösterme arzusu da bunu desteklemektedir (Bass, 1990; Dereli, 2003; Proctor, 2004; akt. Maslanka, 2004).

İnsan yaşam sürecinin çok ciddi miktarını iş yerinde geçirmekte olduğundan iş yerleri ve burada hissedilen duygular önem arz etmektedir. İş ortamlarında iş görenlerden beklenen üst düzey performans göstermesidir. Bu doğrultuda, herkesin birbiriyle etkileşimde bulunduğu bu tür ortamlarda, kişilerin iş doyumu önem arz etmektedir. Kişinin hisleriyle ilgili olan ve çevredeki şartlara göre değişiklik gösterebilen iş doyumu kavramının geçerli ve net bir tanımını yapmak mümkün değildir. Ancak literatür taramalarında iş doyumu, genel olarak bir iş görenin mesleğine yönelik hissettiği olumlu duyguların bütünü olarak ifade edilmektedir (Akyüz, 2013; Arkcı, M. 2014; Çakıcı, Ökan ve Rüzgar, 2018; Mazych, 2012; Sarıdemir, 2015, Skaalvik & Skaalvik, 2011). Bireylerin ihtiyaçları giderildiği ve beklentileri gerçekleştirildiği zaman, üretkenlikleri artmakta ve sürdürülebilmektedir. Çalışan her canlı gibi, öğretmenler de hayatının büyük bir bölümünü işyerleri olan

okullarda geçirmektedirler. Günümüz öğretmenlerinden beklenen, öğrencileri/bireyleri hızla değişmekte olan topluma hazırlamak ve toplumda var olan çeşitli sorunlara çözümler üretmeleridir (Çelebi, 2012). Bu durumda gerek yönetim gerekse öğrencilerin öğretmenlerden beklentilerinin yüksek olduğunu ve öğretmenlerin çoğu zaman zor şartlarda çalışmak durumunda kaldıklarını ileri sürmek mümkündür. Ayrıca, öğretmenlerin iş doyum düzeyi direkt olarak sınıftaki aktivitelere ve öğrencilere yansiyabilir. Bu şartlar altında, iş doyum düzeyi az olan öğretmenlerin hizmet verdiği okulların başarı oranlarını tartışmak mümkündür. Öğretmenler de müdürler gibi eğitim alanındaki tüm elemanlarla istişare içinde çalışmak ve topluma katkı sağlamakla yükümlüdürler. Bu sebeple, insanlarla iletişimi gerektirdiğinden, öğretmenliğin en stresli mesleklerden biri olduğunu ileri sürmek mümkündür. Alanyazın incelendiğinde, iş doyumunu yüksek öğretmenlerin daha kaliteli hizmet verdiği belirtilmektedir (Aykol Kılıç, 2014; Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014; Mathew, 2007). Öte yandan yapılan araştırmalar gösteriyor ki, çoğu öğretmen koşulların zorluğu, gösterdikleri çabanın takdir edilmemesi ve benzeri nedenlerden ötürü mesleklerini sonlandırmaktadır (Akçamete, Kaner, ve Sucuoğlu, 2001; 2012; Johnson, 2017; Küçükbayrak, 2010; Mazych, 2012). Bu bağlamda, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri önem kazanmaktadır. Dolayısıyla eğitim alanında araştırma yapanların iş doyumunun önemine vurgu yapmaları doğaldır. Geleceğin insanlarını yetiştiren öğretmenlerin etkin ve verimli olması için iş doyum düzeylerinin yüksek olması gerektiğinden, lider konumundaki müdürlerin öğretmenlerin saygı gördüğü ve takdir edildiği bir iş ortamı yaratmaları gerekmektedir (Perra, 2001).

Tüm işyerlerini yöneten kişiler gibi, okul yöneticilerinin de sergilemiş oldukları liderlik stillerinin iş doyumunu etkilediği alanyazında yer bulmaktadır (Bogler, 2001; Cifuentes, 2013; Çelebi, 2012; Kelali & Narula, 2015, s. 1917; 2018;

Maych, 2012; Thomas, 2014). Bu doğrultuda, öğretmenlerin müdürlerini nasıl algıladığı ve müdürlerin davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasında nasıl bir ilişki olduğu önem arz etmektedir. Daha önce bir dizi araştırmacı müdürlerin liderlik tarzı ile karar alma süreçleri ile öğretmen memnuniyeti ve performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmada, liderlik stillerini meydana getiren dönüşümcü liderlik, sürürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik konseptleri alt boyutları ile incelenerek, iş doyumu üzerindeki ilişkileri saptanacaktır. Bu doğrultuda çalışmanın literatüre katkı koyacağı düşünülmektedir.

1.1 Problem Durumu

Yaşam sürdüğümüz ülke açısından bakıldığında, konu olarak ‘liderlik’ kavramına verilen önemin hem devlet yönetim sistemi hem de milli eğitim sistemi açısından üzerinde durulmaya değer bir problem olduğu açıkça görülebilmektedir. Bunun nedeni ise hem devlet anlayışımız hem de eğitim anlayışımız içerisindeki yönetici kavramının bugüne kadar farklı şekilde kabul görüp kullanılmış olmasıdır (Şahin, 2012). İçinde bulunduğumuz çağda teknoloji hızla değişmekte, eğitim hızla gelişmekte, haberleşme araçları da ilerlemektedir (Çelebi, 2012; Benibol, 2015). Bu doğrultuda, var olan örgütler varlığını sürdürebilmek için çok iyi yönetim modellerine ve iyi liderlere ihtiyaç duymaktadır. Liderlik süreci çok boyutlu olmasına rağmen, alanyazında kavramı bütünüyle açıklayan bir tanım yapılamamaktadır (Aslan, 2013; Cifuentes, 2013; Thomas, 2014). Ancak, sosyal bir olgu olan ‘liderlik’ sosyal olan tüm öğelere benzer şekilde değişime maruz kalmakta ve yenilenmektedir (Çelebi, 2012). Liderlik, işleri kurum içindeki insanların desteğiyle ve iş birliğiyle tamamlama yeteneği olarak nitelendiriliyor. Kiboss ve Jeremiott (2014)’a göre liderlik, bir gruba bağlı üyenin gruptaki diğer kişilerin motivasyonunu ve yeterliliklerini değiştirdiğinde gerçekleşmektedir. Benzer şekilde liderlik, ortak hedeflere ulaşmak adına takipçileri

etkilemeye çalışan lider ve takipçileri arasındaki etkilenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Ngui, Ayob 2011; Northouse, 2010; Thomas, 2014; Yulk, 2005; akt. Voon, Lo, Ngui, Ayob, 2011).

Eğitim liderleri gün içerisinde birden fazla görev yapmak durumundadırlar ve onların liderlik yetenekleri okulun, öğretmenin ve öğrencilerin başarılarını etkilemektedir. Eğitim şemsiyesi altındaki liderlik kavramı, bir grup insanın belirli bir durumda hedeflere ulaşma çabalarının bir lider tarafından etkilenme süreci olarak açıklanabilmektedir (Adeyemi ve Adu, 2013; Demir, 2018). Dolayısıyla, onların davranışları ve özellikleri fazlasıyla önem arz etmektedir (Thomas, 2014). Zira onlar, okulların geliştirilmesi, hedeflere ulaşma, öğrenci başarısı ve çalışanların iş doyumları konularında etkili rol oynamaktadır. Bilindiği üzere yüksek performans gösteren okullar, en iyi seviyeye, kaliteye ve akademik, yönetim, liderlik gibi birçok alanda mükemmelliğe ulaşan okullardır. Bununla birlikte, bir okulun mükemmelliğini ve yüksek performansını belirlemek için o okuldaki yöneticinin, okulun amaçlarına ulaşmak adına personeli etkili ve verimli bir şekilde harekete geçirme yeteneğini dikkate almak gerekmektedir (Wahab, Fuad, İsmail ve Majid, 2014). Her yöneticinin farklı bir liderlik stili ve yönetimi olduğu açıkça bilinmektedir. Liderlerin karşılaştıkları durumlardaki davranışları onların liderlik stilini belirler (Aslan, 2013). Öte yandan, liderlik stilleri bir kurumdan diğer kuruma değişiklik gösterebileceği gibi, herhangi iki liderin kurumlarını aynı şekilde yönetip, öncülük edemeyecekleri de ileri sürülmektedir (Kiboss ve Jemiryott, 2014).

Eğitimin çok önemli parçası olan okullar ve bu okullar için liderlik nedir, cevabı kolay olmayan bir sorudur. Dolayısıyla, liderlik stilleri önem arz etmektedir çünkü etkili yöneticinin var olmadığı etkili okullara rastlamak ya mümkün değil ya da çok nadir görülen bir durumdur. Bu çalışma doğrultusunda DAÜ YDİHO

müdürlerinin sergilediği dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ölçülecektir. İngilizce Transformasyonel olarak da bilinen dönüşümcü liderlik kısaca kurum içerisinde değişen çevre koşulları doğrultusunda bir dönüşüm sürecini başlatıp yapıyı harekete geçirir. Ayrıca bu tür liderlik hızlı ve etkili değişimi gerçekleştirip öğrenmeyi kolay hale getiren değerlerin kazanılmasını desteklemektedir (Demir, 2018). Dönüşümcü liderlerin var olduğu okullarda çalışan kişilerle yöneticiler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve öğrenci başarısı önemli yer tutmaktadır. Bu tür liderler karar verme sürecine öğretmenlerin her birini dahil etmekle beraber, bu öğretmenlerin yeterlilik ve gelişimlerinin güçlenmesini de sağlamayı hedefler. Sürdürümcü liderlik ise, görev, işlev ve davranışların üzerine odaklanır. Genelde, yapılan hizmet karşılığında alınan ödülle eşdeğerdir. Sürdürümcü liderlerin işgörenlerle politik, psikolojik ve ekonomik açıdan bir alışveriş içinde oldukları ileri sürülmektedir. Yani ödül ve ceza üzerine yoğunlaşırlar (Şahin, 2005). Serbest bırakıcı liderlik, diğer ismiyle Laisses- faire, genel olarak örgütlerde bir liderin bulunmadığıyla eş anlamlıdır ve bu tür liderler örgütün işleyişi hususunda çok pasif rollere sahiptirler. Kısaca, bir liderin sözde var olduğu anlamına gelmektedir (Akan ve Yalçın, 2015).

Alanyazında yer alan araştırmalar incelendiğinde, okullarda görev yapan öğretmen veya işgörenlerin iş doyum düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerden birinin müdürlerin sergiledikleri liderlik stilleri olduğu görülmektedir (Tura, 2012). Bu sebeple öğretmenleri motive edip verimlerini artırmak ve doyuma ulaşmalarını sağlamak müdürlerin görevlerindendir (Şişman, 2009). Demir (2018)'e göre bir kurum veya örgütün elinde gelişmiş donanım ve vasıflı personel bulunsa dahi, işgörenlerin iş doyumunu düzeyi yüksek olmadığı sürece, kuruma yarar sağlamaları mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla, algılanmakta olan liderlik stilleri, iş doyumunu üzerinde etkilidir. Ayrıca, iş tatminini yükseltmenin yeterli olmadığını, yönetici durumundaki

liderlerin, çalışanların yükselen iş doyumunu düzeylerini koruyabilmek için sürekli çaba göstermeleri gerektiği de ileri sürülmektedir. Daha fazla iş tatminine sahip öğretmenler daha iyi performans gösterdiğinden, öğrencilerin performansını, sosyal, duygusal ve bilişsel gelişimlerini ve akademik başarılarını doğrudan etkilemektedir. Bu bakımdan, yüksek düzeyde bir öğretmen iş doyumunu sağlamanın gerekli olduğu söylenebilir, çünkü belirtildiği üzere, iş tatminin eğitim kalitesi üzerinde olumlu bir etkisi vardır (Cerit, 2009).

Rüzgar'a göre iş tatmininin tanım ve önemi kısaca şöyle özetlenmektedir; yöneticilerin kendilerine bağlı iş görenlerin iş doyum düzeylerini dikkate almalarını gerektiren 3 sebep vardır. İlk olarak, tatmin seviyesi az olan iş görenler, işteki sorumluluklarını yerine getirmekten kaçınabilir ve sürekli olarak örgütle bağını kesmenin yollarını arayabilirler. İkincisi ise; iş doyum düzeyi yüksek olan kişilerin, fiziksel ve ruhsal açılarından da daha sağlıklı olduğu ve buna bağlı olarak yüksek performans sergilemeleridir. Son olarak; iş doyum düzeyi yüksek olan işgörenlerin işe yönelik pozitif davranış ve tutumları olmakta, bu tutumlarını örgüt içerisinde ve toplumsal yaşamda sürdürebilmektedirler (Rüzgar, 2018, s.87). İş doyumunun düşük olması ise işgörenlerin zamanla işe gelmemesi, kayıtsız davranışlar sergilemesi veya iş bırakması gibi bir çok olumsuz etkilere maruz olmalarına yol açmaktadır. Birçok öğretmenin işten ayrılma sebeplerinden birinin iş doyum seviyesinin düşüklüğü olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, iş doyumunu yüksek olmayan ve mutsuz olan öğretmenlerin, hizmet verdiği okulun başarılı olmasını beklemek mümkün olmamaktadır. Bunun sebebi ise iş doyumunu ve moral düzeyi düşük olan öğretmenlerin doğrudan sınıf içini ve öğrencileri etkilemesidir (Aykol Kılıç, 2014). Korkmaz (2005)'ın yürüttüğü çalışma doğrultusunda, gelecek nesilleri eğitmekte önemli rol oynayan eğitim kurumlarında hem lider konumundaki yöneticilerin hem de

öğretmenlerin etkisinin büyük olduğu belirtilmiştir. Alanyazın derlendiğinde, yapılan birçok araştırmada herhangi bir liderlik tarzının çalışanların performansını açıklamada tek başına yeterli olmadığı belirtilmektedir. Buna rağmen, okulu yöneten lider durumunda kişilerin hem öğretmenlerini motive edip iş doyumlarını sağlaması, hem de örgütsel amaçlara ulaşabilmesi ve okul sisteminin çalışabilmesi için önem arz etmektedir (Eroğlu, 1998; Kete, 2015; Ünal,1991; akt: Yılmaz, Boğa Ceylan, 2011; Rüzgâr, 2018). Bu durumda, yönetici pozisyonundaki her liderin, bünyesinde çalışan elemanların iş tatmin düzeylerine önem vermesi gerekmektedir (Rüzgâr, 2018).

Çok geniş ve yaygın olan manasıyla iş doyumunu işgörenlerin işinden duyduğu memnuniyeti belirtmektedir. DAÜ YDİHO ele alındığında öğretmenin iş doyumunu ön plana çıkarmaktadır. Okul etkililiği alanyazın taramalarında, bir öğretmenin iş doyumunu, eğitim çıktılarını değerlendirme ve tahminde bulunma hususunda en önemli göstergelerdendir. Yapılan araştırmalar ışığında ve farklı açılardan bakıldığında, başarılı eğitim politikalarının belirlenmesi adına öğretmenlerin yüksek iş doyumunu sağlaması önemli rol oynamaktadır (Ololube ve Nwachukwu, 2006).

Bundan yola çıkarak DAÜ YDİHO müdürlerinin burada çalışan öğretmenlerin iş doyumunu nasıl etkilediği, kullanılan hangi liderlik stilinin daha etkili olduğu veya herhangi bir stilin diğerinden daha etkili olup olmadığı incelenmelidir. DAÜ YDİH Okulunda özlük hakları yasa ve toplu iş sözleşmesi güvencesi altında olduğundan ve işgörenlerin hakları sendika tarafından korunduğundan, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu ileri sürülebilmektedir. Yapılan bilimsel çalışmalar liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkilerini açığa çıkarmaktadır. Bu durumda, bir örgütün başarılı olmasındaki temel faktörlerin liderlik ve çalışanın iş doyumunu olduğundan yola çıkarak DAÜ YDİH Okulundaki çalışanların iş doyumunu incelemek büyük bir önem arz etmektedir.

DAÜ'ye bağı YDİH Okulu adından da anlaşılacağı üzere bir dil okuludur. DAÜ genel olarak eğitim dili İngilizce olan bir üniversite olduğundan İngilizce yeterliği belirli bir seviyenin altında olan öğrenciler, kendi bölümlerine başlamadan önce burada ihtiyaçları olan İngilizce seviyesine ulaşmak amacıyla eğitim görmektedirler. Yabancı dil eğitimi birçok ülkede olduğu gibi KKTC'de de büyük önem taşımaktadır. Yabancı dil öğretimi hususundaki yazıların yazarları ne kadar farklı olursa olsun, birçoğu benzer cümleleri kullanmakta ve yabancı dil bilmenin önemini vurgulamaktadırlar. Günümüzde şartlar değişmekte ve ayrıca iletişim olanakları uluslararası ilişkileri de artırmaktadır. Dolayısıyla dil öğretimi bu tür gereksinimleri karşılayacak şekilde geliştirilmeli ve sürdürülmelidir (Sunel, 1994).

Çelebi (2006)'nin Türkiye'de anadili eğitimi ve yabancı dil öğretimi üzerine yaptığı araştırmada teknolojinin gelişim ve kültürel değişim içerisinde bulunduğumuz 21. yüzyılda yabancı dil öğrenmenin önemini belirtmektedir. Özellikle çağı yakalamaya çalışan, üretmek durumunda kalan ve Avrupa birliğine girme amacı bulunan Türkiye'nin ve benzer şekilde KKTC'nin de bu durumu ciddiye alması gerektiği belirtilmektedir. Aynı çalışma ışığında, özellikle bir veya daha fazla yabancı dilin ve hatta bilgisayar kullanımının da bilinmesi, çağı yakalamak adına çok önemli koşullar olduğu ileri sürülmektedir. Asırlardır birçok ülke yabancı dil öğretimi hususunda eğitim politikalarında değişiklik yapmakta ve hedeflenen düzeye ulaşmak için çaba göstermektedir. Gerek Türkiye gerekse KKTC'de özel kolejler ve dil okulları açılmaktadır. Ayrıca birçok yükseköğretim kurumunda yabancı dil bilgisi, öğretim üyelerinin ünvanını yükseltmek için de kullanılmaktadır. Dolayısıyla yabancı dilin önemini yinelemek mümkün olmaktadır.

Dilin bir iletişim aracı olduğu bilinmekte ve iletişim faaliyetinin temel dil becerilerinin edinimini zorunlu kıldığı belirtilmektedir. İletişime geçerken konuşma,

yazma, dinleme ve okuma gibi roller üstlendiğimizi de belirtmek gerekir. Bu doğrultuda yazılı ve sözel iletişimin, bu rollerin üstlenmesiyle sağlandığı açıktır. Dolayısıyla Communicative Competence olarak bilinen iletişimsel yeti bu becerilerin tümünün öğrenci odaklı yabancı dil öğretiminde kazandırılması gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında yabancı dil okullarının önemini bir kez daha ortaya koymak mümkündür (Aktaş, 2005). DAÜ YDİH Okulunda tüm bu becerilerin bütüncül bir şekilde kazanılması hedeflenmekte ve öğrenciler bu doğrultuda eğitim görmektedirler. Ancak, DAÜ'ye bağlı bölümlerden alınan dönütler incelendiğinde, YDİHO'nu bitiren öğrencilerin İngilizce seviyesinin düşük olduğu belirtilmektedir. Bu durumu etkileyen birçok faktör yanında, yönetsel erk'in de etkili olduğunu ileri sürmek mümkündür. Bu durumda, YDİHO'nda görev yapan akademik personelin profesyonel gelişimi ve iş doyum düzeyi önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla, bu okuldaki yöneticilerin öğretmenlerini her açıdan motive edip, iş doyumunu sağlaması gerekmektedir.

1.2 Araştırmanın Önemi

Eğitim informal ve formal haliyle sürdürülmektedir. Formal şekliyle okullarda gerçekleştirilen eğitim öğretim etkinlikleri çerçevesinde, belirlenmiş hedeflere ulaşmak ve eğitim sürecinin etkili şekilde yürütülmesini sağlamak adına vasıflı yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Şahin, 2012).

Çelebi (2012)'ye göre okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları, bünyesinde çalışan öğretmenlerin iş doyumunu etkilemektedir. İş doyumunu bir yerde çalışan kişilerin işlerinde ne kadar mutlu olduğu ve işe karşı gösterdikleri duygusal tepkidir (Koruklu, Feyzioğlu, Özenoğlu Kiremit ve Aladağ, 2013; Sarı, 2004). Bu durumda iş tatmini, çalışanın beklentisi olan maddi ve manevi ödüllerin kazanımıyla mümkün olacaktır. Tüm zamanlarda olduğu gibi, çağımızda da verimlilik esastır ve bu ihtiyacın giderilmesi durumunda, başarı doğal olarak elde edilecektir. Dolayısıyla tüm

bu ihtiyaçların yerine getirilmesi hem liderlerde hem de çalışanlarda iş doyumunu sağlamaktadır (Kete, 2015; Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011). Cemaloğlu (2007)'na göre ampirik araştırmaların sınırlı olmasına rağmen okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri, öğretmenlerin tükenmişlik, stres ve benzeri durumları yaşamasına etki etmektedir.

Bu bağlamda, Doğu Akdeniz niversitesine bağlı, Yabancı Diller ve İngilizce Hazırlık Okulundaki (YDİHO) okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ve akademik personelin iş doyumunu üzerindeki etkilerini araştırmak çok önemlidir. Çünkü bu birim pek çok öğrencinin niversite ile ilk temas sağladığı yerdir. İlk izlenimin önemli olduğu ve yeni gelen öğrencilerin yaşayabileceği adaptasyon sorunları veya çeşitli sıkıntılar dikkate alındığında, bu okuldaki akademik personelin iş doyumunu düzeylerinin yüksek olması ğrenci motivasyonunu ve verimliliği sağlama bağlamında fayda sağlayacaktır. Bu konuda YDİHO'da yapılmış bir araştırma henüz bulunmadığından bu çalışma gerek bilgi edinmek gerekse geleceğe ışık tutmak adına önem arz etmektedir.

1.3 Amaç

Bu alışmada, Yabancı Diller ve İngilizce Hazırlık Okulunda görev yapan ğretim elemanlarının algılarına göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri stilleri ile ğretim elemanlarının iş doyumunu düzeylerinin ve liderlik stilleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaca bağlı olarak, aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

1.4 Problem Cümlesi

DA, YDHİO'nda görev yapan ğretim elemanlarının görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ğretim elemanlarının iş doyumları çeşitli değişkenlere (yaş, medeni durum, cinsiyet, deneyim, kadro statüsü, en son derecenin

alındığı ülke, en son alınan derece (eğitim düzeyi), yıllık ders yükü, okulun fiziksel şartları, aylık net gelir ve profesyonel gelişim olanakları) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir ve okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının iş doyumları arasındaki ilişki düzeyi nedir?

1.5 Alt Problemler

1. Yöneticilerin liderlik stilleri ve öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri nedir?
2. Liderlik stilleri ve iş doyum düzeyleri,
 - a. yaş,
 - b. medeni durum,
 - c. cinsiyet,
 - d. deneyim,
 - e. kadro statüsü (akademik kadro, yönetim kadrosu),
 - f. en son derecenin alındığı ülke,
 - g. eğitim düzeyi,
 - h. yıllık ders yükü,
 - i. okulun fiziksel şartları,
 - j. aylık net gelir,
 - k. profesyonel gelişim olanaklarıdeğişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının iş doyumları arasında anlamlı bir korelasyon var mıdır?
4. Yöneticilerin liderlik stilleri öğretim elemanlarının iş doyum düzeylerini ne derece yordamaktadır?

1.6 Sınırlamalar

Bu araştırma, 2017- 2018 öğretim yılında Doğu Akdeniz Üniversitesi İngilizce Hazırlık ve Yabancı Diller Okulunda görev yapan öğretim elemanlarının algılarına bağlı olarak, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının ifade ettikleri iş doyum düzeyleri ve kullanılan ölçeklerin içerikleri ile sınırlıdır.

1.7 Sayıtlar (Varsayımlar)

Araştırmada uygulanan ölçekleri, öğretim elemanlarının samimi ve gerçek görüşlerini yansıtacak biçimde yanıtladıkları varsayılmıştır.

1.8 Tanımlar ve Kısaltmalar

YDİHO Müdürü: İngilizce Hazırlık Okulu, Türkçe Hazırlık Okulu ve Modern Diller Birimi olmak üzere üç birimden oluşan okulun yönetimini yapan kişidir.

İş Doyumu: Kişinin işini ya da işle ilgili yaşantısını olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır (Çulha, 2017).

Lider: topluluğun bir üyesi olarak, diğer üyeler üzerinde olumlu etki yaratan kişidir (Çelik, 2013)

Liderlik: Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretim elemanlarının algılarına göre tanımlanmıştır.

DAÜ: Doğu Akdeniz Üniversitesi.

YDİHO: Yabancı Diller ve İngilizce Hazırlık Okulu.

MİDÖ: Minnesota İş Doyum Ölçeği.

OMLSÖ: Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği.

SPSS 22: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için Statistik Programı)

Bölüm 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Liderlik

2.1.1 Liderliğin Tanımı

Yıllar süren araştırmalar liderliğin ne olduğunu anlamak, tanımlamak ve ne anlama geldiğini açıklamanın büyük ilgi gördüğünü ispat etmektedir. Alan yazın tarandığında liderlik kavramı üzerine yapılmış sayısız tanımlamalar bulunmaktadır (Sarıdemir, 2015). Buna rağmen liderlik üzerine yapılmış ortak bir tanım belirtmenin bile zor olduğunu ileri sürmek mümkündür. Liderlik alanındaki yanlış anlamaların iki ana nedeni olduğu belirtilmektedir. Birincisi, liderlik anlayışlarının sosyal olarak inşa edilmiş bir fenomenden etkilenmesi, diğeri ise lider ve takipçilerinin etkileşimde, iletişimde olduğu şartlardan etkilenmesidir (Bligh, Kohels, & Pillai, 2012; Akt: Duque, 2015). Liderlik, belirli bir örgütte hedeflere ulaşabilme adına çalışanların davranışlarına etki etme ve yönlendirme süreci olarak tanım bulmaktadır (Bayram, Dinç, 2015; Kırkpınar, İşcan, 2018; Yalçın, 2014; Northouse, 2010; Rost, 1993; Loganathan, 2013).

Sözlük anlamıyla liderlik, önder, şef, yönetimde güç sahibi olan kişi demektir (<http://www.tdk.gov.tr>). Liderlik aynı zamanda örgütsel değişimin yönlerini başlatma, yürütme ve değerlendirme süreci olarak da görülmektedir. Ayrıca, literatür liderliği sıradan kendilerinden ve diğerlerinden en iyisini elde etmek için kullandıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla karar vermeleri için başkalarını güçlendirmeyi ve böylece stratejinin etkili bir şekilde uygulanmasıyla vizyonu gerçeğe dönüştürmeyi

gerektirir (Loganathan, 2013). Güçlü (2019) ise liderliğin bir kimsenin yaratıp beslediği bir mit olmanın ötesinde, ortak davranışlar bütününe dönüştüğünü ifade etmektedir. Bu ifadenin yanında, alan yazın taramalarında liderlik olgusunun, aksine onu takip edenlerin, içinde bulunduğu örgütün ve ortamın nitelikleri gibi parametreler arasındaki karmaşık ilişkilerin neticesinde ortaya çıktığını açıklamaktadır.

Farklı disiplinlerde çeşitli şekilde tanımlanan liderliğin çokça açıklaması olduğunu ifade eden Bass (1990), yine kavram olarak farklı algılandığına da vurgu yapmakta ve kişilerin bakış açısı, eğitimi ve kültürüne göre liderliğe çeşitli manalar yüklendiğini belirtmektedir (Güçlü, 2019; Kiboss, Jemiryott, 2014; Şişman, 2002). Mehrad ve Fellahi (2014) liderliği, liderin takipçilerin potansiyel ihtiyaçlarını bulma ve onları memnun etme çabalarının kişilerarası bir planı olarak tanımlarken, Mintzberg (2010) liderliği, başkalarının saygısından gelen güvenin anahtarı olarak ifade etmektedir (Paracha, Qamar, Mirza, Hassan and Wagas, 2012). Başaran (1998)'a göre liderlik, kişilerin içinde gizledikleri yetenekleri çıkarmak için olanaklar yaratmak ve onların gelişmelerine yardımcı olmak için rehberlik etmektir (Akt: Aydoğan, 2018). Baykal (2000) ise liderliği, bir konuda çok iyi olmak yerine tüm alanlarda çok becerikli olmanın yanında karizmayla bunları bütünleştirebilme yeteneğidir (Akt; Çelebi, 2012).

Demir (2018)'e göre liderlik diğer kişilerin göremediği olanakların farkına varıp bunları hızlıca kurumun menfaatine kullanabilmektir. Aynı zamanda liderlik, hedeflere ulaşmak adına aynı amacı paylaşan kişileri mecbur ederek ya da güç kullanarak değil de, onları isteklendirerek kapasitelerinden fazlasını yapabileceklerine inandırmak ve onları motive edebilme yeteneğidir (Hinterhuber ve Friedrich 2002). Bu durumda liderliğin en önemli üç özelliğini; değişime odaklanmak, hedeflere

ulaşabilmek ve iş görenleri etkileyebilme yeteneğine sahip olmak olarak sıralamak mümkündür (Vural, 2016).

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlardan bir kısmı şöyle sıralanabilmektedir:

- Liderlik; bir örgütün amaçlarına ulaşmak hususunda, örgütün aktivitelerini etkileme sürecidir (Bass, 1985; Akt: Tura, 2012; Kılınç,2009; Akt: Aslan, 2013).
- Liderlik; iş görenlere ilham verip onlara rehberlik etmektir. Bu bağlamda, kurum içindeki itici güç olabilmek ve ortaya çıkan bir problemi   zebilmektir (Koçak, 2006; Akt: Aslan, 2013).
- Liderlik; bir kurumun rutin istekleriyle mekanik bir uyum sağlamının dışında, iş görenlerin performansını motive edecek, arttıracak bir etki fazlalığıdır (Katz & Kahn, 1978; Akt: Çelebi, 2012; Demir, 2018).
- Liderlik; lider ve her bir takipçisi arasındaki karşılıklı etkileşimdir (Ateş, 2005; Akt: Aslan, 2013).

