



KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI ANA BİLİM DALI

KKTC'DE ORTA OKUL YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ PERSONELLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

MUSTAFA ULUĞ

Lefkoşa
Şubat, 2023



KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI ANA BİLİM DALI

KKTC'DE ORTA OKUL YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ PERSONELLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

MUSTAFA ULUĞ






Tez Danışmanı
Doç. Dr. Esen SUCUOĞLU

Lefkoşa
Şubat, 2023


Onay

Yakın Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Mustafa ULUĞ tarafından hazırlanan “KKTC’de Orta Okul Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personellerin İş Doyumuna Etkisi” başlıklı tezi 09/02/2023 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi Ve Planlaması Anabilim Dalı’nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı	İmza
Başkan : Prof. Dr. Fahriye ALTINAY	
Üye : Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR	
Üye : Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	
Üye : Prof. Dr. Oytun SÖZÜDOĞRU	
Üye (Danışman) : Doç. Dr. Esen SUCUOĞLU	

Anabilim Dalı Başkanı Onayı

 09/02/2023
Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..... / / 2023

Prof. Dr. Hüsnü CAN BAŞER

Enstitü Müdürü



Etik İlkelerine Uygunluk Beyanı

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Mustafa ULUĞ

Teşekkür

Tez çalışmam süresince benden emeğini, bilgisini, tecrübesini hiç esirgemeyen başta tez danışmanım olmak üzere Sayın Doç. Dr. Esen SUCUOĞLU'na, Sayın Prof. Dr. Zehra Altınay GAZİ'ye , Sayın Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL'a , Sayın Prof. Dr. Gökmen DAĞLI'ya ve bu vesileyle tanışmış olduğum tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın başından beri beni bir an olsun yalnız bırakmayan, emeklerini hiç bir zaman ödeyemeyeceğim aileme, göstermiş oldukları destek, sabır ve anlayış için eşim ve çocuklarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa Uluğ

Özet

KKTC' de Orta Okul Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personellerin İş Doyumuna Etkisi

ULUĞ, Mustafa

Doktora, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Esen SUCUOĞLU

Şubat 2023, 90 Sayfa

İş yaşamında doyuma ulaşma, günün büyük bir bölümünü işyerinde geçiren insanlar için önem arz etmektedir. Literatürde çalışanların iş doyumlarını etkileyen bir çok unsur yönelik araştırmalar mevcuttur. Ayrıca yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların üzerinde bir çok olumlu ve olumsuz etki yarattığı görülmektedir. Bu araştırma okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkilerinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Nitel araştırma tekniği ile yürütülen çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örneklem yöntemi ile belirlenmiş ve bu doğrultuda gönüllülük esasına bağlı 25 ortaöğretim öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yeterli düzeyde olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin sergiledikleri olumlu ve olumsuz liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumları üzerinde etkin faktör olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş doyum, liderlik, okul yöneticisi, öğretmen, KKTC

Abstract**The Effects of Leadership Behaviors Of Secondary School Administrators on Staff Job Satisfaction in TRNC****ULUG, Mustafa****PhD, Educational Administration, Supervision, Economics and Planning
Department****Thesis Advisor: Assoc. Dr. Esen SUCUOGLU****February 2023, 90 Pages**

Achieving satisfaction in business life is important for people who spend most of the day at work. In the literature, there are studies on many factors that affect the job satisfaction of employees. In addition, it is seen that the leadership behaviors of the managers have many positive and negative effects on the employees. This research aims to reveal the effects of school administrators' leadership behaviors on teachers' job satisfaction. In the study conducted with the qualitative research technique, a semi-structured interview form developed by the researcher was used as a data collection tool. The study group of the research was determined by the purposeful sampling method and in this direction, it was carried out with the participation of 25 secondary school teachers on a voluntary basis. Research data were analyzed by content analysis technique. As a result of the research, it was concluded that teachers' job satisfaction levels were not sufficient. In addition, it has been determined that the positive and negative leadership behaviors of school principals are effective factors on teachers' job satisfaction.

Keywords: Job satisfaction, leadership, school administrator, teacher, TRNC

İçindekiler

Onay	i
Etik İlkelerine Uygunluk Beyanı	ii
Teşekkür	iii
Özet	iv
Abstract	v
İçindekiler	vi
Tablolar Dizini	ix
Kısaltmalar	x
BÖLÜM I.....	1
Giriş	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	3
Araştırmanın Önemi	4
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar	5
BÖLÜM II	6
Kavramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	6
Liderlik	6
Liderlik Kuramları.....	8
Özellik Kuramları	9
Davranış Kuramları.....	10
Durumsallık Kuramları	10
Liderlik Yaklaşımları	11
Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik	12
Dağıtılmış (Dağıtımçı) Liderlik	13
Öğretimsel Liderlik.....	13
Kültürel Liderlik	14
Etik Liderlik.....	15

Vizyoner Liderlik.....	15
Demokratik (Katılımcı) Liderlik.....	16
Etkileşimci Liderlik	16
Karizmatik Liderlik.....	17
Hümanist (Babacan) Liderlik.....	17
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	18
Sürdürümcü Liderlik.....	19
Okul Liderliği	19
İş Doyumu.....	23
Mesleki Yaşamda İş Doyumu.....	26
Mesleki Yaşamda İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	28
Bireysel Faktörler	28
Örgütsel Unsurlar.....	31
İş Tatminsizliğinin Nedenleri	32
Tükenmişlik ve İş Stresi	36
İşe Devamsızlık.....	37
İşten Ayrılma	38
İş Doyumu İle İlgili Temel Kuramsal Teoriler.....	39
Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	39
Herzberg Motivasyon-Hijyen Teorisi.....	39
İlgili Araştırmalar	41
BÖLÜM III.....	43
Yöntem	43
Araştırma Modeli	43
Çalışma Grubu.....	43
Verileri Toplama Aracı	44
Verilerin Analizi.....	45
Verilerin Geçerlik ve Güvenirliği.....	45
BÖLÜM IV	46
Bulgular.....	46

BÖLÜM V.....	53
Tartışma.....	53
BÖLÜM V.....	55
Sonuç ve Öeriler.....	55
Sonuç.....	55
Öneriler.....	56
Araştırma Bulgularına Dayalı Öneriler.....	56
İleri ki Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	57
Kaynakça.....	58
Ekler.....	73
Ek 1: Anket Soruları.....	73
Ek 2: Katılımcı Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onam Formu.....	74
Ek 3: Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu.....	75
İntihal Raporu.....	76
Özgeçmiş.....	77

Tablolar Dizini

Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri.....	44
Tablo 2. Ortaöğretim okul müdürlerinin olumlu liderlik davranışlarına yönelik katılımcı görüşleri	46
Tablo 3. Ortaöğretim okul müdürlerinin olumsuz liderlik davranışlarına yönelik katılımcı görüşleri	47
Tablo 4. Ortaöğretim öğretmenlerinin iş doyumlarına ilişkin katılımcı görüşleri	48
Tablo 5. Okul müdürlerinin öğretmen motivasyonuna etkisi ilişkin katılımcı görüşleri	49
Tablo 6. Öğretmen iş doyumunu olumlu etkileyen okul müdür liderlik davranışlarına yönelik katılımcı görüşleri	50
Tablo 7. Öğretmen iş doyumunu olumsuz etkileyen okul müdür liderlik davranışlarına yönelik katılımcı görüşleri	51

Kısaltmalar

KKTC : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

TRNC : Turkish Republic of Northern Cyprus

BÖLÜM I

Giriş

Problem Durumu

Liderlik literatürü, eğitim, makale, kitap ve liderlik edebiyatının yönetimine ve yönetim faaliyetleri açısından ilgi duymaktadır. Yönetimin temel nedeni, idarenin ana unsuru nedeniyledir (Bahçecik 2016). Günümüzde işletmelerde alınan kararların başarısı ve başarısızlığı liderlerle ilgilidir ve liderlik kaynağıdır Liderlik, insan toplumlarında büyük bir değerdir. Sorunun önemi için benzer bir araştırma, liderlik ve cumhurbaşkanlığı konularında araştırma yapıldı (Marquis ve Huston, 2018). Cumhurbaşkanlığı durumunda, insanların önemli ve dünya çapında özelliklerinden biri olan liderlik ihtiyacın olduğu iddia edilebilir (Gezici, 2007). Genel olarak, formal örgütler, örgütsel yetkililerin bir faktör veya boyutla azaltılmadığı bir maçtır. Bununla birlikte, liderliğin doğası organizasyonla etkinin önemli bir kısmına sahiptir (Schein, 2004).

Liderin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok önemli bir rol oynadığı tanımından anlaşılabilir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki değişimler, rekabetin yoğunlaşması ve iletişimde insan faktörünün öne çıkması ile liderlik kavramı daha da önem kazanmıştır (Kaya, 2007). Liderlik, yönetim ve davranış bilimleri değişim çok önemli bir kavramdır ve dünyada özellikle 21. yüzyılda başladı. Gelişmeye paralel olarak çok çalışılan konulardan biri de bunlardan biridir.

Liderlik ve liderlik kavramı üzerine birçok bilimsel çalışma yapılmıştır. Tanım literatüre eklenmiştir (Şisman, 2011). Bu tanımları yapın Çoğu açıklama belirsiz ve tamamen anlaşılır olsa da. liderliğin farklı boyutlarını içeren bu tanımlar aynı noktada buluşmalar bile net bir ilişki kuramazlar (Gül ve Şahin, 2011).

Antik Yunan ve Roma'dan günümüze liderlik tartışıldı. Toplumdaki bazı insanların diğerlerine göre bir avantajıdır.. Kitleleri sürükleyebilme özelliği ile ortaya çıkmıştır (Sertoğlu, 2010). Günümüzde fikirler ve insanların düşüncelerini, davranışlarını ciddi şekilde etkileyebilecek önemli görevler vardır. Bu bakımdan toplumun kendi kendini yönetebilen, hedefler koyabilen ve bu hedeflere uygun hareket edebilen bir lidere ihtiyacı olduğu gibi şirketler, sendikalar ve çeşitli

kuruluşlar, sorunları çözebilecek kişilerin seçilmesi ve geliştirmeye yönelik seminerlere katılmaları uygun bulunmaktadır (Dereli, 1976).

21. yüzyılda eğitim sektöründe rekabet anlayışının hakim olduğu ve bunda liderlik faktörünün önemli rol oynadığı görülmektedir. Genel kalite anlayışı verimliliğe dayalıdır ve bu anlayışa göre yöneticiler eğitim kurumlarında önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürleri ise, personeli okulun amaçlarına ulaşması için motive eden, personeli koordine eden ve yönlendiren okul liderleri olarak görülmektedir (Buluç, 2009).

Kuruluşların üretim veya hizmet sunma kalitesi günümüz rekabetinde en önemli kriter haline gelmiştir. Bu konuda en önemli rolü üreten veya hizmet sunan çalışanlar oynamaktadır. Çalışanların daha iyi hizmet verebilmesi için geçmişten günümüze literatürde birçok çalışma yapılmış; En iyiye ulaşmak için yeni yöntemler geliştirilmiştir. Bununla birlikte, tüm bu yöntemlerin ortak noktası, daha iyi iş doyumunun daha yüksek çalışan performansına yol açmasıdır.

İş doyumunu ya da çalışanın ve örgütün etkililiğinin artmasında bir diğer önemli faktör olan iş tatmini, çalışanların işle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaları sonucunda yaşadıkları mutluluk, doyum ve iç huzuru olarak tanımlanmaktadır. İş doyumunu ile ilgili çok sayıda araştırma da konunun önemine tanıklık etmektedir. Çünkü çalışanların içsel veya örgütsel çevreden beklentilerinin karşılanmasını gösteren, bireysel beklentilerinin karşılanmasını gösteren yüksek dışsal tatmin, hem çalışanın hem de örgütün performansını artırır; ancak araştırmalar, olumlu sonuçların karışık olduğunu göstermiştir.

İşin çalışanlara sundukları ile yaptıkları işten bekledikleri arasındaki ilişki ile belirlenen, çalışanların eylem ve düşüncelerindeki mutluluk ve mesleki tatmin durum iş doyumunu olarak belirtilmektedir. İş doyumunu, çalışma koşulları, çalışma ortamı, performans, sosyal ilişkiler, kıdem, ücret, kariyer gelişimi ve benzeri faktörlerden etkilenen duygusal ve davranışsal bir durumdur. Bireysel iş tatmininin olmaması, işe gitme isteksizliğine, devamsızlığın artmasına ve işte sosyal ilişkilerde çatışmaya neden olarak iş verimliliğinin azalmasına neden olabilir (Şenturan ve Kamitoğlu, 2007; Güney, 2015). İş doyumunu, öğretmenlerin mesleki çalışmalarını sürdürebilmeleri için önemli bir faktördür.

Öğretmenler, eğitici eğitim faaliyetlerini gerçekleştirirken, iç dünyalarında olumsuz duygular olsa bile öğrencilerini, velilerini ve çevrelerindeki insanları iyi hissettirmelidir. Fakat öğretmenler, iç dünyalarında deneyimledikleri negatif düşünce ve duyguları, mutlu olmamalarına sebep olan faktörleri, diğer bir deyişle yaşam doyum düzeylerini olumsuz etkileyen çeşitli faktörler hizmet verdikleri öğrenciler üzerinde olumsuz etki yapabilmektedir. rol modelleri ve rol modelleri Etki olarak. Eğitim kalitesi. Mutsuz öğretmenler mutsuz insanlar üretir (Moran, 2018). Bireylerin kendi yaşam alanlarında ve kendi standartları içerisinde yarattıkları tüm süreçlerde yaşam doyumunu kendini göstermektedir. Öğretmenler, hizmet ettikleri çalışma ortamı, meslek nitelikleri ve ünvanları, ekonomik durumu, amaçları ve beklentilerini yaşam doyumlarını etkileyen faktörlerdir. Bu nedenle öğretmenlerin tükenmişliği ve iş doyumunu nasıl algıladıkları doğal olarak yaşam doyumlarını da etkilemektedir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005). İş hayatı hayatımızın önemli ve ayrılmaz bir parçası haline geldi ve bu nedenle iş tatmini hayatı da etkiliyor (Aysan ve Bozkurt, 2004).

Yönetim, örgütsel hedeflere ulaşmak için diğer örgütsel kaynakları planlama, organize etme, yönlendirme ve kullanılma evresi olarak tanımlanmaktadır. Yönetim, alınan bir kararı gerçekleştirme aracıdır. Bu nedenle organizasyonun tüm faaliyetleri yönetim uygulamaları aracılığıyla yürütülmektedir (Akan vd., 2014). Yönetimin tarihi, insanlık geçmişi kadar derin olan, 2. Dünya Savaşı sırasında, disiplin olarak kabul görmüştür. Bu dönemde yönetim hızlıca büyüyen disiplin haline gelmiştir. Farklı alanlarda olduğu gibi bilim ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler, yönetim anlayışında da büyük değişikliklere neden olmuştur. Bunların arasında en önemlileri işlevleri, yapıları ve yöneticilerin sahip olması beklenen rolleridir. Yönetim rollerinin evrimi liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır. Çünkü liderlik davranışlarını sergileyebilen yöneticilere sahip kuruluşlar başarılı olabilmektedir (Akan, Yıldırım, Yalçın, 2014).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumuna üzerine belirlenmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın problem sorusu “okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkileri ne düzeydedir?” Bu doğrultuda araştırma alt problemleri şunlardır;

1. Ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin olumlu ve olumsuz görüşleri nelerdir?
2. Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarına yönelik görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumuna etkisi var mıdır?
4. Ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin öğretmen iş doyumunu etkileyen olumlu ve olumsuz liderlik davranışları nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerinin, örgütsel liderlik düzeylerini yüksek olması, olumlu bir okul kültürüne katkı sağlamasının yanında öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde de etkili olduğu öngörülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin istenilen davranış ve tutumu sergilemelerinin sonucunda okula daha bağımlı olmalarının yanında işlerinden tatmin olma algılarına yükselten etki yaratmaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik davranışı sergilemeleri öğretmenlerin örgüte bağlılığının yanısıra iş doyumunu üzerinde etki olduğu düşünülmektedir.

Alanyazında okul yöneticisinin sahip olduğu liderlik rollerinin iş doyumuna üzerine etkilerinin tartışılması önem arz etmektedir. Araştırma, okul yöneticilerinin çağın gerekliliklerine uygun yetişmesi konusunda etkili bir lider davranışı gösterebilmeleri ile öğretmenin iş doyumunun arasındaki ilişikini ortaya konulması ve elde edilen sonuçlara yönelik ortaya konulan öneriler bakımından önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin olumlu ve olumsuz liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumlarına etkilerinin neler olduğunun belirlenmesinin literature katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca, daha önce Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bu yönde bir çalışmanın yapılmamış olması çalışmanın önemini arttırmaktadır. Araştırmanın elde edilen sonuçların literatüre katkı koyacağı öngörülmektedir.

Sınırlılıklar

1. KKTC’de ilkokullarında 2021-2022 eğitim öğretim yılında görev yapan 25 ortaokul öğretmeni ile sınırlıdır.
2. Araştırma, veri toplama aracı olan yaro yapılandırılmış görüşme formu ile sınırlıdır.
2. Araştırma, veri toplama aracı kapsamında toplanan veriler ile sınırlıdır

Tanımlar

Lider: Lider, başkalarını belirli bir amaca göre hareket etmeleri için motive eden ve etkileyen kişidir. Başka bir deyişle lider, bir grup insan tarafından kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip edilen ve onların emir ve talimatlarına göre hareket eden kişidir (Koçel, 2010).

Liderlik: Örgütsel amaçlara uygun olarak insani ve teknik bilgi ve becerileri kullanarak astları etkileme ve yönlendirme yeteneğidir (Hurst, 2000).

İş Doymu: Kişinin yaptığı işe karşı duyduğu olumlu duygular, iş doymu, çalışma hayatından alınan zevk veya diğer bir deyişle kişinin mesleğine olan sevgisidir (Athanasios, 2001).

BÖLÜM II

Kavramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Liderlik

Liderlik, tarihin yazılmaya başladığı zamanlardan beri en çok merak edilen ve literatürde geniş yer verilen kavramlardan biridir. Bu ilgi liderliğin grup başarısı için öneminden ileri gelmektedir (Akyüz, 2002).

Liderlik, 20. Yüzyılda yönetim alanında en çok araştırılan ve yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı bir kavramdır.

İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremeyeceği ya da zorlandıkları durumlarda kendisiyle aynı durumdaki bireylerle bir araya gelme eğilimindedir. Bu nedenle de liderler tarih boyunca hep var olmuşlar ve var olmaya da devam edeceklerdir (Eren, 2010).

Liderlik kavramı en çok bahsedilen ve üzerinde durulan konu olmuştur. Bazı çalışmalarda yöneticilik ve liderlik aynı kavramlar olarak değerlendirilse de tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticilerin davranışlarının grup üyelerinin tümü tarafından izlenmesi, benimsemesi gerekmezken liderler için durum böyle değildir. O nedenle yönetici ve lider birbirinden farklı kavramlardır (Ertan-Kantos, 2011). Tüm bireyler yaşamları boyunca formal ya da informal boyutlarda farklı örgütlere üye olurlar. Bu örgütlerin sahip oldukları farklılıklar dışında en temel benzerliği ise hepsinin de belli bir amaçla kurulmuştur ve asıl amaç örfütü hedefine ulaştırmaktır. Bu aşamada da yönetici ve liderler hedeflenen amaçlara ulaşmayı örgüte sağlamaya çalışır (Aydoğan, 2008).

