T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: GÖKKUŞAĞI KOLEJİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUSTAFA EREN ACAR

İSTANBUL – 2025

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: GÖKKUŞAĞI KOLEJİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUSTAFA EREN ACAR

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi SERKAN AKGÜN

İSTANBUL – 2025

KABUL VE ONAY

Mustafa Eren ACAR tarafından hazırlanan "Öğretmenlerin Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gökkuşağı Koleji Üzerine Bir Araştırma" adlı tez çalışmasının savunma tarihi 14.01.2025 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri İmza

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN .....

Üye

Doç. Dr. Bülent DEMİR .....

Üye

Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ .....

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun …….. tarih ve …….. sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mustafa Eren ACAR

14.01.2025

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının tamamlanmasında, bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kendisi, bu süreçte yalnızca akademik bir rehber değil, aynı zamanda sabrı ve destekleyici tutumuyla bana ilham veren bir öğretmen olmuştur.

Bu süreçte bana güç veren, motivasyonumu korumamda destek olan ve her zaman yanımda hissettiğim aileme de en içten teşekkürlerimi sunarım. Onların varlığı, bu yolculuğu daha anlamlı kılmıştır.

"Bilginin izinde yürüyenler, her adımda emeği, sabrı ve rehberliği şükranla hatırlar."

Mustafa Eren ACAR

14.01.2025

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR ..... **i**
TABLO LİSTESİ ..... **ii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
GİRİŞ **1**
BÖLÜM 1: LİDERLİK VE LİDERLİK STİLLERİNİN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ **4**
1.1. Liderlik Kavramı 4
1. 2. Lider Kavramı 4
1.3. Yönetici Kavramı 5
1.4. Başarılı Liderlerin Özellikleri 5
1.5. Liderlik Stilleri 6
1.5.1. Otokratik Liderlik Stili 6
1.5.2. Bürokratik Liderlik Stili 6
1.5.3. Karizmatik Liderlik Stili 6
1.5.4. Demokratik / Katılımcı Liderlik Stili 6
1.5.5. Laissez-Faire Liderlik Stili 7
1.5.6. İşlemsel Liderlik Stili 7
1.5.7. Transformasyonel / Dönüşümcü Liderlik Stili 7
1.5.8. Vizyoner Liderlik Stili 7
1.6. Öğretmen Liderliği Kavramı 8
1.6.1. Öğretmen Liderliğini Tanımlama 8
1.6.2. Tarihsel Süreçte Öğretmen Liderliğinin Gelişimi 11
1.6.3. Öğretmen Liderliği Uygulaması 11
1.7. Öğretmen Liderliği Türleri 17
1.8. Öğretmen Liderliğinin Rolü 17
1.9. Öğretmen Liderliğinin İlkeleri 18
1.7. Motivasyonun tanımı 21
1.8. Motivasyon Türleri 22
1.8.1. İçsel ve dışsal motivasyon 23
1.9. Motivasyon Araçları 24
1.9.1. Ekonomik Motivasyon Araçları 24
1.9.2. Psikososyal Motivasyon Araçları 25
1.9.3. Kurumsal ve İdari Araçlar 26
1.10. Motivasyon Süreci Nasıl Çalışır? 27

1.11. Davranış Bilimleri Perspektifinden Motivasyonel Yaklaşımlar 28
1.11.1. Fizyolojik Motivasyon 28
1.11.2. Sosyal motivasyon 29
1.11.3. Psikolojik Motivasyon 30
1.11.4. Motivasyonun özellikleri 30
1.12. Motivasyon Teorileri 31
1.12.1. İçerik Teorileri 31
1.12.2. Süreç teorileri 36
1.13. İş Tatmini 40
1.14. İş Tatmininin Önemi 42
1.15. İş Tatmini Kavramı Üzerine Yapılan Araştırmaların Tarihsel Süreci 43
1.16. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler 44
1.16.1. Organizasyonel Faktörler 44
1.16.2. Bireysel faktörler 47
1.17. İş Tatmini ile İlgili İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 50
1.18. İş Tatmin Ölçeğinin Boyutları 51
1.19. İş Tatmini Etkileri ve Sonuçları 52
1.20. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları 52
BÖLÜM 2: YÖNTEM 56
2.1. Araştırmanın Modeli 56
2.2. Evren ve Örneklem 56
2.3. Veri Toplama Araçları 56
3.4. Araştırma Hipotezleri 57
BÖLÜM 3: YÖNTEM BULGULAR 58
3.1. Demografik Verilerin Frekans ve Yüzde Dağılımı 58
3.2. Ölçeklere İlişkin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları 61
3.3. İş Tatmini Ölçeği Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 61
3.4. Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 63
3.5. Motivasyon Ölçeği Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 65
3.6. Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 67
3.7. Yaş Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 69
3.8. Öğrenim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması 70
3.9. Göreve Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 72
3.10. İşyerinde Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması 73
3.11. Çocuk Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması 74
3.12. Evlilik Süresine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 77

3.13. Eşin İş Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 78
3.14. Yetiştiğiniz Yere Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 80
3.15. Kardeş Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 82
3.16. Babanızın Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması 83
3.17. Annenizin Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ... 85
SONUÇ VE ÖNERİLER 88
KAYNAKÇA 90
ÖZGEÇMİŞ 96

KISALTMALAR

V.B: Ve Benzeri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması……...……67
Tablo 2: Yaş Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması……..69
Tablo 3: Öğrenim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması……..70
Tablo 4: Göreve Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması……..……72
Tablo 5: İşyerinde Çalışma Süresine Göre Analiz…….…..…73
Tablo 6: Çocuk Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması…….74
Tablo 7: Çocuk Sayısına Göre Analiz……...76
Tablo 8: Evlilik Süresine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması……77
Tablo 9: Eşin İş Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması…….....78
Tablo 10: Yetiştiğiniz Yere Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması……80
Tablo 11: Kardeş Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması……..82
Tablo 12: Babanızın Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması……..83
Tablo 13: Annenizin Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması…….…85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Desteklenen Öğretmen Liderlik Modeli…….9
Şekil 2. Öğretmenin liderlik ilkeleri arasındaki ilişkinin zamansal durumu …..……19
Şekil 3. Motivasyon süreci…….…….28
Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi……32
Şekil 5. Lawler'ın Ücret Tatmini Modeli…….39

ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Öğretmenlerin Liderlik Özelliklerinin Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gökkuşağı Koleji Üzerine Bir Araştırma

Mustafa Eren ACAR

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN

2025 – 96 Sayfa

Bu çalışmada, iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek ve bu kavramların çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır. Araştırma, 300 katılımcıdan oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak üç farklı ölçek kullanılmıştır: İş Tatmini Ölçeği, Liderlik Davranışları Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği. Veriler, tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) ve Cronbach Alfa güvenirlik analizi ile değerlendirilmiştir. Analizler SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. İş Tatmini Ölçeği sorularının ortalamaları 3.01 ile 3.47 arasında değişirken, Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.87 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcılar en yüksek memnuniyeti Soru 18'de, en düşük memnuniyeti ise Soru 16'da göstermiştir. Liderlik Davranışları Ölçeği, ortalama değerleri 3.39 ile 3.58 arasında değişmiş ve güvenirlik katsayısı 0.91 olarak hesaplanmıştır. Bu, katılımcıların liderlik algılarında genel bir tutarlılık olduğunu ortaya koymaktadır. Soru 6 ve Soru 22 en yüksek algıya sahipken, Soru 19 ve Soru 7 daha düşük değerlere sahiptir. Motivasyon Ölçeği, ortalamaları 2.85 ile 2.98 arasında değişen düşük düzeyde bir dağılım sergilemiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı ise 0.85 olarak bulunmuştur. Bu durum, motivasyon düzeyinin genel olarak düşük olduğu ancak ölçümlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları, iş yeri politikalarını geliştirmek ve çalışan performansını artırmak için rehberlik edebilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini, Yönetici, Öğretmen.

ABSTRACT

Istanbul Kent University Graduate School of Education
The Effect of Teachers' Leadership Behaviours on Motivation and Job Satisfaction: A Case Study of Gökkuşağı College
Mustafa Eren ACAR
Master's Thesis
Department of Business Administration / Field of Business Management
Thesis Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN
2025 – 96 Pages

This study aimed to examine whether there is a relationship between job satisfaction, leadership behaviors, and motivation and to evaluate the effects of these concepts on employees. The research was conducted on a sample of 300 participants. Three different scales were used as data collection tools: Job Satisfaction Scale, Leadership Behaviors Scale, and Motivation Scale. The data were analyzed using descriptive statistics (mean, standard deviation) and Cronbach's Alpha reliability analysis. The analyses were performed using the SPSS software. The mean scores of the Job Satisfaction Scale ranged from 3.01 to 3.47, with a Cronbach's Alpha reliability coefficient of 0.87, indicating that the scale is reliable. Participants showed the highest satisfaction with Question 18 and the lowest satisfaction with Question 16. The Leadership Behaviors Scale had mean scores ranging from 3.39 to 3.58 and a reliability coefficient of 0.91, demonstrating overall consistency in participants' perceptions of leadership. Questions 6 and 22 had the highest perceptions, while Questions 19 and 7 had lower scores. The Motivation Scale exhibited mean scores ranging from 2.85 to 2.98, indicating a low level of distribution, with a reliability coefficient of 0.85, confirming the reliability of the scale. This reflects generally low motivation levels among participants. The results of the study can guide workplace policies to improve employee performance and satisfaction.

Keywords: Leadership, Motivation, Job Satisfaction, Manager, Teacher.

GİRİŞ

Problem Durumu

Günümüz organizasyonlarında çalışanların performansı, iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon gibi faktörlerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Çalışanların iş tatmini, organizasyonel başarı ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir role sahiptir. Ancak iş tatminsizliği, düşük motivasyon ve etkisiz liderlik uygulamaları, çalışanların işten ayrılma oranlarını artırabilir ve organizasyonel verimliliği düşürebilir. Bu durum, özellikle eğitim sektöründe daha belirgin hale gelebilmektedir. Eğitimciler, öğrencilerin gelişiminde önemli bir rol oynarken, kendileri de çeşitli liderlik ve yönetim dinamiklerinden etkilenmektedir.

Problem durumuna yönelik olarak, çalışanların iş tatmini, liderlik algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek hem teorik hem de pratik açıdan önemli sonuçlar ortaya koyabilir. Literatürde, bu üç kavramın birbirleriyle olan ilişkisine dair çalışmalar bulunmakla birlikte, özellikle farklı sektörler ve kültürel bağlamlarda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada, liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi ve motivasyonun bu ilişkideki aracı rolü incelenerek, organizasyonların daha etkili politikalar geliştirebilmesi için öneriler sunulacaktır. Özellikle eğitim sektöründeki öğretmenlerin liderlik algıları ve iş tatminleri hem onların bireysel performansını hem de öğrencilerin akademik başarılarını etkileyebilir. Motivasyonun düşük olduğu bir iş ortamı, çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmesini engelleyebilir. Bu nedenle, iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon arasındaki ilişkiyi anlamak, bu problemlere yönelik çözümler geliştirmek için önemlidir. Çalışma, organizasyonların çalışan memnuniyetini artırma, liderlik süreçlerini geliştirme ve çalışan motivasyonunu yükseltme çabalarına rehberlik edecek sonuçlar sunmayı hedeflemektedir.

Araştırma Konusu

Bu araştırmanın konusu, çalışanların iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Liderlik, çalışanların performansını ve iş ortamındaki memnuniyetlerini etkileyen temel faktörlerden biridir. Etkili bir liderlik, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırırken, zayıf liderlik uygulamaları tam tersi bir etkiye neden olabilir. Bu bağlamda, liderlik davranışlarının iş tatmini ve motivasyon üzerindeki etkilerini anlamak, organizasyonel iyileştirme süreçleri açısından büyük önem taşır.

Araştırma, liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeylerine nasıl katkıda bulunduğunu ortaya koymayı hedeflemektedir. Ayrıca, çalışanların liderlik algılarının, iş tatmini ve motivasyon üzerindeki etkilerini ölçmek de bu araştırmanın odak noktalarından biridir. Bu doğrultuda, liderlik tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisi incelenecek ve bu etkilerin farklı değişkenler (örneğin, yaş, deneyim, pozisyon) bağlamında nasıl değiştiği değerlendirilecektir.

Araştırma konusu hem liderlik hem de iş tatmini ve motivasyon literatürüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Eğitim sektöründeki öğretmenler gibi özel bir grup üzerinde yapılan incelemeler, bu meslek grubunun kendine özgü ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaya da yardımcı olacaktır. Liderlik davranışlarının bu bağlamda nasıl şekillendiğini anlamak, eğitim kurumlarının daha etkili liderlik modelleri geliştirmesi için bir temel sağlayabilir. Araştırma aynı zamanda, eğitim sektöründe motivasyon artırıcı stratejiler geliştirmek için öneriler sunmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyerek, çalışanların bu faktörlerden nasıl etkilendiğini anlamaktır. Özellikle eğitim sektöründe çalışan öğretmenler üzerinde yapılan bu çalışma, liderlik davranışlarının iş tatmini ve motivasyona olan etkilerini detaylı bir şekilde analiz etmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, motivasyonun bu ilişki üzerindeki aracı rolü de değerlendirilecektir.

Araştırmanın bir diğer amacı, liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek ve bu etkilerin hangi liderlik özellikleriyle ilişkili olduğunu belirlemektir. Etkili liderlik davranışlarının, çalışanların memnuniyet düzeylerini nasıl artırdığına dair veriler toplanacak ve bu veriler ışığında, liderlik tarzlarının geliştirilmesine yönelik öneriler sunulacaktır. Motivasyonun düşük olduğu durumlarda, liderlik davranışlarının nasıl bir telafi edici rol oynadığı da araştırmanın önemli bir boyutudur.

Bu çalışma aynı zamanda, eğitim sektöründe çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve motivasyon düzeylerini artırmak için öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir. Araştırma bulguları, eğitim kurumlarında liderlik modellerini ve çalışan memnuniyetini iyileştirmek için pratik stratejiler sunabilir. Araştırmanın sonuçları, organizasyonların liderlik davranışlarını çalışanların ihtiyaçlarına göre nasıl uyarlayabileceğini anlamalarına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, araştırma hem teorik hem de pratik açıdan önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, çalışanların iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkileri ele alarak, bu konuların organizasyonel başarı üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Liderlik, çalışanların iş performansı, memnuniyeti ve motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Etkili liderlik davranışları, çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını artırabilir ve organizasyonel hedeflere ulaşma süreçlerini kolaylaştırabilir. Bu nedenle, liderlik davranışlarının iş tatmini ve motivasyon üzerindeki etkilerini anlamak, organizasyonel gelişim açısından büyük bir öneme sahiptir.

Araştırma, özellikle eğitim sektöründe gerçekleştirildiği için daha da önemlidir. Eğitimciler, öğrenci başarısı ve toplumun genel eğitim seviyesini artırmada kilit bir role sahiptir. Ancak, motivasyonu düşük ve iş tatmini az olan bir öğretmenin performansı, öğrencilerin gelişimini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, liderlik davranışlarının eğitim sektöründeki çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri üzerindeki etkilerini anlamak, bu sektördeki liderlik modellerinin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

Bu çalışma aynı zamanda, literatürdeki boşlukları doldurmayı ve organizasyonların liderlik, iş tatmini ve motivasyon konularında daha etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Araştırma sonuçları, eğitim kurumları başta olmak üzere, farklı organizasyonlarda çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırmaya yönelik politikaların oluşturulmasına rehberlik edebilir. Bu bağlamda, araştırma hem akademik hem de pratik açıdan değerli bir katkı sunmaktadır.

BÖLÜM 1: LİDERLİK VE LİDERLİK STİLLERİNİN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda araştırmacıların konu üzerinde durmalarına rağmen evrensel olarak kabul görmüş net ve tek bir tanım bulunmamaktadır. Liderlik tanımının tek bir şekilde yapılamayacağını birçok farklı tarzın bulunduğu şeklinde açıklanmıştır. (Bass, 1981) Drucker (1996)'ye göre lider olan kişiyi 'takipçileri olan' biçimde tanımlarken Pusch (2009)'ye göre ise lider, geleceğe ve uzun vadede amaçlara ve hedeflere odaklanan, yolu bulmaya çalışan ve yanındakileri de yolu bulma konusundan motive eden kişidir. Bununla beraber birçok farklı araştırmacı lideri çok daha farklı şekilde tanımlamışlardır. Bir başka taraftan işletme açısından bakılan yazınlarda bulunan liderlik tanımları, kişileri amaca uygun hareket ettirebilme becerisi olarak göstermişlerdir. Ve yine benzeri yazınlarda liderliğin sürecinin aynı anda grubun veya takımın hareketlerini etkileme ve örgütsel amaçlara ulaşmak için yönlendirme olarak tanımlamıştır. Bu ve bunun benzeri tanımların genelinde, kişileri ortak hedef doğrultusunda etkileme, mücadele etmek için cesaretlendirme ve organize olmalarını sağlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla incelenen yazınlarda liderliğin üç temel faktörünün olduğu kanısına varılabilir. Bunlar;

- Amaçlar
- Etki alanı, güç
- Takipçiler olarak sınıflandırılabilir.

1. 2. Lider Kavramı

Lider sözcüğünün kökü İngilizce ''leadership'' fiil tarafından bakıldığında ise ''lead'' yön ve yol gösterme anlamını taşımaktadır. ''Leader'' kelimesi ise; yön ve yol gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider kavramı, liderlik kavramı gibi oldukça fazla tanımlanmıştır. Yine bir başka tanım ise liderin başkasının duygu ve düşüncelerini etkileyebilen ve bu yeteneğe sahip olan kişi olarak tanımlamıştır. Bu noktada, lider tanımı ile ilgili birçok tanımlama bulunmaktadır. Liderlik tanımı ile ilgili yapılan araştırmaların ortak özellikleri, genellikle lider kişilerin belirlenmiş bir amaç, hedef dolayısıyla kişileri bir araya getirmesi, amaçları gerçekleştirmek için kişileri bilgi ve yetkinliklerini kullanmaları için harekete geçirmek olarak da belirtilmektedir. Yapılan tanımlamalar da lider kişinin bilgileri ve yetenekleri üzerinde durulsa da lider kişilerin birçok farklı kişisel özellikleri de öne

çıkmaktadır. Bu yetenekler kişilerin iyi bir lider ve aynı zamanda iyi bir yönetici olup olamayacağını da göstermektedir (Yeşil, 2016).

1.3. Yönetici Kavramı

Literatür incelendiğinde yönetim ve yönetici ile ilgili tanımlar birçok farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple de ilgili tanımların farklı açılardan yapıldığı görülmektedir. En çok kullanılan yönetici tanımlarından biri bir başkasının sarfettiği çaba doğru yönlendirerek çıktı elde etmek ve olması gereken şeyleri olması gerektiği gibi yapan kişi olarak ortaya çıkar (Tracy, 2014). Diğer bir başka tanıma göre ise yönetici kişi yönetilmesi gereken görevleri için atanan kişi olduğunu ve bununla alakalı gerekli planlamaları yapması gerektiğini, bütçeyi ortaya çıkarması gerektiğini, bu iş ile ilgili çalışanın işe alınmasından problemlerin çözümüne kadar birçok farklı faktörü kontrol altına alması gerektiğini vurgular. Genel olarak tanımlara bakıldığında yönetici bir grup ya da ekibe liderlik eden koordinasyonu ve kontrolü sağlayan, başkalarının çabalarını ve performanslarını yöneten ve yönlendiren kişi olarak ortaya çıkmaktadır.

1.4. Başarılı Liderlerin Özellikleri

Başarılı lider kişiler kurum ve kuruluşları temel noktalarıdır. Yanlarında çalışan kişileri kurumun hedefi doğrultusunda başarıya ulaştırmaya çalışan kişilerdir. Bu sebeple başarılı liderler hangi sektör ve kurumda çalıştıklarına bakılmaksızın benzer özelliklere sahiptirler. (Uğurluoğlu ve Çelik,2009) ve birçok farklı kaynağa göre başarılı ve hedefleri doğrultusunda iyi ilerleyen liderin dürüstlük, geleceğe dönük, ilham verici ve yetkinlik gibi dört farklı özelliği bulunmaktadır.

1. Dürüstlük: kurumlardaki rütbeleri ve iş tanımlarına bakılmaksızın kurumların bekledikleri bir özelliktir. Özellikle liderlikte güvenilen bir kişi olunması yanında çalışan kişilere yol gösterme, istenilen iş için şevklendirme gibi durumlarda kişilerin saygınlığına ve güvenine sahip olunması gereken bir durumdur. Eğer lider kişi kendi alanında oldukça yetenekli bilgili ve kuvvetli becerilerine sahip bile olsa fakat bunun yanı sıra güvenilir olmaması durumunda liderin sahip olduğu diğer özellikler geçersiz kalmaktadır. Kişiler liderlerine güvenmeyecek ve sözlerin itaat etmeyeceklerdir. Fakat bir diğer taraftan eğer lider dürüst ise, astları lidere güvenecek ve sözlerine itaat edeceklerdir.

2. İleriye Dönük Olma: Liderlerden beklenen bir diğer özellik ise ileri görüşlü olabilmedir. Başarılı ve hedeflerine ulaşmak isteyen liderler hali hazırda bulundukları durumlara değil, ileriye ve geleceğe odaklanırlar. İnovatif yollara yönelirler ve yanlarındaki kişileri de buna yönlendirirler.

3. Yetkinlik: Liderin güvenilir ve ileri görüşlü olması oldukça önemlidir, fakat lider kişinin içinde bulunduğu durum ile ilgili yetkiliğe sahip olmaması durumda da belirli problemler de ortaya çıkabilir. Bu sebeple üst düzey performans sağlanması için lider kişinin alanında yetkin ve uzman olması gerekmektedir.

4. İlham Vericilik: Son olarak ele alacağımız liderlik özelliği ise ilham vericiliktir. İlham veren lider beraber ortak bir pencereden bakabilen bir liderdir. Ortak vizyonlar ve amaçlara sahip olunmasıdır. Bu sebeple ilk olarak liderin ve çalışanların ortak bir hedefi olmalıdır. Ortak hedefe sahip olunması durumunda ise lider kişi yanlarındaki kişiye ilham kaynağı olur ve ortak paydada beraber ilerleme kaydedilir.

1.5. Liderlik Stilleri

Liderlik için ortaya atılan birçok teori olduğu gibi, yine aynı şekilde liderlik tarzları içinde birçok stil ortaya çıkmaktadır.

1.5.1. Otokratik Liderlik Stili

Otokratik liderlik stili lider merkezli bir stil olup gruptaki diğer kişilerin sadece verilen görevlerin yerine getirilmesinin ve karar ve yönetimde söz hakkının çok olmamasını içermektedir. Otokratik liderlikte lider, mutlak güce sahiptir. Kararları hızlı bir şekilde kendi verir. Uygulama konusunda ise yine sistemdeki en bilgili kişi olarak kabul edilir. Fakat bu tarz liderliğin olumlu ve olumsuz yönleri de mevcuttur. Liderin mutlak güce sahip olması sebebi ile lider bağımlılığı yaşanması ve karar verme mekanizmasının sadece liderde olması da yaratıcılık gibi konularda sıkıntı yaşanmasına sebep verebilir.

1.5.2. Bürokratik Liderlik Stili

Bürokratik liderlik stili, sabit şekilde çalışılan sistemde etkili olan bir sistemdir. Bu sistem daha çok işçinin görevlerine odaklanır. Kuralların çok olduğu ve rutin şekilde çalışma gerektiren işlerde (fabrika vb.) uygulanır. Fakat tekdüze bir sistemin olması sebebi ile de yaratıcılık ve yeteneklerin ortaya çıkması unsurları ortadan kaldırdığını düşünülmektedir.

1.5.3. Karizmatik Liderlik Stili

Karizmatik liderlik stili lider kişinin uyguladığı sistemden ötürü çalışanların bir ahenk içerisinde bağlı oldukları kurum için hedefleri gerçekleştirmesi durumudur. Bu durumda gruptaki kişilerin, hal ve tavırları aynı zamanda inançları da büyük bir ölçüde değişir. Bu değişimde de lider kişi ekibini teşvik eder.

1.5.4. Demokratik / Katılımcı Liderlik Stili

Demokratik diğer adıyla katılımcı liderler, grup içerisinde demokratik sürecin oluşmasını isterler. Bu sebepten ötürü karar mekanizması yine kendileri olsalar bile içinde bulundukları ve yönettikleri gruptaki kişilerinde fikirlerine önem verirler, karar

mekanizmasının içine dahil ederler. Bununla beraber yanlarında çalışan kişilere gerek maddiyat içeren gerekse maneviyat içeren pekiştireçler kullanırlar.

1.5.5. Laissez-Faire Liderlik Stili

Laissez-Faire tarzı liderlik, liderin altında çalışan kişilere istedikleri gibi çalışma özgürlüğü sunan bir liderlik stilidir. Bu liderlik tarzında temel nokta mutlak özgürlüktür. Lider kişi çok önemli ve ihtiyaç duyulan bir konu olmadığı durumda yanında çalışan kişilere karışmaz ve müdahale etmez. Bunları yapma ihtimali ise oldukça düşüktür. Bu tarz bir liderliğin başarılı işlemesinin en önemli noktalarından biri ise lider kişinin belirli aralıklarla çalışanlarının performanslarını gözlemleyip bu gözlemler sonucunda değerlendirme yapıp, çalışanlarına geri bildirimler vermesidir. Bu aşamalar sistematik ve iyi bir şekilde yapıldığında ise, iş tatmin seviyesinin ve üretimin artması gözlemlenmektedir.

1.5.6. İşlemsel Liderlik Stili

İşlemsel liderlik stili temelinde yönetim teorilerinin baz noktası olan ödül ve ceza sistemine uymaktadır. Bu tarz liderler daha önce belirledikleri kriterleri ve görev tanımlarını yerine getiren çalışanları için bir ödüllendirme işlemi uygular. Fakat bunun tersine liderlerin belirlediği standartları karşılayamayan ve kriterleri yerine getirmeyen kişiler ise yine lider kişinin belirlediği cezalandırma sistemi ile cezalandırılır.

Bu tarz liderler yenilikçi ve değişime ayak uydurmayan liderler oldukları için problemlerini çözmek için yeni yollara başvurmazlar.

1.5.7. Transformasyonel / Dönüşümcü Liderlik Stili

Dönüşümcü liderlikte temel nokta ilişkilerdir. Lider kişi ile beraber çalıştığı kişiler arasındaki ilişkinin kuvveti ve yoğunluğu sebebi ile ve liderlerinin onlara empoze ettiği amaçları içselleştirdikleri için kazanacakları maddi pekiştireçlerin yanı sıra daha çok aynı amaca yürüdükleri için liderlerine uymaktadırlar.

1.5.8. Vizyoner Liderlik Stili

Kişileri ortak bir amaç için aynı noktada buluşturan ilerisi için ekibindekilere büyük bir resim çizebilen, amacın ne olduğu belirtip amaca nasıl gidilebileceği hakkında bilgi vermeyen, kişilerin inovatif denemeler yapması konusunda teşvik eden olanak sağlayan risk alan ve alınması konusunda önder olan bir liderlik türüdür. Vizyoner liderler yeni fikirlere projelere açıklardır ve yeni fikirlerden dolayı yeniliklerin kişilere yeni bakış açıları kazandıracağını düşünmektedirler. Bununla beraber vizyoner liderler planladıkları işleri yapmaktan vazgeçmezler ve ısrarcıdırlar. İkna becerileri de bu sebeple kuvvetlidir. Bu ikna becerilerini de çalışanlarını yeni planlarını uygulama konusunda da kullanmaktadırlar.

1.6. Öğretmen Liderliği Kavramı

Öğretmen, tanımdan da anlaşılacağı gibi, sınıfta öğrencilere bilgi aktaran ve bir şeyler öğreten kişidir. Öğretmen ya da öğretmen, öğretmen gibi birçok farklı anlam ifade eden bu terimin tüm kullanımlarının ortak bir özelliği de insanların bilim insanı, bilen ve öğrenen hale gelmesidir. Bu bağlamda, bir öğretmen, o topluluğa bilgi sağlayan ve öğrenme sürecini sınıfta veya öğrenmeye istekli bir öğrenci topluluğunda değerlendiren bir kişidir.

Resmi olarak, bu öğrenme süreci pratikte bir yerde planlanmış ve uygulanmış bir süreç olarak anlaşılmaktadır. Buna göre, öğretmenin öğrencilerine bilgi aktarma süreci ya da öğrencilere öğretme süreçleri de biricik olup olmadığına bakılmaksızın belirli kalıplara sahip, bir başlangıcı ve bir sonu olan bir süreci işaret eder.

Ayrıca, öğrenmeye niyetlenen ya da öğrenmeyi arzulayan öğrencilerin bir araya getirdiği bir yapı da biçimsel anlamda bir organizasyondur. Başka bir deyişle, öğretmen ile bilgi için çaba sarf eden insanları birleştiren bir organizasyon yapısıdır ve öğrenme bu yapı içinde gerçekleştirilir.

Bu süreç boyunca, sınıfta resmi bir eğitim prosedürünün bir parçası olarak okullarda veya eğitim kurumlarında sağlanan öğrenme sürecini ve eğitimi yönetmek öğretmenlerin sorumluluğundadır. Literatürde, yönetim veya yönetim ile liderlik arasındaki fark ayrıntılı olarak ele alınmakta ve buna göre yöneticiler atanmakta ve liderler doğuştan gelen yönetim becerilerine sahip kişiler olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada öğretmenin sınıf içindeki davranışları kontrol edici ve yol gösterici davranış olarak değerlendirilebilir. Sınıf dışında, öğretmenlerin yönetsel ve liderlik güçlerinin sınıftakilerden farklı olduğu görülebilir. Genel olarak öğretmenlerin sınıf içindeki yönetsel niteliklerinin, meslektaşları arasındaki liderlik pozisyonlarından daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Liderlik nitelikleri hem sınıf içinde hem de dışında üst düzeyde olabilir. Çalışmanın bu bölümünde öğretmen liderliği kavramı bu çerçevede ele alınmıştır.