Liderlik ile ilgili tanımlar incelendiği zaman, her araştırmacının farklı yaklaşımı olduğu açıktır. Tüm tanımların ortak noktası ise iş görenlerin motive edilmesi, cesaretlendirilip kendi yaratıcılıklarını bulmalarını sağlamaktır.

2.1.2 Liderin  zellikleri

Benibol (2015) araştırmasında liderde bulunması gereken  zellikleri, Sertoğlu (2010)'dan faydalanarak bir tablo haline getirmiştir. Bu  alışma doğrultusunda, liderin sahip olması gereken bazı özellikleri; yaratıcılık, sezgi, adalet duygusu, araştırıcılık,  alışkanlık, görevde titizlik, güçlü mantık ve daha birtakım sıfatlar kullanarak özetlemektedir. Yücel (2019) ise çalışmasında bir liderde bulunması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadır; öncelikle bir kuruma hizmet veren ve bu kurumu yöneten bir liderin sorumluluk duygusuna sahip olması gerekmektedir. Ayrıca,

çalıştığı kuruma hizmet veren diğer kişilerle güçlü ilişkileri olmalı, onlara karşı dürüst ve saygılı davranmalıdırlar. Bunlara ek olarak, iyi bir lider hislerini kontrol edebilmeli, krizle başa çıkabilmeli ve kritik kararlar verebilmelidir (Yücel, 2019; Kete, 2015).

Benzer şekilde Çelebi (2012) çalışmasında liderlerin birleştirici, ikna kabiliyeti olan, motive edip harekete geçirme özelliklerinin olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, bir liderin iş görenlerin sahip olduğu etnik, kültürel ve cinsiyet gibi farklılıklara saygı göstermesi ve işini severek yapması gibi niteliklere vasıf olması gerektiğini de vurgulamaktadır. Karslı (2006) çalışmasında iş doyumunu incelerken liderlere de atıfta bulunmaktadır. Bu doğrultuda, etkili bir lider değişim ve gelişim içinde olan koşullara adapte olabilmeli, çalışanları geliştirebilmeli ve iş doyumuna ulaşabilmeleri için gerekli olan tüm koşulları sağlayabilmelidir.

Kılıç (2014) ise araştırmasında Stodgill 1948 in liderlik ilişkisi ve kişilik özellikleri hakkında yaptığı 124 çalışmadan çıkan yargıları ve ayrıca Liderlik eğitimini 50 yıl boyunca çalışan Robert Myers'in de 1954 yılında yayınlanan, 200'den fazla çalışmasının bulgularını incelemiştir. Bunların neticesinde, sayılan hiç bir özelliğin, liderlerin ortak bir özelliği olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, sahip olunan fiziksel özelliklerin de liderlikle anlamlı bir şekilde ilişkili olmadığı saptanmıştır. Bir diğer bulgu ise liderler ait olduğu kurum içerisindeki diğer kişilerden daha zeki görünmelerine rağmen, henüz üstün zeka ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu doğrultuda herhangi bir bireyin bazı kişilik özelliklerine sahip olması onun lider olduğu anlamına gelmemektedir. Bunların yanında, takipçilerinin özellikleri, faaliyet ve hedefleri ile bir uyum içinde olmanın da gerekliliği vurgulanmaktadır (Kılıç, 2014). Dolayısıyla Stodgill ve Myers 'lider olunmaz, lider doğulur' hipotezini geçersiz kılmışlardır.

2.1.3 Liderlik Teorileri/ Kuramları

Geleneksel liderlik teorilerinin tarihi incelendiğinde, başlangıçta mutlak güç temelinden günümüzün modern ve postmodern kurumsal yapılarında ihtiyaç duyulan hizmetkar lider yaklaşımına kadar olan değişiklikler gösterilmektedir. Zaman içinde hem liderin hem de takipçilerinin strateji ve özellikleri analiz edilmiştir. Motivasyon arayışı, karşılıklı kabul edilebilir hedefler koymak gibi ihtiyaçlar lideri ve iş görenin değişen etkileşimine işaret etmektedir. Çeşitli teori ve liderlik modelleri bu evrimin önemli noktalarına işaret etmektedir. Liderlik teriminin tek bir tanımı olmamasına rağmen, mevcut olan tüm açıklamalar liderlik, organizasyon ve paylaşılan bir vizyonun olduğu yerde ortaya çıkan takipçileri arasında bir etki ilişkisini vurgulamaktadır (Fisner, 2005).

Akademik ve profesyonel literatür taramalarında liderlik davranış kalıplarını kapsayan çok sayıda teori, model ve araştırma çalışmaları yer almaktadır. Manuel (2016) çalışmasında liderlik teorilerini 2 kategoriye ayırmıştır; güç temelli ve güçlendirme temelli. Güç temelli teorilere örnek; özellik teorisi, davranışçı teoriler, olumsuzluk/ durumsal liderlik teorileri, pasif/kaçınma (laissezfaire) teorisi ve sürdürümcü liderlik teorisidir. Güçlendirme temelli teorilerin şemsiyesi altında ise dönüştürücü liderlik, hizmetkar liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik ve davetli liderlik yer almaktadır (Manuel, 2016). Benzer şekilde Alghamdi (2016) yaptığı çalışmada, teoristlerin 2 liderlik perspektifi geliştirdiğine işaret etmektedir. İlk bakış açısı 'lider' i grubun merkezinde belirleyici bir konuma getirir ve lider grubun iradesini temsil etmede komuta rolüne sahiptir. Kişilik perspektifi olan ikinci bakış açısı, özel niteliklerin ve bireysel becerilerin bir kombinasyonu olarak liderlik sergiler. Bu kombinasyonla liderler belirli görev ve hedefleri gerçekleştirmek için katkıda bulunur ve teşvik ederler (Bass, 1990; Akt: Alghamdi,2016).

1950'lerden bu yana liderlik hususunda yapılan birçok araştırma olmasına rağmen ilk yapılanlar liderin özelliklerine yoğunlaşmıştır. Fakat her örgütte var olan liderlerin özellikleri değişmektedir dolayısıyla bu çalışmalar liderliğin sürecine dair kesin bilgiler verememiştir. Ayrıca birçok öncü liderlerin de toplumda nasıl ortaya çıktıklarını ve toplum üzerine bıraktıkları etkileri de yıllarca incelenip onları diğer kişilerden ayıran özellikler tanımlanmaya çalışılmıştır. Sonuçta birçok araştırmacı liderlerin davranışlarını incelemeye yön vermiştir. Sonraki yıllarda liderlerin davranışlarına etki eden birçok etken olduğu ve her duruma uygun tek bir lider davranışının var olmadığı kabul edilmiş ve birçok yaklaşım ortaya çıkmıştır (Güllü, 2009; Çulha, 2017). Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

2.1.3.1 Özellikler Yaklaşımı (Trait Theory)

Geliştirilen ilk yaklaşım olan Özellikler yaklaşımının kökleri, bazı insanların kendilerini büyük lider yapan özelliklerle doğduğu teorisine dayanmaktadır (Alghamdi, 2016). Özellikle 20. yüzyıl başlarında Atatürk, II. Katherine, Mohandas Gandhi, Napeleon Banaparte gibi isimler üzerine yapılan araştırmalar sonucunda Büyük Adam Teorileri (Great Man Theories) ortaya konmuştur. Bu kavram Thomas Carlyle tarafından tartışmaya açılmıştır (Güllü, 2009). Bu yaklaşım ışığında, liderlik doğuştan gelir, sonradan kazanılmaz (Northouse, 2016). Bu liderleri diğer üyelerden ayıran başlıca üç özellik sıralanmaktadır. Bunlar; kişisel özellikler, fiziksel özellikler ve yetenektir (Çulha, 2017; Demir, 2018; Benibol, 2015; Şahin, 2012). Benzer şekilde, diğer araştırmacılar da bu özelliklere eklemeler yapmışlardır. Bass (2008)'de özellikler yaklaşımını kapasite, başarı, sorumluluk, katılım ve statü üzerine yoğunlaştığını belirtmiştir.

20. yüzyıl ortalarına varıldığında, Stodgill (1948) farklı koşullar altında farklı liderlik özelliklerinin olması gerektiğini ifade etmiştir. Bunu destekler şekilde,

Northouse (2016) da bir durumdaki liderin, başka bir durum karşısında aynı şekilde lider olma zorunda olmadığını belirtmiştir. Ayrıca bulgulara, liderliğin pasif bir durum olmadığını, diğer grup üyeleri ile lider arasındaki iş ilişkisinden meydana geldiği belirtilmiştir (Northouse, 2016).

Özellikler yaklaşımının birçok güçlü yönleri olmasına rağmen zayıf yanları da bulunmaktadır. İlk olarak bu yaklaşım, liderlik özelliklerini tanımlayan kesin bir listeye sahip değildir. İkincisi, durumları dikkate almayı başaramamasıdır. Ayrıca bu teori liderlik için çok yararlı bir gelime olarak görülmektedir. Bunların yanında, özellikler yaklaşımı iş görenin iş başındaki davranışlarını incelemekte yetersiz kalmıştır. Bu yaklaşımda liderlik süreci tek bir değişkene yani lidere göre incelenmiştir. Dolayısıyla, birçok sebepten yetersiz ve verimsiz olan bu yaklaşımdan sonra, araştırmacılar lider kişilerin davranışlarını dikkate almaya başlamışlardır (Manuel, 2016; Çulha, 2017; Kete, 2015; Güllü, 2009; Cifuentes, 2013; Fisser, 2005; Derel, 2003).

2.1.3.2 Davranışsal Yaklaşımı (Behavioral Approach)

Özellikler yaklaşımına karşı ortaya konulmuş olan davranış teorisi liderin performansını ve davranışlarını vurgulayan bir modeldir. Araştırmacılar bakış açılarını ‘lider nedir’ den liderler aslında bulundukları pozisyonda ‘ne yaparlar’ ve bu davranışları ne kadar ‘etkilidir’ e çevirmişlerdir (Manuel, 2016; Alghamdi, 2016; Walumbua, 2002).

Bu durumda araştırmacılar, bir liderin takipçileriyle ne sıklıkla iletişime geçtiğini kullandıkları disiplin türünü ve aldıkları kararlarla daha çok ilgilenmeye başladıkları belirtilmektedir (Walumbua, 2002). Bu yaklaşımın avantajı ‘liderliğin öğrenilip geliştirilebileceğini’ savunmasıdır. Dolayısıyla özellik yaklaşımının tam aksine lider doğmak zorunluluğu bulunmamaktadır (Fisser, 2005; Demir, 2018).

Birçok Davranışsal Yaklaşımı çalışan araştırmacı 2007, 2016 yıllarında Northouse'ın çalışmalarını inceleyerek liderliğin iki temel davranış stili olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi, görev yönelimli liderlik davranışı; çalışanların kaliteli iş yapmasını teşvik eder. İkincisi ise ilişki yönelimli liderlik davranışdır ki bu liderler hem takipçilerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlar hem de onların ihtiyaçlarına hoşgörü ile bakarak gelişmelerine katkıda bulunurlar (Alghamdi, 2016; Manuel, 2016).

Birçok uygulamalı araştırma ve teorik çalışmalar, davranışsal yaklaşımın gelişmesine katkı koymuşlardır. Bunlar; Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mounton'un liderlik Araştırmaları, Mc Gregor'un X ve Y teorileri ve Likert'in sistem 4 modelidir.

2.1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesinde, 1940'lı yıllarda başlayan liderlik çalışması, davranışsal yaklaşımın gelişmesine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Bu araştırmaların amacı liderin nasıl tanımlandığını belirtmekti, bu kapsamda askeri ve sivil yöneticiler çalışmaya katkı koymuşlardır. Bu araştırmalar için geliştirilen LBDQ (Leadership Behaviour Description Questionnaire, 'Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi') kullanılmış ve çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarını belirlemede 2 tane bağımsız değişken/boyut saptanmıştır. Bunlar; 'yapıyı harekete geçirme' ve 'anlayış gösterme' dir (Stodgill, 1974). Yapıyı harekete geçirme değişkeni; liderin ve takipçilerinin amaca ulaşmak adına işin planlanması, sorumlulukların tamamlanması ve kontrol edilmesini içerir. Anlayış gösterme boyutunda ise lider konumundaki kişinin ve iş görenlerin arasındaki saygı ve güvene dayalı ilişki ve iş görenlerin ihtiyaçlarının dikkate alındığı davranışlar yer almaktadır (Kılıç, 2014; Benibol, 2015; Güllü, 2009; Kete, 2015; Çulha, 2017; Alghamdi, 2016; Cifuentes, 2013; Manuel, 2016).

2.1.3.2.2 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesini sağlayan diğer önemli çalışma Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert'in başkanlığında gerçekleşen bu çalışmalardır. Alan yazın incelemelerinde bu çalışmanın amacının etkili ve etkili olmayan liderleri birbirinden ayıran özellikleri bulmak olduğu belirtilmektedir. Diğer bir deyişle bir grubun verimini ve güvenliğini yükseltmek adına en etkili olacak liderlik davranışını saptamaktır (Benibol, 2015; Kılıç, 2014). Araştırmacılar liderler, takipçiler, astlar ve üstlerle görüşmeler yapmış ve toplanan verilerin ışığında 2 liderlik davranışı tanımlamışlardır. Bunlar; işe yönelik ve kişiye yönelik lider davranışları olarak sınıflandırılmışlardır (Erçetin, 2000; Akt: Benibol,2015).

İşe yönelik liderler: tamamlanması gereken vazifeler üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu tip liderler sürekli iş görenin çalışıp çalışmadıklarını kontrol etmekte ve gerektiğinde baskı uygulamaktadırlar. Ödül ve ceza bu liderler tarafından kullanılmaktadır. Bu liderlerin çalışanlarıyla aralarındaki ilişki düzeyi genelde zayıftır (Benibol, 2015; Demir, 2018; Kılıç, 2014; Güllü, 2009).

Kişiye yönelik liderler: diğer bir adıyla çalışan odaklı liderler, iş görenlerin bireysel ihtiyaçlarını kaale alır, iş doyumlarını sağlamak ve çalışma şartlarını iyileştirmek için çalışırlar (Demir, 2018; Kete, 2015; Kılıç, 2014; Yulk, 1998, Akt: Cifuentes, 2013).

Yapılan araştırmalar neticesinde 'kişiye yönelik liderlik' davranışlarının 'işe yönelik liderlik' davranışlarından daha çok etkili olduğu saptanmıştır (Demir, 2018).

2.1.3.2.3 Blake & Mounon'un Liderlik Araştırmaları

Tektaş Üniversitesi'nin araştırmalarını gerçekleştiren Blake ve Mounon, Michigan ve Ohio çalışmalarının ortaya koyduğu sonuçlara yakın görüş raporu sunmalarının yanında, Michigan üniversitesinin işe ya da kişiye yönelik liderlik

boyutları ile de yakınlık gösteren çalışma yapmışlardır (Kılıç, 2014; Demir, 2018). Bu araştırma sonuçları ‘Matriks’ modeli olarak isimlendirilmiştir. Bu model liderlik davranışlarını 2 boyutta incelemiştir; işe yönelik (üretime ilgi) ve çalışana yönelik (insana ilgi).

İşe yönelik boyutu; yeni ürün geliştirme, iş yükü ve satışları yükseltmek ile ilgili konularda liderin tutum ve davranışlarını içerirken, çalışana yönelik boyutu ise çalışan kişilerle iletişimi, iş göreni motive etme ve iyi bir örgüt iklimi oluşturmayı kapsamaktadır (Aksel, 2013; Akt: Kılıç, 2014; Zel, 2001; Northouse,2014; Akt: Kete, 2015).

Bu matris modelinde 5 tane liderlik tipi yer almaktadır:

2.1.3.2.3.1 Zayıf Liderlik (Etkili Olmayan Lider)

Örgütteki yerini koruyabilmek için iş görenleri kendi haline bırakır, işe yönelik çok az çaba harcamaktadır.

2.1.3.2.3.2 Şehir Kulübü Liderliği (Kulüp Lideri)

İş görenlerle ilişkilerine önem verir ancak üretime gereken önemi vermez.

2.1.3.2.3.3 Görev Liderliği / Lideri

Bu tür liderler verimliliğe önem vermekte ancak insan ilişkileri zayıf, ast üst ilişkisini kullanmaktadır.

2.1.3.2.3.4 Denge Sağlayıcı Liderlik (Örgüt lideri)

Hem üretime hem de çalışanlara orta derecede önem verip, insan ve iş ilişkilerini dengede tutmaya çalışır.

2.1.3.2.3.5 Grup Liderliği (Ekip lideri)

Liderler hem üretime hem de iş görenlere yüksek düzeyde ilgi gösterir ve üyelerle sıkı iş birliği yapar (Çelik, 2003; Şimşek, 1999).

2.1.3.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor, yöneticilerin insan doğası hakkındaki temel varsayımlarını anlamaları ve bu varsayımların yönetsel uygulamalarıyla nasıl ilişkili olduğunu değerlendirmeleri gerektiğine inanıyordu (Northouse, 2009). McGregor ayrıca, yöneticilerin astlarının iş doyumlarına yönelik motivasyonlarını nasıl algıladıklarını da bilmek istiyordu. Bu doğrultuda 1960 yılında ortaya koymuş olduğu bu kuramın temelini liderlerin sahip olduğu tutumlar oluşturmaktadır. Yani liderlerin davranışlarını belirleyen, onların insan davranışı üzerine olan varsayımlarıdır. McGregor'un X teorisi, insanların iş yapmaktan hoşlanmadığını, sorumluluktan kaçtığını ve kontrol edilmeleri gerektiğini varsayar. X'in tam aksine Y teorisi ise, insanların motive olduklarını ve kendi kendilerini kontrol edebileceklerini varsaymaktadır. Kısacası, X kuramına inanan liderler otoriter ve müdahaleci bir tavır sergilerken, Y kuramını benimseyen liderler daha demokratik ve katılımcıdır (Northouse, 2009; Akt: Alghamdi, 2016; Fisser, 2005; Çulha, 2017).

2.1.3.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert yönetimde insani boyuta önem veren araştırmacılardandır. Michigan Üniversitesi araştırmacılarının bir uzantısı/devamı olarak 4'lü yaklaşım modelini (System 4 Model) geliştirmiştir. Bu model altında yönetici davranışları 4 gruba ayrılarak incelenmiştir (Luthans, 1981).

Sistem 1 (istismarcı- otokratik): bu modelde lider otoriterdir ve tüm kararları kendi almakta, astlara güvenmemektedir.

Sistem 2 (yardımsever-otokratik): astların fikri zaman zaman sorulur ve kısmen bile olsa iş doyumunu sağlanır. Buna rağmen astlar kendilerini pek serbest hissetmezler.

Sistem 3 (katılımcı lider): bu modelde lider çalışanlarla olan ilişkisine önem verip, kısmen güvense de, alınacak kararlarda kontrolü elinde tutar.

Sistem 4 (demokratik lider): ise, astlarına tüm konularda güven duyar, her zaman fikirlerini sorar ve gelişmeleri için uğraş gösterirler (Demir, 2018; Koçel, 2010).

2.1.3.3 Durumsallık Yaklaşımı

1960'lı yıllardan sonra yönetim alanında köklü değişimler meydana gelmiştir. Bunlar liderlik yaklaşımlarını etkiledi ve sonrasında araştırmacılar, liderin ve çalışanların çevresini incelemeye başlamışlardır. Bunun bir nedeni de özellikler ve davranışsal kuramlarının 'liderlik' konusunu açıklamada yetersiz kalmış olmalarıdır (Vural, 2016; Kılıç, 2014; Çulha, 2017; Alghamdi, 2016).

Northouse'a (1997) göre, durumsal liderlik teorisi bir liderin durumlara odaklanmasını gerektirir. Durumsallık yaklaşımı, duruma göre uyan özel bir liderlik becerisini gerektirmektedir. Bu nedenle, bu yaklaşımı takip eden liderler farklı durumlara göre farklı liderlik stillerini kullanabilmelidir. Kısaca liderler tek bir davranış tarzı belirleyip ilerlememeli, koşullara kendini adapte edebilmelidir (Yalçın, 2014; Alghami, 2016).

Durumsallık kuramında; 'En iyi lider; davranışlarını koşullara, çalışanlara ve kişisel özelliklere uydurabilen liderdir' (Aslan, 2013; Akt: Çulha, 2017). Bu kuramı anlamak/açıklamak adına yapılmış olan çalışmalar; Fiedler'in Durumsallık yaklaşımı, Hersey & Blanchard'ın liderliğin yaşam döngüsü kuramı, yol-amaç kuramı ve Reddin'in 3 boyutlu liderlik çalışmalarıdır.

2.1.3.3.1 Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler'e göre liderlerin sergilediği davranışlar, bu davranışların meydana geldiği ortamın özellikleri ile ele alınmalı ve tüm bunların liderlerin etkililiğini nasıl etkilediği belirtmeye çalışılmalıdır (Yalçın, 2014). Bazı çalışmalar bu yaklaşım

altında 2 liderlik boyutu/biçimini vurgularken, bazı çalışmalarda 3 önemli değişkene rastlanmaktadır.

Aslan 2013, Tura 2012, Şahin 2012, Kete 2015, Kılıç 2014 çalışmalarında ‘davranışçı kuramların’ belirtmiş olduğu ‘işe güdülü’ ve ‘insana güdülü’ liderlik boyutlarını incelemişlerdir. Ayrıca, liderin oluşumu ve davranışlarının etkinliğini belirleyen 3 değişken bulunmaktadır. Bunlar, lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin yasal gücü olarak adlandırılmaktadırlar.

2.1.3.3.2 Hersey & Blanchard’ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuralı

Hersey ve Blanchard (1972)’a göre örgüt; her bir bölümünün birbirini etkilediği açık bir sosyal sistemdir. Bu araştırmacılar ayrıca, iş görenlerin ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı bir liderlik tarzının gerekli olabileceğini de ifade etmişlerdir (Cifuentes,2013). Diğer bir deyişle, Hersey ve Bernard liderlik hususunda en iyi sayılabilecek tek bir yol olmadığını ortaya koymuşlardır. Bu yazarların teorisi takipçilerin olgunluğu ve belirli bir görevi yerine getirme yetenek ve istekleri üzerine odaklanmaktadır (Schermerhorn, 1997; Akt: Fismer, 2005). Hersey ve Blanchard’ın bakış açısından, liderlik takipçinin motivasyon ve olgunluk derecesine vurgu yaparak bir görev veya ilişki davranışı için durumsal talepler üzerine bir yansıma olarak görülmektedir.

2.1.3.3.3 Yol-Amaç Kuramı

Lider davranışları ve koşullar üzerine odaklanan bu kuram Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiştir. Yol-amaç kuramına göre liderin ana sorumluluğu, astların gelişimini teşvik etmek, takipçilerin davranışsal özelliklerine göre öneriler sunmak, rehberlik etmek ve gerektiğinde ödül vermektir. Başka bir deyişle, liderlerin günlük iş durumlarında açıkça görülebilen beklenmedik durumları tamamlamak için davranış tarzını değiştirebileceği varsayılmaktadır

(Fismer, 2005; Bateh, 2013; Alghamdi, 2016; Thomas, 2014; Güllü, 2009; Şahin, 2012).

Bu kuram doğrultusunda, çalışanlar belli ihtiyaçlarının tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçlarını giderme ihtimalinin yüksek olduğunu algıladığında, bu tür davranışlara yönelecektir. Demir (2018)'de yaptığı çalışmada insan davranışlarını etkileyen 2 faktör olduğunu belirtmiştir. Bunların birincisi 'Beklenti' olarak alan yazında yer almaktadır. Beklenti çalışanın sergileyeceği belli davranışlarla, belirli sonuçlara ulaşabileceği inancıdır. İkincisi ise önem; ki bu faktör de kişinin sonuçlara verdiği değer olarak belirtilmektedir (Zel, 1996; Akt: Demir, 2018).

2.1.3.3.4 Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Çalışması

Bu boyut Davranışsal liderlik modellerinden durumsal liderlik modellerine geçişi sağlamaktadır. Bu kuram ortaya atılana kadar liderliğin sadece 2 boyutu üzerinde 'ilişki' ve 'görev' durulmuştur. William J. Reddin bunlara, üçüncü bir boyut olarak 'etkililik' i eklemiştir. Bundan dolayı, Reddin'in bu kuramı 3 boyutlu anlamına gelen 3D kısaltması ile literatürde yer almaktadır (Şahin, 2012; Tura, 2012; Güllü, 2009). Bu modelde 4 temel liderlik belirtilmektedir. Bunlar sırasıyla:

- Kopuk liderlik: Düşük görev ve düşük ilişki
- İlgili liderlik: Düşük görev ve yüksek ilişki
- Adanmış liderlik: Yüksek görev ve düşük ilişki
- Bütünleşmiş liderlik: Yüksek görev ve yüksek ilişki (Çelik, 2007; Erarslan, 2003).

2.1.4 Liderlik Stilleri

Bir liderin yönetim biçimi, çevresine karşı nasıl davrandığı ve iletişim şekli, onun liderlik stilini belirlemektedir. Eğitim ve öğretim kurumları ele alındığında, verimli bir eğitim sürecinden geçebilmek için etkili bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzı, çalışanlarla ilişkilerini, diğerk kişilerle iletişimlerini ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmesini etkilemektedir (Şahin, 2012; Kete, 2015; Yücel, 2019). Alan yazın tarandığında birçok liderlik stili olduğu aşıkardır. Ancak bu çalışma ışığında; Dönüşümcü, Sürdürümce ve Serbest Bırakıcı liderlik stilleri incelenmiştir.

2.1.4.1 Dönüşümcü (Transformational) Liderlik

İlk olarak Downton 1973 tarafından ortaya konmasına rağmen, 1978 yılında James Burns tarafından geliştirilen bu kavram, 1985 yılında Bernard Bass tarafından yaygınlaştırılmıştır. Bu model bir süreç olmanın ötesinde belirli davranışlara sahip olmayı gerektirir (Yalçın, 2014; Çelebi, 2012; Benibol, 2015; Kete, 2015; Tura, 2012; Craig, 2013; Duque, 2015). Bu kavram, dönüşümsel liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, değişimsel liderlik, reformcu ya da reformistik liderlik olarak da bilinmektedir. Dönüşümcü liderlik teorisi 3 ana nedenden dolayı değerk görmektedir: kişisel büyümeyi teşvik eder, başkalarına insanca muameleyi teşvik eder ve topluluktan veya diğerk paydaşlardan satın almayı içerir (Eddins, 2012). Bu tarzda lider, ortak bir vizyon oluşturarak örgüt kültürünü şekillendirmek için aktif olarak çalışmaktadır (Bateh, 2013). Bass (2008) Burns'ün orijinal teorisini genişletti ve dönüşümcü lideri; takipçilerinden grubun, örgütün veya toplumun iyiliğı için kendi çıkarlarını aşmalarını, o anki ihtiyaçları yerine kendilerini geliştirmek için daha uzun vadeli ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalarını isteyen ve gerçekten neyin önemli olduğunun daha fazla farkında olan biri olarak tanımlamıştır. Bass (1990)' a göre dönüşümsel liderlik çalışanların moralini ve üretkenliğini en üst düzeye çıkarmaktadır, çünkü bu model liderin 'ne yapmak' tan çok 'nasıl olacağına' daha fazla odaklanmasını sağlamaktadır (Nash, 2016). Benzer şekilde Arkçı (2014) çalışmalarında dönüşümcü liderliğı; liderin ihtiyaçları tanımlayabilmesi değışime

rehberlik edip bir vizyon yaratabilmesi ve bu değişimi yönetirken etkili olması şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik teorisi bazı liderlerin takipçileri üzerindeki olağanüstü etkilerini açıklamaya çalışmaktadır.

Dönüşümcü liderlerin rol model haline geldiği, güçlü idealler ifade ettikleri, bakış açısına karşı çıkmadan dinledikleri ve takipçileri için anlamlı bir vizyon yarattıkları düşünülmektedir. Bir başka deyişle, dönüşümcü liderlik teorisi liderin takipçilerini olumlu bir şekilde nasıl d n şt rebileceğine ve takipçilerin bir lider için aynı şeyi nasıl yapabileceklerine odaklanır (Duque, 2015). Katılımcı ve destekleyici liderlikle de ilişkili olan dönüşümcü liderlik, liderin ekip odaklı bir kültür oluşturma ve bir kuruluştaki olumlu değişimi etkileme yeteneğini ifade etmektedir (Thomas, 2014). Stevens (2013)  alışmasında eğitimdeki dönüşümcü liderlerin, personeli okulun nihai hedeflerinin değerli olduğuna ve okul yöneticisinin liderliğini takip etmenin önemli olduğuna inandıran kişiler olduğunu savunmaktadır (Bateman& Snell, 2009; Akt: Stevens, 2013).

Bass ve Avolio çeşitli zamanlarda ve çalışmalarda dönüşümcü liderleri; karizmatik, arkadaş canlısı, özenli ve destekleyici olarak tanımlamışlardır. Bir örgütün ihtiyaçlarını değerlendirirken, dönüşümcü liderler, kişisel arzulara daha az odaklandıkları ve öncelikle kuruluşun ihtiyaçlarına odaklandıkları bütünsel bir yaklaşım benimser ve sergilerler (Thomas, 2014). De Oliveria Rodriguez ve Fierreira (2015)'nın yaptığı çalışmalar ışığında, dönüşümcü liderlikte, liderler kısa süreli hedeflerin ötesine geçen ve daha yüksek örgütsel ihtiyaçlara odaklanan hedefler atarlar. Bu da dönüşümcü liderlerin sürekli olarak 'büyük resme' baktığı anlamına gelmektedir. Dönüşümcü bir liderlik tarzında çalışan çoğu iş gören, işe gelmek ve olumlu etki bırakmak için isteklidirler (Johnson, 2017).