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılan ve hatta bazen eş anlamlı olarak kullanılan özellik, yapı bakımından ve gerçekleştirmeye çalıştıkları hedefler bakımından birbirine çok benzemesine rağmen temelde birbirinden farklı kavramlardır (Çırpan, 1999; Akyüz, 2002). Birbirine bu kadar benzeyen iki kavramın ayırt edilebilmesi için ortak ve farklı yönlerini ortaya konularak çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yöneticiler idare eden, olaylara dar açıdan bakan, nasıl ne zaman gibi sorularla uğraşan, statik durumu koruyan kişilerken liderler ise yenilik yapan, kendine özgü bakış açısına sahip olan, ne niçin gibi

sorularla uğraşan, mücadele eden kişilerdir (İnandı ve Özkan, 2006). Tuna vd. (2012) göre ise; yöneticiler gücünü sahip oldukları mevkiden, yetkiden ve güçten alırken liderler gücünü çalışanlarıyla kurduğu ilişkiden, iletişimin kalitesinden ve yoğunluğundan almaktadır. Yöneticilikte hiyerarşik denge kurma ve bunu korumak varken, liderlikte ise hareketlilik, canlılık, iletişim, işbirliği vardır. Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2008) göre de yöneticiler güçlerini yasalardan, yönetmeliklerden ve tüzüklerden alırken liderler kendine has kişilik özelliklerinden ve grupla etkileşiminden, gruptaki konumundan alırlar.

Siyasi ve idari güç kaynakları yöneticiyi liderlikten ayıran başka bir faktördür. Yönetici olabilmek için devletin yetki vermesi ve formal bir gücün olması gerekmekte iken lider olabilmek için böyle bir durum yoktur (Göl ve Bülbül, 2012).

Gerçek bir lider, kendine güvenen, makam ve mevkisine sığınmayan, fikir üreten, çatışmaları adil şekillerde çözen, eyleme geçen, çevresindeki olaylara ve kişilere karşı duyarlı olan kişilerdir (Erdoğan, 2000). Liderlik sadece sorumluluklarını, görevlerini yerine getirmek değildir. Liderler; değişime adapte olmalı, yenilikleri benimsemeli ve çalışanlarının bu değişimleri içselleştirebilecekleri ortamlar yaratmalı, yeni ve örgütün yararına olacak fikirler üretebilmeli, bir risk karşısında pasif olarak bulunmak yerine eyleme geçebilmelidir (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2009). Şimşek'e (2002) göre de her yönetici lider değildir. Liderlik özelliğinin taşınabilmesi için yönetici liderlik yeteneklerine sahip olduğu ölçüde işbirliği yapabilir ve etkin rol oynayabilir. Bir liderin etki gücünün olmalı ve grubun amacına ulaşabilmesi için grup üyelerini yönlendiren kişi olmalıdır (İnandı ve Özkan, 2006).

Bir yöneticinin liderlik vasfının ön plana çıkabilmesi için, kurumsal verimliliği en yüksek seviyeye çıkarmalı, insan kaynaklarını da en etkili biçimde kullanabilmelidir. Lider, kurumsal amaçlar ve hedefler doğrultusunda hareket eden, çalışanlarının ihtiyaçlarını göz ardı etmeyen kişidir. Bir lider olarak okul müdürleri de yönettiği kurumda bir başarı bekliyorsa, en başta öğretmenler olmak üzere çalışanların ihtiyaçlarının farkında olmalı ve bunların karşılanması hususunda hassas olmalıdır (Ceylan ve Yılmaz, 2011).

Liderliğin oluşması, öncelikle mevcut koşullarda çözülemeyen herhangi bir sorunun varlığına ve bu sorunların çözülebileceğine inanılan bir yönetsel yaklaşımın

grupça benimsenmesine bağlıdır (Aydın, 2007). Literatürde liderliğe yönelik yapılan çok sayıda çalışma yapılmış ve bu konuda literatüre her gün bir yenisi eklenmektedir (Mahmutyazıcıoğlu, 2015).

Bu çalışmalardan bazıları şunlardır: lider amaçları doğrultusunda başkalarını etkileyen, peşinden sürükleyen kişidir ve ortak bir hedef belirleyebilmek için gruptaki bütün bireylerin isteklerinin ve fikirlerinin ortak bir noktada buluşmasını gerçekleştiren kişidir (Durukan, 2006). Lider kurumsal amaçlar doğrultusunda hareket eden, ancak birlikte çalıştığı insan faktörünü de göz ardı etmeyen bireydir (Ceylan ve Yılmaz, 2011). Çalışanlarını motive eden, örgüt işleyişinde rol alan ve örgütteki bireylerle iletişim halinde bulunan onları değişime hazırlayarak etkililiği sağlayan, verimi arttıran kişilerdir liderler (Çağlar vd., 2005). Liderler, toplumun normlarından beslenirler ve amaçları toplumun isteklerini gerçekleştirmek, ihtiyaçlarını karşılamak ve onların hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır (Geylani, 2013).

Bir lider grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileyen, güdüleyen ve yönlendiren kişidir. Bu yönlendirme sürecini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için de çalışanlarını ortak hedeflere gönüllü olarak bağlanması ve bu süreçte liderlik grup hedeflerini belirlemeye ve gelişmeye yönelik olarak grubun etkinliklerini de yönetmesi gerekmektedir Koçel (2011).

Bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür: (1) Kendine güveni olmalı, (2) Bireylerin arasındaki ilişkileri yönetebilmeli, (3) Yaptığı işi sevmeli ve tutkuyla sarılmalı, (4) Kararlar alırken ilgili kişilerin de fikirlerini alarak, demokratik yönetim anlayışına sahip olmalı, (5) Vizyon sahibi olmalı, (6) Bir mesaj sahibi olmalı ve mesajını çalışanlarına net olarak iletebilmeli, (7) Lider, adanmışlık ve heyecan sahibi olmalı ve bu duyguyu da çalışanlarının da içselleşmelerine yardımcı olmalı, (8) Sadece kişileri yönetmekle kalmayıp bilgiyi de yönetebilmeli, (9) Çalışanlarının mutluluğunu önemsemelidir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

Liderlik Kuramları

İlk liderlik çalışmaları, dönemin askeri ve bürokratik liderlerinin liderlik davranışlarının incelenmesiyle başlamıştır. Döneme damgasını vuran liderlerin

kişilik özellikleri ve dönem içinde ortaya çıkan davranış kalıpları gözlemlenmiş ve hangi özelliklerin liderliği oluşturduğu keşfedilmeye çalışılmıştır (Erdoğan, 2004).

Literatürde liderlikle ilgili farklı farklı kuramlar yer almaktadır. Bu durum bir yandan bu kavramın daha net ve açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamakla beraber aslında liderlik kavramının net olarak anlaşılmamasından kaynaklanmaktadır. Birbiriyle ortak noktalarının da olduğu bu kuramların bilinmesi liderlik kavramına daha kapsamlı olarak bakılmasını sağlayacaktır (Aydın, 2010). Bu kuramlardan ilk önce gelişme gösteren özellikler yaklaşımı olmuştur. Zamanla etkili olan liderlerin aynı özelliklere sahip olmadıkları görülmüş ve liderlerin toplum içerisindeki davranışları incelenmiş ve bunun sonunda da davranış yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Liderlerin değişime uyum sağlaması ve en etkili liderlik yaklaşımının koşullara bağlı olduğunu savunması sonunda durumsallık yaklaşımı doğmuştur (Mahmutyazıcıoğlu, 2015).

Özellik Kuramları

Özellikler kuramına göre kişinin lider olması taşıdığı kişilik özelliklerinden kaynaklanmadır. Bu yaklaşıma göre bir lider diğerlerinden farklıdır; kişilik özellikleri, bireysel beceriler ve fiziksel özellikler. Bir kişinin lider olmasının tek nedeni bunlardır (Avcı, 2015).

Bu kuramın zayıf noktalarından biri ise genellemeler yaparak bahsedilen bu niteliklerin istisnasız bütün liderlerde var olduğunu savunmasıdır (Topçu, 1999). Koçel 'e (2011) göre de bu kuram liderliği sadece lider değişkeni olarak ele aldığı için eleştirilmiştir. Yapılan araştırmaların sonunda bütün liderlerin aynı özelliklere sahip olmadıkları gözlemlenmiş ve hatta bir grupta bu yaklaşıma göre belirlenen liderlik özelliklerinden daha fazlasına sahip olan bireylerin o grupta lider olmadıklarına ulaşılmıştır.

Liderlerin sahip oldukları özellikler soyut kavramlardır ve bunların belirlenmesi için var olan ve kullanılan ölçekler de kavramın soyut olmasından dolayı geçerliği ve güvenilirliği hala tartışılan, doğruluğu sorgulanan ölçeklerdir. Bunun dışında liderlik özelliklerinin zamanla ve yaşadıkları çevreye, topluma bağlı olarak gelişme gösterdiği de düşünülmektedir. Bu sebeplerden dolayı bir toplumda etkili olan bir lider başka bir toplumda aynı derecede etkili olmayabilir (Çelik, 2013).

Koçel'e (2011) göre yapılan araştırmalarda bütün liderlerin aynı kişilik özelliklerine sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı örgütte lider olabilmek için sadece kişilik özelliklerinin yeterli olmadığı aynı zamanda farklı değişkenlere de bakılması gerekmektedir.

Davranış Kuramları

Özellik kuramının bir liderde olması gereken değerleri açıklama konusunda yetersiz kalmasıyla davranış kuramı ortaya çıkmıştır. Bu kuramın temelinde liderlerin kişisel özellikleri yerine takipçilerine, izleyenlerine olan tutumları ve onlara karşı çalışma ortamında nasıl davrandığı vardır (Mahutyazıcıoğlu, 2015).

Bu kurama göre liderin davranışını belirleyen; izleyenler, liderlerin kişisel özellikleri, belirlenen amaçlar, içerisinde bulunulan ortamın imkan ve koşulları gibi etkenler vardır (Dilek, 2005). Araştırmacılar, bireyin önemszenmesi ve yapıyı harekete geçirme noktasında en çok benimsenen liderlik stilini, grup performansı olarak en uygun denge merkezi olarak kabul etmişlerdir (Erçetin, 2000).

Bu kuramın temel düşüncesi, liderlerin sahip oldukları kişisel özelliklerden çok grup içinde sergiledikleri tutum ve davranışlardır. Bu kurama göre liderler bir yandan grubun amaçlarını göz önünde bulundurmalı diğer yandan da grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların bireysel değerlerine saygı duyarak sahip çıkmalıdır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Durumsallık Kuramları

Durumsal liderlik kuramında en çok kabul gören Fiedler'in modeli olmuştur. Fiedler, liderlik özelliklerini belirlerken içinde bulunan durumu, koşulları da göz önünde bulundurmıştır. Fiedler' in durumsallık yaklaşımına göre; tek doğru yoktur. Her olayiçinde yaşanan duruma göre kendine has davranış ve yaklaşım gerektirir. Bu yaklaşımı kullanacak yönetici uygun hareket etmek zorunda kalacağı farklı durumlarla karşılaşabilir (Koçel, 2011).

Ayrıca Fiedler, durumsal liderlik kuramını liderlerin içinde buldukları ortamın davranışların şekillenmesinde çok önemli olduğunu söylemiş ve bu liderlik modelinin oluşmasında etkili olan faktörler olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler (1) Liderlerin ve takipçilerinin yaşamlarında edindikleri tecrübeleri, (2) Takipçilerin

sahip oldukları beceriler, yetenekler ve örgütten ne bekledikleri, (3) Ulaşılmak istenilen hedefler ve bu hedeflerin niteliği, (4) Liderlerin gerçekleştirdikleri organizasyonların niteliğidir (Çelik, 2013).

Bu kuramdaki çalışmalar 1970’li yıllardan sonra gelişme göstermiştir. Davranışsal kuram en iyi örgüt yapısının nasıl olması gerektiği üzerine yoğunlaşırken durumsallık kuramında ise duruma göre yoğunlaşmalar söz konusudur. Bu yaklaşımda örgüt bir sistem olarak kabul edilmekte ve her sistem içsel ve dışsal koşullardan etkilendiği için etkin bir liderlik yapısının oluşturulabilmesi için uygulanacak yöntem ve tekniklerin de birbirine benzemeyeceği ve farklılık göstereceğini savunmaktadır (Sarpkaya vd., 2013).

Liderlik Yaklaşımları

Bilim adamlarının ortaya koyduğu yönetim teorilerinin zaman içinde yetersiz kalması, dünyada her şeyin bir değişim sürecinde olduğunu göstermektedir. Sistemler ve koşullar değiştikçe, kuruluşlar ve liderleri eski teorilere ve özelliklere takılıp kalmamalı, yeniliğe açık olmalıdır. Başka bir deyişle, şartlara ve durumlara göre farklı davranış kalıpları geliştirmek ve uygulamak gerekir (Saylık ve Aydın, 2020).

Zamanla her duruma ve zamana uygun belli bir liderlik yaklaşımının olmadığı gerçeği ortaya çıkmış ve farklı liderlik yaklaşımlarının uygulanması gerektiğini savunan yeni bir liderlik yaklaşımı olan durumsallık yaklaşımı doğmuştur. Liderlik yaklaşımında lider, duruma, zamana uygun olarak, o anki ihtiyaçları karşılayabilecek tutum ve davranışları sergileyendir (Çelik, 2013). Zamanla gerçekleşen değişimler özellikle de yönetim alanındaki değişimler geleneksel yaklaşımların dışında farklı yaklaşımların da ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Modern yaklaşımlar olarak adlandırılabilir bu bakış açıları, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik olarak başlıklandırılmıştır (Serinkan, 2002).

Son yıllarda yaşanan değişimler ve değişimler sonunda oluşan dönüşümlerden sonra birçok ülkede yeni dünya düzeninde okulları yönetecek müdürlerin liderlik görevleri yeniden tanımlanmış ve roller yeniden belirlenmiştir (Erdoğan, 2004). Yeni rolleri tanımlayabilmek için çeşitli araştırmalar yapılmış olup çağdaş okul müdürlerinin liderlik rolleri değişime uygun olarak

yenidenbelirlenmiştir. Bu liderlik rolleri; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümsel liderlik, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve okulliderliği, etik liderlik, dağıtılmış liderlik, ahlaksal liderlik, demokratik liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, hümanist liderlik, otantik liderlik ve sürdürümcü liderlik şeklinde sıralanabilir (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2009).

Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik görüşü, James MacGregor Burns tarafından geliştirilmiş olup Burns'ın ödül kazanan bu çalışması kendinden sonra yapılan çalışmaları büyük ölçüde etkilemiştir. Dönüşümcü liderlik modelinde iki kavram yer almakta ve esas amaç bu yaklaşımların karşılaştırılmasıyla kavramlar arasındaki farkı ortaya koymaktır. Bu yaklaşımlar: “transactionel” ve “transforming” liderliktir. Yapılan çalışmalar sonucunda transforming liderlikte herkesin izleyenlerin ve liderin doğal güçlerini geliştirebilecekleri ortamların yaratılmasıyla dönüşümü gerçekleştirmek yer alırken transactionel liderlikte ise izleyenler ve lider arasında bir iş ilişkisi yer alır ve bu ilişki de bireysel gelişmeyi ve dönüşmeyi kapsamamaktadır (Aydın, 2010; Ertürk ve Argon, 2021).

Dönüşümcü yönetimde, hedeflere ulaşmak için çalışanların misyon ve vizyonu yeniden tanımlanır, sorumluluklar güncellenir ve mevcut yapıdaki değişiklikler listelenir. Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerinin lider seviyesine yükseltildiği ve liderlerin manevi araçlar haline geldiği, lider ve çalışanlar arasında karşılıklı motivasyona dayalı bir ilişkidir (Canbolat, 2016).

Dönüşümcü liderler, aslarının beklentilerini, ihtiyaçlarını önemser, dönemin gerektirdikleri ölçüsünde değişmeye ayak uydurur (Çoroğlu, 2003).

Keçecioglu'na (2003) göre ise dönüşümcü liderler, insanları tanıyan, cesaretli, örgüte ve örgütün değerlerine sahip çıkan ve bu değerlere saygı duyan, ileriye görebilen, çatışmalara nasıl müdahale edeceğini bilen ve değişimi önemseyen, değişimi temsil eden kişilerdir.

Tüm bu ifadelerin sonunda dönüşümcü liderlik, değişen çevresel koşullara uyumlu bir dönüşüm sürecini başlatıp örgütü harekete geçirmek, örgüt üyelerine saygın, güven verici ortamlar yaratıp onları cesaretlendirmek, her örgütün kendine has olan tutumları ve değerleri etkilenecek üyelerin amaç ve hedeflerine ulaşma

süreci olarak ifade etmek mümkündür (Özalp ve Öcal, 2000). Dönüşümsel liderler, örgütteki bireylerle açık iletişim halinde bilgi paylaşımının yapılmasını, öğrenilenlerin aktarılmasını sağlayarak örgütsel değişimi başlatırlar. Bu liderler adalet, insancıl, barış gibi değerleri çekici kılarak izleyenlerde bilinç oluşturmaya çalışırlar ve yüksek enerjilere sahiptir ve bireysel gelişmeler için uygun ortamlar yaratırlar veikna etme yeteneklerini kullanarak bireylerin belli kurallara uymalarını sağlayacak koşulları oluşturur ve bu süreçte izleyenlere karşı saygı ve ilgi gösterirler (Korkmaz, 2008).

Dağıtılmış (Dağıtımcı) Liderlik

Gronn'e göre dağıtılmış liderlik kavramı ilk kez 1954 de Gibb tarafından tartışılmıştır. Dağıtılmış liderlik acil durumlarda grup bireyleri arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanabilir. Dağıtılmış liderlik son yıllarda tek bir kişinin lider olmasının yeterli olmaması sonucunda “dağıtılmış, paylaştırılmış, işbirlikçi, kolaylaştırıcı, katılımcı liderlik” gibi liderlik kavramları ortaya çıkmış ve bu kavramlar farklı tanımlanmalarına rağmen zaman zaman aynı anlamlarda kullanılmıştır (Oğuz, 2010).

Dağıtımcı liderlik okul yöneticileri tarafından fazla bilinen bir liderlik çeşidi olmamakla birlikte, bu liderlik hiçbir zaman diğer yaklaşımların ya da modellerin önemini azaltmamakta yada arttırmamakta bununla birlikte okullara yön verebilecek bir yapıya sahiptir (Hoy ve Miskel, 2012).

Öğretimsel Liderlik

1970' li yılların sonuna doğru öğretimsel liderlik kavramı batılı ülkelerinde etkili okul kavramı üzerindeki çalışmalar sonunda gündeme gelmiştir. Öğretim liderliği, hem okul müdürünün hem de okuldaki diğer çalışanların yerine getirmek zorunda oldukları görevleri, sorumlulukları kapsamaktadır (Şişman, 2002).

Terell (2010)'a göre ise öğretimsel liderlik, 1980 yıllarında programların ve öğretimin kontrol edilmesine dayanan bir yönetim rolü olarak ortaya çıkmıştır. Etkili bir öğretim lideri; öğretimi önemser, amaçları ve hedefleri net bir şekilde belirler ve bunları izleyenlere ulaştırabilir, zamanlarının büyük bir kısmını öğretime ayırır ve çalışanlarını bu süreçte desteklerler.

Öğretimsel liderlik Uğurlu'ya (2009) göre ise okul yöneticilerinin etkili bir okul oluşturma amaçlarından gelir ve bu bağlamda okul yönetiminden sorumlu olan okul müdürleri öğretmenlerden daha fazla bilgi ve görgüye sahip olmalıdır.

Çelik'e (2013) göre de öğretim liderliği, başarılı öğrenciler yetiştirmek ve öğretmenlere verimli olarak çalışabilecekleri imkanların sağlanması ve çevrenin tatmin edici bir şekilde hazırlanmasıdır.

Eğitim – öğretimin daha etkili olması için kurumlardaki öğretim liderliği kavramının üzerinde durulması gerekmektedir. Yapılması gereken okulun şundaki öğretim durumunun incelenmesi ve hedeflenen düzeye gelebilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesidir. Bu süreçte de öncelik okul idarecilerinin yüklenecekleri öğretimsel liderlik rolü olacaktır (Yörük ve Akalın Akdağ, 2010). Okul yönetimi açısından öğretim liderliği okul müdürünün okulun hedefleri ve amaçlarına yönelik bir yandan kendisinin görevlerini yerine getirirken diğer yandan da etrafındakilerin görevlerini yerine getirmeleri için onları etkiler (Şişman, 2011).