1.6.1. Öğretmen Liderliğini Tanımlama

Öğretmen liderliği resmi veya gayri resmi olabilir. Öğretmen liderleri, usta öğretmenler ve bölüm başkanları gibi kurumsal olarak edinilmiş unvanlara dayalı liderlik türleri resmi öğretmen liderliği olarak bilinirken, bu sorumluluklar öğretmenlerin yönetimden ziyade liderlik niteliklerini kullanmaları gerektiğini göstermektedir (Leithwood, 2009).

Öğretmen liderliği, öğretmenin okul deneyimi ile ilgili olarak öğrencilerle toplantılardan ve derslerden önce dikkate alınan bir beceridir (Bond, 2011). Öğretmen

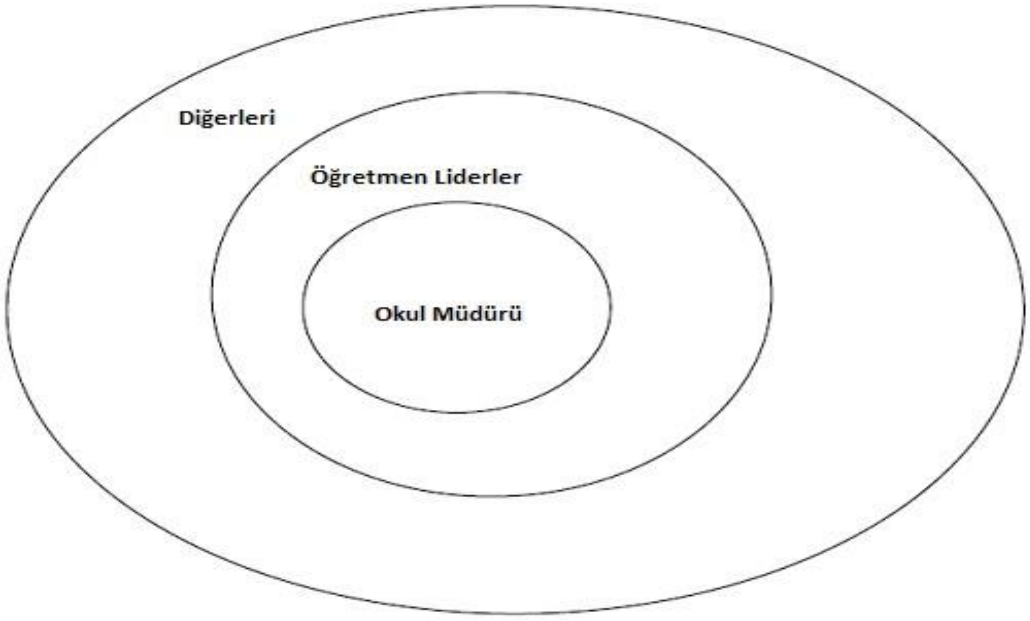
liderliği, öğretmenlerin kurumun nerede konumlanması gerektiği düşüncesi ile okuldaki iç ve dış paydaşların katılımını sağlama becerisine sahip olması olarak tanımlanabilir (Murphy, 2005).

Anderson (2010) çalışmasında öğretmen liderliğini üç türde incelemiştir:

1. Öğretmen Liderliğini Destekleme
2. İnteraktif Öğretmen Liderliği
3. Rekabetçi Öğretmen Liderliği

Aslında her üç modelin de ortak noktası, öğretmenler, okul yönetimi ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkilerin farklı senaryolarını göstermektedir. Desteklenen öğretmen liderliği aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Bu modelde destekleyici öğretmen liderliği, öğretmen ve okul yönetimini destekleyen dış paydaşlar şeklinde kendini gösterir. Okuldaki öğretmenler liderlik vasıflarını okul yönetiminin yararına kullanırlar. Buna ek olarak, liderlik becerilerine sahip öğretmenler, okul yönetimi öğrencilerinin ebeveynleri gibi diğer dış ortakların desteğine katkıda bulunurlar (Anderson, 2010:108). Diğer bir model ise etkileşimli öğretmen liderliğidir. Bu liderlik modelinin beklentileri şekilde sunulmuştur.



Şekil 3. Desteklenen Öğretmen Liderlik Modeli

Kaynak: Anderson, 2010: 108

Modelden de görüleceği üzere burada bahsi geçen öğretmen rehberliği, okul yönetimi ile rekabet eden ve okul dışındaki iç ve dış paydaşları içine çeken bir yapıdadır. Bu modelde öğrenci velisi, öğrenci, okul personeli ya da okul yönetimi dışında herkes lider öğretmenlerden etkilenir. Bu modele göre, öğretmen liderliği beklenen faydaları aynı ölçüde sağlayabilir, ancak tam tersi yönde olabilir (Anderson, 2010: 110).

Birçok yazar, pedagojik liderliğin "dönüşümsel potansiyelinin" okula, öğretmene ve öğrenme sürecine dahil olan öğrencilere büyük fayda sağladığını savunmaktadır. Öğretmenlerin dikkati, desteği ve rehberliği olmadan okul gençleşmesinin nasıl başarılabileceğini hayal etmek zor olsa da bunun nedensellik ile açıklanabileceği genel olarak kabul edilmektedir. Literatür, öğretmen iş birliğinin örgütsel potansiyelin gelişimi ve değişimi üzerindeki olumlu etkisini doğrulamaktadır. Öğretmen liderliğinin meslektaşlarla güven ve iş birliğini geliştirdiğinin bir kanıtı, okul kültürünü olumlu yönde etkilemesi ve eğitimsel ve örgütsel gelişimi desteklemesidir (Can, 2006).

Etkili öğretmen liderlerinin sınıflarında liderlik becerilerini zaten gösterdiklerine inanılmaktadır. Bu özelliklerin tanınması ve yaygınlaştırılması için olanaklar sağlanmalı hem öğretmenler hem de okul müdürleri bu araştırmaya dahil edilmelidir. Öğretmenlerin bölüm başkanı, takım lideri, metodoloji uzmanı, program koordinatörü, rehber öğretmen ve veli gibi sorumlulukları doğal olarak yönetimseldir. Öğretmenlerin kendi yönetsel özelliklerinin farkında olabilmeleri için kim olacaklarına karar verebilmeleri gerekir. Yeni araştırmalara ve deneyimlere katılan insanların karakter özellikleri de gelişmeye devam ediyor. Bu nedenle, öğretmenlerin belirli durumlara nasıl tepki vereceklerini bilmeleri için bu tür etkinliklere katılmaları gerekmektedir (Can, 2006).

Genel olarak özetlemek gerekirse, öğretmen liderliğinin, bir eğitim kurumundaki bir öğretmenin okulun iç ve dış paydaşlarını çekme potansiyelinin yanı sıra, genel liderlik tanımının eğitim kurumlarına uygulanması olduğunu söyleyebiliriz. Öte yandan, geliştirilen modeller ile literatürde yer alan liderlik faydalarından etkin bir şekilde yararlanılabilmesi için dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerektiği gösterilmiştir. Çünkü etkili bir şekilde yönetilmeyen öğretmenlerin rehberliğinde istenilen sonucun tam tersi ile karşı karşıya kalabilirsiniz.

1.6.2. Tarihsel Süreçte Öğretmen Liderliğinin Gelişimi

1980'lerde kilit bir yönetsel rol haline gelen pedagojik liderlik, öğretim ve programın kontrolü ve koordinasyonuna dayanmaktadır. Bununla birlikte, okulun yeniden yapılandırılmasına yönelik okul liderliği yaklaşımına giderek daha fazla önem verilmektedir. Etkili yöneticilerin etkili öğrenme liderleri olduğu yargısı şu işlevlerle pekiştirilir: etkili yöneticiler öğretime yüksek değer verir, öğretime ilişkin amaçlarını ve beklentilerini açıkça tanımlar ve bu hedef ve beklentilerin öğretmenlere ve yöneticilere iletilmesini sağlar. Zamanlarının çoğunu, öğretim ilgisi ve desteği, personel ile etkileşim vb. çabalarla öğretim konularını ele alarak geçirirler. Pedagojik liderlik, bir okulun hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olabilir. Okullarda, öğrenmede liderliğe odaklanarak ve öğrenmede liderlik rollerine gereken önem verilerek eğitimin kalitesi artırılabilir. Bu nedenle, okulların mevcut durumlarından arzu edilen ideal duruma nasıl getirilebileceğine karar vermek gerekir. Bu süreçte, okul yöneticilerinin üstleneceği öğretim liderliği rolleri başarının sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle yapılması gereken ilk şey, pedagojik liderlik kavramının net bir şekilde anlaşıldığından emin olmaktır. Daha sonra bu liderlik rolünü başarılı bir şekilde yerine getirmek için hangi liderlik niteliklerinin ve davranışlarının gerekli olduğuna karar verilmelidir (Yörük ve Akdağ, 2010).

Öğretmen liderliği ile ilgili literatürdeki ilk raporlar 70'li yıllara dayanmaktadır. Bu alandaki araştırmaların öncüleri olan Waller (1932), Jackson (1968) ve Lortie (1975), öğretmenlerin okullarında aktif bir liderlik rolü oynamaları için teşvik edilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Akt. Tahvil, 2011).

Her ne kadar bu öneriler uzun yıllar dikkate alınmasa da 1980'li yıllarda eğitim reformu üzerine yapılan çalışmalarda Holmes Grubu (1986) ve aynı yıl Carnegie Eğitim ve Ekonomi Forumu öğretmenlerin liderlik becerilerinin geliştirilmesi ihtiyacını tespit etmişlerdir (Bond, 2011).

1.6.3. Öğretmen Liderliği Uygulaması

Öğretmen liderliği, öğretmenlerin sınıf içindeki geleneksel rollerinin ötesine geçerek okul ve toplumsal düzeyde değişimi yönlendirme becerilerini ifade eder. Bu kavram, öğretmenlerin sadece pedagojik liderler olarak değil, aynı zamanda eğitim sistemindeki yenilikçi değişimlerin uygulayıcıları olarak hareket etmelerini sağlar. Brondyk ve Stanulis'e (2014) göre öğretmen liderliği, değişimin uygulanmasında etkili bir yönetim aracı olmasının

yanı sıra gönüllü değişim süreçlerine de anlamlı katkılar sağlar. Ancak, bu liderlik biçiminin etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi ve karşılaşılan engellerin aşılması gerekir.

Ontario'da uygulanan Öğretmen Eğitimi ve Liderlik Programı (TLLP), öğretmen liderliğini geliştiren başarılı bir model olarak dikkat çekmektedir. Pearce (2015), TLLP'nin öğretmen liderliği kavramının kilidini açmada önemli bir rol oynadığını ve programın etkili sonuçlar ürettiğini belirtmiştir. Bu program, öğretmenlere liderlik becerilerini geliştirme fırsatı sunarken, liderlik niteliklerinin eğitimciler arasında yayılmasına da katkı sağlamıştır. Synder (2015), bu tür programlarda kişiselleştirilmiş yaklaşımların daha başarılı olduğunu ifade etmiş ve öğretmen liderliği eğitiminin, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak tasarlanması gerektiğini vurgulamıştır.

Daly ve arkadaşları (2015), 17.000'den fazla katılımcı ile yaptıkları çalışmada, çocukluk döneminde edinilen bilişsel özelliklerin bireylerin yaşam boyu liderlik nitelikleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, çocuklukta kazanılan bilişsel yetilerin, gelecekte liderlik rollerini üstlenmede büyük bir öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, bireylerin liderlik becerilerinin erken yaşlardan itibaren şekillenmeye başladığını ve eğitim süreçlerinin bu doğrultuda yapılandırılmasının önemini göstermektedir.

Eğitim ortamları, öğretmen liderliğinin gelişiminde kritik bir rol oynar. Margolis ve Doring (2013), öğretmenlerin daha yaratıcı olabilecekleri ve bürokratik baskılardan uzak bir ortamın, liderlik becerilerinin gelişimine katkı sağladığını ifade etmiştir. Bu bağlamda, destekleyici ve yenilikçi bir eğitim ortamı, öğretmenlerin liderlik potansiyellerini ortaya çıkaran temel unsurlar arasında yer alır. Raj ve arkadaşları (2015), Malezya'da yaptıkları çalışmada, teknoloji kullanımının öğretmen liderliği uygulamalarında önemli bir faktör olduğunu ve bu durumun liderlik becerilerinin gelişimine olumlu etkiler sağladığını vurgulamıştır.

Devine ve arkadaşları (2013), öğretmenlerin liderlik becerilerinin, okulun sosyo-kültürel yapısından doğrudan etkilendiğini belirtmiştir. Araştırmalar, öğretmenlerin inançlarının ve deneyimlerinin, liderlik niteliklerini şekillendiren önemli faktörler olduğunu göstermektedir. Bu durum, öğretmen liderliği gelişiminde, okulun sosyo-kültürel özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Schrum ve Levin (2014), etkili bir öğretmen liderin yetiştirilmesinde, öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin ve eğitim süreçlerinin temel bir rol oynadığını vurgulamıştır.

Mesleki gelişim, öğretmen liderlerinin becerilerini ve tutumlarını geliştiren en önemli etmenlerden biridir. Leblanc ve Shelton (2012), öğretmenlerin iş yerinde karşılaştıkları zorlukların liderlik rollerini üstlenmelerinde belirleyici olduğunu ifade etmiş ve bu engellerin aşılması için kurumsal destek mekanizmalarının devreye alınması gerektiğini savunmuştur.

Raj ve arkadaşları (2015), teknoloji kullanımının öğretmen liderliği ile ilişkili olduğunu ve teknolojinin okullarda liderlik uygulamalarını desteklediğini belirtmiştir. Teknolojik yenilikler, öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmek için bir araç olarak kullanılabilir. Margolis ve Doring (2013) ise teknolojinin yanı sıra, öğretmenlerin liderlik becerilerini sergileyebilecekleri yaratıcı bir ortamın sağlanması gerektiğini ifade etmiştir.

Grant (2011), kadın öğretmenlerin liderlik rollerini benimseme konusunda daha işbirlikçi ve uyumlu bir yaklaşım sergilediklerini belirtmiştir. Kadın öğretmenlerin bu özellikleri, liderlik süreçlerine olumlu katkılar sağlar ve çeşitlilik açısından eğitim sistemlerini zenginleştirir. Bu nedenle, kadın öğretmenlerin liderlik rollerine daha fazla dahil edilmesi, öğretmen liderliğinin gelişiminde önemli bir adım olarak değerlendirilmelidir.

Gelecekte öğretmen liderliğinin daha geniş bir uygulama alanı bulması beklenmektedir. Lambert (2010), öğretmen liderliğinin yeniden tanımlanması ve bu liderlik biçiminin bireysel ve kurumsal düzeyde desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır. Öğretmen liderlerinin yetiştirilmesi, eğitim sistemlerini daha yenilikçi ve etkili bir hale getirecektir. Ancak, bu sürecin başarılı olabilmesi için öğretmen liderliğinin gelişimini destekleyen programların ve uygulamaların artırılması gerekmektedir.

Öğretmen liderliği değerleri ve bu değerlerin nasıl ifade edildiğine ilişkin araştırmalarda, Öğretmen Liderliği dergisinde öğretmen liderliği ile ilişkilendirilen değerler ve bu değerlerin nasıl ifade edildiği ilgili araştırmalar kapsamında ortaya konulmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına dayanarak, derginin ilk iki sayısında öğretmen liderliği, öğretmen liderliğinin gelişimi için gerekli koşullar ve değerler ayrıntılı olarak analiz edilmiştir (Frost, 2008).

Okullarda hesap verebilir öğretmen liderlerinin demokratik gelişiminin önemini inceleyen araştırmalar doğrultusunda öğretmen liderliğinin güvence altına alınması ve geliştirilmesinde ve ilkokullarda öğretmen istihdamının özelliklerinin ve demokratik öğrenme ve öğretme ortamlarının incelenmesinde, öğretmenlerin liderlik becerilerinin geliştirilmesinde ve öğretmen liderliğinin faydalarının eğitim kurumlarına iletilmesinde,

öğretmen liderliğinin sağlanmasında ve öğretmen liderliğinin faydalarının eğitim kurumlarına iletilmesinde, öğretmen liderliğinin sağlanmasının sağlandığı gösterilmiştir. Demokratik ortam çok önemli bir rol oynamaktadır (Mullen ve Jones, 2008).

1.6.3.1. Gereksinimler

Öğretmen liderliğinin örgütlerde etkili bir şekilde uygulanması, demokratik bir yaklaşım ve yönetim desteğiyle doğrudan ilişkilidir. Literatür, liderlik süreçlerinde demokratik bir yönetim anlayışının, öğretmenlerin liderlik rollerini benimsemelerinde temel bir faktör olduğunu göstermektedir. Demokratik bir yaklaşım, öğretmenlere fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, karar alma süreçlerine aktif olarak katılabilecekleri bir ortam sunar. Bu tür bir destek, öğretmenlerin liderlik rollerine olan güvenlerini artırarak daha güçlü bir liderlik sisteminin oluşmasını sağlar.

1.6.3.2. Bireysel Yeterlilikler ve Liderlik Özellikleri

Liderlik, bireylerin doğuştan gelen veya zamanla geliştirdiği kişisel özelliklerle doğrudan ilişkilidir. Literatürde, liderlik özelliklerinin cinsiyet, yaş, mesleki deneyim gibi faktörlerle bağlantılı olduğunu vurgulayan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda, öğretmen liderliğinin temelinde bireysel yeterlilikler yer alır. Etkili bir öğretmen liderin, iletişim becerileri, karar alma yetkinlikleri ve duygusal zekâ gibi liderlik özelliklerini taşıması gereklidir. Ayrıca, bu tür liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için bireysel eğitim programlarının uygulanması önem taşır.

1.6.3.3. Okul Kültürü ve Çevresel Faktörler

Öğretmen liderliğinde çevresel faktörlerin önemi büyüktür. Okulun genel kültürü, yaşam kalitesi ve öğretmenler arası etkileşim, liderlik becerilerinin gelişiminde belirleyici rol oynar. Okulda yaratılan destekleyici bir kültür, öğretmenlerin liderlik rollerini benimsemelerini kolaylaştırır. Literatürde, pozitif okul ortamlarının öğretmen liderliğini desteklediği ve liderlik becerilerinin geliştirilmesine olanak tanıdığı sıkça vurgulanmaktadır. Özellikle yönetimden gelen destek, öğretmenlerin liderlik rollerini aktif bir şekilde üstlenmelerine katkı sağlar.

Etkili bir öğretmen liderliği için yalnızca kişisel özellikler yeterli değildir; aynı zamanda güçlü bir bilgi birikimi de gereklidir. Hem teorik hem de pratik bilgiye dayalı liderlik eğitimi, öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Literatür, bireylerin liderlik özelliklerini merkeze alan, kişiselleştirilmiş liderlik eğitim modellerinin

önemine işaret etmektedir. Bu eğitim modelleri, öğretmenlerin bireysel özelliklerini ön plana çıkararak daha etkili bir liderlik sistemi oluşturulmasına olanak tanır.

Öğretmen liderliğinin uygulanmasında bireysel ve çevresel faktörler bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Bireysel faktörler, liderliğin ortaya çıkışını ve niteliğini belirlerken, çevresel faktörler bu liderliğin nasıl gerçekleşeceğini etkiler. Etkili bir liderlik sistemi, öğretmenlerin bireysel özelliklerini destekleyen ve çevresel engelleri ortadan kaldıran bir yapı oluşturulmasıyla mümkündür. Yönetimin öğretmenlere destek sağlaması, demokratik bir ortam yaratılması ve bireysel farklılıkların daha az ön planda olduğu bir kültür, sürdürülebilir bir öğretmen liderliği için temel gerekliliklerdir.

Öğretmen liderliğinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için bireysel ve çevresel faktörlerin dengeli bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Bireysel yeterlilikler, liderlik niteliklerinin temelini oluştururken, çevresel faktörler bu niteliklerin uygulanabilirliğini destekler. Yönetimin öğretmenlere destek sağladığı, demokratik bir yaklaşımın benimsendiği ve bireysel farklılıkların uyum içinde değerlendirildiği bir sistem, öğretmen liderliği uygulamalarını daha etkili ve sürdürülebilir hale getirecektir. Bu bağlamda, ulusal ölçekte uygulanan liderlik eğitim modelleri, öğretmen liderliğinin gelişimine önemli katkılar sağlayabilir.

Bir örgütte öğretmen liderliğinin uygulanması için birçok önemli faktör gerekli olsa da literatürde bu alanda yapılan araştırmalar örgüt içindeki değerlerin başında demokratik bir yaklaşımın ve yönetimden gelen desteğin ön planda olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, bireysel yeterlilikler öğretmen liderliği için önemli gereksinimlerin başında gelmektedir. Liderlik, bir terim olarak, doğuştan gelen veya doğuştan gelen karakter özellikleri olan özellikleri ifade eder. Bu açıdan bakıldığında, bir liderlik türü olarak öğretmenin liderliği, esas olarak kişiliğin özellikleri ile yakından ilgilidir. Literatürde öğretmen liderliği ile cinsiyet, yaş veya mesleki deneyim gibi faktörler arasındaki ilişkiyi tanımlayan ve bu nedenle etkili öğretmen liderliğinde bazı demografik özelliklerin önemini vurgulayan çalışmalar bulunmaktadır.

Öğretmen liderliği için gerekli faktörlerden biri de okullardaki ortamın kendisidir. Öğretmen liderliğinde öğretmen özelliklerinin geliştirilmesinde ve öğretmen liderliğinin oluşmasında okulda yaşam kalitesi ve okul kültürü kavramları büyük önem taşımaktadır.

Yine bir öğretmenin liderliği için bir diğer önemli gereklilik de hem pratik hem de teorik olarak yürütülen araştırmayı artırmak ve yeterli düzeye ulaşmak için konuyla ilgili

bilgi birikimidir. Literatürde yapılan araştırmalar, liderlik eğitiminde tek bir öğretmen liderlik yönteminden ziyade, kişilikleri merkeze alan ve bireyin liderlik özelliklerini geliştiren öğretmen liderliği eğitim modellerinin önemini göstermektedir. Bu nedenle ulusal ölçekte dahi yürütülmesi gereken liderlik eğitim modellerinde bireysel özellikler de ön plana çıkarılmalıdır. Öğretmen liderliğinin uygulanması için gerekli faktörler iki faktöre ayrılabilir: bireysel ve çevresel. Bireysel faktörler liderliğin ortaya çıkışını ve liderlik niteliklerinin derecesini ve şeklini vurgularken, çevresel faktörler öğretmen liderliğinin gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Etkili ve sürdürülebilir bir liderlik sistemi, yönetimi daha çok destekleyen, öğretmen liderliği uygulamalarında öğretmenlerin kendilerini daha rahat hissettikleri, katılımın daha fazla olduğu, bireysel farklılıkların daha az ön plana çıktığı bir ortamda oluşturulabilir.

1.6.3.4. Engeller

Okul müdürleri, öğretmen liderliğinin gelişiminde kritik bir role sahiptir ve bu rol, öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmelerine ve uygulamalarına doğrudan katkıda bulunur. Buckner ve McDowell (2000) ile Kahn (2006) tarafından yapılan çalışmalarda, okul müdürlerinin bu süreçteki rolleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu roller, öğretmen liderliğinin desteklenmesi ve sürdürülebilir bir liderlik kültürünün oluşturulması için temel taşlar niteliğindedir.

İlk olarak, okul müdürlerinin öğretmenlerin çalışmalarının yönünü belirlemeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Resmi ve gayri resmi liderlik rolleri arasındaki farkın öğretmenler tarafından anlaşılması, liderlik becerilerinin geliştirilmesinde önemlidir. Resmi liderlik, genellikle otoriteye dayanırken, gayri resmi liderlik, etkili iletişim ve etkileşimle ilişkilidir (Buckner ve McDowell, 2000). Müdürler, öğretmenlerin bu liderlik biçimlerini anlamalarına yardımcı olarak, onların etkili liderler olmalarını sağlamalıdır.

İkinci olarak, müdür-öğretmen ilişkilerinin güçlendirilmesi büyük bir öneme sahiptir. Müdürler, öğretmenleri değerli yetenekler olarak görmeli ve liderlik davranışlarını teşvik etmelidir. Bu bağlamda, müdürlerin öğretmenlerin liderlik süreçlerinde kendilerini rahat hissetmeleri için destekleyici bir ortam yaratmaları gerekmektedir (Kahn, 2006). Böyle bir ortam, öğretmenlerin liderlik rollerine adapte olmalarını kolaylaştırır.

Üçüncü olarak, müdürlerin tüm öğretmenleri liderlik rolleri üstlenmeye teşvik etmesi gerekir. Liderlik kültürünün oluşturulmasında, öğretmenlere fırsat verilmesi ve onların liderlik becerilerini sergileyebilecekleri bir atmosferin sağlanması kritik bir etkendir.

Destekleyici bir liderlik kültürü, öğretmenlerin liderlik rollerini daha etkin bir şekilde benimsemelerine yardımcı olur (Buckner ve McDowell, 2000).

Dördüncü olarak, liderlik becerilerinin geliştirilmesi, okul müdürlerinin temel rollerinden biridir. Liderlik eğitimi, genellikle resmi mesleki deneyimler aracılığıyla sağlanabilir. Müdürlerin öğretmenlerle iş birliği içinde çalışarak bu sürece dahil olmaları, liderlik becerilerinin gelişimini hızlandırır (Kahn, 2006). Bu süreç, öğretmenlerin liderlik rollerini daha etkili bir şekilde üstlenmelerini sağlar.

1.7. Öğretmen Liderliği Türleri

Öğretmen liderliği türleri söz konusu olduğunda, literatürde klasik liderlik anlayışında olduğu gibi henüz kapsamlı bir ayrım yapılmadığı açıktır. Öte yandan, klasik liderlik türlerine uygulanabilir durumların öğretmen liderliği için de geçerli olduğu söylenebilir. Bu bölüm öncelikle öğretmen liderliğinin rollerine ve ilkelerine değinmekte ve daha sonra okullardaki liderlik türlerine bakmaktadır.

1.8. Öğretmen Liderliğinin Rolü

Öğretmen liderler, okullarda farklı rolleri üstlenerek öğrenme süreçlerinde değişim ve gelişime öncülük ederler. Öğretmen liderliğinin temelinde, öğretmenlerin sadece bilgi aktaran bir rol üstlenmekten öte, öğrenme sürecinde mentor ve rehber olarak aktif bir pozisyon alması yatmaktadır. Brondyk ve Stanulis'e (2014) göre, öğretmen liderliği, eğitimde olumlu bir etki yaratarak öğretmenlerin daha geniş bir liderlik rolü üstlenmelerine olanak sağlar. Bu liderlik, öğrenme süreçlerini dönüştürerek öğretmenlerin klasik eğitim modelinin ötesine geçmesine yardımcı olur.

Öğretmen liderliği üzerine yapılan araştırmalar, bu role sahip öğretmenlerin belirli özellikler taşıdığını ortaya koymuştur. Etkili öğretmen liderler, özgüvenli, risk almaya istekli ve fırsatları değerlendirebilen bireylerdir. Çetin ve Çayak (2016), başarılı öğretmen liderlerin iş birliği, vizyon sahibi olma, olumlu bir etki yaratma, açıklık ve yaratıcı düşünme gibi niteliklere sahip olduğunu vurgulamıştır. Bu liderler, aynı zamanda meslektaşlarıyla güçlü bir destek ağı oluşturarak iş birliği ve takım çalışmasını teşvik ederler. Ayrıca içerik bilgisi, pedagojik yetkinlik ve sistem düşüncesi gibi beceri alanları da öğretmen liderliğinin temel yapı taşlarıdır.

Öğretmen liderliği, bireysel liderlikten ziyade ortak çabalara dayanır. Öğretmenler, birlikte çalışarak bilgi paylaşımı yapar, yeni kaynaklar üretir ve ortak hedeflere ulaşmak için iş birliği yaparlar. Dağ ve Göktürk (2014), öğretmen liderliğinin geleneksel liderlik

tanımlarından farklı olarak, kolektif bir çaba üzerine kurulu olduğunu ve pedagojik liderliğin iki ana boyutu bulunduğunu belirtmiştir: öğrenme sonuçlarına odaklanma ve ortak mesleki faaliyetlerin önemini vurgulama. Bu bağlamda öğretmen liderliği, sadece öğrenme süreçlerini değil, aynı zamanda örgütsel değişim ve gelişim süreçlerini de etkileyen bir liderlik yaklaşımıdır.

Öğretmen liderliği, eğitimde yaratıcı düşünceyi destekleyen, değişim süreçlerini yönlendiren ve mesleki iş birliğini teşvik eden önemli bir araçtır. Bu liderlik modeli, öğretmenlerin hem bireysel hem de kolektif düzeyde öğrenmeye ve gelişime olan katkılarını artırarak okullarda daha etkili bir eğitim sistemi oluşturulmasına olanak tanır.

1.9. Öğretmen Liderliğinin İlkeleri

Günümüzde öğretmen liderliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar, eğitim ortamlarında öğretmenlerin daha etkili liderler olmalarını sağlamak için çeşitli stratejiler ve yaklaşımlar üzerine odaklanmaktadır. Smylie ve arkadaşları (2005), öğretmen liderliğinde başarının yalnızca resmi liderlik rollerine bağlı olmadığını, liderlik ilkelerinin uygulanmasıyla daha büyük bir etki yaratılabileceğini belirtmiştir. Beacher (2012), liderlik ilkelerinin öğretmen liderliğinde temel bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Bu ilkeler, öğretmenlerin sınıf içi ve dışı rollerinde daha güçlü bir liderlik sergilemelerine katkıda bulunur.

Danzig (2010), liderlik ilkelerinin tarihsel gelişimine ilişkin yaptığı çalışmada, liderlik tarihini üç temel bileşen üzerinden açıklamıştır: öğretmenin kendi hikâyesi, gruba dair hikâye ve değerler ile anlamlar tarihi (Gardner, 1995). Öğretmenin bireysel deneyimleri ve kimliği, liderlik becerilerinin temelini oluştururken, grubun hikâyesi iş birliği ve ortak çalışmanın önemini vurgular. Değerler ve anlamlar tarihi ise liderliğin etik ve ahlaki boyutlarını ele alır. Bu bileşenler, öğretmenlerin liderlik rollerini şekillendiren unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Devine ve arkadaşları (2013), liderlik alanlarını beş temel başlık altında sıralamıştır. Bu alanlar, öğretmen liderliğinin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde nasıl uygulanabileceğini göstermektedir:

1. **Öğretme ve Öğrenme Arzusu**: Öğretmenlerin öğrenme sürecine duyduğu istek ve motivasyon, liderlik rollerinde etkili olmalarını sağlar. Bu özellik, sürekli gelişimi teşvik eden bir liderlik anlayışının temel taşıdır.