Mathew 2007'ye göre bu teorinin önceki teoriler üzerindeki üstünlüğü dışsal değil, içsel motivasyon temeline bağlı olmasındandır. Dönüşüm teorisine dayanarak liderlerin proaktif, radikal, yenilikçi ve yaratıcı olmaları ve fikirlere açık olmaları gerekmektedir. Dönüşümcü liderler ortak bir misyon ve vizyonun oluşması için ilham verirler. Bu liderler sadece takipçilerine güvenmekle kalmıyor, aynı zamanda kurumlarının geleceğine de güveniyor böylelikle başkalarının da bu misyonu desteklemeleri için esin kaynağı oluyorlar (Mathew, 2007). Dönüşümcü liderler takipçilerini kendilerinden beklenenden fazlasını hatta kendi umduklarından da fazlasını yapmaya motive ederler (Nguni, Slegersb, Denessen, 2006).

Dönüşümcü liderlerin takipçileri başarıya ulaşmak için daha motive olmuş durumdadırlar ve ihtiyaçları değer gördüğü için daha yüksek iş doyumuna sahiptirler. Dönüşümcü liderler, özgürlük, adalet, barış ve eşitlik gibi idealler hakkında farkındalık yaratarak takipçilerini dinler, onların fikirlerini önemserler. Kendini takip eden çalışanlarla daha az bürokratik, daha ilişkili, ve daha empatiktirler, bu da takipçilerin daha motive olmasına ve kurumun başarısına olan ilgiye katkıda bulunur (Regasis, 2018).

Benzer şekilde Yukl (1999)'da dönüşümcü liderlikte öne çıkan özelliğin takipçiler üzerindeki etkisi olduğunu ifade etmiştir. Önemli olan takipçilerin lidere karşı hissettiği hayranlık, güven, bağlılık ve saygıdır. Takipçiler örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarlar (Tura, 2012). Yukl dönüşümsel ve karizmatik liderliği tartışan bir araştırmacı olarak, liderlik davranışlarının birçoğu benzer olsa da farklılıkların da var olduğunu belirtmiştir. Yukl'a göre dönüşümcü liderliği benimseyen yöneticiler; gerekmeyen bürokratik düzenlemeleri kaldırmak, çalışanların gelişmelerini sağlamak ve değişimi kucaklamak için örgütün yapı ve yönetimini değiştirmek gibi özelliklerle karizmatik liderlerden ayrışırlar (Erçetin, 2000).

2.1.4.1.1 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Alan yazın incelemelerinde birçok yazarın Dönüşümcü Liderlik boyutlarıyla ilgili araştırmaları yer almaktadır. Bu teori altında Bass (1985) liderlerin, astlarının saygısını kazanmak için kullandıkları 4 tür davranış ortaya koymuştur. Bunlar; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak adlandırılmaktadır (Mutlu, 2009; Bass ve Avolio, 2004; Akt: Thomas, 2014; Nash 2016; Harmon, 2013; Girma, 2016).

2.1.4.1.1.1 İdealleştirilmiş Etki (Idealized influence)

‘Karizma’ olarak da bilinen bu boyutta lider, çalışanlar için güçlü bir rol model olmakla beraber, bu kişilerin iççinde tutku uyandırabilir ve onların çok verimli performans sergilemesini sağlayabilirler (Nash, 2016; Thomas, 2014; Aydın, Sarier ve Uysal, 2013). Dolayısıyla bir liderin özellikleri, etkisi ve davranışlarının takipçiler tarafından idealleştirildiği belirtilmektedir (Güllü, 2009). İdealleştirilmiş etki 2 alt boyutuyla ele alınmaktadır; ‘davranış olarak idealleştirilmiş etki’ ve ‘atfedilen idealleştirilmiş etki’. Davranış olarak idealleştirilmiş etki; ortak görev duygusunun önemini vurgulamak, kendi açısından önemli olan değer ve inançlar hakkında bahsetmek ve davranışların etik sonuçlarını değerlendirmek gibi davranışları kapsamaktadır. Atfedilen idealleştirilmiş etki ise bir liderin, çalışanlarla mutlu olması, grubun karını kendinden üstün tutması, saygıdeğer ve güçlü biri olduğu izlenimini vermesi gibi özellikleri kapsamaktadır.

2.1.4.1.1.2 Telkinle Güdüleme (Inspirational Motivation)

İlham verici motivasyon olarak da bilinen bu boyutta, liderler gelecek için güzel bir tablo çizmekte, hedeflerin zor olmasına rağmen bunları önemseydiğini göstermekte, ulaşılacak hedefler belirleyip, iş görenleri motive etmektedirler. Kısaca lider, hedefleri, vizyonu ve amaçlanan sonucu net bir şekilde tanımlar, grup

için yüksek beklentiler içindedir ve örgütün geleceği hakkında iyimser bir tutum sergiler (Thomas, 2014; Güllü, 2009; Tura, 2012; Şahin, 2012; Bateh, 2013; Chitwood, 2010). Bir başka anlamıyla telkinle güdüleme boyutunda liderler vizyon oluşturup bunu takipçileriyle paylaşırlar, daha sonra beklenen uygun davranışlar için uygun bir model olma sürecinden geçerler. Bu doğrultuda, takipçiler tarafından paylaşılan bir vizyon ve misyona sahip olan liderlerin, telkinle güdüleme gücünün yüksek olduğu belirtilmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların güvenini kazanıp onlarda heyecan yaratarak zor şartlar altında dahi iyimserlik ve enerji aşılayarak, yapılacak işlerin üstesinden gelmeleri sağlanmaktadır (Güllü, 2009; Çelebi, 2012).

2.1.4.1.1.3 Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)

Çelebi 2012 ve Güllü, 2009 da yaptıkları çalışmalarda Entelektüel uyarımın bir süreç olduğunu aktarmışlardır. Bu süreçte sorunları daha iyi fark edebilmek ve problemlere değişik bakış açılarıyla yaklaşmak için liderler izleyenleri etkilemeye çalışmaktadırlar. Bununla beraber, liderler yaratıcılığı, yeniliği ve deneyimi teşvik etmek için takipçilerinin fikir ve tavsiyelerini dikkate alırlar. Böylelikle liderler değişime açık olma konusunda sıkı bir tutum sergiler ve yaratıcı düşünmeyi aşılar. Ayrıca lider bireylerin problem çözme konusuna dahil eder ve farklı bakış açılarını memnuniyetle karşılar (Tura, 2012; Şahin, 2012; Bateh, 2013; Thomas, 2014; Chitwood, 2010; Güllü, 2009).

2.2.4.1.1.4 Bireysel Destek (Individualized Consideration)

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderler çalışanlara saygı duyar ve değer verirler. Takipçilerin başarısı ve gelişimine önem verilmekte, her bir bireyin kişisel ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaktadır. Başka bir deyişle liderler iş görenlerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve kabiliyetlerini dikkate alırlar. Takipçilere kişisel destek verme, dönüşümcü liderliğin önemli davranışlarından biridir.

Dolayısıyla bu boyutta liderler daha çok koçluk, rehberlik görevini üstlenmektedirler (Tura, 2012; Bateh, 2013; Thomas, 2014; Chitwood, 2010; Sarıdemir, 2015; Mutlu, 2009; Harmon, 2013; Çulha, 2017).

Literatürde yer alan kaynaklar değerlendirildiğinde dönüşümcü liderliğin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Dönüşümcü liderler yeniliğe açıktır,
2. Yetki ve sorumluluklarını devretmeye açıktır,
3. Adalet, hoşgörü, demokrasi gibi temel değerlere sahiptir,
4. İş görenler ile birlikte ortak vizyon oluşturabilir,
5. Kişisel ilgi ve yardıma önem verir,
6. Karizmatik olmakla beraber, öz eleştiri yapar,
7. İş görenleri motive eder ve güç verir,
8. İş görenlerin güven ve saygılarını kazanır,
9. Devamlı olarak yenilik yapma çabası içindedir,
10. İş zorla yaptırmaktansa, gönüllü olarak yapılmasını sağlar,
11. Vizyon sahibi ve ileri görüşlüdür,
12. İş birliğinin önemini vurgular, ve
13. Takipçileri üzerinde etkilidirler (Şahin, 2012).

2.1.4.2 Sürdürümcü (Transactional) Liderlik

Literatürde yer alan çalışmalarda sürdürümcü liderlik, yönetsel, etkileşimci, işlemci, veya transaksyonel liderlik tanımları ile de yer almaktadır. Burns ve Bass 1978 den beri yaptıkları çalışmalarda dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik arasındaki farkların belirlenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Daha sonra Bass bu 2 liderlik stilinin birbirini tamamlayan yaklaşımlar olduğunu ifade etmiştir (Sarıdemir, 2015).

Sarıdemir'e göre sürdürümcü liderlik karşılıklı çıkar ilişkilerinin yer aldığı bir süreçtir. Başka bir ifade ile lider ve iş gören ilişkileri bir değiş- tokuş sürecine dayanmaktadır. Bu tür liderlik, takipçilerin davranış biçiminde artan değişiklikler yaratır. Ayrıca yönetici ile çalışan kişi arasındaki ilişkinin niteliği ekonomik değerlerdir. Yani takipçi örgütün amaçlarına katkıda bulunduğu sürece, lider de ona ekonomik fayda sağlamaktadır. Kısacası, sürdürümcü liderler ödül-ceza yöntemini sıkça kullanmaktadırlar. Kendinden beklenen görevleri yapan iş görenler; terfi, maaş vb. şekilde ödüllendirilirken, görevini tamamlayamayan işçiler, negatif dönüt veya azarlama gibi tekniklerle cezalandırılırlar (Brestrich, 1999; Akt: Mutlu, 2009; Özgener ve Kılıç, 2009; Akt: Tura, 2012; Demir, 2018; Sarıdemir, 2015; Duque, 2015). Alanyazında yer alan kaynaklar doğrultusunda, sürdürümcü liderler geçmişe ait yaklaşımlara ve geleneklere bağlıdırlar (Stevens, 2013). Bu durumda, şirkette mevcut olan sistemi geliştirmekten çok güçlendirmeye eğilimlidirler. Kurumun geçmişte kullandığı yararlı gelenekleri sürdürme ve gelecek nesile aktarma çabasındadırlar. Fakat bu durum yaratıcılık ve yenilik gibi kavramların sönük kalmasına neden olmaktadır (Tura, 2012; Demir, 2008; Mutlu, 2009; Sarıdemir, 2018).

Çelebi 2012 çalışmasında sürdürümcü liderliğin verimliliği artıran bir liderlik tarzı olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda liderler, takipçilerine yol gösterir, onları motive eder ve kurumun hedeflerini, rolleri ve görevler açık bir şekilde ortaya koymaktadırlar.

2.1.4.2.1 Sürdürümcü Liderliğin Boyutları

Sürdürümcü liderliğin 3 ana boyutu olduğu belirtilmektedir. Bunlar; koşulu ödül (ödüle bağlılık), istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik (Laize-faire).

2.1.4.2.1.1 Koşullu Ödül

Koşullu ödül liderlerin iş görenlere ödüllendirilmek için ne yapmaları gerektiğini söyleme derecesini gösterir, liderin onlardan ne beklediğini vurgular ve başarılarını takdir eder (Duque, 2015). Bass ve Avolio 1994’e göre koşullu ödül lideri, davranışlarına bağlı olan ödül ve cezaları kullanarak astları motive eder ve yönlendirir. Astlar işte sergiledikleri performanslarına göre ya ödül ya da ceza alırlar (Akt; Febrez, 2017). Bu tanım doğrultusunda lider ve iş görenin arasında olumlu pekiştireçlerin takas edildiğini ifade etmek mümkündür. Liderler amaç ve hedefleri belirlerken, çalışanların bunun karşılığında ne tür bir ödül alacağını açıklar (Çelebi, 2012). Özetle liderler, iş görenlerin performanslarını gözlemleyerek, sürekli dönüt vermekte ve gerektiğinde astlarını takdir etmektedirler.

2.1.4.2.1.2 İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetim aktif ve pasif olmak üzere 2’ye ayrılmaktadır.

- İstisnalarla yönetim aktif; liderler sırf bir sorun bulmak için bakarlar. Liderin ilk amacı yapılan hataları, problemleri belirlemek ve bunları düzeltmektir. Bu tür liderler işin en başından bir standart belirler ve herhangi bir sorun çıkmadıkça müdahale etmezler. Ancak, liderler hatalara odaklanmaktadır ve bu da çalışanı stres altına sokabilir (Mutlu, 2009; Sarıdemir, 2015; Craig, 2013; Duque, 2015). Bu yaklaşımı benimseyen bir lider asla daha iyisini hedeflemez. Bu liderler için işlerin yolunda olması yeterlidir. Kurallar hataları önlemek adına konur ve hataların kaydı tutulur (Karip, 1998; Akt: Çelebi, 2012).
- İstisnalarla yönetim pasif; pasif formu kullanan sürdürümcü liderler, ancak standartlar karşılanmadığında veya sorunlar ortaya çıktıktan sonra müdahale eder, karar vermekten çekinirler (Çelebi, 2012; Duque, 2015;

Jenner, 2019; Riedle, 2015). Kısacası ‘bozulmamışsa tamir etme-dokunma’ ilkesini kati bir şekilde benimser ve herhangi bir hata oluşmadıkça harekete geçmez (Karip, 1998; Akt: Çelebi, 2012; Mutlu, 2010).

2.1.4.2.1.3 Laissez-faire Liderlik

Üçüncü boyut olan ve serbesiyetçi bir yönetimi benimseyen ‘Laissez- faire’ bu çalışma kapsamında, ayrı bir liderlik tarzı olarak, detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.1.4.3 Serbest Bırakıcı (Laissez-faire) Liderlik

Tura (2012) çalışmasında, serbest bırakıcı liderliğin ilk Lewin, Lippit ve White (1938) tarafından tanımlanmış olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmalar otokratik ve demokratik liderlik stilleriyle ilgili olup, mutlak pasifliği ifade etmekte ve örgüt içinde bir liderin bulunmadığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım aktif liderlik türleri olan sürdürümcü ve dönüşümcü liderliğin tam zıttıdır. Bu tür liderlik stilini benimseyen bir liderin kurum içinde varlığı ve yokluğu hissedilmektedir. İş görenler kendi halindedir ve lider bir boş vermişlik havasındadır. Ayrıca lider önemli karar verme süreçlerinde söz sahibi değildir ve gerektiğinde ulaşılmaz olma eğilimindedir (Sarıdemir, 2015; Thomas, 2014). Bass’a (1990) göre Laissez-faire liderliği, liderliğe olan 2 yaklaşımdan birini gösterebilir: a) liderlik gerekli olmadığı için liderlik yapmayanlar; b) içerdiği tüm sorumluluklar yüzünden liderlikten kaçınırlar (Harmon, 2013). Bu tür liderlik genelde pasif/ kaçınan liderlik olarak adlandırılır (Snipes-Bennet, 2006; Akt: Harmon, 2013). Ayrıca bu boyutu benimseyen liderler ne reaktif ne de proaktif değildir, kısaca pasiftirler ve bu aşırı pasiflik aslında gerçek anlamda bir liderin var olmadığına işaret etmektedir (Çelebi, 2012; Logahantan, 2013; Güllü, 2009). Zydziunate, Lepaite & Souminin (2013) çalışmalarında, serbest bırakıcı liderin

takipçilerinin, kurumu daha iyi hale getirmek için çok az girişiminde bulundukları vurgulamışlardır (Akt: Johnson, 2017).

Alan yazında yer alan birçok çalışmada bu tür liderlik tarzının, iş görenlerin duyguları ve motivasyon düzeyleri üzerinde zararlı bir etkisi olduğu öne sürülmektedir (Johnson, 2017; Güllü, 2009). Öte yandan Barker 2001, bu tür liderlik stilinin üstün yetenekli çalışanlara sahip olan bir kurumda olumlu sonuçlar verebileceğini ifade etmektedir. Şöyle ki, bu tür liderler yetenekli ve yaratıcı çalışanlara da engel olmadıklarından dolayı, bu çalışanlar işlerini istediği gibi yapabilme özgürlüğüne sahiptirler. Ancak deneyimli iş görenlere sahip olmayan kurumlar için aynı şey söylenemez, yani bu liderlik tarzı uygun olmaz (Tura, 2012). Kısacası, laizzes faire liderleri ‘bırakın yapsınlar, etsinler’ düşüncesiyle tüm sorumluluklardan kaçmakta ayrıca liderlik stilleri arasında en zayıf, tercih edilmeyen konumda bulunmaktadır.

2.1.4.4 Öğretimsel Liderlik

Eğitim uzmanı olan Thomas Greenfield’in 1974’te uluslararası kongrede ileri sürmüş olduğu fikirler, eğitim yönetimi üzerine yapılan araştırmalarda oldukça etkili olmuştur (Çelik, 2013). 1980’li yıllarda ise etkili öğretim ve öğrenmeyi hedef alan öğretimsel liderlik ortaya çıkmıştır.

Öğretimsel liderlik, sadece eğitim kurumlarına özgü olmakla beraber esas hareket noktası eğitimin geliştirilmesidir (Aydoğan, 2018). Bu liderlik tarzıyla okul yöneticisinin klasik rolü ve liderlik anlayışı köklü bir şekilde değiştirilmiştir. Okulda görev alan yöneticinin bürokratik işlere yoğunlaşmaması ve öncelikle öğrencilerin gelişmesini sağlayan eğitim- öğretim faaliyetlerine ağırlık vermesi gerekmektedir (Çelik, 2013; Güllü, 2009; Karaduman, 2017). Dolayısıyla, bu yaklaşımda okulun çevresi tamamıyla öğrencinin öğrenmesine yönelik ve üretken bir çevre olarak düzenlenmelidir. Yönetici hem öğrencilere hem de öğretmenlere liderlik yapmalıdır.

Çelik (2013)'e göre eğitim statik bir yapı olmadığından düşünceler, stratejiler ve inançlar da değişmektedir. Bu durumda okullarda görev yapan yöneticilerin de değişen toplum yapısına uyum sağlamaları gerekmektedir. Sonuç olarak, eğitimsel liderlik sergileyen okul yöneticileri, öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağlamalarına ve öğrencilerin akademik başarılarının artmasına katkıda bulunmaktadır (Davis ve Thomas, 1989).

2.2 İş Doyumu

2.2.1 İş Doyumu Kavramı

Gerek işletmeler gerekse eğitim kurumları küreselleşen ekonomide varlığını sürdürebilmek için beşerî sermaye olarak adlandırılan çalışanlara özellikle önem vermelidirler çünkü bir kurumun varlığını ve verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden biri iş görenlerdir. Dolayısıyla verimli bir iş gören topluluğunun verimli bir işletmeye eşit olduğu ileri sürülebilir. Bu durumda işten doyum sağlayan, mutlu olan çalışanlar verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü bu kişiler içinde bulundukları örgütte mutlu olmak, onay ve takdir görmek isterler (Aydın, Sarier, 2013).

Literatüre bakıldığında, iş tatminini tanımlamanın zor olduğunu belirtmek mümkündür. Arnold (2016)'a göre iş doyumunu tanımlama girişimleri, genel olarak kabul görmüş bir tanıma yol açamamıştır. 1951'den beri yapılan çeşitli iş tatmini tanımları Brayfiel ve Rothe'nin görüşünü doğru kabul edip güvenmiştir. Smith, Kindall ve Hulin'in 1969 da yaptıkları çalışmada iş doyumunu basitçe bir çalışanın yaptığı iş hakkındaki hissi olarak tanımlamaktadırlar (Arnold, 2017). Benzer şekilde Locke (1976) iş tatminini; kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamaktadırlar (Akt; Unutmaz, 2011). Ayrıca Locke ve Henne (1985) ise daha sonra iş tatminini bireysel

bir çalışmanın değer yargısına verdiği duygusal bir tepki olduğunu ve bir kişinin iş değerlerinin yerine getirildiğini anladığında tatmin olacağını ileri sürmüşlerdir (Locke, 1976; Akt: Kbayrak, 2010). Genel bir tanım yapıldığında iş doyumunu; iş görenlerin yaptıkları işi sevip sevmemeleri ve yaptıkları işten haz almaları ile alakalıdır. Dolayısıyla alışanların iş doyumunu ne kadar yüksekse, motivasyonları da o kadar yüksektir (Benibol, 2015; Azimi ve Akan 2019; Bayram ve Din, 2015; Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011).

Rüzgar (2018) alışmasında iş doyumundan önce ‘iş’ kavramını birkaç anlamda incelemiştir. Ekonomik anlamda; iş, bireyin hayatını sürdürebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gösterdiği fiziki ve zihinsel bir çabadır. Sosyal anlamıyla iş; bir çalışma ortamında sosyalleşmek, diğer bireylerle ilişki kurmak demektir. Psikolojik anlamda ise iş görene duyulan saygı ve iş doyumunu sağlayan bir güdüleyici olarak tanımlanmıştır. Bunlardan yola çıkarak, iş görenlerin yüksek performansla verimli çalışabilmesi, onların iş yerlerinden ve yaptıkları işten tatmin olmaları ile ilgilidir.

Öte yandan, Kaliski (2007) iş doyumuna farklı yaklaşıp, bunun yapılan iş karşılığında kazanılan gelir, yükselme ve amaçlara varmak için bir faktör olduğunu ifade etmiştir (Kaliski, 2007; Azimi, Akan, 2019). Bununla birlikte iş doyumunu, kişinin sadece ekonomik durumunu, ayrıca psikolojisini de etkilemektedir. şöyle ki çalışma şartlarından ve ortamından beklentilerini karşılayabilen iş görenler nasıl mutlu ise mit ettiklerini bulmayan iş görenler de o kadar mutsuzdurlar. Bundan yola çıkarak iş doyumunu kavramının, kişinin hayatında hem ekonomik hem de psikolojik bir role/öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Cansüngü, Güney, 2013). En yalın ifadeyle, iş doyumunu kişinin yaptığı işten ne ölçüde mutlu olduğudur (Eğriboyun, 2015).

Luthans (1992)’de iş doyumunu 3 ayrı boyutta incelemiştir;

1. İlk boyutta iş doyumu; iş durumuna verilen duygusal bir tepki olarak görülmektedir. Dolayısıyla gözle görülmeyen, sadece ifade edilebilen bir tutumdur.
2. Boyut ikide; iş doyumuna kazanç ve beklentilerin karşılanma derecesi olarak bakılmaktadır.
3. Son boyutta ise, iş doyumu birbiriyle ilişkili tutumlar olarak ele alınmaktadır. Bunlar; işin kendisi, maaş, yükselme olanakları, yönetim şekli ve çalışma arkadaşlarını kapsamaktadır (Eğriboyun, 2015; Güllü, 2009; Benibol, 2015; Rüzgar, 2018; Tura, 2012).

2.2.2 İş Doyumunun Önemi

1920 lerde ortaya atılan ‘İş Doyumu’ kavramının önemi 1930-40 lı yıllarda fark edilmiş, 1940-50 li yıllarda ise bu konu üzerine çalışmalar başlamıştır (Rüzgar,2018). İnsan yaşamının yaklaşık dörtte birinden fazlası iş yerinde geçtiği dikkate alındığında işten doyum almasının ne denli önemli olduğu açıkça görülmektedir. Çünkü toplumları ve örgütleri oluşturan insanların sağlıklı, mutlu ve üretken olmaları beklenmektedir, dolayısıyla işten sağladıkları doyum onların yaşam doyumlarını da olumlu bir şekilde etkileyecektir (Çulha, 2017; Çelebi, 2012; Demir, 2018; Kete, 2015).

Kurumlar açısından ele alındığında, buralarda çalışan bireylerin iş doyumu önem arz etmektedir. Bunun birçok nedeni bulunmaktadır. Öncelikle iş doyumu yüksek bir iş gören mutludur, işinden zevk alır ve dolayısıyla verimi artmaktadır. Doğal olarak çalıştığı kurumun da verimi artmış olacaktır. Bir diğer sebep ise; iş doyumu düşük olan bir iş görenin görevini layıkıyla yapamadığı ve işten ayrılmanın yollarını aradığı varsayılmaktadır. Oysa iş tatmini yüksek olduğu zaman kişi fiziksel ve ruhsal açıdan da sağlıklıdır ve bu durum iş yerindeki performansını ve motivasyonunu artırır.

Çalışan açısından iş doyumunun önemi ele alındığında; iş bir kişi için sadece geçim kaynağı değildir. Bunun yanında, kişiye kendi yeteneklerini ve tecrübelerini kullanmak için verilen bir fırsattır. Kişi kendi yaratıcılığını kullanarak bir şeyler ürettiğinde aldığı haz onun genel yaşamına da etki etmektedir (Güllü, 2009; Rüzgar, 2018). Alan yazında iş doyumunun bir çalışanın verimliliğini doğrudan etkilemediği belirtilmektedir. Ancak, işinden tatmin olmayan iş görenler buna bağlı strese girer ve motivelerini kaybederler. Bu da dolaylı olarak iş görenlerin verimliliğini olumsuz bir şekilde etkiler (Yücel, 2019; Çulha, 2017). Eğitim hizmeti veren kurumlarda liderlerin de iş görenlerin de iş doyumunun yüksek olması önemlidir zira onların verimlilikleri veya verimsizlikleri bütün toplumu etkilemektedir (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011). Kısaca, iş doyum kavramı hem örgütler açısından hem de iş görenler açısından önemli yere sahiptir. Dolayısıyla, liderlerin bu konuya ayrıca özen göstermeleri, işçilerini mutlu ederek bağlı olduğu örgütü daha ileriye taşımaları gerekmektedir.

2.2.3 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Çağımızda hem yöneticiler hem de kurumlar bünyesinde çalışan kişilerin iş doyumunun yüksek olmasını beklemektedirler (Çelebi, 2012). Alan yazın taramalarında iş doyumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır, ancak iş görenlerin doyum düzeyini etkileyen başlıca 2 faktör bulunmaktadır (Balcı, 1985; Akıncı, 2002; Akt: Demir, 2018; Kırkpınar, İşcan, 2018)

- Bireysel Faktörler (Kişisel/İçsel)
- Örgütsel Faktörler (Dışsal)

2.2.3.1 İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, kişilerin farklı seviyede doyum elde etmesini sağlar, her bir birey farklı olduğu için elde edilen doyumun da aynı olması beklenemez. Kişisel

olan bu faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve kişilik gibi, beklentilerin karşılanmasında iş görenin bağlı olduğu kuruma karşı olan tutumu üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratmaktadırlar (Demir, 2018; Rüzgar, 2018). Bu faktörlerin her biri, her bir bireyi farklı ölçüde etkilemektedir dolayısıyla kişisel özellikleri farklı olan iş görenlerin, iş doyum düzeyleri de farklılık göstermektedir (Okpara, 2006; Akt: Rüzgar, 2018; Tok ve Bacak, 2013).

2.2.3.1.1 Cinsiyet

Alan yazında yer alan araştırmalar iş doyumunu ile cinsiyet arasında tutarlı bir ilişkiyi ortaya koyamamıştır. Ancak Rüzgar (2018) araştırmasında Centres ve Bugental (1966)'ın bulgularına yer vermekte ve buna göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını ifade etmektedir. Fakat Akyol Kılıç (2014) araştırmasında İstanbul ve Manila'daki okul öncesi öğretmenleri incelemiş ve sonuç olarak iş doyum düzeyinde anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Öte yandan, Aslan (2013)'ın çalışmasında geleneksel yaklaşıma göre, kadınların sosyal ve aile hayatındaki rollerini dikkate alarak, işlerine erkeklerden daha az önem verdikleri ileri sürülmektedir. Kısaca cinsiyet konusunda kesin bir sonuca ulaşılmamış, kadın erkek ayırımı yapmak yerine, her iki cinsin beklenti düzeylerinin dikkate alınması gerektiğine vurgu yapılmıştır (Çulha, 2017).

2.2.3.1.2 Yaş

Yapılan çalışmalar yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (Akyol Kılıç, 2014; Aslan, 2013). Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı çalışma doğrultusunda 'U' harfine benzeyen bir doğru ile açıklanan bu değişken, işe ilk başlanılan yıllarda iş doyumunun yüksek olduğu, daha sonra düştüğü ve yaş ilerledikçe tekrar yükseldiğini göstermektedir (Akt: Şahin, 2012). Dolayısıyla araştırmalar doğrultusunda yaş ilerledikçe, tecrübe, deneyim ve

örgütsel ödüller artmakta, bunun da iş doyumunu olumlu etkilediği ifade edilmektedir (Rüzgar, 2018; Sezer, 2015; Aslan, 2013; Johnson, 2017).

2.2.3.1.3 Medeni Durum

Literatür, evli veya bekar bireyler arasındaki incelemelerde, genel olarak evlilerin bekarlara kıyasla daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu göstermektedir (Çulha,2017). Alan yazında yer alan araştırmalar buna sebep olarak, evliliğin sorumluluğu ve disiplini artırdığını, bu nedenle iş hayatının da daha düzenli hale geldiğini ileri sürmektedir (Rüzgar, 2018). Ancak medeni durumun aslında iş doyumunu etkilemediği görüşü de literatürde geniş bir yer tutmaktadır (Çulha, 2017; Köroğlu, 2011).

2.2.3.1.4 Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki aslında çok belirgin olmamakla beraber pek çok araştırma eğitimi yüksek kişilerin iş doyum düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir (Unutmaz, 2011; Çulha, 2017; Demir, 2018). Bunun sebebi genelde eğitim almış kişilerin, maaş beklentilerinin yüksek olması nedeniyle doyumun düştüğüdür. Ayrıca, yüksek eğitilmiş insanlar arasındaki memnuniyetsizliğin bir başka nedeni işlerinden beklentilerinin daha yüksek olmasıdır (Unutmaz, 2011).