Kültürel Liderlik

Kültür kavramı esnek bir yapıya sahiptir. Kültürel liderlik yaklaşımının amacı, esnek olan kültür yapısına şekil vermek ve geliştirmektir. Bu süreçte örgütler kendine has kültürleri koruyup geliştirirken diğer yandan da dış çevrenin kültürüyle etkileşim halindedir (Erdoğan, 2002). Kültürel liderler, halihazırdaki kültürü devam ettirmek, korumak ve yeni kültürler üretmekle sorumludur (Toprakçı, 2002).

Kültürel liderlik, örgütün kültürel yapısının güçlü yönlerinin oluşturulup geliştirilmesi süreci iken kültürel lider ise bu değerleri oluşturan, geliştiren, örgüt üyelerine açıklayan ve onların bu değerlere sahip çıkmalarını sağlayan kişidir (Geylani, 2013).

Uğurlu'ya (2009) göre okul müdürleri okullardaki kültürel yapının mimarlarıdır ve bu yapılar öğretmen, öğrenci, veli ve okulun sosyal çevresi ile kurulan ilişkilerle şekillenir. Okullarda yapılan; sosyal kulüpler, veli toplantıları, öğretmen kurulu toplantıları, zümre öğretmenler kurulu toplantıları ile ilgili yapılan çalışmaların niteliği de okul kültürünü şekillendiren başka etkenlerdir.

Etik Liderlik

Aydın'a (2007) göre etik ve ahlak kavramları anlamları birbirine yakın kavramlar oldukları için kimi zaman birlikte anılmaktadır. Türk Dil Kurumu'na (2006) göre etik sözcüğü, "töre bilim", "ahlak", "ahlakla ilgili" anlamlarına gelmektedir. Aynı kaynakta ahlak sözcüğü ise bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları" ve "iyi nitelikler, güzel huylar" olarak tanımlanmıştır. Aydın'a (2010) göre ise etik, insanların kurdukları bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelinde yer alan normlar, değerler, doğru-yanlış ve iyi yada kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefi disiplindir.

Etik liderlik yaklaşımı ise belirli ilke ve değerlere dayalı olmaya çalışır. Etik liderliğin olması için izleyenlerin de liderle aynı değerlere sahip ve bunun içinde uygun ortamlar olmalıdır (Erdoğan, 2008). Lider, etik davranışlar sergileyen ve izleyenlerin de etik değerler kazanmasını sağlayan, onlara rol model olan kişiler olmalıdır (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012).

Vizyoner Liderlik

Erçetin'e (2000) göre vizyonu olmayan bir kişinin liderliğinden söz etmek oldukça güçtür ve bu nedenle liderlik ve vizyon içi içe olan iki kavramdır. Erdoğan'a (2008) göre vizyoner liderlik, insanları toplu bir şekilde etkileyip harekete geçirebilecek vizyonunu oluşturabilmeli ve bunu da karşı tarafa iletebilmelidir.

Vizyoner liderlik topluluğu harekete geçirebilecek ve bunu o topluma iletebilecek lider demektir. Vizyoner liderliğin en temel özelliği yeniliği görmek, ilerlenmesi gereken yolları belirlemek, yol açmaktır. Çelik (2013). Vizyon, okulun geleceğine ışık tutar, çalışanlarına ve yöneticisine enerji ve güç verir, okula uzun süreli düşünme sağlar (Erdoğan, 2002).

Vizyoner liderler, geleceğe farklı bakış açısıyla bakabilir. Örgütün vizyonunu üyelerine ulaştırabilir ve bu durumu kurumsallaştırabilir. Bu kurumsallaşma süreci baskıyla ya da emirlerle olmaz elbette ki bir lider farklı açılardan düşünerek gidilecek en uygun yolu baştan görebilme yeteneğine sahip olmalıdır ancak yolda yürüme anlayışını benimseyen bu liderlere göre, sadece gidilecek yolu görmek yeterli değildir aynı zamanda bu yolda nasıl yürüneceğini de bilmek gerekmektedir. Vizyoner lider bunu fikirleri ve sezgileriyle yapar (Çelik, 2013).

Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Demokratik bir lideri, demokratik davranan ve gereklolan durumlarda işbirliği içeriisinde olduğu kişileri sürece katan fikirlerini alan kişi olarak tanımlamak mümkündür. Demokratik bir lidderin diğer özelliği ise insanlar üzerinde baskı, otorite kurmayan, katılımı destekleyen ve takipçilerin bilgisine güvenen onlara değer veren, önemseyen kişiler olamasıdır (Hovardaoğlu ve Uğurlu, 2011). Demokratik liderler liderlik yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğiliminde olup, amaçlar ve hedefler belirlenirken her üyenin fikrini dikkate almaya çalışır. Bu liderler kişilerin iç motivasyonla daha verimli olduklarını düşündüklerinden onları denetlemez, kontrol etmezler (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). Demokratik liderlerdeki bu tutum bazı olumsuz durumların yaşanmasına sebep olmaktadır. Bunun sebebi ise lider sürece çalışanlarını da kattığı için çalışmalarda sonuca ulaşmak zaman alabilir hatta bazen de bu durum örgüt için zaman kaybına neden olabilir (Mahmutyazıcıoğlu, 2015).

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci lider, izleyenlerin beklentilerini belirledikten onlara çalıştıkları taktirde bu beklentilerin gerçekleşeceğini hissettirir. Ödül ve ceza yöntemini kullanır, işler yolunda giderken sürece müdahale etmez, kurallara uyulması konusunda çok hassas davranarak kurallara uymayanları cezalandırır. İzleyiciler, etkileşimci liderin ne istediğini bilir; çünkü lider beklentileri ve kuralları açık ve net bir biçimde tanımlar ve bu kurallara uyulduğu, kendilerinden beklenen çabayı sarf ettikleri taktirde gereksinimlerinin karşılanacağını belirtir (Sayın, 2008).

Etkileşimci liderlik, liderle çalışanlar arasındaki karşılıklı iletişime dayanmaktadır. Burada yapılacak işi belirleyen kişi liderdir. İş çalışanlar tarafından yapılır ve istenilen sonuç elde edilirse nasıl bir ödül kazanacakları gösterilir böylelikle motive edilmiş olurlar. Eğer çalışmaların sonucu istenilen düzeyde olmazsa o zaman da örgüte ceza yoluna gidilir. Etkileşimci liderler, izleyenlerine neyi, ne zaman ve nerde yapacaklarına yönelik yol gösterirler (Yılmaz ve Ceylan, 2011). İşlem yöneticileri, bireysel aktivitelerini ve yaşam koşullarını iyileştirerek etkili ve verimli performansa doğru ilerlerken çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönlerini görmezden gelirler (Eren, 2010).

Etkileşimci lider, izleyenlerini görevlerini ve örgütün kurallarını net, açık bir şekilde belirleyerek bunların izleyiciler tarafından uygulanması için de onları güdüler ve bu nedenle de bu liderlik yaklaşımı durağan örgütlerde daha etkilidir (Uğurlu ve Üstüner, 2011).

Karizmatik Liderlik

Weber karizmayı, bir insanın sıradan insanlardan farklı özelliklere sahip olması, diğer insanlardan farklı yerde durması ve insanın istisnai nitelik ve donanımlara sahip olduğu bir kişilik özelliği olarak tanımlamaktadır (Özen, 2012). Karizmatik liderler kendilerini astlarıyla tanımlarlar ve bu durum da yeni amaçlar üretmekte ve bu onlara ulaşma konusunda başarı gösterilmesini sağlar (Öztop, 2008).

Karizmatik lider; vizyonu belirleyen, çalışanlarının ihtiyaçlarını önemseyen, risk faktörünü üstlenebilen, mevcut durumu sürdürmek yerine yenilikler yaratabilen kişiler olmalıdır (Oktay ve Gül, 2003).

Bir karizmatik liderde olması gereken diğer davranışlar ise şöyledir: (1) farklı üstün yetenekleri vardır, (2) izleyicileri etkileme güçleri çok yüksektir, (3) izleyenlerinin ihtiyaçları, istekleri, amaçları ve hedeflerini önemserler ve bunları göz ardı etmezler, (4) örgütte zamanla bazı sıkıntılar çıkar ve karizmatik lider böylesi durumlarda uygun çözüm önerileri sunar, (5) kurumun kendisine belirlediği vizyon ve misyona ulaşabilmesi için kurum imkanlar sağlar, (6) sadece örgütle ve örgütün amaçlarıyla ilgilenmez aynı zamanda örgütün iç ve dış çevresini de önemser (Türkmen, Çifçi, Çalışkan ve Türkmen, 2013).

Hümanist (Babacan) Liderlik

Hümanizm, insan davranışları ve ahlakının rasyonel olmasının mümkün olabileceğini savunan ve insanı en yüce varlık olarak gören bu felsefi akımın kökleri Protagoras'a kadar uzanmakta ve Rönesans dönemiyle başlayıp sonrasında da devam ederek her alanda önceliği insana vermiştir (Cevizci, 1999).

Hümanist lider, korumacıdır, ödül sistemine önem verir gerekmedikçe ceza sistemini kullanamaz, patron yerine kendisi kararlar alır ve babacan tavırlar sergiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Hümanist lider, babacan tavır ve davranışlar sergilemekte ve korumacı rolde davranmaktadır. Bu liderlik modelini benimseyen okul müdürleri okulda çalışan öğretmenlere ve yine aynı ortamdaki çalışan diğer görevlilere duygusal yönlendirmeler yapar ve bu şekilde onları motive eder (Kazancı, 2010). Babacan davranış sergilemeyi tercih eden liderler çalışanlarına genellikle bazen aşırıya kaçabilecek kadar korumacı tavırlar sergilerler. Kimi zaman karar alınacağı süreçte orta kademiye de dahil ederler hümanist liderler çalışanlarını motive etmeye büyük önem verir (Becerren ve Çetin, 2007).

Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Bu liderler sorumlulukları kabul etmezler, karar almaktan kaçınırlar, iş görenleri tamamen kendi başlarına bırakmışlardır. Tam serbestlik tanıyan lider sözde var olan birliderdir. Bu liderlik yaklaşımı liderlik özelliklerine sahip olmayan kişilerde bulunmaktadır (Karip, 1998).

Serbest bırakıcı liderlik; çalışanlarla etkileşimin olmadığı bir liderlik olarak ifade edilir. Bu liderler önemli konularda fikirlerini belirtmekten kaçınırlar, sorumluluk almak istemezler, otoritenin devam etmesini isterler ve izleyenlere dönüt vermezler. Bu tür liderlere sürekli odasında oturan, mümkün olduğu kadarıyla çalışanlarıyla ya da öğrencilerle görüşen, öğretmenler ve onların ihtiyaçlarıyla ilgilenmeyen ve bütün sistemin var olan düzenle devam etmesini isteyen, bunun için çaba sarf eden yöneticiler örnek olarak gösterilebilir (Hoy ve Miskel, 2012).

Serbestlik tanıyan liderler, kendilerine ait örgütlerde çalışanlarına müdahalede bulunmaz, onlara rahat çalışma ortamları ve imkanları sağlarlar böylelikle ortaya yaratıcı fikirler çıkmış olur. Bu tür liderler açık hedefler belirlemezler ve karar verme süreçleri de belirsizdir (Türkmen, 1996). Bu liderler, izleyenlerine kendi hallerine bırakır ve yönetimde yetkisini kullanmazlar. İzleyicilerin kararlarını kendilerinin almalarını sağlayarak kişisel eğilimleri ve yaratıcılıklarını da desteklemiş olurlar (Eren, 2010). Bu yönetim tarzında liderlik yoktur. Serbestlik tanıyan liderler, çalışanlarıyla anlaşma yapmazlar ve iletişimde bulunmazlar. Çalışmaların sonucuna yönelik ödül, geribildirim, ceza... vb gibi uygulamalar görülmez. Bu liderler karar almaktan kaçınır ve sorumluluğu örgüt üyelerine dağıtır (Sezer, 2005).

Sürdürümcü Liderlik

Alan yazında işlemci liderlik ya da etkileşimci liderlik olarak da yer alan sürdürümcü liderlik, izleyenlerin bireysel ihtiyaçları ve kişisel gelişimlerine önem vermesi açısından dönüşümsel liderlikten farklılık göstermektedir (Akar, 2010).

Sürdürümcü liderlik üç çeşittir. Bunlar:

Koşullu ödül liderlik : Bu liderler rolleri ve görevleri netleştirirler, çalışanların performanslarına bağlı olarak ödüller verirler (Hoy ve Miskel, 2012).

Beklentiyle aktif yönetim: Burada liderler standartlara uyulması konusunda ısrarlıdır ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığı zamanlarda problemi çözmek için harekete geçer (Hoy ve Miskel, 2012).

Beklentiyle pasif yönetim: Bu liderler sorunlar büyüyene ve ciddi bir problem haline dönüşene kadar harekete geçmezler. Sorun gözle görülebilecek ve fark edilebilecek boyutlara ulaştığı an sürece müdahale ederler (Hoy ve Miskel, 2012).

Okul Liderliği

Rekabet ortamının giderek yaygınlaştığı yirmi birinci yüzyılda verimlilik ve etkililik anlayışına göre eğitim kurumlarında liderlik önem kazanmaya başlamıştır. Eğitim kurumlarının hedeflerini gerçekleştirebilmeleri noktasında liderlerin rolü büyüktür. Okulda lider denilince akla gelen ilk kişi okul müdürüdür. Okul müdürü, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için okul örgütünü koordine eden. Çalışanlarını yönlendiren ve denetleyen kişidir (Gürsel, 1997). Okullarda eğitim-öğretim için yapılacak olan düzenleme işlemlerinin uygulanması aşamasında okul müdürünün önemli görevleri vardır. Herhangi bir organizasyonun planlanması ve uygulanmasında yönetici olan kişinin liderlik rolüne ihtiyaç vardır. Aynı zamanda okullardaki organizasyonların verimli bir şekilde başlaması, değişimin yönetilmesi, personelin işini içselleştirmesi, okuldaki işlerin yürütülmesi ve eğitim-öğretim sürecinin sonunda elde edilecek olan verimin yüksek düzeyde olması içinde okul yöneticileri olan müdürlerin liderlik rolleri çok önemlidir (Cafoğlu, 1992). Bu süreçte yöneticiler farklı sorunlarla karşılaşmaktadır ve bu sorunların çözülebilmesi için tasarlanan bilimsel araştırma sürecine öğretmenler de aktif olarak katılmalı ve liderlerle öğretmenler arasında bilgi alışverişi sağlanmalıdır (Özan ve Erten, 2008).

Bu kurumlar çevresinde olan değişimlerden bir yandan etkilenmekte diğer yandan da çevresini etkilemektedir. Okul örgütünün çevresindeki değişimlere kolay uyum sağlaması ve gelişebilmesi, amaçlarına ulaşabilmesi, ihtiyaçlarını karşılayıp devamlılığının sağlanabilmesi örgüt yönetimi süreciyle doğrudan ilgilidir. Okulu amaçları çerçevesinde yönetecek olan kişiler ise okul yöneticileri yani okul müdürleridir. Kimi çalışmalarda bu kişiler okul lideri olarak da isimlendirilirler (Ünal ve Korkmaz, 2009).

Bu bağlamda okul liderlerinin sergiledikleri tutum ve davranışlar büyük önem taşımaktadır. Çünkü okul liderleri sergiledikleri tutum ve davranışlarla, okuldaki öğretmenler ve öğrenciler rol model olmakta ve okul örgütü için gereken kaynak sağlama, amaçlara ulaşma ve ulaştırma, okulun ihtiyaçlarını karşılama, çatışmaları herkese adil olarak çözümlenme noktasında en yetkili kişidir (Pehlivan, 2001). Bundan dolayı da okul liderinin sahip olduğu kişilik özellikleri, bilgi ve becerisinin yanında sergilediği tutum ve davranışların da çalışanlar üzerinde büyük önemi vardır. Okullarda genellikle birbirinden çok farklı özelliklere, donanımlara sahip bireyler vardır. Bu farklılıktan dolayı da etraftaki değişimler, meydana gelen olaylar bireyleri eşit şekillerde etkilemeyecektir. Ancak farklılık da olsa aynı mesleğe sahip bireyler birbirleriyle ilişkilerinde belli davranış kalıplarına uymak zorundadırlar (Aydın, 2007).

Okuldaki işlerin yürütülmesi hususunda okul müdürlerinin çok büyük rolleri ve görevleri olduğu gibi, okuldaki etkililik hususunda ise okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin önemli rolleri vardır (Şişman, 2002). Bundan dolayı okul müdürlerinin lider olma çabaları okulun hedeflerine ulaşması, amaçlarını gerçekleştirme açısından çok önemlidir (Korkmaz, 2005). Okul yöneticilerinin sahip oldukları bu sorumluluklarının dışında yaşanan küreselleşme, örgütsel öğrenme, demokrasi gibi yeniliklerle beraber farklı ve yeni roller de üstlenmeleri gerekmektedir (Çelik, 2013). Bu kapsamda okullardaki değişim-dönüşüm olaylarıyla birlikte okul yöneticilerinin de rolleri giderek değişme göstermiş ve bu roller farklı şekillerde tanımlanmaya başlamıştır. Okul müdürlerinin değişime öncülük etmesi alanındaki rolü zamanla girişimcilik olarak tanımlanmıştır. Bu rolüyle beraber de bazı araştırmacılar tarafından yönetici olarak tanımlanan müdürler zamanla farklı bir boyut kazanarak lider olarak tanımlanmaya başlamıştır (Şentürk ve Sağnak, 2012).

Müdür, okul yönetiminde en önemli öge (Güçlü, 2003) ve okulun amaçlarını belirleyip gerçekleştiren, formal yetkilerden güç alan kişidir. Okul müdürü bir okul yöneticisidir, okul lideri olması için okuldaki diğer üyeler tarafından izlenmesi ve benimsenmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2000). Okul yöneticisi, okulda çalışan bütün örgüt üyelerine ihtiyaç duydukları her türlü bilgiyi ulaştırmada en etkili unsurdur. Bunların dışında bir okul yöneticisi, okulun çevresiyle de sürekli iletişim halinde olmalı ve gerektiği zaman okulun faydasına olan bilgileri çevreye iletmeli ve çevreden de gerekli bilgileri almalıdır. Bu nedenle iletişim için gerekli olan hedef kitleleri de tanıma sorumluluğuna sahip olan kişidir (Buluç, 2009). Aydın'a (2010) göre eğitim yöneticisi bilgiyi, etik sınırları göz önünde bulundurarak tüm çalışanlarına aynı şekillerle ulaştırmalıdır.

Okul liderleri okuldaki iklimi yönetme sorumluluğunda olan kişilerdir. Okul müdürlerinin okullardaki öğretim kalitesini artırma daliderliğinin etik liderlik rolü daha da önem kazanmıştır (Uğurlu, 2009). Bu süreçte vizyon ve misyon sahibi olan yöneticiler, birer sembolik yöneticidir ve sembolik liderlik her yönetici için üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Çelik, 2013).

Bir okul yöneticisinin uygulanacak öğretim programlarının planlamasını yapmak, öğrencilerin potansiyellerinin geçerli ve güvenilirliği olan ölçeklerle değerlendirilip yorumlanmasını sağlamak gibi görevleri vardır (Erdoğan, 2014). Okulun amaçları doğrultusunda ilerleyebilmesi için okul yöneticisinin liderlik vasıflarını taşıması gerekmektedir. Yönetici, grubun lideri olarak takip edilmeli ve gerçekleştirdiği eylemlerin çalışanları tarafından içselleştirilmesini sağlamalıdır (Kelly, 2005).