2. **Sosyal ve Ahlaki Yön**: Öğretmen liderliğinde etik değerler ve sosyal sorumluluk, liderlik uygulamalarının vazgeçilmez bir parçasıdır. Öğretmenler, ahlaki liderlik sergileyerek hem öğrencilere hem de meslektaşlarına örnek olabilir.

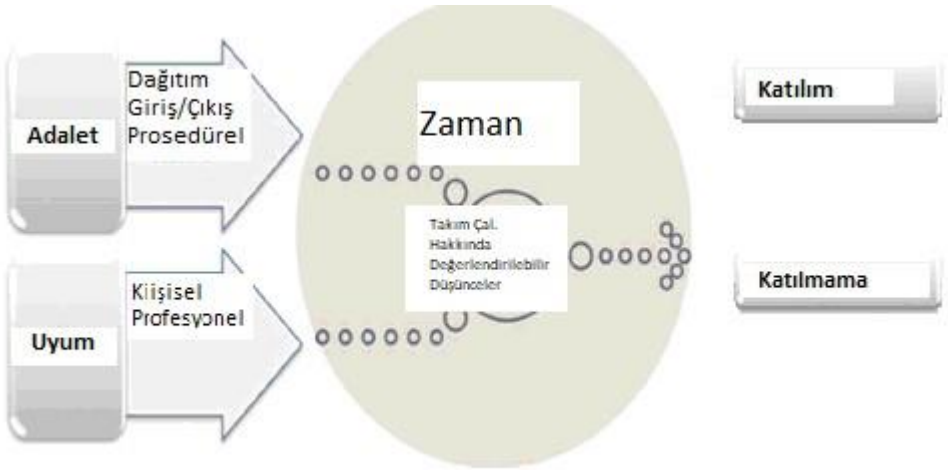
3. **Yansıtıcı Uygulamalar**: Liderlik becerilerinin geliştirilmesi, öğretmenlerin kendi uygulamalarını değerlendirmesi ve sürekli olarak iyileştirmeler yapmasıyla mümkün olur. Yansıtıcı liderlik, deneyimlerden öğrenmeyi ve daha etkili stratejiler geliştirmeyi içerir.

4. **Etkin Planlama ve Eğitim Sistemi**: Öğretmen liderlerin başarılı olması, etkin planlama yapma ve eğitim sistemlerini verimli bir şekilde kullanma becerilerine bağlıdır. Bu, liderlerin değişim süreçlerini yönetme kapasitesini artırır.

5. **Çocuk Sevgisi**: Çocuklara olan sevgi ve bağlılık, öğretmen liderliğinin en temel unsurlarından biridir. Bu özellik, liderlik uygulamalarına insani bir boyut katarak öğrenme süreçlerini olumlu yönde etkiler.

Sonuç olarak, öğretmen liderliğinin geliştirilmesi, liderlik ilkelerinin anlaşılması ve uygulanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Smylie ve arkadaşlarının (2005) ve Devine ve arkadaşlarının (2013) çalışmaları, öğretmen liderlerinin etik değerler, işbirliği, etkin planlama ve yansıtıcı uygulamalar gibi unsurlar üzerinden güçlü liderlik sergileyebileceğini göstermektedir. Bu liderlik ilkelerinin benimsenmesi, öğretmenlerin daha etkili liderler olmalarını sağlarken, eğitim ortamlarında olumlu değişimlerin gerçekleşmesine de katkıda bulunur.

Öğretmen liderliğinin ilkeleri genel olarak şekilde gösterilen kavramlarla ilgilidir.



Şekil 4. Öğretmenin liderlik ilkeleri arasındaki ilişkinin zamansal durumu

Kaynak: Margolis ve Doring, 2013: 206.

Şekilde de görüleceği üzere zaman değişkenine bakıldığında aynı girdilere rağmen öğretmen takım liderliğine uyum sağlama, öğrencilere daha fazla zaman ayırma, diğer öğretmenlerin fikir ve düşüncelerini takdir etme ile ilgili zaman kısıtı yaşayabilmektedir.

Öğretmen liderliği aynı zamanda öğrenci başarısını ve okul gelişimini iyileştirmeyi amaçlar. Bu tanımlar ya da yaklaşımlar farklılıklar içerse de takım çalışması, etkileşim, liderlik, değişim, yakın ilişkiler, yaratıcı öğretim yöntemleri vb. gibi ortak noktalardan bahsetmek mümkündür. Öğretmen liderliği, pedagojik vizyonun geliştirilmesi ve değiş tokuşu yoluyla sınıftaki etkinlikleri etkili bir şekilde organize etme yeteneğinin yanı sıra okul etkinliklerinde işlevsel roller üstlenme ve geliştirme becerisidir." Öğretmen liderleri sadece bir sınıfta veya okulda resmi görevlerde bulunan kişiler değildir. Okul dışında öğretmenler arasındaki sosyal ilişkilerde öne çıkan ve yol gösterici kişiler olarak görülmelidirler. Öğretmen-liderin etkisi sadece sınıf ya da okulla sınırlı değildir (Dağ ve Göktürk, 2014).

Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetimlerinden ayıran şey, eğitimin biricik olmasıdır. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt alanıdır. Eğitim yönetimi, eğitime makro düzeyde, okul yönetimine ise mikro düzeyde yaklaşır. Başka bir deyişle, eğitim yönetimi sistemle ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde verimlilikle ilgilenir. Sonuç olarak, diğer örgütler gibi eğitim örgütlerinin de bazı amaç ve hedefleri vardır. Ancak bu amaç ve hedefler, diğerlerinden farklı olarak soyut amaç ve hedeflerdir. Okul yönetiminde liderlik, bir okul yöneticisinin bu amaç ve hedeflere ulaşmak için personeli etkilemek için kullanabileceği güçler olarak da tanımlanabilir (Şen vd., 2017).

Wynn (2001) öğretmen liderliğinin bazı özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Akıncı ve Ekşi, 2017):

(1) Okulun karar alma süreçlerine katılmak ve risk almak,

(2) Öğretim konusunda uzmandırlar ve bilgilerini meslektaşları ile paylaşırlar,

(3) sürekli bir mesleki öğrenme süreci içindedirler ve çalışmalarını genellikle öğrencileri için en iyi olana odaklarlar,

(4) Devam eden araştırma projelerinde görev almak,

(5) Kaşif değişim modellerine katılmak için meslektaşlar, ebeveynler ve topluluklarla birlikte çalışmak,

(6) Sosyal olarak bilinçli olmak ve siyasi işlere dahil olmak,

(7) Yeni öğretmenler gönderin. Ayrıca öğretmen liderleri öğrencilerine güven aşılar, okulu geliştirmek için çalışırlar, sabırla ve sakin bir şekilde öğrencileri geliştirmeye çalışırlar, başarısızlıktan korkmazlar, mesleki bilgi ve beceriler açısından kendilerini sürekli geliştirirler ve sorunlara basit çözümler bulurlar.

Bir öğretmenin liderlik yetkinliği hem okulda hem de sınıfta aktif bir rol oynamalarını, bilgi ve becerilerini geliştirmelerini, bunları yönetimle, diğer öğretmenlerle ve öğrencilerle paylaşmalarını ve pozisyonlarını etkili bir şekilde oluşturmalarını gerektirir. Bu bir anlamda öğretmenin kendi becerilerini geliştirirken okuldaki diğer kişilerin gelişimine rehberlik etmesi ve destek olması anlamına gelir. Bu, öğretmenin önderlik ettiği anlamına gelir; Bu da onun kişilerarası çalışma geliştirmesini, öğretmen eğitimini meslek hayatı boyunca devam eden bir süreç olarak algılamasını ve meslektaşları ile görüş alışverişinde bulunmasını gerektirir. Öğretmen liderliği ile ilgili ön çalışmalarda, öğretmen liderliği davranışı genellikle sınıf içi süreçlerle sınırlıydı. Çünkü sınıf içi öğretmen liderliği, öğrenci başarısının sağlanmasında ve öğrencilerle olumlu ilişkiler kurulmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir (Yılmaz vd., 2017).

1.7. Motivasyonun tanımı

Motivasyon, hareket etmek ve değişmek anlamına gelen Latince "mot" kökünden türetilmiş bir kavramdır. Türkçede ise "motive" kelimesinden gelmektedir (Dur, 2014). Motivasyon, insanları harekete geçiren ve davranışlarını yönlendiren bir güçtür. Bu gücü oluşturan unsurlar düşünceler, umutlar, inançlar, arzular, ihtiyaçlar veya korkular gibi bir kombinasyon veya sonucu olabilir (Keser, 2006; Kahraman, 2017). Motivasyonu etkileyen faktörler arasında emeklilik, sigorta, kariyer fırsatları, iş ortamının cazip olması, sosyal statü, karar alma süreçlerine katılım, adil ve sürekli bir disiplin sistemi, kişisel güvenilirlik ve güçlendirme gibi unsurlar yer almaktadır. Motivasyon, insan davranışının kararlılığını, enerjisini ve sürekliliğini belirleyen bir faktördür (Dur, 2014).

Motivasyonun gerçek anlamı, psikolojik bir anlamı olmasına rağmen, basitçe hareket etmek anlamına gelir. Motivasyon, insan davranışının nedenlerini inceler ve bu davranışların arkasındaki güdüleri bulmaya çalışır. Motivasyonun nedenlerini doğrudan gözlemlemek mümkün olmasa da, davranış türlerini gözlemleyerek motivasyondan bahsedebiliriz. Ancak motivasyonu tam olarak ifade etmek için yönelim, arzu, dikkat, amaç, ilgi gibi terimlerin kullanılması yeterli değildir. Önemli olan, bir kişinin neden bir aktiviteyi yapmak istediğini anlamak ve ifade etmektir. Psikoloji literatüründe "motivasyon" kelimesi iki anlamda kullanılır. Birincisi, motivasyonu "uyaranların ve itici güçlerin işleyişinde yer alan

fenomenler" olarak tanımlar. İkincisi ise uyarıcı ve devam eden faaliyetlerin sürdürülmesini ifade eder. Genel olarak motivasyonel analiz, davranışın nedenlerini bulan, sürdüren ve kontrol eden tüm faktörlerin toplamıdır (McShane ve Glinow, 2010, 121).

Motivasyon, insan davranışını yönlendirir, yoğunluğunu belirler, sürekliliğini sağlar ve kalıcılık düzeyini belirler. Motive olmak için bir kişinin başarılı olacağına dair bir inanç ve özgüven duygusuna sahip olması gerekmektedir. Motivasyonun üç ana unsuru vardır: davranışı başlatma yeteneği, davranışı şekillendirme ve sürdürme. İnsan davranışlarını tetikleyen gücü tam olarak bilmek mümkün değildir, çünkü insanlar karmaşık varlıklardır (Karadağ, 2013).

Motivasyon, insanların harekete geçmesi için önemlidir. Bir kişi motive olduğunda, görevini yerine getirmek için tüm bilgi, yetenek, arzu ve hırsını kullanır. Bu şekilde herkes için aynı olan bir iş, motive olan kişiye göre şekillenir ve gelişir. İnsanların ne kadar motive olduklarını anlamak, empati yapmayı, hareketlerini, duygularını ve ruh hallerini anlamayı gerektirir. İnsanların çevrelerini gözlemlemelerini, onları tanımalarını ve olayları anlamlandırmalarını gerektirir. İş hayatında birbirini anlayan insanlar, sorunları çözmeyi ve meslektaşlarıyla daha olumlu ilişkiler kurmayı daha kolay bulurlar (Sayar, 2008).

Motivasyonu etkileyen faktörler arasında kişilik özellikleri, durumsal faktörler ve diğer örgütsel değişkenler de bulunmaktadır. Türkiye'de okul çalışanlarının motivasyonunun ortalama düzeyde olduğu ve bu seviyenin değişebileceği sonucuna varılmıştır. Doğru uygulamalarla motivasyon seviyesi artırılabilir veya yanlış uygulamalarla düşürülebilir. Motivasyon, insan doğası ve kültürüne göre farklılık gösterebilir (Ünal ve Gülmez 2017, 89). Sonuç olarak, motivasyon insanları harekete geçiren ve davranışlarını yönlendiren bir güçtür. Motivasyonu anlamak ve yönetmek, insanların potansiyellerini ortaya çıkarmak ve başarılı olmalarını sağlamak için önemlidir.

1.8. Motivasyon Türleri

İki tür motivasyon vardır: dışsal motivasyon ve içsel motivasyon Akbaba (2006: 347), "motivasyonun, bir davranışa belirli bir yön veren ve davranışta süreklilik sağlayan çok sayıda iç ve dış nedeni içerdiğini" belirtmektedir. Bu nedenlerin iç ve dış olarak gruplandırılması, motivasyonun iki farklı açıdan değerlendirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. "Dışsal motivasyon, kişinin dışından gelen etkileri içerir" (Selçuk, 2015:219). "Dışsal motivasyonları olan insanlar, görev dışındaki nedenlerle etkinliklere katılmayı düşünürler" (Schunk, 2014: 502). "Bu tür bir motivasyon, dış ortamda ödül veya ceza unsurlarının etkisi altındaki bir kişide ortaya çıkar" (Akbaba, 2006, 344). Bir öğrencinin not verme, derslere

katılma, cezadan kaçınma gibi nedenlerle bir derse katılması, dışsal motivasyonun etkisi altında ortaya çıkan bir davranıştır. "Ödüller ve cezalar teşvik, sosyal destek, dışsal motivasyon kaynaklarıdır. Özellikle davranışçılıkta vurgulanan pekiştireçler bu alanda yer almaktadır" (Yazıcı, 2008: 425). "Davranışçı görüş, başarı için dışsal motivasyonun önemini vurgularken, hümanist ve bilişsel görüşler başarı için u kabul eder" (Slavin, 2015: 441).

1.8.1. İçsel ve dışsal motivasyon

"İnsan ihtiyaçlarına bir cevaptır" (Selçuk, 2015: 219). "İnsanlar amaca sahip olduklarında, kendi sonuçları için bir faaliyette bulunurlar" (Schunk, 2014: 502). "İşin kendisi ilginç veya ödüllendiricidir" (Ormrod, 2013: 428)." Özellikle belirli bir faaliyetin zevkini ifade eder (değerleme, para, vb.) Bu bir ödül olmasa da yalnızca kişisel dürtülerin bir sonucu olarak gelir. Bu bakımdan dürtü, ilgi ve merak, un en önemli kaynaklarıdır" (Akbaba, 2006: 344). Bir çocuğun odasını, annesinin onu cezalandıracağı düşüncesiyle temizlemek, dışsal motivasyonun bir örneğidir ve bunun onun çalışmasını kolaylaştıracağı düşüncesiyle temizlemek, un bir örneğidir.

"İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel fark, davranışsal nedenselliğin odağı ile ilgilidir. İçsel motivasyonda kontrol kişinin kişiliğindedir ve dışsal motivasyonda çevrededir. Her iki motivasyon kaynağı da öğrenmede önemlidir. İdeal olarak, öğrenciler amaca sahip olmalıdır" (Yazıcı, 2008: 426). İçsel motivasyon öğrenmede kalıcı ve etkiliyken, dışsal motivasyon ise kısa süreli ve geçicidir. Öğrenci, ödül için verilen görevin alınmasını sağlamak için çalışır, ancak motivasyonu olan kişi, görevi almadan görevi tamamlamaya hazırdır.

İdeal olsa da öğrencilerin kısa sürede öğrenmek için içsel olarak motive olmalarını sağlamak mümkün olmayabilir. "Yeni bir öğrenme etkinliği sıkıcı, zor veya işe yaramaz görünebilir. Bu nedenle, onları faaliyetlere dahil etmek için dış teşviklere ihtiyaç vardır. Dış uyaranlarla desteklenen belirli bir süreçte ortaya çıkacaktır" (Ormrod, 2013: 457). Ek olarak, öğrenciler farklı durumlarda hem dışsal hem de içsel motivasyona ihtiyaç duyabilirler. Aslında, eylem motivasyonu hem içsel hem de dışsal olabilir (Schunk, 2014). Mesela; Bir kompozisyon yazarken öğrencinin motivasyonu, bu görevden yüksek notlar alma arzusu ile birlikte güzel bir metin yazmayı öğrenme arzusu ile açıklanabilir.

İçsel ve dışsal motivasyon ihtiyacı, öğrencinin yaşına bağlı olarak değişir. "Öğrencilerin sayıları genellikle sınıfta ilerledikçe azalır" (Schunk, 2014: 503). Dış motivasyon kaynakları erken yaşta daha etkilidir, iç motivasyon kaynakları ise yaşamın

ilerleyen dönemlerinde daha etkilidir. Bir ortaokul öğrencisi, dışsal motivasyona bir ilkokul öğrencisinden daha fazla ihtiyaç duyabilir.

1.9. Motivasyon Araçları

İşyerinde çalışan personelin motive edilmesi, olumlu veya olumsuz etkilere yol açabilen bir süreçtir. Motivasyonun etkileri, çalışanların performansı, memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde belirleyici bir rol oynar. Bu etkileri elde etmek için kullanılan motivasyon araçları, genellikle üç ana gruba ayrılabilir: ekonomik motivasyon araçları, psikososyal motivasyon araçları ve kurumsal yönetim araçları.

- Ekonomik Motivasyon Araçları: Çalışanların maddi beklentilerini karşılamak amacıyla kullanılan araçlardır. Örneğin, performansa dayalı primler, yıllık bonuslar, maaş artışları, yan haklar gibi ekonomik teşvikler çalışanları motive edebilir. Bu araçlar, çalışanların finansal güvenliklerini sağlamalarına ve daha yüksek yaşam standartlarına ulaşmalarına yardımcı olabilir.
- Psikososyal Motivasyon Araçları: Çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik araçlardır. Örneğin, tanınma ve övgü, takdir edilmek, iş yerindeki sosyal ilişkilerin desteklenmesi gibi psikososyal motivasyon araçları çalışanların motivasyonunu artırabilir. Bu araçlar, çalışanların kendini değerli hissetmelerini, başarılarının takdir edildiğini görmelerini sağlayarak motivasyonlarını artırabilir.
- Kurumsal Yönetim Araçları: İşletmelerin iş kültürünü, değerlerini ve çalışma ortamını şekillendiren araçlardır. Örneğin, açık ve bilgi paylaşımı, katılımcılığı teşvik etme, çalışanların gelişim ve kariyer fırsatlarına erişimi gibi kurumsal yönetim araçları çalışanların motivasyonunu artırabilir. Bu araçlar, çalışanların işletmenin hedeflerine katkıda bulunmalarını, kendilerini geliştirmelerini ve işlerinde ilerlemelerini destekleyerek motivasyonlarını yükseltebilir.

Yöneticilerin bu motivasyon araçlarını kullanırken dikkat etmeleri gereken önemli hususlardan biri, personelin iyi itibarıdır. Araçların çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratması için adil, tutarlı ve şeffaf bir şekilde uygulanması önemlidir. Ayrıca, motivasyon araçlarının işletme stratejileriyle uyumlu olması ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada etkili olması da gereklidir.

1.9.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde ekonomik motivasyon araçları yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tür ülkelerde insanların yapmak zorunda oldukları işlerin ekonomik refah düzeyine büyük etkisi olduğu için, ticari ortaklıklar, teşvik ikramiyeleri,

ücret artışları, güvenli çalışma koşulları ve sosyal haklar gibi faktörler motivasyonu artırmaktadır.

Ekonomik motivasyon araçlarının uygulanması sırasında sosyal yapı da dikkate alınmalıdır. Örneğin, bir örnekte maaş artışı motivasyon sağlamada etkili olabilirken, başka bir örnekte sosyal olanaklar daha etkili olabilir. Her durumda, çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır (Ertürk, 2012; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Özellikle gelişmekte olan toplumlarda ücretlerin yükseltilmesi veya iyileştirilmesi ekonomik motivasyonun yaygın bir aracıdır. Tam bir maaş, bireyin refah seviyesini artırırken, aynı zamanda sosyal itibarını da yükseltir. Kendini ekonomik olarak güvende hisseden bir çalışan, daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için daha fazla sahiplenici adımlar atacak ve işinde ve çevresinde daha mutlu hissedecektir. Ücretlerin belirlenmesinde iç ve dış eşitlik ilkelerine önem verilmelidir. İç eşitlik, kurum için yapılan işin değerini ifade ederken, dış eşitlik, kurumun sektördeki diğer benzer kuruluşlarla rekabet edecek düzeyde maaşlar ödemesini ifade eder (Robbins ve Judge, 2012; Zainel, 2014).

Personeli ödüllendirme ve performansa dayalı ödemeler yapma çabaları, üretimi ve verimliliği artırmayı hedeflemektedir. Bu tür çalışmalarda, çalışanlara vaat edilen maaş türüne "teşvik ikramiyesi" denir. Önemli olan nokta, bu ikramiyelerin adil bir şekilde dağıtılması ve eşitlik ilkesine uygun olmasıdır. Kar dağıtımı gibi eski yöntemlerde, çalışanın şirketin bir ortağı olması ve şirketin zararları ortadan kaldırırken karını çalışanlarla paylaşması amaçlanır. Bu tür bir yöntem kullanılırken, iş ortaklığının tüm çalışanlar için açık ve şeffaf bir şekilde yönetilmesine özen gösterilmelidir. Gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde ekonomik motivasyon araçları, insanların işlerine olan motivasyonlarını artırmak için önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, motivasyonun sadece ekonomik faktörlere dayandırılması yeterli değildir. Sosyal yapı, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için de dikkate alınmalıdır.

1.9.2. Psikososyal Motivasyon Araçları

Psikososyal motivasyon araçları, gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde çalışanları motive etmek için etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Bu araçlar, çalışma ortamının iyileştirilmesi, yetkinlik ve sorumlulukların verilmesi, statü, öneri sistemleri, psikolojik güvenlik, sosyal katılım, sosyal özlemler, gelişim ve başarı ile çevreye uyum gibi unsurları içermektedir. Çalışanlara yeterli bir çalışma ortamının sağlanması, psikososyal

motivasyonun en önemli katkılarından biridir. Bu, çalışanların ruhsal durumlarını enerjik ve dinamik bir şekilde sürdürmelerine yardımcı olur. İyi bir çalışma ortamı sağlandığında, çalışanların özgürlüğü ve ilkeleri gözetildiğinde, üretken insanların kontrollü bir şekilde gelişimi teşvik edilir. Çalışanlara sağlanan iş ortamı, onları kurumun sosyal çevresine ait hissettirerek işlerine daha etkin katkı sağlar. Bu durumda, çalışanların kurumla ilişkileri güçlenir, işyerindeki stres azalır ve çalışanların kurumdan ayrılması engellenir. İşini seven bir kişi daha başarılı olacak ve daha verimli bir şekilde çalışacaktır (Özkalp ve Kırel, 2011).

Değerlendirilebilme yeteneği, psikososyal motivasyonun önemli araçlarından biridir. Çalışanların belirli bir iş ortamında elde ettikleri başarılar sonucunda kazandıkları itibar ve tanınma, onları motive eder ve kuruma bağlılıklarını ve çalışmaya olan isteklerini artırır (Eren, 2010). Kariyer fırsatlarının sunulması da çalışanları motive etmek için etkili bir yoldur. Eğitim veya başarı yoluyla kariyer fırsatları sağlamak, sosyal statü kazanmanın yanı sıra çalışanın kuruma olan bağlılığını artırır ve çalışanın birikimini yansıtmasını sağlar.

Terfi ve görevlendirme sonucunda iş veya çevrede değişiklik olması durumunda, personel hızlı bir şekilde çevreyi tanımak için çaba göstermeli ve işyerine uyum sürecini kısaltmalıdır. Çalışanları yönetim sürecine dahil etmek, önerilerle sisteme dahil etmek, motivasyonu artıran önemli araçlardan biridir. Çalışanların görüşlerini dikkate almak, onların entelektüel ve sosyal açıdan kontrol sahibi olmalarını sağlar. Rekabetçi bir ortam yaratmak da motivasyonu ve çalışma hızını artıran bir yol olabilir. İş birliği içinde takım çalışması yapma veya organizasyonda terfi gibi durumlar gözetilmeksizin rekabet veya rekabet ortamı oluşturulabilir (Sabuncuoğulları ve Tüz, 2008).

Sonuç olarak, psikososyal motivasyon araçları, gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde çalışanları motive etmek için önemli bir rol oynamaktadır. İyi bir çalışma ortamı sağlamak, yetkinlik ve sorumluluk vermek, statü ve öneri sistemleri gibi faktörler çalışanların motivasyonunu artırır ve kurumun başarısını destekler.

1.9.3. Kurumsal ve İdari Araçlar

Amaç birliği, öğrenme fırsatları, kariyer imkanları, yönetim ve katılımın karar alma süreçlerinde rolü, iş inisiyatifi ve bağımsızlığı gibi unsurlar, kurumsal ve yönetimsel bir araç olarak işletmelerde kullanılır. İşin verimliliği, hedeflerin belirlenmesiyle artar ve çalışma saatleri ile bölümler belirlenir. Aynı zamanda, ortak bir amacın etrafında birleşerek çalışanların iş yerine aidiyeti artar. Bir yönetici veya girişimci, bu çalışma ortamını sağlamak için bazı adımlar atabilir. Bu adımlar, kurumsal ve yönetim araçları olarak özetlenebilir. Amaç birliği de bu konuda önemli bir faktördü (Schuster ve Kendall 1974). Çalışanların

fiziksel çalışma ortamının yöneticiler tarafından sağlanması ve girişimcilerden talep edilmesi, personelin iş yerine ve yöneticiye olan psikososyal saygısını artırır. Bu durum sadece özel sektör çalışanları için değil, memurlar için de geçerlidir. Yöneticilere taleplerde bulunmak, personelin çoğunluğunu tatmin eder ve bu eylemler yapılan işi dolaylı yoldan etkiler, çünkü çalışanlar memnuniyetlerini ifade ederler.

Kariyer gelişimi ve eğitim fırsatlarının adil bir şekilde sunulması, yönetimsel motivasyon için önemli bir araç olarak düşünülebilir. Bu nedenle, yöneticiler bu konuya özenle odaklanmalıdır. Bu yöntem, işverenin çalışanın becerilerini geliştirmesi ve çalışanın iş yerine uyum sağlaması için fırsatlar sunmasıyla hem işveren hem de çalışan için psikolojik faydalar sağlar. Bu fırsatlardan yararlanan çalışanlar olumlu tepkiler gösterir.

İş yerindeki, yöneticilerin personel ilişkilerini etkileyen önemli bir konudur. Günümüzde bazı iş yerlerinde, personel ile kurmak için sosyal ağlar kullanmak acil bir gereklilik haline gelmiştir. Hızını yakalamak ve mevcut çağının gereksinimlerini karşılamak önemlidir. Ancak, bu her iş yerinde geçerli değildir. İş yerinde iç ağları yaygın olarak kullanılır ve tercih edilir. Bu ağları, çalışanlarla hızlı bir şekilde kurmayı ve her türlü sorunu düzeltmeyi sağlar. Çalışanların iş gereksinimleri hakkında geri bildirimde bulunmak ve memnuniyet açısından önemli bir motivasyon aracıdır ve çağımızda daha etkili bir şekilde kullanılır.

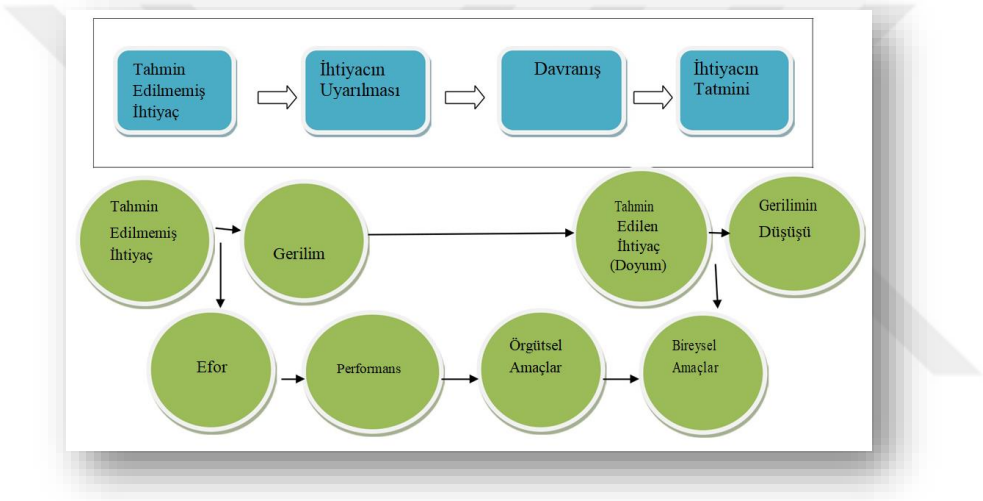
Çalışma ortamında homojenlik ve can sıkıntısı yaşanmaması için, işin ihtiyaç ve hedeflerinden ödün vermeden küçük değişiklikler yapılabilir veya verimlilik artırılabilir. Bu şekilde, birden fazla görevi olan bir çalışanın can sıkıntısı önlenebilir. İş zenginleştirilerek ve çalışanlara dikey sorumluluklar verilerek bunu başarmak mümkündür. Bu şekilde çalışanın görev ve iş yükü artar ve iş yerinde daha verimli bir zaman geçirilir. Sorumluluklarıyla birlikte statüsü yükselen bir çalışan, kariyer destekli psikolojik desteğe de sahip olur.

1.10. Motivasyon Süreci Nasıl Çalışır?

Motivasyon süreci, temel olarak hedef belirleme ve odaklanma sürecini içerir. Birey, kişisel özellikleri ve yetenekleri doğrultusunda bir hedef belirler. Bu hedefe ulaşmak için davranışlarını düzenler ve bir arzuya yönlendirilir. Motivasyon, bireyin hedeflerine ulaşma isteğiyle ortaya çıkar ve ortak değerlerin bir parçası olduğunu fark etmesini amaçlar (Güdük, 2016: 36). Dolayısıyla, motivasyon sürecinin ilk adımı, bireyi motive etmek için atılmış olur.