2.2.3.1.5 Mesleki Kıdem

Mesleki kıdem iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden bir diğeridir. Mesleki kıdem ve iş doyumları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu varsayılmakta ve d yönetimin üst kademesinde bulunan kişilerin iş doyumları seviyesinin yüksek olduğu kabul edilmektedir (Çelebi, 2012). Bazı çalışmalarda yaş ile birlikte kıdemin de iş doyumunun artmasına katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni işin kendisine ve çalışma ortamına aşina olunmasıdır. Öte yandan, Unutmaz

2011'deki çalışmasında, de Santis ve Durst'un araştırmasına atıfta bulunarak iş doyumunu ile kıdem arasında negatif bir korelasyon olduğunu belirtmektedir (Unutmaz, 2011). Çulha 2017'deki çalışmasında, hizmet süresinin artmasına rağmen, gerekli olanakların sunulmadığı işletmelerde kıdemin iş doyumunu olumsuz etkileyen bir faktör olduğunu belirtmiştir.

2.2.3.2 İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Alan yazında kabul gören anlayış örgüt kültürü ile çalışanın iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğudur (Çelebi, 2012). Dolayısıyla iş görenlerin tatmini söz konusu olduğunda birçok değişkenin var olduğu bilinmektedir. Dışsal veya çevresel faktörler olarak da tanımlanan örgütsel faktörler; iş ve işin niteliği, ücret, yükselme olanakları (terfi), ödüllendirme, çalışma şartları, çalışma arkadaşları ve denetimi kapsamaktadır. Bunlar çalışanın kendi dışında gelişen faktörlerdir (Aslan, 2013).

2.2.3.2.1 İş ve İşin Niteliği

Bir işin nasıl yapıldığını, monoton mu yoksa yaratıcılık mı gerektirdiği, zorluğu veya basitliği iş doyumunu etkileyen faktörlerdir (Çulha, 2017). Bir işin niteliği o işi yapacak olan kişinin özellikleriyle benzerlik göstermelidir, böylelikle yapılan iş verimli, bu işi yapan kişide doyum sağlamış olur. Çünkü bir kişi işini severek yaparsa, daha dikkatli çalışır ve başarıya ulaşması daha mümkün olur. Bir çalışanın kabiliyeti ile işin nitelikleri farklı olursa başarıya ulaşmak beklenemez. Gerçekleştirilmesi zor bir iş başlandığı zaman, diğer iş görenler ve yöneticiler tarafından fark edilirse çalışanın daha fazla doyum sağladığı ifade edilmektedir (Balaban, 2010; Akt: Tura, 2012).

2.2.3.2.2 Ücret

Frederick Herzberg'in çift faktör kuramının, hijyen faktörü altında yer alan ücret boyutunun iş görenleri motive ettiği literatürde yer almaktadır. Ücret faktörü bir iş görenin yaptığı işe karşı tutumunu, aldığı maaşın ihtiyaçlarını karşılamadaki seviyesini belirlemektedir. Kısaca bir iş görenin yaptığı işe karşı tutumunu, aldığı maaşın ihtiyaçlarını karşılamadaki seviyesini belirlemektedir. Kısaca bir iş görenin kazandığı maaş esas olan ekonomik ihtiyaçlarını gidermeye yeterliyse iş doyumunu yükselmektedir (Çek, 2011; Eker, 2006; Vural, 2016).

2.2.3.2.3 Yükselme Olanakları / Terfi

İş doyumunu etkileyen ve kişiyi çalışmaya sevk eden örgütsel faktörlerden bir diğeri yükselme olanaklarıdır. Yükselme olanakları/Terfi faktörü çalışandan çalışana değişmektedir. Kimisine göre terfi maaş artışı ya da makamı ifade ederken, bir başkasına göre psikolojik gelişme ve toplumsal statüyü temsil etmektedir. Özetle yükselme olanakları, çalışanları motive etme gücüne sahip olduğu için kurumların etkili bir terfi sistemini kurup iş doyumunu sağlamaları gerekmektedir (Eker, 2006; Omarov, 2009; Bilir,2007).

2.2.3.2.4 Ödüllendirme

Sadece iş görenler değil, tüm insanlar yaptığı bir işin sonunda takdir görmeyi ve kendilerini değerli hissetmeyi isterler. Bunu sadece maddi bir ödülle değil, bir teşekkür ve takdir sağlamak mümkündür. Kurumların kullandığı ödül sistemi çalışanların beklentileriyle paralel olursa iş doyumunu artmakta, gerçekleşmeyen ödüller ise iş doyumunu azaltmaktadır. Teşvik edici ödüllerin kullanılması, çalışanın performansını artıracaktır (Eker, 2006; Omarov, 2009; Başbekleyen, 2019).

2.2.3.2.5 Çalışma Şartları

Fiziki koşullar olarak da alan yazında yer alan bu faktör iş görenin işini iyi yapabilmesi açısından önem arz etmektedir. Bir çalışan için iş yerinin mesafesi, sıcaklığı-soğukluğu, tehlikeli olup olmaması, gürültü seviyesi gibi birçok fiziki şartlar önemlidir (Bilir, 2007; Çek, 2011). Shalley, Gilson ve Bluö (2000) 2200 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada iş çevresinin niteliklerini incelemişler ve bu çevrenin uygun bir şekilde düzenlenmesi durumunda çalışanların iş doyumunun arttığını saptamışlardır (Çekmecelioğlu, 2005; Akt: Omarov, 2009).

2.2.3.2.6 Çalışma Arkadaşları

Kurum içerisinde çalışanların birbiriyle yardımlaşması ve iyi ilişki kurmaları iş doyumunu artırmaktadır. İş görenlerin tek beklentisi yüksek maaş ve takdir değil, arkadaşça, uyumlu ve huzurlu bir ortamda çalışmaktır. Böylelikle sosyal ilişki ihtiyacını da karşılayan bir iş görenin iş doyum seviyesinin artması beklenmektedir (Kete, 2015; Başbekleyen, 2019; Eker, 2006).

2.2.3.2.7 Denetim

Birçok örgütte çalışan kişiler denetimden rahatsızlık duymaktadırlar. Bunun nedeni ise genel olarak denetimlerin hata bulmak amacıyla yapılmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısı ile yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Yöneticilerle iş görenler arasında sağlıklı bir ilişki olmasının iş doyumunu artıracakı düşünülmektedir (Rüzgar, 2018; Yücel, 2019).

2.2.4 İş Doyumu Kuramları

Alan yazın taramalarında iş doyumunu ile motivasyon teorilerinin birlikte incelendiği görülmektedir. Çünkü iş doyumuna ilişkin teorilerin motivasyon ve performans ilişkileriyle değerlendirildiği belirtilmektedir (Koroğlu, 2011). Araştırmanın bu bölümünde alan yazında yer alan ve iş doyumunu etkileyen

kuramlara yer verilecektir. Bunlar; kapsam (içerik) ve süreç kuramları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.2.4.1 Kapsam (İçerik) Kuramları

Kapsam kuramları ihtiyaçlar üzerine odaklanmaktadır. Kişilerin bireysel gereksinimleri önem arz etmektedir. Bu kuramlar iş görenin doyuma ulaşması adına karşılanması gerekli olan ihtiyaçları ayrı ayrı göstermeye çalışmaktadır. Kısaca çalışanların bazı değer ve ihtiyaçları kurum tarafından karşılandığında doyuma ulaşacakları savunulmaktadır (Yücel, 2009; Demir, 2018, Sezer, 2015; Kete, 2015).

2.2.4.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, en iyi bilinen motivasyon teorilerinden biridir ve ayrıca mükemmellik ve başarı elde etmek isteyen iş yerleri için hala çok önemli kabul edilmektedir. Maslow (1943) insanların belirli ihtiyaçlarını karşılamak için motive olduklarını belirtmektedir. Bir ihtiyaç karşılandığı zaman kişi bir sonrakini yerine getirmeye çalışır, yani bir sonraki tatmin edilmesi gereken baskın ihtiyaç haline gelir ve bu böyle devam eder (Alghamdi, 2016). Maslow, bir bireyin çalışma ortamında ihtiyaçları karşılama yeteneğinin iş doyumunu sağlayabileceğini savunmuştur. Tüm ihtiyaçları hiyerarşik sıraya koyan Maslow, insanları motive eden unsurun tüm ihtiyaçlarının karşılanması olduğunu belirtmiştir (Demir, 2018).



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kaynak: Hierarchy of Needs (Lewis & Maslow, 1987, pg. 10)

Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ilk düzey yiyecek ve su gibi fizyolojik ihtiyaçlarla başlar. İkinci seviyede güvenlik ve emniyet faktörleri ele alınır. Üçüncü düzey, sevgi ve aidiyet duygusunu ele alan sosyal ihtiyaçlardır. Piramidin dördüncü seviyesi özsaygı ve saygıyı ele alır. Son olarak beşinci seviye kendini gerçekleştirmeye odaklanır bu da kişinin kendi kapasitesini keşfetmesi ve bunu hayata geçirdiği seviyedir (Eakin, 2015).

2.2.4.1.2 Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'un ihtiyaç teorisinden memnun olmayan Clayton Alderfer, 1960'ların sonlarında alternatif bir insan ihtiyaçları teorisi geliştirdi. ERG; Existence Needs (Varolma ihtiyacı), Relatedness Needs (ilişki kurma ihtiyacı), ve Growth- Oriented Needs (Gelişme ihtiyacı)'nın kısaltması olarak literatürde yer bulmaktadır. Alderfer ihtiyaçları, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine benzer şekilde 3 başlık halinde incelemiştir. Bunların ilki var olma ihtiyacı; kişinin hayatta kalması ve türünü devam ettirmesi için güvende olmayı gerektirmektedir. İkinci olarak ilişki kurma ihtiyacı ki bu da gerek sosyal hayatta gerekse iş ortamında iyi ilişkiler içinde olmasını ifade

etmektedir. Son olarak gelişme ihtiyacı ise kişinin kendini geliştirip yeteneklerini artırması ile alakalıdır. Tüm bunların doyumuyla insan bütünlük hissine ulaşabilir. Kısaca ERG modelinin Maslow'dan farkı hiyerarşik basamaklarda sadece yukarı değil, geriye doğru da ilerlemenin mümkün olduğunu savunmasıdır (Magny, 2012; Demir, 2018). Alderfer'in ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıda piramit halinde gösterilmiştir.



Şekil 2: Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kaynak: Alderfer, C. P. (1972). Human Needs in Organizational Settings. New York: The Free Press of Glencoe.

2.2.4.1.3 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg, Maunser ve Snyderman'ın 1950'li yılların sonu ve 1960'lı yılların başlarında yürüttükleri çalışmalarıyla ortaya çıkan iki faktör kuramı veya hijyen teorisi olarak da bilinen bu kuram iş doyumunu ele alırken çalışanı tatmin eden güdüleyici faktörlerle tatminden yoksun eden 'hijyen' faktörleri üzerine odaklanmaktadır (Sumardi, 2015; Bressler, 2012). Güdüleyici faktörler ve hijyen faktörleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1: Güdüleyici Faktörler ve Hijyen Faktörleri

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörleri
• Başarı • İtibar • İşin Kendisi • Sorumluluk • İlerleme • Gelişme	• şirket Politikası ve Yönetim • Güvenlik • Statü • Astlara Olan İlişki • Gözetim Türü • Gözetleyici ile Olan İlişkiler • �zel Yaşama Saygı • Sosyal Durumlar • Yatay İlişkiler ve Koordinasyon • İş Yeri Koşulları

Kaynak: Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959). The Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.

Vural ve Coşkun (2007) bu yaklaşımın örgüt içerisinde uygulanabilmesi için 2 aşamalı bir süreç izlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna göre kurumdaki tatminsizlik oluşturan koşullar ortadan kaldırılıp, motivasyon faktörlerinin devreye girmesi ve böylelikle çalışanların iş doyumunun sağlanması gerekmektedir (Vural ve Coşkun, 2007).

2.2.4.1.4 McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı

Başarılı olmak için güçlü bir kararlılığa sahip olan birçok kişi, başarının getireceği ödüllerden çok kişisel başarı için çabalamaktadırlar. Bu insanların arzusu bir işi daha iyi ve daha etkili yapmaktır (Robbins, 1993, Akt: Magny, 2012). 1961'de 'The Achieving Society' kitabını yayınlayan Mc Clelland, 3  zel ihtiyaç odaklanan ihtiyaçlar teorisini tanımlamıştır. Bunlar; başarı, g   ve bağlılık/ilişi kurma ihtiya ı olarak isimlendirilmektedir. Mc Clelland'a göre başarma ihtiya ı, üstün olma ve işleri daha iyi yapmak için sürekli çaba gösterme ihtiya ı ile ilişkilidir. G ce duyulan ihtiyaç, başkalarını etkileme, yönetme ve kişinin çevresini kontrol etme ihtiya ıdır. Son olarak bağlı olma/ ilişi kurma ihtiya ı, arkadaşça ve yakın kişilerarası ilişiler

ilişkiler arzusudur, kısaca bir gruba ait olup sosyal ilişkiler kurmayı ifade eder (Magny,2012; Drysdale, 2005).

2.2.4.2 Süreç Kuramları

Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar davranışı etkileyen faktörlerden sadece bir tanesidir; bu durumda kapsam teorileri içsel faktörler üzerine odaklanırken süreç teorileri dışsal olan motivasyon üzerine odaklanmaktadır. Bu kurama göre çalışanların hem ihtiyaçları hem de hedefleri motivasyon kaynağı olarak gösterilmektedir (Kanbur, 2020; Çelebi, 2012). Bu çalışmada Vroom'un Beklenti Teorisi, Poter-Lowler'ın kuramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'nin Amaç Teorisi ele alınmıştır.

2.2.4.2.1 Vroom'un Beklenti Teorisi

1964 yılına Victor Vroom tarafından geliştirilen bu kuram, Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın bilişsel yaklaşımlarına dayanmaktadır. Bu kurama göre iş görenlerin ihtiyaçları onların davranışını harekete geçirmek için yeterli değildir. Diğer bir ifade ile bir çalışanın görevini yerine getirebilmesi için belirli bir çaba sarf etmesi gerekmektedir ve bu modelde sarf edilen gayret valans, bekleyiş ve araçsallık olmak üzere 3 faktöre bağlanmaktadır. Valens iş görenin çabalarının sonucunda beklediği ölçüde verilen değer ile ifade edilmektedir. Bekleyiş, çalışanın bir görevi belirli sonuçlara taşıyacağına, başaracağına dair olan inancını ifade etmektedir. Araçsallık ise kişinin başarıyla yerine getirdiği iş sonucunda alacağı ödüle duyulan güven olarak tanımlanmaktadır. Vroom'a göre iş görenlerin başarıları, ihtiyaçlarının karşılanmasından ziyade davranışlarının ödüllendirilmesiyle mümkün olmaktadır. Kısacası, iş görenin beklentisi ile sonuç arasındaki ciddi bir fark tatminsizliğe yol açarken, bu fark azalır ve ödüller yeterli ölçüde değerli olursa motivasyon sağlanır ve iş gören doyuma ulaşır. Dolayısıyla, yöneticiler amaçları iyi anlamalı ve ödül-ceza

mekanizmasına bu doğrultuda şekil vermelidirler (İşcan, 2014; Kanbur, 2020; Çoban, 2019).

2.2.4.2.2 Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

Bu kuram Vroom tarafından geliştirilen kuram temelinde oluşturulmuştur. Ancak Porter ve Lawler'e göre bir kişinin yüksek çabası her zaman otomatik olarak yüksek performansla sona ermiyor. Burada araya 2 yeni değişken girmektedir. Bunlardan biri kişinin gerekli bilgi ve yeteneğidir. Kişi bu bilgi ve yeteneğe sahip değilse performans sergileyemeyecek ve ne kadar çaba harcadığını gösteremeyecektir. Diğer bir değişken ise kişinin kendisi için algıladığı rolle ilgilidir. Kurumun her üyesi, etkin bir şekilde çalışabilmek için uygun bir role sahip olmalıdır. Performans; çaba, bilgi, yetenek, gibi değişkenlere göre içsel veya dışsal bir ödülle mükafatlandırılır. Vroom'un modeline ek olarak, her ş gören performansının nasıl ödüllendirilmesi gerektiği hususunda bir fikre sahiptir. Alınan ödül algılanandan daha az ise kişi tatmin olmayacaktır bu nedenle kişinin beklentisi etkilenecektir (Ertekin, 2004; Kılıç, 2019).

2.2.4.2.3 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik kuramı; eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmini içeren 5 faktörden oluşmaktadır. Faktörler arası ilişkiler iş görenlerin iş doyumu ve motivasyonlarına doğrudan etki etmektedir (Azo, 2019). İş görenler, görevlerinin ve başarılarının aynı kurumda çalışan diğer kişilere kıyasla adil bir şekilde değerlendirilmesini istemektedirler. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar başkalarıyla adil gördükleri ilişkiyi sürdürmeye, adil olmayan bir ilişkiyi ise adil hale getirerek düzeltmeye motive olurlar (Baron, 1983; Akt: Magny, 2012). Ololube (2006)'ye göre Adams'ın eşitlik teorisi çalışanların girdileri (çok çalışma, beceri düzeyleri, hoşgörü ve coşku) ile çıktıları (maaş, hak-sosyal kazançlar ve tanınma gibi maddi olmayan varlıklar) arasında adil bir denge kurulmasını gerektirir. Bu teorinin bulgusu ışığında,

adil bir denge, çalışanlarla güçlü ve üretken bir ilişki kurmaya hizmet eder. Böylelikle genel sonuç çalışanların motive ve iş doyumuna ulaşması olur. Ayrıca bu teoriye göre; çalışanlar girdilerinin çıktılardan daha büyük olduğunu hissedersen hem işleriyle hem de işverenleriyle ilişkili olarak motivasyonlarını yitirmektedirler. Kısaca iş görenler, ödüllerin adil olup olmadığını anlamak adına diğer çalışanlarla kıyaslama yapmaktadırlar, kendisi le aynı düzeyde gördüğü başka bir kişi ile eşit ödül aldığı takdirde motivasyonu artmaktadır. Dolayısıyla eşitlik kuramının iş görenlerin işe karşı tutumlarının anlaşılması ve yöneticilere yol göstermesi açısından önemli olduğu belirtilmektedir (Kılıç, 2019; Azo, 2019).

2.2.4.2.4 Locke'un Amaç Teorisi

Amaç kuramına göre iş görenlerin belirlediği hedefler, onların motivasyon seviyelerini de ayrıca belirlemektedir, yani iş görenlerin motivasyonuna katkıda bulunan ve yön veren en önemli faktörlerden biri onlar için konan amaçlardır. Locke (1968)'un hedef belirleme teorisi çalışanların 2 bilişsel davranış belirleyicisine sahip olduğunu öne süren bir başka önemli süreç teorisidir. Hedefler ve niyetler önemlidir. Kişi bilişsel olarak tanımladığı hedeflere kendini adanmıştır. Bu taahhüt hedefe ulaşana veya değiştirilene kadar çalışanın davranışını etkilemeye devam etmektedir. Literatürdeki araştırmalar çalışanların kabul ettiği hedeflerin daha yüksek performans seviyelerine yol açacağını göstermiştir (Werner ve Demisore, 2009; Akt: Moldokmatova, 2010). Kısaca bir iş gören ulaşılması zor ve yüksek bir amaç belirlerse, daha kolay amaç belirleyen başka bir iş görene göre daha yüksek performans gösterip daha çok motive olacaktır. Bu teorideki en önemli husus çalışanların kendilerine belirledikleri hedeflerin ulaşabilirlik derecesidir (Koçel, 2001). Alan yazında motivasyon teorileri sürekli iş doyumunu başlığı altında da açıklanmaktadır, bunun nedeni motivasyon ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi

derinlemesine anlatmak için ışık tutmaktır. Motivasyon, hedefe yönelik davranışın aktive edilmesidir dolayısıyla performans ve iş doyumunu sonuçları üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır (Bat-Erdene, 2006).

2.3 İlgili Araştırmalar

2.3.1 Liderlik ile İlgili Araştırmalar

Aydın, Sarier ve Uysal (2013)'ın 'Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi' adlı çalışmalarında Türkiye'de üretilen 12 araştırmanın bulguları, meta-analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu araştırma sonucunda, özellikle dönüşümcü liderlik tarzının öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Yine bu çalışmada yöneticilerin liderlik davranışlarının, sürdürümcü liderlik stilinden, dönüşümcü liderliğe doğru ilerledikçe, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının artacağı belirlenmiştir.

Azimi ve Akan (2019) öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin hangi seviyede olduğunu öğretmen algılarına göre belirlemek için, Erzurum'a bağlı Yakutiye, Palandöken ve Aziziye ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 722 öğretmenle çalışmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 'kısmen iyi' olarak saptanmıştır. Bununla beraber, öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, medeni durum ve hizmet yılı değişkenlerine göre iş doyumunu puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, çalıştıkları okul ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Cansüngü ve Güney (2013) çalışmalarında İstanbul ili Esenler ilçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı, ilçe merkezindeki ilkokullar ve ortaokullarda görev yapmakta olan 341 öğretmenden toplanan verileri incelemişlerdir. Bu analiz sonucunda, öğretmenlerin okul müdürlerini dönüşümsel bir lider olarak algıladıkları

ortaya çıkmıştır. Algılanan liderlik davranışları, cinsiyet, medeni durum, okul değişkeni, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerine anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat, çalışmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin müdürlerinden algılamış oldukları liderlik tarzları, okuldaki çalışma süresi değişkenine bakıldığında tesadüfi bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır.

Turhan ve Helvacı (2018) ‘Dönüşümcü, Etkileşimci ve Serbesiyetçi Liderlik ile İçsel ve Dışsal Doyum Arasındaki İlişki’ adlı çalışmalarında bu üç liderlik stili ile içsel-dışsal doyum arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi tespit etmişlerdir. Ayrıca belli başlı demografik özelliklerle iş doyumunu ve liderlik stili algısındaki ilişkiyi de incelemişlerdir. Bu bağlamda, Silifke ilçe merkezinde faaliyet gösteren 100 banka çalışanının verilerinin toplamışlar ve araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik algısının içsel ve dışsal doyumunu etkileyen en önemli liderlik stili olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanında, dışsal iş doyumunu üzerinde etkileşimsel/ sürdürümcü liderliğin ve serbesiyetçi liderliğin etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yılmaz (2014) özel okullardaki ilköğretim müdürlerinin liderlik biçimi ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırma neticesinde, okul müdürlerinin en fazla dönüşümcü, en az serbesiyetçi liderlik tarzlarını benimsedikleri belirtilmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında da hem olumlu yönde hem de anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, müdürlerin davranış tarzlarının alt boyutları açısından öğretmenlerin görüşleri; müdürlerin en çok dönüşümcü liderlik stilinin ilham verici alt boyutunu göstermektedir. Bu çalışmada, liderlik biçimlerinin içsel ve dışsal iş doyumunu yordamasıyla ilgili sonuçlar; sadece dönüşümcü liderlik tarzının, öğretmenlerin hem içsel hem de dışsal iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir.

Gündoğdu (2018) ‘Liderlik Tarzlarının Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Motivasyonları Üzerindeki Etkileri: Görgül bir Araştırma’ çalışmasında bu üç değişken arasındaki ilişkiyi regresyon analizleri yaparak test etmiş ve sonuç olarak dönüştürücü liderlik ile hizmetkar liderlik davranışlarının, iş doyumu ve motivasyon üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Ancak etkileşimci liderlik stiline iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı da bulgular arasında yer almaktadır.

Sular (2020) araştırmasında Kocaeli ili Darıca ilçesindeki beş meslek lisesinde görev yapanlardan gönüllü olan toplam 352 öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürün sağladıkları bilgiler ışığında şu bulgulara varmıştır; okul müdürlerinin liderlik tarzları ve alt boyutu olan dönüştürücü liderlik stilleriyle öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumları, mesleki kıdem ve branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Etkileşimci liderlik boyutunda anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın var olduğu tespit edilmiştir.

Yücel (2019) ‘Okul Öncesi Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki’ çalışmasında 316 kişiden topladığı veriler ışığında okul öncesi öğretmenlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından dönüştürücü liderlik aldı seviyesi diğer boyutlardan daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin içsel iş doyumu seviyesi dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algıları ile doğru orantılı çıkmıştır.

Eyal ve Roth (2011) ‘Principals’ Leadership and Teachers’ motivation’ çalışmalarında, eğitimsel liderlik ve öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 122 öğretmenin katıldığı araştırmanın sonucunda 2 önemli bulguya rastlanmıştır. İlki, dönüşümsel liderlik, öğretmenlerin tükenmişliğiyle olumsuz bir şekilde ilişkilidir ve bu ilişki kısmen öğretmenlerin özerk motivasyonundan kaynaklanmaktadır. İkincisi ise, işlemsel liderlik, öğretmenlerin

tükenmişliğiyle pozitif olarak ilişkili olup bu ilişki kısmen öğretmenlerin kontrollü motivasyonu ile sağlanmaktadır. Bu nedenle, öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin liderlik tarzı, öğretmenlerin motivasyon tipinin ve okuldaki tükenmişlik duygularının bir yordayıcısıdır. Kısaca bu çalışmanın sonuçları okul müdürleri liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyon ve refahında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Ali, Sidow ve Guleid (2013) çalışmalarında liderlik tarzları ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek adına Mogadishu/ Somali’de 60 üniversite öğretmeni ile veri toplamışlardır. Bu çalışmanın sonucunda, dönüşümsel ve işlemsel liderlik ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile iş doyumu arasında güçlü bir ilişki varken, iş doyumu ile işlemsel liderlik arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu d eğitmenlerin /öğretmenlerin işlemsel liderlik yerine dönüşümsel liderliği tercih ettikleri anlamına gelmektedir.

Taş (2017) ‘The Effect of ocational High School Administrators’ Leadership Behaviours on Teacher Job Satisfaction’ adlı çalışmanın bulgularına göre, meslek lisesi yöneticileri liderliğin her boyutunda her türlü davranışı ‘sık sık’ düzeyde sergilemişlerdir. Yöneticilerin liderlik davranışlarının boyutları ile öğretmenlerin iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, liderlik davranışlarının boyutlarından biri olan birey odaklı liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumu üzerindeki etkisinin, liderlik davranışlarının diğer boyutlarının etkilerinden daha yüksek olmasıdır.

Paracha, Qamar, Mirza, Hassan ve Wagas (2012) dönüşümcü liderlik ştili ile işlemsel liderlik stillerinin çalışan performansı üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla çalışma yapmışlardır. 6 okuldan topladıkları veriler sonucunda hem işlemsel hem de dönüşümsel liderliğin çalışan performansı ile önemli ölçüde

olumlu ilişkili olduğu, ancak işlemsel liderliğin dönüşümselden daha önemli olduğu belirtilmektedir. Diğer bir sonucu ise işlemsel liderlik arasında iş tatmininin aracı rolü olmasıdır.

‘The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction’ adlı çalışmasında Bogler (2001) 745 öğretmenden topladığı veriler ışığında şu sonuca ulaşmıştır; en dikkat çekici bulgu olarak öğretmenlerin meşgul olma algılarının memnuniyetlerini güçlü bir şekilde etkilediği gerçeğidir. Müdürlerin dönüşümsel liderliği, öğretmenlerin memnuniyetini meslek algıları yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemektedir.

Çalışmasını, mesleğe yeni adım atmış 71 yeni öğretmenle tamamlayan Thomas (2014)’ın araştırması sonucunda yeni öğretmenlerin, müdürlerin dönüşümsel liderlik davranışına ilişkin algıları ile genel iş doyumları arasında istatistiksel olarak anlamlı olumlu ilişki bulunmuştur. Ayrıca bulgular, daha fazla işlemsel liderlik davranışına ilişkin algıların genel iş tatmini ile önemli ve olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, dönüşümsel liderlik modelini benimseyen ve etkili liderlik uygulamalarını uygulayan organizasyonel liderlerin, katılımı, desteği, büyümeyi, tanınmayı ve iş doyumunu teşvik eden ekip merkezli bir ortamın geliştirilmesi yoluyla kurum içinde olumlu bir değişim yaratabileceklerini göstermektedir.

Bateh (2013) ‘Leadership Styles and Faculty Satisfaction in the State University System of Florida’ çalışmasının bulgularına göre; dönüşümcü ve işlemsel liderliği baskın olarak algılayan öğretim üyelerinin iş doyumları artmış, pasif/kaçınan liderliği baskın olarak algılayan öğretim üyelerinin iş doyumları düşmüştür. Ayrıca, 3 liderlik stili ile iş tatmini arasında %95 anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Estrella (2013) ‘School Administration Leadership Style and Academic Achievement: A Case Study’ adlı çalışmasında okul ortamında liderliğe ilişkin mevcut

öğretmen ve yöneticilerin algılarını toplamayı amaçlamıştır. Bu araştırmanın bulguları liderlik tarzlarını ve akademik başarıların unsurlarını ortaya koymuştur. Bu okuldaki yöneticilerin davranışlarını en iyi tanımlayan öğretmen bakış açısıyla beş tema ve kalıp ortaya çıkmıştır. Bunlar; şefkatli, problem çözücü, mentor, rol model ve saygılıdır. Bu çalışmadaki yöneticilerin davranışları dönüşümcü liderlik olarak belirlenmiştir.

Menon ve Ioannou (2014) dönüşümsel, işlemsel ve pasif kaçınan liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki bağlantıyı incelemek adına Güney Kıbrıs'ta 438 ortaokul öğretmeniyle çalışmıştır. Yapılan çeşitli analizler sonucunda öğretmenlerin lider etkililiğine ve genel iş doyumuna ilişkin algılarının, tam kapsamlı liderlik modelinde yer alan liderlik davranışlarıyla önemli ölçüde bağlantılı olduğu ortaya konmuştur.

Ch, Ahmad, Malik ve Batool (2017) Lahore'daki devlet ortaokullarından rastgele seçtikleri 200 öğretmenle (100 kadın ve 100 erkek) çalışmış ve müdürlerin liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumlarını araştırmışlardır. Araştırmanın temel bulguları, okulun operasyonel amaçlarına ve standartlarına çoğunlukla müdürlerin kendilerinin karar verdiğini göstermiştir. Ayrıca çoğu okul müdürünün, öğretmenlerden öneri alması, işbirliği yapması ve onları desteklemesi sonucunda demokratik liderlik tarzını kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Genel olarak literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu gibi değişkenlerin iş doyumunu anlamlı bir şekilde etkilemediği gözlemlenmektedir. Buna rağmen birçok araştırmanın ışığında, sergilenen dönüşümsel liderlik tarzının, öğretmenlerin iş doyumuna etkisinin çok yüksek olduğu belirtilmektedir.