Eğitim kurumlarının etkililiğinde lider olarak okul yöneticisinin önemi büyüktür. Bu durum okul liderinin, okulun amaçlarına ulaşması noktasında doğrudan ve dolaylı etkisinin olmasından kaynaklanmaktadır. Geleneksel olarak okul yöneticisi, okulun kaynaklarını korumak, resmi görevini yerine getirmek için çabalarıdır (Şişman, 2002). Ancak günümüzde geleneksel okul yönetimi anlayışına sahip yöneticiler yerine okul yöneticilerinin uluslararası bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir; çünkü bilginin ve bilgi teknolojisinin bu kadar hızla kullanılması, geleceğin dünyasında entelektüel sermayenin de önemini arttıracaktır. Günümüzdeki eğitim liderlerinden daha çok çağdaş davranışlar sergilemeli beklenmektedir. Çağdaş

bir eğitim lideri öğrenme ve kendini geliştirme üzerine odaklanmış ve öğrencilerin bilgin gücünden en etkili ve verimli bir şekilde yararlanabilmelerini sağlayarak bilginin gücünden etkin bir şekilde yararlanabilen toplum meydana gelmesini sağlamalıdır (Çelik, 2013). Bunların dışında okul liderliği sadece bireylere yönelik değil tüm kuruma yönelik olmalıdır (Bursalıoğlu, 2011).

Milli Eğitim Bakanlığı okul liderlerinin görevini “ eğitim politikaları ve amaçların doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak, etkili bir biçimde işler duruma koymak” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım dışında okul müdürlerinin bazı görev ve sorumlulukları vardır. Bunlar:

(1) Yönetim demokratik olmalı ve okul liderleri bu yönetimi geliştirmeli. (2) Kurumu düzenlemeli. (3) Eğitimdeki ihtiyaç duyulan ve gereksinim olan etkenleri doğru olarak belirlemeli. (4) Diğer yöneticilerle işbirliği içinde olmalı. (5) Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği hedef ve amaçlara uygun olarak çalışmalı. (6) Eğitim ve yönetime katkıda bulunmalı, katkı sağlamalı. (7) Etkili bir yönetim geliştirmelidir.

Bursalıoğlu (2000) ise okul liderinin davranışlarını şöyle sıralar; (1) fırsat eşitliği sağlamak, (2) halkı gerekli olan durumlarda aydınlatmak, (3) kararların alınması ve uygulanmasında mantık kullanmak, (4) karar alırken ilgili kişilerin ve kuruluşların da bu sürece katılmasına olanak sağlamak, (5) grup çalışmalarına önem vermesi ve bu çalışmalardan faydalanmak, (6) tek yönlü etkileşimden ziyade karşılıklı bir etkileşim kurmak.

Bunların dışında okul müdürlerinin liderlik rolleri arasında; eğitim- öğretim niteliğini arttırmak, okul bünyesindeki tüm çalışanların çift yönlü iletişim kurabilmelerini sağlamak, ilişkilerde açıklığı ön planda tutmak gibi sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar; okul liderliği davranışlarında eğitsel- öğretimsel destek, işbirliği ve açıklık olarak ifade edilebilir (Beycioğlu, Özer, Uğurlu ve Köybaşı 2018).

Okul liderliği davranışlarında **eğitimsel ve öğretimsel destek** olarak okulun eğitim- öğretim faaliyetlerinin daha verimli yürütülmesi görevinin okul müdürlerinde olması söylenebilir (Recepoğlu ve Özdemir, 2013).

Okul liderliği davranışlarında **işbirliği** olarak ise; okul müdürlerinin, okulun ortak hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarını motive etmeleri, onlara güven

duymaları, olaylara karşı soğuk kanlı yaklaşımları, risk alabilmeleri ve uzmanlık gibi özelliklere sahip olmaları söylenebilir (Can, 2009).

Okul liderliği davranışlarında **açıklık** olarak da okul müdürlerinde olan şu özellikler söylenebilir: öncelikli olarak görev ve sorumlulukları, yapılacak işleri paydaşlarıyla paylaşması, öğretmenlere fikirlerini açıklıkla ifade etmesi, yapılacak çalışmaları net bir üslupla çalışanlarla paylaşmasıdır (Polat ve Arabacı, 2014).

Tüm bunların dışında bir eğitim lideri, okuldaki uyumsuzluklardan, olumsuzluklardan ve çatışmalardan haberdar olmalı ve bu çatışmaları doğru algılayabilmelidir. Bu durum lider tarafından doğru algılanmadığı ve çözümlenmediği takdirde olumsuz durum daha da büyüyecek, okul bünyesinde iletişim fonksiyonları yitirilecektir. Bir okul liderinin çatışma çözme yeteneği olmazsa olumlu havalardan olumsuz havaya dönüşümü ya da olumsuz havalardan olumlu havaya dönüşmemesi gibi durumlar ortaya çıkabilir (Aytekin, 2009).

İş Doyumu

Çalışma hayatı, insan yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğu için, insanların yaptıkları işle ilgili olumlu duygulara sahip olmaları gerek bireysel gelişimleri gerekse örgütün, kurumların işleyişi veya yapısı açısından oldukça önemlidir. Çünkü günümüz toplumlarında çalışma hayatı sadece meşguliyet ve stresi değil aynı zamanda rekabeti ve profesyonelliği de gerektirmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Şirketlerin yoğun işgücü ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için çalışanların da gelişen teknolojiye ayak uydurması ve kurumların gerektirdiği niteliklere sahip olması gerekmektedir. Çünkü iş hayatında başarının iki temel şartından biri işin gerektirdiği nitelik, diğeri ise iş fırsatlarının değerlendirilmesi ve teknik yeniliklere açıklıktır. Günümüzde işçiler, işyerleri, şirketler, üretim ve tüketim yerleri gibi daha fazla birliktelik gerektiren işlerde ve bu işlerin toplu olarak yapıldığı çalışma ortamlarında çalışmak zorunda kalmaktadır (Luthans, 2011). 4. sanayi devriminden söz edildiğinde, işçiler genellikle yüz yüze ilişkiler içinde oldukları ve yüksek iş stresi altında çalıştıkları için birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Sanayi ve tarımın yerini hizmet sektörünün alması gibi yeni ticari hayat, mega kentlerde kitlesel tüketimi teşvik eden hiper/ultra alışveriş merkezlerinin yükselişi, iletişim ve ulaşım alanında yoğun çalışmalara ihtiyaç duyulması, doğası gereği insan psikososyal sorunları da beraberinde getirir. Bu sorunların başında mesleki tükenmişlik ve iş doyumu

gelmektedir. İş doyumu, sorunu/konusu, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomistler ve operatörler bu konu hakkında konuşmaya ve incelemeye başladılar (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011). Çünkü bugüne kadar kurumsal dünyada çalışanların motivasyonlarını, taleplerini, beklentilerini ve tutumlarını incelemeye gerek yoktu. Ancak savaş sonrasında rekabetçi kapitalizm başta Batı Avrupa ve Amerika olmak üzere birçok gelişmekte olan ülkede yoğun sanayileşmeye yol açmış, şirketler ve işletmeler giderek daha fazla üretmek istemiş, emeğe olan talep artmış ve Fordist üretimin yarattığı sorunlar Estonya'ya kadar ulaşmıştır. ilave olarak. finlandiya pazarı Bu da işçilerin üretim sürecinde aktif rol almasının sağlanması konusundaki tartışmaları artırdı (Olsen ve Huang, 2019).

İş doyumu, bir kişinin mesleki değerlerinin örgütte gerçekleşmesini ve bu değerlerin kişinin gereksinimlerine uygunluğunu yani çalışanın yaptığı işi değerlendirdiğinde duyduğu doyumu veya zihinsel doyumu ifade eder. . Örgütün amacına ulaşması için çalışanlarının iş doyumlarını sağlamak ve yaşam kalitelerini yükseltmek gereklidir. (Izgar, 2012). İş doyumunun sağlanabilmesi için çalışanların görev ve sorumluluklarının kendi yetenekleri ile uyumlu olması gerekmektedir. Çalışanların becerileri ile örtüşmeyen görevler, kişinin işinden memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Bireyler, yeteneklerine uygun görevler üzerinde çalıştıklarında daha yüksek performans elde edebilirler. Dolayısıyla bu bilinçle hareket eden örgüt liderleri, görev tanımlarını oluştururken bireylerin yeteneklerini göz ardı etmemelidir. Organizasyona uyumlu çalışanların seçilmesi iş doyumunu artırmakta, şirketlere mükemmelliği getirmektedir. Düşük iş tatmini, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını zorlaştırır (Özkan, 2018). İnsanların örgütleriyle güçlü bir şekilde uyumlu olması iş doyumlarını, sosyalliklerini ve üretkenliklerini etkiler. Zayıf bir uyum, iş memnuniyetini azaltır ve personel devir hızını artırır (Özgen, 2016).

İş yaşamında istenilen verimlilik düzeyine ulaşamamasının birçok nedeni olduğu tartışmalarda bulunsa da, tartışmalarda çalışanların işle ilişkilerinin gözden geçirilmesi ve işverenlerin dikkate alması gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır. çalışanlarının beklentileri. Çünkü bu dönemde iktisadi işletmeler yoğun rekabet içerisine girerek emek verimliliğini artırmaya yönelik politikalara ağırlık vermeye çalışmışlardır. Politikaların gerçek, akılcı, yetkin çıktısı için yeni bir yönetim ve ticaret düşüncesine ihtiyaç olduğu görülmüş ve bu nedenle sosyal psikologlardan

sosyologlara, girişimcilerden, endüstri mühendislerine pek çok meslek gruplarından yardım istendi. Bu profesyonel gruplar araştırmalarını iki soruya odakladılar. Birincisi, çalışma ortamının çalışanlar için daha güvenilir ve sağlıklı bir fiziksel ortam/yapı sağlamasıdır. İkincisi, çalışanların beklenti ve taleplerini dikkate almayan veya yok sayan, üretim sürecinde çalışanı nesneden özneye dönüştüren, çalışanı kendi başına çalıştıran, iş sahibi yapan klasik örgütsel tutumları reddetmek. , motivasyonu ve işyerine aidiyet duygusunu geliştirmek. İnsan faktörünün vurgulanması gerektiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca üretim sürecinin girdisi olarak değil, üretimin her aşamasında aktif olan işçilerden kendilerine uygulanan hiyerarşik, katı ve disiplinli yönetim tarzından vazgeçmeleri istendi. Kurumsal hayata dair tüm bu iddiaların sonucunda “iş tatmini” kavramı yönetim ve sosyal bilimler literatürüne girmiştir.

İş doyumunu ya da iş doyumunu kavramı, kişinin yaptığı işe karşı duyduğu olumlu duygular, iş doyumunu, çalışma hayatından alınan zevk ya da başka bir deyişle kişinin mesleğine olan sevgisidir (Koustelios, 2001). Kişinin mesleğini sevmesi, değer vermesi ve önemsemesi öncelikle mesleki beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Bir çalışanın yaptığı işten keyif alabilmesi için işyerinin kişisel gelişime açık olması, personelin özlük hakkının korunması, çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli olması, maaşının yeterli olması, gelecekte yükselme imkanlarının olması gerekir. Çalışanlar arasında doğrudan iletişim olmalıdır. Çalışan çevresinden ve çalıştığı işyerinden ne kadar memnunsa, işine karşı o kadar olumlu tutum geliştirir ve işi o kadar sahiplenir. İş tatmini insanları çalışmaya motive eden en önemli faktörlerden biridir. İnsanlar iş hayatından memnun oldukları sürece iş hayatında başarılı olurlar. Dolayısıyla iş doyumunu aslında kişinin işini yapmaktan aldığı haz ya da yaptığı işten aldığı doyumdur. Üzerinde durulan konulardan biri de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde kendini gerçekleştirmenin iş tatminiyle nasıl bir ilişkisi olduğudur. Çünkü bireyler üretim yapma, ürettiğini paylaşma, bundan para kazanmak ancak en önemlisi değer katan bir meslekte sahip oldukları yeteneklerini göstermek ve toplumda saygın bir yer bulmak için tatmin olacağı iş ararlar. Bu doğrultuda iş doyumunu kavramsal açıdan incelendiğinde birçok farklı tanım yapılmaktadır ve bu tanımların içeriğine bakıldığında hemen hemen herkes aynı değerlendirmeye sahip (örn. insan iş sayesinde anlamlı bir varlık olması veya yaptığı iş sayesinde belki de kendini anlıyor, çalışmak insana neşe ve umut veriyor ve başarı getiriyor). anlamlar olduğu

görülmektedir. Aslında kişinin faaliyetine değer olan işler aynı zamanda kişinin yapmak ve yatırım yapmak istediği işlerdir. İnsanı çalıştıran çalışma keyfi, daha çok çalışmayı ve ona bağlı kalmayı mümkün kılar. Bu anlamda iş doyumu, verilen bir çaba sonucunda elde edilen maddi veya manevi bir ödüdür. Bu ödüller, ulaşılan hedeflerin bir kanıtıdır.

Mesleki Yaşamda İş Doyumu

Meslek hayatında iş doyumu kavramı sadece verimli işyerleri veya fabrikalar için değil, iş hayatının tüm alanları için geçerli ve önemli bir kavramdır. Modern yönetim yöntemlerinin bir gereği olarak daha motive olan, işiyle özdeşleşen, yaptığı işe karşı duygusal sahiplik/kurumsal bağlılık hisseden ve bunun sonucunda mutlu olan kişilerin/çalışanların işlerinde daha başarılı oldukları ve başarıya ulaştıkları görülmüştür. daha yüksek verimlilik İş hayatını daha kaliteli hale getirmenin yolu çalışan memnuniyetinden geçmektedir. Aksi halde işinde yavaşlayan, geç gelen, işe girişmeyen, işinden memnun olmadığı için çok fazla enerji, enerji ve zaman harcamak istemeyen kişi, işi almak için çok çalışmaz. işte gerekli nitelikler, hayat kurtarma düşüncesiyle hareket eder, Bu nedenle siz ve işvereniniz mutsuzsanız, mutlu bir çalışan prototipi olacaktır. Kurumsal hayatta, bir çalışanın işine karşı olumlu tutum geliştirmesini ve dolayısıyla iş doyumunu engelleyen birçok bireysel ve örgütsel faktör vardır.

Bu faktörlere girmeden önce, günümüz çalışma koşulları rekabete, yeniliğe ve ileri teknoloji kullanımına, serbest piyasa ekonomisine dayalı liberal politikalara ve en önemlisi çalışan başarılarına açıktır. Makroekonomik ve mikroekonomik süreçlerdeki değişikliklerin, örneğin çok sermaye kaybedilir ve emeğin değeri düşer. Ayrıca küresel ekonomik sistemde; Yönetimden yönetime, Fordizmden post-Fordizme, üretimden tüketime, işten bilgiye, bilimden simülasyona, parça başı ve esnek üretimden kitlesel tüketime - ekonomik yaşamdaki genel değişim çalışanın çalışma ortamında, iş tatmini üzerinde en büyük etkiye sahip olmuştur. Sürekli mesleki uzmanlık ve teknik beceri gerektiren rekabetçi iş hayatı, doğal olarak çalışanın da kendini geliştirmesini gerektiriyordu. Aksi takdirde, çalışanın işten çıkarılma veya iş sürecinden çıkarılma riski vardır. Ayrıca robotik uygulamaların ve otomasyon sistemlerinin üretim araçlarında kullanılması, işin değerinin giderek

düşmesine, bu da kar odaklı çalışan profiline ortaya çıkmasına ve dolayısıyla sermayenin her zaman sahip olduğu işsizliğin artmasına neden olmuştur.

Genel açıdan bakıldığında, çalışma hayatında iş doyumunun hem çalışanlar hem de işverenler için giderek daha önemli hale geldiği görülmektedir. Nitekim işçiler tüm olumsuz koşullara, iş bulmadaki zorluklara ve düşük ücretlere rağmen çalışmaya ve sendika kurmaya çalışıyor. Sonuç olarak, bilim üretim sürecinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiş, teknik beceri gerektiren iş ve mesleklerin sayısı artıyor, küresel pazarlama stratejileri artıyor, ekonomik aktivite bilgi teknolojisine dayalı, küreselleşme zaman ve mekan kaybediyor ve uluslararası şirketler dünyayı yönetiyor. İşletme parametrelerdeki değişimler kaçınılmaz olarak hem iş hayatını hem de iş doyumunu etkiler.

Günümüzde iş doyumunu etkileyen en önemli şeylerden biri, üretim yapan firmaların ürün gamında/bölgesinde kendilerini diğerlerinden farklılaştırmaya çalışmaları ve kurumların emsalleri ile rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek için daha kaliteli hizmet sunmalarıdır. Bunun için işverenler yeniden örgütlenmeli, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışmalı, diğer yandan çalışanların/çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayan (Uygur, 2009) ve daha iyi iletişim ve sağlıklı yaşam yaratan organizasyonel planlar yapmalıdır. Öyle ki işveren ve çalışan açısından olumlu sonuç vermeyecek olan işle ilgili beklentilerin gerçekleşmesi veya hedeflere ulaşılması mümkün olmayacaktır.

Bunun yanısıra bir örgüt yapısında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında duygusal, normatif ve tutarlı olarak algılanan çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları tespit edilmiştir (Hoş-Oksay, 2015). Ayrıca iş doyumunun tükenmişlik düzeyi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Mimarlar üzerinde yapılan bir araştırma (Çivici, 2016), mimarların beklentilerinin çalışma ortamının gerçekleriyle örtüşmemesinin onların tükenmesine ve bunun da iş doyumsuzluğuna yol açtığını ortaya koymuştur. Mimarların, özellikle çalışma ortamı başta olmak üzere taleplerinin yeterince karşılanmaması veya yaptıklarını alamamaları nedeniyle iş doyumunu sağlayamadıkları tespit edilmiştir. Böyle bir durum, hangi meslekte olursa olsun çalışanların başta çalışma ortamı ve koşulları olmak üzere, çalışanların talep ve beklentilerinin dikkate alınmasının hem şirketler hem de iş tatmini açısından önemli olduğunu göstermektedir.

İş tatmini tanımlarından hareketle bazı önemli noktalar aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Barutçugil, 2004; Akşit Aşık, 2010:).

- Farklı çalışanların farklı önem ve öncelikleri vardır, bu nedenle çalışan memnuniyeti değişir.
- İş doyumunu bireysel algı ile doğrudan ilişkilidir. İhtiyaçlar, kişisel mantık ve algı gibi faktörlerin yanı sıra fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıklar tarafından belirlenen algıdaki bireysel farklılıklar, çalışanın arzusunu, değerini ve doğruluğunu etkiler.
- İş tatmini duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için ölçmek, izlemek ve genellemek her zaman kolay değildir.
- Çalışanların bireysel özellikleri, yaşı ve cinsiyeti, inanç ve değerleri, iş hayatındaki deneyimleri, eğitimi, aile yapısı ve yaşam standardı ile işten beklentileri değiştikçe, iş doyumuna neden olan iş özellikleri de değişir.

Mesleki Yaşamda İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Çalışma yaşamında iş doyumunu çevresel, örgütsel ve bireysel faktörlerin yanı sıra işle ilgili beklenti ve tutumlarla da ilişkilidir (Lam, 1995). Yöneticiler, bu faktörlerden etkilenmeden çalışanın iş doyumunu artırarak maksimum verimliliğe ulaşmaya çalışırlar. Çünkü iş doyumunu olmadan uygun iş performansı gösterilemez. Bir çalışanın işine karşı olumlu bir tutum, örgütsel ve kurumsal sorunlarla etkili bir şekilde başa çıkmaya da yardımcı olur. Bu açıdan bakıldığında iş sürecinde kişisel faktörler daha önemli gibi görünse de örgütsel yapıların da iş doyumunun sağlanmasında oldukça etkili olduğu görülmektedir.