Motivasyon terimi, aktivasyon anlamına geldiği için birçok şeyi ifade eder, örneğin arzu, moral, başarı, irade, tatmin, beklenti gibi birçok unsuru içerir (Koçel, 2015: 41). Bu nedenle, liderlik pozisyonundaki kişilerin çalışanlarına, kişisel yeteneklerine, eğitimlerine, deneyimlerine ve ilgi alanlarına uygun olarak görev atamaları son derece önemlidir. Ayrıca, bir çalışanın hangi faktörlerle başarılı olabileceği de gösterilmelidir. Bu nedenle, motivasyon faktörleri motivasyon sürecinde önemli bir rol oynar (Baran, 2018: 30).

Motivasyon sürecini açıklayan birçok teori bulunmasına rağmen, aşağıdaki şekilde ifade edilebilir: İlk olarak, bireyin karşılanmamış bir ihtiyacı vardır ve davranış, çeşitli faktörler tarafından uyarılarak ortaya çıkar. İhtiyaçlar karşılandığında memnuniyet sağlanır ve motivasyon süreci tekrar başa döner.



Şekil 3. Motivasyon süreci (Güney, 2001: 226)

1.11. Davranış Bilimleri Perspektifinden Motivasyonel Yaklaşımlar

Motivasyonun etkili olabilmesi için, bireyin durumu, ihtiyaçları, beklentileri, kişilik yapısı ve algı düzeyi gibi faktörleri dikkate almak önemlidir. Her bireyin kendi düşünce dünyası, kültürel ve sosyal özellikleri ile duyguları vardır. Motivasyonun etkili olabilmesi için, uygun motivasyon türlerini harekete geçirme ve geliştirme ihtiyacı vardır. Bu motivasyon türleri içsel ve dışsal motivasyonu, fizyolojik motivasyonu, sosyal motivasyonu ve psikolojik motivasyonu kapsar (Kaynak, 2016: 31). Bu kategoriler veya isimler farklı şekillerde ele alınabilir, ancak bu motivasyon türlerinin zaman zaman iç içe geçtiği de gözlemlenebilir.

1.11.1. Fizyolojik Motivasyon

Fizyolojik motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki bölüme ayrılır. En etkili motivasyon yöntemidir ve insanların inançlarına, beklentilerine ve kişilik özelliklerine

dayanır. Motivasyonla hareket edebilen insanlar, dışsal faktörlere ihtiyaç duymadan kendi içlerinde motive olurlar. Bu yöntemle, kişi tatminin sonucunda hissettiği hazzı içsel olarak belirler ve diğer motivasyon türlerine göre daha güçlü ve etkilidir, bu nedenle işletmeler bu motivasyon tekniklerini geliştirmeye çalışmalıdır (Kaynak, 2016: 32).

Bagner'a göre, un bazı unsurları sırtı sıvazlamak, yeteneklere inanmak, umutsuzluğu önlemek, insanları birey olarak değerlendirmek ve benlik saygısı yaratmaktır. Bu faktörler insanların duygusal motivasyonunu içerir (Hanknanyan, 2012, s. 29). Ancak, bu durumlarla ilişkili olumsuzluklar, insanların ilgilerini azaltmasına, katılım göstermeye isteksiz olmalarına ve verimliliğin düşmesine neden olabilir.

Dışsal motivasyon, dışsal ödüller, destek ve teşvik gibi faktörlerle gerçekleştirilir. Bu tür motivasyon, la karşılaştırıldığında etkisi daha sınırlı olabilir, çünkü prim etkisiyle etkinliği azalır (Baran, 2018: 66). Bununla birlikte, dış faktörlerin yarattığı olumlu beklentiler, motivasyon için oldukça etkili bir faktördür. Ödüller, değerlendirmeler, kupa ve madalyalar gibi faktörler olumlu dışsal motivasyon örnekleridir, cezalandırma, aşağılama, saldırı ve alay ise olumsuz dışsal motivasyon örnekleridir (Ankanayan, 2012: 29).

Dışsal motivasyon, olumsuz faktörlerden kaçınmayı ve olumlu sonuçları elde etmeyi hedefleyen insan davranışını içerir. Başka bir deyişle, olumlu veya olumsuz faktörlere maruz kalmak motivasyon sağlar. Hem içsel hem de dışsal motivasyonun değerlendirildiğinde, fizyolojik motivasyon daha geniş bir uygulama alanına sahiptir (Kob, 2015: 41).

1.11.2. Sosyal motivasyon

Sosyal motivasyon kaynakları, bireyin sosyal bir varlık olduğu gerçeği göz önünde bulundurularak önemli bir etkiye sahiptir. Birey, kendini bir organizasyona ait hissettiği bir ortamda daha başarılı olur. Bu nedenle, örgütler, bireyin değerli olduğunu ve bir grup üyesi olduğunu hissettirebildiği ölçüde, bireyin organizasyon içindeki sorumluluklarını en etkin şekilde yerine getirmesine olanak sağlar. Bu yöntemler, sosyal motivasyonun bir parçası olarak değerlendirilebilir (Kaynak, 2016: 34).

Sosyal motivasyon, sevildiğini, büyüdüğünü, takdir edildiğini ve özgürce ifade edilebildiğini hissetmenin bir örneğidir (Sabuncuoğlu, 2005: 68). Bu motivasyon unsurları doğru bir şekilde kullanıldığında, bireyden maksimum verim alınabilir. Ayrıca, bireyin gizliliği ve kişisel alanına saygı gösterilmelidir. Bireyin iş dışındaki ilgi alanları, hobileri, sosyal sorumlulukları ve kültürel etkinlikleri gibi faktörler de dikkate alınmalıdır. İşyerinin dışında geçen hayatlara saygı duyulmalı ve motivasyon sağlanmalıdır. Özel günler ve sosyal

etkinlikler gibi unsurlar da motivasyona katkı sağlayabilir. Tüm bunlar, sosyal motivasyon çerçevesinde değerlendirilebilir.

1.11.3. Psikolojik Motivasyon

Psikolojik motivasyon, insanların manevi ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen ve ruhsal ve zihinsel dinamikleri içeren bir motivasyon türüdür. Bu motivasyon, bireyin ruhsal ihtiyaçlarından kaynaklanır ve davranışlarının oluşumuna katkıda bulunur. İnsanlar sürekli olarak manevi ihtiyaçlarını karşılamayı beklerler, ancak bazen bu tür bir motivasyonun farkında bile olmayabilirler (Haktanıyan, 2012: 54). Psikolojik motivasyonun karmaşık doğası nedeniyle, incelenmesi zor olabilir. Motivasyonun karmaşıklığı ve çeşitliliği yanında, bireylerin ruhsal ve psikolojik yapıları da birbirinden farklıdır. Bu nedenle, psikolojik motivasyona sahip bireylerin tüm özellikleri dikkate alınmalı ve bireysel olarak değerlendirilmelidir. Zihinsel yapıdaki farklılıklar, motivasyon biçimlerindeki farklılıklara yol açabilir. Psikolojik motivasyon, insanların unun bir parçasıdır. İnsanlar, anlam ve amaç bulma, kişisel gelişim, özgünlük ifade etme, özdeşleşme, özerklik ve başarı gibi manevi ihtiyaçlarına yanıt verecek etkinliklere yönelme eğilimindedir. Bu motivasyon türü, bireylerin kendilerini daha tatmin edici bir yaşam sürdürmeye teşvik eder. Psikolojik motivasyonu artırmak için çeşitli araçlar ve teknikler kullanılabilir. Örneğin, bireylerin kişisel hedefler belirlemesi, kendilerini motive eden etkinliklere katılması, kendi değerlerini ve ilgi alanlarını keşfetmeleri, kendini yönetme becerilerini geliştirmeleri gibi stratejiler kullanılabilir. Bireylerin kendi ihtiyaçlarını anlamaları ve bu motivasyonu sürdürebilmeleri için destekleyici bir ortam sağlanması önemlidir (Baran, 2018: 67).

1.11.4. Motivasyonun özellikleri

Motivasyon, aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir (Aslantürk, 2014):

1. Yöneticilerin faaliyetidir: Motivasyon, yöneticilerin çalışanların davranışlarını etkilemek, onlara ilham vermek ve işlerine odaklanmalarını sağlamak için kullandıkları bir araçtır.
2. Devam eden bir süreçtir: Motivasyon sürekli bir süreçtir. İhtiyaçlar ve gereksinimler sürekli değişir ve yeni hedefler ortaya çıkar. Bu nedenle motivasyon sürekli olarak yeniden değerlendirilmeli ve güncellenmelidir.
3. Psikolojik bir süreçtir: Motivasyon, çalışanların ihtiyaçlarını, gereksinimlerini ve motivasyon faktörlerini anlama ve anlamlandırma sürecini içerir. Her bireyin motivasyonu farklıdır ve yöneticiler bu farklılıkları anlamak için dikkatli olmalıdır.

4. Pozitif veya negatif olabilir: Motivasyon, olumlu veya olumsuz bir şekilde ortaya çıkabilir. Olumlu motivasyon ödüllendirme ve teşviklerle sağlanırken, olumsuz motivasyon düşük performansın cezalandırılması şeklinde olabilir.
5. Birden fazla element içerir: Motivasyon birçok farklı etkeni içerir ve yöneticiler, organizasyonun tüm seviyelerinde çalışanların motivasyonunu sağlamakla sorumludur.
6. Kişiye odaklanır: Motivasyon sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda grup veya ekip düzeyinde de önemlidir. Diğer insanların performansı da motivasyona katkı sağlayabilir.
7. İç ve dış faktörlerden etkilenir: Motivasyon, çalışma ortamı, aile ortamı, sosyal çevre ve rekabet gibi iç ve dış faktörlerden etkilenebilir. Bu faktörler motivasyonu şekillendiren unsurlardır.
8. Sanat ve sistem ile ilişkilidir: Motivasyon, şirketin hedeflerine ulaşmasına ve çalışan verimliliğinin artırılmasına katkı sağlar. Motivasyonu etkileyen faktörlerin sanatsal ve sistematik yönleri vardır.
9. Memnuniyetten farklıdır: Motivasyon, amaca yönelik davranışları teşvik etme ve hedeflere ulaşma sürecini kapsar. Motivasyon, memnuniyetten daha geniş bir kavramdır ve sürekli olarak hedefe yönelik davranışların üretilmesini gerektirir.

Bu özellikler, motivasyonun karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olduğunu ve yöneticilerin çalışanları motive etmek için farklı stratejiler ve yöntemler kullanması gerektiğini vurgulamaktadır.

1.12. Motivasyon Teorileri

1.12.1. İçerik Teorileri

Eylem alanı teorileri, bireyin iç süreçlerine odaklanarak davranışlarını açıklamayı amaçlar. Bu teoriler, yöneticilerin çalışanlarını davranışlarını yönlendiren iç süreçleri anlamalarını ve yönetmelerini önerir (Koçel, 2020). Bu teoriler, bir kişinin davranışlarının nasıl başladığını, hangi faktörler tarafından yönlendirildiğini, davranışın nasıl sürdüğünü veya durduğunu ele alır (Ünaldı Türkkan vd., 2014).

İçerik teorileri, davranışları belirli bir yönde başlatan faktörleri anlamanın önemini vurgular. İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı, Başarı İhtiyacı Teorisi, Çift Faktör Teorisi ve Alderfer ERG Yaklaşımı gibi başlıca içerik teorileri literatürde yer almaktadır (Eren, 2020; Koçel, 2020). Bu teoriler, bireyin içinde bulunduğu motivasyonel faktörleri ve ihtiyaçları anlamaya yönelik farklı yaklaşımlar sunar.

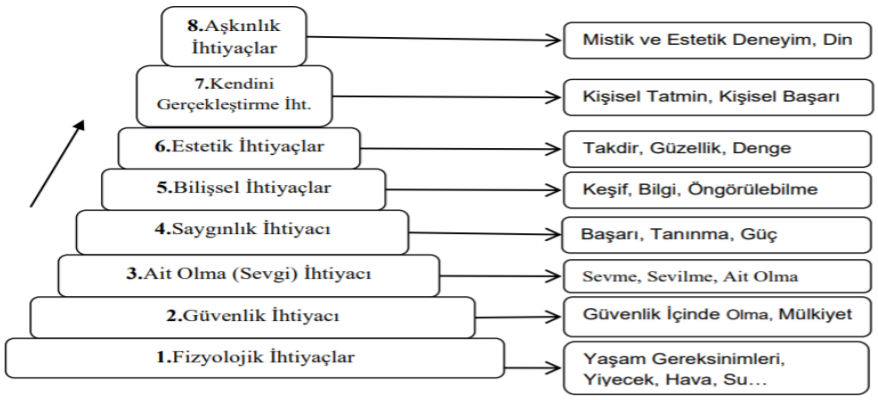
Genel olarak, eylem alanı teorileri bireyin iç dünyasını ve motivasyonel faktörlerini anlamayı hedefler. Bu anlayış, yöneticilerin çalışanları motive etmek ve davranışlarını yönlendirmek için uygun stratejiler geliştirmelerine yardımcı olur.

1.12.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını beş aşamalı bir hiyerarşi olarak tanımlamış ve ihtiyaçları düşük ve yüksek seviyeler olarak kategorize etmiştir. Teori, ihtiyaçların alt basamaktan üst basamağa doğru bir merdiven şeklinde ve sırayla karşılanacağını öngörmektedir. Maslow'a göre, daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar karşılandığında, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkar ve motive edilir. Ancak Maslow, tamamen karşılanmış bir ihtiyacın artık bireye yönelik olmayacağına dikkat çekmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, yüksek ve düşük seviyeli ihtiyaçların farklı olduğunu vurgular. Yüksek seviyeli ihtiyaçlar genellikle manevi ve psikolojik doyumla ilgili ihtiyaçları içerirken, düşük seviyeli ihtiyaçlar daha çok maddi ve fizyolojik gereksinimlerle ilişkilidir (Erenler, 2001:45). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, başlangıçta İKY'ye katkıda bulunmuş olsa da, ihtiyaçların bu sınıflandırmaya tam olarak uymadığı için eleştirilmiştir (Fındık, 2001, s. 382). Araştırmalar, sonuçların beş yerine iki aşamadan oluşan bir ihtiyaç yapısını desteklediğini göstermiştir. Ancak Maslow'un teorisinden çıkarılabilecek önemli bir sonuç, yöneticilerin çalışanların beklentilerinin farkında olmaları ve motivasyon tekniklerini buna göre uygulamaları gerektiğidir (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009:185).

Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: (Küçüközkan, 2005, s. 102). 27

Maslow, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını temel ihtiyaçlar olarak kabul ederken, diğer ihtiyaçların (aidiyet, haysiyet, kendini gerçekleştirme) gelişimsel veya sosyal ihtiyaçlar olduğunu belirtmiştir (Aksoy, 2014:38). Maslow, bu ihtiyaçları bir şablona

yerleştirerek en temel ihtiyaçtan en yüksek ihtiyaca doğru bir sıralama yapmıştır. Bu şekilde, ihtiyaçların karşılandığı ölçüde çalışan memnuniyet düzeyinin artabileceği veya azalabileceği ifade edilebilir (Küçüközkan, 2005:102). Şekil 1'de yer alan bilişsel, estetik ve sevgi ihtiyaçları, teoriye zaman içinde eklenen unsurlardır.

(i) Fizyolojik ihtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar, insanın temel hayatta kalma gereksinimlerini içerir. Yiyecek, su, barınma, uyku gibi ihtiyaçları kapsar. Aynı zamanda iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması da fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgilidir (Pektekin, 2009, s. 68).

(ii) Güvenlik gereksinimleri: Güvenlik gereksinimleri, fizyolojik ihtiyaçların karşılandığı durumlarda ortaya çıkan gereksinimlerdir. İş sağlığı ve güvenliği, daha yüksek ücretler, sigorta gibi unsurları içerir. Kişinin kendini güvende hissetmesi, geleceğiyle ilgili endişelerinin azalması bu ihtiyaçların karşılanmasını (Ilgar ve Coşgun, 2006: 99).

(iii) Ait olma ve sevgi ihtiyacı: Bu ihtiyaç, insanların sosyal bağlantılar kurma, ilişki kurma, sevgi ve aidiyet duygusu gibi unsurları içerir. İnsanlar diğer insanlarla iletişim kurma, sevgi ve şefkat gösterme, sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyacı duyarlar (Koçel, 2003: 639).

(iv) İtibar gereklilikleri: Saygı ihtiyacı, iki bölümden oluşur. İlk bölümde, bireyin güçlenme, başarı, ustalık gibi gereksinimleri yer alır. İkinci bölümde ise diğer insanların saygınlığı için statü, önem, takdir, takdir ve rol model olma gibi gereklilikler vardır (Türk, 2007, s. 84).

(v) Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin potansiyelini, yaratıcılığını, gelişimini ve kişisel hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik gereksinimleri içerir. Bireylerin yeteneklerini kullanma, hedeflerine ulaşma ve kişisel tatmin sağlama ihtiyacını ifade eder (Koçel, 2003: 639).

Bu ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde sıralandığı şekliyle bireyin temel gereksinimlerinden daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarına doğru ilerlediğini göstermektedir. Bireyin motivasyonunu etkileyen faktörlerin bu ihtiyaçlara uygun olarak yönetilmesi önemlidir.

1.12.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg tarafından 1959 yılında geliştirilen motivasyon ve hijyen teorisi, çalışanların işlerinden duydukları motivasyon ve memnuniyetle ilgilenmektedir. Herzberg, bir grup insanın iş ortamındaki iyi ve kötü deneyimlerini inceleyerek dikkate değer sonuçlar

elde etmiştir. Teoriye göre, iş ortamında bazı faktörlerin olmaması mutsuzluğa sebep olurken, var olmaları ek bir memnuniyet sağlamamaktadır. Herzberg'in teorisi hijyenik faktörler ve motivasyonel faktörler olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Hijyenik faktörler, işin yapılması gereken koşullarla ilgili olup, şirket politikaları, çalışma koşulları, ücretler gibi unsurları içermektedir. Motivasyonel faktörler ise çalışanların işleyişini olumlu yönde etkileyen faktörlerdir. Başarı, tanınma, terfi, işin kendisi, büyüme fırsatı ve sorumluluk gibi altı faktör çalışanları motive etmektedir. Motivasyon faktörlerindeki bir artış çalışanları tatmin ederken, azalmaları memnuniyet düzeyini etkilememektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 107).

Herzberg'e göre, bu faktörler aynı düzlemde çalışmaktadır. Yani, memnuniyet ve tatminsizlik birbirine karşıt değillerdir. Memnuniyetsizlik faktörlerinin ortadan kaldırılması, çalışanların otomatik olarak memnun olacakları anlamına gelmez. Motivasyon faktörleriyle ekip motive edilebilmek için öncelikle hijyen faktörlerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Şimşek, 2013: 125).

Bu teoriye göre, dört farklı kombinasyon mümkündür: yüksek hijyen ve yüksek motivasyon, yüksek hijyen ve düşük motivasyon, düşük hijyen ve yüksek motivasyon, düşük hijyen ve düşük motivasyon. İdeal durum, yüksek hijyen ve yüksek motivasyonun olduğu durumdur, çünkü çalışanlar son derece motive olurlar ve şikayetleri neredeyse yoktur. En olumsuz durum ise düşük hijyen ve düşük motivasyonun bir arada olduğu durumdur, çünkü çalışanlar hem motive olmazlar hem de şikâyet ederler.

Herzberg'in motivasyon ve hijyen teorisi yaygın olarak kullanılmaktadır, ancak eleştirileri de bulunmaktadır. Örneğin, teorinin iş tatmininin yüksek üretkenlikle eşit olduğunu iddia etmesi ve performansı etkileyebilecek dış faktörleri dikkate almaması eleştirilmektedir. Herzberg, teorisini oluştururken bu noktaları göz önünde bulundurmadığı için eleştirilere maruz kalmıştır (Sabuncuoğlu, 2001, s. 107).

1.12.1.3. Alferder'in ERG teorisi

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden ilham alarak ERG (Existence-Relatedness-Growth) teorisini geliştirmiştir. Alderfer'in teorisi, ihtiyaçları çalışma hayatı temelinde değil, organizasyona odaklanarak tanımlamasıyla Maslow'un teorisinden farklılık göstermektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008:8).

ERG teorisi de ihtiyaçları hiyerarşik bir düzende sıralamaktadır. Üç farklı ihtiyaç grubu vardır: varoluş ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı (Küçüközkan, 2015, s. 103).

Varoluş ihtiyacı, temel fiziksel ihtiyaçları (yiyecek, içecek, güvenlik, maaş gibi) kapsar. İlişki ihtiyacı, insanın sosyal bir çevreye sahip olma ve duygusal ilişkiler kurma ihtiyacını içerir. Gelişme ihtiyacı ise kişinin kendini geliştirme, başarı ve büyüme ihtiyacını temsil eder (Karelim, 2006, s. 20).

ERG teorisi ile ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi benzerlik gösterir, ancak birkaç farklılık bulunur. ERG teorisine göre, hayal kırıklığı ve tatminsizlik, önceki ihtiyaçlar karşılanmış olsa bile sonraki bir ihtiyacın karşılanamaması durumunda ortaya çıkar ve aynı zamanda önceki tatmin edilen ihtiyaçları da etkileyerek tekrar tatmin ihtiyacını oluşturur. Ayrıca, ERG teorisine göre ihtiyaçlar aynı anda aktive edilebilir, yani hiyerarşik bir sıralamaya sıkı sıkıya bağlı kalmazlar.

ERG teorisi, ihtiyaçların hiyerarşik derecelendirme yaratmasına rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi kadar kesin bir sıralama sağlamaz. Aynı anda üç ihtiyacın aktive edilebileceğini ve ihtiyaçların ortaya çıkmasının sosyal yaşam, kültür, eğitim başarıları gibi değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebileceğini savunur (Ulukuş, 2016, s. 250). Sonuç olarak, Alderfer'in ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden farklılıklar içeren bir yaklaşımdır. İhtiyaçların organizasyona odaklanarak tanımlanması ve aynı anda aktive edilebileceği önerisi, ERG teorisinin önemli özellikleridir (Can vd., 2006:106).

1.12.4. Kazanılmış Gereksinim Teorisi

David McClelland, insanları motive eden üç temel insani ihtiyacı belirlemiş ve bunları başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ait olma ihtiyacı olarak tanımlamıştır. Bu ihtiyaç düzeyleri bireyler arasında, toplumlar arasında farklılık gösterebilir ve kişinin geçmişi, topluluğu, kültürü ve eğitimi gibi faktörlere bağlı olarak ihtiyaç seviyeleri değişebilir (Thiagaraj and Thangaswamy 2017).

McClelland'a göre, bu ihtiyaçlar daha sonradan eğitim yoluyla kazanılan ihtiyaçlardır. İhtiyaçların doğuştan gelen bir özellik olmadığını savunur. Bu üç ihtiyaç şunları içerir:

- Ait olma ihtiyacı: Bireyin bir gruba ait olma ve sosyal ilişkiler geliştirme arzusunu ifade eder. Bir kişi sevildiğinde mutlu olur ve bir sosyal gruba katılmak ve ilişkiler kurmak ister (Özdemir, 2006).
- Güç kazanma ihtiyacı: Diğer insanları etkileme arzusu taşır. Güç ihtiyacı olan bireyler, örgütlenmenin önemine inanır ve bir güç sistemindeki diğer insanlardan daha fazla etkiye sahip olmak isterler. Aynı zamanda iş disiplinine büyük önem verirler ve kurumun iyiliği için kendi arzularından vazgeçebilirler.

- Başarı ihtiyacı: Bireyin yetenek ve bilgiyi kullanarak hedeflere ulaşma arzusudur. Başarılı olma isteği güçlü olan bu bireyler, başarısızlıktan da aynı derecede korkarlar.

Bu ihtiyaçlar, insanların motivasyonunu etkileyen önemli faktörlerdir. McClelland'a göre, bu ihtiyaçlar bireylerin davranışlarını yönlendirir ve performanslarını etkiler. İnsanları motive etmek ve performanslarını artırmak için bu ihtiyaçların dikkate alınması önemlidir (Özdemir, 2006).

1.12.2. Süreç teorileri

Bu teorilerin odak noktası, insanların nasıl motive edildiği, hangi hedeflerin onları motive ettiğidir. Süreç teorilerine göre, ihtiyaçlar insanları motive eden faktörlerden sadece birkaçıdır. Dolayısıyla bu iç faktörlerin yanı sıra bazı dış faktörlerin de bireyin davranış ve motivasyonunu etkilediği savunulmaktadır. En çok bilinen süreç teorileri arasında; koşullanma davranışına yaklaşım, beklentiler teorisi, eşitlik teorisi ve hedefler teorisi (Koçel 2020).

1.12.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Psikolog Victor Vroom'a göre, insanların motivasyonu, değerlilik, araçsallık ve beklenti kavramlarına bağlıdır. Bu kavramlar, bir kişinin belirli bir hedefe ulaşma konusundaki isteğini ve motivasyonunu belirler. Değerlilik kavramı, bir kişinin hedefe ulaşma konusundaki önem derecesini ifade ederken, araçsallık kavramı hedefe ulaşmanın belirli bir sonuca yol açacağı umudunu ifade eder. Beklenti kavramı ise birinci seviye sonuçların ikinci seviye sonuçlara ulaşma olasılığını ifade eder (Erdem, 1998: 54).

İnsanlar, motivasyonlarını artırmak için belirli bir hedefe ulaşma konusunda değerlilik, araçsallık ve beklentiyi bir araya getirirler. İlk aşama sonuçları, doğrudan işle ilişkili olan üretkenlik, personel devir hızı veya devamsızlık gibi faktörleri içerirken, ikinci aşama sonuçları, birinci seviye sonuçlardan kaynaklanan ödüller veya cezalardır (Kahn, 20 06:109). İnsanlar, ikinci seviye sonuçları elde etmek için önce birinci seviye sonuçları elde ederler ve aralarında bir bağlantı kurarlar. Bir kişi birinci aşama sonuçlarını, ikinci seviye sonuçlarını elde etmek için bir araç olarak kullanır. (Dinçer ve Fidan, 1996: 312-313).

Vroom'un beklentiler teorisi, bazı bilimsel varsayımları kabul eder. Bunlar arasında insan davranışının kişisel ve çevresel faktörler tarafından yönlendirildiği, insanların farklı ihtiyaçlara sahip olduğu ve istenen ödüllere göre hareket ettikleri bulunur. Vroom, ihtiyaçların insanların davranışındaki tek temel faktör olmadığını, aynı zamanda ihtiyacı karşılamanın birincil hedefine yol açacağı beklentisinin de etkili olduğunu savunur.

Bu teoriye göre, yöneticilerin insanların beklentilerini ve bu beklentilerin ne kadar çekici olduğunu anlamaları önemlidir. İnsanlar farklı istek ve ihtiyaçlara sahip olduklarından, beklentiler kişiden kişiye değişebilir ve beklenen ödüllerin çekiciliği ile ilişkili olabilir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarıyla ilişki kurarak beklentileri anlamaları ve motive etme stratejilerini buna göre belirlemeleri önemlidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 313).

1.12.2.2. Adams denklem teorisi

Eşitlik, aynı olan ve aynı özellikleri sergileyen birden fazla olay veya durumu ifade eder. Eşitlik teorisi, iş tatmini konusunu ele alırken adalet ve eşitlik kavramlarına dayanır. Bu teori, çalışanların iş tatminini açıklamak için kullanılır ve aynı zamanda bir motivasyon teorisidir (Mete, 2018: 107). Eşitlik teorisi, bireylerin başarıları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi örgütteki eşitlik veya eşitsizlik algısına bağlar. İnsanlar, kendi çıktılarının maliyetlerine oranının, diğer insanların çıktılarının maliyetlerine oranına eşit olması gerektiği düşüncesine dayanarak eşitlik veya eşitsizlik algısı oluştururlar. Bir kişi, hak etmediği birine maaş veya terfi gibi sonuçların verilmesi veya bu sonuçların başkalarına kıyasla daha fazlasını hak etmeyen birine verilmesi durumunda eşitsizlik algısı oluşabilir (Korkut, 2018: 38).

Eşitlik teorisi, çalışanların kendilerini başka çalışanlarla karşılaştırdıkları ve kendi çıktılarının karşılığının adil olup olmadığına dair bir değerlendirme yaptıkları bir karşılaştırma sürecine dayanır (Adams, 1965: 280; Akt. Mete, 2018: 170). Bu karşılaştırma sürecinde, çalışanlar kendi çalışma grubuyla veya algıladıkları başka bir grubun ortalamasıyla karşılaştırma yapabilirler. Bir çalışan eşitsizlik algıladığında, motivasyonu, üretkenliği ve iş tatmini azalabilir. Bu durum, iş organizasyonuyla ilgili birçok soruna yol açabilir.

Eşitlik teorisi, iş tatmini ve motivasyonun sürdürülmesinde önemli bir rol oynar. İşverenlerin, çalışanlar arasında adalet ve eşitlik algısını sağlamak için adil bir işe alma, terfi ve ödüllendirme sistemi oluşturmaları önemlidir. Bu, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırabilir, performanslarını yükseltebilir ve iş tatminlerini artırabilir (Alper, 2018: 21).

1.12.2.3. Locke'un Amaçlar Teorisi

Edwin Locke'un amaç teorisine göre, davranışın nedenleri insanların bilinçli hedefleri olarak görülür. İnsanlar kendileri için belirli hedefler belirler ve davranışlarını bu hedeflere

ulaşmak için yönlendirir. Burada hedefin içeriği (hedefin ulaşılabilirlik derecesi) ve hedefin yoğunluğu (hedefe ulaşma arzusu) bireyin gözünde temel kavramlar olarak dikkate alınsa da, hedefin öneminin bireyi aynı düzeyde motive edeceği görüşü savunulmaktadır. Yüksek motivasyona yönelik hedefler aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Tutar, 2016):

Açık ve net olmalıdır. Hedeflere ulaşılması gözlemlenebilir ve ölçülebilir olmalıdır.

Kişiye ait olmalıdır. Bir hedef insanlar tarafından tanımlandığında sahip olmak daha kolay olacağından, yöneticiler genellikle hedefleri astlarıyla birlikte çözer ve motivasyon sağlar.