2.3.2 İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar

Gelgeç (2017) Denizli merkez ilçesindeki okul öncesi kurumlarında çalışan öğretmenlerle yaptığı araştırma sonucunda; öğretmenlerin iş doyum düzeyleriyle ilgili görüşlerinin ortalama değerleri incelendiğinde, öğretmenlerin işlerini sevdikleri ve doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır. Ancak, müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik tarzları ile kendi iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Akdoğan (2002) ‘Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki’ konulu araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin iş doyumları ile müdürlerinden algıladıkları liderlik davranışı arasında dönüşümsel liderlik boyutuyla alt faktörlerinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Sürdürümcü liderlik ve alt boyutlarına bakıldığında ise negatif yönde ve kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Serbestlik tanıyan liderlik açısından incelendiğinde ise bu boyut ve iş doyumunda bir ilişki bulunamamıştır.

Aydın, Sarier ve Uysal (2013) ‘Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi’ çalışmasında Türkiye’de yapılan 12 araştırmanın bulguları analiz edilmiştir. Sonuç olarak, özellikle dönüşümcü liderliğin, öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla beraber, çalışmaya katılan yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları, sürdürümcü liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru ilerledikçe, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunda düzeylerinin de artacağı sonucu çıkarılmıştır.

Azimi ve Akan (2019) öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek için ilköğretim ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 722 öğretmenden topladıkları veriler ışığında, öğretmenlerin iş doyumunda düzeyleri ‘kısmen iyi doyumlu’ bulunmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum ve hizmet yılı değişkenlerine göre,

iş doyumu puan ortalamaları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalıştıkları okul ve eğitim durumu değişkenlerine bakıldığında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Tengilimoğlu (2005) özel sektörde faaliyette bulunan 8 örgütten 596 çalışana uyguladığı anketler sonucunda liderlik davranışları özelliğinin 3 boyut altında toplandığını saptamıştır. Bulgulara göre iş doyumu ile liderlik davranış özellikleri arasında aynı yönlü ilişki saptanmıştır. Ayrıca, yapılan analizler sonucunda; yeniliklere açık olma, çabuk karar verme, çalışma gereksinimlerini tanımlama, iyi çalışmaları takdir etme ve amaçların belirgin olması özelliklerinin iş doyumu üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cansoy (2019) yaptığı araştırma sonucunda okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışının, etkileşimsel liderlik davranışlarına göre öğretmenlerin iş doyumu üzerinde daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Serbest bırakıcı liderlik ile iş tatmini arasında olumsuz ilişkiler ortaya çıkarken, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik ve etik liderlik davranışlarının iş doyumunu sağlamada önemli değişkenler olduğu görülmüştür. Son olarak, okul müdürlerinin katılımı teşvik eden ve esnek olan, okulda liderliği paylaşan bireye yönelik ve destekleyici liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu artırdığı ortaya çıkmıştır.

Eğriboyun (2015) ‘Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu Algıları arasındaki İlişki’ çalışmasında liderlik uygulamaları ile iş doyumu algıları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu doğrultuda öğretmenlerin genel liderlik uygulamalarıyla dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğe ilişkin algıları arttıkça genel iş doyumu ile içsel ve dışsal doyumlarının arttığı gözlenmiştir. Bu çalışmada öğretmenlerin genel liderlik uygulamaları ile genel iş doyumu algılarına bakıldığında, dışsal doyumun ön çıktığı

ve dışsal doyumları üzerinde sırayla genel liderlik uygulamalarıyla, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik tarzlarının daha etkili olduğu saptanmıştır.

Aras, Yücel ve Kıygın (2013) Türk Hava Yolları kabin memurlarıyla yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik algısının arttıkça iş doyumunun azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, serbestlik tanıyan liderlik algısının artması sonucunda da iş doyumunun arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kiboss ve Jemiryott (2014) ‘Relationship between Prinipals’ Leadership Styles and Secondary School Teachers’ Job Satisfaction in Nandi South District, Kenya’ araştırmalarında müdürlerin liderlik tarzlarının bir okuldaki çalışma ortamı ve dolayısıyla öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışma ayrıca Nandi Güney bölgesindeki baskın liderlik tarzının demokratik liderlik olduğunu ve çoğu öğretmeninin mevcut liderlik stiliyle ilgili olarak işlerinden memnun olduğunu ortaya koymuşlardır.

Saleem (2015) araştırması sonucunda dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ve işlemsel liderliğin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bulgular, algılanan örgütsel politikaların hem liderlik tarzları hem de iş tatmini arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermektedir.

Eyal, Roth ve Israel (2011) eğitim liderliğı ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptıkları çalışmada okul müdürleri arasındaki liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonunda ve refahında önemli rol oynadığını ortaya koymuşlardır.

Armer (2011) ‘Science Teachers: Factors That Affect Job Satisfaction’ çalışmasında 436 orta okul ve liseye dağıtmış olduğu anketlerden gelen toplam 137 veriyi analiz etmiştir. Bunun sonucunda fen bilgisi öğretmenlerinin iş doyumunu ile ücret, denetim, koşullu ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve iletişim gibi iş

doyumunu değişkenleri arasında orta düzeyde ve olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, maaş dışında verilen haklar değişkeni ile iş doyumunu arasında düşük pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, fen bilgisi öğretmenlerinin iş tatmini ile yaş, toplam öğretim yılı gibi demografik değişkenler arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ancak, bu öğretmenlerin iş doyumunu ile terfi, işin doğası, cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Toropova, Myrberg ve Johansson (2021) çalışmalarında sekizinci sınıf matematik öğretmenleri için öğretmen iş doyumunu, okul çalışma koşulları ve öğretmen özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışma, İsveç'ten TIMSS 2015 (Uluslararası Matematik ve Fen Çalışmalarında Trendler) verilerini kullanmıştır. Sonuçlar, okul çalışma koşulları ile öğretmenin iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Daha spesifik olarak, öğretmen iş yükü, öğretmen iş birliği ve okuldaki öğrenci disiplinine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenin iş doyumunu ile en yakından ilişkili faktörler olarak bulunmuştur. Öğretmen özelliklerine bakıldığında, kadın öğretmenler, mesleki gelişime daha fazla maruz kalan öğretmenler ve daha verimli öğretmenlerin, daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca, öğretmen iş birliğinin kapsamı ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin erkek öğretmenler için daha belirgin olduğu, öz-yeterlik inancı düşük olan öğretmenlerin iş doyumunu için öğrenci disiplininin daha önemli olduğu bulunmuştur.

Ulusoy (2014) çalışmasında yöneticilerin sergilediğı dağıtımcı liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın bulguları, okullarda sergilenmiş olan dağıtımcı liderlik davranışlarının orta seviyede olduğunu ve öğretmenlerin yaş, cinsiyet, görev yapmakta olduğu okuldaki süre ve eğitim düzeyinde farklılık olmadığını göstermiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine göre, sergilenmiş olan dağıtımcı liderlik

davranışlarının, çalışmaya katılan öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel adanmışlıklarını anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır.

İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumu algıları arasındaki ilişki düzeyini araştıran Ereş ve Akyürek (2016) yaptıkları çalışma sonucunda, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır.

Okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin iş doyumu düzeylerine etkisini belirlemeye çalışan Çınarcı (2015), araştırmasının sonucunda; ortaokul öğretmenlerinin dışsal iş doyumlarının orta düzeyde, içsel iş doyumlarının ise yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, öğretmenlerin görevli oldukları okullarda görev yapan müdürlerin liderlik uygulamalarının boyutlarına yönelik görüşlerinin ise orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Bu araştırma çerçevesinde öğretmenlerin iş doyum seviyeleri mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile okul müdürlerinin uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında da olumlu yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Genel olarak, alan yazında yer alan birçok çalışmada serbestlik tanıyan liderlik ile iş doyumu arasında ya hiçbir ilişki bulunamamış ya da olumsuz ilişkiler saptanmıştır. Sürdürümcü liderlik stili ile iş doyumu arasındaki pozitif ilişki yanında en etkili liderlik stillerinden birinin dönüştürücü liderlik olduğu ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin önemi her daim vurgulanmaktadır. Bunların yanında, yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının önemi vurgulanmaktadır. Türkiye’de yöneticilerin benimsemiş olduğu liderlik stillerinin, öğretmenlerin iş doyumunu ne kadar etkilediğini gösteren birçok araştırma olmasına rağmen, eğitim alanındaki liderlik ve iş doyumu üzerine yapılan çalışmaların

sınırlı olduğu belirtilmektedir (Güllü, 2009; Aykol Kılıç, 2014). Bu nedenle bu çalışma, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırması açısından önemli görölmektedir.

Bölüm 3

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın deseni, veri toplama araçları, verilerin toplanması süreci, evren ve örneklemin belirlenmesi, verilerin analizi ile geçerlilik ve güvenirlik için alınacak olan önlemlere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nicel analiz yöntemlerinden, tarama modelinin alt yöntemi olan ilişkisel tarama yöntemine göre tasarlanmıştır. Literatür ışığında, ilişkisel çalışmaların, karşılaştırmadan ziyade minimum iki değişkenin arasındaki ilişki düzeylerinin araştırıldığı çalışmalar olduğu bilinmektedir. Tarama modeli; geçmişte ya da şu an var olan bir durumun var olduğu şekliyle betimlenmesi ve ayrıca, bu durumla alakalı değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve boyutunun tahmin edilebilmesi veya farklı değişkenler yardımıyla bir başka değişkenin yordanmasını amaçlayan bir yöntemdir (Karasar, 2009; Mertens, 1998). Bu model doğrultusunda YDİHO müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca, önceden belirlenmiş olan değişkenler arasındaki ilişki, farklılıklar ve bunların düzeylerini belirlemeye yönelik veriler de bu çalışma kapsamında sunulmaktadır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evren ve örneklemini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında KKTC, Milli Eğitim ve Öğretim Bakanlığı'na bağlı Doğu Akdeniz Üniversitesi, Yabancı Diller ve İngilizce Hazırlık Okulunda görev yapan 156 akademik personel

oluşturmaktadır. Bu araştırmada, evren ulaşılabilir olduğundan, hakkında genel bir yargıya ulaşabilmek adına tümünden yararlanılmıştır. Bir başka deyişle araştırmanın evreninden örneklem alma yoluna gidilmemiş, araştırmada evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Benzer şekilde Aslan 2015-16'da yaptığı araştırmasında, İstanbul ili Sultangazi ilçesinde yer alan resmi özel kurumlarda görev yapan toplam 232 öğretmenin tümünü örneklem olarak almış ve araştırmasında öğretmen sayısının evreni temsil ettiği oranda öğretmene ulaşmayı hedeflemiştir. Ayrıca, Aydoğan'ın araştırmasında da çalışma evrenini ve örneklemi 2016-2017 Eğitim Öğretim Yılı'nda Ankara ili Polatlı ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 40 ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 110 okul yöneticisi oluşturmuş ve toplanan ölçeklerin 99 u değerlendirilmeye alınmıştır. Sonuç olarak bu araştırmanın hedef ve ulaşılabilir evreni aynı olduğundan, araştırmanın evreni aynı zamanda örneklemi olarak kullanılmıştır.

Bu araştırmada gönüllülük esası ve eksik doldurulabilecek ölçekler göz önünde bulundurularak, toplam 156 adet ölçek dağıtılmış ve geri dönen ölçeklerden eksik veya yanlış doldurulanlar elendikten sonra, toplam 112 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Bir başka deyişle, Araştırmaya katılanlar evrenin yüzde 72'sini temsil etmektedir. Ayrıca, örneklem sayısı tolere edilen hata payı %5 ve güven seviyesi %95 olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri; öğretmenlerin cinsiyeti, deneyimi, kadro statüsü ve eğitim düzeyleri ile ilgili demografik bilgiler örneklem grubuna uygulanmıştır. Bu bilgilerin sayısal değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Örneklem Grubuna Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler		f	%
Yaş	28-39	25	22
	40-44	36	32
	45 ve üzeri	51	46
Cinsiyet	Kız	85	76
	Erkek	27	24
Medeni Durum	Bekar	28	25
	Evli	84	75
Deneyim	6-10	16	14
	11-15	10	9
	16-20	28	25
	21 ve üzeri	58	52
Yönetim kadrosunda bulunma	Evet	26	23
	Hayır	86	77
Aylık net gelir	5999 TL den az	25	22
	6000-6999 TL	18	16
	7000-7999 TL	38	34
	8000 TL ve üzeri	31	28
Yıllık ders yükü	32 saat	27	24
	28 saat	34	30
	24 saat	36	32
	20 saat ve altı	15	13
Okulun fiziksel şartlarından memnun olma	Evet	94	84
	Hayır	18	16
Son eğitim durumu	Lisans	34	30
	Lisansüstü	78	70
	KKTC	75	67
En eğitim görülen ülke	TC	19	17
	Diğer	18	16

Tablo 2’den de anlaşılabacağı üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin 25’i ‘28-39’, 36’sı ‘40-44’ ve 52’si ise ‘45 ve üzeri’ yaş aralıklarındadır. Katılımcıların 85’i kız 27’si ise erkektir. Çalışmaya katılanların 28’i bekar, 84’ü evlidir. Katılımcıların 16’sı ‘6-10’, 10’u ‘11-15’, 28’si ‘16-20’ ve 58’si ise ‘21 ve üzeri’ mesleki deneyime sahiptirler. Katılımcıların 26’sı daha önce yönetim kadrosunda görev yapmışken, 86’sı yönetim kadrosunda görev yapmamıştır. Katılımcıların 25’inin aylık net geliri 5999 TL den az, 18’inin 6000-6999 TL arası, 38 kişinin 7000-7999 TL ve 31’inin aylık net geliri ise 8000 TL ve üzerindedir. Çalışmaya katılanlardan 27’sinin yıllık ders yükü 32

saat, 34'ünün 28 saat , 36 kişinin 24 saat ve 15 kişinin yıllık ders yükü ise 20 saat ve altındadır. Katılımcıların 94'ü okulun fiziki şartlarından memnuniyet belirtirken, 18 'i memnun değildir. Katılımcıların 34'ü lisans, 78'i ise lisansüstü programları tamamlamışlardır. 74 kişi KKTC'de, 19 kişi TC'de ve 18 kişi ise diğer ülkelerde eğitim görmüşlerdir.

3.3 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada üç tane veri toplama aracı kullanılmıştır. Akademik personelin demografik bilgilerini toplamak için Kişisel Bilgi Formu (Ek 1), öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini belirlemek için 'Minnesota İş Doyum Ölçeği' (MİDÖ) (Ek 2), ve liderlik stillerini belirlemek için 'Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği' (Ek 3). Minnesota İş doyum ölçeğini uygulama izni Prof. Dr. Aslı Baycan Binark'tan e- posta yoluyla alınmıştır (Ek 4).

3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın ilk bölümünde, akademik personelin demografik bilgilerini toplamak amacıyla 15 sorudan oluşan kişisel bilgi formu hazırlanmış ve öğretmenlerin yaşları, medeni durumları, cinsiyetleri, çalışma süreleri, yönetim kadrosunda bulunup bulunmadıkları, iş yerlerinin sağladığı olanaklar ve yıllık ders yükleri gibi konular hakkında bilgi edinilmiştir. Form hazırlanırken çalışmanın amaçları da göz önünde bulundurulmuştur.

3.3.2 Minnesota İş Doyum Ölçeği

Minnesota İş Doyum Ölçeği; Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek maksadıyla ortaya konulmuştur. MİDÖ'nin gelişimi ilk olarak Mesleki Rehabilitasyon Çalışmaları'nın XVIII Mono-grafiginde bildirilmiştir. MİDÖ kısa formu, 1,460 çalışan erkekten oluşan heterojen bir gruba uygulanmıştır. Elde edilen verilere faktör analizi yapılması

sonucunda içsel ve dışsal olmak üzere 2 faktör elde edilmiştir. 20 maddenin tamamı tek bir ölçek olarak puanlanmıştır. Bu nedenle MİDÖ kısa formu; içsel memnuniyet, dışsal memnuniyet ve genel memnuniyet olmak üzere üç ölçekte puanlanabilmektedir (Weiss, Davis, England & Lofquist, 1967). Bir hafta ara ile uygulanmış olan kısa formdan elde edilen sonuçta, test-tekrar test korelasyon katsayısı .89 olarak bulunmuştur. Bu form bir yıl aradan sonra uygulanmış ve elde edilen test-tekrar test korelasyon katsayısının ise .70 olduğu belirtilmiştir. MİDÖ'nin yapı geçerliliği boyutunda ise tüm ölçeklerde 0.001 anlamlılık düzeyi olduğu saptanmıştır. Ölçek daha sonra birçok dile çevrilmiştir. Türkçe'ye çevirisi Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora tarafından gerçekleştirilmiş ve diğer uzman çevirmenler tarafından da incelenerek uygulanabilir olduğu belirtilmiştir (Baycan, 1985; Akdoğan, 2002). Aslı Baycan 1985 yılında "Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups" konulu yüksek lisans tezinde bu form üzerinde çalışma yaparak Sheraton Otelinde çalışan iş görenlere bir pilot uygulama yapmıştır. Bu çalışmada ölçeğin görünüş geçerliliği ve cümlelerin anlaşılma düzeyi kontrol edilmiştir (Baycan 1985; Polatkan, 2016; Dalgan, 1998). Çalışma içerisinde ölçeğin geneli Cronbach's Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur. Yapılan güvenirlik analizlerinde ölçeğin genel doyum için medyanı 0.90, içsel doyum için medyanı 0.86 ve dışsal doyum için ise medyanı 0.80 olarak hesaplanmıştır (Baycan, 1985; Demirtaş, 2010). Bu çalışmada kullanılan MİDÖ, Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipinde olup, [Hiç memnun değilim (1)-çok memnunum (5)] ve iki boyuttan [İçsel Doyum (İD) ve Dışsal Doyum (DD)] oluşmaktadır (Baycan, 1985). Ölçekte, 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 numaralı sorularla İçsel doyum ölçülmektedir. İçsel doyum; faaliyetler, bağımsızlık, çeşitlilik, terfiye bağlı görev değişikliği, ahlaki değerler, güvenlik, sosyal

hizmetler, otorite, yetenek, takdir edilme, sorumluluk, yaratıcılık, başarı, gibi işin içsel doyum özellikleriyle ilgili öğelerden oluşmaktadır. İçsel doyuma ait faktörler, kişisel ihtiyaç ve saygınlık gibi yüksek derecede ihtiyaçların karşılanması ile alakalıdır. Dışsal doyum ise 5, 6, 12, 13, 14, 19 numaralı sorular ile ölçülmektedir. Yönetim tarzı, teknik yardım, işletme politikaları, yöneticiler ile ilişkiler, ücret, yükselme, çalışma koşulları, iş ortamındaki ilişkiler ve takdir edilme gibi işin çevresine ait unsurlardan oluşmaktadır. Ayrıca, ölçekten alınabilecek en düşük puanın 20 iken en yüksek puanın ise 100 olduğu belirtilmektedir (Baycan, 1985; Çulha, 2017; Kete, 2015). Bununla birlikte, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden Nurhayat Özdayı yaptığı araştırmada 1134 kişiye ölçeği uygulamış ve işdoyumu güvenilirlik katsayısını .86932 bulmuştur. Elde edilen bulgulara göre MİDÖ, güvenilirliği yüksek bir ölçme aracı olarak kabul edilmiştir (Akdoğan, 2002).

Benibol (2015) Okul Öncesi Eğitimden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerine Etkisi adlı çalışmasında, Muğla'ya bağlı Bodrum ilçesindeki 44 anaokulunda çalışan 141 öğretmene Minnesota İş Doyum ölçeğini uygulamıştır. Sonuç olarak dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stili ile içsel doyum arasında orta düzeyde, dışsal doyum arasında ise orta ve yüksek düzeyde olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile içsel iş doyumunu arasında düşük düzeyde ve negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. MİDÖ ölçeğinin kullanıldığı bir diğer araştırma Aslan (2013) tarafından Gaziantep'te yapılmış ve sonuç olarak okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde, Alghamdi (2016)'nin araştırmasında da MİDÖ kullanılarak, dönüşümcü liderliğin tüm faktörlerinin öğretim üyelerinin iş tatminini ve akademik hizmet kalitesiyle güçlü bir korelasyona sahip olduğu belirtilmiştir. Araştırmada ayrıca

dönüşümcü liderlik boyutları arasında birbirleriyle anlamlı ilişkinin var olduğu ispatlanmıştır. Alanyazında bu ölçeği çalışmalarında kullanan birçok araştırmacı bulunmaktadır, bunlardan bazıları; Görgün (1995), Bodur ve Güler (1996), Keskin (2005) ve Şanlı (2006)'dır (Kayapınar, 2007).

Özetle, Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin geçerlik ve güvenirliği de incelenmiştir. Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenirliğinin yüksek olmasının sebeplerinden biri, önceden eğitim - öğretimin çeşitli kademelerindeki ve farklı branşlardaki öğretmenlere uygulanmış olmasıdır. Ayrıca, uygulanması ve değerlendirilmesi açısından da pratik olmasıdır (Eğin, 2015).

Eldeki araştırma bulguları doğrultusunda Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin alt boyutlarına ve toplamına ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha (α) güvenirlik katsayıları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin Alt Boyutlarına ve Toplamına İlişkin Hesaplanan Cronbach Alpha (α) Güvenirlik Katsayıları

Boyut	Maddeler	Cronbach Alfa (α)
İçsel iş doyum	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20	0.77
Dışsal iş doyum	5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19	0.75
Toplam		0.82

Tablo 3'den de anlaşılabacağı üzere, Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin toplamına ait Cronbach Alfa (α) güvenirlik katsayısı 0.82 olarak bulunurken içsel iş doyum boyutu 0.77 ve dışsal iş doyum boyutu ise 0.75 bulunmuştur. Bu değerler doğrultusunda ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.3.3 Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği

Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği (OMLSÖ) toplam üç alt boyuttan oluşmakta ve ölçekte toplam 35 madde bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü

liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stillerinden oluşmaktadır. 5’li likert tipinde geliştirilen bu ölçekte, dönüşümcü liderlik boyutunda 20 madde (1-4-6-8-10-11-14-15-16-19-20-22-23-24-25-27-30-32-34-35), sürdürümcü liderlik boyutunda 7 madde (3-5-7-18-21-28-29), ve serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise 8 madde (2-9-12-13-17-26-31-33) bulunmaktadır. Her birisi ayrı değerlendirilen dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik boyutları için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bu üç ölçme modelinin de kabul edilebilir uyum indeksleri ürettiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ölçeklerinin güvenilirliğinin saptanması amacıyla yapılan analizlerde Cronbach Alpha (α), Sperman Brown ve Test Tekrar Test ölçüm sonuçlarının kabul edilen sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca, ölçekteki sorulara verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir (Akan, Yıldırım, Yalçın, 2014; Yersel, 2016).

Eldeki araştırma bulguları doğrultusunda Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği’nin alt boyutlarına ve toplamına ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayıları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği’nin Alt Boyutlarına ve Toplamına İlişkin Hesaplanan Cronbach Alpha (α) Güvenirlik Katsayıları

Boyut	Maddeler	Cronbach Alfa (α)
Dönüşümcü liderlik stili	1, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 34, 35	0.96
Sürdürümcü liderlik stili	3, 5, 7, 18, 21, 28, 29	0.60
Serbest bırakıcı liderlik stili	2, 9, 12, 13, 17, 26, 31, 33	0.86
Toplam		0.71

Tablo 4’den de anlaşılacağı üzere, Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği’nin toplamına ait Cronbach Alfa (α) güvenilirlik katsayısı 0.71 olarak bulunurken

dönüşümcü liderlik stili boyutu 0.96, sürdürümcü liderlik stili boyutu 0.60 ve serbest bırakıcı liderlik stili boyutu ise 0.86 bulunmuştur. Bu değerler doğrultusunda ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.4 Verilerin Toplanması

Araştırmanın ölçme aracı 2017-2018 öğretim yılında uygulandığından, o döneme ait gerekli olan istatistiksel veriler elde edilmiş olup, örneklem sayısı belirlenmiştir. Öncelikle DAÜ rektörlüğünden, Yabancı Diller ve İngilizce Hazırlık Okulundan, akademik işlerden ve etik kurulundan (Ek. 5) izin alındıktan sonra, kullanılacak olan ölçme araçları yerterli sayıda çoğaltılmış ve gerekli bilgilerin verilmesiyle öğretim elemanlarına gönüllülük bazında dağıtılmıştır. Toplam mevcudu 156 öğretim elemanlarına dağıtılan ölçekler ortalama 2 gün içerisinde geri alınmış ve bu süreç yaklaşık 1 ay devam etmiştir. Ölçekleri doldurmak istemeyen öğretim elemanları çalışmaya dahil edilmemiş ve ölçekler uygulanmamıştır. Çalışma hakkında bilgi verildikten sonra ölçeklerin doldurulması sağlanmış ve gerek duyulduğu zaman bu konuda rehberlik yapılmıştır. Doldurulan ölçeklerin birçoğunun geçerli olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, 112 tane ölçek değerlendirilmeye alınarak veriler istatistik programına girilmeye hazır hale getirilmiş ve numaralandırılmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde Mann Whitney-U, Kruskal Wallis, Pearson Momentler Çarpım Koreslayon teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın verilerinin ele alınan değişkenler açısından normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov Smirnov ve Shapiro – Wilk testleri ile sınanmış ve normal dağılmadığı gözlenmiştir. Çalışmadaki bazı değişkenler 0,05 anlamlılığına uymamıştır ve parçalandığı zaman 30'un altına düşmüştür. Bu nedenle araştırma verilerinin analizinde parametrik olmayan istatistiksel işlemler yapılmıştır (Ek 5). Genç ve Sosyal

(2018) çalışmalarında, herhangi bir analizde ön şartların sağlanamadığı durumlarda non parametrik testleri uygulamanın daha güvenilir olduğunu belirtmişlerdir. Liderlik stillerinin, öğretmenlerin iş doyumlarını ne derece yordadığını belirlemek için ise çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

3.6 Çalışmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Akademik çalışmaların tümünde geçerlik ve güvenirliliğin önemi vurgulanmaktadır. Alanyazın incelendiğinde, herhangi bir ölçeğin geçerlik çalışması kapsamında faktör analizi gibi pekçok değişkenli analizlerin yapılmasına imkan vermek amacıyla ulaşılması gereken örneklem büyüklüğü hususunda farklı ölçüt ve görüşlerin var olduğu görülmektedir. Sapnas (2004) 100 kişilik bir örneklem grubunun yeterli olacağını belirtirken, Preacher ve McCallum (2002) en az örneklem büyüklüğünün 100 ile 250 arasında olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu çalışmada DAÜ YDİHOkulundaki tüm öğretim elemanları evreni oluşturmaktadır. Dolayısı ile çalışmada literatürün sunmuş olduğu örneklem sayısından fazlasına erişilmesi ve daha çok örneklem toplanması amaçlanmıştır.

Bu görüşlerden hareket ederek, bu araştırmanın çalışma grubu sayısının hem ideal hem de yeterli olduğunu ifade etmek mümkündür. Atılan adımlar doğrultusunda çalışmanın geçerlik ve güvenirliliği artırılmıştır. Bunlara ek olarak, çalışmada kullanılmış olan veri toplama araçlarının ve yürütülen çalışmanın güvenirliliğini artırmak için boyutlara ait Cronbach's Alpha değerleri de hesaplanmıştır. Ayrıca çalışmaya gönüllü katılan kişilerden toplanan ham verilerde ıslak imza olması da geçerlik ve güvenirliliği yüksek tutmaktadır.

Bölüm 4

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, çalışmaya ilişkin alt problemlere yanıt aranmıştır. Buna göre, katılımcılara uygulanan ‘Minnesota İş Doyum Ölçeği’ ve ‘Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği’ne verilen cevaplar doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel analizleri, bu analizler sonucunda elde edilen bulgulara ve bulgulara yönelik tartışmalara yer verilmiştir.

4.1 Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri Nedir?

Tablo 5’te DAÜ YDİHO öğretim elemanlarının Minnesota İş Doyum Ölçeğinden aldıkları puanlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 5: Öğretim Elemanlarının Minesota İş Doyumu Ölçeğinden Aldıkları Puanlar

	n	$\bar{x}$	s	Min	Max
İçsel doyum	112	4,04	0,38	2,92	5,00
Dışsal doyum	112	3,45	0,58	1,88	5,00
Genel Doyum	112	3,75	0,41	2,60	5,00

Tablo 5 incelendiğinde, öğretim elemanlarının Minnesota İş Doyumu Ölçeği genelinden ortalama $3,75 \pm 0,41$ puan aldıkları, ölçekte yer alan içsel doyum alt boyutundan $4,04 \pm 0,38$ puan, dışsal doyum alt boyutundan ortalama $3,45 \pm 0,58$ puan

aldıkları tespit edilmiştir. Buna göre DAÜ YDİH Okulunda görev yapan öğretim elemanlarının en yüksek içsel iş doyumundan puan aldıkları tespit edilmiştir. Benibol (2015) yaptığı çalışma ile iş doyumunu anketinin alt boyutlarından en yüksek ortalamanın, içsel iş doyumunu (Ortalama= 44.73; Stndart Sapma=7.79) olduğunu saptamıştır. Bu sonuçlarda içsel iş doyumunun yüksek olması, günümüzde etkisinin azalmasına rağmen öğretmenlik mesleğinin hala birçok meslekten daha saygın ve çalışma şartlarının daha iyi olmasına bağlanabilir. Bu çalışmadan farklı bir şekilde, Craig (2013) araştırmasında farklı koşullar bağlı olarak, hem dönüştürücü hem de serbest bırakıcı liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatmininde sürdürücü liderliğe göre daha belirgin bir rol oynadığını göstermiştir.