Bireysel Faktörler

İş doyumunu, işle ilgili olumlu ve olumsuz duygu ve düşüncelerle doğrudan ilişkilidir. Aslında araştırmalar, başta motivasyon ve iş beklentileri olmak üzere birçok içsel faktörün iş tatminini etkilediğini göstermiştir (Schultz, 1986). Fakat, iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biri, iş sürecinde çalışanın şevkini, şevkini, istek ve gereksinimlerini belirleyen ve etkileyen bireysel düzeyde ortaya çıkan faktörlerdir. Beklentiler sonucunda ortaya çıkan iş tatmini, çalışanın sosyo-psikolojik ve sosyo-demografik yapısı ile doğrudan ilişkilidir. İşyeri, çalışan kişilik memnuniyeti başta olmak üzere iş beklentileri, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum,

gelir, aile yapısı, mesleki nitelikler, yaşam tarzı, ideolojik tutum, iş deneyimi, zeka, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve iş pozisyonu gibi bireysel faktörlerden etkilenir (Eren, 2017).

Bireysel özellikler, çalışanın işe karşı tutumunu belirleyen ve iş tatminini, dolayısıyla iş sürecini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Her çalışanın kişilik yapısını ortaya koyan demografik, sosyal, ekonomik ve özellikle psikolojik özellikleri çeşitli olmasından ötürü iş doyumuna yönelik beklentileri tam olarak karşılanamayabilir. Çalışanlar farklı kültürlerden geldikleri için işlerinden beklentileri de farklı olabilir. Bir kişinin işine karşı oluşturduğu duygusal veya kurumsal bağlılık, işle olan ilişkisini belirlemekte ve iş doyumunu, bireyin kişisel özelliklerinden ve kurumların çalışanlarına sağladığı örgütsel fırsatlardan da etkilenmektedir.

Cinsiyet

İş doyumuna etki eden bireysel farklılıklarda önde gelen kuşkusuz cinsiyettir. Kadın veya erkek çalışanlar ile iş doyumunu arasında bir ilişki vardır. Bu ilişki detaylarına bakıldığında değişken olarak cinsiyetin farklılığının iş sürecine katılımı, işe dair olumlu ve olumsuz tutumlarına kadar pek çok konuda farklı sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Çoğunlukla, çalışmalar karışık sonuçlar vermiştir. Örneğin, bazı araştırmalar cinsiyet ile iş doyumunu arasında doğrudan bir ilişki bulamamış olsa da bazıları önemli farklılıklar göstermiştir (Schultz-Schultz, 1986). Bazı araştırma bulguları, çalışanların eşit koşullar altında çalıştıklarında iş doyumunda bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur.

Yaş

İş doyumunun yaşla birlikte değiştiği genel olarak kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız bir değişken olarak iş doyumunu ve zevki yaşla birlikte artmaktadır. Bunun temel nedeni ise yaşın tecrübe getirmesidir. Çalışan yaşlandıkça işi ve ilgili sorumlulukları hakkındaki bilgisi artar ve işinde yetkinleştiği için daha yüksek maaş veya terfi alır. Hatta bu yönde yapılan araştırmalar, genç yaşta iş hayatına atılan gençlerin kendileri için olumsuz sonuçlar doğurduğunu, çoğu insanın ilk yıllarda beklentilerini karşılayamadığı için hayal kırıklığına uğradığını, bazılarının da işi bıraktığını göstermektedir.

Eğitim Durumu

İş doyumunun etkilendiği diğer önemli bir faktör eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi, çalışanın kişisel yeterliliğini, alan bilgisini veya şirket hayatındaki kariyer basamaklarını göstermesinin yanı sıra çalışanın işteki bilgi, deneyim ve yetkinliğini de ortaya koymaktadır. Eğitim, işçinin sosyal rolü ve statüsünün yanı sıra mesleğindeki başarısını da gösterir. Burada işgörenlerin yetenek ve yeteneklerine göre istenilen mesleği yerine getirmeleri önemlidir. Aksi takdirde maaşı ne kadar iyi olursa olsun istemediği bir işte çalışması iş doyumunu negative açıdan etkilemektedir.

Unvan/Statü

Unvan ve mevki, iş hayatında kazanılan ve toplum tarafından önemsenen kavramlardır. Unvan/statü, kişinin iş hayatında yaptığı işler karşılığında aldığı ve buna göre ödenen ödüllerdir. Kuşkusuz her sektörde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerine ve en önemlisi eğitim seviyelerine göre katıldıkları belirli bir işbölümü vardır. Büyük şirketler, belirli bir alanda profesyonel unvanlara sahip kendi uzmanlaşmış çalışanlarına sahiptir. Çalışanın iş unvanı/çalışma hayatındaki pozisyonu da doğal olarak iş doyumunu etkilemektedir. Bir çalışanın temel amacı, sınıf görevini aşarak, elindeki imkanları kullanarak daha yüksek bir konuma ulaşmaktır.

Deneyim/Tecrübe

Araştırmalar yaşa bağlı deneyimlerin iş doyumunu etkilediğini göstermiştir. Meslekte çalışma süresi artış gösterdikçe çalışanın işindeki yetkinliği, nitelikleri, beceri bilgi, ve yetenekleri de buna bağlı olarak artmakta ve yapılan işten daha fazla doyum almasına neden olabilmektedir. Bu nedenle şirketler çoğunlukla iş tecrübesi/tecrübesini işe alımlarında ön koşul haline getirmekte ve bir süre benzer pozisyonlarda çalışmak istemektedir. Her işletme, işletme, kurum veya kuruluş, gerekli alanda kalifiye eleman kabul etmektedir. Çünkü deneyimsiz ya da amatör olarak işe yeni başlayan işçiler, işletmeler için hem zaman hem de ücret israfı olarak görülmektedir.

Örgütsel Unsurlar

Çalışma hayatında bireysel faktörler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, unvan/statü, deneyim/deneyim) ve örgütsel faktörler (maaş, işin niteliği, çalışma ortamı, şirket güvenliği) iş doyumunu etkilemektedir. Çalışanların iş doyumunun istenilen düzeyde gerçekleşebilmesi için bireysel ve örgütsel faktörlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel faktörler, iş doyumunu bakımından önem, çalışanların kendilerini güvenli ortamda hissetmelerinin ve işin geleceği hakkında endişe duymamalarından kaynaklanması olarak belirtilmektedir. Çünkü çalışanın çalışmaya motive olması, potansiyellerini, gücünü, beceri ve yeteneklerini ortaya koyabilmesi, yaptığı işten maksimum verim alabilmesi ve dolayısıyla işinden ve her şeyden önce yapılan işten tatmin olması gerekir. çünkü onun için anlamlı olmalı.

Bir çalışan için çalışmak anlamına gelen en önemli şey, işi ödüllendirmektir. Çünkü işveren nasıl daha az zaman ve daha az ücretle daha çok kar elde etmek istiyorsa işçi de yaptığı işin ve kullandığı emeğin karşılığını sömürülmeden almak istiyor. Böylece bir çalışan tam olarak hak ettiğini alırsa işini kabul edebilir ayrıca işinden tatmin olabilir. Bugün ne yazık ki işçiler çoğunlukla emek hırsızlığına maruz kalıyor, özlük hakları ellerinden alınıyor ve düşük ücretlerle disipline edilmeye çalışılıyor. Serbest piyasa durumunda, emeğin değeri giderek düşer ve işçi hakları tanınmaz.

Ücret

Bir çalışanın işe karşı olumlu bir tutum içinde olması için her şeyden önce aldığı maaşın yeterli olması gerekir. Şirket çalışanlarının iç huzuru üyelik aidatlarını zamanında alıp almamalarına bağlıdır. Serbest piyasa sisteminde ücret politikası şirketler tarafından başlatılsa da çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması nihai olarak işverenin sorumluluğundadır. Adaletli maaş politikası, çalışanların işlerine yönelik olumlu tutum geliştirmelerine yardımcı olur ve ihtiyaçlar karşılandığı müddetçe işinde kalmaya çalışır. İş tatmini, çalışanlar iyi bir maaş aldığında ortaya çıkar. Aksi takdirde, çalışanlar çabalarının karşılığını yeterince alamadığında veya yeterince ödenmediğinde iş doyumsuzluğu ortaya çıkar.

İş Ortamı

Örgüt yapısında iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biri de çalışma ortamıdır. Çalışma ortamı, iş performansını ve dolayısıyla çalışanın performansını da doğrudan etkileyerek iş doyumunun sağlanıp sağlanmadığını da belirlemektedir. Çalışma ortamı, işin yapıldığı fiziksel ve çevresel ortam ve bu bağlamda yapılan işin niteliğidir. Sağlıklı çalışma yeteneği, her şeyden önce çalışanın güvenli ve sağlıklı bir fiziksel çevreye sahip olup olmamasına bağlıdır. Üretim alanları, atölyeler, fabrikalar temiz, hijyenik, içi ve dışı çok sıcak ve soğuk olmamalı, ilgili işyerleri güvenli ve risksiz olmalıdır. Bir çalışanın çalıştığı işyerinin ortamından ve fiziki koşullarından memnun olmaması halinde kendini tamamen işine adanması beklenmemektedir.

İş Tatminsizliğinin Nedenleri

İş doyumuna bağlı olarak doyum ya da doyumsuzluk kavramının çalışanların tutum davranışları üzerinde farklı etkileri vardır (Demir, 2001). İş doyumunu çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, iş doyumsuzluğu olumsuz bir etkiye sahiptir (Alkış, 2008).

Üretime katkı sağlamayan çalışanları teşhir etmenin işletme için iyi değil, işletme için kötü olacağını bilmek ve son dönemde artan rekabet koşullarının üstesinden gelmek için deneyimli çalışanlarla çalışmak da işgücü talebi yaratacaktır. Farklı kültürel yapılardan gelen çalışanlar, çalışma ortamının hareketliliğinde değişikliklere yol açmaktadır. Bu da çalışanın firmaya olan bağlılığını azaltır (Türk, 2007).

İş doyumsuzluğunun çalışanların sağlık durumunu olumsuz yönde etkileyebildiği görülmektedir. İşinden memnun olmayan çalışanların stres (baş ağrısı, uykusuzluk vb.) ve duygusal rahatsızlıklar yaşadıkları, iş tatminsizliği ile sağlık sorunları arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Aşık, 2011).

İş doyumunu yüksek kişiler, işlerini olumlu özelliklerini vurgulayarak ve onlarla kaynaşarak kabul eden kişilerdir. Ancak işle ilgili olumsuz tutum ve davranışlara sahip çalışanlar iş stresi yaşayabilirler. İş etkileyen faktörler kişiden kişiye değişebileceğinden farklı durumlar ortaya çıkabilmektedir.

Farklı kişisel niteliklere sahip çalışanların iş tatmin düzeyleri de farklı olabilir (Akıncı, 2002). İş doyumunu yüksek kişiler, işlerini olumlu özelliklerini vurgulayarak ve onlarla kaynaşarak kabul eden kişilerdir. Ancak işle ilgili olumsuz tutum ve davranışlara sahip çalışanlar iş stresi yaşayabilirler. İş etkileyen faktörler kişiden kişiye değişebileceğinden farklı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Farklı bireysel çalışanların iş tatmini algıları da farklı olabilir (Akıncı, 2002).

Ücret Yetersizliği

İş doyumsuzluğundaki belki de en önemli faktör maaştır. İşletmenin en önemli beklentisi olan ücret tutarı, işletmenin çalışan performansına yönelik beklentilerinin altında kaldığında bu durumun çalışan performansını olumsuz yönde etkilediği görülebilmektedir. Çalışanlar bazen performanslarından daha yüksek ücret beklentilerine sahip olduklarından, bu durum bireyle ilgili doğal olmayan iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır (Erkmen ve Şencan, 1994).

Çok az sayıda çalışanın, belirli bir iş tatmini düzeyine ulaşacak kadar maaş aldıklarını hissettikleri söylenmektedir. Ülkemizde evli çalışanlar bekar çalışanlardan, erkek çalışanlar kadın çalışanlardan, mavi yakalı çalışanlar beyaz yakalı çalışanlardan daha önemlidir (Ardıç ve Baş, 2006).

Araştırmada, maaşın çalışanların performansı ile ilgili olduğunda önemli bir motivasyon aracı olarak işlev gördüğü görülmektedir. Son zamanlarda, ekonomik durum birçokları için önemli bir stres kaynağı olarak görülüyor. Birçok çalışanın hayatta daha iyi bir şansa sahip olmak için ikinci işleri almak istediği ortaya çıktı. Sonuç olarak, çalışanların aile aktiviteleri ve dinlenme için daha az zamanı kalır. Çalışanların iş yükünün fazla olması onların stresli bir yaşam sürmelerine neden olmaktadır (Ayça, 2016).

Çalışanlar yaptıkları işte ve o iş için aldıkları ücrette eşitlik beklerler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Maaş, iş hayatının ayrılmaz parçalarından biridir. Ülkemizde ücret kavramı, özellikle ekonomik tatmin henüz istenilen düzeye ulaşmamışken birçok faktörü geride bırakmaktadır (Aytaç, 2006).

Maddiyatın motive eden değerinin bir doyum aracı olarak kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek zordur. Paranın motive edici etkisi şartlara ve kişilere göre değişebilmektedir. Dolayısıyla parayı bir tatmin aracı olarak görmek,

paranın bireyin ihtiyaçlarını ne kadar etkili bir şekilde karşıladığını, maddi beklenti ve ihtiyaçları arasındaki ilişkiyi, kazanılan paranın adil ve eşit dağılımlını ve maddi zenginliklerin bireyin başarisını ne ölçüde etkilediğini ifade eder (Oral ve Kuşlvan, 1997).

Fiziksel alışma Koşullarının ve İş Ortamı Uygun Olmaması

Çalışılan ortamın, çalışanın iş verimini ve başarisını doğrudan etkilediği görölmektedir. Verimlilik ve başarının olumlu yönleri sadece çalışanın iş doyumunu etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışma ortamının çok soğuk veya çok sıcak gibi özelliklerin çalışanın iş doyumunda önemli bir faktör olarak görülür (Erdoğan, 1996).

Çalışma ortamının olumsuz fiziksel koşulları, çalışan memnuniyetini zayıflatan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin yetersiz havalandırmanın olduğu aşırı gürültülü, sıcak veya soğuk çalışma ortamlarında çalışanların fiziksel rahatsızlık duyması, stresin ve iş doyumunun azalmasına neden olarak görölmektedir. Çalışma koşulları çalışan konforu ve iş verimliliği açısından önemlidir (Sığrı ve Basım, 2006; Erdil vd., 2004). Örneğin iyi aydınlatma, çalışma ortamının daha iyi görülmesini sağlarken, zayıf aydınlatma çalışanların gözlerini yorar ve aynı zamanda iş verimini düşürür ve iş kazalarına neden olabilir (Örücü ve Esenkal, 2005).

alışmalar, alışma ortamı koşullarının iyileştirilmesi ile çalışanın iş tatmini arasında olumlu bir etkileşim olduğunu, ayrıca çalışma saatlerinin esnekliğinin çalışanın iş tatminini etkileyen en önemli çalışma koşullarından biri olduğunu göstermiştir (Kırel, 1996; Sarpkaya, 2000; İşcan ve Timuroğlu, 2007; arıkcı, 2000).

Esneklik kavram olarak esnekliği ifade eder, yani. farklı yorumlara açıktır. Buna ek olarak esneklik, herkes tarafından kabul edilmiş hoşgörü ve anlayışa benzer (Yılmaz ve Işık, 2004). Ailevi sorumlulukları olan çalışanların çalışma saatlerinin esnekliği, özel ve aile yaşamlarına daha fazla zaman ayırmalarını sağlamakta, bu da iş doyumunun artmasında önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Kırel, 1996).

İşverenler, alışanların esnek süre boyunca becerilerini daha etkin bir şekilde kullanmalarına izin verdiği için, çalışanlarından daha fazla yararlanmak için esnek

zamanı da tercih edebilir. Esnek çalışma saatlerinin çalışan eğitimi ve kurum kültürü değişiklikleri gibi dezavantajları da vardır (Yılmaz ve Işık, 2004).

Ayrımcılık

Belirli bir ödül için çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak veya tatmin etmek için çaba gösterdiğinde insanın üretim faktöründeki rolüne iş denir. Çalışma ortamı, çalışana maddi faydalar sağlar, ancak rolü aynı zamanda zihinsel ve fiziksel sağlığı düzenlemektir. İnsan yaptığı iş sayesinde ait olma, beğenilme, takdir edilme, tanınma ve beğenilme gibi ihtiyaçlarını da giderir (Uyargil, 2009). İş dünyasında "ayrımcılık" kavramını ele alalım; Kişinin özellikleri ile işin gerekleri örtüşse de örtüşmese de, kişinin sadece kişisel özelliklerini dikkate alarak farklı davranması olarak tanımlanmaktadır. Ayrımcılık kavramı, "bir işverenin ırkı, etnik kökeni, dili, dini inançları, cinsiyeti, yaşı, engelliliği vb." Bu, bir çalışanın haksız ve haksız davrandığı durumlar olarak kendini gösterir (Baybora, 2010).

İş hayatında ayrımcılık; Demografik özelliklerin yanı sıra hiyerarşik bir yapı içinde pozisyon ve emeklilik gibi değişkenlerden de etkilenir (Kırel vd., 2010). Kişi iş ararken, verimli çalışırken ve çalışma hayatında işten ayrılırken çalışma hayatı dışında ayrımcılığa maruz kalabilmektedir. Bu durum çalışanın işini ve başarısını etkilediği için işyerindeki üretkenlik ve iyilik halini olumsuz etkilediği görülmektedir (Baybora, 2010). Çalışma yaşamında ayrımcılığa uğramak, kişiyi olumsuz davranışlarda bulunmaya zorlar ve işten ayrılma eğilimine girer (Öztürk, 2012).

İşin Mevsimselliği

Mevsim faktörü doğrudan karar aşaması, iklim farklılıkları, çalışma programı gibi birçok faktörden kaynaklanır; İş için alternatifler ve beklentiler, ekonomik üretim ve tüketim gibi faktörlerin dolaylı olarak etkilediği dönemsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Lim ve Mc Aleer, 2001). Mevsimsellik mevsimlik bir istihdam sorunu olarak görüldüğü için olumsuz bir kavram olarak görülmekte ve turizm işgücü sorunlarından birini öne çıkarmaktadır (Günel, 2009).

İşçilerin çoğu mevsimlik işçi olarak istihdam edilmektedir ve genellikle; Sezon sonunda takımdan ayrılmak istemeseler de takımdan ayrılmak zorunda kalıyorlar. Bu durum iş hayatındaki tutarsızlığın nedeni olarak kabul edilir. Bu

tutarsızlık, iş tatmini ve sunulan hizmetin kalitesi üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998).

Yoğun sezonda vasıflı işgücü talebinin yüksek olduğu sektörlerde bunun nedeni, yoğun sezonda talebin azalması nedeniyle işçilerin işten ayrılmak zorunda kalması, kısacası mevsimsellik nedeniyle turizm sektöründeki istihdamın iş olanaklarını azaltmasıdır. Çünkü turizm sektöründe vasıflı işçiler için iş imkanları yoğun sezon dışında çok düşüktür. Bu kişilerin özelliklerine bakıldığında; Başka alanlarda iş bulamıyorlar (Olalı ve Timur, 1988).

Tükenmişlik ve İş Stresi

Stres, fiziksel ve zihinsel aşırı yükü nedeniyle bireye yük bindiren bir uyarıcı karşısında çevreye uyum mekanizması kapsamında istenmeyen hareketidir (Moorhead ve Griffin, 1989).

Karşılaştığımız sorunlar küreselleşmeyle birlikte daha yaygın hale geldi ve trafik sıkışıklığı, siyasi huzursuzluk, açlık, yoksulluk gibi birçok sorun da yaygınlaştı. Tüm bu sorunlar, her insanı olumsuz etkileyen stresi de beraberinde getiriyor. Stres bizi sadece sosyal düzeyde etkilemez, iş yeri ve çalışma ortamımız gibi mikro düzeyde yaşanan stres olarak da kendini gösterir. Kaynaklarından dolayı iş stresi olarak tanımlayabiliriz. Çalışma koşullarımızdan iş arkadaşlarımızla kurduğumuz sosyal ilişkilere kadar pek çok faktör bu bağlamda bizi strese sokabilir (Kırel, 2013).