İddialı olmalı. Teoriye göre, zor ama ulaşılabilir şeyler insanları kolay hedeflerden daha fazla motive eder.

Hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı konusunda geri bildirim sağlanmalıdır. Sonuçlar hakkında zamanında ve objektif geri bildirim önemlidir, çünkü bir kişi başarılı olursa, onları daha motive olmaya zorlamayacak, ancak hatalarının nedenlerini araştırmaya zorlayacaktır.

Hedeflerin karmaşıklığı insanlarda yüksek bir eşiği koruduğundan, bunun başarı ve motivasyon arzusunu artırdığına inanılmaktadır**.**

Hedef teorisi bir motivasyon teorisinden ziyade bir motivasyon tekniği olarak görülmektedir. Bu da yöneticilerin bu teknikle motivasyon ve başarıya ulaşabileceklerini göstermektedir (Tınaz, 2013). Çalışmanın bir sonraki bölümünde "iş-yaşam dengesi" kavramına yer verilecektir.

1.12.2.4. Lawler'in Çok Yönlü Doyum Kuramı

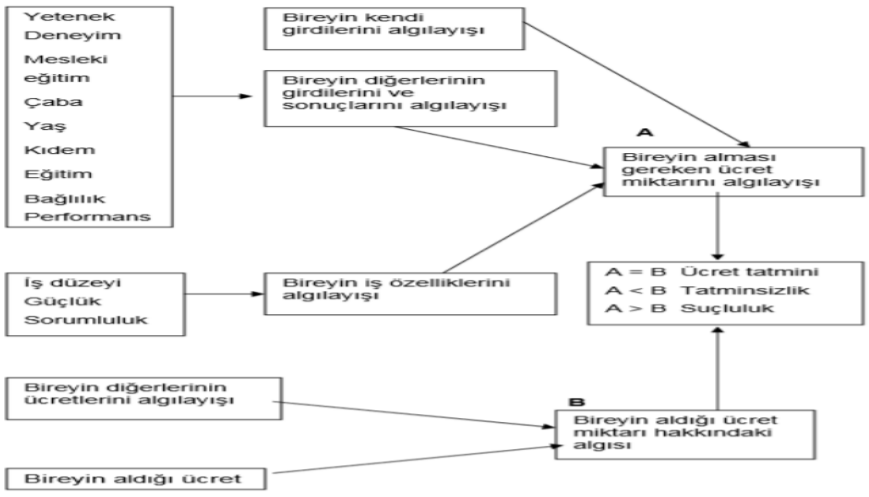
Porter ve Lawler'ın (1968) teorisi, beklenti teorisi temelinde olmasına rağmen Vroom'un teorisinde yer almayan bazı değişkenleri de içeren bir teoridir. Bu nedenle, teorinin özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan birçok değişkeni birleştirmesi ve aralarında ilişki olduğunu iddia etmesidir (Onaran, 1981: 76).

Bu teoriye göre, çabaların başarılı sonuçlara dönüştürülmesinde iki ek faktör rol oynamaktadır. İlk olarak, anında değişmeyen yeteneklerin ve kişilik özelliklerinin birikimli etkisi önemlidir. Örneğin, bir çalışanın yeterli eğitim ve öğretime sahip olması ve kişisel niteliklerinin işle uyumlu olması önemlidir. Araştırmalar, satış elemanlarının dışa dönük bir kişiliğe sahip olmalarının, işlerinde daha başarılı olmalarını sağladığını göstermektedir.

Teoriye göre, bireyin mevcut ücretini (a), hak ettiği ücretle (b) karşılaştırarak yaptığı yorum, bir tatminsizlik ya da tatmin hissi oluşturur (Ataay, 2008, s. 60). Bir çalışan, şu anda kazandığı gelirin, düşündüğü gelire eşit olduğunu tespit ederse (a = b), o zaman memnuniyet ortaya çıkar. Mevcut durum algısı, beklenenden düşükse (a < b), çalışan kendini suçlu ve rahatsız hissedebilir (Başaran, 2003).

Lawler ve Porter'ın teorisinde, adalet algısı, sonuçların ilişkilendirilmesi ve diğer iş arkadaşlarıyla karşılaştırılmasıyla oluşur. Teori, önemli değişkenler eklenmiş olsa da temel olarak çalışan memnuniyetinin belirlenmesi sürecini açıklar (Faulke, 2002, s. 12).

Her çalışan, kendi performansının nasıl ödüllendirilmeyi hak ettiği konusunda değerli bir yargıya sahip olmak için kendi performansını ve başarısını diğer çalışanların başarısıyla karşılaştırır. Lawler ve Porter, kuruluşların yüksek düzeyde çalışan memnuniyetini sürdürmek istiyorlarsa sonuçları ödüllendirmede objektif olmaları gerektiğini vurgulamışlardır (Koçel, 1999, s. 447). Şekil 2, Lawler'ın maaş memnuniyeti modelini göstermektedir.



Şekil 5. Lawler'ın Ücret Tatmini Modeli

Kaynak: Ergüney, 2006:45

Porter ve Lawler'ın teorisi, Vroom'un beklenti teorisinin temelini oluştururken, ek olarak iş tatminini etkileyen diğer değişkenleri de dikkate almaktadır. İş tatmini, bir kişinin kendi beklentileriyle uyumlu olarak elde ettiği sonuçlara dayanır. Ancak aynı zamanda, bir kişinin kendisi ve meslektaşlarıyla ilgili algısı, kendi maaşıyla ve meslektaşlarının maaşlarıyla karşılaştırarak da etkilenebilir.

Bu teoriye göre, bir çalışanın iş tatmini, beklentileriyle gerçekleşen sonuçlar arasındaki uyumu değerlendirirken, maaş konusunda adalet algısı da önemlidir. Kendi maaşını ve meslektaşlarının maaşlarını karşılaştıran bir çalışan, adalet algısı doğrultusunda maaşının uygun olduğunu düşünüyorsa, bu durum iş tatminini artırabilir. Ancak çalışanın algısı, kendisinin veya meslektaşlarının maaşlarının adaletsiz olduğunu düşünmesi durumunda, iş tatmini olumsuz etkilenebilir.

Porter ve Lawler'ın teorisi, çalışanların maaş memnuniyetiyle ilgili algılarının, iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynadığını vurgular. Buna ek olarak, diğer değişkenlerin de (performans, yetenekler, kişilik özellikleri, adalet algısı) iş tatminini etkileyebileceği belirtilmektedir. Bu şekilde, teori, iş tatmininin çok sayıda faktörün birleşimiyle belirlendiğini ve bu faktörler arasında karmaşık bir ilişki olduğunu öne sürer.

1.13. İş Tatmini

Sanayi Devrimi ile birlikte örgütlerde benimsenmeye başlanan klasik yönetim anlayışının bir sonucu olarak, sonuç odaklı yaklaşım ön plana çıkmış, insanlar etkinliği, etkinliği ve üretkenliği artıracak makineler olarak görülmeye başlanmıştır. Zamanla, klasik yaklaşımların yönetime uygulanmasından beklenen sonuçların elde edilemediği ve mevcut durumun nedeninin göz ardı edildiği tespit edilmiş, insanın örgütlerin üretim sürecinin önemli bir unsuru olduğu gerçeği temeli üzerine inşa edilen ve temel varsayımı "işinden memnun olmayan çalışanlar, ürettikleri üründe yaptıkları işi hissetmezler" diyerek, kuruluşun verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunamaz. vd., 2015).

İş tatmini, yönetim ve örgütsel davranış ile ilgili literatürde belki de en çok çalışılan kavramlardan biridir. Gün geçtikçe, bu kavramın yapısı, diğer kavramlarla etkileşimi, olumlu ya da olumsuz sonuçları hakkında birçok görüş dile getirilmeye devam ediyor.

Bilimsel araştırmalarda ve günlük yaşamda yaygın olarak kullanılmasına rağmen, iş tatmininin ne olduğu konusunda hala genel bir anlaşma yok gibi görünüyor. Literatür üzerinde yapılan bir çalışmada, iş tatmini kavramı ile ilişkili birçok farklı tanım ve birçok farklı faktörün yanı sıra bu kavramı hangi örgütsel ve bireysel faktörlerin etkilediğinden bahsedilmektedir (Locke 1976; Hoppok, 1935; Spector, 1997).

Çalışan tutumları söz konusu olduğunda, genellikle iş tatmini ima edilir, bu da çalışanların işlerini değerlendirirken sahip oldukları olumlu duyguları açıklar (Robbins ve Judge, 2014).

Kavramın öncülüğünü yapan Hoppock, iş tatminini, bir kişinin "Genel olarak işimden memnunum" demesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır (Hoppock, 1935). Bu yaklaşıma göre, iş tatminini etkileyen birçok dış faktör varken, bir çalışanın nasıl hissettiği ile ilgili içsel bir olgu ve birtakım faktörlerin sonucu olarak görülmektedir. Bu da tatmin duygusuna neden olur.

İşçinin işyerindeki rolüne odaklanan Vroom, iş tatminini, bir kişinin organizasyondaki rolünün işiyle ilgili görüşleri üzerindeki etkisi olarak tanımladı. Bu nedenle, iş tatminini, insanların şu anda çalıştıkları iş rollerine duygusal yönelimi olarak tanımlamıştır (Vroom, 1964). Vroom, iş tatminini, bir kişinin çalışma ortamındaki ödülleri tercih etmesi olarak gördü.

Hackman ve Oldham, iş tatminini, bir kişinin işinden elde ettiği tatmin olarak tanımlarken, Davis ve Newstrom (1981) iş tatminini, bir kişinin işine farklı bir perspektiften baktığında hissettiği tatmin veya tatminsizlik olarak tanımlamıştır (Eren, 2014). Çalışmaları hakkında (Feldman ve Arnold, 1983), bir kişinin katıldığı organizasyona karşı olumlu duygularının, işinden tatmin elde etmesine izin verdiğini ve bu memnuniyetin bir sonucu olarak kişinin işini sevdiğini, değerlerini kabul ettiğini ve işine karşı olumlu duygular yaşadığını savunmuştur.

Çalışanların işleri ve çalışma durumları ile ilgili yaptıkları olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler ve yargılar sonucunda çalışanların yaşadığı olumlu duygu durumu (Karacaoğlu ve Arslan, 2019), çalışanın işinde başarması gerektiğini düşündüğü şeyler, beklentileri ve gerçekte ne elde ettiği (Lawler ve Porter, 1967), olumlu bir duygusal durum ya da iş değerlendirmesi sonucunda yaşanan tatmin, kişinin işe karşı olumlu ya da olumsuz tutumu (Gürbüz, 2008), "çalışanın iş deneyimi ve örgütle uyumu sonucunda hoş bir tutum ya da haz duygusu veren bir duygu durumudur (O'Reilly, vd., 1991).

İş tatmininin en sık atıfta bulunulan tanımlarından biri, iş tatmininin insanların işlerinin farklı yönleri hakkında nasıl hissettikleriyle nasıl ilişkili olduğu ile ilgili olarak Spector tarafından verilen tanımdır (Spector 1997). Bu yazara göre iş tatmini, işin çeşitli yönleriyle ilişkili olarak gelişen duygularla açıklanmakta ve bu şekilde tatmin veya tatminsizliğin ortaya çıkacağı iddia edilmektedir. İş tatmini, insanların işlerini ne kadar sevdiklerinin veya sevmediklerinin yanı sıra işlerini ne ölçüde sevdiklerinin veya sevmediklerinin bir ölçüsüdür. İş tatmini ve iş tatminsizliği işyerinde herhangi bir durumda ortaya çıkabilir.

İş tatminini, kişinin işini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu ve tatmin edici bir duygusal durum olarak tanımlayan Locke (1976), bir bütün olarak iş takdirinin, işle ilişkili ödül ve değerlerin bir fonksiyonu olarak görülebileceğini belirtmiştir (Aydıntan ve Koç (2016).

"İş tatmini" terimi, insanların işleriyle ilgili tutum ve duygularını ifade eder. İşe karşı olumlu bir tutum iş tatminini, olumsuz bir tutum ise iş tatminsizliğini gösterir. İş tatmini yüksek olan bir çalışanın işi ile ilgili olumlu duygulara sahip olduğunu, iş tatmini düşük olan bir çalışanın ise işi ile ilgili olumsuz duygulara sahip olduğunu belirtmektedir (Robbins ve Judge, 2014).

İşten elde edilen başarı duygusu olarak da tanımlanan iş tatmini, genellikle üretkenlik ve kişisel refah ile doğrudan ilişkili olarak algılanır. İş tatmini, zevk aldığınız bir işi yapmak, iyi yapmak ve çabalarınızı ödüllendirmek anlamına gelir. İş tatmini, işin coşkusunu ve mutluluğunu ifade eder. İş tatmini, literatürde gelir duygusu, terfi ve diğer kişisel hedeflere yol açan ve başarıya götüren kilit bir unsur olarak ele alınmaktadır.

Bu tanımlardan yola çıkarak bir genelleme yapacak olursak, iş tatmininin bir kişinin, işin ve ondan alınan doyumun içinde oluştuğunu ve bu doyumun sonucunda kişinin işe dair olumlu imajının oluştuğunu söyleyebiliriz.

1.14. İş Tatmininin Önemi

Günümüzün zorlu rekabet ortamında işletmelerin çalışanlarını kaybetmemek için beklentilerini daha iyi anlamaları ve karşılamaları gerekmektedir (Özbek, 2019).

İş tatmini, bir kişinin çalışmalarının iş değerlerinin elde edilmesine veya elde edilmesine katkıda bulunduğuna dair değerlendirmesinden kaynaklanan tatmin edici bir duygusal durumdur (Locke 1969). Çalışan için iş tatmini ne kadar önemliyse, işveren için de o kadar önemlidir. Önemli bir faktör, çalışanların şirkette tutulmasıdır. Bu, işverenin çalışanı elde tutmasında ve etkin çalışmasını sağlamada önemli bir faktördür.

İş tatminsizliği, bireyin mesleki değerlerine ulaşmasının önünde bir engel olarak değerlendirilmesinden kaynaklanan doyumsuz bir duygusal durumdur (Locke, 1969). İş tatmini düşük olan çalışanlar işlerini iyi yapamazlar ve organizasyondan ayrılmanın yollarını ararlar. Bu durumun bir sonucu olarak kurumdaki personel devir hızını artırarak kuruma zarar vermektedir (Özbek, 2019). İş tatmini ve kuruma bağlılık, çalışanların işte kalıp kalmayacağını belirlemede çok önemli faktörlerdir. Bu nedenle iş tatmini iyi çalışılmalıdır.

İş tatmini sağlandığında çalışanlar işlerini sever, yüksek moral motivasyonu ile işlerine bağlanırlar ve çalıştıkları kuruma daha yakın olabilirler. Çalışanların işlerine olan sevgileri, işteki motivasyonlarını ve üretkenliklerini etkileyecektir. Bu sayede verimlilik artacaktır. Verimliliği artan çalışanların kuruma katkısı da artacaktır. İş tatmini yüksek çalışanlara sahip kuruluşlar, yüksek verimlilik ve verimlilikleri nedeniyle rakiplerine göre daha karlı olacaklardır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009).

Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin bilinmesi ve bu faktörlerin yönetim uygulamalarına dahil edilmesi başarılarına katkı sağlayabilir (Eroğluer, 2011). Bir kurumda çalışan çalışanların memnuniyet düzeyinin düşük olması sadece çalışanları etkilemekle kalmaz. Çalışanın iş tatminsizliği sonucunda ait olduğu takımı da etkilemekte ve dolayısıyla takım ruhunu zedelemektedir. Bu nedenle, örgütsel hedefler ve yönetimsel koordinasyon azalır.

1.15. İş Tatmini Kavramı Üzerine Yapılan Araştırmaların Tarihsel Süreci

Modern toplumda, tarihte hiç var olmayan örgütsel yapılar şekillenmeye başladı. Özellikle sağlık sisteminin iyileşmesinin bir sonucu olarak, insan ömrünün uzaması emeklilik süresini artırmıştır. Böylece, geçmiş yüzyıllarda eşi benzeri görülmemiş bir durum gelişti ve farklı yaş kuşaklarından insanlar birlikte çalışmak zorunda kaldı. Farklı yaş ve kültürlerden insanları istihdam eden kuruluşlarda, çalışan mutluluğu ve iş yerinde huzur ile ilgili yapılan araştırmaların sayısında önemli bir artış olmuştur. Tarihsel süreç içerisinde değerlendirildiğinde bilimsel olarak ilk olarak 1900'lü yıllarda ele alınan iş tatmini konusu, 1950'li yıllarda popülerlik kazanmaya başlamış ve günümüzde önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. İş memnuniyeti anketlerinin popülaritesinin artması tesadüf değildir. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan ve savaş sırasında kazanılan yönetim tecrübesine dayalı yeni iş modeli ve ilişki tarzının değişim ve dönüşümü; Savaş sonrası ortaya çıkan insan kaynakları sorunları ile birleştiğinde, örgüt içinde çalışan memnuniyetinin sürdürülmesi, diğer bir deyişle iş tatmininin sağlanarak insanların örgüte olan bağlılığının arttırılması, iş dünyasının önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. İş hayatı açısından önem arz eden bu kavram üzerine çok sayıda akademik araştırma yapılmıştır. 1955 yılından sonra yapılan akademik çalışmaların sayısı 4000'i aşmıştır (Şişman, 2002). Yeni dünya düzeninde insan faktörünün iş hayatındaki etkisi artmaya devam ettikçe bu kavramın önemi de artmaya devam etmektedir.

İş tatmininin ortaya çıkışı, endüstriyel ilişkilerin radikal bir dönüşümüne işaret etmektedir. Önceki satırlarda, iş tatmininin öneminin üretim faktörlerindeki, tutumlardaki

ve üretim biçimlerindeki değişikliklerden kaynaklandığı başka şekillerde ifade edilmiştir. Hem Sanayi Devrimi yıllarındaki pratik uygulamayı hem de o dönemde yapılan akademik araştırmaları göz önünde bulundurursak, işletme yönetimi için en önemli konuların hammadde arayışı ve pazar yaratma olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte insan kaynakları ile ilgili araştırmalar son derece nadirdir. O dönemde kas gücünün yerini alacak ilkel makinelerin kullanılması için vasıflı işgücüne ihtiyaç duyulmaması, işletmelerin finansal kararlarında klasik yöntemlerin kullanılması, işçilerin sürekli olarak üretim merkezlerine göç etmesi gibi nedenlerle insan kaynakları "personel" yönetimi olarak değerlendirilmiş ve bu nedenle işçilerin duygu ve düşüncelerine yeterince önem verilmemiştir. Ancak Birinci Dünya Savaşı'nın bir sonucu olarak ve İkinci Dünya Savaşı'ndan kısa bir süre sonra, işgücü kaynağında bir azalma oldu. Savaş sırasında teknik personelin askeri unsurlara geçici olarak atanması, işgücü piyasalarında önemli sorunlara neden oldu. Savaş sonrası kalifiye personel tarafından daha modern makinelerin kullanılması ihtiyacının ortaya çıkmasıyla birlikte insan kaynakları önem kazanmaya başladı. Gerçek şu ki, savaş sonrası dönemde yeniden yapılanma sürecinde hammaddeye erişim ve üretilen ürünlerin pazarlarda sunumu kolaylaşırken, sınırlı yetişmiş iş gücü ve alınması gereken politika önlemleri ile insan gücü sorununun kısa sürede çözülememesi nedeniyle insan kaynaklarının önemi artmıştır. Bu gibi durumlarda, nitelikli personel çalıştırmanın önemine rağmen, bir kişinin başka bir işletmeye taşınması ihtiyacından kaynaklanan sorunların tespiti ve çözümü de önem kazanan bir diğer konudur. Zaman zaman yaşanan yüksek çalışan devir hızının, birçok önemli şirketin hizmet ömrünü doğrudan olumsuz etkilediğinin tespit edilmesi, bu konuya olan ilginin artmasına neden olmuştur. Bu çalışmalar aşağıdaki kavramlar üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır (Yıldırım, 2007):

- Personel verimliliğinde azalma tespit edildi.

- Çalışanlar arasında işe gitme konusunda isteksizlik ve ilgisizlik.

- Çalışan olarak istifa etme niyeti.

- Çalışma ortamında ihmalden kaynaklanan iş kazaları. Bugün, yukarıda belirtilen kavramlar hala popülerliğini korumaktadır.

1.16. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen organizasyonel ve bireysel faktörler vardır.

1.16.1. Organizasyonel Faktörler

Yapının ve büyüklüğünün, işyerinde uyulması gereken kurallar, işyerine seçilecek ve görevlendirilecek kişiler, iş bölümünün nasıl yapılacağı, yönetim, çalışanlara yaptıkları iş karşılığında ödenecek ücretler ve çalışan sayısının fazlalığı ve bu işçiler arasındaki kontrol ve koordinasyon gibi örgütün yapısı ile ilgili kavramlar, iş tatmini açısından önemlidir (Robbins, Robbins, 1994).

İşin yapısı, kapsamı ve biçimsel yapısı, işyerinde izlenecek prosedürlerin resmileştirilmesi, çalışanların işin nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda bilgi sahibi olması ve görev tanımlarının açık ve net bir şekilde düzenlenmesi, çalışanı işten çıkaracağı için memnuniyet düzeyini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Adil, şeffaf ve anlaşılır işyeri personel politikalarının uygulanması, diğer bir deyişle belirli bir hedefe ulaşmak için önlemlerin alınması, çalışanın kendisinden ne beklendiğini bilmesine olanak tanıması, etkin çalışmasına katkı sağlayacaktır. Yönetim sistemlerinin başarılı ve etkin bir şekilde uygulanması, liderlik tarzları, işyerinde teknolojinin etkin kullanımı, sendikalar aracılığıyla bireysel işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, işçilerin işyeri koşulları nedeniyle bazı sorunlar yaşaması veya ortaya çıkan sorunlara etkili çözümler sunması çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen faktörlerdir. Bir çalışanın iş tatmin düzeyini etkileyen en güçlü faktörlerden biri, bir kişinin yeterli bir maaş almasıdır. Yeterli ücret alan bir çalışanın ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, çalışanın memnuniyet düzeyini artıracaktır (Garfınkel vd., 2005:339; Erdut, 2002, s. 16-17; Saldamlı, 2008: 239-263).

Eserin kendisi; Bir çalışan tarafından yapılan işin bir kişiye yeni şeyler öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk getirmesi ilginçtir – bunlar işin yapısından memnuniyetin nedenleridir. Yine çalışan memnuniyetini etkileyen en önemli faktörler ise iş karmaşasının düşük olması, iş çeşitliliği ve yaratıcılık gerektirmesi gibi durumlardır (Erdoğan, 1997: 236, 238, 377). İşçinin çalıştığı sektörde gösterdiği çabalar sonucunda işçinin terfi ve terfi etmesi için sağlanan imkanlar işçiyi tatmin edecektir. Çünkü terfi imkânı, tıpkı maaş gibi işin ekonomik bir yönüdür. Danışman, çalışanın yaptığı işle ilgili teknik yardım veya sosyal destek alacağından, çalışan için iş gerginliğini ve stresini azaltacak olan çalışan memnuniyet düzeyi yüksek olacaktır.

1.16.1.1. İş ve İş Ortamı

İş ve çalışma ortamı ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda iş ve çalışma ortamının çalışanın iş tatmini duygusunu önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmalar, iş ve iş ortamına iki farklı perspektiften bakıldığını göstermektedir: lojistik ve işin doğası. Lojistik ihtiyaçların karşılanması ve iş

kalitesi de iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle işin standart/rutin olup olmaması iş tatmini açısından farklılık yaratmaktadır. Nitekim çalışanlar işlerinde rutin bir döngüye girip girmediklerini; Yaratıcı aktiviteye katılım veya eksiklik gibi faktörlerin iş tatmininde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara neden olduğu bulunmuştur (Mitchell ve Larson 1987). Araştırmalara göre rutin çalışma, yaratıcılık duygusunun ortaya çıkmasını engelliyor ve çalışanlar arasında iş tatmini duygusunun azalmasına neden oluyor. Öte yandan, rutinin dışına çıkan ve yaratıcılıklarını ön plana çıkaran işlerde çalışanların iş tatminlerinin daha fazla arttığı tespit edilmiştir. Araç, gereç ve aydınlatma gibi lojistik faktörlerin yanı sıra iş kalitesinin de iş tatmini üzerinde istatistiksel bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004). Bu çalışmalar, lojistik koşulların iyileştirilmesinin ve mümkün olduğunda özelleştirilmesinin ve işin rutinden çıkarılmasına yönelik adımların atılmasının iş tatminini artıracağını savunmaktadır (Seyrek, 2014). Yaratıcı düşünme sergileyerek iş tatminini artıracakları için işverenlerin de çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortamı teşvik etmeleri gerektiğine inanılmaktadır.

1.16.1.2. Ücret

Ücretlerin iş tatmini üzerinde doğrudan (Knitter, Kılıç ve Şimşir, 2010) ve dolaylı olarak (Hacıoğlu vd., 2009) etkili olduğu ileri sürülmektedir. Şöyle ki, işçilerin aldıkları ücretler, sosyal statülerini belirleme açısından önemli bir araçtır (Taşdan ve Tiryaki, 2008). Bu bağlamda, ücretlerin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi vardır (Aydemir ve Erdoğan, 2013). Çalışmanın sonuçları, işletmelerde uygulanan doğru ücretlendirme politikalarının, çalışanların iş tatminini artırmada önemli bir faktör haline geldiğini göstermiştir (Karaca, Biçkes, Çakı ve Karaduman 2011). Yapılan işe göre ücretlerin adil dağılımı da çalışan için oldukça önemlidir.

1.16.1.3. Çalışma Koşulları

Çalışanların çalışma koşullarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Önceki bölümlerde tartışma için yeterli alan olduğundan, tekrardan kaçınmak için bu başlık altında herhangi bir tartışma olmayacaktır.

1.16.1.4. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı ve çalışanlara yönelik yönetim tutumları, iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Mitchell ve Larson 1987). Buna göre, baskıcı bir yönetim tarzına sahip işletmelerde iş tatmininin daha düşük olduğu, baskıdan uzak bir yönetim tarzına sahip işletmelerde ise iş tatmininin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

1.16.1.5. Kariyer Gelişimi

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda, kariyer fırsatlarının iyi düşünüldüğü işletmelerde çalışanların iş tatmin düzeylerinin diğer işletmelere göre daha yüksek olduğunu; Terfi ve kariyer fırsatları ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Okyay, 2009). Araştırmalar, terfi ve kariyer fırsatlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin diğer birçok faktörden daha fazla olduğunu göstermiştir (Şahal, 2005). Çeşitli çalışmalar da bunun tam tersini bulmuştur. Başka bir deyişle, terfi ve kariyer ilerlemesine yönelik fırsatların net olarak tanımlanmadığı ve gerçekleşmediği işletmelerde çalışanların iş tatmini azalmaktadır (Urhan, 2014). Ancak bu paragrafta vurgulanması gereken bir nokta daha var. Terfilerin ve kariyer fırsatlarının net bir göstergesi olumlu sonuçlara yol açarken, bu süreçlerin sıkı ve rutin dönemsel terminlere bağlı olması, istenen sonuçların ortaya çıkmasını engeller; Bu durum çalışanların üretkenliğini ve verimliliğini, dolayısıyla üretkenliklerini olumsuz yönde etkilemekte ve iş tatmini duygusunu azaltmaktadır (Hacıoğlu vd., 2009). Yaratıcı düşüncenin teşvik edilmesi, operasyonlarında işletmeye önemli bir avantaj sağlayacak fikirlere sahip çalışanlar için terfi sürelerinin kaldırılması gibi uygulamalar durumun yaratacağı memnuniyetsizliği kısmen de olsa ortadan kaldıracaktır.

1.16.2. Bireysel faktörler

Bir çalışanın kişiliğini oluşturan özellikler, iş tatmini düzeyini etkiler. Dışa dönük, girişken ve sosyal özelliklere sahip, olumlu duygular içeren, uyumlu, nazik, düşünce ve davranışlarında şefkatli, işyerinde ve ailede çatışmaları azaltan, öz kontrolü yüksek, planlı, sorumlu, motive olmuş, duygusal dengeye sahip, çeşitli deneyimlere açık ve uyum gibi kişisel niteliklere sahip bir çalışanın iş tatmini yüksek olacaktır (Sudak ve Zehir, 2013:141-165).

İşin özellikleri ile çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri arasındaki ilişki çerçevesinde uyum sağlanması, çalışanın yaptığı işten memnuniyet düzeyini artıracaktır. Çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, meslekte geçirdiği süre, evliliğin ya da bekarlığın varlığı, çocukların varlığı ya da yokluğu gibi birçok bireysel faktör iş tatminini etkilemektedir (Akıncı, 2002:4).

Bir çalışanın iş tatminini etkileyen kurumsal ve kişisel faktörlerin yanı sıra, iş arkadaşlarıyla kurdukları bağ, grup ve karar alma normları, kişisel nüfuz ve fırsatlar, gayri resmi düzen gibi sosyal faktörler; Tutumlar, inançlar ve değerler, ekonomik, sosyal, teknik ve yönetimsel etkiler ve çevresel faktörler gibi kültürel faktörler, bir çalışanın iş tatmin düzeyini etkileyen diğer faktörlerdir (Mullins, 1996: Özpehlivan, 2018:43-70).

1.16.2.1. Yaş

Yaşa yönelik çalışmalarda; Yaşın iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili farklı sonuçların olduğu görülmektedir. Örneğin Gözen (2007), Gider (2010) ve Davran (2014) yaptıkları çalışmalarda kavramlar arasında istatistiksel bir ilişki olduğuna dair bir kanıt olmadığını belirtmişlerdir (Gözen, 2007). Bununla birlikte, çoğu saha çalışması, yaş ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit eden çalışmalar, genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduğunu göstermiştir (Akçay, 2012). Bu çalışmalar, iş tatmininin belirlenmesinde yaş ve "iş deneyimi" arasındaki ilişkinin öneminin vurgulandığını göstermektedir (Hacıoğlu, Gökdeniz ve Dinç, 2009). Genç çalışanlar ast pozisyonlarda çalışmaya başlarlar (Kök, 2006). Pozisyonları nedeniyle iş pozisyonları, maaşları ve sosyal hakları düşüktür ve zamanla artar. Araştırmacılar bu konuda bölünmüş görünüyor. Bazı araştırmacılar, çalışanların güçlendirilmesinin iyileştirilmesinin çalışanların kendileri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve bu nedenle iş tatminlerinin zamanla, yani yaşla birlikte artacağını savunmaktadır36 (Kaya, 2013). Bazı araştırmalar, iş tatmininin yaşla birlikte arttığı fikrinin çürütüldüğünü göstermektedir.