Tablo 6: Öğretim Elemanlarının Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanlar

	n	$\bar{x}$	s	Min	Max
Dönüştürücü Liderlik	112	3,30	0,75	1,10	5,00
Sürdürücü Liderlik	112	2,97	0,53	1,57	4,43
Serbest Bırakıcı Liderlik	112	2,72	0,75	1,00	4,75

Tablo 6’da öğretim elemanlarının Liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiş olup, Dönüştürücü Liderlik boyutundan ortalama $3,30 \pm 0,75$ puan aldıkları, sürdürücü liderlik boyutundan $2,97 \pm 0,53$ puan ve Serbest Bırakıcı Liderlik boyutundan ise ortalama $2,72 \pm 0,75$ puan aldıkları saptanmıştır. Buna göre, öğretim elemanlarının Liderlik Ölçeğinden en yüksek Dönüştürücü Liderlik boyutundan, en düşük ise Serbest Bırakıcı Liderlik boyutundan puan aldıkları saptanmıştır. Bu çalışmaya benzer şekilde Güllü (2009)’da yaptığı çalışma sonucunun bulgularına dayanarak, okul yöneticilerinin daha çok dönüştürücü liderlik ile ilgili davranışları sergilemelerinin olumlu görüldüğünü saptamıştır. Yine aynı çalışmada,

serbest bırakıcı (laissez-faire) liderliğin en düşük çıkmasının nedeninin ise Türk eğitim sisteminin ‘sözde var olan’ bir liderlik tarzına onay vermemesinden kaynaklandığı belirtilmiştir. Tura (2012) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” adlı araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik boyutundaki puanların ortalaması $X = 3,55$ düzeyinde ve diğer liderlik boyutlarından daha yüksek çıkmıştır ve bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

4.2 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklaşma Göstermekte Midir?

4.2.1 Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri ‘yaş’ a göre değişiklik göstermektedir. Tablo 7’de puanların dağılımı ve 8’de de öğretim elemanlarının liderlik algıları ve iş doyum düzeylerinin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek için yapılan Kruksal – Wallis analizine ilişkin sonuçlar tasnif edilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

	34-39 (N=25)		40-44 (N=36)		45 ve üzeri (N=51)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Sürdürücüliderlik	2.8800	.44355	3.0198	.60816	2.9692	.51055
Serbestliderlik	2.6500	.69222	2.7917	.83826	2.7010	.71549
Dönüşümcüliderlik	3.4980	.56688	3.1389	.86032	3.3098	.73784
Dışsalışdoyum	3.4950	.58905	3.5035	.54649	3.3995	.60001
İçselışdoyum	4.2700	.33789	3.9884	.35026	3.9739	.38387
Toplamışdoyum	3.9600	.35590	3.7944	.38781	3.7441	.39720

Tablo 8: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis

Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ortalama	sd	X ²	p
Sürdürücü Liderlik	34-39	25	50.36	2	3.168	.205
	40-44	36	59.00			
	45 ve üzeri	51	57.75			
Serbest bırakıcı Liderlik	34-39	25	54.28	2	.362	.835
	40-44	36	58.04			
	45 ve üzeri	51	56.50			
Dönüşümcü Liderlik	34-39	25	63.42	2	.952	.621
	40-44	36	50.71			
	45 ve üzeri	51	57.20			
Dışsal İş Doyumu	34-39	25	56.94	2	.148	.929
	40-44	36	59.39			
	45 ve üzeri	51	54.25			
İçsel İş Doyumu	34-39	25	74.84	2	5.752	.056
	40-44	36	52.38			
	45 ve üzeri	51	50.42			
Toplam İş Doyumu	34-39	25	67.06	2	1.682	.431
	40-44	36	55.89			
	45 ve üzeri	51	51.75			

Tablo 7 ve 8 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan öğretim elemanlarının yaş grubuna göre sürdürücü liderlik, serbest liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Yaş grubuna göre öğretim elemanlarının yaş grubuna göre sürdürücü liderlik, serbest liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarından aldıkları puanlar benzerdir. Benibol (2015) araştırmasında, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile çalışmaya katılan öğretmen algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmiş ve bu testin sonucunda, öğretmenlerin görüşleri

arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark saptamamıştır. Ancak, Aslan (2013) araştırmasında farklı sonuçlara ulaşmış; 'yaş' değişkenine ilişkin öğretmen algılamalarına göre en yüksek ortalamanın dönüşümcü liderlik stiline(=3,33; SS=,86); en düşük ortalamanın ise serbestlik tanıyan liderlik(=2,23; SS=,79) tarzında olduğunu saptamıştır.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yaş grubuna göre toplam iş doyumunu, dışsal ve içsel iş doyumunu puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Öğretim elemanlarının yaş grubuna göre toplam iş doyumunu, dışsal ve içsel iş doyumunu puanları benzerdir. Çulha (2017)'nin yapmış olduğu çalışma sonucunda da okul psikolojik danışmanlarının iş doyumunu düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşmasının tespiti için yapılan test, grupların iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermiştir ($\chi^2=,553$; $p=,553$; $p>0,05$).

4.2.2 Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Tablo 9'da okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının iş doyum düzeylerinin 'medeni durum'a göre puanların dağılımı ve 10'da da öğretim elemanlarının liderlik algıları ve iş doyumunu düzeylerinin medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek için yapılan Mann- Whitney U analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyumu Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı

Boyutlar	Bekar (N=28)		Evli (N=84)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Sürdürümcü liderlik	2.8520	.54915	3.0034	.51911
Serbest bırakıcı liderlik	2.5402	.81512	2.7783	.71882
Dönüşümcü liderlik	3.5982	.67816	3.1964	.75210
Dışsal iş doyum	3.6518	.56248	3.3884	.57102
İçsel iş doyum	4.1577	.3523	4.0069	.38357
Toplam iş doyum	3.9554	.38233	3.7595	.38390

Tablo 10: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerinin Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi

Boyutlar	Medeni durum	N	SıraOrtalamasi	SıraToplamı	U	P
Sürdürümcü liderlik	Bekar	28	49.04	1373.00	967.000	.159
	Evli	84	58.99	4955.00		
Serbest bırakıcı liderlik	Bekar	28	47.30	1324.50	918.500	.083
	Evli	84	59.57	5003.50		
Dönüşümcü liderlik	Bekar	28	69.38	1942.50	815.500	.015*
	Evli	84	52.21	4385.50		
Dışsal İş Doyum	Bekar	28	66.21	1854.00	904.000	.067
	Evli	84	53.26	4474.00		
İçsel İş Doyum	Bekar	28	64.41	1803.50	954.500	.135
	Evli	84	53.86	4524.50		
Toplam İş Doyum	Bekar	28	66.39	1859.00	899.000	.062
	Evli	84	53.20	4469.00		

Tablo 9 ve 10 incelendiğinde araştırmaya dahil edilen öğretim elemanlarının medeni durumuna göre sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Öğretim elemanlarının medeni durumuna göre dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu

belirlenmiştir ($p<0,05$). Bekar olan öğretim elamanlarının dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanlar evli olanlara göre yüksektir.

Katılımcıların medeni durumuna göre toplam iş doyumu, dışsal ve içsel iş doyumu puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Azimi ve Akan (2019)'ın 'Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri' adlı çalışması da aynı sonuca ulaşmış ve öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinde 'medeni durum' değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

4.2.3 Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Tablo 11 ve 12'de DAÜ YDİHO'nda görev yapıp çalışmaya katılan öğretim elamanlarının liderlik algıları ve iş doyumu ile ilgili puanların 'cinsiyet' değişkenine göre dağılımları ve istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann- Whitney U testi analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyumu Değişkenlerine İlişkin Puanlarının 'Cinsiyete' Göre Dağılımları

	Kadın (N=85)		Erkek (N=27)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Sürdürümcü liderlik	2.9563	.51885	2.9947	.56657
Serbest bırakıcı liderlik	2.7603	.75154	2.5880	.73283
Dönüşümcü liderlik	3.2094	.77423	3.5722	.61101
Dışsal iş doyumu	3.4162	.56675	3.5741	.60671
İçsel iş doyumu	4.0618	.36191	3.9907	.43568
Genel iş doyumu	3.8035	.37669	3.8241	.44102

Tablo 12: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sürdürümcü liderlik	Kadın	85	55.95	4755.50	1100.500	.748
	Erkek	27	58.24	1572.50		
Serbest bırakıcı liderlik	Kadın	85	58.32	4957.00	993.000	.292
	Erkek	27	50.78	1371.00		
Dönüşümcü liderlik	Kadın	85	52.95	4501.00	846.000	.040*
	Erkek	27	67.67	1827.00		
Dışsal İş Doyumu	Kadın	85	54.24	4610.00	955.000	.189
	Erkek	27	63.63	1718.00		
İçsel İş Doyumu	Kadın	85	57.69	4903.50	1046.500	.491
	Erkek	27	52.76	1424.50		
Genel İş Doyumu	Kadın	85	55.99	4759.00	1104.000	.767
	Erkek	27	58.11	1569.00		

*p< 0,05

Tablo 11 ve 12 incelendiğinde, çalışmaya katılanların sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarından aldıkları puanların cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlikten aldıkları puanlar benzer bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyetine göre dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Erkek katılımcıların dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanlar kadınlara göre yüksek bulunmuştur. Arkıcı (2014) çalışmasında yaptığı Mann Whitney U testi sonucunda, kadın ve erkek öğretmenlerin müdürlerini algıladıkları liderlik stillerinde sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulmazken ($p=-.317$, $p=.419$ ve tüm p değerleri $p>0.05$), genel liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarında erkek öğretmenlerin yöneticilerini kadınlara oranla daha fazla dönüşümcü bulduklarını saptamıştır ($p=-.045$, $p=.036$ ve tüm p değerleri $p<0.05$). Benzer şekilde Cemaloğlu (2009) ‘Okul Yöneticilerinin

Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi' adlı araştırmasında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre liderlik stilleriyle ilgili algılarının değişebileceğini saptamıştır. Ayrıca, cinsiyet faktörünün öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebileceğini belirtmiştir.

Katılımcıların cinsiyetine göre içsel iş doyumu, dışsal iş doyumu ve genel iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buna göre, kadın ve erkek katılımcıların içsel iş doyumu, dışsal iş doyumu ve toplam iş doyumu puanları benzerlik göstermektedir. Arkıcı (2014)'nın yaptığı çalışmanın bulguları bu çalışmayı destekler niteliktedir. Arkıcı (2014) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre ($p=-.601$, $p=.544$ ve her iki p değeri $p>0.05$). İçsel, dışsal ve genel iş doyumu düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığını saptamıştır. Çulha (2017) ise çalışmasında, kadın ve erkek katılımcıların iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık saptamış ($U=617,000$; $p<0,05$) ve erkeklerin içsel, dışsal ve toplam iş doyumlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu belirtmiştir.

4.2.4 Çalışma Süresi (Deneyim) Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Tablo 13 ve 14 çalışmaya katılan öğretim elemanlarının liderlik algıları ve iş doyumu ile ilgili puanların 'çalışma süresi' değişkenine göre dağılımları ve istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Kruksal-Wallis testi analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının YDİHO’da Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

	6-10 yıl (N=16)		11-15 yıl (N=10)		16-20 yıl (N=28)		21 yıl ve üzeri (N=58)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Sürdürümcü liderlik	2.6696	.42288	3.2286	.38803	3.0663	.50915	2.9532	.55515
Serbest bırakıcı liderlik	2.4297	.81005	2.8500	.69422	2.9420	.79384	2.6681	.69796
Dönüşümcü liderlik	3.5906	.75238	3.2900	.74937	3.0929	.90315	3.3155	.65723
Dışsal iş doyum	3.5938	.63819	3.3125	.55979	3.4107	.54842	3.4612	.58406
İçsel iş doyum	4.2969	.36128	4.3250	.28720	3.9554	.38522	3.9698	.34999
Toplam iş doyum	4.0156	.40691	3.9200	.27709	3.7375	.39054	3.7664	.38926

Tablo 14: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının YDİHO’da Çalışma Sürelerine Göre Kurskal Wallis Testi Sonuçları

	YDİHO çalışma süresi	N	Mean Rank	sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Sürdürümcü Liderlik	6-10 yıl	16	38.50				
	11-15 yıl	10	75.30	3	7.734	.052	-
	16-20 yıl	28	62.70				
	21 yıl ve üzeri	58	55.23				
Serbest bırakıcı Liderlik	6-10 yıl	16	44.66				
	11-15 yıl	10	60.30	3	1.900	.593	-
	16-20 yıl	28	64.71				
	21 yıl ve üzeri	58	55.15				
Dönüşümcü liderlik	6-10 yıl	16	66.38				
	11-15 yıl	10	56.25	3	.357	.949	-
	16-20 yıl	28	51.84				
	21 yıl ve üzeri	58	56.07				
Dışsal İş Doyum	6-10 yıl	16	61.41				
	11-15 yıl	10	48.70	3	.214	.975	-
	16-20 yıl	28	54.88				
	21 yıl ve üzeri	58	57.28				
İçsel İş Doyum	6-10 yıl	16	75.59				16-20 yıl- 11-15 yıl,
	11-15 yıl	10	83.50	3	11.120	.011*	21 yılve üzeri-11-15 yıl
	16-20 yıl	28	49.50				
	21 yıl ve üzeri	58	49.96				
Toplam İş Doyum	6-10 yıl	16	69.84				
	11-15 yıl	10	66.35	3	1.274	.735	-
	16-20 yıl	28	52.46				
	21 yıl ve üzeri	58	53.07				

Tablo 13 ve 14 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmen elemanlarının YDİHO’da çalışma süresine göre sürdürücü liderlik, serbest liderlik ve dönüşücü liderlik boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farkların bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Öğretim elemanlarının YDİHO’nda çalışma süresine göre sürdürücü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve dönüşücü liderlik boyutlarından aldıkları puanların benzer olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile öğretmen elemanları, segilenen liderlik stillerini çalışma sürelerinden bağımsız bir şekilde algılamaktadırlar. Şahin (2012) çalışmasında, yöneticilerin dönüşücü liderlik stili ve iş doyumu düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi uygulamış ve aralarında anlamlı farklılık saptamamıştır ($p=,055$; $p<,05$). Bu durumda öğretmen elemanlarının çalışma süresinin az veya çok olması, onların iş doyumu düzeylerini etkilememektedir.

Araştırmaya dahil olan öğretmen elemanlarının YDİHO’da çalışma süresine göre toplam iş doyumu ve dışsal iş doyumu boyutlarından aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı saptanmış olup ($p>0,05$), içsel iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). YDİHO’da 11-15 yıl arası çalışanların içsel iş doyumu puanları, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

4.2.5 Kadro Statüsü (Yöneticilik Yapma) Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Tablo 15 ve 16’da çalışmaya katılan öğretmen elemanlarının liderlik algıları ve iş doyumu ile ilgili puanların ‘yöneticilik yapma durumu’ değişkenine göre dağılımları ve istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 15: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyumu Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Daha Önce Yönetim Kadrosunda Bulunma Durumuna Göre Dağılımı

Boyutlar	Evet (N=26)		Hayır (N=86)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Sürdürümcü liderlik	3.0824	.52087	2.9302	.52853
Serbest bırakıcı liderlik	3.0096	.86741	2.6308	.68891
Dönüşümcü liderlik	2.9231	.97532	3.4099	.63472
Dışsal iş doyum	3.0913	.60058	3.5640	.52676
İçsel iş doyum	3.9936	.51366	4.0601	.33177
Toplam iş doyum	3.6327	.46796	3.8616	.35085

Tablo 16: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerinin Daha Önce Yönetim Kadrosunda Bulunma Durumuna Göre Mann Whitney U Testi

Boyutlar	Daha önce yönetim kadrosunda bulunma durumu	Sıra			U	P
		N	Ortalamasi	SıraToplamı		
Sürdürümcü liderlik	Evet	26	63.73	1657.00	930.000	.193
	Hayır	86	54.31	4671.00		
Serbest bırakıcı liderlik	Evet	26	66.44	1727.50	859.500	.074
	Hayır	86	53.49	4600.50		
Dönüşümcü liderlik	Evet	26	44.79	1164.50	813.500	.036*
	Hayır	86	60.04	5163.50		
Dışsal İş Doyum	Evet	26	37.25	968.50	617.500	.001*
	Hayır	86	62.32	5359.50		
İçsel İş Doyum	Evet	26	53.67	1395.50	1044.500	.611
	Hayır	86	57.35	4932.50		
Toplam İş Doyum	Evet	26	45.67	1187.50	836.500	.052
	Hayır	86	59.77	5140.50		

Tablo 15 ve 16 incelendiğinde öğretim elemanlarının daha önce yönetici kadrosunda bulunma durumuna göre sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Öğretim elemanlarının daha önce yönetici kadrosunda bulunma durumuna göre dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Buna göre, daha önce

yönetici kadrosunda bulunan öğretim elemanlarının, dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanlar daha düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının daha önce yönetici kadrosunda bulunma durumuna göre toplam iş doyumu ve içsel iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark bulunmazken ($p>0,05$), daha önce yönetici kadrosunda bulunma durumuna göre dışsal iş doyumu puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Daha önce yönetici kadrosunda bulunanların dışsal iş doyumu puanları daha düşüktür.

4.2.6 En Son Derecenin Alındığı Ülke Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Tablo 17 ve 18’de çalışmaya katılan öğretim elemanlarının liderlik algıları ve iş doyumu ile ilgili puanların ‘en son derecenin alındığı ülke’ değişkenine göre dağılımları ve istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Kruksal Wallis Testi analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 17: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının En Son Derecenin Alındığı Ükelere Göre Dağılımları

	KKTC (N=75)		TC(N=19)		Diğer (N=18)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Sürdürümcü liderlik	2.9505	.52594	3.0226	.49547	2.9683	.59521
Serbest bırakıcı liderlik	2.6867	.74275	2.8882	.69833	2.6736	.83152
Dönüşümcü liderlik	3.3120	.71687	3.1263	.69729	3.4139	.94430
Dışsal iş doyumu	3.4917	.56178	3.2895	.47517	3.4722	.72831
İçsel iş doyumu	4.0322	.37416	4.0000	.33101	4.1435	.45267
Toplam iş doyumu	3.8160	.38635	3.7158	.25607	3.8750	.51514

Tablo 18: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının En Son Derecenin Alındığı Ükelere Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	En son derecenin alındığı		Sıra		X^2	p
	ülke	N	Ortalaması	sd		
Sürdürümcü	KKTC	75	55.29	2	.641	.726
Liderlik	TC	19	60.47			
	Diğer	18	57.36			
Serbest bırakıcı	KKTC	75	54.35	2	4.055	.132
Liderlik	TC	19	64.61			
	Diğer	18	56.92			
Dönüşümcü	KKTC	75	58.29	2	.771	.680
Liderlik	TC	19	47.08			
	Diğer	18	59.00			
Dışsal İş Doyum	KKTC	75	59.58	2	1.654	.437
	TC	19	46.32			
	Diğer	18	54.42			
İçsel İş Doyum	KKTC	75	55.29	2	1.699	.428
	TC	19	53.79			
	Diğer	18	64.42			
Toplam İş	KKTC	75	58.09	2	1.654	.437
Doyum	TC	19	47.26			
	Diğer	18	59.64			

Tablo 17 ve 18 incelendiğinde katılımcıların ‘en son derecenin alındığı ülkelere’ göre sürdürümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Araştırmaya dahil olan katılımcıların ‘en son derecenin alındığı ülkelere’ göre toplam iş doyumunu, içsel ve dışsal iş doyumunu alt boyutlarından almış oldukları puanlar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

4.2.7 Eğitim Düzeyi (Son Derece) Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Tablo 19 ve 20’de çalışmaya katılan öğretim elemanlarının liderlik algıları ve iş doyumunu ile ilgili puanların ‘eğitim düzeyi’ değişkenine göre dağılımları ve

istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 19: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyumu Değişkenlerine İlişkin Puanlarının En Son Aldıkları Dereceye (Eğitim Düzeyine) Göre Dağılımı

Boyutlar	Lisans (N=34)		Lisansüstü (N=78)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Sürdürümcü liderlik	3.0252	.45376	2.9396	.55854
Serbest bırakıcı liderlik	2.6471	.60808	2.7500	.80229
Dönüşümcü liderlik	3.4074	.48416	3.2487	.84072
Dışsal iş doyum	3.5110	.38481	3.4295	.64484
İçsel iş doyum	4.0637	.29875	4.0363	.41212
Toplam iş doyum	3.8426	.26547	3.7936	.43547

Tablo 20: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerinin En Son Aldıkları Derecelere Göre Mann Whitney U Testi

Boyutlar	En son alınan derece	Sıra			U	p
		N	Ortalaması	Sıra Toplamı		
Sürdürümcü liderlik	Lisans	34	59.60	2026.50	1220.500	.503
	Lisansüstü	78	55.15	4301.50		
Serbest bırakıcı liderlik	Lisans	34	51.79	1761.00	1166.000	.310
	Lisansüstü	78	58.55	4567.00		
Dönüşümcü liderlik	Lisans	34	60.15	2045.00	1202.000	.432
	Lisansüstü	78	54.91	4283.00		
Dışsal İş Doyum	Lisans	34	59.62	2027.00	1220.000	.501
	Lisansüstü	78	55.14	4301.00		
İçsel İş Doyum	Lisans	34	57.90	1968.50	1278.500	.763
	Lisansüstü	78	55.89	4359.50		
Toplam İş Doyum	Lisans	34	59.41	2020.00	1227.000	.531
	Lisansüstü	78	55.23	4308.00		

Tablo 19 ve 20 araştırma kapsamına alınan öğretim elamanlarının en son aldıkları dereceye, yani eğitim düzeyine göre sürdürümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın

istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna göre, lisans ve lisansüstü mezunlarının sürdürümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve dönüştürücü liderlik boyutlarından aldıkları puanlar benzerdir. Genç Yücel (2019)'ın çalışmasında da eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları liderlik stillerin farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretim elamanlarının en son aldıkları dereceye göre toplam iş doyumu, dışsal iş doyumu ve içsel iş doyumu boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farkların olmadığı tespit edilmiş olup, lisans ve lisansüstü mezunu olanların iş doyumları benzer bulunmuştur. Arkıcı (2014) çalışmasında yer alan Kuruskal Wallis testi sonuçlarına göre öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyumları 'eğitim durumu' değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ($p=-.590$, $p=.460$, $p=.933$ ve tüm p değerleri $p>0.05$).

4.2.8 Çalışma Saati (Yıllık Ders Yüğü) Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Tablo 20 ve 21'de çalışmaya katılan öğretim elemanlarının liderlik algıları ve iş doyumu ile ilgili puanların 'çalışma saati' değişkenine göre dağılımları ve istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Krusal Wallis Testi analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 21: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Çalışma Saatlerine (Yıllık Ders Yüklerine) Göre Dağılımları

Boyutlar	32 saat (N=27)		28 saat (N=34)		24 saat (N=36)		20 saat (N=15)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Sürdürücü liderlik	3.1958	.53474	2.8235	.54263	2.9881	.50349	2.8190	.42332
Serbest bırakıcı liderlik	2.9259	.61946	2.3971	.76776	2.8576	.66356	2.7417	.91791
Dönüşümcü liderlik	3.3426	.47691	3.5559	.76096	2.9556	.73151	3.4467	.93110
Dışsal iş doyum	3.4074	.50549	3.6949	.52059	3.3090	.55298	3.3417	.74622
İçsel iş doyum	4.1235	.34076	4.0907	.33357	3.9468	.42917	4.0333	.40679
Toplam iş doyum	3.8370	.35016	3.9324	.33572	3.6917	.40045	3.7567	.49203

Tablo 22: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Çalışma Saatlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yıllık ders yükünüz		N	SıraOrtalaması	sd	X ²	p	AnlamlıFark
Sürdürücü Liderlik	32 saat	27	69.72	3	6.741	.081	-
	28 saat	34	47.04				
	24 saat	36	59.56				
	20 saat	15	46.80				
Serbest bırakıcı Liderlik	32 saat	27	67.02	3	19.228	.000**	28 saat-24 saat,
	28 saat	34	37.68				28 saat-32 saat,
	24 saat	36	65.03				28 saat, 20 saat
	20 saat	15	59.77				
Dönüşümcü Liderlik	32 saat	27	54.56	3	17.612	.001**	24 saat-28 saat
	28 saat	34	72.63				32 saat-28 saat
	24 saat	36	40.01				
	20 saat	15	63.00				
Dışsal İş Doyum	32 saat	27	53.96	3	10.515	.015*	32 saat-28 saat
	28 saat	34	70.51				
	24 saat	36	48.65				
	20 saat	15	48.13				
İçsel İş Doyum	32 saat	27	63.31	3	4.164	.244	-
	28 saat	34	61.25				
	24 saat	36	48.51				
	20 saat	15	52.63				
Toplam İş Doyum	32 saat	27	58.91	3	11.114	.011*	24 saat-28 saat
	28 saat	34	68.40				
	24 saat	36	47.01				
	20 saat	15	47.97				

Tablo 21 ve 22 incelendiğinde katılımcıların çalışma saatlerine göre sürdürücü liderlik boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Araştırmaya katılan öğretmen elemanlarının çalışma saatlerine göre serbest liderlik ve dönüşücü liderlik boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). 28 saat çalışanların serbest liderlikten aldıkları puanlar, diğer katılımcılara göre düşük bulunmuştur. 28 saat çalışanların dönüşücü liderlikten aldıkları puanlar, 24 saat ve 32 saat çalışanlara göre yüksek bulunmuştur.

Araştırma kapsamına alınan öğretmen elemanlarının çalışma saatlerine göre toplam iş doyumu ve dışsal iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). 32 saat çalışan katılımcıların dışsal iş doyumu puanları 28 saat çalışanlara göre yüksek bulunmuştur. 28 saat çalışan katılımcıların toplam iş doyumu puanları 24 saat çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Katılımcıların çalışma saatlerine göre içsel iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

4.2.9 Okulun Fiziksel Şartları Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Tablo 23 ve 24’de katılımcıların liderlik algıları ve iş doyumu ile ilgili puanların ‘okulun fiziksel şartları’ değişkenine göre dağılımları ve istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi analiz sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 23: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Çalışılan Okulun Fiziksel Şartlarından Memnun Olma Durumuna Göre Dağılımları

	Evet (N=94)		Hayır (N=18)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Sürdürümcü liderlik	2.9650	.54092	2.9683	.47140
Serbest bırakıcı liderlik	2.6755	.74106	2.9444	.76122
Dönüşümcü liderlik	3.3447	.74637	3.0472	.75195
Dışsal iş doyum	3.5053	.57616	3.1875	.52379
İçsel iş doyum	4.0816	.36844	3.8519	.39249
Toplam iş doyum	3.8511	.38177	3.5861	.37330

Tablo 24: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Çalışılan Okulun Fiziksel Şartlarından Memnun Olma Durumuna Göre Mann Whitney U Testi

Boyutlar	Çalışılan okulun fiziksel şartlarından memnuno lma	Sıra		SıraToplamı	U	p
		N	Ortalamasi			
Sürdürümcü liderlik	Evet	94	56.32	5294.50	829.500	.896
	Hayır	18	57.42	1033.50		
Serbest bırakıcı liderlik	Evet	94	54.82	5153.00	688.000	.210
	Hayır	18	65.28	1175.00		
Dönüşümcü liderlik	Evet	94	58.72	5520.00	637.000	.098
	Hayır	18	44.89	808.00		
Dışsal İş Doyum	Evet	94	59.35	5579.00	578.000	.033*
	Hayır	18	41.61	749.00		
İçsel İş Doyum	Evet	94	59.21	5566.00	591.000	.043*
	Hayır	18	42.33	762.00		
Toplam İş Doyum	Evet	94	59.91	5631.50	525.500	.011*
	Hayır	18	38.69	696.50		

Tablo 23 ve 24 incelendiğinde, araştırma kapsamına alınan öğretmen elemanlarının okulun fiziksel şartlarından memnun olma durumuna göre sürdürümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farkların bulunmadığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Katılımcıların okulun fiziksel şartlarından memnun olma durumuna göre toplam iş doyumu, dışsal ve içsel iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkların olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Okulun fiziksel şartlarından memnun olan katılımcıların toplam iş doyumu, dışsal ve içsel iş doyumu puanları, memnun olmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

4.2.10 Aylık Gelir Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Tablo 25 ve 26’da katılımcıların liderlik algıları ve iş doyumu ile ilgili puanların ‘aylık gelir’ değişkenine göre dağılımları ve istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Kruksal Wallis analiz sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 25: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Aylık Net Gelirlerine Göre Dağılımları

Boyutlar	5001-5999 TL		6000-6999 TL		7000-7999 TL		8000-8999 TL	
	(N=25)		(N=18)		(N=38)		(N=31)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Sürdürücü liderlik	2.8914	.35781	3.2302	.57382	2.7932	.53006	3.0829	.54682
Serbest bırakıcı liderlik	2.5300	.59543	3.1528	.77951	2.4605	.67914	2.9355	.77114
Dönüşümcü liderlik	3.5380	.55043	3.1194	.69835	3.4895	.60562	2.9694	.94637
Dışsal iş doyum	3.5550	.55208	3.2639	.58613	3.5033	.49104	3.4234	.68212
İçsel iş doyum	4.2500	.37884	4.0093	.27696	3.9671	.27912	3.9946	.48397
Toplam iş doyum	3.9720	.37195	3.7111	.32429	3.7816	.32806	3.7661	.48208

Tablo 26: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Aylık Net Gelirlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Aylık net gelir	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı fark
Sürdürümcü Liderlik	5001-5999 TL	25	51.94	3	6.903	.075	
	6000-6999 TL	18	70.86				-
	7000-7999 TL	38	47.32				
	8000-8999 TL	31	63.10				
Serbest bırakıcı Liderlik	5001-5999 TL	25	48.02	3	9.155	.027*	
	6000-6999 TL	18	73.08				6000-6999 TL-8000-8999 TL
	7000-7999 TL	38	46.71				
	8000-8999 TL	31	65.71				
Dönüşümcü Liderlik	5001-5999 TL	25	65.70	3	3.860	.277	
	6000-6999 TL	18	47.58				-
	7000-7999 TL	38	62.46				
	8000-8999 TL	31	46.95				
Dışsal İş Doyum	5001-5999 TL	25	60.24	3	1.545	.672	
	6000-6999 TL	18	46.75				-
	7000-7999 TL	38	59.47				
	8000-8999 TL	31	55.50				
İçsel İş Doyum	5001-5999 TL	25	72.64	3	4.256	.235	
	6000-6999 TL	18	53.19				-
	7000-7999 TL	38	48.99				

	8000-8999 TL	31	54.61			
Toplam İş Doyum	5001-5999 TL	25	68.58	3	2.329	.507
	6000-6999 TL	18	48.17			
	7000-7999 TL	38	53.58			-
	8000-8999 TL	31	55.18			

Tablo 25 ve 26 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretm elemanlarının aylık gelirine göre sürdürümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p<0.05$). Öğretim elemanlarının aylık gelirine göre serbest liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Bu fark, 6000-6999 TL ile 8000-8999 TL arasında aylık gelire sahip olanlardan kaynaklanmakta olup, aylık geliri 6000-6999 TL olan katılımcıların serbest liderlik boyutundan aldıkları puanlar, aylık geliri 8000-8999 TL arasında olanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların aylık gelirine göre toplam iş doyumu, dışsal ve içsel iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkların olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Aylık gelirine göre katılımcıların toplam iş doyumu, dışsal ve içsel iş doyumu puanları benzerdir. Tura (2012) Denizli ili ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenleriyle yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin en düşük iş doyumu puanının ücret boyutunda olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde, Tarpet (2014)'in yaptığı araştırmada 'yaptığım iş karşılığında aldığım ücret' ifadesine verilen yanıtlar ortalamanın altında çıkmıştır.