Tükenmişlik; Yorgunluk, bir kişi çok fazla baskı hissettiğinde ve yaptığı işten çok az tatmin olduğunda ortaya çıkan bir bitkinlik halidir. İşlerinden beklentileri yüksek olan ve kendilerini bu şekilde motive eden kişiler bazen fazla çalışmaktan tükenmişlik belirtileri gösterebilirler. Ayrıca; Kendi değerlerine aykırı işler yapanlar, ağır talepler altında olanlar, belirli sorumlulukların altında ezilenler de bir süre sonra tükenmişlik belirtileri gösterebilir. Tükenme, kişiyi sadece duygusal düzeyde etkilemekle kalmaz, aynı zamanda kişinin fizyolojisinde yorgunluk, halsizlik gibi rahatsızlıklarla da kendini gösterir (Moorhead ve Griffin, 1989).

Tükenmişlik bireysel olarak olumsuz sonuçlara yol açsa da örgütsel düzeyde çalışan devamsızlığı ve personel devir hızının artması gibi olumsuz sonuçlara da yol

açmaktadır. Bu nedenle çalışan tükenmişliği istenmeyen bir durumdur (Orhaner ve Mutlu, 2011).

Yabancılaşma

Yabancılaşma; işçiden işverene; çalışma koşullarından teknolojik koşullara değin pek çok alanda toplum düzeyinde insanların ruhsal ve sosyal durumlarını etki eden bir kavramdır. Bunlar, ait olunması gereken toplumdaki soyutlanmış, topluma ve değerlerine düşman, Kabul etmeyen bireyde ortaya çıkan hal ve davranıştır (Kırel, 2013).

İş yaşamında pek çok şeyin makineleşmesi ile birlikte çalışanlar artık yaratıcılıklarını iş süreçlerine dahil edememekte ve sadece belirli adımlarda uzmanlaşarak yapılan tüm işlere hakim olamamaktadırlar. Ancak çalışan, yaptığı tüm iş süreçlerine dahil olarak becerilerini mümkün olduğunca kullanmak istemektedir. Aksi takdirde her şeyin makineleştiği bir çalışma ortamında rutin ve sıkıcı bir hal alır. Kişide doyumsuzluk ve yabancılaşma duygusunu beraberinde getirir. İş doyumunun en önemli unsuru, kişinin iş beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı ile ilgilidir. Bu anlamda hayal kırıklığı yaşayan kişi doyum sağlayamaz ve işini bırakır. İşte yabancılaşma burada başlıyor (Telman ve Ünsal, 1999).

İş doyumunu açısından olumsuz çalışma koşulları, çalışanların işlerine ve çalıştıkları çalışma ortamına yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Bu noktaya gelen bir işçi artık sadece maddi kazanç hedefliyor. Zorunluluktan aynı işe devam ettikleri için çalışma koşullarını iyileştirme arayışına girmeyen çalışanlar, sıkışıp kaldıkları örgütün amaçlarına kilitlenmemekte, tatminsizliklerini yabancılaşmaya ve ötekileştirmeye dönüştürmektedir (Erdoğan, 1999).

İşe Devamsızlık

Çalışmaya devam edememe; bir çalışanın kendi programına veya saatlerine göre işte bulunmasının beklendiği bir devamsızlık durumudur (Eren, 2008).

Olumsuz iş doyumunun sonuçlarından biri devamsızlıktır. Özellikle şirkette uzun yıllar çalışmış ve örgütün çekirdek üyesi haline gelmiş çalışanların iş doyumunu söz konusu olduğunda; Bu devamsızlığa yol açar. Ancak bu durum yoklukta her türlü bahanenin altına gizlenmektedir (Erdoğan, 1999).

Araştırmalar, memnun olmayan çalışanların memnun olanlara göre daha fazla devamsızlık yaşadığını göstermiştir. Bu anlamda bir yılın kayıtlarına bakıldığında işe devamsızlık ve işe geç kalma açısından iki grup arasında açık bir fark olduğu göze çarpmaktadır (Cesur, 1998).

Elbette devamsızlığın tek nedeni çalışanların işlerinden memnuniyetsizlikleri veya memnuniyetlerinin düşüklüğü ile açıklanamaz ancak bu anlamda yapılan araştırmalar gösteriyor ki; Devamsızlık ile iş doyumsuzluğu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

İşten Ayrılma

Çalışanlar işlerinden ve çalışma ortamlarından memnun olmak isterler. Çünkü çalışanların bir şirketten bekledikleri yalnızca finansal ödüller ve beklentiler değildir. Çalışanların da belirli psikolojik ve duygusal beklentileri vardır (Aydemir ve Erdoğan, 2013). Bu beklentileri tam olarak karşılanmazsa, çalışanlar genellikle kalmazlar. İşgörenler organizasyonel bir yapının içinde, gerçekleştirilen üretime verdikleri emek karşılığında bir beklenti içine girerler ve bu beklentinin işverenler tarafından karşılanmasını isterler.

İşini sevmeyen, işinden zevk almayan ve oradan uzaklaşan bir çalışan için bundan daha doğal bir şey olamaz. İşte kalmamak, yani işten ayrılmak, örgütün rutin iş düzeninin bozulması, diğer çalışanların iş motivasyonunun düşmesi, yeni çalışanlar bulunması, eğitimlerinin ve alışmalarının sağlanması gibi sorunları da beraberinde getirir. Birçok çalışmada, bir çalışanın iş doyumu azaldığında; İşini sürdüremeyeceği ve bırakmak istediği belirlenmiştir (Türk, 2007).

İş doyumu ve işten ayrılma isteği birbirini etkileyen ve aralarında negatif korelasyon bulunan iki olgudur. Elbette çalışanın işle ilgili diğer fırsatlara erişimi, mevcut çalışma koşulları ve genel piyasa durumu, çalışanın çalışma süresi gibi faktörler de işten ayrılmayı etkiler. İşverenler, şirketlerine faydalı olan bir çalışanı kaybetmek istemezler ve böyle bir çalışan ayrılmak isterse, bu durumu maddi bir ödülle, mevcut pozisyondan daha iyi bir pozisyona geçerek telafi etmeye çalışmaktadırlar. Bu da başarılı bir çalışanın devamlılığını sağlar. Aksi durumda; Bir çalışanın performansı kötüyse ve işten ayrılmak istiyorsa, işverenler bu duruma müsamaha göstermeyecek ve çalışanı elde tutmak için hiçbir yatırım

yapılmayacaktır. Bu açıdan bakıldığında doyumsuz bir çalışanın işini bırakma eğiliminde olduğu ancak iş doyum düzeyi ne olursa olsun başarılı bir çalışanın işinde kaldığı veya şirkette kalmaya daha istekli olduğu söylenebilir (Erdoğan, 2002).

İş Doyumu İle İlgili Temel Kuramsal Teoriler

Zamanla, çalışanların iş tatmini üzerine yapılan araştırmalar teorik yaklaşımlara dönüşmüştür. Bu anlamda iş doyum teorileri geleneksel-modern ya da içerik teorileri-süreç teorileri olarak ikiye ayrılabilir. En iyi bilinen geleneksel teoriler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi ve McGregor'un X ve Y teorisi ve Alderfer'in ERG teorisidir. Modern teoriler bölümünde Adams'ın eşitlik teorisinden ve Vroom'un beklenti teorisinden bahsedebiliriz (Okumuş, 2011).

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon ve temel ihtiyaçlar hakkında en çok konuşulan teori Maslow'un ortaya koyduğu, temel olarak bireyin ihtiyaçlarını belirli bir ilişki ve hiyerarşik yapı içinde açıklayan teoridir. Psikoloji literatüründe önemli bir yere sahip olmaya devam eden Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" teorisi de birçok teoriyi etkilemiştir. Düşünürü göre insan sosyal ve biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmek ve varlığını sürdürebilmek için bazı ihtiyaçlarını önceliklere göre karşılamalıdır. Belirtilen öncelikler de çok önemlidir. Bu ilişkisel ihtiyaçlar karşılanmazsa, bir kişinin hayatı riske atılabilir. Maslow'un teorisine göre temel insan ihtiyaçları beş başlık altında toplanabilir. Bunlar; fizyolojik, güvenlik, sosyal, benlik saygısı ve kendini gerçekleştirme olarak belirtilmiştir (Okumuş, 2011; Kaur, 2013). Fiziksel ihtiyaçlar (yemek, içmek, uyumak, giyinmek, ısınmak ve cinsel arzuları tatmin etmek) Güvenlik ihtiyaçları (hem insanlar hem de hayvanlar için geçerli olan dış tehditlere karşı korunma), Sosyal ihtiyaçlar (sevmek/sevilmek, takdir edilmek/değer verilmek, Önemsenen, değer verilen, saygı duyulan, başarılı bir kimliğe ulaşmak için daha fazla insanın sosyal çevreye uyum sağlama ihtiyacı), Öte yandan, kendini gerçekleştirme ihtiyacı ancak herkes olduğunda ortaya çıkar.

Herzberg Motivasyon-Hijyen Teorisi

Teori, 1960'larda Frederic Herzberg tarafından yapılan bir araştırmaya dayanmaktadır ve temelde aynı Maslow'un motivasyonun ihtiyaçlardan

kaynaklandığı iddiasına dayanmaktadır. Herzberg, 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde çalıştı. Söz konusu çalışmada, çalışanlara geçmiş işlerinde onları motive eden temel faktörlerin neler olduğunu ve iş doyumunu hangi koşullarda elde ettiklerini sormuştur. Ayrıca geçmiş ve şimdiki durumu karşılaştırmalarını istedi. Bulgulara dayalı olarak, çalışanlara iş motivasyonu ve iş doyumunu sağlayan faktörler ortaya konulmuştur. Herzberg'in teorisinde, çalışanları motive eden ve dolayısıyla iş doyumunu etkileyen faktörler iki kategoriye ayrılmaktadır. Bu faktörler, işin doğası, iş akışı ve iş süreçleri gibi farklı değişkenlerin yanı sıra iş ortamıyla da ilgilidir. Bu nedenle, çalışanlar iki tür ihtiyaç üretir. Birincisi, iş başarısı, sorumluluk, terfi ve iş tanıma gibi çalışanların iş ortamında elde etmeyi ve olmayı umdukları gereklilikleri içeren, esas olarak işin kendisiyle ilgili olan motivasyon ihtiyacıdır. İkinci boyut, bir bireyin çalışmasının fiziksel ve çevresel faktörlerini içerir. Herzberg bu boyutu hijyenik faktör adına toplamıştır. Burada çalışanlar arasındaki ilişkiler, yönetim sistemlerine yönelik şirket politikaları, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma koşulları, ücretler, özel hayat güvenliği ve çalışma ortamı gibi unsurları kapsar. Bu teoriye göre, bir yandan motive edici faktörlerin geliştirilmesi iş doyumunu sağlarken, diğer yandan hijyen faktörlerinin geliştirilmesi iş doyumsuzluğunun önlenmesine yardımcı olur (Piyal vd., 2000). Hijyen faktörleri sadece çalışma ortamının koşulları ile ilgili olmayıp, çalışanların çalışma ortamından beklentileri ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerini de içermektedir.

Mc Clelland Gereksinimler Teorisi

McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi, ihtiyaçların üç temel boyutunu içerir. Aynı zamanda ihtiyaçların bu boyutu, kişinin çalışmaya ve çalışmaya ne kadar önem verdiğini de ortaya koyar ki bu birinci ihtiyacı başarıma ihtiyacı (başarı ihtiyacı), ikinci ihtiyacı güç ve üçüncü ihtiyacı bağlılık/ilişki ihtiyacı oluşturmaktadır. Burada başarı için gerekli koşul, çalışanların çalışma ortamında geliştirdikleri olumlu tutum ve yaptıkları işin yetiştirilmesidir. Yani bireyler yeteneklerini kanıtlama ve gösterme ihtiyacı hissederler. Güç ihtiyacı, bireyin başkalarını etkileme arzudur, bu sayede gücünü gösterir ve işinde ne kadar başarılı olduğunu gösterir. Bağlılık ya da şirket ilişkisi ihtiyacı, çalışanın iş ortamında arkadaşlarıyla olan iletişimini artırarak şirkete aidiyet duygusu oluşturmaktır. Başkalarıyla ilişki kurmak, bir gruba katılmak ve sosyalleşmek her çalışanın ihtiyacı olarak görülmektedir (Koçel, 2011). Şirketler eleman ya da mevcut çalışanları işe alırken, kişinin eğilim, ilgi, yetenek ve becerileri

dikkate alınarak personel sistemi oluşturulursa bu kuruma göre çalışanlardan daha fazla verim alınmaktadır. Çünkü herkesin ilgi alanları veya başarıları farklıdır. Örneğin, bazı çalışanların başarıya ihtiyacı vardır. Bunu ortaya çıkarmak ve göstermek asıl amacı olabilir.

İlgili Araştırmalar

Yılmaz ve Ceylan (2011) İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin ve yöneticilerin hem işe hem de kişiye öğretmen anlayışına göre iş doyumları arasındaki ilişki araştırmalarında liderlik davranışı düzeylerinde liderler lehinde anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Acari ve Kaya (2012), beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinin etik yönetim davranışlarını değerlendirmeyi planlamaktadır. Çalışmanın sonucunda, bu denetçilerin etik liderlik davranışı sergileme konusundaki görüşleri önemli ölçüde farklılık göstermiştir.

Öte yandan Serini ve Buluç'un (2012) "İlkokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" araştırmasında müdürlerin öğretmenlik yaptıklarına ilişkin algılarının ortaya çıktığı tespit edilmiştir. liderlik davranışı "çoğunlukla" düzeyinde elde edilmiştir.

Akan ve Yalçın (2015), ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin algılarından yola çıkarak okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını ve okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin örgütlenmesini etkilerini araştırmışlardır. Öğretmenlerin sürekli ve özgürleştirici liderlik davranışı sergileyen müdürlerle çalışmaktansa dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen müdürlerle çalışmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir değişiklik olarak öğretmenler, müdürün gelecek planlamasına, ebedi müdürün sorumluluğa dayalı yönetim anlayışına ve özgürleştirici müdürün okulda görülmeyen okul meselelerinde ilgisizlik ve umursamazlık gibi karakter özelliklerine dikkat çekmişlerdir.

Peters, Grigsby ve Allen (2015) 'Liderlik Önemli mi? "Dönüşümcü Liderlik ile Okul İklimi ve Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi"' araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışları sergileme becerileri ve bu davranışların okul iklimi ve öğrenciler üzerindeki yansımalarını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonunda, dönüşümcü liderliğin

okul iklimini etkilemede kilit rol oynadığı sonucuna ulaşılmış ve farklı boyutlara bakıldığında, dönüşümcü liderliğin okul iklimi üzerinde, örneğin ortaöğretim kurumlarında, anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. İdealize edilen özellikler boyutunda anlamlı bir fark olduğu ve öğretmenlerin müdürlerle daha yakın ilişkiler kurabilecekleri vurgulanmıştır.

Akyürek (2016), ilkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş doyumunu algılarının arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada yönetsel işlevler ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelendiğinde güçlü vizyon, destekleyici liderlik, yönetici desteği ve denetimi alt boyutları ile iş doyumunu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Özmantar ve Çetin (2017) "İlkokullarda Görev Yapan Müdürlerin Liderlik Becerilerinin İncelenmesi" adlı araştırmalarında, ilkokullarda yeni işe alınan ve genişleyen yöneticilerin liderlik becerilerinin düzeyini çeşitli değişkenlere göre incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, ilk ve orta okullarda görev yapan öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik becerilerini "çoğunlukla" sergilediklerine inanmaktadır. Okul yöneticilerinin atanmalarına ilişkin olumsuz algılara karşın, okul yöneticileri, okul içi ve okul dışı ilişkileri teşhis ederek okulun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran profesyonel personel olarak öğretmenlerde ve diğer paydaşlarda olumlu bir algı oluşturduğunu belirtmektedirler.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın yöntemini ve izlenen yöntemi somutlaştırma amacıyla, araştırmanın modeli, süreci, geçerliliği ve güvenilirliği, araştırma katılımcıları, veri toplama aracı ve analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumunu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma grubuna derinlemesine ve ayrıntılı bir bakış açısı sağladığı için bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanan, algıları doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya koyan bir süreci izleyen araştırmalardır. Aynı zamanda nitel araştırma türlerinden biri olan fenomenolojik desen kullanılmaktadır. Fenomenolojik tasarım, hakkında bilgi sahibi olduğumuz ancak ayrıntılı olarak anlamadığımız olgulara odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Fenomenolojik desen, bireyin bakış açısına göre algılarını ve deneyimlerini öne çıkarmayı amaçlayan nitel bir araştırma desendir (Ersoy, 2016). Bu desende çalışma grubundaki katılımcıların doğrudan deneyim sahibi olması önemli görülmüştür (Patton, 2014).

Çalışma Grubu

Araştırma, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında KKTC'de ortaokullarda görev yapan 25 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma katılımcıları amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan tipik örnekleme ile belirlenmiştir. Araştırma kapsamında ortaokul öğretmenlerine ulaşılmış ve araştırma amacı açıklanarak randevu talebinde bulunulmuştur. Bu kapsamda Kuzey Kıbrıs ortaokullarında görev yapan öğretmenler arasından gönüllülük ilkesine bağlı olarak belirlenmiştir. Araştırmayı katılmayı kabul eden 25 öğretmen çalışma grubuna dahil edilmiştir.

Katılımcıların kimlik gizliliği esasına bağlı kalınarak araştırmada katılımcıların gerçek isimleri yerine araştırma dahilinde verilen T1, T2, T3 gibi

kodlamalarla anılmaktadırlar. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik dağılımları Tablo 1’de belirtildiği gibidir.

Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri

	Sayı	f
Cinsiyet		
Kadın	19	76
Erkek	6	24
Mesleki Kıdem		
1-10 yıl arası	8	32
11-20 yıl arası	9	36
21 yıl üzeri	8	32
Öğrenim Durumu		
Lisans	18	72
Yüksek Lisans	5	20
Doktora	2	8

Verileri Toplama Aracı

Görüşme soruları araştırmacı tarafından hazırlanmış ve görüşme öncesinde öğretmene konu ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Görüşme formunun kapsam geçerliliği ile ilgili olarak çeşitli alanlarda uzman ve akademisyenlerin görüşleri alınarak derlenmiştir. Veriler, araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak toplanmıştır. Veriler Ekim, Kasım ve Aralık aylarında toplanmıştır. Pandemi kuralları çerçevesinde yirmi beş öğretmenle görüşme yapıldı. Katılımcılardan izin alınarak görüşmeler kayıt altına alınmış ve daha sonra veriler yazıya dökülmüştür. Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak için görüşmeler aynı araştırmacı tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, katılımcılardan elde edilen verileri incelediler ve görüşmelerden önce bunları bir literatür taramasıyla ilişkilendirerek temalar belirlediler.

Verilerin Analizi

İçerik analizi yoluyla elde edilen kodu anlayın, kategorize edin ve aynı konu için benzer kodlar yazın. Konular genel anlamlarına göre sınıflandırılır. Son olarak, kategori her soruya göre verilir ve kategori nicel olarak frekansa (%) göre verilir. Nicel olarak araştırma çıktısı kategorilerinin sıklığını yansıtan, araştırmaya dahil olan fakülte sayısına göre belirlenmez, ancak yayınlanan görüşlere dayalı olarak önerilir. Bunun nedeni, araştırmaya katılanların bazı sorulara birden fazla cevap vermesi ve bazı soruları cevapsız bırakmasıdır. Bu nedenle, tablodaki kategori sayısı bazen katılımcı sayısından az veya çok olacaktır. Katılımcıların görüşlerini ifade etmek için birebir alıntılardan yararlanılmıştır. Katılımcı adları gizli tutulur ve yorumlar italik yazılır ve alıntılanır.