1.16.2.2. Cinsiyet

İş tatmini ile toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkinin sonuçları konusunda literatürde bir fikir birliği olmadığı açıktır. Nitekim, literatür incelendiğinde, iş tatmini tartışmalarının odaklandığı konulardan birinin toplumsal cinsiyet olduğu ortaya çıkmaktadır. Cinsiyete göre ayrıştırılmış iş tatmini çalışmalarında genellikle kadınların erkeklere göre daha fazla iş tatmini sağladığı görülmektedir (Kaya, 2013). Ancak literatürde kadınların erkeklere göre daha yüksek iş tatmini sağladığını gösteren çalışmaların sonuçlarına itiraz eden araştırmacılar da bulunmaktadır (Gider, 2010). Bu tür çalışmalara örnek olarak Kaya ve Gieder'in çalışmaları verilebilir. Kaya ve Guider tarafından yapılan çalışmalarda kadınların erkeklere göre daha düşük iş doyumuna sahip olduğu tespit edilmiştir. Literatür, kadınların erkeklere göre farklı iş doyumlarına sahip olduğunu gösteren çalışmalarla bu durumun kaynağı konusunda net bir fikir birliği olmadığını göstermektedir (Piyal, Çelen ve Şahin, 2000). Bu durumun temel nedeni farklı yapılarda yer alan çalışanların rolleri ile ilgilidir. Özellikle bazı araştırmacıların bu durumu kadının toplumsal statüsünü etkileyerek açıklamaya çalıştıkları açıktır. Örneğin, kadının aile içindeki konumunun önemini vurgulayan bazı araştırmacılar, kadınların iş tatmini beklentilerini düşük tutacağı için bu beklentiyi karşılamanın daha kolay olabileceğini savunmaktadır (Sönmez, 2014). Başka bir araştırmacı grubu, işgücü piyasasının yapısına dayalı olarak cinsiyete göre iş tatminindeki

farkı açıklamaya çalıştı. Bu araştırmacılara göre, özellikle kadınların işgücü piyasalarına katılma olasılığının daha düşük olduğu durumlarda; Kadınlar işyerinde daha fazla sömürülüyor ve bu nedenle iş tatminsizliği var. Literatürde cinsiyetin iş tatmini üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkisi olduğunu savunan araştırmacılar olduğu gibi cinsiyetin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını savunan araştırmacılar da bulunmaktadır. Kadın çalışanların iş hayatında henüz erkekler kadar aktif bir rol oynamaması, kadınlara atfedilen rollerin farklı olması, kadınların erkeklere göre azim ve fedakârlık duygularının yüksek olması, cinsiyete bağlı olarak farklı duyguların yaygınlaşması da araştırma sonuçlarını etkiliyor.

1.16.2.3. Eğitim

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim türüne ve mezun oldukları okula bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005). Literatürde eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki istatistiksel ilişkinin göz önünde bulundurulduğu görülmektedir. Çoğu çalışma, eğitim kazanımı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ancak durumun tam tersi olduğunu iddia eden çalışmalar da var. Araştırmalar, eğitim düzeylerinin artmasına bağlı olarak çalışan beklentilerinin ve iş tatmin düzeylerinin arttığını göstermektedir. Bu nedenle eğitim düzeyindeki artışın genel olarak iş tatmini düzeyini de artırdığı söylenebilir (Saklan, 2010). Ancak özellikle son yıllarda yapılan araştırmalar, eğitim düzeyi yüksek olan yeni mezunların iş hayatında önemli ölçüde memnuniyetsizlik yaşadıklarını göstermektedir. Bunda en önemli etkenin çalışma hayatından beklentilerin yüksek olması olduğuna inanılmaktadır.

1.16.2.4. Ünvan

Araştırmalar, iş unvanı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna bağlı olarak isim iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Kaya, 2013). Örneğin, yöneticiler çalışanlardan daha fazla iş tatmini sağlar. Ancak bu memnuniyet muhtemelen alternatiflerin olmamasından da kaynaklanmaktadır.

1.16.2.5. Kıdem

Literatürde iş deneyimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Hacıoğlu vd., 2009). Bu çalışmalardan da benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Yapılan çalışmalar, iş deneyimi ile iş tatmini arasındaki istatistiksel ilişkinin negatif olduğunu göstermektedir (Karataş ve Güleş, 2010). Yaş adında da belirtildiği gibi "kıdem" ile "iş tatmini" arasında istatistiksel olarak negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Sönmez, 2014). Başka bir deyişle, işte hizmet süresinin (harcanan zamanın) artması, iş

tatmininde azalmaya yol açar. İlaç endüstrisi bu konuda örnek olarak gösterilebilir. Örneğin, sektörde 5 yıldan fazla deneyime sahip çalışanların iş doyumunun, daha az deneyime sahip çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Keleş, 2007). Unvan ve 38. bölümde geçirilen süre de iş tatminini etkileyebilir. Finans sektöründen bir örnek vermek gerekirse, aynı pozisyonda çok uzun bir geçmişe sahip çalışanların iş tatmin oranı, pozisyonu yeni kazanan bir çalışana göre daha düşük olabilir.

1.17. İş Tatmini ile İlgili İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İş tatmini ile ilgili pek çok teori veya model vardır. Bu teoriler klasik yaklaşımlar ve modern yaklaşımlar şeklinde sınıflandırılır. Klasik yaklaşımlar ise gereksinim kuramlar ve beklenti kuramları olarak ikiye ayrılır. Modern yaklaşımlar sosyal bağlam ve bu bağlamın bireyin tutum ve eylemlerinde etkili olduğunu 26 savunurlar. Bu kuram gereksinim kuramlarından farklı olarak kendi sosyal çevresini, geçmiş yaşantı ve tutumlarını seçici bir biçimde algılamak ve yorumlamak suretiyle kendi iş tatmini etken bir şekilde oluşturma yeteneğine sahip olduğunu belirtir. İş tatmini ile ilgili en önemli teoriler şunlardır (Jennifer ve Jones, 2005: 83):

Çift Faktör Teorisi
Dengeli Durum Teorisi
İş Yüzleri Modeli
Farklılıklar Modeli

Bireyin gereksinimlerinden yola çıkılarak oluşturulan iş tatmin modelleri gereksinim kuramlarına dayanmaktadır. Ancak iş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959'de "Çift Faktör Kuramı" ile oluşmuştur (Strawser ve Other, 1969: 340).

Bireyin ihtiyaçlarını oldukça ayrıntılı bir şekilde inceleyerek bilimsel katkı sağlayan kişilerden belki de en bilineni Amerikalı araştırmacı ve düşünür Abraham Maslow'dur. Maslow, bireylerin farklı zamanlarda farklı ihtiyaçlarının ön plana çıktığını iddia etmiş ve bunu araştırmak için ihtiyaç hiyerarşisi teorisini öne sürmüştür. Maslow'a göre ihtiyaçların belli bir sırası vardır ve bu ihtiyaçları sıralarken Murray'dan etkilendiği bilinmektedir. Üst ihtiyaçlara olan eğilim, alt ihtiyaçlar tatmine ulaştığı zaman ortaya çıkar (Güney, 2007: 294).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar insanın biyolojik olarak yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır. Uyumak, acıkmak, barınmak, cinsel istek gibi vb. ihtiyaçlar bu kapsamda yer almaktadır.

Güvenlik İhtiyaçları: Alt kategorideki ihtiyaçları karşılanan çalışanın bundan sonraki ihtiyacı güvenlik olacaktır. Emniyet, güven, iş güvencesi, korunma, düzen bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Sosyal İhtiyaçlar: Bu grupta Maslow, insanın sosyal bir varlık olma özelliği üzerinde durmaktadır. Bu durumda ise gruba aidiyet, dostluk, arkadaşlık gibi ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır.

Kendini Gösterme İhtiyacı: Maslow bu ihtiyacı iki yönlü olarak değerlendirilmektedir. Birincisi çalışanın yaptığı hizmet ya da iş nedeniyle başkaları tarafından takdir görmesi, tanınması, ikincisi ise çalışanın kendine saygı göstermesi, kendine güvenmesidir.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Maslow 'a göre eğer çalışan kişi, sahip olduğu bilgi ve beceriye rağmen hak ettiği konumda olmadığını hissederse içinde bir eksiklik hissedip onu gidermeye çalışacaktır. Bu durum ise kişinin kendini tamamlaması, kendisini gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Maslow bu sınıflandırmayı iki temel varsayıma dayandırmaktadır. Bunlardan birincisi, kişinin davranışlarının ihtiyaçları oluşturmasıdır. İkinci varsayımı ise, bazı ihtiyaçları tatmin etmek diğer ihtiyaçlarla kıyasladığında daha önemli olmasıdır. Bireyler kendilerinin önemli ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra diğer ihtiyaçlarını karşılamaya niyetlenirler (Koçel, 1982: 304). Kişilerin davranışını algılayabilmek için ihtiyaçlarını bilmek önemlidir. Maslow fizyolojik ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyaçlarını temel ihtiyaçlar kategorisine alırken, sevgi ve saygı ihtiyacını, bununla kendini kanıtlama ihtiyacını da ikinci derece ihtiyaçlar kategorisinde değerlendirir (Yüksel, 2007: 135-136).

1.18. İş Tatmin Ölçeğinin Boyutları

Spector (1997) iş tatminin üç önemli özelliğinden bahsetmektedir. Öncelikle, kurumlar ve organizasyonlar insani değerlere uygun biçimde yönetilmeli; çalışanlara adil ve saygılı biçimde davranılmalıdır. Ancak bu durumda iş tatmini ve çalışanın etkililiği / performansı arasında ilişki kurmak doğru olacaktır. Çalışanların duygusal ve zihinsel durumlarındaki iyileşme, iş tatmini seviyesini de yukarı çekebilecektir. İkinci olarak, çalışanların iş tatmin düzeyleriyle paralel biçimde şekillenen davranış ve tutumları, örgütün/işletmenin faaliyet ve fonksiyonlarını etkileyecektir. Yani, çalışanların yaptıkları işe karşı tatminsizlik duygularının ağır basması, onların işe karşı olan tutumlarının da olumsuz biçimde şekillenmesi sonucunu doğurabilecektir. Son olarak, çalışanların iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi, işletmedeki farklı birimlerin durumlarının ortaya koyulması ve özellikli olarak

hangi organizasyonla birimlerde yapılacak iyileştirmelerin performansı arttırabileceği hususunda veri sağlayabilecektir. İşveren gözünden bakıldığında da, çalışanların iş tatminlerinin mümkün olduğunca yüksek seviyede olması önemlidir çünkü iş tatmini üretkenlik, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi çalışma davranışlarıyla yakından ilintilidir (Gazioğlu ve Tansel, 2006: 1163). Ayrıca iş tatmini, örgütsel in kalitesi ve sürdürülebilirliği üzerinde de etkili olabilmektedir.

1.19. İş Tatmini Etkileri ve Sonuçları

İş tatmininin varlığının işletme, çalıştığın yer bakımından da işgören açısından da önemli bir olgu olarak ifade edilmektedir. Bundan dolayı iş tatmini etki düzeyi ve sonuçları bireysel, örgütsel ve toplumsal olabilmektedir. Fakat iş tatminin gerçekleşmesi ve gerçekleşme süreci o kadar kolay değildir. İş tatmini işgörende mutluluğun artması, hayata pozitif ve umutlu bakması, beden ve ruh sağlığının pozitif yönde etkilemesi, çalıştığı işte verimliliği arttırarak toplumsal gelişime katkı sağlayarak toplumsal gelişimini sağlayabilir (Çalışkan, 2021: 30).

İş tatmini konusunda önemli araştırmalar yapmış ve bu alanda önemli çalışmalar yürütmüş araştırmacı Locke iş tatmininin sağlanması ile "hayattan zevk alma, çalışanın fiziki, psikolojik sağlığı ve örgütsel verimlilik üzerinde olumlu etkisi olduğunu savunmaktadır. Liu ve Raınsey'e göre iş tatmini ile performans arasında pozitif anlamda bir ilişki bulunmaktadır" (Gögercin, 2017: 15).

Yüksek düzeyde yaşanan iş tatmini, işe devamsızlık ve çalışan devir hızını düşürdüğü gibi örgüt içinde yaşanan problemleri azaltmakta, performans ve verimlilikte olumlu yönde dolaylı etkide bulunmaktadır. İş tatminin artırdığı verimlilik ve performansı sonucu işyerindeki rekabet gücüne katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan iş tatmini kavramı birçok birimin yönetimsel kavramın kaynağı ya da sonucuna etki eden en önemli örgütsel faktördür.

Örgüt içinde bireylerin iş tatmini ve motivasyonu için sağlanan koşul ve ortamda yüksek iş tatmini seviyesine ulaşan çalışan, işini severek yapacak ve pozitif duygular besleyecektir. Sağlıklı iş ortamı, pozitif ruh halleri ve bu durumların sürekli olması iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Bunun sonucunda çalışanın enerjisini arttıran, gelecek kaygısı olmadan, geleceği ile ilgili umut ve beklentilerini arttıran çalışana yaşama gücü sağlayan imkân verilerek hem bireysel hem de örgütsel gelişime imkân verilmelidir (Özpehlivan, 2018: 59).

1.20. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları

Çalışanların emeklilik dönemine kadar uzun bir süreç olduğu için hayatlarının büyük bir vaktini iş yerlerinde geçirmektedirler. İşinden ve iş ortamından beklentilerini karşılamayan çalışanlar ekonomik, psikolojik ve sosyal anlamda kendilerini tatminsiz, mutsuz hissederler. İş tatminsizliği yaşayan işgörenler fiziksel ve psikolojik sağlıklarını da daha zor muhafaza ederler. Bu sebepten dolayı iş tatmini çalışan hayatında ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan göz ardı edilemez bir öneme sahiptir. Buradan yola çıkarak "iş tatmini = yaşam tatmini" denilebilir (Kayış, 2020: 70).

1.20.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçlar

İş tatmin düzeyi düşük olan işgörenlerde başta uyku problemi olmak üzere, sinirsel olan migren problemiyle beraber hayal kırıklığı umutsuzluk ve stres gibi duygusal ve psikolojik çöküntülerin olduğu tespit edilmiştir. İş tatminsizliği ve moral çöküntüsü kişiye acı hissi yaşatmakta, bireyi negatif hislere yönlendirmekte ve hayatını olumsuz etkilemektedir. İş tatmini olmayan çalışanlar, yetersizlik hissi, özgüven eksikliği, mide krampları, kas eklem hastalıkları, migren kalp rahatsızlıkları acelecilik gibi çoğu psikosomatik kaynaklı birçok hastalığa yol açabilmektedir. Bu durumları yaşayan bireyde ruh sağlığının bozulma sürecinin başlaması arasında ilişki olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Yaşanan tatminsizlik duygusunun sürekli olarak devam etmesi kişinin ruh sağlığını bozmakta ve kişiyi olumsuz duygu durumlarına itebilmektedir (Adıyamn, 2021: 32,33).

1.20.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin artış göstermesi ile beraber işgörenlerde, şe geç gelme-devamsızlık, Yabancılaşma, İş Gücü Devri, Çatışmalar gibi durumlar oluşturmaktadır. İş tatminsizliğinin örgütsel açıdan sonuçlarına aşağıda kısaca değinilmiştir.

İşe Geç Gelme- Devamsızlık

Devamsızlık kavramı, iş gücü kaybını, verimlilik, performans ve işgörenin işe karşı motivasyonun giderek azalmasına neden olan ve işletme, kurumlar için ciddi sorunlar haline gelen davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Kısacası işletme ve kurumlarda belirlenen mesai saatleri arasında işgörenin işletmede ve kurumda olmama durumudur. Devamsızlık sadece işletme ve kurumda olmamayı değil işe geç gelmeyi de kapsamaktadır. İşe geç gelme işgücü devri gibi kolay bir kavram değildir. Yapılan işlerin niteliğine göre farklılık göstermesi bu durumun nedenidir ve birçok iş işgörenin bilfiil iş başında bulunması gerekirken, bazı sektörlerde işgörenin fiziksel olarak bilfiil işin başında bulunmasına gerek yoktur. Örneğin proje uzmanı masa başı her yerde işini yapabilen çalışanken, inşaat işçisi,

kamyon şoförü gibi meslek grupları işlerinin başında başka yerde çalışmaları mümkün görülmemektedir. Bu sebepten devamsızlık oranları incelenirken işlerinin nerde nasıl çalışılması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Devamsızlık ve işe geç gelme davranışları işletme ve kurum için büyük sorun teşkil etmekte ve maddi açıdan külfet yaratmaktadır. Bu sebepten dolayı birçok araştırmacının inceleme konusu olarak literatüre katkı sağlamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda işletmelerin, kurumların devamsızlık, işe geç gelme kontrol allına alınması mümkün gözükmektedir (Tatlıcan, 2020: 32).

Yabancılaşma

Yabancılaşma bulunduğu ortam veya çevresi tarafından beklediği veya hak ettiğini düşündüğü değeri bulamaması sebebiyle, dış çevreye karşı kapalı olan içe dönük tulum sergilemesi, sosyal hayata adapte olamayıp, "sosyal süreçlere dahil olamamasından kaynaklanan sosyal-psikolojik rahatsızlık hali olarak tanımlanmaktadır" (Tutar, 201 O: 178) İşgörenin yaşadığı bir takım olumsuz ve hoşa gitmeyen durumlarda işgören ortamdan soğuyabilmektedir. Yabancılaşma, kişinin hem özel hayatından hem de iş hayatından uzak kalmasına sebep olabilir. Bu durum kişinin yaşamındaki işleyişini olumsuz yönde etkilemesine sebep durumlar teşkil ettiği söylenebilir. Kişinin beklentisinin karşılanmadığı durumlarda meydana gelecek yabancılaşma örgüt içerisinde tepki olarak karşımıza çıkabilmekte bu durumda örgütü olumsuz etkileyebilmektedir. Yapılan bir araştırmada özel hayatını ve iş yaşamını birbirinden ayıran kişi sanki yaptığı iş yaşamının bir parçası değilmiş gibi davranmaya devam eder. Örgütün kişiye sağladığı mevki ve saygınlığı kabul etmemeye, örgüt dışında bi1akım arayışlar arayabilmektedir (Çalışır, 2021: 31).

İşe karşı yabancılaşmanın çalışan üzerindeki etkisi; Çalıştığı işe ve yaşama karşı tatminsizlik, üretkenlik ve verimlilikte düşüş, motivasyon düşüklüğü ve bunun sebep olduğu işten uzaklaşma, işe ait olmamanın getirdiği düşük sadakat, işinden tatminsizliğin getirdiği devamsızlık ve işten kaçma, performansın düşmesi, örgütte problem yaratma ve huzursuzluk kısacası iş tatminsizliğinin sonuçları olarak kendini göstermektedir (Tutar, 2010: 183).

İş Gücü Devri

İş görenin dönüşümlü olarak adlandırılan iş gücü devri bir işletme ya da kurumun belirli dönemi kapsayan personel kadrolarındaki iş görenlerin giriş -çıkış hareketleridir. Belirli bir periyodlarda çeşitli sebeplerle (ölüm, istifa, işten ayrılma, emeklilik vb.) işletmenin veya kurum kadrolarında işten ayrılan toplam personel sayısıdır (Ateş, 2019: 26).

İş görenin tatmin seviyesi ne kadar yüksek olursa olsun, iş görenin işten ayrılma ihtimali o kadar az olur arasında ters orantı vardır. İş tatmin düzeyi arttıkça işgücü devri oranlarının alt düzeylere kadar kademe kademe indiği görülmektedir.

İşgünün devir hızı yüksek olması iş görenlerin tatminsizliğini göstermekte, bu durumda ekonomik, zaman ve sosyal problemlere yol açmaktadır. Bu problemlerin bazıları yeni çalışan bulma maliyeti, yeni personeli işletmeye adapte etme maliyeti (eğitim) ve uyum süreci olarak zaman alması ve bu süreçte işe yabancılıktan dolayı iş kazalarının artma riski, organizasyonda devam eden kişilerin moral bozukluğu sayılabilir (Özdemir, 2009: 69).

İş tatmin düzeyinin düşük olması veya iş tatminsizliğinin olması iş görenler üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta, iş gücü devir hızında öncelikle devamsızlık ardından işten ayrılma eğilimi veya devamsızlık süreci yaşanmadan direk ayrılma eğilimlerinde artış meydana geldiği tespit edilmiştir (Ateş, 2019: 26).

Çatışmalar

İş tatminsizliği kişi üzerindeki huzursuzluk ve engellemenin yarattığı olumsuz etki ve gerilim sadece kişiyle sınırlı kalmayarak, kişinin çalıştığı kurum ya da iş yerinde dahil olduğu örgüt çevresinde ilişkilerini olumsuz etkileyerek, kişiler arası, kişi -grup ve kişi-örgüt çatışmalarına yol açacağı net bir şekilde görülmektedir. Bir örgütte çatışma; kişiler ve grupların arasında birlikte çalışına problemlerinden kaynaklanan işletmenin ve kurumun işleyişinin aksaması ve karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. İş tatminsizliği yaşayan kişilerde örgütlerde bütün çabalara rağmen çatışmaları engellemek kolay değildir. Bu durum kaçınılmazdır. Örgütteki kişilerin bilgi, tecrübe beklentileri birbirinden farklı olduğu için örgüt içi çatışmalar sık yaşanmaktadır. Bu karşın nadirde olsa bazı örgütlerde bu durum yaşanmamaktadır. Bu durumun yaşanmama sebebi örgüt üyelerinin benzer özelliklere ve kişiliklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Şahal, 2005: 77).

BÖLÜM 2: YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada değişkenler arasında korelasyonel ve karşılaştırmalı incelemeyi içeren ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini araştırmayı amaçlayan araştırma modelidir. Bu araştırmada İstanbul ilinde bulunan Gökkuşağı Kolejlerinde müdürlerin liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin iş tatminleri ile motivasyon düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı araştırıldığından ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2024-2025 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan Gökkuşağı Kolejlerinde görev yapan tüm sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu kolejde görev yapan 102'si erkek, 198'i kadın olmak üzere toplamda 300 kişi oluşturmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada İstanbul ili Gökkuşağı Kolejlerinde müdürlerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmin ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Liderlik davranışları, İş Tatmini ve Motivasyon ölçekleri kullanılmıştır. Ölçek üç bölümden oluşmakta olup birinci bölümde araştırmaya katılan deneklerin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, okuldaki görevi, bulunulan okuldaki çalışma süresi ve eğitim durumu bilgilerini içeren demografik özellikler yer almaktadır.

İkinci bölümde ise öğretmenlerin iş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Weiss, England, Lofquist tarafından işgörenlerin genel iş tatminlerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Özdayı (1995) ve Bayraktar'ın (1996) araştırmalarında kullanılmıştır. Ölçeğin iş tatmin güvenilirlik katsayısı .928 bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre iş tatmin ölçeği güvenilirliği yüksek bir ölçme aracıdır (Akdoğan, 2002). Motivasyon düzeyini ölçmek için ise Özendirici Motivasyon Ölçeği kullanılmış ve bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı da yüksek bulunmuştur.

3.4. Araştırma Hipotezleri

Bu araştırmada, çalışanların iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın temelini oluşturan hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H1: Çalışanların iş tatmin düzeyi ile liderlik davranışları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu hipotez, liderlerin sergilediği olumlu davranışların çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmalarına katkı sağladığını ifade etmektedir.

H2: Çalışanların iş tatmini ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Buna göre, iş tatmininin artmasının çalışanların iş motivasyonunu da yükselteceğini ifade etmektedir.

H3: Liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu hipotez, etkili liderlik davranışlarının çalışanların işlerine yönelik motivasyonlarını artıracağını ifade etmektedir.

Bu hipotezler, araştırma kapsamında iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon arasındaki ilişkilerin bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasını sağlamaktadır.

BÖLÜM 3: YÖNTEM BULGULAR

3.1. Demografik Verilerin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Değişken	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	198	66
	Erkek	102	34
Yaş Dağılımı	20-29	68	22.67
	30-39	98	32.67
	40-49	75	25
	50 ve üzeri	59	19,67
Medeni Durum	Evli	177	59
	Bekar	123	41
Eğitim Durumu	4 yıllık üniversite	193	64
	Yüksek lisans	78	26
	Doktora	29	10
Çalışma Süresi	0-5 Yıl	172	57
	6-10 Yıl	79	26
	11-15 Yıl	40	13
	16 Yıl ve üzeri	9	3

Değişken	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Aylık Gelir	45.000-50.000 TL	46	15
	50.001-60.000 TL	72	24
	60.001-70.000 TL	84	28
	70.001 TL ve üzeri	98	33
Eşin Durumu	Çalışıyor	140	79,54
	Çalışmıyor	36	20,45
Yetişme Yeri	Köy	5	1,63
	Belde/Bucak	14	4,59
	İlçe	52	17
	İl	81	26
	Büyük şehir	153	50
Baba Eğitimi	İlk-Orta	28	9,33
	Lise	159	53
	Üniversite	113	37,66
Anne Eğitimi	İlk-Orta	51	17
	Lise	161	53,66
	Üniversite	88	29,33

Bu çalışmada katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş ve elde edilen bulgular aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır:

Katılımcılar arasında kadın öğretmenlerin sayısı (%66), erkek öğretmenlere (%34) göre oldukça fazladır. Bu sonuç, araştırma örnekleminin kadın ağırlıklı olduğunu

göstermektedir. Kadın öğretmenlerin yoğunluğunun, öğretmenlik mesleğinde kadınların daha fazla temsil edilmesiyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde, 20'li yaşlardan 60'lı yaşlara kadar geniş bir dağılım olduğu görülmektedir. En fazla temsil edilen grup, %32,67 oranla 30-39 yaş aralığıdır. Bu yaş grubunun öğretmenlik mesleğinde aktif iş gücünün büyük bir kısmını oluşturduğu söylenebilir. 40-49 yaş aralığındaki katılımcılar %25, 50 yaş ve üzerindeki katılımcılar ise %19,67 oranındadır. Genç yaş grubundaki (20-29 yaş) katılımcılar %22,67 oranında temsil edilmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, evli bireylerin oranı %59 iken, bekâr bireylerin oranı %41'dir. Evli bireylerin çoğunlukta olması, araştırma örnekleminin yetişkin ve kariyerlerinde belirli bir noktaya ulaşmış bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Ayrıca, evli bireylerin önemli bir kısmının çocuk sahibi olduğu ve çocuk sayılarının genellikle 1-2 arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bulgu, evli bireylerin aile odaklı bir yaşam sürdürdüğünü ortaya koymaktadır.

Eğitim düzeyine göre yapılan analizlerde, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%64) 4 yıllık üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, yüksek lisans (%26) ve doktora (%10) yapmış bireylerin oranı da dikkate değerdir. Bu durum, öğretmenlerin genellikle yüksek eğitim seviyesine sahip olduğunu göstermekte ve mesleğin gerekliliklerini yansıtmaktadır.

Katılımcıların mevcut işyerindeki çalışma süreleri oldukça farklılık göstermektedir. Çoğunluğu (%57) 0-5 yıl arasında bir deneyime sahiptir. Bunun yanı sıra, 6-10 yıl (%26), 11-15 yıl (%13) ve 16 yıl ve üzeri (%3) çalışma süresine sahip katılımcılar da bulunmaktadır. Bu bulgu, araştırmaya dahil edilen bireylerin hem yeni başlayanlar hem de deneyimli öğretmenlerden oluştuğunu göstermektedir.

Katılımcıların aile gelir düzeyleri genellikle 45.000 TL ile 70.000 TL arasında yoğunlaşmaktadır. En yüksek oran %33 ile 70.001 TL ve üzeri aralığında yer alırken, %24 oranında katılımcının geliri 50.001-60.000 TL arasında olduğu görülmektedir. 45.000-50.000 TL arasında gelir elde edenlerin oranı %15, 60.001-70.000 TL gelir elde edenlerin oranı ise yine %28 olarak belirlenmiştir. Gelir seviyelerinin eğitim düzeyi ve mesleki kıdemle ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Evli katılımcıların eşlerinin büyük bir kısmının çalıştığı (%79,54) belirlenmiştir. Çalışmayan eşlerin oranı ise %20,45'dir. Çalışan eş oranının yüksek olması, hane halkının

çift gelirli olduğunu ve ekonomik olarak daha güçlü bir yapıya sahip olabileceğini göstermektedir.

Katılımcıların yetişme yerleri genellikle büyük şehir (%50) ve il merkezleri (%26) olarak belirlenmiştir. İlçelerde yetişmiş bireylerin oranı %17, belde/bucaklarda yetişmiş bireylerin oranı %4,59, köylerde yetişmiş bireylerin oranı ise %1,63'tür. Bu durum, öğretmenlerin genellikle şehirleşmiş bölgelerden geldiğini göstermektedir.

Katılımcıların anne ve babalarının eğitim düzeyleri genel olarak lise ve üniversite seviyesinde yoğunlaşmaktadır. Babaların %53'ü lise ve %37,66'sı üniversite mezunu iken, %9,33'ü ilkokul veya ortaokul düzeyinde eğitim almıştır. Annelerin ise %53,66'sı lise ve %29,33'ü üniversite mezunu iken %17'si ilkokul veya ortaokul düzeyinde eğitim almıştır. Bu bulgular, ebeveynlerin eğitim düzeyinin, bireylerin eğitim ve meslek seçiminde etkili olduğunu düşündürmektedir. Bu demografik analiz, araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir ve yetişme yerleri gibi temel özelliklerini kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu veriler, araştırmanın örneklem yapısını anlamak ve sonuçların genel geçerliliğini değerlendirmek açısından önemlidir.

3.2. Ölçeklere İlişkin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alfa (α)
İş Tatmini Ölçeği	0.87
Liderlik Davranışları Ölçeği	0.91
Motivasyon Ölçeği	0.85

Bu tablo, her bir ölçeğin genel olarak güvenilir olduğunu göstermektedir. Cronbach Alfa değerlerinin 0.7'nin üzerinde olması, ölçekteki maddelerin birbiriyle tutarlı olduğunu ve ölçümün güvenilir olduğunu ifade eder.

3.3. İş Tatmini Ölçeği Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Soru No	N	Ortalama (Ort)	Standart Sapma (Ss)
1	300	3.25	1.28
2	300	3.16	1.35

Soru No	N	Ortalama (Ort)	Standart Sapma (Ss)
3	300	3.30	1.38
4	300	3.18	1.29
5	300	3.10	1.34
6	300	3.43	1.20
7	300	3.22	1.29
8	300	3.36	1.28
9	300	3.38	1.24
10	300	3.26	1.29
11	300	3.37	1.23
12	300	3.44	1.19
13	300	3.28	1.27
14	300	3.29	1.27
15	300	3.12	1.32
16	300	3.01	1.36
17	300	3.16	1.27
18	300	3.47	1.18
19	300	3.27	1.22
20	300	3.30	1.28

Soruların ortalamaları 3.01 ile 3.47 arasında değişmektedir. En yüksek memnuniyet ortalaması Soru 18'de (3.47), en düşük ise Soru 16'da (3.01) görülmüştür. Bu durum, katılımcıların genel olarak Soru 18'e daha olumlu tepki verdiğini ve Soru 16'ya daha düşük

memnuniyetle yaklaştığını göstermektedir. Standart sapma değerleri, 1.18 ile 1.38 arasında değişmektedir. Bu, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtların birbirine oldukça yakın olduğunu, ancak belirli sorularda daha fazla çeşitlilik olduğunu göstermektedir. Örneğin, Soru 16'da daha yüksek bir standart sapma görülmüştür (1.36), bu da bu soruya verilen cevapların daha fazla farklılık içerdiğini işaret etmektedir. Bu bulgular, iş tatmini ölçeğindeki soruların katılımcılar tarafından nasıl algılandığını ve memnuniyet düzeylerini ortaya koymaktadır. Veriler, organizasyonda iş tatminini artırmaya yönelik spesifik alanları belirlemek için kullanılabilir.

3.4. Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Soru No	N	Ortalama (Ort)	Standart Sapma (Ss)
Soru 1	300	3.45	1.28
Soru 2	300	3.46	1.26
Soru 3	300	3.50	1.24
Soru 4	300	3.43	1.29
Soru 5	300	3.46	1.30
Soru 6	300	3.58	1.22
Soru 7	300	3.39	1.31
Soru 8	300	3.47	1.27
Soru 9	300	3.40	1.29
Soru 10	300	3.49	1.24
Soru 11	300	3.46	1.30
Soru 12	300	3.50	1.25
Soru 13	300	3.42	1.30
Soru 14	300	3.48	1.26

Soru No	N	Ortalama (Ort)	Standart Sapma (Ss)
Soru 15	300	3.44	1.28
Soru 16	300	3.52	1.22
Soru 17	300	3.39	1.31
Soru 18	300	3.51	1.27
Soru 19	300	3.38	1.29
Soru 20	300	3.54	1.24
Soru 21	300	3.46	1.30
Soru 22	300	3.58	1.22
Soru 23	300	3.41	1.31
Soru 24	300	3.47	1.27
Soru 25	300	3.40	1.29
Soru 26	300	3.55	1.25
Soru 27	300	3.48	1.30
Soru 28	300	3.50	1.24
Soru 29	300	3.41	1.30
Soru 30	300	3.49	1.26
Soru 31	300	3.44	1.28
Soru 32	300	3.52	1.22
Soru 33	300	3.42	1.31
Soru 34	300	3.47	1.27

Soru No	N	Ortalama (Ort)	Standart Sapma (Ss)
Soru 35	300	3.46	1.30
Soru 36	300	3.55	1.25

Liderlik davranışları ölçeğinden elde edilen verilere göre, katılımcıların liderlik algısı genel olarak "Bazen" ile "Genellikle" arasında bir dağılım göstermektedir. Soruların ortalamaları 3.4 ile 3.6 arasında değişirken, standart sapmalar 1.2 ile 1.3 arasında sabit bir aralıkta yer almaktadır. Bu durum, katılımcıların liderlik davranışlarına yönelik algılarında genel bir tutarlılık bulunduğunu göstermektedir. Ancak bireysel farklılıklar da sınırlı düzeyde gözlenmektedir.

Katılımcılar, özellikle Soru 6 ve Soru 22 gibi ortalamaların yüksek olduğu sorularda, liderlik davranışlarının daha sık gözlemlendiğini belirtmişlerdir. Bu, bu alanların daha olumlu algılandığını ve liderlik performansı açısından güçlü yönleri yansıttığını göstermektedir. Buna karşın, Soru 19 ve Soru 7 gibi ortalamaların daha düşük olduğu sorular, liderlik algısında geliştirilmesi gereken alanlara işaret etmektedir.

Veriler, liderlik becerilerinin bazı yönlerinin daha fazla desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar arasında homojen bir dağılım olması, liderlik algısının belirli bir düzeyde genel kabul gördüğünü ancak daha düşük değerlere sahip alanlarda farkındalık artırıcı çalışmalar yapılması gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, liderlik Gelişim Programları, Düşük Puanların Gözlendiği Davranışları Güçlendirmeye Odaklanabilir.

3.5. Motivasyon Ölçeği Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Soru No	N	Ortalama (Ort)	Standart Sapma (Ss)
Soru 1	300	2.92	1.01
Soru 2	300	2.85	1.03
Soru 3	300	2.88	1.01
Soru 4	300	2.98	0.95
Soru 5	300	2.86	1.04

Soru No	N	Ortalama (Ort)	Standart Sapma (Ss)
Soru 6	300	2.89	1.02
Soru 7	300	2.91	1.03
Soru 8	300	2.90	1.00
Soru 9	300	2.93	1.02
Soru 10	300	2.95	1.01
Soru 11	300	2.87	1.04
Soru 12	300	2.91	1.03
Soru 13	300	2.88	1.02
Soru 14	300	2.92	1.01
Soru 15	300	2.90	1.03
Soru 16	300	2.91	1.01
Soru 17	300	2.89	1.02
Soru 18	300	2.93	1.00
Soru 19	300	2.94	1.03
Soru 20	300	2.92	1.01
Soru 21	300	2.90	1.02
Soru 22	300	2.91	1.01
Soru 23	300	2.89	1.02
Soru 24	300	2.94	1.03

Motivasyon ölçeğinden elde edilen veriler, katılımcıların genel olarak orta düzeyde bir motivasyona sahip olduklarını göstermektedir. Soruların ortalama değerleri 2.85 ile 2.98 arasında değişirken, standart sapma değerleri 0.95 ile 1.04 arasında yer almaktadır. Bu durum, katılımcıların yanıtlarında büyük bir farklılık olmadığını ve çoğunluğun sorulara benzer düzeyde cevap verdiğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, genelde "Bazen" (2) ile "Sık Sık" (3) arasında yanıt vermiştir. Bu, motivasyon seviyesinin ne çok düşük ne de çok yüksek olduğunu, daha çok orta bir seviyede seyrettiğini işaret etmektedir.

Soru 4, ortalama değeri 2.98 ile en yüksek motivasyonu temsil etmektedir. Bu, katılımcıların bu alanda motivasyonlarının daha sık harekete geçtiğini ve bu alanın grup içinde güçlü bir motivasyon kaynağı olabileceğini göstermektedir. Diğer yandan, Soru 2, 2.85 ortalama değeriyle motivasyonun en düşük olduğu alanı işaret etmektedir. Bu soruya verilen yanıtların daha düşük olması, bu motivasyon faktöründe bir eksiklik ya da geliştirilmesi gereken bir durum olduğunu düşündürmektedir. Veriler, motivasyonun belirli faktörler açısından daha olumlu algılandığını, ancak bazı alanlarda zayıf kaldığını göstermektedir. Katılımcıların yanıtlarının birbirine yakın olması, grubun genel motivasyon algısında bir uyum olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, bireysel farklılıkların sınırlı düzeyde olması, gruptaki çoğu kişinin benzer motivasyon seviyelerine sahip olduğunu düşündürmektedir.

3.6. Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 1: Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
İş Tatmini Ölçeği	Kadın	198	130	3.25	1.15	2.4*	0.03
	Erkek	102	118	3.28	1.15		
Liderlik Davranışları	Kadın	198	160	3.22	1.85	1.7	0.06
	Erkek	102	145	3.26	1.15		

Ölçek	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Motivasyon Ölçeği	Kadın	198	1.95	2.02	1.32	1.7	0.18
	Erkek	102	1.89	2.03	1.		

Bu analizde kadınların iş tatminine yönelik algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu, ancak liderlik davranışları ve motivasyon ölçeklerinde cinsiyetin anlamlı bir fark yaratmadığı gözlemlenmiştir.

Cinsiyete göre ölçek puanlarının karşılaştırılması sonucunda, kadın ve erkek katılımcıların farklı ölçeklerdeki algıları arasında bazı dikkat çekici farklar olduğu görülmüştür. İş Tatmini Ölçeğinde kadın katılımcıların ortalaması (3.30), erkek katılımcılardan (3.18) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur (**$t(298) = 2.15, p < 0.05$**). Bu durum, kadınların iş tatminine yönelik daha olumlu bir algıya sahip olabileceğini göstermektedir. Bu sonuç, iş yerindeki tatmin düzeyinin kadınlar için daha belirgin bir öneme sahip olabileceğini veya mevcut çalışma koşullarının kadınlar tarafından daha olumlu değerlendirildiğini düşündürebilir.

Liderlik Davranışları Ölçeğinde kadın katılımcıların ortalaması (3.60), erkek katılımcılara göre (3.45) daha yüksek bulunmuş olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (**$p > 0.05$**). Bu durum, kadın ve erkeklerin liderlik davranışlarının boyutuna benzer şekilde yaklaştığını ve algıladığını göstermektedir. Liderlik algısında cinsiyetin belirgin bir etkisi olmadığı, her iki grubun da bu davranışları benzer düzeyde algıladığı söylenebilir.

Motivasyon Ölçeğinde kadınların ortalaması (2.95), erkeklerin ortalamasından (2.89) biraz daha yüksek olsa da, bu fark da istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (**$p > 0.05$**). Bu sonuç, cinsiyetin motivasyon üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını, her iki cinsiyetin de benzer seviyede algısına sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak, kadınların iş tatmini açısından erkeklere kıyasla daha olumlu bir algıya sahip olduğu görülürken, liderlik davranışları ve motivasyon algılarında cinsiyetin anlamlı bir farklılık yaratmadığı anlaşılmaktadır.

3.7. Yaş Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 2: Yaş Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Yaş Grubu	N	Ort.	SS
İş Tatmini Ölçeği	18-29	68	48.62	8.22
	30-39	98	60.30	8.23
	40 ve üzeri	134	46.67	5.77
Liderlik Davranışları	18-29	68	50.76	10.14
	30-39	98	60.23	8.48
	40 ve üzeri	134	58.78	6.95
Motivasyon Ölçeği	18-29	68	43.82	7.01
	30-39	98	47.56	7.94
	40 ve üzeri	134	45.34	6.34

Yapılan analiz sonuçlarına göre, yaş gruplarının iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. **İş Tatmini Ölçeği** açısından, 30-39 yaş grubu ortalama **60,30** puanla en yüksek iş tatminine sahip grup olarak öne çıkmaktadır. Bu grup, kariyerinde olgunluk dönemine yaklaşan bireylerden oluştuğu için, işyerindeki sorumluluk ve başarılarıyla daha tatmin olmuş olabilir. Buna karşılık, 40 ve üzeri yaş grubu, ortalama **46,67** puanla en düşük iş tatminine sahiptir. Bu durum, kariyerinin ileri safhalarında olan bireylerin iş tatmin düzeylerinde bir miktar düşüş yaşadığını gösterebilir. Genç grup (18-29 yaş) ise ortalama **48,62** puanla orta seviyede bir iş tatmini göstermektedir.

Liderlik Davranışları Ölçeği sonuçları, 30-39 yaş grubunun ortalama **60,23** ile liderlik davranışlarının boyutunda en yüksek puanı aldığını göstermektedir. Bu grup, kariyerinde liderlik rollerine daha fazla adapte olmuş olabilir. Buna karşın, 18-29 yaş grubunun ortalama **50,76** puanla liderlik boyutunda en düşük puana sahip olduğu

görülmektedir. Bu durum, genç grubun liderlik deneyimi kazanmaya henüz başlamış olabileceğini ve bu alanda gelişim ihtiyacı duyduğunu işaret etmektedir.

Motivasyon Ölçeği açısından, 30-39 yaş grubu ortalama **47,56** ile en yüksek seviyesine sahiptir. Bu sonuç, bu yaş grubunun kariyer ve kişisel hedeflere yönelik güçlü bir bağlılık geliştirdiğini göstermektedir. Genç grup (18-29 yaş), ortalama **43,82** ile en düşük a sahiptir. Bu durum, genç bireylerin hedeflerini netleştirme ya da iş ortamında motivasyon kaynaklarını keşfetme sürecinde olabileceğini düşündürmektedir. 40 ve üzeri yaş grubunun ortalaması ise **45,34** olarak bulunmuş, orta düzeyde bir motivasyon sergilediği gözlemlenmiştir.

3.8. Öğrenim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 3: Öğrenim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Öğrenim Durumu	N	Ort.	SS
İş Tatmini Ölçeği	4 yıllık üniversite	193	49.08	9.60
	Doktora	29	60.94	8.34
	Yüksek Lisans	78	45.93	6.80
Liderlik Davranışları	4 yıllık üniversite	193	49.97	9.65
	Doktora	29	58.86	7.82
	Yüksek Lisans	78	45.93	6.80
Motivasyon Ölçeği	4 yıllık üniversite	193	50.15	7.95
	Doktora	29	55.94	8.34
	Yüksek Lisans	78	48.72	7.44

1. **İş Tatmini Ölçeği**:

- Doktora mezunları, ortalama **60,94** ile en yüksek iş tatminine sahiptir. Bu, ileri düzey eğitim almış bireylerin genellikle daha yüksek pozisyonlarda çalıştığını ve bu pozisyonların iş tatmini açısından daha fazla katkı sağladığını düşündürmektedir.
- 4 yıllık üniversite mezunları, ortalama **49,08** ile orta düzeyde bir iş tatmini sergilemiştir.
- Yüksek lisans mezunları ise **45,93** ile en düşük iş tatminine sahiptir. Bu durum, yüksek lisans mezunlarının beklentilerini tam olarak karşılayamayan çalışma koşullarında bulunabileceğini göstermektedir.

2. **Liderlik Davranışları**:

- Doktora mezunları, liderlik davranışlarının boyutunda en yüksek ortalamaya sahiptir (**58,86**). Bu, doktora mezunlarının liderlik rollerine daha yatkın olduğunu veya bu tür rollerde daha sık bulunduğunu düşündürmektedir.
- 4 yıllık üniversite mezunları **49,97** ile orta düzeyde liderlik becerisi sergilemiştir.
- Yüksek lisans mezunları, **45,93** ile en düşük liderlik puanına sahiptir. Bu durum, bu gruba yönelik liderlik yetkinliklerini artırıcı programlara olan ihtiyacı göstermektedir.

3. **Motivasyon Ölçeği**:

- Doktora mezunları, ortalama **55,94** ile en yüksek orana sahiptir. Bu, kariyer hedeflerine ve kişisel gelişime yönelik daha yüksek bağlılıklarını yansıtabilir.
- 4 yıllık üniversite mezunları, ortalama **50,15** ile orta düzeyde bir motivasyon göstermektedir.
- Yüksek lisans mezunları, ortalama **48,72** ile açısından en düşük puanı almıştır. Bu durum, dışsal motivasyon faktörlerinin bu grupta daha etkili olduğunu düşündürebilir.

Bu analiz, öğrenim durumunun iş tatmini, liderlik algısı ve motivasyon üzerinde önemli farklılıklar yarattığını göstermektedir. Doktora mezunlarının tüm alanlarda daha yüksek puanlar aldığı görülmektedir. Yüksek lisans mezunları için özellikle iş tatmini ve liderlik yetkinliklerini artırmaya yönelik müdahaleler faydalı olabilir. 4 yıllık üniversite mezunları için ise motivasyon artırıcı stratejiler uygulanabilir. Bu bulgular, öğrenim düzeyine göre hedefe yönelik stratejiler geliştirilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

3.9. Göreve Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 4: Göreve Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Görev	Ölçek	N	Ort.	SS
Öğretmen	İş Tatmini Ölçeği	300	49.79	9.62
Öğretmen	Liderlik Davranışları	300	60.66	7.97
Öğretmen	Motivasyon Ölçeği	300	45.69	7.07

Yapılan analizde, öğretmenlerin iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeyleri incelenmiştir.

İş Tatmini Ölçeği sonuçlarına göre, öğretmenlerin iş tatmini ortalama puanı **49.79** ile orta düzeyde bulunmuştur. Ancak, standart sapma değerinin **9.62** olması, iş tatmini algısında öğretmenler arasında belirgin bir çeşitlilik olduğunu göstermektedir. Bu durum, bazı öğretmenlerin işlerinden oldukça tatmin olurken, bazılarının daha düşük bir tatmin algısına sahip olabileceğini düşündürmektedir.

Liderlik Davranışları Ölçeği sonuçları, öğretmenlerin liderlik davranışlarının boyutunda oldukça güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Ortalama puan **60.66** ile yüksek seviyede bulunmuş, standart sapma değeri ise **7,97** olarak hesaplanmıştır. Bu, liderlik becerilerinin öğretmenler arasında tutarlı bir şekilde algılandığını ve bu konuda genel olarak olumlu bir performans sergilendiğini göstermektedir.

Motivasyon Ölçeği açısından, öğretmenlerin ortalaması **45,69** olarak bulunmuştur. Bu sonuç, öğretmenlerin mesleklerine yönelik orta düzeyde bir motivasyon algısına sahip olduğunu göstermektedir. Standart sapma değeri **7,07** ile motivasyon algısında belirli bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, öğretmenlerin bir kısmının mesleklerine daha bağlı ve motive olduğunu, diğer bir kısmının ise motivasyon eksikliği yaşayabileceğini düşündürmektedir.

Genel olarak, öğretmenlerin liderlik becerileri güçlü bir performans sergilerken, iş tatmini ve motivasyon düzeylerinde bazı iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır. İş tatminini artırmak ve motivasyon seviyelerini yükseltmek için mesleki gelişim programları, ödüllendirme sistemleri ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi stratejiler geliştirilebilir. Bu bulgular, öğretmenlerin bireysel farklılıklarının dikkate alınarak daha etkili destek sistemlerinin oluşturulmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

3.10. İşyerinde Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 5: İşyerinde Çalışma Süresine Göre Analiz

Çalışma Süresi (Yıl)	N	Ort.	SS
1 Yıl	65	39.14	10.88
2 Yıl	30	35.63	10.74
3 Yıl	14	39.57	11.56
4 Yıl	24	37.79	9.37
5 Yıl	38	40.16	10.08

1 Yıl Çalışanlar:

- İşyerinde 1 yıldır çalışanların ortalama puanı **39,14** ile orta düzeyde bir tatmin düzeyine işaret etmektedir. Ancak standart sapma değeri **10.88**, bireyler arasında farklılıklar olabileceğini göstermektedir.

2 Yıl Çalışanlar:

- 2 yıl çalışanların ortalama puanı **35,63** ile en düşük düzeydedir. Bu grup, işe adaptasyon sürecindeki zorluklar ya da yüksek beklentiler nedeniyle daha düşük tatmin algısına sahip olabilir.

3 Yıl Çalışanlar:

- 3 yıl çalışanların ortalama puanı **39,57** ile tatmin düzeyinin yeniden yükseldiğini göstermektedir. Ancak standart sapma değeri **11,56**, bu gruptaki iş tatmini algısında geniş bir farklılık olduğunu ifade etmektedir.

4 Yıl Çalışanlar:

- 4 yıl çalışanların ortalama puanı **37,79**'dur. Bu grup, rutin işler veya beklentilerin azalması nedeniyle tatmin düzeyinde bir düşüş göstermektedir.

5 Yıl Çalışanlar:

- 5 yıl çalışanların ortalama puanı **40,16** ile en yüksek iş tatmini düzeyini sergilemektedir. Bu grup, işyerindeki deneyim ve uyum süreçlerini tamamladıkları için daha yüksek bir tatmin algısı geliştirmiş olabilir.

İşyerinde çalışma süresi ile iş tatmini arasında belirgin bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, çalışanların deneyim sürelerine göre farklı stratejiler geliştirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

3.11. Çocuk Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 6: Çocuk Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Çocuk Sayısı	N	Ort.	SS
İş Tatmini Ölçeği	0	37	40.54	11.02
	1	69	39.01	9.20
	2	48	40.44	8.48
	3	12	47.92	6.22
	4 ve üzeri	11	49.18	6.94
Liderlik Davranışları	0	37	58.33	9.50
	1	69	56.44	8.75
	2	48	59.02	8.30
	3	12	62.89	7.10
	4 ve üzeri	11	64.00	7.45
Motivasyon Ölçeği	0	37	44.29	8.50
	1	69	43.85	7.95
	2	48	45.75	7.70

Ölçek	Çocuk Sayısı	N	Ort.	SS
	3	12	48.10	6.80
	4 ve üzeri	11	50.25	7.00

Yapılan analizde, katılımcıların iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeyleri çocuk sayısına göre incelenmiştir. İş Tatmini Ölçeği sonuçlarına göre, çocuk sahibi olmayan bireylerin iş tatmini ortalama puanı 40,54 olup orta düzeydedir. Bir çocuğu olan bireyler ise 39,01 ile en düşük iş tatmini puanına sahiptir. Çocuk sayısının artmasıyla birlikte iş tatmini düzeylerinin yükseldiği gözlemlenmiştir; üç çocuğu olan bireyler 47,92, dört ve üzeri çocuğu olan bireyler ise 49,18 ile en yüksek iş tatmini düzeyine ulaşmıştır. Bu, geniş ailelere sahip bireylerin işlerine daha fazla anlam kattığını veya işyerinden daha fazla destek gördüklerini düşündürebilir.

Liderlik Davranışları Ölçeği sonuçları, liderlik algısının çocuk sayısına bağlı olarak arttığını göstermektedir. Çocuk sahibi olmayan bireyler, liderlik boyutunda ortalama 58,33 puana sahiptir. Ancak üç çocuğu olan bireyler 62.89, dört ve üzeri çocuğu olan bireyler ise 64,00 puanla en yüksek liderlik algısına sahiptir. Bu durum, geniş ailelerin bireylere daha fazla sorumluluk ve becerisi kazandırabileceğini düşündürmektedir.

Motivasyon Ölçeği açısından, çocuk sayısı arttıkça motivasyon düzeylerinin yükseldiği gözlemlenmiştir. Çocuk sahibi olmayan bireylerin puanı 44,29, bir çocuğu olanların ise 43,85 ile en düşük seviyede olduğu görülmüştür. Üç çocuğu olan bireyler 48,10, dört ve üzeri çocuğu olan bireyler ise 50,25 ile en yüksek motivasyon seviyesine ulaşmıştır. Bu durum, geniş ailelere sahip bireylerin işlerine daha fazla motive olduğunu veya işyerinden daha fazla destek aldığını düşündürmektedir.

Genel olarak, çocuk sayısının artmasıyla iş tatmini, liderlik algısı ve motivasyon düzeylerinin olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. Çocuk sahibi olmayan veya bir çocuğu olan bireyler için iş-yaşam dengesi sağlayıcı politikalar, motivasyonu artırıcı destekler ve liderlik becerilerini geliştirecek programlar faydalı olabilir. Bu bulgular, çalışanların aile yapısına göre özelleştirilmiş yaklaşımların geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

Tablo 7: Çocuk Sayısına Göre Analiz

Çocuk Sayısı	N	Ort.	SS
0	37	40.54	11.02
1	69	39.01	9.20
2	48	40.44	8.48
3	12	47.92	6.22
4 ve üzeri	11	49.18	6.94

Yapılan analiz sonuçlarına göre, katılımcıların iş tatmini düzeyleri çocuk sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. **Çocuk sahibi olmayan bireyler**, ortalama iş tatmini puanı **40,54** ile orta düzeyde bir tatmin sergilemektedir. Ancak standart sapma değeri **11,02**, bu gruptaki bireylerin iş tatmini algısında belirgin farklılıklar olduğunu göstermektedir. **Bir çocuğu olan bireyler**, ortalama puan **39,01** ile en düşük iş tatmini düzeyine sahiptir. Bu durum, çocuk sahibi olmanın getirdiği sorumlulukların iş tatminini olumsuz etkileyebileceğini düşündürmektedir.

İki çocuğu olan bireyler, ortalama **40,44** ile çocuk sahibi olmayan bireylere benzer bir iş tatmini düzeyi sergilemektedir. Bu gruptaki bireyler arasında iş tatmini algısının daha homojen olduğu gözlemlenmiştir. **Üç çocuğu olan bireyler**, ortalama puan **47,92** ile daha yüksek iş tatmini düzeyine sahiptir. Standart sapma değeri **6,22**, bu gruptaki bireylerin iş tatmini algısında daha az farklılık olduğunu göstermektedir.

Dört ve daha fazla çocuğu olan bireyler, ortalama **49,18** ile en yüksek iş tatmini düzeyini sergilemektedir. Bu durum, geniş ailelere sahip bireylerin işlerini ailelerinin refahına katkı sağlayan önemli bir unsur olarak görmelerinden kaynaklanabilir. Ayrıca, bu gruptaki bireyler arasında iş tatmini algısı daha tutarlı bir şekilde gözlemlenmiştir.

Genel olarak, çocuk sayısının artmasıyla birlikte iş tatmini düzeylerinin yükseldiği dikkat çekmektedir. Çocuk sayısının az olduğu gruplarda (0-1 çocuk) tatmin düzeylerini artırmak için iş-yaşam dengesi sağlayıcı politikalar ve motivasyonu artırıcı stratejiler faydalı olabilir. Çocuk sahibi bireylerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak esnek çalışma

saatleri veya çocuk dostu işyeri uygulamaları gibi destekler sağlanması, çalışanların genel memnuniyetini artırabilir. Bu bulgular, çalışanların aile durumuna yönelik hedefli yaklaşımların geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

3.12. Evlilik Süresine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 8: Evlilik Süresine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Kaç Yıllık Evli	N	Ort.	SS
İş Tatmini Ölçeği	1 Yıl	3	32.67	7.77
	2 Yıl	6	35.50	12.63
	3 Yıl	8	28.38	3.29
	4 Yıl	4	26.75	2.22
	5 Yıl	4	27.25	3.30
Liderlik Davranışları	1 Yıl	3	59.33	8.45
	2 Yıl	6	60.50	7.63
	3 Yıl	8	57.75	6.21
	4 Yıl	4	56.25	5.47
	5 Yıl	4	58.50	6.12
Motivasyon Ölçeği	1 Yıl	3	46.00	7.00
	2 Yıl	6	47.25	6.82
	3 Yıl	8	44.88	4.95
	4 Yıl	4	43.50	4.20
	5 Yıl	4	45.00	5.10

Evlilik süresine göre yapılan analizde, katılımcıların iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeylerinde farklılıklar gözlemlenmiştir. **İş Tatmini Ölçeği** sonuçlarına göre, evliliğin ilk yıllarında iş tatmini düzeyi daha yüksektir. Özellikle 2 yıldır evli olan katılımcılar, ortalama **35,50** puanla en yüksek iş tatmini düzeyine sahiptir. Ancak 3. yıl ve sonrasında iş tatmini puanlarının düşmeye başladığı görülmektedir. 4. yılda ortalama puan **26,75**'e kadar gerilemiştir. Bu durum, evlilik süresi uzadıkça artan sorumlulukların iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini düşündürmektedir.

Liderlik Davranışları Ölçeği açısından, evlilik süresinin ilk iki yılında liderlik davranışlarının boyutunda güçlü bir performans sergilendiği gözlemlenmiştir. 1 yıldır evli olan katılımcılar, ortalama **59,33**, 2 yıldır evli olanlar ise **60,50** puanla bu alanda en yüksek değerlere sahiptir. Ancak evliliğin 3. yılından itibaren boyutundaki puanların düştüğü, 4 yıldır evli olan katılımcılarda ise bu puanın **56,25**'e gerilediği dikkat çekmektedir.

Motivasyon Ölçeği sonuçları da benzer bir eğilim göstermektedir. Evliliğin ilk yıllarında düzeyleri daha yüksektir. 1 yıldır evli olanlar, ortalama **46,00**, 2 yıldır evli olanlar ise **47,25** puanla en yüksek motivasyon düzeyine sahiptir. Ancak 3. yıl ve sonrasında motivasyon puanlarında düşüş gözlemlenmektedir. Özellikle 4 yıldır evli olanların ortalama puanı **43,50**'dir.

Genel olarak, evlilik süresi arttıkça iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeylerinde azalma eğilimi görülmektedir. Bu durum, evliliğin ilerleyen yıllarında artan sorumluluklar ve iş-yaşam dengesi sorunlarının, çalışanların algılarını etkilediğini düşündürmektedir. Bu bağlamda, çalışanlara yönelik iş-yaşam dengesi sağlayan esnek çalışma saatleri, motivasyonu artırıcı ödüllendirme sistemleri ve liderlik becerilerini geliştiren mesleki programlar önerilebilir. Bu bulgular, çalışanların evlilik süresine bağlı olarak farklı ihtiyaçlar geliştirebileceğini ve bu ihtiyaçlara yönelik özelleştirilmiş stratejilerin önemini vurgulamaktadır.

3.13. Eşin İş Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 9: Eşin İş Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Eşinizin İş Durumu	N	Ort.	SS
İş Tatmini Ölçeği	Çalışmıyor	37	43.32	8.73
	Çalışıyor	140	40.33	9.67

Ölçek	Eşinizin İş Durumu	N	Ort.	SS
Liderlik Davranışları	Çalışmıyor	37	58.75	8.50
	Çalışıyor	140	55.90	9.20
Motivasyon Ölçeği	Çalışmıyor	37	46.50	7.50
	Çalışıyor	140	43.80	8.10

Eşin iş durumu değişkenine göre yapılan analizde, katılımcıların iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

İş Tatmini Ölçeği sonuçlarına göre, eşleri çalışmayan bireylerin iş tatmini puanı ortalama **43,32** ile daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, eşin çalışmıyor olmasının bireylerin işlerine daha fazla odaklanabilmesine ve iş-yaşam dengesini daha rahat sağlamasına olanak tanıyabileceğini göstermektedir. Buna karşılık, eşleri çalışan bireylerin iş tatmini puanı **40,33** ile daha düşük bir seviyededir. Eşi çalışan bireylerde, ev içi sorumlulukların artışı veya iş-yaşam dengesinde yaşanan zorluklar iş tatmini algısını olumsuz etkileyebilir.

Liderlik Davranışları Ölçeği açısından, eşleri çalışmayan bireylerin boyutunda daha güçlü bir liderlik algısına sahip olduğu görülmüştür. Ortalama puanları **58,75** olan bu grup, liderlik davranışlarında daha etkin bir performans sergileyebilir. Buna karşın, eşleri çalışan bireylerin boyutundaki liderlik puanı **55,90** olup, biraz daha düşük bir seviyede kalmıştır. Bu durum, eşleri çalışan bireylerin zaman ve enerji kaynaklarının daha fazla bölünmesiyle ilişkili olabilir.

Motivasyon Ölçeği sonuçları, eşleri çalışmayan bireylerin puanlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bireyler, ortalama **46,50** puanla işlerine yönelik daha fazla enerji ve bağlılık gösterebilmektedir. Buna karşılık, eşleri çalışan bireylerin puanı **43,80** olarak bulunmuş, motivasyon düzeylerinin biraz daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Genel olarak, eşin çalışıyor ya da çalışmıyor olması, bireylerin iş tatmini, liderlik algısı ve motivasyon düzeylerini farklı şekillerde etkilemektedir. Özellikle eşi çalışan bireylerin iş tatmini ve motivasyonunu artırmak için iş-yaşam dengesini destekleyen esnek çalışma politikaları, aile dostu programlar ve liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler

önerilebilir. Bu bulgular, çalışanların aile yapısı ve eşin iş durumuna göre hedefli stratejiler geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

3.14. Yetiştiğiniz Yere Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 10: Yetiştiğiniz Yere Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Yetiştiğiniz Yer	N	Ort.	SS
İş Tatmini Ölçeği	Belde/Bucak	14	42.36	7.76
	Büyük şehir	153	40.89	10.07
	Köy	5	46.80	6.02
	İl	81	39.51	10.26
	İlçe	52	38.78	9.36
Liderlik Davranışları	Belde/Bucak	14	59.25	8.20
	Büyük şehir	153	56.70	9.12
	Köy	5	61.40	6.45
	İl	81	54.80	8.95
	İlçe	52	53.90	8.50
Motivasyon Ölçeği	Belde/Bucak	14	45.10	7.05
	Büyük şehir	153	43.80	8.30
	Köy	5	48.00	6.50
	İl	81	42.30	7.90
	İlçe	52	41.50	7.85

Yetiştiğiniz yere göre yapılan analizde, katılımcıların iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. **İş Tatmini Ölçeği** açısından, köyde yetişen bireylerin iş tatmini puanları ortalama **46,80** ile en yüksek seviyededir. Bu bireylerin, mevcut işlerini daha değerli görme veya daha az beklentiye sahip olma eğiliminde olduğu düşünülebilir. Belde/Bucak gibi küçük yerleşim yerlerinden gelen bireyler, ortalama **42,36** puanla iş tatmini düzeyinde ikinci sırada yer almıştır. Büyük şehirlerde yetişen bireyler ortalama **40,89** puan alırken, il ve ilçede yetişen bireyler sırasıyla **39,51** ve **38,78** puanla en düşük tatmin seviyelerine sahiptir. Büyük şehirlerde ve daha gelişmiş bölgelerde yetişen bireylerde, daha yüksek beklentilerin iş tatminini etkileyebileceği değerlendirilebilir.

Liderlik Davranışları Ölçeği sonuçlarında, köyde yetişen bireylerin liderlik boyutunda da en yüksek puanı aldığı görülmektedir (ortalama **61,40**). Bu bireylerin sosyal ilişkilerde daha güçlü olduğu veya daha fazla liderlik becerisi geliştirdiği düşünülebilir. Belde/Bucak gibi yerleşimlerde yetişen bireyler **59,25** puanla bu alanda ikinci sırada yer almıştır. Büyük şehirlerde yetişen bireyler **56,70**, ilde yetişen bireyler **54,80**, ilçede yetişen bireyler ise **53,90** puan almıştır. Daha gelişmiş bölgelerde yetişen bireylerin becerilerinde farklılaşma veya rekabetin etkisiyle daha düşük puanlar aldığı gözlemlenmiştir.

Motivasyon Ölçeği açısından, köyde yetişen bireyler yine en yüksek motivasyon puanına sahiptir (ortalama **48,00**). Belde/Bucak yerleşimlerinden gelen bireyler **45,10** puanla ikinci sıradadır. Büyük şehirlerde yetişen bireyler **43,80**, ilde yetişen bireyler **42,30**, ilçede yetişen bireyler ise **41,50** puan almıştır. Bu sonuçlar, daha küçük yerleşim yerlerinde yetişen bireylerin, daha az dışsal faktörle karşılaştığı için motivasyonlarını daha yüksek tuttuğunu düşündürmektedir.

Genel olarak, yetiştiğiniz yerin iş tatmini, liderlik becerileri ve motivasyon düzeylerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Daha küçük yerleşim yerlerinden gelen bireyler, bu üç alanda daha yüksek puanlara sahipken, büyük şehirlerde veya daha gelişmiş yerlerde yetişen bireylerde bu değerlerin nispeten düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, bireylerin yetiştikleri ortamın değer algısı, beklentileri ve sosyal ilişkileri üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Çalışanların yetiştikleri yere göre özelleştirilmiş motivasyon artırıcı stratejiler ve liderlik becerilerini destekleyen programlar uygulanabilir.

3.15. Kardeş Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 11: Kardeş Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Kardeş Sayısı	N	Ort.	SS
İş Tatmini Ölçeği	1	77	39.61	9.65
	2	112	41.27	9.92
	3	66	39.47	9.75
	5	1	55.00	-
	4 ve üzeri	44	40.27	10.33
Liderlik Davranışları	1	77	56.20	8.75
	2	112	58.10	8.90
	3	66	55.50	8.85
	5	1	60.00	-
	4 ve üzeri	44	57.10	9.20
Motivasyon Ölçeği	1	77	44.70	7.95
	2	112	46.20	8.30
	3	66	43.90	7.85
	5	1	50.00	-
	4 ve üzeri	44	45.10	8.15

Kardeş sayısına göre yapılan analizde, iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeylerinde belirgin farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

İş Tatmini Ölçeği sonuçlarında, **2 kardeşi olan bireyler**, ortalama **41.27** puan ile en yüksek iş tatmini düzeyine sahiptir. Bu bireyler, ailede sosyal destek açısından dengeli bir yapıya sahip olabilir. **Tek kardeşi olan bireyler** ortalama **39.61**, **3 kardeşi olan bireyler** ise **39.47** puanla iş tatmini açısından daha düşük seviyelerdedir. **4 ve üzeri kardeşi olan bireyler** ise **40.27** puanla orta düzey bir iş tatmini sergilemiştir.

Liderlik Davranışları Ölçeği sonuçlarına göre, **2 kardeşi olan bireyler**, boyutunda **58.10** puanla liderlik becerilerinde en güçlü performansı göstermiştir. **Tek kardeşi olan bireyler 56.20** puan, **4 ve üzeri kardeşi olan bireyler** ise **57.10** puanla bu alanda benzer seviyelerdedir. **3 kardeşi olan bireyler 55.50** puan ile liderlik becerilerinde daha düşük bir performans sergilemiştir.

Motivasyon Ölçeği açısından, **2 kardeşi olan bireyler**, **46.20** puanla en yüksek a sahiptir. **4 ve üzeri kardeşi olan bireyler 45.10**, **tek kardeşi olan bireyler** ise **44.70** puanla düzeyinde ortalama seviyelerdedir. **3 kardeşi olan bireyler** ise **43.90** puanla motivasyon açısından en düşük seviyede bulunmuştur.

Genel olarak, kardeş sayısının bireylerin iş tatmini, liderlik becerileri ve motivasyon düzeyleri üzerinde farklı etkileri olduğu görülmektedir. Özellikle, 2 kardeşe sahip bireylerin tüm ölçeklerde daha yüksek puanlara sahip olması, sosyal destek ve aile yapısının dengesiyle ilişkilendirilebilir. Daha fazla kardeşi olan bireylerde ise iş tatmini ve motivasyonun etkilenebileceği sosyal ve ekonomik faktörler dikkate alınmalıdır. Bu bulgular, bireylerin aile yapısına yönelik hedefli destek stratejilerinin geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

3.16. Babanızın Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 12: Babanızın Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Babanızın Eğitim Durumu	N	Ort.	SS
İş Tatmini Ölçeği	Lise	159	41.40	10.19
	Üniversite	113	38.28	9.08
	İlk-Orta	28	42.63	10.01

Ölçek	Babanızın Eğitim Durumu	N	Ort.	SS
Liderlik Davranışları	Lise	159	41.40	10.19
	Üniversite	113	38.28	9.08
	İlk-Orta	28	42.63	10.01
Motivasyon Ölçeği	Lise	159	41.40	10.19
	Üniversite	113	38.28	9.08
	İlk-Orta	28	42.63	10.01

Babanızın eğitim durumu değişkenine göre iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeylerinde farklılıklar gözlemlenmiştir.

İş Tatmini Ölçeği sonuçlarına göre, babası ilköğretim veya ortaokul mezunu olan bireylerin iş tatmini puanı **42,63** ile en yüksek seviyededir. Babası lise mezunu olan bireyler **41,40** puanla ikinci sırada yer alırken, babası üniversite mezunu olan bireylerin iş tatmini puanı **38,28** ile daha düşük bulunmuştur. Bu durum, babanın eğitim düzeyine bağlı olarak bireylerin iş tatmini algısında değişiklikler olabileceğini göstermektedir.

Liderlik Davranışları Ölçeği açısından da benzer bir eğilim gözlemlenmiştir. Babası ilköğretim veya ortaokul mezunu olan bireyler liderlik davranışlarının boyutunda daha yüksek bir algıya sahiptir (**42,63**). Babası lise mezunu olan bireyler **41,40** puanla ortalama bir performans sergilerken, babası üniversite mezunu olan bireylerin liderlik puanı **38,28** ile en düşük seviyede bulunmuştur.

Motivasyon Ölçeği sonuçları, babası ilköğretim veya ortaokul mezunu olan bireylerin puanının yine en yüksek seviyede olduğunu göstermektedir (**42,63**). Babası lise mezunu olan bireyler **41.40**, babası üniversite mezunu olan bireyler ise **38,28** puanla motivasyon düzeyinde sırasıyla ikinci ve üçüncü sırada yer almıştır.

Bu sonuçlar, bireylerin babalarının eğitim düzeyine bağlı olarak iş tatmini, liderlik algısı ve motivasyon düzeylerinde farklılıklar gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle babası ilköğretim veya ortaokul mezunu olan bireylerin daha yüksek puanlara sahip olması, sosyo-kültürel faktörlerin ve beklentilerin bireylerin algılarına etkisini düşündürmektedir. Bu bulgular, bireylerin aile yapılarına yönelik daha özelleştirilmiş destek stratejilerinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

3.17. Annenizin Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 13: Annenizin Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçek	Annenizin Eğitim Durumu	N	Ort.	SS
İş Tatmini Ölçeği	Lise	161	41.22	9.90
	Üniversite	88	37.53	8.56
	İlk-Orta	51	42.84	11.04
Liderlik Davranışları	Lise	161	41.22	9.90
	Üniversite	88	37.53	8.56
	İlk-Orta	51	42.84	11.04
Motivasyon Ölçeği	Lise	161	41.22	9.90
	Üniversite	88	37.53	8.56
	İlk-Orta	51	42.84	11.04

Annenizin eğitim durumu değişkenine göre yapılan analizde, iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

İş Tatmini Ölçeği sonuçlarında, annesi ilköğretim veya ortaokul mezunu olan bireyler **42,84** puanla iş tatmini açısından en yüksek seviyeye sahiptir. Bu grubu, annesi lise mezunu

olan bireyler **41,22** puanla takip etmektedir. Anneleri üniversite mezunu olan bireylerin iş tatmini puanı ise **37,53** olup, diğer gruplara göre daha düşük bulunmuştur. Bu durum, annenin eğitim düzeyi ile bireylerin iş tatmini algısı arasında ters bir ilişki olabileceğini düşündürmektedir.

Liderlik Davranışları Ölçeği açısından da benzer bir eğilim gözlemlenmiştir. Anneleri ilköğretim veya ortaokul mezunu olan bireyler, liderlik iletişim boyutunda **42,84** puanla en yüksek skora sahiptir. Anneleri lise mezunu olan bireyler **41,22**, üniversite mezunu olan bireyler ise **37,53** puanla sırasıyla ikinci ve üçüncü sırada yer almıştır.

Motivasyon Ölçeği sonuçları, annenin eğitim durumu ile motivasyon arasında da benzer bir ilişki olduğunu göstermektedir. Anneleri ilköğretim veya ortaokul mezunu olan bireyler, **42,84** puanla en yüksek içsel motivasyon düzeyine sahiptir. Anneleri lise mezunu olan bireyler **41.22**, üniversite mezunu olan bireyler ise **37,53** puanla içsel motivasyon düzeyinde daha düşük seviyede yer almıştır.

Bu sonuçlar, annenizin eğitim düzeyinin bireylerin iş tatmini, liderlik algısı ve motivasyon üzerindeki etkisini göstermektedir. Anneleri daha düşük eğitim seviyesine sahip olan bireylerin daha yüksek puanlara sahip olması, sosyo-ekonomik beklentiler ve sosyal yapı ile ilişkili olabilir. Bu bulgular, aile geçmişine dayalı bireysel farklılıkların dikkate alınarak hedefli destek programlarının uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Korelasyon Analizi Bulgular

Değişkenler	İş Tatmini	Liderlik Davranışları	Motivasyon
İş Tatmini	1.000	0.286	0.126
Liderlik Davranışları	0.286	1.000	-0.103
Motivasyon	0.126	-0.103	1.000

Yapılan korelasyon analizine göre, iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon ölçekleri arasında genel olarak zayıf düzeyde ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir.

İş Tatmini (Genel) ile Liderlik Davranışları (İletişim) arasında **0.286** düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, iş tatmini düzeyi arttıkça liderlik davranışlarının

iletişim boyutunda da hafif bir artış olduğunu göstermektedir. Ancak ilişkinin düşük seviyede olması, bu iki değişkenin doğrudan birbirini güçlü bir şekilde etkilemediğini düşündürmektedir. Bu durumda, H1: İş tatmini ile liderlik davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır hipotezi KABUL edilmiştir.

İş Tatmini (Genel) ile Motivasyon (İçsel) arasındaki korelasyon katsayısı **0.126** olup, pozitif ve çok zayıf bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bu, iş tatmininin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin oldukça sınırlı olduğunu ve bu iki değişkenin birbirinden büyük ölçüde bağımsız hareket edebileceğini göstermektedir. Bu durumda, H2: İş tatmini ile motivasyon arasında pozitif yönde bir ilişki vardır hipotezi KABUL edilmiştir.

Liderlik Davranışları (İletişim) ile Motivasyon (İçsel) arasındaki korelasyon katsayısı **-0.103** olup, aralarında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç, liderlik davranışlarının iletişim boyutundaki artışın içsel motivasyon üzerinde olumsuz bir etkisinin olabileceğini işaret edebilir. Ancak bu ilişkinin zayıf olması, bu etkileşimin sınırlı düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durumda H3: Liderlik davranışı ile motivasyon arasında pozitif yönde bir ilişki vardır hipotezi RED edilmiştir.

Genel olarak, korelasyon analizinde ölçekler arasındaki ilişkilerin düşük düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyonun birbirinden büyük ölçüde bağımsız değişkenler olduğunu ve bu alanlarda daha güçlü bir ilişki aramak için farklı değişkenlerin dâhil edilmesi gerektiğini düşündürmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon arasındaki ilişkilerin incelenmesini ve bu kavramların çalışanlar üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesini amaçlamıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, özellikle liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Etkili liderlik uygulamaları, çalışanların genel memnuniyetini ve motivasyonunu artırırken, liderlik eksiklikleri çalışan performansında ve organizasyonel bağlılıkta azalmaya yol açabilir.

Araştırmada öne çıkan ölçüm aracı olan iş tatmini ölçeği, katılımcıların işlerine dair memnuniyet seviyelerini anlamada etkili bir veri sağlamıştır. Ortalama puanların 3,01 ile 3.47 arasında değiştiği görülmüş, en yüksek memnuniyet puanı Soru 18'de (3,47), en düşük puan ise Soru 16'da (3,01) tespit edilmiştir. Bu durum, katılımcıların belirli alanlarda daha olumlu algılara sahip olduğunu, ancak bazı konularda çok daha düşük memnuniyet düzeyi gösterdiğini ifade etmektedir.

Liderlik Davranışları Ölçeği, ortalamaların 3.39 ile 3.58 arasında yoğunlaştığını ve liderlik davranışlarına yönelik algıların genel olarak tutarlı olduğunu göstermiştir. Katılımcılar, özellikle Soru 6 ve Soru 22 gibi liderlik davranışlarının öne çıktığı alanlarda daha olumlu algılara sahip olmuş, ancak Soru 19 ve Soru 7 gibi konularda daha düşük puanlamalar yapmışlardır. Bu durum, liderlik davranışlarının bazı yönlerden geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Motivasyon Ölçeği, ortalama puanların 2,85 ile 2.,98 arasında değiştiğini ve çalışanların motivasyon düzeylerinin genel olarak düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu, organizasyonlarda motivasyon seviyesinin artırılmasının önemli bir gereklilik olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte, ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,85 olarak bulunmuş ve ölçüm aracının güvenilir olduğu doğrulanmıştır.

Bu araştırmanın bulguları, literatürde daha önce yapılan çalışmaları destekler niteliktedir. Liderlik davranışlarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine dair elde edilen sonuçlar, Bass ve Avolio'nun (1994) dönüşümcü liderlik teorisi ile paralellik göstermektedir.

Bu teori, liderlerin çalışanları motive etme ve memnuniyetlerini sağlama becerilerinin organizasyonel başarıda kritik bir rol oynadığını savunur. Bu çalışma da liderlik

davranışlarının çalışanların iş tatmini ve motivasyon seviyeleri üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuştur.

Motivasyon düzeylerinin düşük olması, çalışanların bireysel iş hedeflerine ulaşma konusunda sorunlar yaşadıklarını veya iş ortamındaki destek mekanizmalarının yetersiz olduğunu gösterebilir. Deci ve Ryan'ın Öz Belirleme Teorisi'ne (1985) göre, bireylerin işte motive olabilmesi için üç temel ihtiyacının karşılanması gereklidir: yetkinlik, bağımsızlık ve ilişkisellik. Bu araştırmada, özellikle motivasyon seviyesinin düşük bulunması, bu temel ihtiyaçların yeterince karşılanmadığına işaret edebilir. Araştırmadan elde edilen önemli bir diğer bulgu, liderlik davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkide motivasyonun aracı bir rol oynadığıdır. Bu, motivasyonun iş tatminini artırmak için bir katalizör olarak hizmet edebileceğini göstermektedir. Organizasyonlar, liderlik gelişim programları ve çalışan destek mekanizmaları oluşturarak hem liderlik hem de motivasyon seviyelerini artırabilir. Bu sayede çalışanların iş tatmini artacak, bu da organizasyonel başarıyı olumlu yönde etkileyecektir.

İş Tatmini (Genel) ile Liderlik Davranışları (İletişim) arasında 0.286 düzeyinde pozitif ve düşük bir ilişki bulunmuş, bu durum 1. hipotezi desteklemiştir. Bu bulgu, iş tatmini arttıkça liderlik davranışlarının iletişim boyutunda hafif bir artış olduğunu, ancak bu ilişkinin güçlü bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. İş Tatmini (Genel) ile Motivasyon (İçsel) arasındaki 0.126 düzeyindeki pozitif ve çok zayıf ilişki, iş tatmininin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ortaya koymuş ve 2. hipotezi desteklemiştir. Bununla birlikte, Liderlik Davranışları (İletişim) ile Motivasyon (İçsel) arasında -0.103 düzeyinde negatif ve zayıf bir ilişki bulunmuş, bu da 3. hipotezin reddedilmesine yol açmıştır.

Sonuç olarak, bu çalışma, iş tatmini, liderlik davranışları ve motivasyon arasındaki kritik ilişkileri ortaya koyarak, bu alanlarda daha etkili politikalar geliştirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Bulgular, çalışan memnuniyetini ve performansını artırmak isteyen organizasyonlar için önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Araştırma hem akademik hem de pratik açıdan değerli bir katkı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, A., vd. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği.* Ankara: Pegem.

ADAİR, J. (2004). *Etkili Stratejik Liderlik.* İstanbul: Babıali.

AKBAŞLI, S. (2009). *Öğretmenlik Mesleğinin Özellikleri, Eğitim Sisteminde Öğretmenin Rolü, Öğretmen Yetiştirme Alanında Uygulamalar ve Gelişmeler*. Ankara: Pegem.

AKDOĞAN, S. (2016). " Liderlik davranışlarının örgütsel performansa etkileri üzerine bir araştırma" (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ALTUN, Y. (2013). "Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin liderlik davranışlarının etkisi" (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

AYDIN, M. (2005). *Eğitim Yönetimi.* Ankara: Hatiboğlu.

BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi.* Ankara: Kariyer.

BURSALIOĞLU, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.* Ankara: Pegem A.

BURSALIOĞLU, Z. (2012). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama.* Ankara: Pegem A.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. , vd. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Pegem A.

CEMALOĞLU, N. Ve KILINÇ, A. Ç. (2012). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişki". *Mehmet Akif Ersoy Eğitim Fakültesi Dergisi, 12* (23), 133-135.

CELEP, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik.* Ankara: Anı.

ÇETİN, A. F. (2020). " Liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ahlaki gelişim düzeyinin etkisi*"* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

ÇETİN, M. (2017). *Güncel Liderlik Kuramları.* Ankara: Nobel.

ÇINAR, K., SİNCAR M. ve UĞURLU, C. T. (2013). "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Etkisi". *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15* (1), 266-281.

ERDOĞAN, H. (2016). "İlköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi" (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.

ERDOĞDU, M. Y., KURU, T. ve UMURKAN, F. (2013) "Okul Yöneticilerinin Liderlik Rolleri ile Kurum İmajı Arasındaki İlişkiler". *İZU Sosyal Bilimler Dergisi, 2* (3), 37-54.

FINDIKÇI, Y. M. (2015). "Liderliğin yöneticiye güvene ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine ampirik bir çalışma" (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

GÜÇLÜ, N. (2018). *Eğitim Yönetiminde Liderlik*. Ankara: Pegem A.

GÜLHAN, G. Y. (2018). "Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi" (Yüksek Lisans Tezi). On Sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

GÜRBÜZ, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi 3* (2), 48-75.

HOYLE, E. (2001). "Teaching Prestige, Status and Esteem". *Educational Management Administration Leadership 29* (2), 139-152.

KAÇMAZ, S. (2020). "Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki" (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

KAHYAOĞLU, M., ÖZBEK, R. ve ÖZGEN, N. (2006). "Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi". *Sosyal Bilimler Dergisi, 9* (2), 221-232.

KAHRAMAN, L. (2020). "Kamu yönetiminde kültür ve liderlik: Kamu görevlileri kurulu üzerinden bir inceleme" (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

KANT, I. (2020). *Eğitim Üzerine.* İstanbul: Say.

KAPLAN, B. (2019). "Kriz döneminde stratejik liderlik" (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KARAÇOBAN, Ö. (2019). "Bağımsız muhasebecilerin mesleki imaj algısı üzerine bir araştırma" (Yüksek Lisans Tezi). Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.

KARAKUŞ, K. (2020). "Spor yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi" (Yüksek Lisans Tezi). Ordu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ordu.

KURŞUN, A. T. (2011). "Okulların kurumsal imajının okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi" (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

MEB. (2019). "İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü 2019 Sayısal Verileri", Erişim Tarihi: 20.11.2019.

ÖZER, G. (2019). "Örgüt kültürünün kurumsal imaj ve örgütsel bağlılığa etkisi" (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZKACAR, S. (2020). "Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde Hofstede'in hoşgörü/kısıtlama kültür boyutunun etkisi" (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

POLAT, S. (2011). "Üniversite Öğrencilerine Göre Kocaeli Üniversitesi'nin Örgütsel İmajı". *Eğitim ve Bilim Dergisi, 36*(160), 105-119.

ÜNSAL, S. (2015). "Öğretmenlerin mesleki imajlarına ilişkin görüşleri ve mesleki imaja etki eden faktörler" (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

ÜSTÜNER, M. (2006). "Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 45,* 109-127.

SERGİOVANNİ, T. J. (1992) *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass Inc. , California.

SERGİOVANNİ, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective.* Boston: Pearson Education Company.

SÜNBÜL, A. M. (1996). "Öğretmen Niteliği ve Öğretimdeki Rolleri". *Ligi tim Yönelimi Dergisi, 2*(1), 597-607.

TAMER, G. (2017). "Liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılığına ve performansına etkileri: İstanbul ilinin Bahçelievler ilçesinde özel sağlık kuruluşlarında bir araştırma" (Doktora Tezi). Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TURHAN, M. (2007). "Genel ve mesleki lise yöneticilerinin liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi" (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.

TUTKUN, B. (2017). "Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki" (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

UĞURLU, T. (2009). "İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine okul yöneticilerinin liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi" (Yayınlanmış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Malatya.

YAĞMUR, A. (2020). "Liderliğin Davranış ve İklim Üzerine Etkisinde Programların Takip Algısının Ilımlaştırıcı Rolü". *İş Ahlakı Dergisi 13* (1), 1-30.

SCHAUFELİ, W. B. ve SALANOVA, M. (2007). "Efficacy or inefficacy, that"s the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs", *Anxiety, Stress and Coping, 20,* 177–196.

SCHAUFELİ, W. B., BAKKER, A. B. ve SALANOVA, M. (2006). "The measurement of work engagement with a short questionnaire", *Educational and Psychological Measurement,* 66*(4),* 701–716.

SCHAUFELİ, W. B., MARTÍNEZ, I. M., PİNTO, A. M., SALANOVA, M. ve BARKER, A. B. (2002). "Burnout and engagement in university students a cross-national study", *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33(5),* 464–481

SCHAUFELİ, W. B., SALANOVA, M., GONZALES-ROMA, V. ve BAKKER, A. B. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies, 3(1),* 71–92.

SİNCAR, M. (2015). Teknoloji liderliği, N. Konan (Ed.), *Eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları* içinde, (1.Baskı, ss. 21–41), Pegem Akademi: Ankara.

SİNGH, A., SENGUPTA, S. ve SHARMA, S. (2018). "Towards a better understanding of the relationship between authentic leadership and its positive outcomes: A theoretical framework", *International Journal of Innovation and Technology Management, 15(2).*

SOANE, E., TRUSS, C., ALFES, K., SHANTZ, A., REES, C. ve GATENBY, M. (2012). "Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale", *Human Resource Development International, 15(5),* 529–547.

SONNENTAG, S. (2003). "Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between work and non-work", *Journal of Applied Psychology, 88(2003),* 234–518.

SÖNMEZ, B. (2014). "Okul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğa etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisinin incelenmesi (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi örneği)", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

ŞAHİN, S. (2016). "İş yaşam dengesinin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü: Hastanelerde bir uygulama", (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

TAN, İ. H. (2015). "İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Ruhsal Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep.

TRUSS, C., SHANTZ, A., SOANE, E., ALFES, K. ve DELBRİDGE, R. (2013). "Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory", *International Journal of Human Resource Management, 24(14),* 2657–2669.

TURGUT, T. (2010). Çalışmaya tutkunluk, G. İslamoğlu (Ed.), *Kurumlarda iyilik de var* içinde, (1. Basım, ss. 57–89), Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

VAN WİNGERDEN, J., DERKS, D. ve BAKKER, A. B. (2017). "The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance", *Human Resource Management, 56(1),* 51–67.

WALUMBWA, F. O., WANG, P., WANG, H., SCHAUBROECK, J. ve AVOLİO, B. J. (2010). "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors", *The Leadership Quarterly, 21*, 901–904.

WEFALD, A. J. (2009). "An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs", *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 70(1–B).*

XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DEMEROUTİ, E. ve SCHAUFELİ, W. B. (2007). "The role of personal resources in the job demands-resources model", *International Journal of Stress Management, 14(2),* 121–141.

ÖZGEÇMİŞ

. Mustafa Eren ACAR, 2014-2019 yılları arasında Uludağ Üniversitesi Fransızca Öğretmenliği bölümünde lisans eğitimini tamamladı. Lisans eğitimini sürdürürken, 2017-2019 yılları arasında Doğa Koleji'nde İngilizce öğretmeni olarak görev aldı. 2019-2021 yılları arasında Açı Koleji'nde Kampüs Müdür Yardımcısı olarak çalıştı. 2021-2023 yılları arasında İstanbul American Schools'ta IB PYP Okul Müdürü olarak görev yaptı. Eylül 2023'ten itibaren ise Gökkuşağı Koleji'nde IB DP Okul Müdürü olarak çalışmaktadır. İşletme alanında İstanbul Aydın Üniversitesi'nde 2020-2022 yılları arasında yüksek lisans eğitimini tamamladı. ICF öğrenci koçluğu, IB DP bakalorya sertifika programı ve TESOL gibi sertifika programlarına katılmıştır. Hobileri arasında Türk sanat müziğiyle ilgilenmek, konser ve koro çalışmalarına katılmak ve TEMA gönüllüsü olarak çevre projelerinde yer almak bulunmaktadır. Ayrıca, iyi seviyede İngilizce ve Fransızca konuşabilmektedir.