4.2.11 Memnuniyet Faktörleri Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Tablo 27’de katılımcıların liderlik algıları ve iş doyumu ile ilgili puanların ‘memnuniyet faktörleri’ değişkenine göre dağılımları ve istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Kruksal Wallis analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 27: Katılımcıların Liderlik Algıları ve İş Doyum Değişkenlerine İlişkin Puanlarının Memnuniyet Düzeylerini Etkileyen Faktörlere Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Memnuniyet düzeyini etkileyen en önemli faktör	N	SıraOrtalama	sd	X ²	p
Sürdürümcü Liderlik	Yönetim	17	56.29	2	1.971	.373
	Maaş	33	51.44			
	ProfesyonelGelişimOlanakları	48	45.76			
Serbest bırakıcı Liderlik	Yönetim	17	58.29	2	2.246	.325
	Maaş	33	49.62			
	ProfesyonelGelişimOlanakları	48	46.30			
Dönüşümcü Liderlik	Yönetim	17	42.03	2	2.354	.308
	Maaş	33	47.39			
	ProfesyonelGelişimOlanakları	48	53.59			
Dışsal İş Doyum	Yönetim	17	40.68	2	2.337	.311
	Maaş	33	53.59			
	ProfesyonelGelişimOlanakları	48	49.81			
İçsel İş Doyum	Yönetim	17	53.18	2	1.263	.532
	Maaş	33	52.36			
	ProfesyonelGelişimOlanakları	48	46.23			
Toplam İş Doyum	Yönetim	17	45.91	2	1.469	.480
	Maaş	33	54.32			
	ProfesyonelGelişimOlanakları	48	47.46			

Tablo 27 incelendiğinde ğretim elamanlarının memnuniyet düzeylerini etkileyen faktörlere göre sürdürümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Katılımcıların memnuniyet düzeylerini etkileyen faktörlere göre sürdürümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarından aldıkları puanlar benzerdir.

Araştırma kapsamına alınan ğretim elamanlarının memnuniyet düzeylerini etkileyen faktörlere göre toplam iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve içsel iş doyumunu puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeylerini etkileyen faktörlere göre toplam iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve içsel iş doyumunu puanları benzer bulunmuştur.

4.3 Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Stilleri ile ğretim Elemanlarının İş Doyumları Arasında Anlamlı Bir Korelasyon Var Mıdır?

DA YDİHO yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile burada görev yapmakta olan ğretim elemanlarının iş doyumları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla çalışmaya katılanlara uygulanan anketlerden elde edilen korelasyon değerleri Tablo 28’de görülebilmİştir.

Tablo 28: Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Stilleri ile Öğretim Elemanlarının İş Doyumları Arasındaki Korelasyon Değerleri

		Sürdürücü liderlik	Serbest bırakıcı liderlik	Dönüşücü liderlik	Dışsal iş doyumu	İçsel iş doyumu	Genel iş doyumu
Sürdürücü liderlik	r	-	0.747***	-0.522***	-0.443***	-0.144	-0.346**
	p	-	< 0.001	<0.001	< 0.001	0.133	0.009
Serbest bırakıcı liderlik	r			-0.763***	-0.625***	-0.244*	-0.512***
	p			< 0.001	< 0.001	< 0.05	< 0.001
Dönüşücü liderlik	r				0.732***	0.337***	0.629***
	p				< 0.001	< 0.001	< 0.001
Dışsal iş doyumu	r					0.451***	0.854***
	p					< 0.001	< 0.001
İçsel iş doyumu	r						0.850***
	p						< 0.001
Genel iş doyumu	r						-
	p						-

** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tablo 28'den de anlaşılacağı üzere, çalışmaya dahil olan katılımcıların sürdürücü liderlik puanları ile dışsal iş doyumu ($r = -0.443$; $p < 0.001$) ve genel iş doyumu (-0.346 ; $p < 0.01$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı, düşük kuvvetli ve negatif yönlü korelasyonların olduğu saptanmıştır. Buna göre katılımcıların, sergilenen sürdürücü liderlik tarzı puanları arttıkça, dışsal iş doyumu ve genel iş doyumu puanları azalmaktadır.

Benzer şekilde, katılımcıların serbest bırakıcı liderlik tarzı üzerindeki puanları ile dışsal iş doyumu ($r = -0.625$; $p < 0.001$), içsel iş doyumu ($r = -0.244$; $p < 0.05$) ve genel iş doyumu (-0.512 ; $p < 0.001$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı, düşük kuvvetli ve negatif yönlü korelasyonların olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar

doğrultusunda katılımcıların serbest bırakıcı liderlik puanları arttıkça, dışsal iş doyumu, içsel iş doyumu ve genel iş doyumu puanları azalmaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin dönüşümcü liderlik puanları ile dışsal iş doyumu ($r=0.732$; $p<0.001$) puanları arasında kuvvetli, genel iş doyumu ($r=0.629$; $p<0.001$) puanları arasında orta kuvvette, içsel iş doyumu ($r=0.337$; $p<0.001$) puanları arasında düşük kuvvette, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyonların olduğu tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların dönüşümcü liderlik puanları arttıkça, dışsal iş doyumu, içsel iş doyumu ve genel iş doyumu puanları da artmaktadır.

Sonuç olarak, öğretim görevlilerinin algıladıkları sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri puanları düşük kuvvette ve negatif yönlü iken, dönüşümcü liderlik boyutu puanları ile içsel, dışsal ve genel iş doyumu puanları arasında pozitif yönde bir korelasyon bulunmaktadır. Bu sonuç, Thomas (2014)'ın yapmış olduğu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Thomas çalışmasında, öğretmenlerin dönüşümsel liderlik davranışına ilişkin algılarının, genel iş doyumu düzeyleri üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu kanıtlamıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, dönüşümcü liderlik davranışının genel iş doyumu ile ilgili çok daha olumlu duyguların olduğunun göstergesi olduğu varsayılabilir. Benzer şekilde Lan, Chang, Ma, Zhang, Chuang (2019) 'Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members' adlı çalışmaları sonucunda, dönüşümsel liderlik altında çalışanların, dışsal doyum düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.4 Yöneticilerin Liderlik Stilleri Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Düzeylerini Ne Derece Yordamaktadır?

Tablo 29'da liderlik stilleri ile iş doyumu arasındaki çok değişkenli regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 29: Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Arasındaki Çok Değişkenli Regrasyon Matrisi

		İş Doyumu	İçsel İş Doyumu	Dışsal İş Doyumu
Değişkenler		[R = 0.631; R ² = 0.398] F _(3, 108) = 23.816; p = 0.000**	[R = 0.339; R ² = 0.115] F _(3, 108) = 4.663; p = 0.004**	[R = 0.739; R ² = 0.547] F _(3, 108) = 43.440; p = 0.000*
Dönüşümcü liderlik	β	0.296	0.179	0.472
	t	4.894	2.513	6.080
	p	0.000**	0.013*	0.000**
Serbest Bırakıcı Liderlik	β	-0.048	-0.005	-0.113
	t	-0.613	-0.050	-1.126
	p	0.541	0.960	0.263
Sürdürümcü liderlik	β	0.015	0.034	-0.015
	t	0.174	0.349	-0.142
	p	0.862	0.728	0.887

*p≤0.05; **p≤0.01

Tablo 29’da sunulduğu gibi, katılımcıların liderlik stilleri ölçeğinden aldıkları puanların genel iş doyumu puanlarını yordama durumuna ilişkin oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($F_{(3,108)} = 23.816$; $p=0.000<0.01$). Modelde yer alan maddelerin genel iş doyumu puanlarındaki varyansın %39.8’ini açıkladığı belirlenmiştir. Model incelendiğinde liderlik stilleri ölçeğinde yer alan dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanların genel iş doyumu puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü olarak yordadığı belirlenmiştir ($\beta=0.296$; $p=0.000<0.01$). Çelebi (2012) çalışmasında, dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile iş doyumu tüm boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu saptamıştır. Şahin (2012) de araştırmasında yöneticilerin en fazla dönüşümcü liderlik stilini taşıdıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda, öğretim elemanlarının dönüşümcü liderlik stilini benimseyen yöneticilerden memnun olduklarını ifade etmek mümkündür.

Katılımcıların liderlik stilleri ölçeğinde yer alan serbest bırakıcı liderlik ($\beta=-0.048$; $p=0.541>0.05$) ve sürdürümcü liderlik ($\beta=0.015$; $p=0.862>0.05$) boyutlarından aldıkları puanların içsel iş doyumu puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamadığı belirlenmiştir. Buna göre, katılımcıların liderlik stilleri ölçeğinde yer alan dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanların artması halinde genel iş doyumu puanları da artmaktadır. Cifuentes (2013)'in araştırmasında belirtildiği üzere, dönüşümsel liderlik puanları arttığında, liderlik memnuniyeti de artma eğilimi göstermekte ve bu sonuçla benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin liderlik stilleri ölçeğinden aldıkları puanların içsel iş doyumu puanlarını yordama durumunun incelendiği regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F_{(3, 108)} = 4.663$; $p=0.000 < 0.01$) ve açıklanan varyansın %11.5 olduğu görülmüştür. Katılımcıların liderlik stilleri ölçeğinde yer alan dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanların içsel iş doyumu puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı saptanmıştır ($\beta=0.179$; $p=0.000<0.01$). Başbekleyen (2019) tarafından yapılan ‘Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel, Etkileşimsel Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişki’ adlı araştırma sonuçları bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Katılımcıların, liderlik stilleri ölçeğinde yer alan serbest bırakıcı liderlik ($\beta=-0.005$; $p=0.960> 0.05$) ve sürdürümcü liderlik ($\beta=0.034$; $p=0.728 > 0.05$) boyutlarından aldıkları puanların, genel iş doyumu puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, katılımcıların dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanların artması içsel iş doyumu puanlarının da artmasına sebep olmaktadır.

Katılımcıların liderlik stilleri ölçeğinden aldıkları puanların dışsal iş doyumu puanlarını yordama durumunun incelendiği regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu ($F_{(3, 108)} = 43.440$; $p=0.01 < 0.05$) ve modelde bulunan maddelerin dışsal iş doyumundaki varyansın %54.7'sini açıkladığı saptanmıştır. Katılımcıların liderlik stilleri ölçeğinde yer alan dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanların dışsal iş doyumu puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordadığı saptanmıştır ($\beta=0.472$; $p=0.000<0.01$). Katılımcıların liderlik stilleri ölçeğinde yer alan serbest bırakıcı liderlik ($\beta=-0.113$; $p=0.884 > 0.05$) ve sürdürücü liderlik ($\beta=-0.015$; $p=0.165 > 0.05$) boyutlarından aldıkları puanların genel iş doyumu puanlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordamadığı belirlenmiştir. Buna göre, katılımcıların dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanların artmasının dışsal iş doyumu puanlarını da arttırdığı saptanmıştır. Tüm bu bulgular ışığında, çalışma grubundaki öğretim elemanlarının pasif ve varlığını hissettirmeyen yöneticilerle çalışmaktan doyum alamadıkları, kendileriyle ilgilenen ve onları dinleyip, iyi ilişkiler kurabilen yöneticilerle çalışmaktan doyum alabildikleri görülmektedir.

Alanyazında bu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte araştırma bulgularına yer verilmiştir. Alghamdi (2016)'nin çalışması bu sonucu desteklemektedir. Bu çalışmada, yüksek düzeyde dönüşümsel liderlik davranışına sahip liderlerle çalışan öğretim üyelerinin daha yüksek bir iş tatmini düzeyine sahip olma eğiliminde oldukları saptanmıştır. Benzer şekilde, Chitwood (2010)'un yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre de çalışanların doğrudan liderleri için çalışmayı sevdiklerini gösteren güçlü bir korelasyon bulunmaktadır ve dönüşümcü liderlik, bu pozitif korelasyona sahip tek tarz olarak saptanmıştır. Chitwood'un çalışmasında ayrıca, çalışma ölçekleri,

.70'i aşan ölçeklerin çoğu ile eşit derecede yüksek güvenilirlik göstermiş ve en yüksek alfa puanı genel iş doyumunu işaret etmiştir.

Bölüm 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanılarak elde edilmiş olan sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konulmuş önerilere yer verilmiştir.

5.1 Sonuç

1. Bu çalışma yabancı dil eğitimi kapsamında, okul yöneticilerinin liderlik tarzı ile öğretim elemanlarının iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçerek bilgi birikimine katkıda bulunmaktadır.
2. Öğretim elemanlarının algılarına göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyumunu düzeyleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, öğretim elemanlarının beklenti ve ihtiyaçlarına önem veren ve onlarla açık iletişim kurup rehberlik edebilen yöneticilerin bu kurumda öğretim elemanlarının iş doyumlarına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.
3. Okul yöneticileri tarafından sergilenen dönüşümcü liderlik stilinin en yüksek düzeyde sergilendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu boyutu sürdürümcü liderlik izlemiş ve serbest bırakıcı liderlik en az sergilenen boyut olmuştur. Bu sonuç doğrultusunda, öğretim elemanlarının ‘yanlış yoksa düzeltme, bırak öyle kalsın’ zihniyetine sahip yöneticilerle çalışmalarının, onların işlerine karşı olan doyumunu azalttıkları saptanmıştır.

4. Öğretim elemanlarının, okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri yaş, çalışma süresi, son ünvan, son derece ve memnuniyet faktörleri değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.
5. Öğretim elemanlarının, okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri medeni durum değişkenine göre anlamlı fark göstermiştir. Bekar olan öğretim elemanlarının evlilere oranla dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanlar evli olanlara göre daha yüksek çıkmıştır.
6. Cinsiyet değişkeni düzeyinde içsel, dışsal ve genel iş doyumu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.
7. Öğretim elemanlarının, okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark olmadığı saptanmış, ancak içsel iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. 11-15 yıl arası çalışanların içsel iş doyumu puanları, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.
8. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının daha önce yönetici kadrosunda bulunma değişkenine göre toplam iş doyumu ve içsel iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmamıştır. Ancak, daha önce yönetici kadrosunda bulunan öğretim elemanların dışsal iş doyumu puanları daha düşük çıkmıştır. Bu durumda mevcut yöneticilerin, daha önce yönetici kadrosunda bulunanlarla uyum içinde olup onların deneyimlerinden faydalanmaları ve onların görüşlerine başvurmaları bu kişilerin dışsal iş doyumunu olumlu etkileyecektir (Kete, 2015).
9. Öğretim elemanlarının çalışma saatlerine göre toplam iş doyumu ve dışsal iş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu tespit edilmiş, 32 saat çalışan katılımcıların dışsal iş doyumu puanları 28 saat

Çalışanlara göre yüksek bulunmuştur. Ayrıca 28 saat çalışan katılımcıların toplam iş doyumunu puanları 24 saat çalışanlara göre daha yüksektir. Fakat, katılımcıların çalışma saatlerine göre içsel iş doyumunu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

10. Katılımcıların aylık gelirine göre toplam iş doyumunu, dışsal ve içsel iş doyumunu puanları arasında manidar bir fark saptanmamıştır. Serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise aylık gelir değişkenine göre anlamlı olduğu saptanmıştır. 6000-6999 TL ile 8000-8999 TL arasında aylık gelire sahip olan katılımcıların serbest liderlik boyutundan aldıkları puanlar, aylık geliri 8000-8999 TL arasında olanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

11. Bu alışma ışığında, genel olarak okul yöneticilerinin, ğretim elemanlarının algılarına göre dönüşümcü liderlik stiline sahip oldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla DA YDİH Okulundaki yöneticilerin değişim, gelişim ve yeniliğe açık olduklarını ifade etmek mümkündür.

Sonuç olarak; DA YDİHO bünyesinde görev yapan ğretim elemanları ile yöneticileri arasındaki ilişkiler gelişmiştir. Ayrıca, yöneticilerin, ğretim elemanlarını karar sürecine kattığı ve onların gelişimine de en az öğrencilerin başarısı kadar önem verdiklerini ifade etmek mümkündür. Öğretim elemanlarının içsel iş doyum puanlarının yüksek olması, onların kendini gerçekleştirme, saygınlık ve başarma duygusunun da yüksek olduğunu göstermektedir.

5.2 neriler

5.2.1 Uygulayıcıya Yönelik neriler

1. Alanyazında yer alan birçok araştırma gibi bu çalışma sonuçları da dönüşümcü liderliğe olan rağbetin diğer liderlik stillerinden daha fazla

olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, okul yöneticileri dönüşümcü liderlik stillerini sergilemeye devam etmeli ve bu davranışlarını güçlendirmelidirler.

2. Görev yapmakta olan öğretim elemanlarının iş doyumunun yüksek olması kurumun performansının da yüksek olduğunu göstermektedir. Yöneticiler bu bağlamda öğrencilerin İngilizce seviyesinin neden zayıf olduğunu araştırmalıdır.

3. Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerinin, öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple okul müdürleri, öğretmenlerin iş doyum düzeyini arttırmak için öğretim elemanlarının gösterdiği başarıları takdir etmeli ve desteklemelidirler.

4. Öğretim elemanlarının iş doyumunu güçlendirmek için gerekli düzenlemeler yapmalı, özellikle ücret sisteminde talepleri karşılayabilecek kabul edilebilir derecede iyileştirmeler yapılması için gerekli birimlerle iletişime geçilmelidirler.

5.2.2 Araştırmacıya Yönelik Öneriler

1. Bu çalışma uygulandığı okulda bir ilk olduğundan, buna benzer konuda çalışma yapacak olan araştırmacılar evrenin tümü ile çalışmalıdırlar.

2. Yapılacak olan çalışmayı nitel araştırma yöntemiyle destekleyerek, daha detaylı bulgulara ulaşarak çalışmayı güçlendirmelidirler.

3. Sonuçların karşılaştırılması adına farklı ölçme araçları kullanılarak araştırma tekrar edilebilir.

4. Daha fazla araştırma için, bu çalışmanın yöntemi ve tasarımı DAÜ'nün diğer departmanları için de uygulanabilir.

5. Bu çalışmada liderlik stillerinin sadece üç boyutuna odaklandığından, diğer boyutları da ölçmek amacıyla çalışma tekrarlanabilir.

6. Bu araştırma sadece DAÜ YDİHO ile sınırlandırılmıştır. Özel ve devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Abdul Wahab, J., Mohd Fuad, C. F., Ismail, H., & Majid, S. (2014). Headmasters' transformational leadership and their relationship with teachers' job satisfaction and teachers' commitments. *International Education Studies*, 7(13), 40-48.
- Adeyemi, T. O., & Adu, E. T. (2013). Head Teachers' Leadership Styles' and Teachers Job Satisfaction in Primary Schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(2), 69.
- Akan, D. & Yalçın, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150.
- Akçamete, G. Kaner, S. Sucuoğlu, B. (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtm.
- Akdoğan, E. (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi, İstanbul*.
- Akyol Kılıç, M. (2014). Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul-Manila örneği). Yüksek Lisans Tezi, *Fatih Üniversitesi, İstanbul*.

Akyol Kılıç, M. (2014). Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul-Manila örneği). Yüksek Lisans Tezi, *Fatih Üniversitesi, İstanbul*.

Alghamdi, M. (2016). The relationships among transformational leadership, job satisfaction, and academic service quality at Al-Baha University. Doctoral Dissertation, *Pepperdine University*.

Ali, A. Y. S., Sidow, M. A., & Guleid, H. S. (2013). Leadership styles and job satisfaction: empirical evidence from Mogadishu universities. *European Journal of Management Sciences and Economics Vol, 1(1)*.

Arkçı, M. (2014). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi: Gölbaşı ilçesi örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Armer, T. T. (2011). Science teachers: Factors that affect job satisfaction. Doctoral dissertation, *Capella University*.

Arnold, M. D. (2020). An examination of job satisfaction among full-time faculty in a selected Mississippi community college. Doctoral dissertation, *Mississippi State University*.

Aslan, Ü. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep*.

- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
- Aydoğan, A. G. (2018). Okul yöneticilerinin öğretimsel ve yönetsel liderlik davranışları: Polatlı örneği. Yüksek Lisans Tezi, *Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Azimi, M., & Akan, D. (2019). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 3(2), 126-138.
- Azo, I. M. (2019). Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlerin İş Doyumlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Irak örneği. Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Konya*.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri* (3. Baskı). Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Başbekleyen, M. A. (2019). Okul yöneticilerinin dönüşümsel, etkileşimsel liderlik davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul*.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.

- Bass, B.M . (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bateh, J. (2014). Academic Administrator Leadership Styles and the Impact of Faculty Job Sector. *Perspectives of innovation, Economics and Business*, 4(1), 66-73.
- Bat-Erdene, M. A. (2006). Faculty Participation in Decision-Making and Their Job Satisfaction in Mongolian Public Universities. Doctoral Dissertation, *Purdue University, Indiana*.
- Baycan, A. (1985). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. SBE Doktora Tezi, *Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul*.
- Bayram, H., & Dinç, S. (2015). Role of transformational leadership on employee's job satisfaction: The case of private universities in Bosnia and Herzegovina. *European Researcher. Series A*, (4), 270-281.
- Benibol, H. (2015). Okul Öncesi Eğitiminden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla*.
- Bilir, M. (2007). Öğretmen Algılarına Göre, İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu

İlişkisinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.*

Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational administration quarterly*, 37(5), 662-683.

Bressler, K. M. (2012). The relationship of high school teachers' job satisfaction to principal support. Dissertations, Theses, and Masters Projects. Paper 1539618847. <https://dx.doi.org/doi:10.25774/w4-q5e5-d202>

Brvenik-Estrella, M. (2013). School Administration Leadership Style and Academic Achievement: A Case Study. Doctoral Dissertation, *ProQuest LLC*.

Cansoy, R. (2019). The Relationship Between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, 12(1), 37-52.

Çelebi, C. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Okulda Gösterdikleri Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi, Ankara*.

Çelebi, M . D. (2006). Türkiye’de Anadili Eğitimi ve Yabancı Dil Öğretimi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 1 (21) , 285-307 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erusosbilder/issue/23754/253119>

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Cemaloğlu, N. (2009). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Ch, A. H. Ahmad, S. Malik, M. & Batool, A. (2017). Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction: A Correlation Study at Secondary Level. *Bulletin of Education and Research*, 39(3), 45-56.
- Chitwood, J. (2010). Leadership Style, Employee Satisfaction, and Productivity in the enrollment department of a proprietary University. *Doctoral Dissertation, University of Phoenix. America.*
- Cifuentes, Y. (2013). Relationship of leadership style to Latino employees' satisfaction with leadership and job motivation. *Doctoral Dissertation, Capella University.*
- Çınarcı, P. (2015). Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.*
- Çoban, O. (2019). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Yüksk Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.*

- Craig, P. (2013). The relationship between leadership and employee job satisfaction in a military community. *Doctoral Dissertation, University of Phoenix, America.*
- Çulha, Y. (2017). Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stillerini Algıları ile Kendi İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Demir, S. (2018). Akaryakıt Sektöründeki Çalışanların İş Tatmini ile Yöneticilerin Algılanan Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi.*
- Dereli, M. (2003). *A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Principals.* Master of Science Department of Education .METU.
- Drysdale, D. S. (2005). Faculty Job Satisfaction: Retaining Faculty in the New Millennium. *Doctoral Dissertation, Montana State University-Bozeman, College of Education, Health & Human Development.*
- Duque, L. (2015). The Relationship Between Leadership Styles and Employee Turnover Intentions in Higher Education. *Order, (3716137).*
- Durnalı, M. (2018). Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderlik Davranışları Ve Bilgi Yönetimini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*

- Eakin, S. (2015). Operating Room Nurses and Surgical Technologists Perceptions of Job Satisfaction in the Operating Room Environment . *Doctoral Dissertation, University of Phoenix*.
- Eddins, G. M. (2012). *The Influence of Principal Gender, Teachers' Years of Experience, and Retention on Teacher Perceptions of Principal Leadership Style, Qualities, and Job Satisfaction*. Doctoral Dissertation, University of Missouri--Columbia.
- Eğriboyun, D. (2015). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki. *Gaziantep University Journal of Social Sciences, 14(1)*.
- Eker, T. (2006). İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Eliophotou-Menon, M., & Ioannou, A. (2016). The Link Between Transformational Leadership and Teachers' Job Satisfaction, Commitment, Motivation to Learn, and Trust in the Leader. *Academy of Educational Leadership Journal, 20(3)*, 12.
- Employees' Job Satisfaction: Case of Public Services Government Organization. *Master's Thesis, Anadolu Üniversitesi*.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.

- Ereş, F.& Akyürek, M. İ. (2016). *İlkokul Müdürlerinin Dağıtılmış Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki Düzeyleri*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36(3), 427-449.
- Ertekin, P. O. (2004). The Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction. Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Eyal, O. & Roth, G. (2011). Principals' Leadership and Teachers' Motivation. *Journal of Educational Administration*.
- Febres, G. E. (2017). *Relationship Between the Transactional Leadership Styles, the Transformational Leadership Style and Subordinates' Job Satisfaction*. Doctoral Dissertation, Northcentral University, America.
- Fismer, E. C. (2005). *Generation X Leadership Styles and Job Satisfaction in the Information Technology Consulting Industry*. University of Phoenix.
- Gelgeç, A. (2017). Okulöncesi Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, *Pamukkale Üniversitesi, Denizli*.
- Genç Yücel, B. (2019). *Okul Öncesi Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

- Genç, S. & Sosyal, M. İ. (2018). Parametrik Ve Parametrik Olmayan Çoklu Karşılaştırma Testleri. *Black Sea Journal of Engineering and Science*, 1(1), 18-27.
- Girma, S. (2016). The Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction and Culture of the Organization. *International Journal of Applied Research*, 2(4), 35-45.
- Güllü, E. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara*.
- Gündoğdu, G. (2018). Liderlik Tarzlarının Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Motivasyonları Üzerindeki Etkileri: Görgül Bir Araştırma. Doktora Tezi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana*.
- Güney, S., & Cansüngü, O. (2013). İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (44).
- Harmon, J. C. (2013). *The Relationship Between Leadership Style and Leadership Effectiveness, Followers' Satisfaction, and Followers' Extra Effort in Christian Nonprofit Organizations* (Doctoral dissertation, Indiana Wesleyan University).

- İşcan, S. (2014). Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlerinin Dağıtıcı Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının İş Doyumları Üzerindeki Etkisi. <http://acikerisim.pau.edu.tr/xmlui/handle/11499/2173>
- Jenner, M. V. (2019). *Transformational and Transactional Leadership Behaviors Influence Employee Job Satisfaction Within a Federal Government Organization*. Doctoral Dissertation, Saint Leo University.
- Johnson, Z. T. (2017). *Teacher Perceptions of Administrator Leadership Styles Regarding Job Satisfaction*. Doctoral Dissertation, Lindenwood University.
- Kanbur, O. (2020). Fizik Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, *Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara*.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel araştırma teknikleri (18. baskı). *Ankara: Nobel Yayınları*.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Karlı, M. D. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Yayınları.
- Kete, D. (2015). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.

- Kiboss, J. K. & Jemiryott, H. K. S. (2014). Relationship Between Principals' Leadership Styles and Secondary School Teachers' Job Satisfaction in Nandi South District, Kenya. *Journal of Education and Human Development*, 3(2), 493-509.
- Kırkpınar, S. & İşcan, Ö. F. (2018) Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 1-29.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 12. Baskı.
- Koçel, T. (2001): İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 401-422.
- Korkmaz, M. Aras, G. Yücel, A. S. & Kıygın, S. (2013). Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları örneği. *International Journal of Social Science* doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS1787> Volume 6 Issue 7, p. 697-714, July 2013.
- Köroğlu, Ö. 2011, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Küçükbayrak, R. (2010). An Integrative Model of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Unpublished Master Thesis, Middle East Technical University, Ankara.*
- Lan, Chang, Ma, Zhang, & Chuang. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability, 11*(12), 3465. doi:10.3390/su11123465
- Loganathan, R. (2013). *The Influence of Leadership Styles on Job Satisfaction at a Cellulose Pulp Mill in KwaZulu-Natal: A Case Study* (Doctoral Dissertation).
- Madenoglu, C. Uysal, Ş. Sarier, Y. & Banoğlu, K. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1*(1), 47-69.
- Magny, O. (2012). *Intrinsic and Extrinsic Factors That Influence Job Satisfaction in Police Officers Relative to Frederick Herzberg's Motivation/Hygiene Theory*, Doctoral dissertation, University of La Verne.
- Manuel, L. T. A. (2017). Lead with Passion: Effective Leadership Characteristics as Perceived by School Administrators and Teachers. *ProQuest LLC.*
- Maslanka, A. M. (2004). Evolution of Leadership Theories. Masters Thesis, Retrieved from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 1424602).