Verilerin Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmanın geçerliliği için, görüşmeler aynı araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş, görüşme verileri katılımcılarla paylaşılmış ve katılımcılar tarafından onaylanmıştır; araştırmacı, görüşmeler sırasında katılımcılardan elde edilen verileri analiz ettikten ve düzenledikten sonra, verilerle birleştirilmiştir. Belirlenen konu ve kodların gözden geçirilmesi, farklı özelliklere sahip veri kaynaklarıyla görüşmeler yapılmıştır (ohnson ve Christensen, 2014). Araştırmanın güvenilirliği için, görüşmelerden elde edilen ses kayıtları ve videolar bir bütün olarak düzenlenmiş, yorumlanmamış ve yazıya geçirilmiş ve bu verilerin mümkün olduğu kadar fazlası çalışmada sağlanmış, görüşme metni katılımcılarla paylaşılmış ve doğrulanmıştır. Ortaya çıkan temaların materyalinin anlamlı bir bütün (iç tutarlılık) ve daha sonra birbiriyle bir bütün (dış tutarlılık) oluşturması için iki akademisyenden görüş alınmış ve gerekirse düzeltmeler uygulanmıştır (Karasar, 2011).

BÖLÜM IV

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde toplanan veriler içerik analizi yapılmış ve yorumlanmıştır.

Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları

Araştırma katılımcılarına “KKTC’de ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin olumlu ve olumsuz görüşleriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların olumlu liderlik davranışlarına ilişkin ortaya koydukları görüşlere göre oluşturulan temalar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ortaöğretim okul müdürlerinin olumlu liderlik davranışlarına yönelik katılımcı görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Motive edici	7	25
Eleştiriye ve yeni fikirlere açık	5	18
Demokratik/Adil	4	14
Yol gösterici	4	14
Takım çalışmasına yatkın	3	11
Vizyon sahip olma	3	11
Sorunları önceden görme	2	7
Toplam Görüş	28	100

Ortaöğretim okul müdürlerinin olumlu liderlik davranışlarına yönelik katılımcılar, motive edici (n7), eleştiriye ve yeni fikirlere açık (n5), demokratik/adil (n4), yol gösterici (n4), takım çalışmasına yatkın (n3), vizyon sahibi olma (n3), sorunları önceden görme (n2) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 3’de katılımcıların olumsuz liderlik davranışlarına yönelik görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar belirtilmiştir.

Tablo 3. Ortaöğretim okul müdürlerinin olumsuz liderlik davranışlarına yönelik katılımcı görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Baskıcı tutum/Aşırı otorite	11	44
Liderlik olmaması	7	28
Ayrımcılık	5	20
Mobbing	2	8
Toplam Görüş	25	100

Ortaöğretim okul müdürlerinin olumsuz liderlik davranışlarına yönelik ise katılımcıların görüşleri altı tema altında toplanmıştır. Bunlar, baskıcı tutum/aşırı otorite (n11), ayrımcılık (n5), lider olmaması (n47), mobbing (n2) şeklindedir. Katılımcıların olumlu ve olumsuz görüşleri aşağıdaki gibidir;

“Bazı okullarda müdürlerin vizyon sahibi, kararlı, inançlı, takım ruhuna sahip olması okul çalışanını, öğretmeni ve öğrenciyi olumlu yönde etkilerken, bu özelliklere sahip olmayan okul müdürleri okul çalışanlarını, öğretmenlerini ve öğrencilerini olumsuz yönde etkilemektedir.” (T1)

“KKTC’de ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin bazıları çok baskıcıyken bazılarının daha yumuşak bir tutum sergilemektedir.” (T7)

“Okul müdürleri, öğretmenlerini motive eden, eleştiriye açık olan, öğretmeni destekleyen, yeni fikirlere açık olan, işini yapan insanları destekleyen kişiler olmalı.” (T13)

“Farklı alanlarda yeterlilikleri ve eksiklikleri olduğunu düşünüyorum. Yönetim becerisine sahip omalı önce maalesef şu an bazı okul müdürleri yeterli yönetim becerisine sahip değildir. Bu da sorunlara neden olmaktadır.” (T16)

“Şu andaki müdürler otoriter liderlik yapıyor. Hiç bir zaman eleştirilere açık değiller. Baskıcı yönetiminin yanında ayrımcılık ve mobbing yapıyorlar.” (T21)

Ortaöğretim Öğretmenlerinin İş Doyum Durumları

“KKTC’de ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarına yönelik görüşleriniz nelerdir? sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 4’de irdelenmiştir.

Tablo 4. Ortaöğretim öğretmenlerinin iş doyumlarına ilişkin katılımcı görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Yeterli düzeyde değil	19	66
Okul müdürünün davranışından etkilenmekte	6	20
Yüksek	4	14
Toplam Görüş	29	100

Ortaöğretim öğretmenlerinin iş doyumlarına yönelik katılımcılar, yeterli düzeyde değil (n19), okul müdürünün davranışından etkilenmekte (n6), Yüksek (n4), ifadelerini ortaya koymuşlardır. Katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir;

“Öğretmenlerin iş doyum düzeylerini yüksek buluyorum. Bakanlık tarafından okullardaki uygulama alanlarının sağlanması, okul yönetimlerinin yapılan sağladığı destek ve tanıdığım öğretmenlerin bir çoğunun bu mesleği isteyerek ve severek yapması iş doyumunu artırıyor.” (T3)

“Çalışma koşulları ve sağlanan imkanlar yeterli değil dolayısıyla öğretmenlerin iş tatminleri de yeterli değil.” (T9)

“Öğretmenlerin iş doyumunu bir çok faktörden etkilenmektedir. Motivasyonun yüksek olması öğretmenin verimliliği artırır. Öğretmen motivasyonunu yükseltmek okul yöneticilerinin yönetim biçimine bağlıdır.” (T11)

“Öğretmenlerin bir kısmı isteksiz ve bu mesleği icra etmekten şikayetçidir.” (T17)

“İş doyumunu düzeyinin yetersiz olması kişisel olduğu gibi çalışma ortamından da kaynaklanabilmektedir. Öğretmenler bir çok konudan memnun değiller ve bu da iş doyumlarını düşürmektedir” (T24)

Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen İş Doyumuna Etkisi

“Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumuna etkisi var mıdır? Neden?” sorusuna yönelik katılımcıların yanıtları yedi tema altında toplanmıştır.

Tablo 5. Okul müdürlerinin öğretmen motivasyonuna etkisi ilişkin katılımcı görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Etkisi vardır	23	52
Liderlik uygulamaları iş doyumunu artırır	13	30
Yönetim biçimi etkilidir	5	11
Etkisi yoktur	2	5
Başka faktörler daha etkilidir	1	2
Toplam Görüş	44	100

Araştırma katılımcılarının çoğunluğu etkisi olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. Katılımcıların okul müdürlerinin liderlik uygulamalarının öğretmen iş doyumuna etkisine ilişkin ortaya koydukları ifadeler;

“Etkilidir. Okul müdürü, okul içerisinde adil, empati duygusu yüksek ve etkili yönetim sağlamalıdır. Okulunu seven, üslubuna dikkat eden bir müdürle öğretmenin iş doyumunu yüksek olacaktr.” (T8)

“Okul müdürü tarafından olumlu yönde motive edilen öğretmen, görevinde daha mutlu ve istekli çalışır. Başarılı bir liderlik, olumlu ve başarılı motivasyonu ve iş doyumunu yüksek çalışan anlamındadır.” (T12)

“Etkisi yoktur. Öğretmenin fiziki çalışma koşulları, maaşı, verilen hakları bence daha fazla etkilidir.” (T19)

“Evet. Liderlik uygulaması ile öğretmenleri güdülenmeyi hedefler ve olumlu çalışma ortamı oluşturur.” (T22)

“Doğrudan etkilidir. Okul müdürleri öğretmenlerin rol modeli olabiliyor. Çalışan bir öğretmenin okul müdürünce takdir edilmesi, desteklenmesi öğretmenin iş doyumunu artırır.” (T25)

Öğretmen İş Doyumunu Etkileyen Olumlu ve Olumsuz Okul Müdürü Liderlik Davranışları

Katılımcıların “Sizce ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin öğretmen iş doyumunu etkileyen olumlu ve olumsuz liderlik davranışları nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve verdikleri yanıtlar doğrultusunda olumlu liderlik davranışları Tablo 6’da, olumsuz liderlik davranışları Tablo 7’de gösterildiği gibidir.

Tablo 6. Öğretmen iş doyumunu olumlu etkileyen okul müdür liderlik davranışlarına yönelik katılımcı görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
Eşit/tarafsız/adil olma	21	40
Takdir etme	8	15
Etkili İletişim becerisi	7	13
Adil ve Eşit yönetim	6	11
Duyarlı/saygılı/hoşgörü	5	9
Eleştiriye açık olma	3	6
Değer/Destek verme	3	6
Toplam Görüş	53	100

Katılımcıların verdikleri yanıtlar temalar altında toplanmıştır Bunlar, eşit/tarafsız/adil olma (n21), takdir etme (n8), etkili iletişim becerisi (n7), adil ve eşit yönetim (n6), duyarlı/saygılı/hoşgörü (n5), eleştiriye açık olma (n3), değer/destek verme (n3) şeklindedir. Katılımcıların ortaya koydukları görüşler aşağıdaki gibidir;

“Adil olması, örnek olması, hoşgörülü olması, pozitif olması, tueleştiriye açık olması.” (T4)

“Başarıları takdir etmesi, tüm öğretmenlerle etkili iletişim içerisinde olması.” (T10)

“Eşit ve adaletli olması. Öğretmenin yaptığı çalışmaları takdir etmesi.” (T15)

“Olaylar karşısında tarafsız olarak adil kararlar vermek ve öğretmenlerin gelişimi için destek vermek.” (T18)

“Öğretmeler arasında ayırım yapmadan eşit davranması, okul içinde eğitimde karşılaşılan sorunlara çözüm üretmekte öğretmenle birlikte onların da düşüncelerini alması.” (T23)

Katılımcıların, öğretmen iş doyumunu olumsuz etkileyen okul müdür liderlik davranışlarına yönelik katılımcı görüşleri sorusuna verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir.

Tablo 7. Öğretmen iş doyumunu olumsuz etkileyen okul müdür liderlik davranışlarına yönelik katılımcı görüşleri

Tema	Katılımcı Görüşleri	
	N	%
İletişim sorunu	13	34
Ayrımcılık	8	21
Mobbing	6	16
Eleştiriye açık olmama	5	13
Ödüllendirme olmaması	2	11
Misyon ve vizyon eksikliği	4	5
Toplam Görüş	38	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, öğretmen iş doyumunu olumsuz etkileyen okul müdür liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri 6 tema altında toplanmıştır. Katılımcılar iş doyumunu olumsuz etkileyen liderlik davranışlarına yönelik toplam 38 görüş ifade etmişlerdir. Katılımcıların sorulan soru doğrultusunda ortaya koydukları görüşleri aşağıdaki gibidir;

“İletişim kurmaktan yoksun olması, adil olmaması, tutarlı kararlar vermemesi, demokratik olmaması.” (T2)

“Ödüllendirme sisteminin olmaması.” (T5)

“Öğretmeni dinlemeyen, farklı fikirlere açık olmayan, eleştiriye açık olmayan, baskıcı liderler öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz etkiler.” (T6)

“Okul müdürlerinin etkili iletişim becerisinin olmaması her alanda öğretmen iş tatminini etkiler.” (T14)

“Öğretmenler arasında ayrımcılık yapması, misyon ve vizyon sahibi olmaması, eleştiriye açık olmaması gibi özellikler öğretmenlerin iş doyumunu etkiler.” (T20)

BÖLÜM V

Tartışma

Literatürde öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin pek çok araştırma bulunmaktadır. İş doyumunu arttıran faktörler arasında, sağlanan ek ücretler (Taiwo, Eyarefe ve Olawale, 2019) ve okuldaki fiziksel şartlar (Koruklu vd., 2013), düşük ücret ve imkan yetersizlikleri (Kachhawa, Joshi ve Gajraj, 2018).gibi unsurlar yer almaktadır. Bu araştırma da alanyazındaki çalışmalara ek olarak okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumuna etkisi araştırılması amaçlanmıştır. Literatürdeki iş doyumunu etkileyen fiziki unsurlara ek olarak okul müdür davranışları irdelenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgularda ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen iş doyum düzeylerine etkisinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Literatürde yapılan pek çok çalışmanın sonuçları araştırma sonuçları ile benzer biçimde okul yöneticisinin liderlik davranışının öğretmen iş doyumunda etkili olduğunu belirtmektedir (Akyürek, 2016; Alanoğlu, 2019; Benibol, 2015). Fakat öğretmenleri iş doyum düzeyleri incelendiğinde katımcıların çoğunluğunun yeterli olmadığı görüşünü ortaya koydukları belirlenmiştir. Öğretmenlere yönelik yapılan araştırmalar iş doyum düzeylerinin düşüklüğüne dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar araştırma sonuçları ile tutarlı görünmektedir (Demir, 2001; Crossman ve Haris, 2006; Demirel, 2006).

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin ortaya koydukları olumlu liderlik davranışlarının eşit, adil ve hoşgörülü olmasının yanısıra eleştiriye açık olması olduğu görülmektedir Okul müdürlerinin sahip oldukları olumsuz liderlik davranışlarının ise iletişim sorunu olması, öğretmenler arası ayrımcılık yapılması, mobbing gibi faktörler öne çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarıyla benzer biçimde alayazında bir çok araştırma okul müdürlerinin olumlu ve olumsuz liderlik davranışları benzerlik göstermektedir. Yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin olumlu liderlik davranışları arasında saygılı, eşitlikçi, adaletli, teşvik edici, yol gösterici gibi olumlu özellikler vurgulanmaktadır (Alkan, 2015; Uğurlu, 2009; Ayık ve ark., 2016). Olumsuz liderlik davranışları olarak ise ayrımcılık, iletişimsizlik,

baskıcı, otoriter, eleştirye kapalı olma gibi davranışlar öne çıkmaktadır. (Akyol, 2008; Ogunola, Kalejaiye ve Abrifor, 2013),

Katılımcı görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin ortaya koydukları olumlu ve olumsuz liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği sonucuna varılmıştır. Benzer biçimde Skaalvik ve Skaalvik (2017) araştırmalarında artan iş yükü ve yönetim biçimlerinin iş doyumunu azalttığını vurgulamaktadır.

BÖLÜM V

Sonuç ve Öeriler

Sonuç

Bu araştırma, Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisini incelenmesi amacıyla yürütülmüştür. Araştırmada öncelikli olarak katılımcıların KKTC’de ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin olumlu ve olumsuz görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin motive edici, eleştiri ve yeni fikirlere açık, demokratik, adil, yol gösterici, takım çalışmasına yatkın, vizyon sahibi ve sorunları önceden görme gibi olumlu liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu okul müdürlerinin sahip oldukları olumsuz davranış olarak baskıcı tutumları, aşırı otorite ve liderlik özelliklerinin olmaması olduğu görüşünü ortaya koymuşlardır. Ayrımcılık ve mobbing ise diğer olumsuz liderlik davranışları olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların sahip oldukları iş doyum düzeylerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda katılımcıların çoğunluğunun iş doyum düzeyleri yeterli görmedikleri tespit edilmiştir. Bir kısım katılımcı da iş doyumlarının okul müdürünün davranışından etkilendiğini belirtirken bazı katılımcıların olumlu görüş ortaya koyarak iş doyumlarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumuna etkisine yönelik katılımcıların tamamına yakınının etkisi olduğu görüşünü ortaya koydukları görülmektedir. Bunun yanısıra liderlik uygulamalarının iş doyumunu arttırdığı ve yönetim biçiminin de etkili olduğu belirlenmiştir. Buna karşın bazı katılımcılar okul müdürlerinin liderlik davranışının öğretmen iş doyumuna etkisi olmadığı veya başka faktörlerin daha etkili olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

Öğretmen iş doyumunu olumlu etkileyen okul müdürlerinin liderlik davranışlarının neler olduğuna yönelik katılımcıların çoğunluğu eşit, tarafsız ve adil olmaları görüşünü ortaya koymuşlardır. Ayrıca, takdir etme, etkili iletişim becerisi, adil ve eşit yönetim, duyarlı, saygılı ve hoşgörülü olma, eleştiriye açık olma, değer ve destek verme gibi liderlik özelliklerinin iş doyumunu olumlu etkileyen unsurlar olduğu sonucuna varılmıştır.

Buna karşın iletişim sorunun önde gelen öğretmen iş doyumunu olumsuz etkileyen okul müdürlerinin liderlik davranışı olduğu belirlenmiştir. Diğer ortaya konulan olumsuz liderlik davranışları; ayrımcılık, mobbing, eleştirye açık olmama, ödül sisteminin olmaması, misyon ve vizyon eksikliğidir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticilerin sahip oldukları liderlik özelliklerinin öğretmen iş doyumunda etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ortaya konulan olumlu liderlik davranışlarının iş doyumunu arttırdığı, olumsuz davranışların ise iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.

Öneriler

Araştırmanın önerileri bulgulara dayalı öneriler ve araştırmacılara yönelik öneriler şeklinde 2 başlık altında aşağıda belirtilmiştir.

Araştırma Bulgularına Dayalı Öneriler

- Araştırmada öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını sergileyebilmeleri adına hizmet içi eğitimlerin verilmesi böylelikle yöneticilere destek sağlanabilir.
- Okul müdürlerinin atanması sürecinde, liderlik becerilerine sahip olup olmadıklarının belirlenmesi ve yeterli düzeyde liderlik özelliklerine sahip olmayan kişilere yönetim pozisyonlarına atanmadan önce bu yönde eğitim verilebilir.
- Okul yöneticilerine liderlik davranışlarının yanısıra çalışanlarının iş doyumunu, motivasyonu ve performanslarını arttırmaya yönelik neler yapılabileceğine ilişkin seminer ve hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
- Öğretmenlerin iş doyumlarının okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile paralel olduğu sonucuna bağlı motivasyon ve performans arttırmaya yönelik çalışma ve programlar uygulamaya konulabilir.
- Zaman zaman öğretmenlerden geri bildirim alınarak yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışının öğretmenler tarafından nasıl algılandığını

öğrenmelidirler. Böylelikle, varsa eksiklikler görülmesi ve düzeltilme yoluna gidilebilir.

- Öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan farklı birçok etken olabilir. Bu etkenlerin tespit edilmesi ve gerekli çalışmalar yapılarak öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir.
- Üniversitelerde öğretmen adaylarının mesleki iş doyumuna yönelik farkındalık düzeylerini geliştirmeye yönelik seminer ve kurslar önerilebilir.
- Okul müdürleri ve uyguladıkları politikaları eğitim denetmenleri tarafından izlenilebilir. Buna göre değerlendirme yapabilir ve gerekli düzenlemelerle değişiklikler yapabilir.

İleri ki Araştırmalara Yönelik Öneriler

- KKTC ortaokullarında yürütülen bu çalışma ilkokul ve lise düzeyindeki okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş doyumuna etkisini ortaya koyacak şekilde yürütülebilir.
- Araştırmada belirli bir liderlik kavramı çerçevesinde (etik lider, stratejik lider vb.) iş doyumunu ile ilişkisi ele alınabilir.
- Bir pilot okul seçilerek liderlik konusunda buradaki yönetici, öğretmen ve öğrencilere eğitim verilip etkileri deneysel bir araştırmayla ortaya konulabilir.
- Öğretmen ve okul yöneticilerinin demografik özellikleri temel alınarak nicel bir yürütülerek farklılıklar araştırılabilir.
- Araştırma belirli bir süre sonra tekrarlanarak öğretmen görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenebilir.
- Tüm okul çalışanlarının görüşleri alınarak araştırma tekrarlanabilir.
- Veli, öğrenci ve tüm okul paydaşlarının görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının tespiti amacıyla araştırma yürütülebilir.
- Yurtdışında liderlik ve iş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
- Bu araştırma, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yeniden yapılabilir.

Kaynakça

- Acar, G., ve Kaya, M. (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14(1), 95-102.
- Akan, D., Yalçın, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 11(6), 123-150.
- Akan, D., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2014). Development of School Principals Leadership Style Scale. *Electronic Journal of Social Sciences*, 51(13), 392-415.
- Akar, A. (2010). *Transformational and transactional leaderships characteristics of intercollegiate athletes and non-Athletes*. Yüksek Lisans Tezi. ODTÜ, Ankara
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4:1-25.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Akyol, B. (2008). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Akyürek, M. İ. (2016). *İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasındaki ilişki: Ankara ili örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik, *Ege Eğitim Dergisi*, (1), 2, 109-119.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karar katılma, örgütsel adalet, iş doyum ve tükenmişlik algıları*

arasındaki ilişkinin analizi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Alkan, D. P. (2015). Etik liderlik ölçeğinin türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38, 109-121.

Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ardıç, K. ve Baş, T. (2001). *Kamu ve Vakfı Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler: İstanbul, 511–540.

Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim: Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları*, Ankara: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Yayını, <http://www.tarimpersonel.gov.tr/genel mudur kitabi.doc>.

Aşık, A. N. (2011). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, Haziran.

Athanasios D. K., (2001) "Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers", *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.

Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-189.

Avşaroğlu, S., Deniz, M. and Kahraman, A. (2005) Investigation of Life Satisfaction, Job Satisfaction and Occupational Burnout Levels of Technical Teachers, *Selçuk University, Journal of Social Sciences Institute*, 14, 115-129.

Ayça, B. (2016). *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları

- Aydın, M. (2010). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları
- Aydoğan, Z. F. (2008). Örgüt Kültürü ve İklimi, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.
- Ayık, A. Diş, O., & Çelik, Z. (2016). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların değişime açıklığı arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), ss. 547-564
- Aysan, F. ve Bozkurt, N. (2004) *Life Satisfaction, Strategies for Coping with Stress and Negative Automatic Thoughts of School Psychological Counselors: A Sample of Izmir Province*. XIII. National Educational Sciences Congress (6–9 July 2004), İnönü University, Malatya,
- Aytaç, S. (2006). İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları, Endüstri İlişkileri ve İnsan İlişkileri Dergisi, 4, 1.
- Aytekin, Z. (2009). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bahçecik N (2016). *Liderlik*. Uyer G, Kocaman G (Ed.), Hemşirelik hizmetleri yönetimi el kitabı. Onikinci Baskı. Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 280-295.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baybora, D. (2010). *Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve ABD’de Yaş Ayrımcılığı Üzerine Bir Çalışma*. Anadolu Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Eskişehir.
- Beceren, E. ve Çetin,N. (2007). Lider kişilik: Gandhi.*Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(3), 110-132.
- Benibol, H. (2015). *Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Beycioğlu, K., Özer, N., Uğurlu, C. T. ve Köybaşı, F. (2018). Okul Liderliği Ölçeği (OLÖ) Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 21-42.
- Buluç, B. (). The Relationship Between Bureaucratic School Structure and Leadership Styles of School Principals in Primary Schools. *Journal of Education and Science*, 2009, 152(34), 71-86.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cafoğlu, Z. (1992). Başarılı okul yönetiminde liderlik. *Eğitim Dergisi*. 1, 49–57.
- Çağlar, A., Karadağ, E. ve Yakut, Ö. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 61-80.
- Can, N. (2009). Öğretmenlerin sınıfta ve okulda liderlik davranışları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 385-399.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilikin çalışan algıları, Çedaş Grup şirketleri örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi
- Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 155- 168.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Cesur, A. (1998). *İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Cevizci, A. (1999). *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.

- Ceylan, Ç. B ve Yılmaz, A. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerinin doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*,2(2),277-394.
- Çırpan, H.(1999). Lider mi, yönetici mi? *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*,7 (1),
- Çivici, T. (2016). İş Doyumu, Demotivasyon Faktörleri ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Mimarlar Üzerine Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler *Dergisi*, 18(2), 131-150..
- Çoroğlu, Ç. (2003). *Etkili satış ve liderlik stratejileri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Crossman ve Haris (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34, 29-46.
- Demir, E. (2001). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörler ve bu faktörler kapsamında sınıf öğretmenlerinin iş doyumlarının ölçülmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, F. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda Davranış*, Yayın Dağıtım, İstanbul, s. 221.
- Durukan, H.(2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 277-286, Kırşehir.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon (50-55)*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Erdil, O., Alpkan, L. H. & Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 19 (2), 101-122.
- Erdoğan, İ. (1996) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1999). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim Ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdogan, V. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdogan, V. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara:Pegema Yayıncılık.
- Erdogan, V. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara:Pegema Yayıncılık.
- Erdogan, V. (2008). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Genişletilmiş (5. Baskı), Yayın no: 1067. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erkmen, T., Şencan H.(1994). *Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir.
- Ersoy, F. Phenomenology. In *qualitative research in education* A. Saban and A. Ersoy EdsMoment Publishing, 2016, pp.51-105.
- Ertan-Kantos, Z. (2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* (Uluslararası e-Dergi), 1(1).
- Ertürk, R. & Argon, T. (2021). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Davranışları. *MSGSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(23), 371-393
- Gedikoğlu, T. Ve Tahaoğlu, F. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin *Liderlik Rollerini Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* , 58 (58) , 274-298.
- Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*,1(1), 1-23.

- Gezici, A. (2007). Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. (Yüksek Lisans). Tezi.Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göl, E. ve Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları.*Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Gül, H. & Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 237-249 .
- Günel, Ö. D. (2009). *Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi* .Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güney, S. *Management and Organization*, Ankara: Nobel Publish, 2015.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi- Kuramsal Ve Uygulamalı*. Konya: Mikro Yayınları.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Hovardaoglu, S. ve Uğurlu, O. (2011). *Türk Psikoloji Dergisi*, Aralık 2011, 26 (68), 14-27.
- Hoy,W. ve Miskel,C. (2012). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve Yenilenme*, (Çev.: Ela Güldemir), Alfa Yayınları, İstanbul.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretmen

liderliği davranışları göstermektedir. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.

İnce, M. , Bedük, A. & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takim Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 423-446 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61775/923553>

İşcan, Ö.M., Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.

Izgar, H. (2012). *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi* (3. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.

Johnson, B. and Christensen, L. (2014). *Educational research; Quantitative, qualitative and mixed approaches*. 5th ed; USA: Sage, 2014.

Kachhawa, P. S., Joshi, A. and Gajraj, A. (2018). An assessment of teacher's job satisfaction and its possible effects on student achievements. *Indian Journal of Positive Psychology*, 9(1), 152- 154.

Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.

Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik*. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 4(16), 443-466.

Kaur, A. (2013). Maslow's Needs Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064.

Kaya, M. O. (2007). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 77-96.

Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Keçecioğlu, T.(2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

- Kelly, R.C. (2005). *Relationships Between Measures Of Leadership And School Climate*. University Of Nevada. Department Of Educational Leadership /283 College Of Education, Reno, Nevada.
- Kırel, A.Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Saray.
- Kırel, Ç. (1996). *Örgütlerde Güdüleme Süreci ve Kuramları*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Kırel, Ç., Kocabaş, F. & Özdemir, A. A. (2010). İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık: Eskişehir’ de Özel Sektörde Bir Alan Araştırması, *Çimento İşveren*, 5, 5–15.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2008). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 75-98.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Kiremit, H. Ö. and Kaldırım, E. (2013). Examination of teachers' job satisfaction levels according to some variables. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of the Faculty of Education*, 1(25), 119-137.
- Kuşlivan, Z. & Kuşlivan, S. (2005), Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Göreceli Etkisi: Nevşehir Örneği, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2).
- Lim, C., Mcaleer, M. (2001). Monthly Seasonal Variations – Asian Tourism to Australia. *Annals of Tourism Research*, 28(1), 68-82.
- Luthans F. *Organizational Behavior An Evide-Based Approach* (Twelfth Edition). Newyork: McGraw-Hill/Irvin, 2011.
- Mahmutyazıcıoğlu, L. (2015). *Okul öncesi yöneticilerini algılanan liderlik stilleri ile mesleğe yabancılaşma düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi . Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Marquis BL, Huston CJ (2018). *Hemşirelikte liderlik rolleri ve yönetim işlevleri teori ve uygulama*. (8th. ed.) Editörler: Bahcecik NA, Öztürk H, Nobel Tıp Kitapevleri Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 32-66.
- Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1989). *Organizational behavior*. Usa: Mifflen.
- Moran, C. (2018). *The Relationship Between Emotional Labor Behaviors and Life Satisfaction Levels of Teachers in Primary Education Institutions*, Çanakkale Onsekiz Mart University, Institute of Educational Sciences, Master Thesis, Çanakkale,.
- Ogunola, A. A., Kalejaiye, P. O., & Abrifor, C. A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), pp. 1-8.
- Oğuz, E., (2010). Dağıtılmış liderlik. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz içinde, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, (s. 157-164). Ankara: Pegem Akademi
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Okumuş, M. (2011). Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi, *ARK Kitapları*, İstanbul.
- Olalı, H. ve Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık Şti.
- Olsen, A. and Huang, F. (2009). Teacher job satisfaction by principal support and teacher cooperation: Results from the schools and staffing survey. *Education Policy Analysis Archives*, 27(11), 1- 31.
- Oral, S., Kuşlvan Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, MPM. Yayımlı.

- Orhaner, E. ve Mutlu, S. (2018). Sağlık Personelinin İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1), 74-93.
- Örücü, E. & Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 141-166.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özan, M. B., ve Erten, P. (2008). Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Elazığ İli Örneği). *GAU Journal of Social & Applied Sciences*, 3(6), 67-81.
- Özen, Y. (2012). Karizma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (3).
- Özgen, F. Ö. (2016). *Örgütsel Adalet Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özkan, O. S. (2018). *Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü*. Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özmantar, Z.K., Çetin, Y.E. (2017). Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37(14), 261-284.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik tarzları ve örgüt tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Öztürk, S. (2012). *Kadın- Erkek Olma Süreçleri ile İlgili Yaklaşımlar, İstanbul Anadolu Yakasında Bulunan ve Farklı Özelliklere Sahip Liselerde Yapılan Niteliksel Çalışma* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Patton, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods* (M. Tüm & S. B. Demir, Trans. Ed.) Ankara: Pegem Academy, 2014.
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetmel mesleki örgütsel Etik*. Ankara :Pegem Yayıncılık.
- Peters, M.L., Grigsby B. & Allen, N. (2015). Does Leadership Matter? Examining The Relationship Among Transformational Leadership, School Climate, And Student Achievement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 2(10), University Of Houston, Clear Lake, Abd.
- Piyal-Ümit, B., Çelen, N. Piyal Ş. B. (2000). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 53(4), 241-250.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2014). Eğitimde açık liderlik ve sosyal ağlar. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, 6(1), 257-275.
- Recepoglu, E. ve Özdemir, S. (2013). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 19(4), 629-664.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sarpkaya, R. (2000). Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu: Manisa İli Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 33 (3), 111-124.
- Sarpkaya, R., Erdem, A. R., Demirtaş, H., Arslan, H., Akçadağ, T., Kayıkçı, K. ve Diğerleri (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sayın, Ç. (2008). *Yönetici hemşirelerde algılanan liderlik yaklaşımlarının hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Saylık, A. & Aydın, İ. (2020). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), 273-300.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey Bass.
- Schultz, D. P. (1986). *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Macmillan Publishing Company. New York.
- Şenturan Ş. and Kamitoğlu Z. (2007). *The Role of Motivation in Increasing Managerial Efficiency*, İstanbul: Beta Publications, 2007.
- Şentürk, C., Sağanak, M. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki*. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 10(1), 29-47.
- Serin, M. K., Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), s. 435-459.
- Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi, *Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1-2, 73-89.
- Sertoğlu R. (2010). *Stratejik Liderlik*. Etap Yayınevi, s. 57, İstanbul.
- Sevimli, F. and İşcan, Ö.F. (2005). Job Satisfaction in Terms of Individual and Work Environment Factors, *Aegean Academic Perspective*, 5(1-2), 55-64.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sığırı, Ü. & Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(6), Ss.131-154.

- Şimsek, S. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*, (3. Baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Skaalvik, E. M. and Skaalvik, S. (2017). Motivated for teaching? Associations with school goal structure, teacher self-efficacy, job satisfaction and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 67, 152-160.
- Taiwo, O. O., Eyarefe, I. D. and Olawale, S. S. (2019). Job satisfaction as correlate of teachers' job performance in public secondary schools in Osun State. *Educational Research International*, 8(3), 81-89.
- Telman, N. & Ünsal, P. (2004) *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Terrell, H. P. (2010). The Relationship of the Dimensions of Distributed Leadership in Elementary Schools of Urban Districts and Student Achievement. ProQuest LLC.
- Topçu, E. B. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2), 143-155.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetimde Verimlilik*. Ankara: MPK Yayınları.
- Türkmen, Ş., Çiftçi, M., Çalışkan, Ö. ve Türkmen, Ö. (2013). *Eğitim kurumları yöneticileri müdürlük yardımcılığı sınavlarına hazırlık*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uğurlu, C. T. & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik Liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Ünal, S., ve Korkmaz, T. (1998). *Yönetici davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkileri*. 7. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Konya.
- Uyargil, C. (2009). *Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım, 4. Baskı, İstanbul.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Kitap Basım Yayın, İstanbul.
- Yıldırım, A. and Şimşek, H. (2013). *Qualitative research methods in the social sciences*. Ankara: Seçkin Publishing.
- Yılmaz A. ve Ceylan Ç. B. (2011) İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 17 (2),277-394.
- Yılmaz, A. & Boğa Ceylan, Ç. (2011). The Relationship Between Leadership Behavior Levels of Primary School Administrators and Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management in Theory and Practice*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, İ. & Işık, M. (2004). Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 95-105.
- Yörük, S. & Akalın Akdağ, G. (2010). Scale development about the effectiveness of teaching-leadership behaviors of the primary school principals . *Journal of Theoretical Educational Science*, 3(1), 66-92.

Ekler

Ek 1: Anket Soruları

KKTC'DE ORTA OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ PERSONELLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

Yaş:

Cinsiyet: Kadın

Erkek

Eğitim düzeyi: Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

Mesleki Kıdem: 1-10 yıl

11-20 yıl

21 yıl ve üzeri

1. Ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin olumlu ve olumsuz görüşleriniz nelerdir?
2. Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarına yönelik görüşleriniz nelerdir?
3. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumuna etkisi var mıdır?
4. Ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin öğretmen iş doyumunu etkileyen olumlu ve olumsuz liderlik davranışları nelerdir?

Ek 2: Katılımcı Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onam Formu

Katılımcı Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onam Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma “Kkte’de Orta Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personellerin İş Doyumuna Etkisi” belirleme amacıyla yürütülmektedir. Bu araştırmaya katılmak üzere davet edilmiş bulunuyorsunuz. Bu araştırma ile toplanan veriler, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin iş doyumuna etkisinin ortaya konulmasını sağlayacaktır. Araştırmada yer almayı kabul ettiğiniz takdirde, sizinle görüşme yapılacaktır. Bu görüşmeler esnasında, araştırmacı tarafından sorulan sorulara yorum yapmanız istenecektir. Görüşmelerin yaklaşık 15-20 dakika sürecektir.. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına bağlı olup katılımcıların kimlikleri gizli tutulacaktır. Tüm görüşmeler kayıt altına alınacak ve araştırma ekibi tarafından 2 yıl boyunca çalışmanın tamamlanmasına kadar saklanacaktır. Daha sonra ise tüm veri tabanlarımızdan silineceklerdir. Tüm görüşmeler, kimlik bilgileri anonim olarak kayıt altına alınacak, tüm katılımcılar için çalışmanın her aşamasında takma isimler kullanılacaktır.

Bu araştırmaya katılmak sizin isteğinize bağlı olup, çalışma süresince toplanan veriler yalnızca akademik araştırma amacıyla kullanılacaktır ve yalnızca ulusal/uluslararası akademik toplantılarda ve/veya yayınlarda sunulacaktır. Kimlik bilgilerinizin gizliliği korunup, tüm gözlem ve görüşme verilerinde rumuzlar kullanılacaktır. Bizimle iletişime geçerek istediğiniz zaman çalışmadan çekilebilirsiniz. Eğer çalışmadan çekilirseniz, sizden topladığımız tüm veriler veri tabanımızdan silinecektir ve çalışmada kullanılmayacaktır. Bu konu ile ilgili herhangi bir sorunuz veya endişeniz olursa, aşağıdaki iletişim bilgilerinden bize ulaşabilirsiniz.

Mustafa Uluğ
Doktora Öğrencisi
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması
Yakın Doğu Üniversitesi
E-posta: motomaxcyprus@gmail.com

Doç. Dr. Esen Sucuoğlu
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yakın Doğu Üniversitesi
E-posta: esen.sucuoglu@neu.edu.tr

Aşağıya imzanızı atarak çalışmaya katılmış olursunuz.

Katılımcının

adı/soyadı

İmza _____

Tarih_____

Ek 3: Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu**BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

16.09.2022

Sayın Mustafa Uluğ

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2022/879 proje numaralı ve **“KKTC’de Orta Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personellerin İs Doyumuna Etkisi”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur.Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Prof. Dr. Aşkın KİRAZ

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

İntihal Raporu

Tez-Son Hali

ORIGINALITY REPORT

10 %	7 %	5 %	%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	M. Zeki DUMAN, "TÜKENMİŞLİKLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI", Journal of International Social Research, 2018 Publication	2 %
2	9lib.net Internet Source	1 %
3	docplayer.biz.tr Internet Source	1 %
4	dergipark.org.tr Internet Source	1 %
5	www.mdpi.com Internet Source	<1 %
6	acikerisim.dicle.edu.tr Internet Source	<1 %
7	core.ac.uk Internet Source	<1 %
8	acikerisim.akdeniz.edu.tr Internet Source	<1 %

www.researchgate.net

Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad,Soyad: MUSTAFA ULUĞ

Uyruk: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti - KKTC

Doğum Tarihi: 27-01-1989, LEFKOŞA

Medeni Durumu: Evli

Telefon: 0542-857-8197

Email: motomaxcyprus@gmail.com

EĞİTİM

İlkokul : Şehit Ertuğrul İlkokulu - LEFKOŞA

Ortaokul 1 : Girne Amerikan Collage - LEFKOŞA

Ortaokul 2-3 : NEC Near East Collage - LEFKOŞA

Lise : NEC Near East Collage - LEFKOŞA

Üniversite : NEU Near East University - LEFKOŞA

(Beden Eğitimi – Spor Yöneticiliği)

Yüksek Lisans (Master) : NEU Near East University - LEFKOŞA

(Eğitim Bilimleri - Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması)

Doktora : NEU Near East University - LEFKOŞA

(Eğitim Bilimleri - Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması)

İS DENEYİMİ

MOTOMAX LTD (2007)

Motosiklet ve Yedek parça ithalat - ihracat

Kurucu – Yönetici

Shemax-Hemax Tekstil (2009)

Bay - Bayan Buitk ve tekstil ithalatı

Kurucu – Yönetici

Uluğ Catering LTD (2010)

GARAGE Restaurant bar işletmeciliği

Kurucu - Yönetici

RBM Rock Break Machinery (2022)

Taş kırma ve üretim tesisleri

Yönetim Kurulu Üyesi

YABANCI DİL

İngilizce (İyi- Çok iyi)

SERTİFİKALAR – SEMİNERLER

- ▶ Sporda Sponsorluk Stratejileri (2012 - Lefkoşa)
- ▶ View From the Edge Seminar (2016 – Berlin)
- ▶ Bootcamp Training (2017 –Floransa)
- ▶ Millionaires Planet Leadersihp Seminar (2017 Atina)
- ▶ Marc Accetta Seminars – Journey (2017 – Girit)
- ▶ View From the Edge Seminar (2017 – Londra)
- ▶ Millionaires Planet Leadersihp Seminar (2018 - Sırbistan)
- ▶ Momentum Training (2018 – Atina)
- ▶ Bootcamp Training (2018 – Bükreş)
- ▶ Yeni Ticari Dünyaya Hazırlanmanın 6 Adımı (Action Coach 2019 - Lefkoşa)