- Mathew, J. (2008). *Examining the Relationship Between Secondary School Head Teachers' Leadership and Teachers' Satisfaction in Kerala, India*. Doctoral Dissertation, University of Phoenix.
- Mazyck, B. S. R. (2012). *Leadership Behavior and Teacher Attrition: A Qualitative Phenomenological Inquiry of Job Satisfaction*. University of Phoenix.
- Mehrad, A., & Fallahi, B. (2014). The Role of Leadership Styles on Staff's Job Satisfaction in Public Organizations. *Acta Universitaria*, 24(5), 27-32.
- Mertens, D. M. (1998). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative & qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (2010). Developing Leaders? Developing Countries? *Oxford Leadership journal*, 1 (2).
- Mizah Tarzlarına İlişkin Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, İstanbul*.
- Moldokmatova, K. (2010). *Job Satisfaction Among Public and Private Organizations: The Case of Public and Private University Instructors in Kyrgyzstan*. Doctoral Dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Nash, S. (2016). *Correlational Study: Leadership Styles, Employee Empowerment, Job Satisfaction in a Federal Agency Call Site*. Doctoral dissertation, University of Phoenix.

Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ololube, N. P. (2006). Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment. *Essays in Education*, 18(1), 9.

Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*. Doctoral Dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Paracha, M. U. Qamar, A. Mirza, A. Hassan, I. U. & Waqas, H. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) on Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction. Study of Private School (educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55-64.

Ragaisis, J. A. (2018). The Influence of Servant Leadership and Transformational Leadership on Faculty Job Satisfaction and Performance in Higher Education. <http://hdl.handle.net/11414/3336>.

Riedle, D. (2015). *Transformational vs. Transactional Leaders: How Different Leadership Behaviors and Communication Styles Affect Levels of Employee Motivation in the Financial Industry*. Doctoral Dissertation, Southern Illinois University at Edwardsville.

Rost, J. D. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CN: Praeger.

Rüzgar, N. (2018). Çalışanların, İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri ile Yöneticilerinin

Şahin, N. (2012). Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile İlk ve Orta Öğretim Okul yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri (Amasya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Samsun*.

Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172(27), 563-569.

Sapnas, K. G. (2004). Determining adequate sample size. *Journal of Nursing Scholarship*, 36(1), 4-4.

- Sarıdemir, T. (2015). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin ve Bazı Kişisel Değişkenlerin Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü*.
- Sezer, E. (2015). İlkokul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul*.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği* (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Stevens, J. A. (2013). The Relationship Between Job Satisfaction and Educational Leadership Among Teachers in Secondary Education. Doctoral Dissertation, *University of Phoenix*.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of Leadership: Free Press, New York.
- Sular, E. A. (2020). Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Stillerinin İncelenmesi: Karma
- Sumardi, D. (2015). The Impact of Servant Leadership and Organizational Communication on
- Taş, S. (2017). The Effect of Vocational High School Administrators' Leadership Behaviors on Teacher Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 5(11), 20922100.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Thomas, S. L. (2011). The Effects of Principal Leadership Behavior on New Teachers' Overall Job Satisfaction. Doctoral Dissertation, *Walden University*.
- Tok, T. N. & Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1135-1166.
- Toropova, A. Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of schoolworking conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), 71-97.
- Tura, M. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi. Balıkesir*.
- Turhan, M. & Helvaci, İ. (2018). Dönüşümcü, Etkileşimsel ve Serbesiyetçi Liderlik ile İçsel ve Dışsal Doyum Arasındaki İlişki. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 6(2), 29-41.
- Ulusoy, T. (2014). Okullarda Sergilenen Dağıtımcı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi*.

Unutmaz, S. a(2014). Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in a Public. Unpublished MSc in Industrial Engineering, *Master's Thesis, Middle East Technical University, Ankara, Turkey.*

Voon, M. L. Lo, M. C. Ngui, K. S. & Ayob, N. B. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.

Vural, G. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Rize İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, *Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.*

Wahab, J. A. Mohd Fuad, C. F. Ismail, H. & Majid, S. (2014). Headmasters' Transformational Leadership and Their Relationship with Teachers' Job Satisfaction and Teachers' Commitments. *International Education Studies*, 7(13), 40-48.

Walumbwa, O. F. (2003). The Relationships Between Leadership Styles, Cultural Orientation, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Perceptions of Organizational Withdrawal Behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.

Yalçın, S. (2014). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki

İlişkinin İncelenmesi. Doktora Tezi, *Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Enstitüsü, Erzurum.*

Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B.(2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2011, Cilt 17, Sayı 2, Ss: 277-394.*

Yılmaz, T. (2014). Özel Okullardaki İlkokul Müdürlerinin Liderlik Biçimi İle Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

Yöntem Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, *Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul*

EKLER

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

Yönerge: Yüksek lisans tez çalışması olan bu araştırmanın temel amacı Yabancı Diller ve İngilizce Hazırlık Okulu'nda görev yapan okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının iş doyumları arasındaki ilişki seviyesinin incelenmesidir.

Öncelikle "Artalan Bilgi Formu", "Minnesota İş Doyumu Ölçeği" ve "Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği" olmak üzere üç farklı anketin cevaplandırılması 15-20 dakika sürüp, bir hafta içerisinde toplanacaktır.

Elde edilen veri tez kapsamında ve yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Çalışmada gizlilik esastır. Bu nedenle, ölçeklerin herhangi bir yerine isim ve kimlik ile ilgili bilgilerinizin yazılması gerekmemektedir.

Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Veri Toplama Aracı

Bölüm I: Artalan Bilgi Formu

Yönerge: Size uygun olan boşluğu "✓" ile işaretleyiniz.

1. Kaç yaşındasınız?
☐ 27 ve altı ☐ 28-33 ☐ 34-39 ☐ 40-44 ☐ 45 ve üzeri
2. Medeni durumunuz?
☐ Bekar ☐ Evli
3. Cinsiyetiniz?
☐ Kadın ☐ Erkek
4. Yabancı Diller ve İngilizce Hazırlık Okulunda ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?
☐ 5 yıl ve altı ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri
5. Daha önce yönetim kadrosunda bulundunuz mu?
☐ Evet ☐ Hayır
6. Yanıtınız evet ise kaç yıl yöneticilik yaptınız?
☐ 1-2 yıl ☐ 3-4 yıl ☐ 5-6 yıl ☐ 7-8 yıl ☐ 9-10 yıl ☐ 11 yıl ve üzeri

7. Şu anda yönetim kadrosunda görev yapıyor musunuz?

() Evet () Hayır

8. Yanıtınız evet ise bu görevi kaç yıldan beri yürütmektesiniz?

() 1 yıldan az () 1 yıl () 2 yıl () 3 yıl

9. En son derecenizi hangi ülkede aldınız?

() KKTC () TC () İngiltere () Diğer: _____

10. En son dereceniz:

() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

11. Yıllık ders yükünüz:

() 32 saat () 28 saat () 24 saat () 20 saat

() 16 saat () 12 saat () 8 saat Diğer: _____

12. Çalıştığınız okulun fiziksel şartlarından memnun musunuz?

() Evet () Hayır

13. Aylık **Net** geliriniz nedir?

() 5000 TL den az () 5001-5999 TL () 6000-6999 TL

() 7000-7999 TL () 8000-8999 TL () 9000 TL ve üzeri

14. İş yerinizin size sağladığı profesyonel gelişim olanaklardan memnun musunuz?

() Evet memnunum. () Hayır değilim.

15. Memnuniyet düzeyinizi etkileyen en önemli faktör sizce aşağıdakilerden hangisidir?

() Yönetim () Maaş () Profesyonel Gelişim Olanakları

() Diğer: _____

Ek 2: Minnesota İş Doyum Ölçeği

Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Yönerge: Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşıyor yaşamadığınızı düşünerek size en uygun olan seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz.

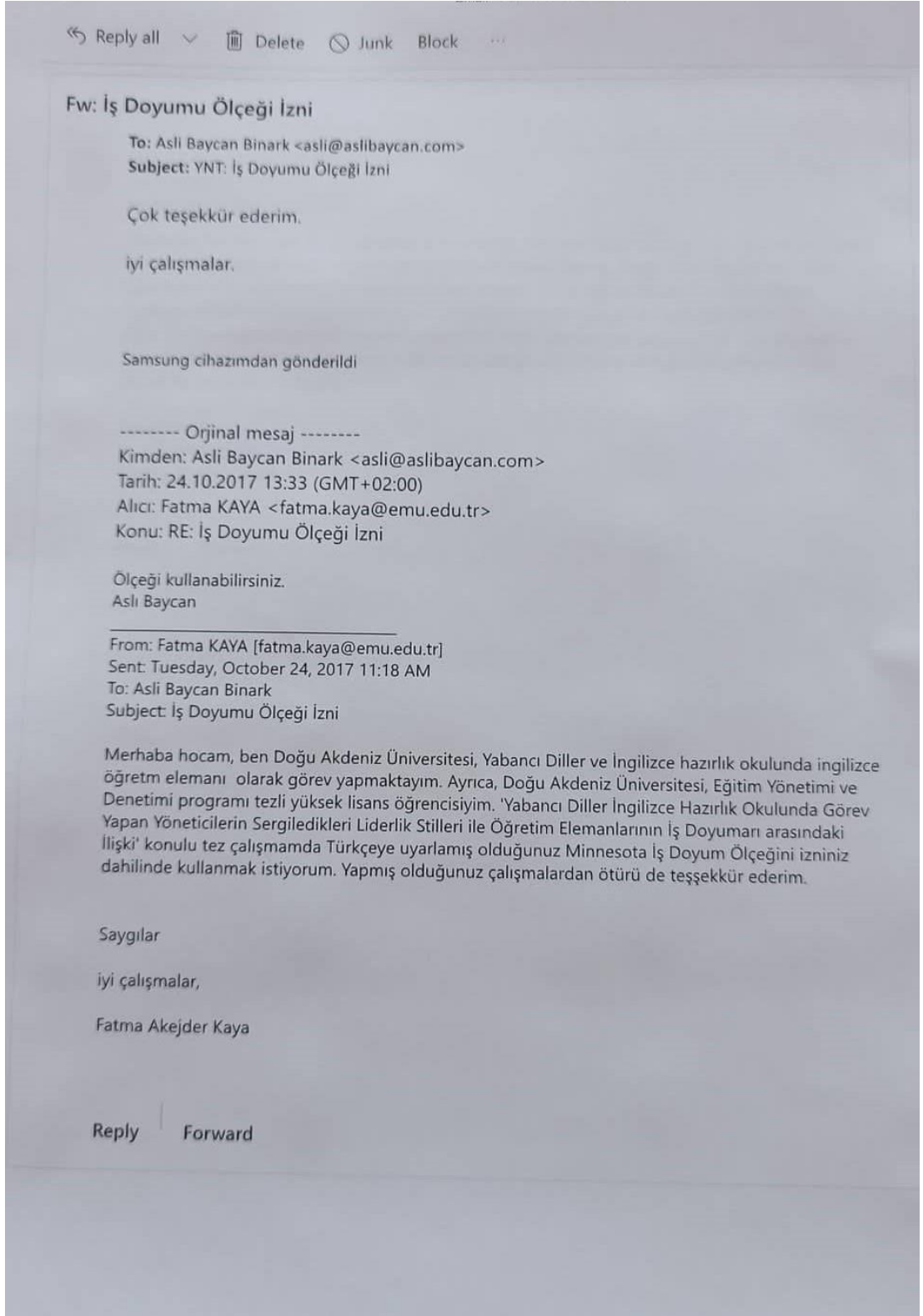
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1. İşimden, beni çok meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma olanağının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Yaptığım işin vicdanıma aykırı davranışları zorlamaması bakımından					
8. Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
15. Kendi kararlarımın bana uygulama serbestliği vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Ek 3: Okul Müdürleri Liderlik Ölçeği

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.					
Okul müdürümüz;					
1. Davranışları ile bize rehberlik eder.					
2. Okul içinde çok fazla görünmez.					
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.					
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.					
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.					
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür.					
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.					
8. Sorunlara etkili çözümler bulur.					
9. Geri bildirim vermekten kaçınır.					
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.					
11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır.					
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder.					
14. Enerjik bir yapıya sahiptir.					
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir.					
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar.					
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir.					
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır.					

19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar.					
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir.					
21. Risk almaktan hoşlanmaz.					
22. Bizlere güven verir.					
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.					
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar.					
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur.					
26. Karar vermekten kaçınır.					
27. Bilimselliğe gereken önemi verir.					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir.					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar.					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar.					
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister.					
33. Bize yol ve yöntem göstermez.					
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser.					
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.					

Ek 4: Aşlı Baycan MİDÖ Kullanım İzni



Ek 5: Normallik Testi

Tablo 1: Yaşa göre ölçek puanlarının normallik testi

	Yaş	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Sürdürümcü Liderlik	34-39	.192	22	.034	.924	22	.091
	40-44	.108	31	.200*	.956	31	.234
	45 ve üzeri	.095	45	.200*	.984	45	.786
Serbest Bırakıcı Liderlik	34-39	.139	22	.200*	.976	22	.839
	40-44	.161	31	.040	.922	31	.027
	45 ve üzeri	.129	45	.059	.935	45	.014
Dönüşümcü Liderlik	34-39	.214	22	.010	.862	22	.006
	40-44	.146	31	.089	.935	31	.058
	45 ve üzeri	.114	45	.179	.945	45	.032
Dışsal İş Doyumu	34-39	.102	22	.200*	.955	22	.393
	40-44	.137	31	.146	.957	31	.247
	45 ve üzeri	.106	45	.200*	.985	45	.834
İçsel İş Doyumu	34-39	.163	22	.132	.948	22	.288
	40-44	.102	31	.200*	.955	31	.214
	45 ve üzeri	.110	45	.200*	.968	45	.249
Genel İş Doyumu	34-39	.163	22	.131	.893	22	.021
	40-44	.083	31	.200*	.986	31	.954
	45 ve üzeri	.059	45	.200*	.991	45	.982

Tablo 2: Medeni duruma göre ölçek puanlarının normallik testi

	Medeni durum	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Sürdürümcü Liderlik	Bekar	.119	27	.200*	.959	27	.344
	Evli	.100	71	.075	.983	71	.452
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bekar	.192	27	.012	.900	27	.013
	Evli	.099	71	.084	.958	71	.017
Dönüşümcü Liderlik	Bekar	.136	27	.200*	.950	27	.209
	Evli	.155	71	.000	.906	71	.000
Dışsal İş Doyumu	Bekar	.120	27	.200*	.979	27	.850
	Evli	.079	71	.200*	.982	71	.384
İçsel İş Doyumu	Bekar	.188	27	.015	.938	27	.108
	Evli	.071	71	.200*	.987	71	.671
Genel İş Doyumu	Bekar	.169	27	.047	.943	27	.147
	Evli	.072	71	.200*	.979	71	.273

Tablo 3: Cinsiyete göre ölçek puanlarının normallik testi

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Cinsiyet	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Sürdürücü	Kadın	.098	75	.069	.982	75	.356
Liderlik	Erkek	.104	23	.200*	.967	23	.610
Serbest Bırakıcı	Kadın	.123	75	.007	.961	75	.020
Liderlik	Erkek	.104	23	.200*	.939	23	.170
Dönüşücü	Kadın	.149	75	.000	.937	75	.001
Liderlik	Erkek	.118	23	.200*	.926	23	.088
Dışsal İş	Kadın	.076	75	.200*	.976	75	.168
Doyumu	Erkek	.140	23	.200*	.973	23	.767
İçsel İş	Kadın	.128	75	.004	.972	75	.093
Doyumu	Erkek	.115	23	.200*	.972	23	.732
Genel İş	Kadın	.072	75	.200*	.990	75	.836
Doyumu	Erkek	.122	23	.200*	.964	23	.550

Tablo 4: Çalışma süresine göre ölçek puanlarının normallik testi

		Çalışma süresi	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
			İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Sürdürücü	6-10 yıl		.208	14	.104	.906	14	.139
	11-15 yıl		.306	8	.026	.847	8	.089
	Liderlik	16-20 yıl	.126	25	.200*	.953	25	.296
		21 yıl ve üzeri	.111	51	.163	.973	51	.294
Serbest Bırakıcı	6-10 yıl		.150	14	.200*	.956	14	.662
	11-15 yıl		.359	8	.003	.776	8	.016
	Liderlik	16-20 yıl	.183	25	.030	.904	25	.022
		21 yıl ve üzeri	.097	51	.200*	.955	51	.053
Dönüşücü	6-10 yıl		.219	14	.067	.864	14	.035
	11-15 yıl		.180	8	.200*	.934	8	.554
	Liderlik	16-20 yıl	.225	25	.002	.844	25	.001
		21 yıl ve üzeri	.094	51	.200*	.971	51	.245
Dışsal iş doyumu	6-10 yıl		.172	14	.200*	.947	14	.513
	11-15 yıl		.132	8	.200*	.918	8	.416
	16-20 yıl		.133	25	.200*	.934	25	.105
		21 yıl ve üzeri	.087	51	.200*	.991	51	.959
İçsel iş doyumu	6-10 yıl		.209	14	.099	.880	14	.059
	11-15 yıl		.360	8	.003	.808	8	.035
	16-20 yıl		.121	25	.200*	.969	25	.609
		21 yıl ve üzeri	.081	51	.200*	.985	51	.781
Genel iş doyumu	6-10 yıl		.304	14	.001	.874	14	.048
	11-15 yıl		.201	8	.200*	.899	8	.286
	16-20 yıl		.126	25	.200*	.939	25	.139
		21 yıl ve üzeri	.064	51	.200*	.990	51	.942

Tablo 5: Yönetim kadrosunda bulunma durumuna göre ölçek puanlarının normallik testi

	Yönetim kadrosunda bulunma	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Sürdürümcü	Evet	.083	23	.200*	.977	23	.857
Liderlik	Hayır	.099	75	.067	.983	75	.407
Serbest Bırakıcı	Evet	.173	23	.074	.928	23	.097
Liderlik	Hayır	.080	75	.200*	.967	75	.047
Dönüşümcü	Evet	.153	23	.177	.961	23	.492
Liderlik	Hayır	.134	75	.002	.919	75	.000
Dışsal İş	Evet	.115	23	.200*	.977	23	.840
Doyumu	Hayır	.090	75	.200*	.984	75	.485
İçsel İş	Evet	.109	23	.200*	.962	23	.515
Doyumu	Hayır	.109	75	.028	.976	75	.171
Genel İş	Evet	.155	23	.158	.925	23	.084
Doyumu	Hayır	.096	75	.083	.977	75	.182

Tablo 6. En son derecenin alındığı ülkeye göre ölçek puanlarının normallik testi

	Ülke	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Sürdürümcü Liderlik	KKTC	.103	66	.077	.973	66	.165
	TC	.134	15	.200*	.954	15	.588
	Diğer	.119	17	.200*	.964	17	.716
Serbest Bırakıcı Liderlik	KKTC	.133	66	.005	.938	66	.003
	TC	.196	15	.126	.833	15	.010
	Diğer	.133	17	.200*	.963	17	.697
Dönüşümcü Liderlik	KKTC	.171	66	.000	.898	66	.000
	TC	.153	15	.200*	.905	15	.113
	Diğer	.134	17	.200*	.968	17	.783
Dışsal İş Doyumu	KKTC	.105	66	.070	.968	66	.088
	TC	.102	15	.200*	.982	15	.980
	Diğer	.187	17	.115	.921	17	.152
İçsel İş Doyumu	KKTC	.096	66	.200*	.977	66	.264
	TC	.127	15	.200*	.969	15	.837
	Diğer	.184	17	.130	.948	17	.421
Genel İş Doyumu	KKTC	.082	66	.200*	.973	66	.169
	TC	.109	15	.200*	.959	15	.678
	Diğer	.109	17	.200*	.955	17	.532

Tablo 7: En son dereceye göre ölçek puanlarının normallik testi

En son derece		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Sürdürümcü	Lisans	.167	30	.033	.930	30	.049
Liderlik	Yükseklisans	.083	68	.200*	.988	68	.763
Serbest Bırakıcı	Lisans	.238	30	.000	.776	30	.000
Liderlik	Yükseklisans	.087	68	.200*	.981	68	.367
Dönüşümcü	Lisans	.184	30	.011	.858	30	.001
Liderlik	Yükseklisans	.128	68	.007	.956	68	.018
Dışsal İş	Lisans	.110	30	.200*	.959	30	.290
Doyumu	Yükseklisans	.091	68	.200*	.983	68	.490
İçsel İş	Lisans	.148	30	.091	.963	30	.374
Doyumu	Yükseklisans	.077	68	.200*	.989	68	.831
Genel İş	Lisans	.105	30	.200*	.978	30	.764
Doyumu	Yükseklisans	.047	68	.200*	.992	68	.947

Tablo 8: Ders yüküne göre ölçek puanlarının normallik testi

Ders yükü		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Sürdürümcü	32 saat	.120	23	.200*	.960	23	.459
	28 saat	.142	31	.110	.947	31	.126
	24 saat	.122	32	.200*	.962	32	.306
	20 saat	.130	12	.200*	.966	12	.871
Serbest Bırakıcı	32 saat	.205	23	.013	.893	23	.018
	28 saat	.282	31	.000	.798	31	.000
	24 saat	.089	32	.200*	.981	32	.823
	20 saat	.255	12	.031	.858	12	.046
Dönüşümcü	32 saat	.243	23	.001	.834	23	.001
	28 saat	.233	31	.000	.793	31	.000
	24 saat	.155	32	.050	.950	32	.140
	20 saat	.137	12	.200*	.974	12	.950
Dışsal iş doyumu	32 saat	.170	23	.083	.917	23	.057
	28 saat	.152	31	.067	.951	31	.171
	24 saat	.100	32	.200*	.957	32	.224
	20 saat	.195	12	.200*	.900	12	.160
İçsel iş doyumu	32 saat	.109	23	.200*	.965	23	.564
	28 saat	.128	31	.200*	.964	31	.368
	24 saat	.168	32	.022	.944	32	.096
	20 saat	.208	12	.161	.889	12	.113
Genel iş doyumu	32 saat	.163	23	.116	.881	23	.011
	28 saat	.206	31	.002	.930	31	.044
	24 saat	.074	32	.200*	.994	32	1.000
	20 saat	.226	12	.091	.846	12	.033

Tablo 9: Çalışılan okulun fiziki şartlarından memnun olma durumuna göre ölçek puanlarının normallik testi

	Memnun olma	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Sürdürümcü	Evet	.095	81	.069	.983	81	.380
Liderlik	Hayır	.093	17	.200*	.971	17	.828
Serbest Bırakıcı	Evet	.110	81	.017	.959	81	.011
Liderlik	Hayır	.168	17	.200*	.926	17	.186
Dönüşümcü	Evet	.165	81	.000	.932	81	.000
Liderlik	Hayır	.179	17	.153	.899	17	.065
Dışsal İş	Evet	.067	81	.200*	.991	81	.834
Doyumu	Hayır	.109	17	.200*	.942	17	.343
İçsel İş	Evet	.105	81	.029	.985	81	.458
Doyumu	Hayır	.138	17	.200*	.959	17	.615
Genel İş	Evet	.059	81	.200*	.991	81	.864
Doyumu	Hayır	.121	17	.200*	.974	17	.888

Tablo 10: Aylık gelire göre ölçek puanlarının normallik testi

	Ders yükü	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Sürdürümcü Liderlik	5001-5999 TL	.185	21	.058	.943	21	.250
	6000-6999 TL	.137	17	.200*	.971	17	.843
	7000-7999 TL	.084	33	.200*	.978	33	.740
	8000-8999 TL	.093	27	.200*	.983	27	.919
Serbest Bırakıcı Liderlik	5001-5999 TL	.189	21	.049	.924	21	.104
	6000-6999 TL	.239	17	.011	.876	17	.028
	7000-7999 TL	.103	33	.200*	.981	33	.817
	8000-8999 TL	.120	27	.200*	.926	27	.054
Dönüşümcü Liderlik	5001-5999 TL	.214	21	.013	.833	21	.002
	6000-6999 TL	.193	17	.094	.889	17	.044
	7000-7999 TL	.099	33	.200*	.976	33	.665
	8000-8999 TL	.138	27	.200*	.942	27	.140
Dışsal iş doyumu	5001-5999 TL	.151	21	.200*	.952	21	.369
	6000-6999 TL	.148	17	.200*	.917	17	.132
	7000-7999 TL	.103	33	.200*	.973	33	.579
	8000-8999 TL	.112	27	.200*	.974	27	.697
İçsel iş doyumu	5001-5999 TL	.162	21	.155	.957	21	.458

	6000-6999 TL	.140	17	.200*	.962	17	.660
	7000-7999 TL	.113	33	.200*	.948	33	.118
	8000-8999 TL	.121	27	.200*	.977	27	.777
	5001-5999 TL	.150	21	.200*	.904	21	.041
Genel iş doyumu	6000-6999 TL	.111	17	.200*	.956	17	.567
	7000-7999 TL	.100	33	.200*	.975	33	.637
	8000-8999 TL	.098	27	.200*	.968	27	.559

Tablo 11: Memnuniyet faktörlerine göre ölçek puanlarının normallik testi

	Memnuniyet faktörleri	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Sürdürümcü Liderlik	Yönetim	.189	17	.109	.866	17	.019
	Maaş	.146	33	.072	.960	33	.252
	Gelişim olanakları	.095	48	.200*	.973	48	.341
Serbest Bırakıcı Liderlik	Yönetim	.155	17	.200*	.937	17	.286
	Maaş	.161	33	.029	.863	33	.001
	Gelişim olanakları	.093	48	.200*	.970	48	.257
Dönüşümcü Liderlik	Yönetim	.123	17	.200*	.983	17	.979
	Maaş	.141	33	.095	.932	33	.040
	Gelişim olanakları	.170	48	.001	.880	48	.000
Dışsal İş Doyumu	Yönetim	.147	17	.200*	.944	17	.369
	Maaş	.091	33	.200*	.966	33	.373
	Gelişim olanakları	.108	48	.200*	.978	48	.480
İçsel İş Doyumu	Yönetim	.166	17	.200*	.957	17	.569
	Maaş	.121	33	.200*	.951	33	.145
	Gelişim olanakları	.079	48	.200*	.991	48	.973
Genel İş Doyumu	Yönetim	.118	17	.200*	.979	17	.949
	Maaş	.090	33	.200*	.971	33	.509
	Gelişim olanakları	.107	48	.200*	.964	48	.145

Ek 6: DAÜ Etik Kurulu İzni

 Doğu Akdeniz Üniversitesi "Uluslararası Kariyer İçin"	Eastern Mediterranean University "For Your International Career"	P.K. 99628 Gazimagusa, KUZey KIBRIS / Famagusta, North Cyprus, via Mersin-10 TURKEY Tel: (+90) 392 630 1995 Faks/Fax: (+90) 392 630 2919 bayek@emu.edu.tr
Etik Kurulu / Ethics Committee		
Sayı: ETK00-2017-0277 Konu: Etik Kurulu'na Başvurunuz Hk.		18.12.2017
Sayın Fatma Akejder Kaya Eğitim Bilimleri Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi		
Doğu Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 06.11.2017 tarih ve 2017/50-29 sayılı kararı doğrultusunda, Yabancı Diller ve İngilizce Hazırlık Okulunda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Stilleri ile Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Arasındaki İlişki adlı çalışmanızı, Doç. Dr. Hamit Caner'in danışmanlığında araştırmanız, Bilimsel ve Araştırma Etiği açısından uygun bulunmuştur.		
Bilginize rica ederim.		
 Doç. Dr. Şükrü Tüzmen Etik Kurulu Başkanı		
ŞT/sky.		
www.emu.edu.tr		

Ek 7: Bilgilendirilmiş Onam Formu

Bilgilendirilmiş Onam Formu

Yüksek lisans tez çalışması olan bu araştırmanın temel amacı Yabancı Diller ve İngilizce Hazırlık Okulu'nda görev yapan okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının iş doyumları arasındaki ilişki seviyesinin incelenmesidir.

Öncelikle "Artalan Bilgi Formu", "Minnesota İş Doyumu Ölçeği" ve "Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği" olmak üzere üç farklı anketin cevaplandırılması 15-20 dakika sürüp, iki hafta içerisinde toplanacaktır.

Elde edilen veri tez kapsamında ve yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Çalışmada gizlilik esastır. Bu nedenle, ölçeklerin herhangi bir yerine isim ve kimlik ile ilgili bilgilerinizin yazılması gerekmemektedir.

Çalışma hakkında daha detaylı bilgi edinmek isterseniz benimle veya tez yöneticimle iletişime geçebilirsiniz.

Fatma AKEJER KAYA
Yüksek Lisans Öğrencisi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Fakültesi
Doğu Akdeniz Üniversitesi
fatma.kaya@emu.edu.tr
Tel: (0392) 630 3291
0542 868 25 09

Doç. Dr. Hamit CANER
Yüksek Lisans Tez Yöneticisi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Fakültesi
Doğu Akdeniz Üniversitesi
hamit.caner@emu.edu.tr
Tel: (0392) 630 2430

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

5 Verilen bilgileri okudum anladım. Çalışmaya gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman çalışmaya katılımımı sonlandırabileceğimi biliyorum.

Katılımcının Adı- Soyadı:

Tarih:

İmza: