T.C.

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selçuk ERTUĞRUL

İstanbul

Şubat – 2021

T.C.

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selçuk ERTUĞRUL

Tez Danışmanı: Doç Dr. A. Faruk LEVENT

İstanbul

Şubat- 2021

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi. Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman	Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT	(İmza)
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL	(İmza)
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR	(İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Selçuk ERTUĞRUL

ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı gelişmeler ile bilginin ve teknolojinin ulaşılabilirliği ve transferinin kolaylaşması gibi etkenler, üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağının kullanımını nicel olarak azaltmış olmakla birlikte; insan faktörünün nitel olarak önem kazanmasını sağlamıştır. Bu süreçte, rekabet şartlarında öne geçmek isteyen örgütler, özellikle de hizmet grubunda yer alan okullar için, elde bulunan insan gücünün etkili ve verimli kullanılması daha da değerli hale gelmiştir.

Sağlıklı bir şekilde işleyen okul, ihtiyaç duyulan yeterliliklere sahip bireyler yetiştirebilecek, toplumun kalkınması ve devletin varlığının sürdürülmesine katkı sağlayabilecektir. Bunun için okulların öncelikle ihtiyacı olan, süreçleri doğru bir şekilde işletme yeteneği ve gerekli bilgi birikimine sahip okul müdürleridir. Okul müdürünün, doğru liderlik modeli ile okulu yöneterek, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine kulak verip onları tanıması ve nihayetinde onları motive ederek okul amaçları doğrultusunda iş yapma ve çaba sarf etmelerini sağlaması, öğretmenlerin yaptıkları işten mutlu olmalarını sağlayacak imkânlar sunması ile okul, kendinden beklenenleri karşılayabilecektir.

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olup, tecrübesini ve bilgi birikimini benden esirgemeyen tez danışmanım olan saygı değer hocam Doç. Dr. A. Faruk LEVENT'e, yüksek lisans eğitimim boyunca, göstermiş oldukları sabır, sevgi ve desteklerinden dolayı sevgili eşim Gülnur ERTUĞRUL ile çocuklarım Ecrin, Mina ve Ömer Kağan'a teşekkürlerimi sunarım.

Selçuk ERTUĞRUL

İstanbul – 2021

ÖZET

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Selçuk ERTUĞRUL
Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi
Tez danışmanı: Doç. Dr. A. Faruk LEVENT
Şubat - 2021, 203+XVI Sayfa

Bu çalışmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmanın örneklemi, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Arnavutköy ilçesinde resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 2057 öğretmen arasından kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen 440 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak öğretmenlerin demografik verilerine ilişkin "Kişisel Bilgi Formu" ile birlikte, "Minnesota İş Tatmin Ölçeği", "Öğretmen Motivasyon Ölçeği" ve "Toksik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın verileri çözümlenirken SPSS programından faydalanılmıştır. Veriler, çözümlenmeden önce normallik değerleri hesaplanmıştır. Verilerin normal dağıldığının saptanması sonrasında betimsel istatistik, t-testi, anova, korelasyon, basit doğrusal regresyon, testleri yapılmıştır.

Araştırma bulguları, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının düşük seviyede olduğu, bu algıda cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı; eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve görev yapılan okul kademesi değişkenlerine göre ise anlamlı farklılık olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Araştırmada, öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek, iş tatminlerinin ise memnunum seviyesinde olduğu; öğretmen motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin, değişkenlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyonları cinsiyet, eğitim düzeyi ve görev yapılan okul kademesi değişkenlerine göre farklılaşırken; iş tatmini durumlarının ise cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin toksik liderlik algısının öğretmenlerin motivasyonlarını %34 düzeyinde ve iş tatminlerini %21 düzeyinde anlamlı olarak yordadığı ve toksik liderlik algısının motivasyon ve iş tatminini üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini, Öğretmen

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TOXIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL MANAGERS AND THE LEVELS OF MOTIVATION AND JOB SATISFACTION OF TEACHERS IN TERMS OF TEACHERS' PERCEPTIONS

Selçuk ERTUĞRUL
Master, Education Management
Thesis Advisor: Associate Professor A. Faruk LEVENT
February-2021, 203+XVI Pages

The purpose of the study is to analyze the relationship between the school managers' toxic leadership behaviours and the teachers' motivation and the level of job satisfaction. It is used the correlational survey model of quantitative research methods. The sampling of this study consists of 440 teachers who are the sampling number of the sampling universe consists of 2057 teachers who jobs in public schools, which are primary schools, secondary school and high schools, in İstanbul Arnavutköy district in the 2020 – 2021 academic year. "The self-description form" about the teachers' demographic data, "Minnesota Job Satisfaction Scale", "Teacher Motivation Scale" and "Toxic Leadership Scale" has been used as the data collection tool. While analyzing the data of this study, the SPSS program has been utilized. Before analyzing the data, the value of normality distrubiton has been calculated. After it is verified that the data has normal distrubiton, it has been applied descriptive statistic, t-test, anova test, correlation, simple linear regression.

The research results evince that the perception of the teachers' about the toxic leadership is low, in this perception there is no significant difference about the variables which are gender and marital status. But, there is a significant difference about the variables which are educational attainment, professional seniority, the school echelon in which they work. In the research, the motivation level of the teachers' is at high, the job satisfaction level of the teachers' is at I am content; it is determined that the level of the motivation and job satisfaction of the teachers' can be changed by the variables. It was concluded that the teachers' motivation differentiates in terms of gender, educational attainment, the school echelon which they work; the job

satisfaction situation of the teachers' differentiates in terms of gender and educational attainment. From analysis of the data obtained in this research; it was concluded that the teachers' perception about toxic leadership predicted their motivation levels significantly (at 34%), and their job satisfaction levels (at 21%) and it is concluded that perceiving toxic leadership has a negative effect on the motivation and job satisfaction of the teachers'.

Keywords: Toxic Leadership, Motivation, Job Satisfaction, Teacher

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ ii
ÖNSÖZ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
TABLOLAR LİSTESİ xii
ŞEKİLLER LİSTESİ xv
KISALTMALAR xvi

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ 1
1.1.Problem Durumu 1
1.2.Araştırmanın Amacı 9
1.3. Araştırmanın Önemi 10
1.4. Varsayımlar 11
1.5. Sınırlılıklar 11
1.6. Tanımlar 12

İKİNCİ BÖLÜM
LİTERATÜR TARAMASI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 13
2.1. Yönetim 13
2.1.1. Eğitim Yönetimi 16
2.1.2. Okul Yönetimi 17
2.2.Lider ve Liderlik Kavramı 21
2.2.1 Geçmişten Günümüze Liderlik Kavramı 25
2.2.2 Liderlik Modelleri 30
2.2.3 Liderliği Oluşturan Güçler 32
2.2.4. Liderlik Teorileri 35
2.2.5 Liderliğin Karanlık Yönü 50
2.2.6. Toksik Liderlik 54

2.3. Motivasyon 66
2.3.1. Motivasyonun Önemi 68
2.3.2. Motivasyon Süreci 70
2.3.3. Motivasyon Türleri 72
2.3.4. Motivasyon Kuramları 74
2.3.5. Motivasyon Ve Başarı 85
2.3.6. Motivasyon Ve İletişim 88
2.3.7. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi 89
2.3.8. Örgüt Açısından Motivasyonun Önemi 91
2.3.9. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi 92
2.4. İş Tatmini 95
2.4.1. İş Tatmininin Tanımı 95
2.4.2. İş Tatmininin Önemi 96
2.4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 98
2.4.4. İş Tatminin Sonuçları 103
2.5. Toksik Liderlik, Motivasyon Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki 105
2.6. İlgili Araştırmalar 110
2.6.1. Toksik Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar 110
2.6.2. Motivasyon İle İlgili Yapılan Araştırmalar 116
2.6.3. İş Tatmini ile İlgili Yapılan Araştırmalar 119

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM 122
3.1. Araştırmanın Modeli 122
3.2. Çalışma Grubu 122
3.3. Veri Toplama Araçları 124
3.3.1 Kişisel Bilgi Formu: 124
3.3.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği: 124
3.3.3. Öğretmen Motivasyon Ölçeği: 125
3.3.4. Toksik Liderlik Ölçeği: 125
3.4 Verilerin Toplanması 125
3.5. Verilerin Çözümlenmesi 126

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI 128

4.1. Demografik Bilgilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulguları 128

4.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonları Ve İş Tatminleri Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular 128

4.3. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının, Öğretmenlere Ait Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular……129

4.4.Öğretmenlerin İş Tatminlerinin, Öğretmenlere Ait Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular 136

4.5. Öğretmenlerin Motivasyonlarının Öğretmenlere Ait Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular 140

4.6. Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini Ve Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular 146

4.7. Okul Müdürlerinin Algılanan Toksik Liderlik Davranışlarının, Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etkisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular 147

4.8. Okul Müdürlerinin Algılanan Toksik Liderlik Davranışlarının, Öğretmenlerin İş Tatminlerine Etkisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular 148

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 149

5.1. Tartışma ve Sonuç 149

5.1.1. Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonları Ve İş Tatminleri Düzeylerine İlişkin Tartışma ve Sonuç 149

5.1.2. Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının, Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademelerine, Eğitim Düzeylerine, Cinsiyetlerine, Mesleki Kıdemlerine ve Medeni Durumlarına İlişkin Tartışma ve Sonuç 152

5.1.3. Öğretmenlerin İş Tatminlerinin, Görev Yaptıkları Okul Kademelerine, Eğitim Düzeyi, Cinsiyetlerine, Mesleki Kıdemlerine ve Medeni Durumlarına İlişkin Tartışma ve Sonuç 157

5.1.4. Öğretmenlerin Motivasyonlarının, Görev Yaptıkları Okul Kademelerine, Eğitim Düzeylerine, Cinsiyetlerine, Mesleki Kıdemlerine ve Medeni Durumlarına İlişkin Tartışma ve Sonuç 160
5.1.5. Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini ve Toksik Liderlik Algısı Ortalamaları Arasında İlişkiye Yönelik Tartışma ve Sonuç 163
5.1.6. Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisi İle İlgili Tartışma ve Sonuç 166
5.1.7. Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerine Etkisi İle İlgili Tartışma ve Sonuç 167
5.2. Öneriler 171
5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler 171
5.2.2. Araştırmacıya Yönelik Öneriler 172

KAYNAKÇA 174
EKLER 196
ÖZGEÇMİŞ 203

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1.1: Yönetimde Uyulması Gereken Etik İlkeler 15

Tablo 2.2.1.1: Kronolojik Sıraya Göre Liderli Teorileri..... 28

Tablo 2.2.1.2: Liderlik Teorilerinin Tarihi Gelişimi 28

Tablo 2.2.4.2.1: X ve Y Teorisi Çalışan Özellikleri 40

Tablo 2.2.5.1. Kötü Liderlik Terminoloji 53

Tablo 2.2.6.1. Toksik Yöneticiler Sınıflandırması..... 58

Tablo 2.3.4.1: Motivasyon Kuramları..... 74

Tablo 2.3.4.1.1: Çift Faktör Kuramı 79

Tablo 3.2.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri 123

Tablo 3.5.1. Ölçekler Puan Sınırları..... 126

Tablo 3.5.2. Toksik Liderlik, Öğretmen Motivasyon, İş Tatmini ve Bu Ölçeklerin Alt Boyutlarının Toplam Puanlarının Betimsel Analizlerine İlişkin Sonuçlar 127

Tablo 4.2.1.Toksik Liderlik, Öğretmen Motivasyon, İş Tatmini ve Bu Ölçeklerin Alt Boyutlarının Puanlarına İlişkin Sonuçlar..... 127

Tablo 4.3.1. Algılanan Toksik Liderlik Puanlarının Öğretmen Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları 129

Tablo 4.3.2. Algılanan Toksik Liderlik Puanlarının Öğretmen Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları 130

Tablo 4.3.3. Algılanan Toksik Liderlik Puanlarının Öğretmen Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları 131

Tablo 4.3.4. Toksik Davranış Toplam Puan Ve Alt Boyutlarının Toplam Puanlarının Okul Kademelerine Göre Betimsel Analizleri 132

Tablo 4.3.5. Algılanan Toksik Liderlik Puanlarının Okul Kademesi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Faktörlü Anova Sonuçları 132

Tablo 4.3.6. Öğretmenler Tarafından Algılanan Toksik Liderlik Toplam Puanları Ve Mesleki Kıdem Betimsel İstatistikleri 134

Tablo 4.3.7. Algılanan Toksik Liderlik Puanlarının Öğretmen Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları 135

Tablo 4.4.1. Öğretmenlerin İş Tatmin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları 136

Tablo 4.4.2. Öğretmenlerin Iş Tatmini Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına Ilişkin T-Testi Sonuçları 137

Tablo 4.4.3. Öğretmenlerin İş Tatmini Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları 138

Tablo 4.4.4. İş Tatmini Toplam Puan Ve Alt Boyutlarının Okul Kademesine İlişkin Betimsel Analizleri 138

Tablo 4.4.5. Öğretmenlerin İş Tatmini Puanlarının Okul Kademesi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları 139

Tablo 4.4.6. İş Tatmini Toplam Puan Ve Alt Boyutlarının Toplam Puanlarının Mesleki Kıdeme İlişkin Betimsel Analizleri 139

Tablo 4.4.7. Öğretmenlerin İş Tatminlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları 140

Tablo 4.5.1. Öğretmenlerin Motivasyonlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları 141

Tablo 4.5.2. Öğretmenlerin Motivasyonlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları 142

Tablo 4.5.3. Öğretmenlerin Motivasyonlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları 142

Tablo 4.5.4. Motivasyon Toplam Puanı Ve Alt Boyutlarının Toplam Puanlarının Okul Kademesi Değişkenine İlişkin Betimsel Analizleri 143

Tablo 4.5.5. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Okul Kademesi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları 143

Tablo 4.5.6. Motivasyon Toplam Puan Ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdeme İlişkin Betimsel Analizleri 145

Tablo 4.5.7. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları 146

Tablo 4.6.1. İş Tatmini, Motivasyon Ve Toksik Liderlik Arasındaki Korelasyonel İlişki 146

Tablo 4.7.1. Okul Müdürlerinin Algılanan Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Regresyon Analizi 147

Tablo 4.8.1. Okul Müdürlerinin Algılanan Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Regresyon Analizi 148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.2.4.2.1. Blake Ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi - Liderlik Ağı 39

Şekil 2.3.2.1: Motivasyon Süreci 70

Şekil 2.5.1. Motivasyon Süreci 106

KISALTMALAR

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS: (Statistic Packets For Social Seciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi

MEM : Milli Eğitim Müdürlüğü

Akt : Aktaran

Çev : Çeviren

Ed : Editör

s. : Sayfa

bs.: Baskı

vb : Ve Benzeri

vd : Ve Diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, araştırmadaki varsayımlar, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili tanımlar yer almaktadır.

İkinci bölümde liderlik, toksik liderlik, motivasyon ve iş tatmini kavramlarına yönelik alan yazın çalışması yapılmış ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Dördüncü bölümde yapılan çalışma neticesinde elde edilen veriler ile ilgili bulgular sunulmuştur.

Beşinci ve son bölümde ise bulgular literatürdeki ilgili araştırmalarla tartışılmış, ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Tarih kitapları bizlere, liderlik kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğunu, toplumsal yaşama geçiş öncesi dönem dâhil, aile içinde de olsa kararları verecek ve aileyi yönlendirecek bir lidere ihtiyaç duyulduğunu bildirmektedir (Tabak ve Sığrı, 2015: 376). Liderler tarih boyunca liderlik ettikleri gruplara yol gösteren, önderlik eden, cesaretleri ve duruşlarıyla öne çıkan kişiler olarak tanımlanmışlardır. Liderlik incelemelerinin tarihi M.Ö. 5. Yüzyıla Platon'un "Republic" eserine kadar gidiyor olsa da (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 100); liderlik ancak 19. Yüzyılda kuramsal olarak ele alınmaya başlamıştır. Yapılan kuramsal çalışmalarda, liderlerin nasıl ortaya çıktığı, liderlerin kişilik özellikleri, liderlerin ortaya çıkışına etki eden toplumsal yapıların neler olduğu, nasıl daha iyi bir lider olunacağı vb. sorulara cevap aranmıştır (Başaran, 2004: 69).

1900'lu yılların başlarında konu ile ilgili yapılan daha kapsamlı çalışmalar, daha çok liderin özellikleri ve davranışları üzerinde dururken, ilerleyen dönemlerde ise liderlik ile ilgili durumsallık teorileri ön plana çıkmıştır. Günümüzde ise hızla değişen dünya

şartlarına bağlı olarak genel anlamda modern liderlik teorileri olarak adlandırılan çok sayıda liderlik teorisi varlığını devam ettirmektedir (Güney, 2015b: 336).

Büyük vaatlerle veya büyük beklentilerle başa geçen liderlerden bazıları önderi oldukları grupları unutulmayan zaferlere, büyük başarılara ulaştırmış, bazıları ise en büyük kayıpların ve yenilgilerin hatta yok oluşların müsebbibi olmuşlardır. Bunun örnekleri, uluslararası şirketlerden dini kurumlara, spor kulüplerinden okullara kadar tüm örgütlerde görülmektedir (Green, 2014: 18). Liderler konumları itibariyle yaptıkları ve yapmadıkları ile ciddi etkiler bırakmaktadırlar. Bu etki, liderlik yapılan örgütün büyüklüğü oranında örgütü, ülkeyi veya tüm dünyayı etkileyebilmektedir.

Her ne kadar liderlik daha ziyade başarılarla anılan ve tanımlanan bir kavram olsa da; başarısız, yıkıcı ve yıpratıcı liderlerin olduğunu bilmek ve kavramı bu yönü ile de tanımlamak gereklidir. Bununla birlikte, toksik liderlik, yönetimin ve yönetim süreçlerinde yer alan insan ilişkilerinin "düzensiz" dünyasında yer aldığından, bu konu genel olarak liderliğin diğer türleri kadar üzerinde durulan bir konu olmamıştır (Cleveland, 2003: 123). Toksik liderlik, yıkıcı, yıpratıcı ve başarısız liderlik tanımlamalarından birisidir. Kelime manasına baktığımızda toksik kelimesi zehir/zehirlenme anlamına gelmektedir. Toksik liderlik kavramı ise aslında sözlük anlamı ile oldukça benzerdir. Yönetirken örgütü zehirleyen, yönetim süreçlerinde yaptıkları ile takipçilerini ve çalışanlarını olumsuz etkileyen liderler, toksik liderler olarak tanımlanmaktadırlar. Güvensizliğin ve aşırı kontrol baskısının öne çıktığı toksik liderin olduğu örgütlerde, çalışanların işlerine karşı motivasyonları oldukça düşüktür (Kellerman, 2008; 12; Schmidt, 2014: 5). Toksik örgütte çalışanların işe yönelik faaliyetlerinin ana sebebi, cezadan ve baskıdan kurtulmaktır. Örgüt içinde var olan az miktardaki enerjinin, örgüt amaçlarından önce toksisitenin devamı için kullanılması, işin arka planda kalmasına sebep olmaktadır.

Toksik liderlik hem kurumlara hem de insanlara ciddi zararlar vermektedir. Toksik liderlerin yıkıcı davranışları ve işlevsiz etkileşimleri, hayal kırıklığına uğramış ve motivasyonsuz bir işgücü yaratmaktadır (Zengin M., 2019: 2763). Toksik liderler, ben merkezli, çıkarcı ve baskıcı özellikleri ile dikkat çekerler. Yönetime katılımı desteklemek bir kenara, bunu mümkün olduğunca engelleme taraftarıdırlar. Yaptıkları tüm işlerde, aldıkları tüm kararlarda egolarını ön plana çıkarmaya çabalarlar. Gerektiğinde kaba güç kullanmaktan çekinmiyor olmaları, çalışanların olumsuz

etkilenmelerine neden olmaktadır (Kırbaç, 2013: 72). Bolton (2005:4) toksisitenin örgütlerde her zaman var olduğunu bir benzetme ile şu şekilde açıklamıştır:

> *Duygusal acı, iş yerlerindeki yaşamın normal bir ürünü olmasına rağmen, sağlıklı olmayı istediklerini söyleyen örgütler, ilk anda bu acıdan korunmak istediklerini ya da böylesine bir toksisiteyle başa çıkmayı öğrenmeye ihtiyaçları olduğunu belirtirler. Birçok biyolojik sistem de böyle olduğunu gösterir. Metabolizmanın yaşamını sürdürmesine yardımcı olan ve iyi çalışmasını sağlayan yiyecekler ve yağlar gibi girdiler alınıp işlenirken, insan toksinler üretir ve daha sonra sağlıklı bir şekilde çalışırken toksinleri etkili bir şekilde absorbe eder ve dışarı atar. Herhangi bir sistemde problem, toksisitenin derecesi çok yüksek seviyeye gelmesi ve bu seviyede uzun süre seyretmesiyle ortaya çıkar (Bolton, 2005: 4).*

Burada da ifade edildiği gibi, tüm örgütlerde liderden veya çalışandan kaynaklanan ya da liderin zaman zaman davranışları ile ortaya çıkan toksisite durumu söz konusudur. Bu durum eğer örgüt işleyişine zarar vermiyor ise örgüt için bir sorun olarak kabul edilmeyebilir. Ancak, takip edilmesi, toksisitenin kontrolden çıkmasını önleyeceği için oldukça önemlidir.

Toksik liderlik kavramı 20. Yüzyılın sonlarında ortaya çıkmış olan bir kavram olmakla birlikte, konu ile ilgili yurt dışında yapılmış çok sayıda çalışma yer almaktadır. Bunlardan bazıları Whicker (1996), Flynn (1999), Frost (2003), Lubit (2004), Reed (2004), Kellerman (2008), Goldman (2009), Schmidt (2008 ve 2014) ve Green (2014) tarafından yapılan çalışmalardır. Ülkemizde ise bu konunun sınırlı sayıda çalışıldığı yapılan literatür taramasında saptanmıştır. Ülkemizde yapılan çalışmaların önemli bir kısmı işletme alanında (Reyhanoğlu ve Akın 2016, Bitirim ve Eğinli 2008, İzgüden, Eroymak ve Erdem 2016, Demir 2019, Kılıç, 2019) olmakla birlikte; eğitim ve psikoloji alanında yapılan çalışmalarda yer almaktadır (Kırbaç 2013, Demirel 2015, Bahadır 2018, İlhan 2019). Yapılan çalışmaların tamamında aynı zamanda bir kişilik özelliği olan toksik liderlik davranışlarının, farklı boyutlarda olmakla birlikte örgütleri olumsuz etkilediği, örgüt iklimine zarar verdiği, örgüt içi iletişim sorunlarını ortaya çıkardığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Toksik liderlik, liderin kişisel özellikleri ile destekleniyor olmakla birlikte, ortam ve takipçilerin bu durum üzerine etkisi yadsınamaz. Eğer toksik liderlik sadece lider kaynaklı olsa idi, toksik liderlerin tamamının baskı ile liderliklerini sürdürüyor olması gerekirdi. Toksik liderlerin örgütün mensuplarının ihtiyaçlarını karşılama ve güvenlik

kaygılarını giderme düzeyi, onları bir amaca yöneltme durumu, bu tür liderliğin kolayca kabul edilmesini hatta beslenmesini sağlamaktadır (Kellerman, 2008: 25).

Toksik liderler zaman zaman örgütleri için çok ciddi başarılara imza atan kişiler olabilmektedirler. Bu kişiler, örgütün düzenini sürdürür, kaynaşma ve kimlik kazanılması yolunda adımlar atılmasını sağlarlar (Kellerman, 2008: 27). Özellikle zor zamanlarda örgütlerin bu tarz bir liderliğe ihtiyaç duyması veya toksik de olsa liderin başarıları, kabul görmelerini ve desteklenmelerini kolaylaştırmaktadır. Üyesi olduğumuz örgütlerde toksik iklimin ortaya çıkışını engellemek için, insan kaynakları çalışan görüş ve memnuniyeti önemsenmeli ve liderlerinde hesap verebilir olduğu bilinmelidir. Ne yazık ki, örgütlerde etkin izleme ya da değerlendirme mekanizmalarının bulunmayışı çalışanları sessizliğe itmekte, bu tepkisizlik toksik liderlerin gelişmesine ve güçlenmesine yardımcı olmakta, canlı bir organizma olarak kabul edilen örgüt kültürünü olumsuz etkilemektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 55; Zengin M., 2019: 2763).

Pek çok faktörden etkileniyor olmakla birlikte, üyelerinin ortak ürünü olarak kabul edilen örgüt kültürü, üyeliğe ilişkin ölçütleri, statü ve güce dair açıklamaları, üyeler arası ilişkileri açıklayan, bunlarla ilgili gelenek ve kuralları belirleyen meseleleri kapsamaktadır (Yukl, 2018: 286). Örgüt kuramcıları, örgüt kültürünün gerçek olduğunu, tıpkı insanlar gibi her örgütünde bir kimliği, bir kişiliği olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yönü ile örgütler, esnek ya da katı, destekleyici ya da engelleyici, resmi ya da samimi veya yenilikçi ya da muhafazakâr olabilmektedirler. Bu konuda yapılan çalışmalar, örgüt kültürünün üyelerden etkilendiği gibi üyelerin hayatlarına da etki ettiğini, kanıtları ile ortaya koymuştur (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 55).

Örgüt kültürü üzerinde liderlerin etkisi çalışanlardan daha fazladır. Bunun sebebi liderlerin hem alt yöneticileri, hem de çalışanları etkileme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Bu durum sebebi ile liderin toksik davranışları örgüt kültürünü olumsuz etkilemekte, kurmuş olduğu otoriter yapı içinde çalışanları aşağılayan ve kötü niyetli davranışlar, motivasyonun ve verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 451). Oysa liderden, başarı, tanınma, takdir edilme, işin niteliği, yetki ve sorumluluk verme, terfi ve kendini geliştirme gibi motivasyonel faktörlerin bilincinde olması ve çalışma istek ve arzusunun devamı için örgüt içinde bunları kullanması beklenmektedir (Serinkan, 2008: 245). Toksik liderlerin sahip oldukları özelliklerin bu beklentilerden uzak oluşu, toksik liderlerin motivasyon

süreçlerinde başarısız olmalarına sebep olabilmektedir. Toksik liderliğin doğası ve motivasyon süreçlerinde yaşanabilecek başarısızlıklar, toksik liderlerin güçlerini kullanarak işlerin yapılmasını sağlamayı yöntem olarak tercih etmelerine neden olmaktadır. Ancak günümüz modern ve demokratik dünyasında insanları zorlayarak iş yaptırmak oldukça zordur (Güney, 2015b: 251).

Toksik liderlerin sürekli yoğun güç kullandıkları yönündeki düşüncelerimizin aksine bu liderler her zaman baskın karakterli ve yüksek güç düzeyine sahip liderler de olmayabilirler. Yumuşak bir sese ve nezaket dolu davranışlara sahip bir liderinde, toksik olabileceği akıldan çıkartılmamalıdır. Bu davranışların ve bu kişinin örgüt üyelerinin motivasyonlarına yaptığı etki önemlidir ve bu etki, örgüt liderinin toksik olup olmayacağının esas belirleyicisidir. Çünkü yüksek miktarda toksisitenin olduğu yerde, çalışanlardan işlerini motive olarak yapmalarını beklemek oldukça güçtür (Reed, 2004: 67). Zorlayarak toksik yöntemler ile iş yaptırma çabaları toksik liderlerin başarısız olmalarına sebep olurken; verimlilik üzerindeki en büyük etkenlerden biri olarak görülen motivasyon süreçlerine ise önem kazandırmaktadır (Serinkan, 2008: 245).

Motivasyon, isteklendirilerek harekete geçmek demek olup, harekete geçmek için herhangi bir itici güç veya ilham hissetmeyen kişi motivasyonsuz olarak nitelendirilmektedir. Buna karşın başarma, sonuca varma, hedefine ulaşmak için çalışan, çaba gösteren kişi ise motive edilmiş kişi olarak kabul edilir (Ryan ve Deci, 2000: 54).

İnsanoğlu daima bir şeyler istemektedir. Yaşam boyu devam eden motivasyonun kaynağı olan bu istekler, insanın tatmin etmeye çalıştığı ihtiyaçlarıdır ve harekete geçmesinin en büyük sebebidirler (Eroğlu, 2010: 53). Yönetim kademesinde yer alan herkesin bilmesi gereken en önemli hususlardan biri bireylerin istekleri ve "bireyleri motive etmede kullanılan özendiriciler"dir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu özendiricilerin değeri, kişiden kişiye ve zamana göre değişmektedir (Güney, 2015a: 280) ve motivasyona etki eden içsel ve dışsal pek çok etken bulunmaktadır. Çalışanın isteklerinin dikkate alınması, iş ve sosyal hayatı ile ilgili veya kişisel ihtiyaçlarının karşılanması, ekonomik anlamda kişinin tatmin edilmesi gibi etkenler kişilerin motivasyonlarını etkilemektedir. Çalışanların iş ortamında kendilerini rahatça ifade edebiliyor olması, duygu ve düşüncelerinin dile getirebilmeleri, kararlara katılım sağlama imkânına sahip olmalarının, motivasyonu olumlu etkilediği kabul

edilmektedir. Coşku ve heyecanın, birlikte iş yapma becerisinin yüksek olduğu iş ortamları da aynı şekilde motivasyonu olumlu etkilemektedir (Başaran, 2004: 262-266). Motivasyonu etkileyen pek çok etken olmakla beraber; bu etkenlerden en önemlisi, liderin çalışanlara karşı tutumu ve davranışlarıdır. Liderin tutum ve davranışları, çalışanların motivasyonunu artırarak onları daha etkin ve verimli hale getirmekte anahtar bir rol oynamaktadır (Önen ve Kanayran, 2015: 56-58).

İnsanlar hoşlanmadıkları ve istemeyerek yaptıkları işlerde çoğu zaman verimsiz ve başarısızdırlar. Başarıya ulaşmak için örgüt üyelerinin, davranışlarını yönlendiren umutlarının, korkularının ve ihtiyaçlarının bilinmesi ve bunların lider tarafından, kurum amaçlarına uygun bir şekilde yönlendirilmesi, lider çalışan uyumu ve sağlıklı iletişimi gereklidir (Parlak, 2016: 216). Örgütlerin yapılarının buna göre kurulması, liderlerin buna dikkat etmesi ve çalışan istihdamında bunun dikkate alınması gerekmektedir. Bu sebeple işe alma süreçlerinde kurumsal şirketlerin üzerinde özellikle durduğu konulardan biri, takım çalışmasına uyumdur. Takım çalışmasına uyumda esas etken ise çalışanlar değil, liderdir. Liderin bu konuda bilinçli olması, aldığı kararlarda ve yaptığı uygulamalarda buna göre hareket etmesi, çalışanların motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır (Bulut, 2012: 29). Motivasyondaki artışın ise, örgüt verimini arttırması beklenir. Motivasyon bir süreçtir ve süreklilik gerektirmektedir. Bu süreçte liderin tutumu ve davranışları takipçileri açısından değerlidir. Takipçilerin değerlerine, inanç ve düşünce dünyalarına, ahlaki yapılarına, örf ve adetlerine ters olmayan ifade ve davranışların kullanılması motivasyon için temel kriter olarak kabul edilmektedir (Güney, 2015b: 251).

Motivasyon ile ilgili süreçler okul örgütünde ele alındığında, öğretmenler arasında paylaşılan inançların ve okul ortamında oluşan informal kuralların, öğretmen motivasyonları üzerinde ciddi bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Sağlıklı bir okul kültürünün, mensupların okulun hedef ve değerlerine kendilerini olduklarından daha fazla adamalarını sağlama gücü bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010: 27). Bu sebeple, liderden etkili liderlik becerileri yanında, örgüt kültürünün doğru ve verimli bir şekilde oluşturması da beklenmektedir. Bunun başarılamadığı, örgüt motivasyonun sağlanamadığı durumlarda çalışanlar için isteksizlik ve iş tatminsizliği durumu ortaya çıkabilmektedir. İş tatminsizliği ise, düşük performans, işten ayrılma, işi savsaklama ve işten kaybolma durumlarına sebep olmaktadır (Us, 2007: 83). Bu noktaya ulaşan

bir örgütün insan kaynakları noktasında yaşayacağı sıkıntılar büyük bir felakete dahi sürüklenmesine sebep olabilmektedir.

Okul müdürü sahip olduğu yasal güç, kişisel liderlik özellikleri ve uyguladığı politika ile okulun üzerinde yoğun bir etki gücüne sahiptir. Eğitimin içinden ve dışından, kişi ve kurumların okullardan artan beklentileri, okul müdürlüğü görevini yürüten öğretim liderlerinin önemini arttırmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010: 375). Artan baskı ve sorumluluk, okul müdürünün çalışanların motivasyonu ile ilgilenmesini ve örgüt kültürünün inşası için çalışmasını, örgütün amaçlarına ulaşması için örgüt üyelerinin bilgi, yetenek ve güçlerinin bu doğrultuda işe koşulmasını gerektirmektedir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenemeyeceği için, öğretmenlerin motivasyonu mutlaka gereklidir (Ayhan, 2006: 75).

Küreselleşme ve bilgi topluma geçiş tüm sektörleri etkilediği gibi okulları ve okulların yönetim anlayışlarını etkilemiştir (Akın, 2019: 179). Her okul müdürünün okulun içinde bulunduğu ortam, okulun çevresi, toplum, öğrenci ve öğretmen profili gibi değişkenlere bağlı olarak göstermesi gereken, farklı liderlik davranışları bulunmaktadır. Tüm okullar için lider ile ilgili değişmeyen tek şey ise, etkili bir öğrenmenin sağlanmasında, temel görevin ve sorumluluğun okul müdürünün üzerinde olduğudur. Okul müdürü tek başına tüm işleri yapamayacağı için, okul müdürünün liderlik becerilerine sahip olması ve bunları uygun şekilde kullanması beklenmektedir (Şişman, 2014: 71). Okul yönetiminde yer alan, planlama, problemleri çözme ve buna dair kararlar alma, okul programının hazırlanması gibi yönetim süreçlerine öğretmenlerin katılımlarının sağlanması, onların motivasyonlarını ve iş tatminlerini arttırmaktadır (Ayhan, 2006: 78).

Örgüt çalışanlarının bireysel performansları ve örgüt verimliliği üzerinde belirgin bir etkisi olan motivasyonun, kuramsal olarak beraber ele alındığı iş tatmini ile yakın bir ilişkisi, karşılıklı bir etkileşimi bulunmaktadır. Eroğlu (2010: 420), bu ilişkiyi şu şekilde ifade etmektedir: "tatmin olmuş kişinin motive olması için ortam hazırdır ve motive olan kişide hedeflerine ulaştığında tatmin duygusunu tadacaktır".

İş tatmini, algılama, etkilenme ve değerlendirme süreçleri olarak görülmektedir ve kişinin işi ile ilgili değerlendirmeler yapmasını sağlar. Bireyler farkında olmadan çalıştıkları işleri ile ilgili her değişkenin ve her durumun değerlendirmesini yapmaktadırlar. Kişinin duygu durumu ile içinde bulunulan maddi ve manevi şartlara

göre yapılmakta olan bu değerlendirmeler, içinde bulunulan örgütsel bağlamdan da etkilenerek bireyin aklında iş tatmini olarak sonuçlanmaktadır (Evkaya, 2019: 3). İş tatmininin çalışan üzerindeki geniş kapsamlı olmakla birlikte; özellikle de bireysel performans üzerindeki etkisi, örgütün esas varlık sebeplerinde biri olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Yapılan çalışmalar, iş tatmininin performans üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Yazıcıoğlu (2010) yapmış olduğu çalışmada, iş tatmini ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Tekingündüz, Top ve Seçkin (2015) yaptıkları çalışmada da benzer bir sonuca ulaşmışlar ve iş tatmininin bireysel performans üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu saptamışlardır. Örgüt çalışanlarının performansları üzerinde anlamlı ve belirgin bir etkisi olan iş tatmininin, performans üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, aralarında pozitif korelasyonun bulunduğu, Nergiz ve Yılmaz (2016) ile Karakoç (2018) tarafından yapılan çalışmalarda da ortaya konulmuştur. Bu sonuçların örgütler tarafından dikkate alınması, nitelik ve nicelik olarak yüksek performansa ulaşmak isteyen örgütlerin, çalışanların iş tatminlerini yükseltmesi beklenir (Başaran, 2000: 215).

İşe ilişkin algılar olarak değerlendirilen iş tatmininin etkilendiği pek çok kaynak bulunmaktadır ve bu kaynakların biri de liderin tutum ve davranışlarıdır. Schaubroeck, vd. (2007) yıkıcı liderlik davranışlarının iş tatminini nötrleştirdiğini ifade etmişlerdir. İş tatmini düşük olan çalışanlar, yıkıcı-toksik liderlik davranışlarından olumsuz anlamda daha fazla etkilenirken; iş tatmini yüksek olan çalışanların ise bu davranışlardan olumsuz etkilenme oranı oldukça düşüktür. İş tatmini düşük olan çalışanlar örgüt içinde var olan yıkıcı liderlik davranışlarından şikâyetler, memnuniyetsizlik, kaygı, depresyon, işe gelmeme ve kurumsal bağlılığın azalması gibi yönlerden etkilenmektedirler (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 99). Bu etkilenme süreci bir anda olup biten bir olay değil, kişinin iç dünyasında belli deneyimler ve yaşantılar sonucu ortaya çıkan bir olgudur ve pek çok faktörden etkilenmektedir.

Okullarda öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini etkileyen başlıca faktörler öğrenciler, veliler ve okul müdürleridir. Bu faktörlerin içinde okul müdürünün ayrıca bir yeri bulunmaktadır. Okul örgütünde, okulun kültürünü tarihini ve güncel durumunu okuyan okul müdüründen, eğitime katkı sağlayacak olan temel değerleri açığa çıkarması ve ifade etmesi, olumsuz ve işlevsiz örgüt unsurlarını ise kültürden uzaklaştırması beklenmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 59).

Günümüz liderinden geleceği sezinlemesi, liderlik sanatını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesi, etik ilke ve kurallarına uygun davranmanın yanında, her durumda örgüt ile arasında güçlü bir uyum oluşturması, çalışanlar ile iletişimi açık tutarak, onların beklentilerinden haberdar olması ve onların kendilerini geliştirmelerine imkân sunması beklenmektedir (Önen ve Kanayran, 2015: 43). Ancak, toksik liderlerin çalışanların beklentilerini önemsemeyip iş tatminini olumsuz etkileme gücüne sahip olmaları (Schmidt, 2008: 52), üst yönetimlerin bu konu üzerinde önemle durmalarını gerekli hale getirmektedir.

Toksik liderlik ile ilgili yer alan açıklamalarda da görüldüğü gibi, toksik liderlik davranışlarının varlığı, motivasyon ve iş tatmini için gerekli ortamın bozulmasına sebep olmaktadır. Frost'a (2003) göre iş yapıyor olmanın kaçınılmaz bir sonucu olan toksisitenin, olduğu yerde yüksek bir motivasyon düzeyinden bahsetmek oldukça zordur. Toksik lider hem birey hem de örgüt düzeyinde motivasyon ve dolaylı olarak iş tatmini kaybına neden olmakta, bu durum ise bireylerin, nihayetinde ise örgütün performansını düşürmekte, işten ayrılmalara sebep olmaktadır. Toksik liderlik davranışları, herkesin zevkle çalışabileceği, güven ve dostluğa dayalı, moral, okulla bütünleşme, motivasyon ve performans üzerinde çok yönlü olumlu etkisi bulunan (Şişman, 2014: 96) sağlıklı okul iklimine zarar vermektedir. Okul içindeki bireylerin okula ait algıları anlamına gelen okul ikliminin toksik liderlik davranışları ile bozulması sonucunda, okul performansının düşmesi kaçınılmaz olacaktır (Akın, 2019: 211).

Toksik liderlik konusu eğitim sektöründe okul düzeyinde çalışılmış bir konu olmakla birlikte; motivasyon ve iş tatmini değişkenleri ile birlikte ele alınan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bilgiler ışığında araştırmanın problem cümlesi "Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? şeklinde belirlenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, "Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi" incelemektir.

Bu genel amaç doğrultusunda şu alt problemlere cevap aranacaktır.

1. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan toksik liderlik davranışları, öğretmenlerin motivasyonları ve iş tatminleri ne düzeydedir?

2. Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının algılanmasında, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademelerine, eğitim düzeylerine, cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılık var mıdır?
3. Öğretmenlerin iş tatminlerinde görev yaptıkları okul kademelerine, eğitim düzeylerine, cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılık var mıdır?
4. Öğretmenlerin motivasyonlarında, görev yaptıkları okul kademelerine, eğitim düzeylerine, cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılık var mıdır?
5. Öğretmenlerin toksik liderlik algıları motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
7. Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları, öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Toksik liderlik konusu ilk defa kuramsal olarak açıklandığı günden bugüne, ülkemizde bu konuda yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlı sayıda kalmıştır. Toksik liderlik ile ilgili eğitim sektörünü ilgilendiren çalışma sayısı da buna paralel az sayıdadır. Kırbaç (2013) yaptığı çalışmada eğitim örgütlerinde toksik liderliği incelemiş, Demirel (2015) okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi ele almış, Arlı (2019) ise öz kendilik değerlendirmesinin sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolünü araştırmıştır. Eğitim alanında ve diğer bilim alanlarında yapılan çalışmalar incelendiğinde; Eriş (2019), Arlı (2019) ve Erdoğan (2020) tarafından yapılan çalışmalarda farklı değişkenler de olmakla birlikte, toksik liderlik ve iş tatmini ilişkisinin incelendiği; İskit (2019) tarafından yapılan çalışmada ise toksik liderlik motivasyon ilişkisinin ele alındığı görülmüş ve toksik liderliğin motivasyon ve iş tatmini değişkenleri ile birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu yönü ile çalışmanın alan

yazında ilk olacak olmasının, alan yazın çalışmalarına, çalışma yaşamına ve ülkemiz eğitim yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Var olan kuramsal bilgilere (Başaran, 2004; Güney, 2015b; Tabak ve Sığrı, 2015) ve yapılan araştırmalara göre (Örücü ve Kanbur, 2008; Tuncer, 2013; Aslan ve Doğan, 2020; Tezcan, 2006; Demir, 2018; Kılıç, 2019) motivasyonun performans ve verimlilik üzerinde ciddi bir etkisi vardır. Tek bir bireyi dahi kaybetme lüksü olmadığını iddia eden eğitim politikalarımızın hedeflerine ulaşması için eğitim öğretim süreçlerinin temel taşı olan öğretmenlerimizin motivasyonlarının ve işlerinden duydukları tatminin yüksek düzeyde tutulması, oldukça önemli bir meseledir. Bu çalışma ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna ve iş tatminine etkisi görülebilecektir. Bu sayede hem organizasyonlar hem de bireyler için sıkıntılara sebep olan toksik liderlik davranışlarının, öğretmen motivasyonu ve iş tatmini açısından nasıl sonuçlar doğurduğu, okul müdürleri ve politika yapıcılar tarafından fark edilebilecek ve toksik liderliğin en aza indirilmesi için çalışma yapmalarına katkı sağlanabilecektir. Toksik liderlerin potansiyel toksik yöneticiler için model görevi görüyor olmaları (Appelbaum ve Girard, 2007: 18), eğitim örgütlerinde toksisitenin engellenmesini ayrıca önemli hale getirmektedir. Çünkü okul müdürünün toksik liderlik davranışları, öğrencileri de içine kattığımızda, çok geniş bir etki alanına sahiptir. Kişilik ve çevre özellikleri ile buna yatkın yönetici adaylarının ve öğrencilerin toksik bir okul müdürünü örnek almış olması durumu, ileride daha geniş kapsamlı ve daha büyük zorlukların yaşanmasını beraberinde getirebilecektir. Bu durum, kaliteli eğitimle üstün nitelikli bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiş olan eğitim kurumlarının, amaçlarına ulaşmasını engelleme potansiyeline sahiptir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, veri toplama araçları olan ölçeklerde yer alan soruları ve diğer anket sorularını dürüst ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma sonuçları 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Arnavutköy İlçesinde resmi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Çalışma, veri toplama teknikleri açısından araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçtüğü özellikler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Toksik: Bir toksin veya bir zehir tarafından etkilenmiş, bir sakatlığa veya ölüme sebebiyet verme kapasitesi olan (Gangel, 2007: 2).

Toksik Liderlik: "Toplum, örgütler, gruplar ve bireyler üzerinde büyük zararlara, grupların kendi içinde ciddi çatışmalara neden olan, işlevsel olmayan ve yıkıcı kişilik özelliklerine sahip liderlik biçimi" (Blumen, 2005: 2).

Okul Müdürü: "Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir" (Ortaöğretim Kurumlar Yönetmeliği, 2013: 78)

Öğretmen: "Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler" (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973: 11).

Motivasyon: Bir veya birden çok insanın belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda harekete geçmelerinin sağlanması sürecidir (Güney, 2015b: 314).

İş Tatmini: Çalışanların işlerinden elde ettiklerinin, onların maddi ve manevi beklentilerini karşılaması durumunda ortaya çıkan rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Eroğlu, 2010: 419).

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Liderlik ve liderliğin yönetim süreçleri ile ilgili yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda aynı konu ile ilgili farklı terimler kullanılmış, bazı çalışmalarda ise aynı terim farklı anlamlarda kullanılmıştır. Bu durum, bazen aynı davranışın farklı terimlerle ifade edilmesinden, bazen aynı terimin farklı teorisyenlerce farklı tanımlanmasından, bazen de aynı kavramın farklı teorilerde anılmasından kaynaklanmaktadır (Yukl, 2018: 49). Bu araştırmada liderlik, motivasyon ve iş tatmini terimleri ana kavramlar olmakla birlikte; bu kavramlarla ilgili üzerinde en fazla çalışma yapılan konular ana hatları ile ele alınmıştır.

2.1. Yönetim

Yönetim, örgüt için hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşmayı sağlayacak beşerî unsurların motivasyonlarının sağlanması süreçlerini içeren, geniş kapsamlı bir sanattır. Daha çok felsefi bir boyuta ve soyut bir tanıma sahiptir (Hodgkinson, 2008: 32). Yönetimin işler hale geldiği, ete kemiğe bürünmüş halini idare olarak tanımlamak mümkündür.

Başkaları vasıtasıyla iş görme anlamına gelen yönetimin birden fazla kişiyle ilgili olduğu görülmektedir. Bu açıdan, amacı ne olursa olsun yönetim, bir grup faaliyeti olarak ortaya çıkmakta ve bu süreçte yöneten ile yönetilen ilişkisi yer almaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 36). Bu sebeple, yönetimden bahsedebilmemiz için formal ya da informal bir örgütten bahsedilmesi gereklidir. Yönetim süreçlerinde örgüt kaynaklarının kullanılması, amaca ulaşmak için bunların (doğa, emek, sermaye, bilgi) işe koşulması, sürecin aktif olarak takip edilerek gerekli müdahalelerin yapılması gerekir (Genç, 2012: 38).

Yönetim, ortak amaca ulaşmak için eldeki insan kaynakları ve maddi kaynakların kullanılması; yönetsel süreç ise, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdüm, etkileme ve değerlendirme olarak tanımlanabilir (Akın, 2019:153). Yönetim, ortak amaçlar için bir araya gelmiş insanlar topluluğunu, bir amaca yöneltmek için yapılması gereken tüm işleri içine alan geniş kapsamlı bir süreç (Akın, 2019: 212), farklı bilim dallarının ortak çalışmaları neticesinde ortaya çıkan çözümsel yaklaşımların

birleştirilmesi ve uygulaması ile var olan bir yapıdır (Taymaz, 2011: 19). Bu tanımlara bakıldığında yönetimin öncelikle insan faktörü ile ilgili olduğu görülmektedir. Yönetim, insanları idare etme sanatıdır (Güney, 2015a: 26) tanımı, yönetimin bu yönünü ifade etmektedir.

Yönetim, bir örgüt sistemi yoluyla insanların hedeflere doğru hareket ettirilmesi olarak tanımlanabilir. Bunun iyi ya da kötü olması mümkündür ancak hiç olmaması mümkün değildir (Hodgkinson, 2008: 97). Formal ya da informal örgütlerde resmi veya fiili olarak yönetimin olmadığı durumlar görülebilmektedir ancak, bu görüntü zahiri görüntüden ibarettir. Eğer bir örgüt varsa orada gizli de olsa bir yönetim mutlaka bulunmaktadır.

"Yönetim, kendimize hâkim olma ve ardından yönetme bilinciyle belirlenmiş bir amaca ulaşma sürecinde, iş yerimizin çalışan ve bireylerini ve diğer tüm kaynaklarını en iyi şekilde ilişkilerimize entegre ederek ve zamanı doğru kullanarak koordine etmektir" (Doğani ve Aysal, 2009: 91).

> *Yönetim süreçlerine ilişkin kaynaklar incelendiğinde, ihtiyaçları belirleme, problemleri tanımlama, amaç saptama, kaynak sağlama, politika oluşturma, veri toplama, sorun çözme, tahminlerde bulunma, karar verme, plan yapma, organize etme, yöneltme, iletişim sağlama, koordine etme, denetleme, değerlendirme, rolleri saptama, rolleri dağıtma, bütçeleme, personel atama, kaynakları kullanma, güdüleme, karışma, etkileme, raporlama, yeniden gözden geçirme gibi etkinlikleri tanımlayan kavramların uzun bir listesi çıkarılabilir* (Yıldırım, 2015: 17).

Yönetim ile ilgili farklı yaklaşım ve ifadelerin ortak yanları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Taymaz, 2011: 19):

a. Örgütü belirlenmiş olan amaçlara uygun biçimde yaşatma ve amaçlara ulaşılmasını sağlama

b. Gerekli beşerî ve maddi kaynakları sağlama ve etkili biçimde kullanma

c. Örgüt içinde belirlenen politikalara uygun olarak kararlar alma ve işleyişi sağlama

d. Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirme

Yönetim süreçlerinde amaç sadece örgüt hedeflerine ulaşmak olsa idi; şüphesiz bunu yönetmek daha kolay olabilirdi. Örgüt amaçlarına ulaşma gayesi ile hareket eden

yönetimin, tarzı ve kullandığı araçlarla hem çalışanların hem de çevrenin mutlu olmasını sağlayacak değişkenleri dikkate alması beklenmektedir. Bunun sağlanmasına katkı sunması beklenen yönetimde uyulması gereken etik ilkeler Pehlivan (1998) tarafından Tablo 2.1.1.'deki gibi sıralanmıştır.

Tablo 2.1.1: Yönetimde Uyulması Gereken Etik İlkeler

Adalet	Hoşgörü
Eşitlik	Laiklik
Dürüstlük ve Doğruluk	Saygı
Tarafsızlık	Tutumluluk
Sorumluluk	Demokrasi
İnsan Hakları	Olumlu İnsan İlişkileri
Hümanizm	Açıklık
Bağlılık	Hak ve Özgürlükler
Hukukun Üstünlüğü	Emeğin Hakkını Verme
Sevgi	Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme

Kaynak: Pehlivan'dan (1998: 57-71) alınmıştır.

Bireyin sahip olması gereken zihinsel ve bedensel özellikleri ile yöneticiliğe olan ilgisi ve isteği yöneticiliğin sanatsal yönünü, yöneticilik süreçlerinde gerekli olan kurallar, ilkeler ve teknikler ise yöneticiliğin bilimsel yönünü oluşturmaktadır (Taymaz, 2011: 20). Bu tanımların tek tek ele alınması mümkün değildir. Konu incelenirken sanatsal ve bilimsel yönün birlikte değerlendirilmesi gereklidir ancak, bu tanım, konunun anlaşılmasını güçleştirmektedir. Tanımının dışında yönetim uygulamaları da oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Değişen dünya şartları ve bireyler arasındaki farklılıklar, örgütsel yapılarda yaşanan değişimi ve yönetim süreçlerini oldukça zorlaştırmakta olsa da yönetimden beklenen yukarıda yer alan etik ilkeleri göz ardı etmeden kendinden bekleneni karşılama için çaba sarf etmesidir.

Kendine has birtakım özellikleri olan okul örgütünün mensubu olan öğretmenlerin, okul amaçları istikametinde sürekli olarak çalışmaları ve çabalamaları büyük ölçüde okul yönetimini benimsemelerine ve örgütü özümsemelerine bağlıdır. Öğretmenler benimseme, kabul etme, birlikte iş tutma sorunu yaşadıkları yönetime gönülden destek vermeyecekleri için, bu durum yönetimin başarılı olma ihtimalini düşürecektir. Okul idaresinin hedeflerine ulaşmak için yönetim süreçlerini doğru işletmesi ve elinde bulunan en değerli kaynak olan insan kaynağını iyi değerlendirmesi gereklidir.

2.1.1. Eğitim Yönetimi

Eğitimin diğer sektörler ile bazı benzer yanları olsa da pek çok konuda onlardan ayrıldığı, ayrı olan bu noktaların ise oldukça önemli olduğu unutulmamalıdır. Eğitim kurumu yönetimi aynı zamanda bir işletme yönetimi, bir insan yönetimidir. Ancak eğitim kurumlarının diğer kurumlardan-örgütlerden olan farklılıkları yönetim konusunda da ayrılmasını sağlamıştır. Eğitim örgütleri çok yönlü işlevleri ile ticari bir işletmeden çok daha fazlasıdır. Sermayesi, girdisi ve çıktısı insan olan bu örgütlerde yer alan yönetim, anında hissedilen ve etkisini bireyler üzerinde hemen gösteren ancak; istatistikler üzerindeki sonuçları ise kısa vadede görülemeyen bir süreçtir (Aydın, 2010: 84).

Eğitim örgütlerinde işlerin nasıl yürütüleceği, verimliliğin nasıl arttırılacağı, motivasyonun nasıl sağlanacağı gibi sorulara cevap arayan yönetim biliminin bir dalı olan eğitim yönetimi, diğer yönetim bilimi alanları ile pek çok benzerliğe sahip olmakla birlikte; eğitimin kendine özgü işleyişi, bireyler ve özellikle de kamu için var olan önemi sebebiyle, bazı alanlarda diğer yönetim bilimi alanlarından ayrılmakta, kavramsal ve kuramsal açıklamalarda, daha ziyade kamu yönetiminden faydalanmaktadır (Kahraman, 2017: 13).

19. yüzyılın son çeyreğinde Amerika'da bir bilim dalı olarak akademik kimlik ve uzmanlık alanı haline gelen eğitim yönetiminin, 1980'li yıllardan sonra hem ülkemizde hem de dünya da önem kazandığı görülmektedir. Bu alan kapsamında yapılan çalışmalarda, okul müdürlerinin yeterlilikleri tartışılmış, okulların ve öğrencilerin başarılarının arttırılması için etkili okul müdürü yetiştirme çalışmaları yapılmıştır (Güçlü ve Koşar, 2016: 392-396).

Tüm örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelirler ancak; ortak amaçlara ulaşacak eylemlerin eşgüdüm içerisinde olması kendiliğinden olmaz. Bu eşgüdümün sağlanması işi yönetimsel bir süreçtir. Örgüt bir yapı olarak kabul edilirse; yönetim bu yapının harekete geçirilme süreci olarak tanımlanabilir (Aydın, 2010: 70). Eğitim yönetimi, belirlenmiş olan politikalar ve alınan kararlar çerçevesinde, insan kaynağının ve maddi kaynakların sağlanması ve bunların örgüt amaçlarına uygun olarak kullanılması sürecidir (Taymaz, 2011: 20).

Uzunçarşılı ve Özdayı (1997: 359-367) tarafından yapılan okul yöneticilerinin yaratıcılık ve liderlik özelliklerinin incelendiği araştırmada, üst düzey yöneticilerin

kendi stratejilerini saptayarak ve değişimi kolaylaştıracak bir ortam sağlayarak, yaratıcı iş görenlerin çalışmalarına yardımcı olmaları gerektiği tespitinde bulunmuşlardır. Bunun için eğitim yönetimi ile ilgili tanımlamaların doğru yapılması, bilimsel anlamda süreçlerin tanımlanması, örgüt içinde aktif bir haberleşme ağının kurulması, yaratıcı bireylerin düşüncelerini kolaylıkla dile getirebilecekleri ortamların oluşturulması ve bu bireylerin araştırma yapabilmeleri için uygun bir çevre sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Okullarımızın, ülkemizin "bilgi toplumu" haline gelmesinde en önemli rolü oynayacağı, bunu sağlamaları için ise gelişen ve kendini sürekli yenileyen bir yapıya sahip olmaları gerektiği bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Bunun için eğitim kurumlarımızın ve eğitim süreçlerinin tekrar yapılandırılması, değişen koşullar doğrultusunda yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir. Eğitim kurumlarımızın bilgi boyutunda kendini sürekli yenileyerek, çevresel değişmelerin gereği olarak yeni bilgi ve teknolojiyi öğrencilere aktarabilmesinde, bilgi yönetimi yaklaşımı doğrultusunda bir yapılanmaya gidilmesi önem taşımaktadır (Celep ve Çetin, 2003: 5-6). Eğitim yöneticilerinin okulların içinden geçtiği dönemin farkında olması ve buna göre çalışmalar yapmaları, eğitimden beklentilerin karşılanması için hayati öneme sahiptir.

2.1.2. Okul Yönetimi

İnsanlar çeşitli nedenlerle bir araya gelmekte, kendilerini bir araya getiren amaçlara ulaşmak için kendi aralarında rol, faaliyet, yetki ve sorumluluk paylaşımı yapmakta, meydana gelen güç ve iş birliği ile çalışarak örgütün amaçları doğrultusunda varlığını devam ettirmesi için çaba sarf etmektedirler (Güney, 2015a: 2-3). Okulda tıpkı diğer örgütler gibi birtakım amaçlarla bir araya gelmiş insanlardan oluşan bir örgüttür.

Örgütlerin üç temel öğesi bulunmaktadır. Bunlar: ortak bir amaç, üyeler ve amaca ulaşmak için katkıda bulunma isteğidir. Eğitimin kurumsallaşmış hali olan okullar, eğitsel amaçlar için kurulurlar (Akın, 2019: 179).

Örgüt kültürü, örgütteki insanların ortak değer, inanç ve davranış biçimleri olarak tarif edilirken; örgütte çalışan insanların örgütün amaçlarını benimsemeleri, değer yargıları, inanç ve normlara ilişkin algıları örgüt iklimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Taymaz, 2011: 74). Bu iki kavram yönetim süreçleri ve insanların örgütte bıraktığı izlerle zaman içinde oluşan, örgüt mensupları ve çevresi üzerinde önemli etkisi olan kavramlardır.

Okul örgütünde ortaya çıkan davranışlar sadece bireysel özellikler, formal ilişkiler ve motivasyon ile açıklanamaz. Örgüt üyeleri arasındaki dinamik ilişkiler, bireysel değerler, ihtiyaçlar, inançlar ve amaçlar bu yapının oluşmasına çok yönlü etki ederler ve hepsinden bağımsız bir örgüt kimliğinin oluşması sağlanır (Hoy ve Miskel, 2010: 164).

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana, yani okula uygulanmasını konu edinen (Şişman ve Taşdemir, 2008: 45) okul yönetiminin temel görevi, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak planlamaların ve iş bölümünün yapılması sonrası bunları hayata geçirecek ekibin idaresinin ve yönlendirmesinin sağlanmasıdır. Okul yönetiminde bu görev, hem öğretmen, hem öğrenci hem de diğer idareciler ile yoğun bir iletişim içinde olan mikro lider olarak kabul edilen okul müdürünün üzerindedir (Güçlü ve Koşar, 2016: 206).

Değişen dünya şartları ile birlikte kurumlarda görev yapan insan faktörü çok daha önemli hale gelmiştir. Yöneticilerden, kendi yetki ve sorumlulukları içerisinde çalışanların iş doyumlarını sağlamaları, verimliliği arttırmaları, takım ruhunu geliştirerek, personellerin aralarındaki sorunları çözmeleri, yenilikleri benimsetip, örgüt üyelerini gelişmeye yönlendirmeleri beklenmektedir (Ayhan, 2006: 66).

Okulun ve okul programının yönetiminden birinci derecede sorumlu kişi olarak kabul edilen okul müdürü, ortaya çıkan başarı veya başarısızlığın da mimarı olarak görülür. Okul müdürüne tanınan yasal güç ve yetkiler, okul yönetiminde başarılı olması için yeterli değildir. Bunların yanında okul müdürü, yöneticilerin sahip olması gereken yeterliliklere kuşanmış iyi bir lider, özellikle de öğretim lideri olmalıdır (Şişman, 2014: 3). Okul müdürünün, öğrenme süreçleri üzerindeki etkisine ilave olarak, eğitim sisteminin üst yöneticileri ve hükümet tarafından belirlenen politika ve stratejilerin okul bazında uygulanması noktasında bağlantıyı sağlama görevi de bulunmaktadır. Stratejik kararların hayata geçirilmesi noktasında duyulan ihtiyaç, okul müdürünün önemini daha da arttırmaktadır (Güçlü ve Koşar, 2016: 207).

Okullar, inançlar ve ulusal değerlere uygun olarak belirlenmiş eğitim sisteminde, bu misyonu üstlenerek eğitim veren en önemli kurumlardır (Şişman, 2014: 11). Okulun en önemli yanı her ne kadar bu olsa da; okullar aynı zamanda veliler ve okul çevresi içinde oldukça önemlidir. Okul müdürü yaptığı çalışmalarla velilerin ve okul çevresinin de öğrenmesine katkı sunmalı, okulun öğretme ve öğrenmeye adanmış

hizmet örgütü olduğunu unutmamalı, okulun varlığının bu hizmet üzerine kurulduğunu bilmelidir (Hoy ve Miskel, 2010: 33).

Genelde formal örgütlerin özelde ise eğitim kurumlarının karmaşık yapıları, onların verimliliğinin veya verimsizliğinin tek bir etken ile açıklanmasını imkânsız hale getirmektedir. Bununla birlikte, eğitim kurumlarına etki eden etkenlerden müdahale etmeye ve geliştirmeye en açık alan liderlik, yani okul müdürlüğüdür (Aydın, 2010: 277).

Ülkemizde okul yönetiminin diğer yönetimlerden önemli bir farkı vardır. Diğer pek çok sektörde yönetilenler ile yöneticiler arasında eğitim, kültürel, entelektüel ve hatta ekonomik açılardan önemli farklar varken; ikinci görev olarak öğretmenlere verilen okul müdürlüğünün, okuldaki öğretmenler ile arasında bu tür farklılıklar yoktur. Bu durum, genel nitelikleri itibari ile yöneticilerden çok farkı bulunmayan öğretmenin kendini özerk hissetmesini ve yönetim ile çatışmaya girmesine sebep olabilmektedir. Yönetenler ve yönetilenler arasındaki niteliksel bu yakınlık, nitelikli ilişkiler kurularak ve yüksek nitelikli işler yapılarak avantaja da dönüşebilmektedir (Erdoğan, 2008: 39).

Okul Yönetiminin diğer yönetimlerden bir diğer farkı ise, insanlar arası ilişkilerin bürokratik ilişkilerden çok, ortak değerler üzerinde gerçekleşiyor olmasıdır. Okul değer üreten, değerlere göre işleyen ve bu değerleri yaşatmaya çalışan bir kurumdur. Okul yönetiminde bu değerlerle birlikte okulun geçmişi, başarıları, törenleri vb. durumların neticesinde ortaya çıkan okul kültürünün dikkate alınması gereklidir (Şişman, 2014: 97). Okul kültürü üzerinde okul müdürünün çok büyük etkisi ve rolü bulunmaktadır. Taymaz (2011: 80)'a göre bunlar:

- Eğitim planlamasında kültür ile ilgili hedefleri öngörme,
- Okul felsefesi ve değerlerinin oluşmasına katkıda bulunma,
- Yönetici olarak temel değerleri kabul ve temsil etme,
- Değerleri paylaşma ve okul içinde fikir birliği oluşturma,
- Okul kültürünü kullanarak örgütsel sosyalleşmeyi sağlama,
- Belirgin adetler ve yaygın olarak paylaşılan inançları belirleme,
- Geleneklerin okul kültürü ile kaynaşmasını ve yenilenmeyi sağlama,
- Özerklik, yenilik ve gelenek arasında gerekli olan dengeyi kurma,
- Kültürel etkinlikler ve törenler düzenleme, bunlara katılımı sağlama,
- Yazılı ve yazısız kurallara uyulmasını sağlama,

Okul yönetiminde tüm sorumluluk okul müdürünün üzerindedir ve bulunduğu şartlara çok da bakılmadan ciddi eleştirilere uğrayabilmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri, okul müdürünün kendi okulundaki özerk yönetimidir. Merkeziyetçi yapının oldukça güçlü olduğu ülkemizde dahi, okul müdürünün geniş sayılabilecek bir çalışma alanı vardır. Bu sebeple ülkemizde "okul müdürü kadar okuldur" sözü oldukça sık kullanılmaktadır (Yıldırım, 2015: 12).

Açıkalın (1998: 6), çağdaş okul yöneticisinin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- Yabancı dil bilen,
- İletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış.

Okulun içinde ve dışında birçok gruba karşı formal ve informal olarak sorumlu olan okul müdürü, bu grupları dengede tutabilmek için müdürlük makamını okulun iletişim ve koordinasyon merkezi gibi çalıştırmalıdır. Araştırmalar iletişimde başarılı olan müdürlerin daha etkili olduğunu göstermektedir (Bursalıoğlu, 1998: 41). Okul müdürü almış olduğu meslek bilgisi ve formasyonu ile teknik yeterliliğe sahiptir. Ancak bu bilgi ve beceri onun okulu yönetmesi için yeterli değildir. Okul müdürünün, okul içi ve dışındaki paydaşlarla iletişim kurmasını sağlayacak, onları etkilemesine, motive etmesine yardımcı olacak beşeri bilgiye; yönetim süreçlerini anlayacak ve doğru işletecek kavramsal bilgi ve becerilere de ihtiyacı bulunmaktadır (Öztürk, 2012: 2; Töremen ve Kolay, 2003: 1). Gerekli yeterliliklere sahip bir okul müdürünün oluşturacağı sağlıklı bir okul iklimi, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacağı için onların çalışmalarını destekleyecektir (Aydın, 2010: 261).

Her hangi bir zorlama olmadan, grup aktivitelerini, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi için yönlendiren ve eşgüdümleyen okul yöneticisinin, etkinliğini arttırabilmesi için okullarda, bireysel davranışları da yönlendirebilmesi gerekmektedir (Ayhan, 2006: 64). Etkili bir okul lideri, insan ilişkilerinde başarılı olmalı ve bunun önemini

kavramalıdır. Bununla birlikte, çalıştığı öğretmenlerin bireysel ve mesleki beklentilerini anlayarak, bunların karşılanacağı ortamlar oluşturmalı, öğretmenlerine kendilerini geliştirme imkânları sunmalıdır (Öztürk, 2012: 3).

Okulun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak, var olan yapısını iyileştirecek ve olumlu okul iklimini oluşturacak ve bu iklimi devam ettirecek en önemli kişi okul yöneticisi olan okul müdürüdür. Ancak okul müdürünün yönetsel görevlerinin, öğretimsel görevlerinin önüne geçmesi, vaktinin %15-20 sini öğretimsel etkinliklere, %3-7 sini öğretmenleri sınıfta gözlemeye ayırıyor olması ve kalan vaktini yönetsel iş ve işlemlere ayırmak zorunda kalması (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 401) önemli bir istatistiki veridir. Okul yönetiminde pek çok farklı iş ve işlem olmakla birlikte, okulun aslı işinin öğrenmeyi sağlamak olduğu unutulmamalı ve okul yönetimi bu işi öncelikli ve önemli hale getirmelidir.

2.2.Lider ve Liderlik Kavramı

Sosyal bir varlık olan insanoğlu, içgüdüsel olarak hayatına devam edip, türünün devamını sağlama isteğindedir. Bu istek ve ihtiyacın, tek başına giderilmesi mümkün olmadığından; insan örgütlü yaşama yönelmiştir. Örgütlü yaşamda var olan karmaşa durumu ise lider ihtiyacının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Demir, 2019: 5). Formel ya da informal olsun, örgütün yaşamasını sağlayan, bunun için gerekli iş bölümünü yapan, düzeni kuran ve düzenin işlemesini sağlayan, motive edip coşku ve heyecan uyandıran bireylere her daim ihtiyaç duyulmuştur. Topluluklar ve örgütler için liderler, işleyişi sağlayan kişi olmanın da ötesinde, zaman zaman grubun kimliği haline gelmişler, ikna ve beceri yetkinlikleri ile grubun var olmasını ve amaçlarına ulaşmasını sağlamışlardır (Şama ve Kolamaz, 2011: 314; Tabak ve Sığrı, 2015: 377).

Liderlik konusu eskiden beri heyecan uyandıran bir konudur. Lider terimi kullanıldığında, hemen herkesin aklına dünyanın seyrini dahi değiştirmiş büyük komutanlar, din adamları, hükümdarlar, politikacılar veya üst düzey yöneticiler gelmektedir. Olayların nasıl geliştiği tam olarak bilinmese bile, yaşanmış olan iyi veya kötü tüm önemli olaylar liderlerle anılmaktadır. Bu durum onların çok sayıda hayranlarının ve düşmanlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Yukl, 2018: 1). Liderliğin ışık değil ısı yayıyor (Hodgkinson, 2008: 107) olması, yani liderin örgütü içinde yaşanan tüm süreçleri ve örgütün üyesi ve çevresindeki tüm kişileri etkileme

gücüne sahip olması durumu, hayran ve düşman sayısının bu denli fazla olmasının sebebidir.

İngilizce bir kelime olan Liderlik (leadership), kelimesinin aslı, fiil olarak "lead" şeklindedir. "lead" kelimesi daha çok ABD İngilizcesinde kullanılan bir kelimedir. İngilizler bu kelime ile eş anlamlı olan "head" ve "headship" kelimesini daha fazla kullanmaktadırlar. Bu kelimeler rehber, önder, yönlendiren gibi anlamlar taşımaktadır (Tabak ve Sığrı, 2015: 377). Pek çok dünya dilinde, İngilizce "management" ve "administration" kelimelerinin tam karşılığı olan bir kelime olmadığı gibi, "leadership" ve "headship" kelimelerinin de tam karşılığının olup olmadığı araştırılması gereken bir konudur. Türkçe'de bu kelimelerin karşılığı olarak "önderlik" ve "yederlik" kelimeleri önerilmişse de yaygın olarak "liderlik" kelimesinin kullanıldığını görmekteyiz (Şişman, 2014: 2-4). Lider, Türkçe kelime anlamıyla yol gösteren, aydınlatan, ileriyi gösteren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir (Paşaoğlu vd., 2013: 39).

Bir hedefe ulaşmak gayesi ile örgüt üyelerinin davranışlarının yönetilmesi (Torlak, 2008: 263), insanları ortak amaçlar etrafından toplayarak onları etkileme ve harekete geçirme gücü (Parlak, 2016: 213) liderliktir. Güç hissedilebilir, otorite ise görünür kavramlar olarak kendilerine yer bulurken, bu iki kavram, liderlik ile ete kemiğe bürünürler. İçsel birtakım güçlere sahip olan liderlik, yönetim hedeflerine ulaşmak isteyen kişiler için amaçlarının meşrulaştırılmasını sağlayan kavramdır (Hodgkinson, 2008: 98). Kendilerini anlatma ve hedeflerini kabul ettirmede sıkıntı yaşayan yöneticiler, özellikle formel gruplarda liderlik kavramı arkasına sığınarak, politika yapma gayreti içinde olabilmektedirler.

Örgütler, adeta canlı bir organizmadır ve örgüte bu özelliği katan insan faktörüdür. Lider, belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda, canlı organizma olan örgütü bir araya getirme ve harekete geçirme yeteneğine sahip olan kişidir (Güney, 2015a: 26). Liderlik ise, grup üyelerinin ortak düşünce ve arzuları doğrultusunda, grup tarafından kabul edilen bir amacın belirlenmesi ve bu amaca ulaşmak için potansiyel gücün harekete geçirilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Güney, 2015b: 378). Bu kavram insan hayatının tamamında, toplumsal hayatın olduğu her yerde ve tüm oluşumlarda, örgütlerde, çocuk oyunlarından apartman yönetimine kadar her alanda görülmektedir. Bu durum bizlere, lider ile yöneticinin aynı şey olmayabileceği sonucuna ulaştırmaktadır. Yöneticiler sadece formel yapılarda yer almaktadırlar.

Hiçbir resmi görevi ve unvanı olmayan pek çok kişinin, kitleleri arkasından sürüklediği görüldüğü gibi, yetki ve bu yetkiden alınan güce rağmen, örgütü üzerinde hiçbir etkisi olmayan yönetici örnekleri de bulunmaktadır (Koçel, 2015: 272).

Liderlik farklı örgütsel seviyelerde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu konu ile ilgili iki bakışı açısı vardır. Süreklilik perspektifine göre, örgüt içinde yer alan tüm liderler, hiyerarşi farkı olmaksızın benzer görevleri yaparlar ve benzer yeterliliklere sahiptirler. Süreksizlik perspektifine göre ise, liderlerin bulundukları hiyerarşiye göre görevleri, sorumluluk, fırsat ve tehditleri değişmektedir. Bu durum liderler arasında farklı kademelerde farklı yeterliliklere sahip olmayı gerektirmektedir (Güçlü ve Koşar, 2016: 182). Ayrıştırmaya çalışan pek çok yoruma rağmen yönetim liderlik, liderlik ise yönetimdir. Liderliği yönetim süreçlerine bir çeşit eklenti gibi ele almak, liderliği bir gölge gibi kabul etmek için yönetim olmadan liderliğin, liderlik olmadan yönetimin açıklanması gereklidir. Ancak bu mümkün değildir. Yönetim süreçlerinde yapılan başarılı işler iyi ve başarılı liderliğin; yönetim süreçlerinde yapılan başarısız işler ise, kötü ve başarısız liderliğin sebebidirler (Hodgkinson, 2008: 96-97).

Liderin yapmakta olduğu eylem süreçlerini ifade etmek için kullanılan liderlik kavramının sahip olduğu ağlar, öyle kolay anlaşılacak bir yapıya sahip değildir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2016: 143). Bu ağlar içinde lideri, takipçileri ve ortam değişkenlerini bir birinden ayırıp bir tanımlama yapmanın zorluğu, çok sayıda farklı tanımın ve yaklaşımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Kellerman, 2008: 15). Etkileme ve ikna etme, başlatma, yönlendirme, biçimlendirme, etkileşim gibi konuların vurgulanarak farklı liderlik tanımlarının yapılabildiği görülmektedir (Şişman, 2014: 4). Bu tanımlar incelendiğinde; kişisel özelliklerin ve davranışların, grup içi veya dışı insanları etkileme ve yönlendirme gücünün (Yıldız, 2016: 24), diğer insanlarla olan iletişimin, yönetim pozisyonu ile ilgili grup üyeleri tarafından meşruluğunun kabul edilmesinin, insanlar üzerinde kasıtlı bir etki icra ederek örgütteki faaliyetlere ve ilişkilere yön verip işleyişi yapılandırma ile ilgili tanımlarındaki vurguların (Yukl, 2018: 2) öne çıktığı görülmektedir.

En geniş tanımıyla liderlik, örgüt üyelerinin, içsel ve dışsal olayların yorumunu, hedeflerin belirlenmesini, hedeflere ulaşmayı sağlayacak eylemlerin planlanmasını, bireylerin motivasyon ve yeteneklerinin işe koşulmasını, örgüt içi güç ilişkilerini ve ortak yönleri etkileyen sosyal bir süreçtir (Hoy ve Miskel, 2010:377). Lider ise

başkaları vasıtasıyla işlerin yapılmasını sağlayan, onları motive ederek hedeflere ulaşan kişi olarak da tanımlanabilir (Serinkan, 2008: 151).

Bir başka ifade ile liderlik, amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi için grubun oluşturulması, yönlendirilmesi, harekete geçirilmesi ve etkilenmesi süreci, lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden ve etkileyen kişidir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2016: 143). Liderlik sürecinin esasını bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturduğu için, lider ve liderlik için mutlaka lider ile birlikte bir grubun olması gereklidir.

Geleneksel anlayış liderliği daha çok takipçilerin ortak hedeflere ulaşmasını sağlamada işbirliği yapılması için onları ikna etme sürecinin mantıksal yönüne vurgu yaparken; daha sonraları önem kazanan karizmatik ve dönüşümcü liderlik ise, takipçileri etkilemede duygusal süreçleri ön plana çıkarmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010: 376). Liderin örgütü için bir eylem rotası seçen ve diğerlerini bu rotaya dâhil eden, daha incelikli bir şekilde kenarda bekleyenleri oyunun içine dâhil eden kişi (Kellerman, 2008:1) olarak tanımlanması, günümüz liderlik anlayışına daha yakın kabul edilebilir.

Lider, örgüt üyelerinden, herkesten önce geleceği öngörebilen, yaşanabilecek olumsuzlukların farkına varıp buna göre önlemler alabilen, yaşanan olaylar arasındaki karmaşık ilişkileri fark eden yanlarıyla örgütün diğer üyelerinden ayrılmaktadır. Liderin sahip olduğu teknik beceriler ve IQ seviyesi tamamen etkisiz değildir ancak; liderin esas sahip olması gereken yüksek bir duygusal zekâ olmalıdır. Bir kişi isterse dünyanın en iyi eğitimine, keskin ve analitik zekâsına, kimsede olmayan harika fikirlere sahip olsun, eğer o kişide duygusal zekâ yoksa büyük bir lider olamaz (Goleman, 2011: 8).

Liderlik bir grubun üyeleri arasında paylaşılan ve her sosyal grupta kendiliğinden ortaya çıkan bir olgu olup; liderlik bireyden ziyade örgüte aittir (Hoy ve Miskel, 2010: 376). Örgütün veya topluluğun çekip çevrilmesi, toplumsal ve örgütsel fayda üretme konusunda heveslendirilip motive edilmesi, coşku ve heyecan uyandırılmasına her daim ihtiyaç duyulmuştur. (Aydın, 2010: 283). Lider bunu sahip olduğu gücü kullanarak yapabilen kişidir. Lider elindeki gücü ne kadar iyi kullanıyor ve yaptığı işe ne kadar değer katabiliyorsa, o kadar iyi yöneticidir (Yıldız, 2016:2). Liderin, içsel motivasyonunu temsil eden yüksek bir başarı ihtiyacı vardır. Bunun ortaya çıkardığı

güdü, amaçlarının peşinden koşmak ve diğerlerini de bu konuda cesaretlendirmek olarak ortaya konulmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 102). Lider oluşturmuş olduğu çalışma ortamı, ödül ve ceza sistemi hiyerarşik yapı ve örgüt içi-dışı iletişimler ile takipçilerinin moral ve motivasyon düzeylerini etkileme gücüne sahiptir (Çetinkaya, 2017:2).

Kamu kurumlarında görev yapan çalışanlar açısından da durum bundan çok farklı değildir. Yöneticilere duyulan güven ve yöneticiler ile iletişim çok önemli ve değerlidir. Bu durum okulların tüm sorumluluğu omuzlarının üstüne yüklenen, mevzuat ile imkânsızlıklar, veli ve öğrenci arasında sıkışıp kalan okul müdürleri için daha da hassastır. Okul müdürü iyi bir lider olmalı, okul örgütü üyelerinin başarıya ulaşmaları için onlara rehberlik etme yanında, onlara güven telkin etmeli, motivasyonlarını üst düzeyde tutmalı (Önen ve Kanayran, 2015: 43) ve örgütsel lider olmayı başarabilmelidir. Başaran (2004) tarafından "doğal liderlik nitelikleri ile biçimsel yönetmenlik niteliklerinin örgüt şartlarında uygun birleşimi" olarak tanımlanan örgütsel liderlik şu özelliklere sahiptir (Başaran, 2004: 138):

- Örgütün iç ve dış çevresi ile ilgilidir.
- Çalışanların ruhsal sözleşmelerini genişleterek, örgüte bağlıklarını arttırmaya yöneliktir.
- Yönetimin hiyerarşik gücünden ziyade, yönetimin toplumsal konumundan gücünü almaktadır.
- İş görenlerin iş tatmini yaşamasına ve örgütsel amaçların gerçekleşmesine yöneliktir.
- İşin, iş ortamının ve çalışanların niteliklere göre biçim değiştirme özelliğine sahiptir.
- Çalışanlar üzerindeki etkiyi koşullara göre arttırmayı ve azaltmayı gerektirir.
- Örgütün etkililiği liderliğin etkililiğinin göstergesidir.

2.2.1 Geçmişten Günümüze Liderlik Kavramı

Bir örgüt için lider ve liderlik kavramı, örgütün en önemli meselelerinden biridir. Çünkü liderin örgütün başarısı ve devamlılığındaki rolü hayati öneme sahiptir ve bu sebeple günümüz dünyasında uluslararası pek çok işletme, üst düzey yöneticilerine servet düzeyinde mali haklar vermektedir. Bununla beraber örgütlerin iş kolları, ihtiyaçları ve var oldukları coğrafyalara göre birbirinden farklı lider tiplerine ihtiyaç

duydukları görülmektedir. Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için grubun diğer üyelerini etkileyebilen kişidir. Bu etkileme sürecinin 3 boyutu bulunmaktadır. Bunlar, 1- Liderlik etki gerektirir 2- Liderlik amaca ulaşmayı gerektirir 3- Liderlik takipçiler gerektirir şeklinde sıralanabilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 100).

Liderlik Etki Gerektirir: Liderliğe ait şüphesiz en önemli becerilerden biri takipçilerini etkileme gücüdür. Lider, örgüt içinde söylem ve davranışları ile hatta duruşu ile örgütün işleyişini, motivasyonunu, iç ve dış iletişimini, karar verme süreçlerini, iş kalitesini, performansı ve örgüt kültürünü etkilemektedir.

Liderlik Amaçlara Ulaşmayı Gerektir: Örgütün varlık sebebi belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaktır. Lider, eylemleri ile belirlenmiş olan bu hedeflere ulaşmayı sağlayan kişi olmalıdır.

Liderlik Takipçiler Gerektirir: Liderin belirlenmiş olan hedeflere ulaşması için etkilemesi ve yönetmesi gereken takipçilerin olması gereklidir. Kişi, takipçileri olmadan lider olamaz (Güçlü ve Koşar, 2016:8).

Thomas Carlyle tarafından ortaya atılmış olan "Büyük Adamlar Teorisi" nden bu güne bilimsel anlamda konu üzerine pek çok çalışma yapılmış (Serinkan, 2008: 33), liderlikle ilgili birçok kuram ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlarda liderin özelliklerine, davranışlarına, durumsal tutumlarına, karar alma yöntemlerine ve örgütü geliştirme gibi özelliklerine bakılmış (Çetinkaya, 2017:1), lider kimdir, nasıl ortaya çıkar, liderler hangi özelliklere sahiptirler, etkili lider hangi özelliklere sahip olmalıdır gibi sorulara cevap aranmıştır (Güçlü ve Koşar, 2016: 42).

Kelime anlamı ile liderlik, 12. yy sonlarına kadar gitmektedir. Bununla birlikte; 1900'lü yıllarda İngiliz parlamentosunda hukuki işlerde bu kelimenin terimsel olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Akbaba ve Erenler, 2008; 22). Eski dönemlerde lideri ve liderliği tanımlamak bu güne göre daha kolay kabul edilmektedir. Bunun sebebi gücün gerçek sahibi olan liderlerin karizmalarıyla ön planda olmaları ve güçlerini kullanmada çok az kısıtlılığa sahip olmalarıdır. Liderlerin güçlerini Tanrıdan aldıkları inancının varlığı, liderlerin kabul sorununu ortadan kaldıran en önemli etkenlerden biri olmuştur. Hatta Aristo'ya göre insanların bazıları yönetmek, bazıları ise yönetilmek için dünyaya gelmiştir (Hoy ve Miskel, 2010: 378). Her ne kadar geçmişte tanımlamaları daha kolay olsa da; liderlik oluşumu insanlığın gündeminden hiçbir zaman düşmemiştir. İyi ya da kötü yönetimleri, yaşattıkları zaferler veya acılar,

liderlerin dönemlerine damga vurmasını sağlamıştır. Bu geniş etkileri sebebi ile tarihsel kronolojide bazı dönemler lider isimleri veya unvanları ile anılmaktadır. Hunlar için Atilla, İskender İmparatorluğu için Büyük İskender, Romalılar için Sezar, Osmanlılar için Fatih Sultan Mehmet ve Kanuni Sultan Süleyman, Sovyetler için Lenin, Almanlar için Hitler ve Türkiye için M. Kemal Atatürk buna örnektir. Bu yönü ile liderlik kavramı, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana toplumlara ve devletlere liderlik yapan, bilgi, beceri ve yetenekleri ile fark yaratarak yol gösteren, karizmatik bir kişilik olarak literatürde yer almaktadır (Demir, 2019: 27-28).

20. yüzyılla beraber, mekanik özelliklerin öne çıkarıldığı liderlik özelliklerinin arka plana itildiği ve liderlikle ilgili farklı görüşlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yeni tanımlarda, sahip olunan kişisel özelliklerin önemi vurgulanmaktadır. Kararlı olma, gözlem yapabilme ve güven verme gibi üstün kişilik özellikleri dışında kalan liderlik yeteneği ve özelliklerinin, eğitim ve diğer süreçlerle kazanılabileceği ve geliştirilebileceği üzerinde durulmaktadır (Doğanay ve Erdal 2007: 326).

Geleneksel anlayış liderliği daha çok, takipçilerin ortak hedeflere ulaşmasını sağlamada, işbirliği yapılması için onları ikna etme sürecinin mantıksal yönüne vurgu yaparken; daha sonraları önem kazanan karizmatik ve dönüşümcü liderlik ise, takipçileri etkilemede duygusal süreçleri ön plana çıkarmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010: 376).

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda ilk karşımıza çıkan teori özellikler kuramıdır. Bu kurama göre liderlik, doğuştan getirilen bazı kişisel ve fiziksel özelliklerle açıklanmaya çalışılmıştır ancak, herhangi bir özelliğin liderlikle anlamlı bir ilişkisi kurulamamıştır. Bunun sonucunda liderin nasıl davrandığı ve ne yaptığı zaman içinde önem kazanmıştır. Davranışsal yaklaşım olarak değerlendirilen bu yaklaşımında liderlik süreçlerini tam açıklayamadığı düşüncesi, durumsallık yaklaşımı adıyla anılan yeni bir yaklaşımı doğurmuştur. Bu yaklaşıma göre, değişik durum ve şartlar değişik liderlik tarzlarını gerekli kılmakta olup, esas önemli olanın koşul ve duruma uygun liderlik davranışlarının gösterilmesi olduğu vurgulanmıştır (Serinkan, 2008: 33; Tabak ve Sığrı, 2015: 384).

“Günümüzde liderlik anlayışı, insanları etkileme ve motive etme olarak tanımlanmaktadır. Liderin etkileme ve motive etme gücü için bazı beceri ve yetkinliklerinin bulunması gerekmektedir. Bu beceri ve yetkinliklerin bulunmadığı

liderler, etkileme bakımından da yetersiz kalmakta ve etkisiz lider konumuma düşmektedirler" (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 95). Lider için bu durum ciddi bir sorundur ve bu sorunun kısa süre içinde çözüme kavuşturulamaması durumu, liderin statüsünün tehlikeye girmesine sebep olabilecektir.

Kippenger (2002)'e göre liderlik teorileri tarihsel kronolojiye göre Tablo 2.2.1.1.'deki gibidir:

Tablo 2.2.1.2. Kronolojik Sıraya Göre Liderlik Teorileri

Dönem	Teori
1900-1950	Büyük Adam Teorisi
1940-1948	Özellikler Teorisi
1930'lar	Otokratik, Demokratik Liderlik Stilleri
1945-1960	Davranışçı Teoriler (Ohio, Michigan ve Texas)
1957-1970	Durumsallık Teorileri
1970'lerden- Günümüze	Karizmatik Liderlik
1970'lerden- Günümüze	Takım Liderliği
1970-'lerden- Günümüze	Hizmetkâr Liderlik
1978'lerden- Günümüze	Dönüşümcü Liderlik

Kaynak: Kippenberger (2002: 22).

Aşağıda yer alan Tablo 2.2.1.2 ise, Bass ve Ralph (2008: 107-108) tarafından hazırlanmış olup; liderlik teorileri teorisyenlerle birlikte tabloda yer almaktadır.

Tablo 2.2.1.2. Liderlik Teorilerinin Tarihi Gelişimi

	Teoriler (T)/Modeller(M)	**Yazarlar**
Durumsal Teoriler	Mükemmel İnsan T.	Galton (1869);Woods (1913);Wiggam (1931); Jennings (1960)
	Özellikler T.	II.Bernard (1926);Tead (1935);D.P.Page (1935);Bird (1940).
	Durumsal T.	Person (1958); A.J. Murphy 1941, Bennis 1961, Fiedler ve Ark. 1976

	Kişi ve Durum T.	Gerth ve Mills 1953, Bass 1960, Stogdill 1975
	Psiko Analitik T.	Freund 1922, Zaleznik 1977, Kets de Vries 1971
	Hümanist T.	Mc Gregor 1960-1966, Argyris 1957-1962, Likert 1961- 1967, Blake ve Mouton 1964, Hersey ve Blanchard 1972
Sosyal Öğrenme ve Etkileşim Teorileri	Destek Değişim T.	Bass (1960).
	Durumsal T.	Fiedler (1967).
	Yol Amaç T.	House (1971); Desler ve House (1974).
	Lider Rol T.	Obsom, Hunt ve Martin (1981).
Bilişsel ve Algısal Teoriler	Atfetme T.	Katz & Kahn (1966)
	Bilgiyi İşleme T.	Vroom &Yetton (1974)
	Rasyonel ve Tümden Gelim Yaklaşımı T.	Pfeffer (1977)
Etkileşim Süreçleri Model ve Teorileri	Çoklu Bağlantı M.	Yukl(1971)
	Çoklu Ekran M.	Greene (1975)
	Değişim T.	Grean (1976)
	Davranışsal T.	W.E.Scott (1977);Davisand Luthans (1979)
	İletişim T.	Sharf (1978)
	İki Yönlü Bağlantı M.	F. Wendler (1982).
Modern Teoriler	Dönüşümcü Liderlik T.	Burns (1978); Winter (1979); Johnston (1981); Bass (1990).
	Karizmatik Liderlik T.	Conger & Kanago (1994). Max Weber (1924/1947)
	5.Düzey Liderlik	Collins (2002).

Kaynak: Bass ve Ralph (2008: 92-116).

Liderlikle ilgili araştırmalara bakıldığında iki aşırı konum göze çarpmaktadır. Bir uçta "kişilikçiler" grubu yer almakta olup, kişilikçiler grubu liderlik değişkeninde esas önemli faktörün kişi olduğunu savunan gruptur. Diğer uçta ise "durumcular" grubu yer almaktadır. Bireysel farklılıkları reddeden bu grup, liderlik değişkeninde etkili tüm faktörlerin çevre ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler (Vries, 2006: 201). Yukarıda yer alan tablo 2.2.1.2.'de de görüldüğü gibi teoriler genelde bu iki yaklaşım üzerine kurulmuşlardır.

Zaman içinde toplumlarda yaşanan değişim ve dönüşümler örgütlerde de bir değişimin yaşanmasını beraberinde getirmiştir. Günümüz örgütlerinde halen lider çok önemli ve değerli olup, küresel rekabet ortamında örgütlerin başarısı için en önemli değişken olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2015: 667). Ancak bu yorumdan liderin gücün tek sahibi ve kullanıcısı olduğu sonucu da çıkarılamamalıdır. Güncel kuramlara bakıldığında da bu durum görülebilmektedir. Günümüz dünyasında lider tek başına yönetim olarak görülmekten ziyade, yönetim süreçlerinin organizasyonunu yapan kişi olarak görülmektedir.

2.2.2 Liderlik Modelleri

Liderlik kuramlarından farklı olarak, örgüt içinde liderin hangi pozisyonda yer alarak hangi rolleri üstlendiği, liderlik modelleri başlığı altında aşağıda açıklanmıştır.

Eğitici Liderlik: Liderlerin sürekli olarak kişisel ve yönetimsel yeterliliklerini geliştirmeye çalıştıkları, bunu sağlayacak eğitimlerin ve tecrübelerin önemsendiği, örgüt çalışanları içinde aynı türde gelişimi sağlayacak süreçlerin takip edildiği liderlik modelidir (Turan, 2014: 83).

Otoriter Liderlik: Yetkinin merkezde toplandığı bu liderlik modelinde yöneticiler, astların yönetim ve karar süreçleri ile ilgili duygu ve düşüncelerini dikkate almazlar. Bu durum motivasyon ve iş tatmini kaybına neden olmaktadır (Serinkan, 2008: 156).

Otoriter liderlik genellikle olumsuz olarak anılsa da; otoriter liderliğin olumlu yönlerinden de bahsedilebilir. Henüz bir örgüt kültürünün oluşmadığı, işletmelerin yeni kurulduğu dönemlerde ve kriz durumlarında, özellikle de başıboş gruplarda liderin otoriter bir şekilde örgüte hâkim olması, işleri düzene sokabilmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 112).

İlişki Odaklı Liderlik: Örgüt çalışanları ile güvene dayalı kurdukları yakın ilişki ve samimi iş ortamı ile örgüt amaçlarına ulaşma konusunda genellikle başarılı olan liderlik modelidir. Bu başarıyı sağlayan, çalışanların başarılı performanslarının ilişki odaklı lider tarafından görülmesi ve olumlu dönütünün çalışana ulaştırılmasıdır. Bu olumlu etkisi sebebiyle ilişki odaklı liderlik, her durumda iyi bir liderlik modeli olarak kabul edilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 55). İlişki odaklı liderin çalışanları ile kurmaya çalıştığı güvene dayalı iyi ilişkileri, tüm örgüt ikliminin bu yönde evirilmesine etki eder. Bu iklimde çalışan kişiler bireysel güçlerini kullanma

cesareti gösterirken; liderinde sadık takipçileri haline gelirler (Avolio, Bass ve Dong 1999, 444).

Vizyoner Liderlik: Ekip çalışmasının önemsendiği vizyoner liderlikte, geleceğe dair planlamalar yapılırken, geçmiş deneyimlerden faydalanılmakta ve lider tarafından sıkça dile getirilen hedeflere ulaşılmak amaçlanmaktadır (Turan, 2014: 95).

Demokratik ve Katılımcı Liderlik: Kendisinde olan yetkileri astları ile paylaşma eğiliminde olan katılımcı lider, demokratik yönetime dikkat ederken; bürokrasinin gereklerinden olan ast-üst ilişkisine de hassasiyet gösterir. Çalışanlarından aldığı önerilere göre örgütün yol haritasını oluşturan ve buna göre yol yürüyen liderlik türü olarak betimlenir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Günümüz şartlarında liderin tüm yönetim süreçlerini tek başına yürütmesi ve tüm yetkiyi tekeline alması çalışanlar tarafından da çok fazla kabul edilen bir durum değildir. Bu durum sebebiyle ortaya çıkmış olan bu liderlik modelinde karar alma sürecine aktif katılım sağlayan çalışanlar, öneri ve fikirlerini ifade etme serbestliğine sahiptirler. Bunun, liderin takipçileri için önemli getirileri bulunmaktadır. İşin her aşamasında yer alan çalışanlar, işin eksiklerini ve hatalarını daha iyi görürler ve yaşanması muhtemel sıkıntılar öncesi önlemler alabilirler (Gastil, 1994: 954).

Destekleyici Liderlik: Destekleyici lider genelde "kişiye dönük lider" ve "uyumlu lider" kavramlarıyla ifade edilmektedir. Astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık çerçevesinde yürüten bu lider tipinin bu davranışlarının, çalışanların iş doyumunu ve görevlerini başarma güçlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Erdoğan, 1997: 349).

Destekleyici lider davranışları ile kendisini örgütün bir ferdi olarak görür, çalışanlara üstün olduğunu hissettirmez. Bu durum astları ile olumlu ilişkiler geliştirmesine katkı sağlar. Bunun dışında, neyi niçin yaptığını çevresindekilere anlatır ve bunlarla ilgili açıklamalar yapmaya özen gösterir (Şama ve Kolamaz, 2011: 314-315). Çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesi, örgüt lideri ile çalışanlar arasında iş yerindeki birliktelik dışında duygusal bir birliktelikte meydana getirir.

Liberal Liderlik: Liberal lider tam serbesti tanıyan lider olarak tanımlanmaktadır. Yönetim yetkilerini kullanmayan lider, grup üyelerini genellikle kendi hallerine bırakır. Aslında liberal lider her hangi bir otoriteye de sahip değildir (Çetin ve Beceren, 2007: 112). Bu durum sebebi ile liberal liderlik, bir kargaşa ortamına sebep

olabilmektedir. Örgütte var olan otorite boşluğu, çalışanların kendi mantık ve düşünceleri çerçevesinde hareket etmesine, kurumsal kuralların ve amaçların değersizleştirilmesine, kurum standartlarının ortadan kalkmasına sebep olabilmektedir (Demir, 2019: 22). Böyle bir ortam, liderin çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmesini ve örgütün hedeflere ulaşmasını oldukça güç hale getirmektedir.

Hümanist Liderlik: İnsanın koşulsuz şartsız değerli olduğu felsefesine dayanan hümanist liderlikte, zaman zaman aşırıya kaçabilen korumacılık ön plandadır. Babacan davranışların sıkça gösterildiği, ödüllendirme sisteminin oldukça aktif kullanıldığı bu liderlik tipinde, lider duygusal yönlendirmeler ile motivasyonu sağlamaya çalışmaktadır **(**Çetin ve Beceren, 2007: 122).

Doğal Liderlik: Örgüt içinde formal yapıda lider pozisyonunda olmayan veya daha alt pozisyonlarda olan bazı kişiler, örgüt tarafından lider olarak kabul edilebilirler. Doğal lider, seçilmeyen, ancak grubun ortaya çıkardığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha fazla olabilmektedir. Grubu olumlu yönlendirebileceği gibi yasal lidere karşı kışkırta da bilir **(**Çetin ve Beceren, 2007: 122). Bu liderler güçlerini yetkilerden değil kendisini takip edenlerden alırlar. Örgütte bulunan bu durum iyi yönetilmez ise örgüt yönetiminde sıkıntılar yaşanmasına da sebep olabilmektedir. Doğal liderin yönetim süreçlerine doğru bir şekilde aktif katılımının sağlanması ise örgüt için oldukça olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Demir, 2019: 24).

2.2.3 Liderliği Oluşturan Güçler

Güç, bireyin diğer insanların tutum ve davranışlarını kendi istediği yönde değiştirmek için sahip olduğu etkileme kapasitesidir. Bir örgüt içinde yöneticinin sahip olduğu güç en genel anlamda pozisyon gücüdür ve bu güç şartlarla birlikte azalabilir ve artabilir (Yukl, 2018: 216). Güç kaynaklarını başkalarının davranışlarını değiştirmek ve yönlendirmek için kullanan kişi (Koçel, 2015: 652) olan liderlerin sahip olduğu güç, onların amaçlara ulaşma kabiliyetinin göstergesidir (Hodgkinson, 2008: 32) ve çeşitleri aşağıdaki gibidir:

2.2.3.1. Yasal Güç

Örgüt içindeki çalışanlar, görevlerini yapmanın zorunlu olduğunu düşünürler ve başka bir sebep olmadan kendilerine verilen işleri yaparlar. Bu gücün çok fazla kullanılması personelde isteksizliğe sebep olabilecektir. Bunun neticesinde ise sadece görevlerine

odaklanan personel, işleri ile ilgili ilerisini görememektedirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Yasal güç lidere kurumun bağlı olduğu kanunlar tarafından verilmiş olan güç olup, bu gücün ne kadar kullanılacağı liderin özelliklerine ve örgütün yapısına göre değişmektedir (Güney, 2015b: 353). Bu gücün kullanılmasında örgüt liderinin dikkatli davranması büyük öneme sahiptir. Yoğun güç kullanımı çalışanlar ile ilişkilerin zarar görmesine sebep olacak ve bunun neticesinde iş veriminde düşüş yaşanabilecektir.

2.2.3.2. Ödüllendirme Gücü

Sahip olduğu ödül kaynaklarını örgüt içi ödüllendirme için kullanan liderin sahip olduğu güçtür. Liderin sunduğu ödüllerin çalışanlar için taşıdığı değer esas belirleyicidir. Bu sebeple lider çalışanlar için değerli olan şeyleri ödül olarak belirlemelidir (Güney, 2015b: 354).

Ödüllerin verilmesi yetkisini ve ödülleri elinde tutmasını sağlayan güç ödüllendirici güçtür. Daha çok ceza uygulamalarının var olduğu yasal güçten farklı olarak, verilecek ödüller üzerinde durulur. Ödüllendirmede temel amaç çalışan motivasyonunun yükseltilmesidir. İster soyut isterse somut olsun, lider tarafından verilen ödüller çalışanların daha istekli çalışmasını sağlayacaktır. Verilen ödüller sonucunda çalışanlar motive oluyor ve başarılı işler yapıyorlarsa ödüllendirme sisteminin başarılı olduğu söylenebilir. Ödüller çalışanları motive edemiyor, performansta bir ilerleme sağlanamıyorsa, bu durumda ödüllendirme sisteminin değişmesi gerekmektedir (Bayrak, 2001: 24; Meydan ve Polat, 2010: 124-126).

Ödüllendirme gücünü kullanan liderin ödül verilme sistemini şeffaf bir şekilde çalışanlara açıklaması ve ödüllerin buna göre verilmesi büyük öneme sahiptir. Çalışanların ödül sisteminin adaletinden şüphe duymaları, örgüt çalışanlarının motivasyonunun düşmesine sebep olacağından bu konuya hassasiyet gösterilmelidir (Tabak ve Sığrı, 2015: 443).

2.2.3.3. Uzmanlık Gücü

Görev ile ilgili konularda sahip olunan bilgi ve beceriler, kimsede olmayan teknikler, örgütlerde önemli bir güç kaynağıdır (Yukl, 2018: 191). Örgüt liderinin iş ile ilgili planlama, eş güdüm sağlama, yönetme vb. alanlarda sahip olduğu üstün yeterlilikler, astlarını etki altına almasını kolay hale getirmektedir (Koçel, 2015: 65). Burada bahsi

geçenler liderin astlarını etkilemesini sağlayan, liderin bilgi birikimi ve iş tecrübesi ile doğrudan ilişkili olan yönetim gücü ve uzmanlık gücüdür. Şüphesiz uzmanlık gücünün bir lider için kullanımında birikim çok değerlidir ancak, burada çalışanların bu gücün farkında olup olmaması ve liderin bunu hissettirebiliyor olması da bir o kadar değerlidir (Meydan ve Polat, 2010: 126).

2.2.3.4. Zorlayıcı Güç

Çalışanların kontrol altında tutulması için kullanılan zorlayıcı güçte çalışanlar, işlerini kaybetmemek veya ceza almamak için bu gücün kullanıldığı otoriteye boyun eğerler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75; Bayrak, 2001: 26).

Bu güç yasal zemine oturtularak kamu kurum ve kuruluşlarında veya şirketlerde kullanıldığı gibi, hiçbir yasal zemini olmaksızın gayri meşru bir şekilde de kullanılabilmektedir. Yasal olarak bu yetkinin kullanıldığı örgütlerde, bu yetkinin yasal olarak verilmiş olması ve tüm örgütün de bunu biliyor olması önemlidir. Bu yönü ile zorlayıcı güç yasal güce benzemektedir ve ödül gücünün karşıtıdır (Tabak ve Sığrı, 2015: 442).

Örgütler arasında önemli farklılıklar bulunmakla birlikte; astlar üzerindeki zorlayıcı güç liderin ceza yetkisine dayanmaktadır (Yukl, 2018: 190). Zorlayıcı gücü kullanan liderin çalışanın işine son verme, maaşı kesme, bölümü değiştirme veya elinde olan her hangi bir imkânı alma yetkileri, bu güce itaat etmeyi gerekli kılmaktadır. Korkuya dayalı bir yönetimin hüküm sürdüğü örgütte, içsel motivasyonun sağlanması ve devamlılık söz konusu değildir. Aynı zamanda bu yönetim tarzı çalışanlarda memnuniyetsizliğin büyümesine sebep olacağı için, kısa vadede görülmese de orta ve uzun vade de örgüt için kayıpların yaşanmasına sebep olabilmektedir (Tabak ve Sığrı, 2015: 442).

2.2.3.5. Karizmatik Güç

Liderin sahip olduğu kişisel özelliklere dayanan karizmatik güce, tarihte öne çıkmış Atatürk, Gandhi ve Martin Luther King liderlerin sahip olduğu düşünülmektedir(Çetin ve Beceren, 2007: 115). Liderin yönetim süreçlerinde ortaya koyduğu davranışlar, özellikle kritik zamanlarda verdiği kararlar ve aldığı pozisyonlar, sahip olduğu kişisel özellikler ile birlikte çevresinde bıraktığı etki, takipçileri için liderin karizmasının artmasını veya azalmasını sağlar (Tezcan, 2006: 104).

Liderin karizmatik gücü kullanabilmesi için çalışanlar gözünde liderin çekici hale gelmesi gerekmektedir (Çelik, 2013: 19). Örgüt çalışanlarının kendilerini lider ile bağdaştırma seviyesinde yaşanan artış lidere duyulan hayranlığın artmasını sağlayacaktır. Bunun neticesinde, liderin karizmatik gücünde de bir artış yaşanacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 78).

2.2.4. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramı yönetim biliminin en çok tartışılan ve üzerinde en fazla araştırma yapılan alanlarından biridir. Lider kimdir? Nasıl ortaya çıkar? Lider hangi özelliklere sahiptir? Etkili liderlik hangi özellikleri gerektirir? Liderlik davranışları daha sonra kazanılabilir mi? Genel geçer liderlik rolleri var mıdır? gibi sorular, araştırmacılar tarafından uzun yıllardır üzerinde çalışma yapılan konulardır. Liderlikle ilgili teoriler, yaptıkları çalışmalarda her durumda ve koşulda geçerli evrensel doğrulara ulaşmayı hedeflemişlerdir. Sosyal bilimlerin bağlamdan ve çevresel koşullardan farklı düşünülmemesi gerektiği, bağlamın en önemli şey olduğu, bu sebeple sosyal bilimlerde genel geçer kuralların oluşturulamayacağı göz önünde bulundurulmalıdır (Güçlü ve Koşar, 2016: 182).

1900'lü yıllardan itibaren liderlikle ile ilgili kapsamlı çok sayıda çalışma yapılmış olsa da; çevresel, toplumsal ve kişisel değişimler ile bölgeler ve kültürler arası farklılıklar, herkesin uzlaştığı bir liderlik tanımının yapılmasına engel olmuştur (Güçlü ve Koşar, 2016: 43). Yapılan çalışmalarda birbirinden farklı pek çok liderlik teorisinin yer aldığı görülmekte olup; bu çalışmada liderlik teorileri Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Liderlikte Durumsallık Teorileri ve Modern Liderlik Teorileri başlıkları altında ele alınmıştır.

2.2.4.1 Özellikler Teorisi

Özellikler yaklaşımına göre, doğal liderler sahip oldukları yetenekler, kişisel ve fiziksel özellikler ile diğer insanlardan ayrılırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 78). Bu grupta yer alan liderler, grubun en zekisi olmak zorunda değillerdir ancak; muhtelif karmaşık alternatifleri ve olanakları analiz etmek için, grup ortalamasının üzerinde bir zekâya sahip olmaları beklenir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 103).

Thomas Carlyle tarafından 1800'lü yıllarda ele alınan bu teori "büyük adam" teorisine dayanmaktadır (Wild vd., 2014: 85). Bu teoride daha ziyade geçmişte başarılı olmuş devlet adamları ve askerler incelenmiş ve bunların belli başlı bazı liderlik özellikleri

araştırılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde ortak özellikler ortaya konularak lider özellikleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu kuramın hareket noktası "lider olunmaz lider doğulur" şeklinde özetlenebilir (Şişman, 2014: 5). Bu kuram liderliği bitmeyen bir enerji, keskin bir sezgi, gizemli bir öngörü gücü ve karşı konulmaz bir ikna gücü gibi olağanüstü yeteneklere dayandırmıştır (Yukl, 2018: 12).

Liderin sahip olduğu kişisel özellikler ve liderlik özelliklerinin ölçülmesi mümkün değildir. Bu sebeple, liderlere dair tespiti yapılan özellikler, gözleme dayandığından; farklı araştırmalarda farklı özelliklerin öne plana çıktığı gözlenmektedir. Bununla birlikte, liderin sahip olduğu özelliklerden daha önemlisi, örgüt üyelerinin lidere ait özellikleri nasıl algıladığıdır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 297).

Bu teoriye göre sahip olunması gereken özelliklere sahip liderler iyi ve başarılı liderlerdir. Sahip olduğumuz kişisel özellikler, toplumda veya içinde bulunduğumuz örgütte ön plana çıkmamızı ve yeri geldiğinde, lider pozisyonuna yükselmemizi sağlama gücüne sahiptir. Ortaya atıldığı ilk günlerden itibaren pek çok araştırmaya konu olan bu teori, bu gün de azalmış olsa da değerini hala korumaktadır. Teori liderler için tam bir reçete sunmamakla birlikte; liderlerin kişisel özelliklerinin liderlikte önemli bir faktör olduğu genel kabul gören bir görüştür (Güçlü ve Koşar, 2016: 48).

Tabak, Kızıloğlu ve Türköz (2013: 113), yaptıkları çalışmada, liderler için en sık ifade edilen özelliklerin, dürüstlük, adil olma, ileri görüşlü, bilgili, otoriter, güvenilir, saygılı, cesur, özgüvenli, kararlı, yeniliğe açık, çalışkan, etkileyici, eğitimli, hoşgörülü, iletişim becerisine sahip olma ve vizyon sahibi olma olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlarla birlikte, özellikler listesi sonsuzdur ve bu özelliklerin ölçümü oldukça zordur. Liderliğin diğer ögeleri olan izleyiciler, koşullar ve kültür değişkenlerini dikkate almadığı için yetersiz kaldığı sebebiyle özellikler kuramı eleştirilmektedir (Yıldız, 2016: 31).

2.2.4.2 Davranışsal Liderlik Teorileri

1950'li yıllarda özellikler yaklaşımı ile liderlik açıklamalarını yeterli bulmayan araştırmacıların, yöneticilerin iş başında neler yaptığı ile ilgilenmeleri sonucu ortaya çıkmış olan bir teoridir (Yukl, 2018: 12). Liderin yönetim sürecinde sergilediği davranışlara odaklanan bu teoriye göre, liderlik sadece doğuştan getirilen özelliklerle açıklanamaz (Şişman, 2014: 6). Bu teori liderliğin yaşam sürecinde öğrenebileceği üzerinde durur (Tengilimoğlu, 2005: 8).

Çalışanların motivasyon düzeyleri örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamada çok önemli bir yere sahiptir. Bu noktada liderin örgüt içinde sergilediği davranışlar oldukça önemlidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bu yaklaşıma göre liderin takipçilerini etkileyebilmesi için, onlarla iletişiminin iyi olması, ilişkisinin güçlü olması ve onlara değer vermesi gereklidir. Bu teori, çalışanların kişisel değerlerinin ön planda tutularak, onların çabalarının desteklenmesi gerektiği vurgular (Paksoy, 2002: 25).

Özellikle kritik dönemlerde liderin kişilik özellikleri zor işlerin üstesinden gelmek için yeterli olmayabilir (Çetin ve Beceren 2007: 113). Önemli olan liderin olaylar karşısında nasıl davranışlar sergilediği, işini ne kadar sahiplendiği ve çalışanları ile iletişimi sağlıklı bir şekilde kurarak onları nasıl motive ettiğidir. Çalışanların lideri kendileri için model almaları başarıya ulaşılmasında önemli bir yere sahiptir (Demir, 2019: 32). Çalışanların daha çok liderin davranışlarını model alıyor olması, davranışsal liderlik teorisinin önem kazanmasını sağlamıştır.

Davranışsal teori altında ele alınan çalışmalar beş başlık halinde çalışmamızda yer almaktadır.

a- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Üniversitesi tarafından liderlik davranışlarını ortaya koymak için psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarında yapılan geniş katılımlı çalışmalarda, liderlik davranışları ortaya çıkarılmak amaçlanmış ve "liderler ne tür davranışlar gösterirler, lider davranışlarının iş grubu performansına ve memnuniyetine nasıl etkileri bulunmaktadır" gibi sorulara cevap aranmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 107).

Yapılan çalışmalar neticesinde, yapıyı harekete geçirme ve insan faktörüne ilgi boyutları olmak üzere liderlikle ilgili iki boyut ortaya konulmuş ve lider davranışları ve bu davranışların sonuçları ile ilgili yorumlar yapılmıştır. Bu kurama göre yapıyı harekete geçirme özelliği yüksek olan liderler, işin planlı bir şekilde organize edilmesini sağlayarak, takipçiler ile olumlu ilişkiler geliştirmektedirler. İnsan faktörüne ilgi boyutuna önem veren liderler ise, takipçileri ile kurdukları samimi ilişkiler vasıtasıyla saygı ve güvene dayalı bir ortamın oluşmasını sağlamaktadırlar (Güney, 2015b: 381). Verilerden elde edilen bilgilere göre; yapıyı harekete geçirmeyi göz ardı eden okul müdürünün okul üzerindeki etkisi sınırlanırken; insani faktörleri önemsemeyen okul müdürü ise çalışanlarını tatmin etmekte güçlük çekmektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 387).

b- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

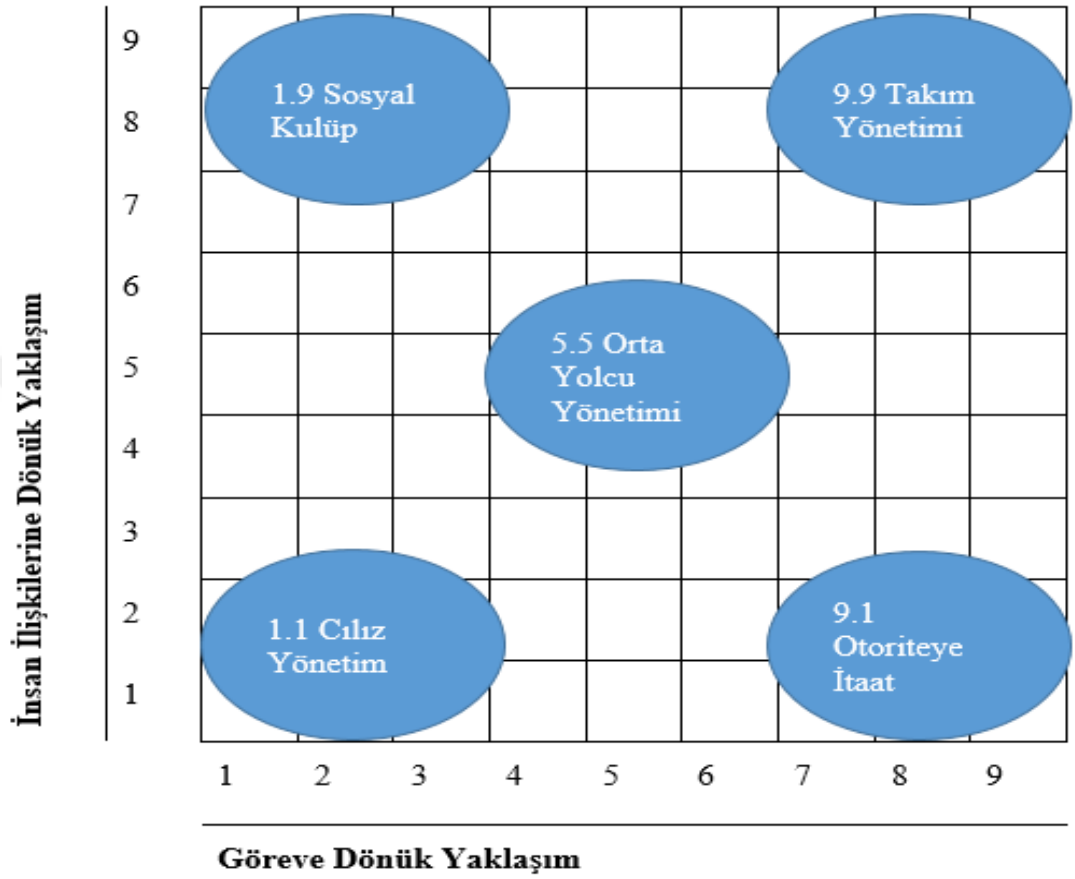
Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalarda "işe yönelik davranış" ve "çalışana yönelik davranış" olmak üzere liderlik davranışlarının temelde iki boyutunun olduğu ortaya konulmuştur (Küçüközkan, 2015: 91). Çalışana yönelik davranışları liderlik stili olan benimseyen liderler örgüt üyelerinin gelişimini ve ilerlemesini önemserken, yetkilerini paylaşmayı tercih ederler ve takipçilerinin memnuniyetlerini önemser, bunun için önlemler alırlar, örgüt içi kişiler arası ilişkilerin geliştirmesine dikkat ederler (Güney, 2015b: 366). İşe yönelik davranışları benimseyen liderler ise, işi merkeze alan bir yönetim anlayışı benimserler. Onlar için önemli olan işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesidir. Bunun için gerektiğinde liderlik gücünü çalışanların durumlarını dikkate almadan kullanırlar hatta cezalandırma yöntemini kullanırlar. İşi sıkı bir şekilde organize ederler, takip edilecek iş metotları üzerinde dururlar ve yapılan işleri yakından denetlerler (Çetin ve Beceren, 2007: 115).

Bu çalışmalarda Ohio Üniversitesi çalışmalarının tam tersine "işe yönelik davranış" ve "çalışana yönelik davranışlar" birbirlerinin zıttı olarak ele alınmıştır (Yıldız, 2016: 33). İki boyut arasında kesin bir çizgi var kabul edilmiştir ve lider tarafından kabul edilen liderlik yönteminin bir tarafı güçlendirip beslerken diğer tarafın zayıf kalmasına neden olacağı üzerinde durulmuştur.

c- Blake Ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Bu çalışma Michigan Üniversitesinin yaptığı çalışmaya benzer bir sonuç ortaya koymuştur. Çalışmaya göre liderlik davranışlarının iki boyutu vardır. Bunlar: "göreve dönüklük" ve "insan ilişkilerine dönüklük" tür (Soydemir, Özdaş ve Alparslan, 2014: 65). Bu teoriye göre, etkili liderlerin hem insanlarla hem de üretimle yeteri kadar ilgilenmesi gereklidir. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri güçlendirme, insanlara yardım etme, takım çalışmasını güçlendirme ve çalışanları örgüte bağlayacak etkinliklerle insan ilişkilerine yönelik görevlerini yerine getiren lider, rolleri açıkça tanımlama, planlama, düzenleme ve örgütün işleyişini izleme etkinlikleri ile ise, göreve dönük görevlerini yerine getirmektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 387).

Yapılan çalışma neticesinde hazırlanan liderlik ağında 5 anahtar liderlik sitili ortaya konulmuştur. Aşağıda yer alan Şekil 2.2.4.2.1.'de görüldüğü gibi bunlar: 1-Otoriteye İtaat 2- Şehir Kulübü Yönetimi 3- Cılız Yönetim 4- Orta-Yolcu Yönetimi 5- Takım Yönetimi şeklindedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 110).



Şekil 2.2.4.2.1. Blake Ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi - Liderlik Ağı (Kaynak: Lunenburg ve Ornstein, 2013: 110)

d- Mcgregor'un X Ve Y Teorileri

Dauglas McGregor tarafından ortaya atılan uzun yıllar yönetim biliminde önemli bir yer tutan bu çalışma, X ve Y tipi olmak üzere Tablo 2.2.4.2.1'de ayrıntıları açıklanan iki insan tipinin olduğu ve yönetimin buna göre şekillenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Tablo 2.2.4.2.1. X ve Y Teorisi Çalışan Özellikleri

X Teorisi Çalışan Özellikleri	Y Teorisi Çalışan Özellikleri
- İnsan doğal olarak tembeldir ve elinden geldiğince az çalışır -Astlar sorumluluğu sevmezler, yönetilmeyi tercih ederler, tutkuları düşük seviyededir -Astlar örgüt amaçlarına karşı duyarsızdırlar ve benmerkezcidirler - Astlar değişime direnirler - Astlar yönetenler kadar zeki değillerdir ve kolayca aldanabilirler	-İnsanlar edilgen değildirler ve örgütsel isteklere karşı direnmezler -Astlar, işleri için güdülenmişlerdir -Astlar sorumluluk almayı isterler ve gelişmeye elverişlidirler -Astların örgütsel amaçlar için çaba sarf etme isteği onların içlerinde vardır

Kaynak: Başaran (2004: 79-80).

Bu teoriye göre, örgüt yönetimleri çalışanların özelliklerine göre kendilerine iki yönetim şeklinden birini seçmelidirler. Bu seçim örgütün geneli için olabileceği gibi, bireysel olarak da değişiklikler gösterebilir. X tipi yönetimde sıkı kontrol süreçleri ve net bir iş tanımı vardır. Çünkü bu yönetim anlayışına göre insan kaytarmaya ve işten kaçmaya meyillidir. Y tipi yönetim modeli ise çalışanlara uygun ortam sağlandığında bireylerin fedakârca çalışacağını, örgüt için çalışanların ellerinden geleni yapacağını varsaymaktadır (Güçlü ve Koşar, 2016: 48-49).

e- Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert tarafından ortaya atılan bu teoriye göre; lider davranışlarının takipçileri ile uyumu oldukça önemlidir. Lider davranışları ile ilgili yapılan çalışma neticesinde 4 tip lider davranışı ortaya çıkmıştır. Bunlar: "otokratik", "yardımsever otokratik", "katılımcı" ve "demokratik" olarak tanımlanmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 80).

Yönetimin astlara güvenin bulunmadığı ve karar süreçlerine ender olarak katılımın sağlandığı model olan "otokratik model", astların güdülenmesi için ceza ve ödülün kullanıldığı, karar süreçlerine sınırlı katılımın sağlandığı model "yardımsever otokratik", yönetimin astlara tam olmasa da güveninin olduğu ve teknik konularda

kararların astlara bırakıldığı model "katılımcı model", yönetimin astlara güveninin tam olduğu ve astlara geniş yetki ve sorumluluğun verildiği model "demokratik model" olarak tanımlanmıştır (Serinkan, 2008: 40).

Likert'in sistem 4 modelinde, net iş tanımının olduğu, denetim ve otoritenin yoğun hissedildiği, karar süreçlerinin üst yönetimde olduğu ceza ve kontrol odaklı yönetimden, çalışanların katılımının önemsendiği, örgüt içi karar verme mekanizmasının etkin bir şekilde işletildiği, güvene dayalı sağlıklı iletişimin olduğu bir yönetime doğru bir yönelim bulunmaktadır (Güçlü ve Koşar, 2016: 53).

2.2.4.3. Liderlikte Durumsallık Teorileri

Yönetim işi her zaman aynı iş planı ve standart tepkilerle yapılamayacak kadar karmaşık ve tahmin edilemez bir yapıya sahiptir. Etkili bir liderin örgütün içinde bulunduğu durumu anlık olarak okuması ve buna göre söylem ve hareket tarzı belirlemesi gereklidir (Yukl, 2018: 180).

Birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir takım özelliklerle birlikte bir kimlik oluşturan örgütler, birbirlerinden pek çok yönden ayrılmaktadırlar (Hoy ve Miskel, 2010: 165). Örgütün büyüklüğü, örgütte çalışan kişi sayısı, örgütün hitap ettiği coğrafi alan, iş kolu, çalışanlarının cinsiyete göre dağılımı, örgütün normları, örgüt kültürü, çalışanların eğitim, gelir ve kültürel düzeyleri bunlardan bazılarıdır. Örgüt ile ilgili her bir değişken, örgütün yönetiminde bazı değişiklikler yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu sebeple, liderliği belli özelliklere sahip olmak veya belli davranışları sergilemekle açıklamak oldukça güçtür. Liderlik "yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışı"dır (Tengilimoğlu, 2005: 9). Liderlik lider ile çalışma hayatı içinde yer alan birçok değişken arasındaki karşılıklı ilişki ağı ile açıklanabilir (Serinkan, 2008: 42). Çağdaş araştırmacılar ve okul yöneticileri liderliğin tek bir davranış dizisi ile açıklanmasının oldukça güç olacağını ifade etmektedirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 111).

Örgütler farklı özelliklere sahip olduğu için, aynı şekilde yönetilemediği gibi bir tek örgütünde her zaman aynı şekilde yönetilebileceğini söylemek oldukça güçtür. Çünkü örgütler durağan değildir. Çevre ve zaman şartları, özelliklede teknolojik alanda yaşanan değişimler, örgütlerin hızla değişmesini beraberinde getirmektedir. Yaşanan bu değişimler, yönetiminde günün şartlarına göre değişmesini gerekli kılmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 307). Yaşanan bir olaydaki başarılı lider davranışı benzer

bir olayda başarısız olabilmekte veya bunun tam tersi de yaşanabilmektedir. Önemli olan liderin hangi davranışı veya hangi liderlik özelliğini nerede göstereceğini bilmesi ve buna göre hareket etmesidir.

Lider özelliklerinin başarıya ulaşmak için yeterli olmayabileceği futbol teknik adamlarının durumlarından görülebilmektedir. Çok ünlü, başarıdan başarıya koşan teknik adamlardan bazılarının yeni gittikleri kulüplerde kendilerinden beklenen başarıya ulaşamadıkları görülürken; daha önceki takımında başarısız olan bir teknik adamın ise yeni takımında oldukça başarılı olabildiği görülmektedir.

Liderlik araştırmaları, liderin kişisel davranışlarını anlamaktan ziyade, liderin hangi kişisel özelliklerinin hangi durumlarda başarılı olduğunu ortaya koymak ve liderin sergilediği davranışları tespit etmek yerine, liderin hangi davranışının hangi durumda başarılı olduğunu anlamaya çalışmalıdır (Bakan, 2008: 17). Durumsallık kuramları, durumun farklı yönlerinin, liderin etkisini ve etkililiğini nasıl değiştirebileceğini açıklamaktadır. Bu teori ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunda tek bir ast üst ilişkisi konu edilmiş, en az bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla durumsal değişkenin ilişkisi incelenmiştir (Yukl, 2018: 163).

Durumsallık teorisi, en iyi olarak tanımlanan liderlik özelliklerinin ve liderlik davranışlarının oluşturduğu lider biçiminin, lideri ve yönetim süreçlerini tanımlamak için yeterli olmadığı, farklı durumlarda farklı yaklaşımların daha başarılı olabileceği savını öne sürmektedir. Bu sebeple önemli olan belli standart davranışları ortaya koymak değil; doğru davranışı doğru yerde, doğru zamanda ortaya koymaktır (Uslu, 1992: 421). Bu kurama göre "her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir". Ortamlar ve liderlik edilen gruplar farklı liderlik özelliklerini gerekli kılmaktadır (Şişman, 2014: 6).

Durumsallık teorisi altında ele alınan teorilerden ikisi aşağıda ayrıntıları ile ele alınmıştır.

a- Freud Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Eduard Fiedler, yapmış olduğu çalışma ile liderin ilişki merkezli mi yoksa görev merkezli mi olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmalarda başlangıçta liderin tarzı ile onun başarıya ulaşmasını sağlayan durum eşleştirmeleri yapılmaya çalışılmıştır (Serinkan, 2008: 44). Ancak araştırmalar neticesinde "lider-izleyen ilişkisi", "görevin yapısı" ve "pozisyonun gücü" olmak üzere, liderlik için üç önemli

durum belirlenmiştir ve liderlere bu başlıklar altında işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlayacak geniş bir liderlik davranışları yelpazesi sunulmuştur.

Örgütün yüksek grup performansının, liderin etkililiği, liderin motivasyonel sistemi ve liderin durumu kontrol edebilme ve etkileme derecesine bağlı olduğunu ifade eden (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 111) Fiedler, lider kişiliği ile durum arasında bir etkileşim olduğunu, değişik kişilik özelliklerine sahip liderlerin farklı durum ve şartlarda başarılı olabileceğini savunmuş ve yaptığı geniş çaplı çalışmalarla bu görüşünü desteklemiştir (Tabak ve Sığrı, 2015: 396). Fiedler'in durumsallık yaklaşımı çerçevesinde savunduğu görüşleri, geçmiş liderlik kuramlarının tersine, demokratik ya da iş görene yönelik liderlik biçiminin her zaman başarılı olamayabileceğine olan vurgusudur. Bu farklı yorum yeni bir bakış açısı sunmuş olması nedeniyle büyük bir öneme sahiptir (Güney, 2015b: 377).

b- Amaç–Yol Teorisi

Bu teoriye göre, liderler ödülleri yönetim sürecinde aktif olarak kullanırlar. Ödül astın belirlenmiş olan hedeflere ulaşmasını sağlayacak bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu noktada liderin stratejik rolü, astlara ulaşılacak hangi hedeflerin ve hangi davranışların ödüllendirileceğinin açıklanmasıdır (Yukl, 2018: 164). Bu açıklama süreci ve ödüle giden yol, teorinin "yol" bölümünü oluştururken, ulaşılacak hedefler ve alınacak ödül ise teorinin "amaç" bölümünü oluşturmaktadır. Bu süreçte ödülün akıllıca kullanımı, astların motivasyonunu arttırmaktadır. Liderin astlara sağladığı yön ve rehberlik performansı ile astların performansları arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Tabak ve Sığrı, 2015: 401).

Bu teori, liderlik davranışlarının astların motivasyonu, memnuniyeti, gayretleri ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır. Teoriye göre liderler dört grupta ele alınabilirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 114; Tabak ve Sığrı, 2015: 402):

Yönerge Liderliği: Lider, çalışanların grup içindeki ve iş ile ilgili görevini net olarak belirler. Hangi işin standartlarının ne olduğu, hangi adımların önemli olduğu, izlenecek yol ve ulaşılması istenen hedef açık bir şekilde ortaya konulur. Çalışanlar kendilerinden tam olarak ne beklendiğinin bilincine sahiptirler.

Destekleyici Liderlik: Özellikle yoğun stres ve kaygı ortamında çalışanlar olmak üzere, bu tip liderliğin çalışanların motivasyonunu arttıracağı beklenmektedir. Bu tip

liderler iş ortamında ya da dışında çalışanların durumları ile ilgilenirler, astlarına arkadaşça yaklaşırlar, verdikleri ödüllerle ortamın daha cazip hale gelmesini sağlarlar.

Katılımcı Liderlik: Katılımcı liderlik, yol-amaç teorisinde çalışanların fikirlerine önem veren ve karar verme süreçlerine onları da dâhil eden bir yönetim tarzıdır. Katılımcı liderin sergilediği davranışların, çalışanların kararlara katılımının ve çalışanlar için uygun hedeflerin belirlenmesinin, çalışan motivasyonu arttırması beklenmektedir.

Başarı Odaklı Liderlik: Teori, başarıya yönelik liderliğin, astların daha yüksek performans standartları için çaba göstermelerine ve zorlu hedeflere ulaşma becerisine daha fazla güven duymalarına neden olacağını varsaymaktadır. Bununla birlikte, bu tip liderliğin, orta derece zor ve kolay işlerin yapılmasında performansa doğrudan bir etkisinin olmadığı vurgulanmaktadır.

2.2.4.4 Modern Liderlik Teorileri

Değişen dünya ve iş şartları yeni liderlik teorilerinin ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. İnsan faktörü, çalışan hakları, iletişimin gücü gibi etkenler liderlik imajlarını değiştirmiş ve günümüz liderlerinin sadece işe veya göreve yönelik eylemleri ile başarıyı yakalaması veya devam ettirmesini oldukça zorlaştırmıştır. Çalışanlar liderlerinden sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını anlamaları ve bunların karşılanmasını sağlayacak eylemlerde bulunmaları beklentisi içindedirler. Bu değişimler neticesinde ortaya çıkan modern liderlik teorilerinde, karizmatik liderlik, demokratik liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, etkileşimci liderlik, otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik teorileri ele alınmıştır.

a- Karizmatik Liderlik

Takipçilerinin ve kendisinin yeteneklerine duyulan güvenin getirdiği bir vizyon ile hareket eden karizmatik liderler, yüksek beklentiye sahiptirler. Bu beklentilere ulaşılacağına dair sahip oldukları yüksek inanın, takipçilerinin onu izlemesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Liderin davranışlarını rol model olarak benimseyen takipçiler, bir süre sonra liderin değerlerinin ve ideallerini benimserler. Bunun ardından ise önemli başarılar elde edilir (Çelik, 2013: 18). Karizmatik lider normal şartlarda çok da karşımıza çıkan bir lider tipi değildir. Karizmatik lider, daha çok bir kriz durumunda krize çözüm olabilecek radikal bir vizyon ortaya koyabilen ve bu vizyona inanan

takipçileri ile ortaya çıkan bir kişidir. Takipçiler vizyonu ulaşılabilir hale getirdiklerinde, lideri olağanüstü bir birey olarak görmeye başlarlar (Yukl, 2018: 309).

Karizmatik liderlik ile ilgili ilk çalışmalar Max Weber tarafından yapılmıştır. Max Weber yaptığı çalışmalarda insanlar için 3 tür otorite olduğunu ve bunların, yasal, geleneksel ve karizmatik otorite olduğu ortaya koymuştur. Weber'e göre karizma kişiyi sıradan insanlardan ayıran önemli bir özelliktir. Karizmatik liderler sıra dışı özelliklere sahiptirler ve yaptıkları ile kahraman olarak anılırlar (Gane, 1997: 550). Özellikleri ve davranışları takipçileri tarafından idealleştirilmiş olan karizmatik liderliğe, bu durum sebebiyle idealleştirilmiş etki de denilmektedir.

Kılınç (1997'den akt. Güçlü ve Koşar, 2016: 113-114)'a göre karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştıran şartlar aşağıdaki gibidir:

- Mevcut durumdaki sıkıntılar sebebiyle değişimin zorunlu hale geldiği kaos ve kriz durumu,
- Takipçilerin liderle aralarındaki ideolojik bağ,
- Mevcut durumda açıkça yaşanan tatminsizlik,
- Suni olarak yaratılmış olan sorunların varlığı,
- Geleneksel iş yapma yol ve yöntemlerinin yetersiz kalması,
- Takipçilerin kimlik ve değerlerinin lider ile uyumlu olması,
- Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti,
- Örgüt üyelerinin yetersizlik, korku, pişmanlık ve suçluluk duygularını yoğun bir şekilde yaşıyor olması,
- Bastırılmış ve engellenmiş duygu ve düşüncelerin harekete geçmesini hedefleyen bir "dava"nın olması.

Lider dendiğinde yaptıkları ve yapmadıkları ile nerdeyse herkesin aklında kalan liderler genelde bu grup içinde yer almaktadırlar. Bunun sebebi onların kişilik özellikleri olabildiği gibi, ortaya çıktıkları dönemde olabilmektedir.

b- Demokratik Liderlik

Demokratik lider, izleyenlerini yönetmeyi değil; onlara rehberlik etmeyi tercih eden liderdir. Kriz durumları dışında hem karar alma hem de yönetim süreçlerine örgüt üyelerinin etkin katılımını sağlar (Güçlü ve Koşar, 2016: 369).

Demokratik lider tarafından yönetilen örgütte planlamaların sağlıklı bir şekilde yapılması durumunda verimlilik artacaktır. Karar süreçlerine katılımları sebebiyle değerli olduklarını hisseden çalışanlar, kararlarının peşinden işlerine sahip çıkarlar ve yüksek verim elde edip örgütün gelişimi için çaba sarf ederler (Güney, 2015b: 358).

c- Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Çalışanlarla en az seviyede iletişimde olan bu tür liderler, kritik konularda fikirlerini beyan etmez ve bu tür konularda kararsız kalıp harekete geçmemeyi tercih ederler. Kendileri dışında gelişen durumu kabul etme yolunu yeğlerler. Sorumluluktan kaçan, kararlarını en küçük bir riskte erteleme yolunu seçen ve çalışanlara olumlu ya da olumsuz dönüt vermeyen lider, gücünü kullanmaktan kaçınır (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 252).

Sözde lider olarak kabul edilen bu tür liderler okul müdürü olduklarında mümkün olduğunca ofiste otururlar, az sayıda öğrenci ve öğretmen ile iletişim kurarlar, öğretmen ihtiyaçları ve öğrenci gelişimi ile ilgilenmezler ve her şeyin olduğu gibi devam etmesine izin verirler (Hoy ve Miskel, 2010: 396).

d- Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Yapılan çalışmaların nerdeyse tamamında liderin astların üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur ancak, daha yakın bir zamanda fark edilmiştir ki, örgütlerde etkinin ya da otoritenin yönü her zaman yukarıdan aşağıya doğru değildir. Bu teoriye göre astlar üstlerden etkilendiği gibi üstlerde astlardan etkilenmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 111). Etkileşimci liderler astlarla birlikte örgütün kültüründen de etkilenirler ve bu sebeple örgüt geçmişinde var olan ve örgüte faydası dokunan gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek kuşaklara aktarmayı tercih ederler (Emir, 2019: 27).

Bu teoriye göre, belirli hedefleri gerçekleştirmek için var olan formel bir organizasyonda çalışanlar ile lider arasında dört ayrı durumda davranış ilişkisi kurulur. Bunlar: liderin desteğinin çalışanların çabasına bağlı olduğu durum, liderin çalışanların iş yapma şekillerine müdahale etmediği durum, liderin işin standartlarını belirleyerek çalışanlara sürekli müdahale ettiği durum ve liderin pasif olduğu, sadece kendisine ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıktığı durum olarak özetlenebilir (Koçel, 2015: 695). Günümüz dünyasında çalışan haklarının genişlemesi, sendikal örgütler ve sivil toplum kuruluşlarının varlığı ve sahip oldukları güçler ile basın ve iletişim

olanakları, liderlerin çalışanların görüş ve düşüncelerine önem vermelerini beraberinde getirmiştir.

e- Otokratik Liderlik

Örgüt içinde kararların lider tarafından alındığı ve süreçlerin tek takipçisinin lider olduğu liderlik biçimidir. Otokratik lider gücü elinde tutmak istediği için yetkisini paylaşmaz. Daha ziyade geleneksel toplumlarda ve geleneksel eğitim biçiminden geçmiş kişilerin çoğunlukta olduğu gruplarda görülür. Çünkü böyle bir anlayış ve böyle bir eğitim her daim büyüklere koşulsuz saygıyı öne çıkarmaktadır (Güçlü ve Koşar, 2016: 368).

Bu liderlik tipinin karizmatik liderlikle pek çok yönden benzerlikleri bulunmaktadır. Ancak karizmatik liderliğe göre daha merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Tüm yetkileri elinde bulunduran lider, ödül ve ağırlıklı olarak ceza aracını kullanarak örgütsel işleyişi sağlamaya çalışır. Otokratik ve bürokratik toplumlarda ve örgütlerde daha yaygın görülen bu liderlik modeli, lidere bağımsız hareket etme inanç ve güvenini vermekte, liderin hızlı karar almasının ve eyleme geçmesinin yolunu açmaktadır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2016: 145).

f- Kuantum Liderlik

Kuantum fiziğinden hareketle bu ismi almış olan kuantum liderlik, örgütlerin içinde bulunduğu belirsizliği anlamış ve kabul etmiş bir şekilde buna uygun olarak planlarını yapan bir yaklaşımdır. Bu durum bu liderlik için bir tanımlama yapmayı oldukça güç hale getirmektedir (Güçlü ve Koşar, 2016: 166).

Bu yaklaşıma göre lider takipçi ilişkileri ve örgüt şartları liderin davranış ve tutumunu belirlemektedir. Bu durumun ortaya çıkmasının en önemli sebebi kişiler ve örgütler için geleceğin kestirilemez olmasıdır. Yaşanan her yeni gün yeni durumları, sorunları, krizleri veya fırsatları beraberinde getirmektedir. Liderin yapması gereken, örgütünün bu yeni şartlara en hızlı ve etkili şekilde uyum sağlaması için üzerine düşen görevleri yerine getirmesidir ve bunun da tek bir şeklinin olması mümkün değildir (Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018: 111).

g- Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

İçinde bulunduğumuz şu yıllarda dünyamızda bundan 50 sene önce kestirilmesi oldukça güç değişimler yaşandı ve yaşanmaya devam etmektedir. Her sektörü ve her

bireyi etkileyen bu değişime ayak uydurmak dahi tek başına bir problem halini almaktadır. Bu durum, örgütler için değişimi yakalayacak liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. Dönüşümcü liderler, öngörü sahibi olmaları, bu ön görüleri çerçevesince harekete geçmeleri ve örgütlerini de arkalarından sürüklemeleriyle diğer liderlik teorilerinden ayrılırlar. Dönüşümcü liderler, takipçilerini birleştirmek ve onları yeni amaçlara yönlendirebilmek için kendilerinde var olan kapasiteyi ve yetenekleri kullanırlar (Tabak, 2001: 3). Bunu yapmalarını sağlayan en önemli kişisel özelliklerinden biri, risk alma iştahları ve cesaretleridir.

Dönüştürücü liderlik kavramı 1973 yılında Downton'un "İsyan Liderliği" kitabı ile ortaya çıkmış olmakla birlikte, kuramsal olarak ilk defa siyaset bilimci James MacGregor Burns tarafından 1978'de yazılan "liderlik" isimli kitapta kullanılmıştır. Burns'e göre, dönüşümcü lider, zorlayıcı güce başvurmadan insanları etkileyebilen, izleyicilerinin moral seviyelerini yükselten ve böylece onların bütünün desteğini alabilen kişidir (Özalp ve Öcal, 2000: 209-211).

Takipçilerin görevlerini bilmelerini ve bu görevleri iyi yapma konusunda istekli olmalarını sağlayarak, takipçilerine gelişim ve başarı ihtiyaçlarının fark ettirerek, takipçilerin örgütün çıkarlarını kişisel çıkarların önüne koymaları konusunda onlara ilham vererek dönüşümün gerçekleşmesini sağlayan kişi (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 128) olan dönüşümcü liderler, anlamı yönetmek, takipçilerin duygusal tepkilerinin önemini vurgulamak ve yüksek performansa ulaşmak için takipçileri ile etkileşimci bir ilişki kurarlar. "İdealleştirilmiş etki, motivasyon sağlayıcı ilham, bireysel destek ve entelektüel uyarım" bu liderlikte öne çıkan dört temel ögedir (Hoy ve Miskel, 2010: 420).

Dönüşümcü liderlik süreçleri liderin ve takipçilerin bireysel olarak kendilerini geliştirmelerini ve örgütsel gelişmeye katkı sunmalarını sağlar. Bu durum liderin ve takipçilerin dönüşümlerini olanaklı kılmaktadır. Lider daha üst yetenekler kazanırken; takipçiler ise liderlik vasıfları kazanırlar (Aydın, 2010: 309).

Dönüşümcü liderlikte önemli olan çalışanların özelliklerinden ziyade liderin sahip olduğu vizyondur. Çalışanların güven ve hayranlık duyduğu lider, mevcut düzeni değiştirir ve yeni düzende takipçilerine yeni imkanlar ve yeni bir vizyon sunar. Dönüşümcü lider, takipçilerin etik değerlerine hitap edip onların ahlaki meselelere ilişkin bilinçlerini arttırmaya ve enerjilerini harekete geçirerek örgüte yeni bir şekil

vermeye çalışan kişidir (Yukl, 2018: 321). Sosyal, siyasal, ekonomik vb. sıkıntıların yaşandığı dönemlerde örgütlerin veya toplumların dönüşümcü lidere olan ihtiyacı daha da belirgin hale gelmektedir. Örgüt veya grup için yaşanan sıkıntılar yok olma ihtimalini ortaya çıkardığı durumlarda takipçiler, dönüşümü sağlayacağını düşündükleri liderin etrafında toplanırlar ve onu rol model alarak motive bir şekilde işe koyulurlar. Bu süreçte başa geçen dönüşümcü liderin sahip olduğu vizyon kısa süre içinde takipçileri tarafından benimsenir (Güney, 2015b: 396-400).

Dönüşümcü liderin rehber olabilmesi, vizyonunu aktarabilmesi ve ilham verici olması hedeflere ulaşılabilmesi için oldukça önemlidir. Dönüşümcü liderler günün sorunlarından ziyade uzun vadeli planlamalar yaparlar ve bu hedeflerini sık sık dile getirirler. Ortaya konulan hedeflerin çağdaşlarının önünde olması, örneklerin bulunmaması hatta radikal bazı kararlar içermesi gerekmektedir. Dönüşümcü liderin yaptıkları neticesinde değişim ve dönüşüm tüm alanlarda gerçekleşir. Liderde, takipçilerde ve yapılan işte değişim ve dönüşümün yaşandığı görülür (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 325-326).

Dönüşümcü liderin iş ortamında yakın ve samimi ilişki ağı mevcuttur. Çalışanların birbirlerine ve lidere karşı saygı ve güvenleri vardır. Karşılıklı bu güven ortamı verimliliğin artmasında önemli bir yere sahiptir. Dönüşümcü lider kurmuş olduğu iyi iklimde takipçilerine vizyonu geliştirme misyonu verir. Bu misyon takipçilerin kendilerini yenilemelerini ve yenilikleri takip etmelerini sağlar. Örgüt kültüründe yaşanan değişimler neticesinde çalışanlar, şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inanırlar (Eraslan, 2004: 7).

Nihai olarak baktığımızda dönüşümcü liderlik örgütün bir bütün olarak gelişmesini sağlar ve elindeki insan kaynağını kullanmaya ve ondan en iyi şekilde yararlanmaya odaklanır (Aydın, 2010: 310). Bu sebeple dönüşümcü liderler üst yöneticiler tarafından değişim ajanı olarak kabul edilmekte, örgütlerin değişen şartlara uyum sağlamasını gerçekleştirerek, örgütün rekabet gücünün korunmasını ve ömrünün uzamasını sağlayacak kişiler olarak kabul edilmektedirler (Güçlü ve Koşar, 2016: 108).

2.2.5 Liderliğin Karanlık Yönü

Tüm örgütler belli hedeflere ulaşmak için kurulurlar ve buna göre çalışmalarını yürütürler. Örgütün istenilen işlevleri yerine getirebilmesi için öncelikle sağlıklı bir örgüt kültürüne ihtiyacı bulunmaktadır. İlham verici bir vizyon ortaya koyma, etki için ideolojiyi kullanma, uzun dönemli plan ve stratejiler belirleme gibi etkinlikler ile lider, örgüt kültürünü çok farklı şekillerde etkileyebilir (Yukl, 2018: 288).

Örgütün liderden beklentisi hedeflere ulaşılmasının sağlanması ve bu hedeflere ulaşırken verimliliğin korunmasıdır. Örgüt lideri sahip olduğu pozisyona uygun liderlik modelleri ile yoluna devam ederken; kısa vadede sorun gibi gözükmeyen ancak, orta ve uzun vadede örgütü tehdit eden lider yöntemlerini kullanabilmektedir. Örgüt ikliminin bozulmasına sebep olan bu lider davranışları liderliğin karanlık yönü olup, yıkıcı liderlik olarak kabul edilmektedir. Liderde olması istenmeyen ve onu başarısızlığa götüren özellikleri inceleyen araştırmalar, genel anlamda karanlık liderlik araştırmaları başlığı altında toplanmaktadır. Bu araştırmaların ana inceleme konusu, liderin sahip olduğu kişilik ve kişiliğindeki işlevsel olmayan özelliklerin, liderin davranışlarına yansımasıdır (Ballı ve Koca Ballı, 2017: 75). Bir diğer görüş karanlık liderliği liderlik olarak kabul etmemektedir. Çünkü bu görüşe göre liderlik sadece ahlaki zorunluluklar çerçevesinde geçerlidir. En temel ahlaki vasıflara sahip olmayan despot, tiran ve diktatör kişilerin lider olarak adlandırılmaları onlara hak etmedikleri bir saygıyı kazandırmaktadır. Onların yaptığı liderlik değil kendi kişisel doğalarının açığa çıkmasıdır (Yıldız, 2016: 19).

Karanlık liderlik, çalışanlarının fiziksel ve ruhsal sağlığını tehdit eden, onları para, statü ve korku yoluyla motive etmeye çalışan, başarılı çalışanların ön plana çıkmasından korktuğundan onları işlevsiz hale getiren, çalışanlarına karşı baskıcı bir tutum sergileyen, diğer faktörleri görmezden gelerek, kendi ihtiyaçları doğrultusunda abartılı vizyon anlayışına sahip olan, sergilediği kötü performans ile örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olan, dış dünyayı yanlış yorumlayan, başarısız sonuçları kabullenmeyen ve hataları her zaman kendi dışında arayan liderleri ifade etmektedir (Uygur ve Gümüştekin, 2019: 2554).

Conger (1990)'a göre karanlık liderlik organizasyonlar için korkunç sonuçlar ya da problemler üretme potansiyeline sahiptir. Bir lider davranışlarını abarttığı, gerçeklerle bağlarını yitirdiği ya da davranışlarını tamamen şahsi çıkar için kullandığında,

bunların örgüte ve kendilerine zarar vermesiyle liderliğin karanlık tarafı oluşmaktadır (Uygur ve Gümüştekin, 2019: 2553).

Kötü liderliğin pek çok sebebi olabilir. Bu sebeplerden biri de, ideal lider vasıfları olarak sayabileceğimiz zekâ, kararlılık, esneklik, etkili iletişim, iş birliği yapma ve isteklilik gibi özelliklere liderin sahip olmamasıdır (Kellerman, 2008: 37). Bu eksiklikler lider tarafından yönetim süreçlerinin kasıtlı veya kasıtsız olarak yanlış işletilmesine sebep olabilmektedir.

Liderlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayan sahip oldukları güç, otoritenin meşrulaşmış halidir. Liderin kendi etkisi ile veya sahip olduğu konum ile ele geçirdiği gücün formel veya informal yapı içinde sınırlarının çizilmemesi durumunda, bu gücün kontrolden çıkıp sistemin temellerine dahi zarar vermesi her zaman mümkündür ve tarihte bunun pek çok örneği bulunmaktadır (Kellerman, 2008: 3).

McIntosh ve Rima (1997), tarafından liderliğin karanlık yönü Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile açıklanmaktadır. Buna göre, piramidin en altından üste doğru sıralanan ihtiyaçların aşama aşama karşılanması esas iken; bazı örgütlerde ve bazı durumlarda ihtiyaçlar tam olarak karşılanmadan üste çıkma durumu ortaya çıkmaktadır. Bu eksiklikler de kişiliğin karanlık yönünün ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Tuna, Konaklıoğlu ve Kızanlıklı, 2010: 620).

Kötü liderliğin ortaya çıkışı pek çok sebebe dayandırılmakla birlikte bu konuda en net yorumlardan biri Machiavelli'ye aittir. Bu yoruma göre "insanların iyi şeyler yapma ihtimalleri kadar kötü şeyler yapma ihtimalleri de değişmeyen özellikleridir. Bu sebeple liderlerin ve hükümdarın zalim ve sert olması toplumu düzene sokmak için gereklidir" (Kellerman, 2008: 5). Tabi bu yorumun yüzyıllar öncesine ait olduğunu unutmamakta gerekiyor. Her ne kadar insan ve toplum biliminde özellikle de batı kaynaklı literatürde bu yönde görüş olsa da; lider için asıl başarı bu yöntemleri kullanmadan örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak olarak kabul edilmektedir.

Kellerman (2008) tarafından, Amerika'da ve uluslararası alanda, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları, dernekler vb. örgütlerde, yapılan çalışmalarda, kötü liderler ve bu liderlik tarzını kabul eden, hatta destekleyen çalışanların içinde bulunduğu yüzlerce örnek incelenmiştir. Bu çalışmalar neticesinde kötü liderlik, bağnaz, yetersiz, taşkın, ahlaksız, şeytani, duygusuz ve umursamaz olmak üzere yedi başlıkta toplanmıştır (Kellerman, 2008: 43). Bu çalışmada ortaya konan tüm kötü

liderlik biçimleri toksik liderlikle iç içedir ve toksik liderlikten bazı özellikleri içinde barındırmaktadır.

a- Yetersiz Liderlik: Akademik, pratik veya duygusal zekâdan yoksun bazı liderler bu grupta ele alınmaktadır. Bu liderler, yönetim süreçlerini etkili bir şekilde devam ettirecek irade ve beceriye sahip değillerdir. Bununla beraber bu tür liderlerin başarılı oldukları alanlarında olması mümkündür (Goleman, 1999: 317). Akademik anlamda yeterli olanların bazılarının yetersizliği, dikkatsizlik, sığ görüşlü, tembel ya da özensiz olmalarından kaynaklanmaktadır. Yetersiz liderliğin özellikle teknik meselelerde bazen çok acı sonuçları olabileceği gibi, bazen de göreli daha önemsiz kabul edilebilecek sürece yönelik sonuçları olabilmektedir (Kırbaç, 2013: 62).

b- Bağnaz Liderlik: Pek çok alanda yeterlilikleri olabilmekle birlikte, bağnaz liderler ve onların takipçilerinin bir kısmı inatçı ve ödün vermez kişilikleri ile ön plana çıkarlar. Bu durum onların yeni durumlara ve fikirlere karşı çıkmalarının veya en azından ayak uyduramamalarının en büyük sebebidir. Bazı durumlarda başarılı olsalar da; bu başarının uzun süre devam ettirilmesi güç olacağından, sonucun kötü liderlik olması muhtemeldir (Kellerman, 2008: 47).

c- Taşkın Liderlik: Takipçilerinden de aldığı bu yönde destekle bazı liderler kendilerini kontrol etmekte yetersiz kalabilmektedirler. Liderlerin, ihtiyaçlara yönelik açlık hislerinin normal insanlardan farklı olduğu ve bunun içgüdülerini kontrol etmeleri konusunda onları zorladığı, şartlara uygun ve akıllıca hareket etme kapasitelerine engel olduğu göz ardı edilmemelidir (Heifetz ve Linsky, 2002: 72). Liderin bu tür bir özelliğinin olması, medyanın ve sosyal medyanın her anı kayıt altına aldığı mevcut dünya düzeninde çok daha tehlikeli bir durumdur ve örgütler için telafi edilmesi güç kayıplara sebep olabilmektedir.

d- Duygusuz Liderlik: Liderde ve takipçilerinde, örgüt içinde yaşanan olaylara, kişilerin özel durumlarına karşı kayıtsızlık ve iletişimde kabalığın hâkim olduğu liderlik özelliğidir. Bu tür örgütte özellikle de astların gereksinimleri, istekleri ve arzuları yok sayılır ve görmezden gelinir (Kellerman, 2008: 49).

e- Ahlaksız Liderlik: Liderin ve takipçilerinin en azından bazılarının yalan söylemeyi, insanları aldatmayı ya da hırsızlık yapmayı alışkanlık haline getirdiği liderlik özelliğidir. Bu davranışların ve tutumun temelinde yatan sebep, kişilerin kendi çıkarlarını örgütün ve işin üzerinde görmeleridir. Daha fazla güç elde etme ve kazanç sağlama hırsı ahlaksız liderlerin bu tür eylemlerinin en büyük sebebidir. Amaçlarına

ulaşıp kişisel çıkar elde etmek için rüşvet alır, vergi kaçırır ve muhasebe kayıtlarında sahtekârlık yaparlar. Örgütün kurallarının kendileri için esnetir ve yasaları çiğnemeyi göze alırlar (Kellerman, 2008: 50). Bu liderlik biçimi toplumun değerleri ve örf adetleri ile çoğu zaman ters düşmekle birlikte, sistemin içindekilerin bunu kabullenmiş olması nedeniyle, geç fark edilirler ve bu kişiler kimliklerini başarılı bir şekilde gizlemeyi başarabilirler.

f- Umursamaz Liderlik: Lider ya da bazı takipçilerinin diğer kişilerin isteklerini, sağlık ve refahını önemsemedikleri, bunlara karşı kayıtsız kaldıkları liderlik biçimidir (Kellerman, 2008: 52). Bu tür liderleri sahip oldukları ideolojileri veya hedefleri yönlendirmektedir. Bu yöndeki amaçlara ulaşmak için kişileri ve kurumları kullanmaktan kaçınmazlar.

g- Şeytani Liderlik: Bu tür liderler ve takipçilerinden bazıları en temel insani yönetim ilkelerini bile ayaklar altına alarak, eziyet etmeyi yönetimin bir aracı olarak kullanırlar ve yönetim süreçlerinde canavarca suçlar işlerler. Eziyet etme, sadece amaçlara ulaşmak için bir yıldırma aracı değil, liderin izlediği politikasıdır. Erkek, kadın ve çocuklara verilen zarar hafif değil, şiddetlidir. Zarar fiziksel, psikolojik ya da her iki şekilde de olabilir (Kellerman, 2008: 52).

Bunlarla birlikte karizmatik liderlikte, bir yönü ile karanlık liderlik kapsamı içinde yer almaktadır. Bunun sebebi karizmatik liderin riskli hedefleridir. Bu hedeflere ulaşamama durumunda sahip olduğu çokça düşmanla mücadele etme ihtimali, karizmatik liderin sert önlemler almasına, örgütü kaosa sürüklemesine sebep olabilmektedir ve tarihte bunun örnekleri bulunmaktadır (Yukl, 2018: 318).

Yapılan çalışmalarda, yıkıcı liderliğin yaygın bir olgu olduğu görülmüştür ve farklı yönleri ile pek çok yıkıcı-karanlık liderlik tanımı yapılmıştır. Bu terimlerin anlamları arasında bazı farklılıklar olsa da, hepsi yapıcı olmayan liderlikten bahsetmektedirler (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 96).

Higgs (2009:168)'e göre kötü liderlikle ilgili terminoloji aşağıdaki gibidir.

Tablo 2.2.5.1. Kötü Liderlik Terminoloji

Kavramlar	**Yapılan Araştırmalar**
Liderliğin raydan çıkması	McCall ve Lombardo, 1983; Tepper, 2000

Toksik liderlik	Conger, 1997; Hogan ve Hogan, 2001; Benson ve Hogan, 2008; Padilla ve Malvey, 2008
Negatif liderlik	Kellerman, 2004; Lipman-Blaumen, 2005; Padilla ve Malvey, 2008
Kötü liderlik	Conger, 1990; Hogan ve Hogan, 2001; Benson ve Hogan, 2008
"Karanlık taraf" liderliği	Conger, 1990; Ashforth, 1994b; Tepper, 2000; Askland ve diğerleri, 2008; Rowland ve Higgs, 2008
Kötü niyetli liderlik	Ashforth, 1994a; Maccoby, 2000, 2004; Tepper, 2000
Yıkıcı liderlik	Kets de Vries, 1993; Klein ve House, 1995; Hogan ve Hogan, 2001; Padilla ve diğerleri, 2007; Padilla ve Malvey, 2008

Kaynak: Higgs (2009:168).

2.2.6. Toksik Liderlik

Yunanca ve Latince kökenli "toksik" kelimesi, anlamına uygun şekilde "zehir" ve "bir zehir kaynaklı yaralanma veya ölüm" anlamlarına gelmektedir (Kırbaç, 2013: 4). TDK'na (2020) göre ise toksik, "zehirli ve sağlığa zararlı madde" olarak tanımlanmıştır.

Bazı liderler, çevreleri için güven, sadakat ve çalışkanlık için esin kaynağı olurken; aynı doğrultuda vizyona sahip bazı liderler ise, çevrelerinde tam tersi etkiye sebep olmaktadırlar (Bennis ve Thomas, 2011: 133). Bu durumun sebebi liderin kişisel özellikleri ve örgüt içindeki söylem, tavır ve davranışları olabilmektedir.

Geçmişten günümüze örgüt ve işletmeler hatta siyaset ile ilgili alanlarda üzerinde en çok çalışma yapılan alanlardan biri liderlik kavramı olmuştur. Yapılan çalışmalar daha ziyade, liderliğin ortaya çıkışı ve sürdürülmesi üzerine yoğunlaşmış olup; bu çalışmalarda önemli oranda liderliğin olumlu yönü ön plana çıkarılmıştır. Tüm bunlarla birlikte, yapılan son çalışmalarda liderliğin negatif, örgüte zarar veren, motivasyonu bozan yönleriyle ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda bu tarz liderlik, toksik liderlik olarak adlandırılmıştır (Kırbaç, 2013; Kellerman, 2008; Schmidt, 2008).

İlk olarak Whicker (1996: 12) tarafından kullanılmış olan toksik lider terimi, işlevsiz liderlik çeşitlerinden birçoğu ile ilişkilendirilmiştir. Bu tarihten sonra yapılan araştırmalarda, toksik liderlik üst başlığı altında pek çok kötü ve olumsuz liderlik tanımlaması araştırılmıştır. Toksik liderlik ile ilgili yapılan ilk kapsamlı çalışmalardan biri, kötü liderlikle yönetilen bir örgütün hayatların kaybedilmesine neden olabileceğinden yola çıkılarak ABD. Ordusunda 2003 yılında yapılan, toksik liderliği tanımlama çalışmasıdır (Williams, 2004: 67).

Toksik liderler, uyumsuz, kötü niyetli ve hoşnutsuz hatta zaman zaman şeytanca davranışlar göstermektedirler. Başkalarını küçük düşürerek ulaştıkları başarılarında duygularını da çok iyi gizlerler (Whicker, 1996: 12). Başarılarının ardına sığınmaları ve duygularını ustaca gizlemeleri, toksik liderliği tanımlamayı güçleştirmektedir. Çalışanların toksik lideri kabullenmeleri ve onu kendilerinin kurtarıcısı olarak görmeleri, toksik lideri tespit etmeyi, toksik süreçlerle ilgili bilgi almayı ve tanılama yapmayı zor ve zahmetli hale getirmektedir (Lipman-Blumen, 2005: 1).

Toksik liderler, takipçilerine karşı ağır, küfürlü ve küçük düşürücü sözler söyleyen, kötü niyetli kişilerdir. Örgüte verdikleri zehri tespit etmek, bu zehri yavaş yavaş zerk ettiklerinden her zaman kolay olmayabilir (Reed, 2004: 71). Birçok toksik yönetici kısa vadeli hedeflere ulaşarak başarılı olur ancak, aynı zamanda azalan ciro, yüksek devamsızlık ve düşük üretkenlik gibi bağımlı değişkenlerini etkileyen olumsuz bir ortam yaratarak, organizasyona zarar verir ve orta uzun vadede başarısızlığın resmi ortaya çıkar (Appelbaum ve Girard, 2007: 18).

Örgütlerde toksik liderlik bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Kabul edilen liderlik teorisine göre, bu soruna dair açıklamanın değişiklik göstermesi beklenir. Liderlik, özellikler teorisi ile açıklandığında toksik liderliğin sebebi liderin kişisel özellikleridir. Liderlik, davranışsal teori ile açıklandığında toksik liderliğin sebebi liderin örgüt içi davranışlarıdır. Liderlik durumsallık teorisi ile açıklandığında ise, toksik liderlikle ilgili pek çok değişkenin olduğuna dair bir açıklama yapılması yerinde olacaktır.

Wilson-Starks (2003: 2)'e göre toksik liderlik, "insanları ve örgütleri, coşkuyu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçi fikirleri ifade etmeyi zehirleyen bir yaklaşım" ve "işyerinde insanları benlik saygısından uzaklaştıran ve onların işlerinden istifalarına sebep olan bir acı"dır ve bu liderler ellerinde ki kontrol gücü ile bu etkiyi yaymaktadırlar.

Toksik liderler, anlık psikolojilerine göre hareket edip, örgüt iklimini kendilerine göre şekillendirirler. Örgüt içinde, bağırıp çağırırlar ve tehditkâr bir dil kullanırlar. Eylemlerini gerçekleştirmek için zorbalık etme onlar için kullanılmasında sakınca olmayan bir seçenektir. Bu ortam çalışanların kendilerini ifade etmelerine izin vermediği için örgüt içinde dedikodu artar (Flynn, 1999: 1). Bazı davranışlar temelde toksik davranışlar olarak kabul edilmekle birlikte, salt davranışların üzerinden toksik tanımlaması yapmak çok ta doğru değildir. Bu davranışların yapılma niyeti de bu süreçte dikkate alınması gereken bir faktördür (Schmidt, 2008: 71). Solunum yoluyla alınan zehirli bir hava gibi olan ve insanları yavaş yavaş zehirleyen toksisite, bazen çok belirgin görülmez ve hissedilmez (Gangel, 2007: 3). Özellikle başarıları, toksik liderlerin arkasına gizlendikleri kaleleridir. Üst yöneticiler örgüt içinde toksisite ile ilgili bazı emareler görseler de, örgüt hedeflerine ulaşma bakımından başarılı bir yöneticiyi değiştirme maliyetini üstlenmek istemedikleri için harekete geçmemeyi yeğlerler.

Genel olarak, toksik liderler canlandırıcı ve ilham verici olmaktansa savaşmak ve kontrol etmekle karakterize edilir. Yani başkalarını yıkarak başarılı olmayı sevdikleri söylenebilir (Zengin M., 2019: 2761). Toksik liderlerin bu şekilde tanımlamalarının sebebi olan toksik davranışlar ve buna bağlı kötü yönetim, iki şekilde ortaya çıkabilmektedir. Williams (2005)'e göre toksik liderliğin kaynağı olarak kabul edilen toksik davranışlar, ister vasıfsız beceriksiz yönetim, isterse kasıtlı zehirli yönetim tarzı sonucunda olsun ikisi de toksik liderlik olarak kabul edilmektedir. Çünkü ikisinin neticesinde de örgütün, çalışanların gördüğü zarar ve yaşadığı sıkıntılar bir birinden çok farklı değildir. Önemli olan çalışanlara yönelik zorba, narsist, yıkıcı, zehirleyici gibi olumsuz eylemlerin varlığıdır. Toksik liderlikte çalışanlar lider tarafından yıldırılmakta, rahatsız edilmekte, otorite ile bastırılmakta ve kötü niyetli uygulamalar ile tehdit edilmektedir (Williams, 2005: 1).

Yalçınsoy ve Işık (2018: 1018)'a göre narsist özelliklere sahip yöneticinin çalışanlarını hor görme ihtimali oldukça yüksektir. Çünkü kendini beğenen lider, etrafındakilerin ve takipçilerin kendisi gibi üstün niteliklere sahip olmadıklarını düşünür. Ayrıca bu tür yöneticiler üst yöneticilerine veya örgüt dışından birilerine kendilerini açıklamak istediklerinde yaptıklarını başkalarının yaptıkları ile kıyas ederler. Toksik liderin narsist kişiliği, kendinden bahsedilmesinden ve övülmesinden aldığı haz, çalışanlar tarafından fark edilir. Bu sayede çıkar sağlamak isteyen çalışanlar

tarafından bu durum kullanılır ve örgüt "dalkavuk bir örgüt" halini alır. Bunu yapmayan çalışanlar ise en iyi ihtimalle örgütten dışlanırlar (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 454).

Toksik liderlik, her yönü ile çalışanların ruhsal ve fiziksel yıkımlarına sebep olan, hem örgüte hem de kişilere zarar veren işlevsiz bir liderlik türüdür. Toksik liderin narsist ve otoriter tutumu, kişisel çıkarlar elde etmek ve kendini kabullendirmek için baskıcı ve çalışanları aşağılayıcı yöntemler izler (Zengin M., 2019: 2755). Çevrelerinde sadık ve itaatinden şüphe etmeyeceği astlar isteyen narsist lider, yalnızca kendisinin neyin doğru olduğuna karar verebilecek bilgi ve yeteneğe sahip olduğunu düşündüğünden, çevrelerinden gelecek bilgileri alma ihtiyacı hissetmez. Zaferlerini gösterecek büyük ve heybetli projelere girişirler fakat yeterli analiz yapılmadan başlayan bu projeler çoğu zaman risk altındadır. Yolunda gitmeyen bir iş durumunda ise kendilerine günah keçisi seçerler (Yukl, 2018: 144).

Her örgütte işlevsiz ve yıkıcı davranışlar gösteren liderlerin olması mümkündür. Örgütün liderliğini üstlenen bu kişiden çalışanlar genellikle nefret ederler ve onu hor görürler. Çok hassas bir konu olan zehirli liderlik, toksik liderlere açıklandığında, bu liderler zehirli liderliği kendi üstlerine almayı kabul etmezler ve toksik liderlik benzeri davranışlar önlerine konulduğunda ise bu davranışları iyi niyetle yaptıklarını söylerler (Zengin M., 2019: 2758). Toksik liderler bunu kabul etmeseler de, bu tutum ve davranışların kötü niyet kastı olmadan yapılmış olma ihtimalinin olmadığı değerlendirilmelidir.

Liderliğin karanlık yüzünü yansıtan toksik liderlik, çalışanlara karşı onur kırıcı davranışlar ve motivasyonu azaltan söylemlerde bulunan; örgütün hedeflerinin aksi yönde çalışmalar yapan, hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumsuz etkilere sebep olan ve verimi düşüren bir liderlik türüdür (İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016: 262).

Toksik liderler için çalışanların refahı ve mutluluğunun önemi yoktur. Feda edilmesi gereken bir şey olduğunda bunlar hemen feda edilebilirler. Toksik lider için önemli olan kendi refahıdır. Bu durum onların narsist kişiliklerinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Empati duyguları gelişmemiş toksik lider, başkaları için her hangi bir duyarlılık sahibi de değildir. Sahip olduğu otoriteyi tehdit ve güç kullanarak uygulamaktan geri durmaz ve çalışanlarının mutlak surette kendisine boyun eğmelerini isterler (Schmidt, 2008: 5). Bu durum sebebi ile toksik liderler, mentorlük

yapmak ve astları geliştirmekle ilgilenmezler. Kontrol ve boyun eğdirmek, başkalarına hakaret etmek ve kötüye kullanmak gibi davranışlar sergilemeyi tercih ederler (Zengin M., 2019: 2759).

Lubit (2004), toksik yöneticileri aşağıdaki başlıklar halinde sınıflandırmıştır:

Tablo 2.2.6.1. Toksik Yöneticiler Sınıflandırması

Narsist Liderler	Görkemli liderler
	Kontrol hastası olan liderler
	Paranoyak liderler
Etik Olmayan Liderler	Anti sosyal liderler
	Etik olmayan, fırsatçı liderler
Agresif Liderler	Kaba liderler
	Zorba liderler
	Cani liderler
	Tacizci liderler
	Şovenist liderler
	Dengesiz liderler
	Öfke kontrolü olmayan
Sert, katı Liderler	Zorlayıcı, ısrarcı liderler
	Otoriter liderler
	Diktatör liderler
	Pasif-agresif kişilik bozukluğuna sahip liderler

Kaynak: Lubit (2004).

Doyumsuzluk ve stresin yüksek olduğu, yıkıcı insan ilişkilerinin tarafları yıprattığı, üyelerin çalışma istek ve cesaretlerini yitirdikleri, kalifiye personellerin işlerini terk ettiği örgüt, toksik örgüt olarak tanımlanabilir. "Toksik duygu, sizin tüm örgütünüzden ve bireylerinizden canlılığı alıp kurutan ve örgüt için önemli tarihleri kaçırmanıza ve

önemli personelin topluca işten ayrılmasına neden olacak şekilde davranan zararlı bir madde gibidir" (Frost, 2003: 13).

Liderlerin toksik lider olmalarının sebebi örgütsel sebepler olabildiği gibi, kendi kişisel hedeflerine ulaşmak amacıyla sergiledikleri agresif politikalarda olabilmektedir. Hedef odaklı, iş ve örgüt çıktılarına nasıl ulaşabileceğine yönelen lider, üyelerin ve çevrenin durumunu görmezden gelmekte, iş süreçleri dışındaki faktörleri önemsememekte ve orta ve uzun vadede dikkate almadığı bu faktörlerin kendisi ve örgütü için acı kayıplara neden olacağını hesap edememektedir (Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu, 2018: 5).

Reyhanoğlu ve Akın (2016: 448)'a göre toksik liderlerin özellikleri şunlardır:

- Toksik liderler yönettiği kişilere kötü sözler söylemekte, hakaret edebilmektedirler. İstismarcı bir kişiliğe sahiptirler.
- Toksik liderler kendi çalışanlarının esenliklerini ihmal ederler, hatta onlara karşı kötü niyetli olup zarar verebilirler.
- Toksik liderin olumsuz davranışları, herhangi bir çalışandan ziyade, tüm örgütü etkileyen bir yöne sahiptir.
- Toksik liderler, ellerindeki yönetim gücünü, kontrolü boğucu bir şekilde sonuna kadar kullanırlar.
- Toksik lider narsist bir kişiliğe sahiptir.
- Toksik liderler yönettiği kişilerin morallerini bozucu etkiye sahiptirler.
- Toksik lider örgüt içinde devamlı negatif bir iklim oluşturan bir duruma sahiptir.
- Toksik liderler genelde çıkarcı, bencil bir kişiliğe sahiptirler.
- Başkalarına karşı duyarlı ve empatik değildirler.
- Kendi görüşlerinin kesin doğru olduğuna inanırlar.

Toksik liderler çevrelerini önce büyülerler ve ilgi çekici hale gelirler. Bu etki onlara karşı büyük bir hoşgörüye dönüşür. Ancak ilerleyen süreçte takipçilerine karşı kötü davranışları, işleri manipüle etmeleri ve engellemeleri, nihayetinde takipçilerin eskisinden daha kötü bir hale gelmesine sebep olur (Lipman-Blumen, 2006: 19).

Moral bozmak, alıkoymak, işbirliği ve bilgi paylaşımını engellemek, aynı zamanda çalışanlarına güvenmeyen, tahmin edilemeyen ve anlık tepkiler gösteren toksik lider, kararları oldukça kısa bir süre içinde alır ve beklenmedik bir anda ve geçerli bir neden

belirtmeksizin aldığı kararları değiştirir. Bu durum örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesi sonucunu ortaya çıkarır (Bitirim ve Eğinli, 2008: 133). Örgüt ikliminin maruz kaldığı olumsuz durum devamında daha büyük bir bütün olan örgüt sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Örgütsel açıdan sağlıklı bir örgüt, enerjisini amaçları doğrultusunda yönlendirip, örgütsel işleri yavaşlatan çevresel etkenlerle baş edebilir ve kendi ihtiyaçlarını karşılayabilir. Sağlıklı bir iklime sahip olmayan bir örgüt, hedeflerine ulaşma noktasında karşısına çıkan engelleri aşamayacağı gibi, örgütün kendisi dahi zaman zaman bir engel olarak görülecektir (Hoy ve Miskel, 2010: 413).

Toksik liderler, kendilerini değiştirmeyi istemezler. Ellerindeki güç kaynaklarını kullanarak, izledikleri politikayı benimsetmeye, çalışanları kendi yanına çekmeye çalışırlar. Bu durum, toksik tutumların örgüt içinde yayılmasına, örgüt kültürü haline gelmesine sebep olmaktadır. Toksik lider, çalışanlara kendince kurallar koyarak, korku ve tehdit çemberi oluşturarak istediklerini yaptırıp itaat ve saygıyı etkin kılacağını düşünmektedir (Demir, 2019: 58).

Liderin gücünü nasıl kullandığı, davranışlarının yapıcı veya yıkıcı olmasına neden olan temel faktördür. Yıkıcı eylemler büyük oranda liderin gücünü kanıtlama güdüsü, değer sistemi, kendini önemli görme, narsisizm, otoritecilik ve düşük öz yeterlik algısı gibi kişilik eğilimlerinin yanı sıra korku, sonuç belirsizliği, olumsuz yaşam temaları, bencillik ve üstünlük algısı gibi kişisel faktörlerden, kurumun özelliklerinden, kaynaklanmaktadır. Yıkıcı liderliğin oluşması ve sürdürülmesine yardım eden ve "zehirli üçgen" adı verilen lider, takipçiler ve çevreden oluşan üç temel faktör bulunmaktadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 101). Bu üç faktörün bir arada bulunması durumu toksik liderliği besler ve dışarıdan bir müdahale gelmediği sürece de bu durum, devam etme özelliği gösterir.

a- Toksik Lider

İyi bir liderin tanımının tam olarak ne olduğu ve kötü liderle nasıl ayrılacakları konusunun açığa kavuşturulmamış olduğu bir durum tespitidir. İyi lider etkili lider midir? Eğer buna evet cevabı verirsek, dünyada inanılmaz buhranlara ve sıkıntılara sebep olan bazı liderleri bu başlık altında toplamamız gereklidir. Ya da iyi lider erdemli, yüksek ahlaki değerlere sahip kişi midir? Buna evet cevabı verdiğimizde ise, başarı kriterinin nasıl değerlendirileceği belirlenmelidir (Kellerman, 2008: 34-35). Ancak iyi lider tanımlaması net yapılırsa toksik liderliğin ne olduğu daha iyi

anlaşılabilecektir. Liderleri ulaştıkları hedeflerle ele aldığımızda farklı, kişisel performansları ile farklı ve örgütün mutluluğu ile farklı sonuçlar ve yorumların yapılması kaçınılmazdır.

Frost (2003)' a göre, "toksisite, iş yapıyor olmanın kaçınılmaz bir sonucudur". Bireylerin algıladığı toksiklik miktarı farklılık gösterebilir. Aynı örgüt içinde bazı bireyler bu zehri çok fazla hissederken; bazıları ise fark etmeyebilirler. Bu durum toksisitenin bulaşıcılığı üzerinde bir engel değildir ve kontrol edilmediği taktirde tüm örgütü sarma ihtimali bulunmaktadır. Buradan yola çıkarsak, toksik liderlik davranışlarının az ya da çok miktarda tüm örgütlerde oluşabileceğini anlayabiliriz. Aşağıda yer alan tanımlamalar ışığında örgütler ele alındığında veya gözlendiğinde örgütlerde yer alan toksik durumun daha net anlaşılması mümkündür.

Toksik liderler, iş hayatında çoğu zaman çalışanların işlerini zorlaştırarak onların enerjilerini tüketir, projelerini sabote eder ve hatta çalışanların itibarlarını yerle bir ederler (Bektaş ve Erkal, 2018: 435). Genellikle çalışanları ile konuşmaktan kaçınan, sinirli olduklarını çalışanlarına surat asarak belli eden, sergiledikleri olumsuz davranışlardan dolayı sorumluluk kabul etmeyen, kendi çıkarlarına göre karar veren, genellikle yaptıkları ile söyledikleri tutarlı olmayan ve gerçeklerle uğraşmak yerine çoğu zaman bireylerle uğraşan yöneticilerdir (Bektaş ve Erkal, 2018: 437).

Çalışanlara karşı sergiledikleri olumsuz tavır ve davranışlarla örgütün kurum kültürünü olumsuz yönde etkileyen (Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu, 2018: 1) bu liderler, örgütün sağlığı ve yaşamı için büyük riskler oluşturmaktadırlar. Pek çok alt boyutu olan toksik liderlik, günümüz dünyasının sadece hedeflere odaklanan rekabet ortamından beslenmektedir. Örgütünü başarıya ulaştırmak veya kendi kişisel hedeflerine ulaşmak isteyen liderlerin toksik liderlik araçlarını kullanmakta tereddüt etmedikleri bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır.

b- Toksik Örgütler

Örgüt içinde var olan değerler ve inançlar kümesi olarak tanımlanan örgüt kültürü (Barlı, 2008: 457), zaman içinde yaşanan olaylar ve yaşayan kişilerden etkilenerek bazı değişimlere uğrar ve güncellenerek sonraki kuşaklara aktarılır (Bektaş ve Erkal, 2018: 436). Bu değişim süreci ancak radikal değişimler olduğunda hızlı olmaktadır. Bunun dışında örgüt kültürünün kısa sürede değişmesi pek mümkün gözükmemektedir.

Her örgüt, bu yöneticileri de dâhil olmak üzere liderlerinden etkilenen bir kültür geliştirir. O kültürün tezahürü ise semboller, dil ve örgüt içi iletişimdir. Başka bir deyişle, çalışanların birbirleriyle etkileşim kurarken, karar verirken veya görevleri yerine getirirken kullandıkları yazılı, açık ve yazılı olmayan örtük kurallar örgütün kültürüdür. Sağlıklı bir örgütte toksik lider yaşamını sürdüremezken; sağlıksız bir örgütte toksik liderin yaşattığı sıkıntılar görülmeyecek hatta büyütülüp ödüllendirilecektir (Appelbaum ve Girard, 2007: 18). Bu gibi sağlıksız bir ortamın olduğu örgütte yıkıcı liderlik davranışları, yapılan işi, örgütü ve tüm çalışanları olumsuz etkileyeceği gibi, nihayetinde lider için de olumsuz sonuçları beraberinde getirecektir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 99).

Bir örgütün toksik olması için çok fazla kişiye gerek olmayabilir. Bir tek kişi dahi yaptıkları ve söylemleri ile bulaşıcı bir hastalık gibi örgütün iklimini zehirlemek için yeterli olmaktadır (Bitirim ve Eğinli, 2008: 130). Eğer örgütte toksisitenin kaynağı o örgütün lideriyse toksisitenin daha hızlı yayılması ve örgütü daha hızlı etkilemesi beklenmelidir. Örgütte yer alan kötü performans, çalışanların stres içinde bulunması, iş ortamından duyulan memnuniyetsizlik ve karar alma süreçlerine katılımda yaşanan isteksizlik, toksik örgütün özellikleri olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütte yöneticilerin toksisiteye sağladıkları tolerans, toksik ilişkilere imkân sunuluyor ve bu ilişkilere müdahale edilmiyor olması da toksik örgüt kültürünü beslemektedir. Görmezden gelinen veya cezasız kalan toksik davranışlar zamanla diğer çalışanlar tarafından da gösterilmeye başlanacaktır. Bundan dolayı örgütsel kültür, genellikle toksik davranışlarının şiddetini ve yönünü belirlemektedir (Bektaş ve Erkal, 2018: 436).

Kötü liderlere izleyici olmakta toksik liderlik suçuna dâhil olmak için yeterli olmakla birlikte; bu tip liderler ile bile bile işbirliği yapanlar da bulunmaktadır. Liderin biraz kötü değil de çok kötü olması bu kişilerin lider etrafında birleşmesini sağlar. Çünkü az kötü ya da etkisiz liderleri takip etmek için fazladan bir şey yapmaya ihtiyaç yoktur ancak, kötü liderleri takip etmek için bir eylem içinde olmak gereklidir. Takipçilerin bu motivasyonunun temelinde liderin kendilerine finansal veya siyasal fırsatlar sunması yatmaktadır (Kellerman, 2008: 29). Örgüt üyelerinin farklı beklentileri ve farklı kişilik özellikleri, tüm olumsuz yönlerine rağmen toksik liderin desteklemesine sebep olabilmektedir. Bu durum ise örgüt içinde toksisitenin yayılmasına ve güçlenmesine imkân sağlamaktadır.

Örgüt içi iletişim formal ve informal olmak üzere iki şekilde yürütülmektedir. Formal iletişim resmi yollarla yapılan, örgüt içi görev dağılımı, iş ve işlem süreçlerinin yürütülmesi, ast üst ilişkileri, genel bilgilendirilmelerin yapılması, örgütün vizyon ve misyonunun anlatılması süreçlerinde yoğun olarak kullanılan iletişimdir. İnformal iletişim ise formal yapının dışında oluşan, ast üst ilişkileri dışında gerçekleşen kişisel ilişkilere ve bu ilişkilerin niteliğine göre şekillenen ve kendiliğinden oluşan iletişimdir (Tüzün ve Varoğlu, 2015: 543-549).

İnformal iletişim çalışanlar arasında samimiyete ve karşılıklı anlayışa dayanan iletişim olduğundan, kurum içi uyumun sağlanmasına önemli katkılar sunmaktadır. Bu sebeple informal iletişimdeki sağlıklı işleyiş formal iletişimin etkisini arttırmada hayati öneme sahiptir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 355-358). Kontrol edilemeyen informal iletişim toksik örgüt ikliminde örgüt için oldukça negatif sonuçlar doğurmaya müsait bir alandır. Bu iletişimde dedikodu ve söylentiler, örgüt içinde çok hızlı yayılabilmektedir (Kırbaç, 2013: 40). Örgütlerde formal iletişim ağının zayıf, informal iletişim ağının ise güçlü olması, hatta dedikodu-söylenti tarzı konuşmaların örgüte ulaşma oranının %90'lara varabiliyor (Crampton, Hodge ve Mishra, 1998: 570) olması, informal iletişimin örgüt sağlığı açısından ne derece önemli olduğunun en önemli kanıtlarındandır. Örgüt yöneticilerinden beklenen söylentiye sebep olacak ortamlara müsaade edilmemesi olmalıdır ve bunun en önemli şartı şeffaflıktır.

Holloway ve Kusy (2009: 71-81), yaptıkları çalışma ile örgütlerde toksisitenin ortaya çıkmasını ve yayılmasını kolaylaştıran bazı unsurları ortaya koymuşlardır. Bunlar:

- Örgüt, sonuçlara odaklandığı için toksisiteyi kabullenebilir.
- Yöneticiler, bireylerin toksik tutum ve davranışlarını fark etmeyebilir.
- Örgütün yapısal bozuklukları toksik kişiliklerin oluşmasına sebep olabilir.
- Örgütün işleyişi toksik davranışları destekleyebilir.
- Toksisitenin neden olduğu verimsizlik görülmeyebilir.

Bunlara ilave bir neden ise toksik liderlerin bilinmeyenlerden korkma, başarısızlık korkusu, insanların güvensizliği gibi çözülmemiş psikolojik meseleleri olabilmektedir (Zengin M., 2019: 2760).

Sağlıklı bir örgütü toksik bir örgütten iki temel özellik ayırmaktadır. Bu özelliklerden birincisi toksik örgütlerin performansının ve karar alma süreçlerinin kötü olmasıdır. İkincisi ise toksik örgütlerde hissedilen aşırı memnuniyetsizlik ve strestir (Demir,

2019: 50). Bir örgütte stres yüksek seviyede görülüyorsa o örgütte toksisiteden kaynaklanan olumsuzluklardan bahsedilebilir. Toksik örgütte, yıkıcı insan ilişkileri insanların cesaretlerini kırar ve iyi olanlar örgütü terk ederler (Gangel, 2007: 4).

Toksik liderin örgüte ve çalışanlara zarar veren davranışları, çalışanların işleri ve kurumları ile ilgili olumsuz yorumlar ve tanımlamalar yapmalarına neden olmaktadır. Bu durum işten duyulan memnuniyeti azaltmakta, motivasyon kaybına neden olmaktadır. Ortaya çıkan stres ve diğer olumsuz durumlar, kişilerin üretkenliğine zarar verdiği için, örgüt verimliliği de bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 101). Bunlarla birlikte çalışanlarda, depresyon, uyku ve bellek bozuklukları gibi psikolojik, hipertansiyon ve kas gerilimi gibi fizyolojik rahatsızlıklar gözlemlenebilmektedir (Mines vd., 2013: 4).

Örgütün hedeflerine ulaşıyor olması toksisitenin görülmesindeki en büyük engellerden biridir. Başarılı olduğu görülen örgüt veya ekiplerin üst yöneticileri böyle bir durumun varlığını görmezler veya görmezden gelebilirler. Hatta çalışanların bu yöndeki şikâyetleri ve rahatsızlıkları gündeme dahi getirilmeyebilir. Bu durum örgüt için bir paradokstur. Üst yöneticiler her başarılı örgüt iyi bir örgüt kültürüne sahiptir anlayışını bir kenara bırakmalı ve örgüt iklimi nesnel bir şekilde sürekli olarak kontrol altında tutulmalıdırlar (Goldman, 2009: 190-192).

Toksik örgütlerde üst düzey yöneticiler tarafından bu tür davranışlar kontrol altına alınmaz ve bu sürece hedeflere ulaşılıyor olması sebebi ile müdahale edilmezse, bu durum çalışanların enerjilerinin tükenmesi, yöneticiler için işlerin daha karışık hale gelmesi, akıl ve ruh sağlıkları üzerinden olumsuz etkiler görülmesi gibi sonuçlar doğmasına sebep olabilir (Lubit, 2004: 1). Toksisite, davranışları olumsuz yönde değiştirir, üretkenliğe zarar verirken, şikâyetler ve davalar artar, çöküşler yaşanır ve yönetim büyük zarar görür (Goldman, 2009: 190-191). İster lider isterse çalışan kaynaklı toksisite eğer önlem alınmaz ise kısa sürede örgütün tamamına yayılır ve örgüt ikliminin bozulmasına sebep olur ve tüm çalışanları tehdit eder hale gelir. Toksik iklimin örgüte yerleşmesi sonrası örgüt içi iletişim kopma noktasına gelirken, örgüt veriminde de önemli bir gerileme yaşanır. Bu duruma müdahale edilmemesi örgütün varlığının tehlikeye girmesine neden olabilir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 451).

c- Toksik Liderliğin Boyutları

Örgütlerde toksik liderliği pek çok şekilde görebilmekteyiz. Kimi örgütte bencillik,

kiminde değer bilmezlik, çıkarcılık veya olumsuz ruhsal durum. Liderin ve örgütün özelliklerine göre bazı örgütlerde tek bir boyut görülürken; bazı örgütlerde ise hepsinin bir arada olduğu görülmektedir.

Bencillik: Her örgütün liderden beklentileri vardır. Sadece veya öncelikle, kendi menfaat ve çıkarlarını düşünen, bu çerçevede hareket eden bencil liderlerin bu özellikleri, onların kendilerinden beklenen davranışları sergilemelerine engel olmaktadır. Bu ise çalışanların, çalışma isteklerine ve ruhuna olumsuz etkisi ile örgütün bu durumdan zarar görmesine neden olacaktır (Demir, 2019: 56).

Kendilerini örgütün olmazsa olmazı gören, tüm başarıların mimarının kendisi olduğunu düşünen lider, "ben" felsefesini benimsemiştir. Kurumdaki her şeyin kendi kontrolünde olmasını isteyen lider başarısız her hangi bir sonuç ortaya çıktığında ise bu sonucu üzerine almaz, başarısızlığı çalışanlara yükler. Bu tarz liderin en büyük kaygısı egosu dur. Egosunun beslenmesi onun için çok büyük öneme sahiptir. Bu ego kaygısı bireysel anlamda ciddi bir performans göstermesine de sebep olabilmektedir (Kırbaç, 2013: 127).

Değer bilmezlik; Wilson Starks (2003: 4)'a göre toksik liderler, her şeyi kontrol etme eğilimdedirler ve bu eğilimin toksik etki yaydığını çoğu zaman fark etmezler. Her şeyi kontrol etme kaygısı, kendi fikirleri ile uygun fikirlerin desteklenmesini ve ödülleri; farklı düşüncelere sahip çalışanların ise cezalandırılmalarını beraberinde getirir. Örgüt için çalışanların değeri fayda sağladıkları ve emirleri yorumlamadan uyguladıkları sürece vardır. Geçmiş çalışmalar ya da başarılar kişilerin değerlendirilmesinde dikkate alınmaz. Çalışanlar anlık faydaları ile değerlendirilirler.

Çıkarcılık; Örgütte, çalışanların kaygı ve güvensizlik duygularını arttıran, sağlıklarına zarar veren, çalışanları birbirleri ile iletişimlerine ve örgüte bağlanmalarına engel olan bir ortam vardır (Wilson Starks 2003, 2). Örgütün hedefleri ile kişilerin hedefleri arasında bir uyum söz konusu değildir. İki tarafta sadece kendi çıkarlarını düşünerek hareket etme eğilimindedirler.

Olumsuz ruhsal durum; Toksik liderler etraflarını zehirleyici, çalışanlarını rencide edici davranışlar sergilemekten asla geri durmazlar. Çevrelerini manipüle etmeleri ve çalışanlarının kuyusunu kazan çalışmalar yapmaları hem kurum hem de çalışanlar üzerinde yıkıcı etkilere sebep olur (Neuman ve Baron 2005, 15).

Her durumun ve olayın kontrolünü kendilerine almak isteyen bu tarz liderler, olası aksaklık ve problemlerde suçlayacak birilerini hemen bulurlar. Kendilerinin hata yapmayan bir kişi olduğunu, hataların çalışanlardan kaynaklandığını empoze ederler ve bunun bu şekilde kabul edilmesini sağlarlar. İşlerine verdikleri önem, görev odaklı çalışma, bireyleri ve durumları onlar için önemsiz hale getirir. Bununda etkisiyle, çalışanlar ile sıcak ilişki kurmaya önem göstermezler (Appelbaum ve Girard, 2007: 16).

2.3. Motivasyon

Günümüz dünyasında nüfus artışı ve göreceli olarak genişleyen refah etkisi ile tüketimde geçmiş dönemlere göre ciddi bir artış meydana gelmiştir. Tüketimde yaşanan bu artış üretimde artışı zorunlu hale getirmiştir. Küreselleşme ve bilgi dünyasının teknoloji transferini hızlandırması neticesinde bundan bir asır önce sınırlı sayıda şirkette veya ülkede var olan kabiliyetler, pek çok şirkete veya ülkeye yayılmıştır ve bu durum şirketler, ülkeler ve bölgeler arası rekabeti arttırmıştır (Saraçoğlu, 1998; Can, Aşan ve Aydın, 2006: 1). Bu rekabet ortamı, öne geçmek, fark yaratmak isteyen örgütler için insan faktörünü her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. İşini iyi yapan, örgütün değerlerini benimseyen, hedeflere ulaşmak için çaba sarf eden çalışanlar, örgütler arasındaki farklılıkların en büyük etkeni olarak görülmekte ve bu sebeple örgütler insan kaynakları birimine özel önem atfetmektedirler (Başaran, 2004: 271).

Bireylerde yaşamı sağlayan temelde iki güdü grubu yer almaktadır. Bunlar doğuştan getirilenler ve sonradan öğrenilenlerdir. Doğuştan getirilen ve içgüdü olarak tanımlanan güdüler, tüm canlılarda nerdeyse aynı olan nefes almak, yemek, içmek gibi fizyolojik güdülerdir. Sosyal güdüler diye adlandırdığımız sonradan öğrenilen güdüler ise sosyal varlık olmanın sonucunda ortaya çıkan çalışma, saygı, sevgi, dostluk, tanınma gibi güdülerdir (Eroğlu, 2010: 53-54).

TDK (2020) sözlüğünde "güdüleme, isteklendirme" anlamına gelen motivasyon terimi/sözcüğü, dilimize Fransızcadan geçmiş olup kelimenin aslı "motivation" dur. Psikoloji bilimine ait bir olgu olan motivasyon kavramı; Latincede "movere", hareketlendirme, hareket ettirme sözcüğüyle karşılanan ilgi istek ve ihtiyaçların geneli için kullanılmaktadır (Taşdemir, 2013: 5). Türkçe karşılığı olarak güdü, saik veya hareket geçirme kelimeleri kullanılabilir. Davranışı hedefe yönlendiren ve kişiyi

faaliyete geçiren güç olan motivasyon, insanları belli bir amaca ulaşmak için harekete geçirme çabalarının toplamı olarak ta ifade edilebilir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2016: 141; Eren, 2017: 498). İnsanı harekete geçiren ve hareketlerini yönlendiren temel faktörler, kişinin düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Harekete geçirme, hareketi devam ettirme ve bireyi olumlu yöne yöneltme olmak üzere üç temel özelliğe sahip bir güç olan motivasyon, bireyi ve bireyleri bir yöne doğru sürekli olarak hareket geçirme çabalarının tümü (Güney, 2015a: 254), örgütün ve personelin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı oluşturarak personelin etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreçleri (Parlak, 2016: 216) olarak tanımlanabilir.

Ryan ve Deci'ye göre motivasyon, motive olmak, bir şeyler yapmaya yönlendirilmek demek olup, harekete geçmek için herhangi bir itici güç veya ilham hissetmeyen kişi motivasyonsuz olarak nitelendirilir. Buna karşın güdülenen veya iş sonuna odaklanan biri motive edilmiş olarak kabul edilir (Ryan ve Deci, 2000: 54).

Bireyleri belli amaçlara doğru yönelten, sahip olduğu enerjinin bir kısmını bu amaçlara ulaşmak için sevk etmesini sağlayan, bireylerin davranışlarında bir takım değişiklikler sağlayan bir olgu olan motivasyonun etkilendiği pek çok kaynak bulunmaktadır (Eroğlu, 2010: 413). Bu kaynaklar, kendi istek ve arzuları (Koçel, 2015: 730), içsel süreçleri (Hoy ve Miskel, 2012: 2010) olabildiği gibi, çevresel faktörler de (Us, 2007: 10) olabilmektedir.

Motivasyonun üç farklı durumu bulunmaktadır. İlki motive olmama (amotivation), bir eylem ile ilgili motivasyonun olmamasıdır. İkincisi içsel motivasyon (intrinsicmotivation), eylemin kendisi kişi için cazip olduğundan eylemi kendi isteğiyle yapmaktır. Üçüncüsü dışsal motivasyon (extrinsicmotivation) ise bir eylemin düzenlenmesinin bazı gerekçelere dayandırılmasıdır (Gagne, 2014: 2). İçsel motivasyonumuz değerlerimiz ile uyumludur ve tatminini de insanın iç dünyası ile ilgilidir. Dışsal motivasyon ise daha tatmin edici bir özelliğe sahiptir (George, 2011: 227). Dışsal motivasyonun tatmin edilip edilmediği daha net olarak görülebilmektedir. Bunun sebebi bu tür motivasyonu sağlayan araçların genellikle somut olmasındandır.

Motivasyonu, bireyin harekete geçmesini sağlamak için onu isteklendirme ve etkileme süreci (Güney, 2015b: 22), çalışanları örgüt ya da kurumun amaçlarına yaklaştıran, inandırıcı ve özendirici nitelikteki tüm eylem ve uğraşlar (Koçel, 2015: 313), bireyin

harekete geçmesini sağlayan, hareketlerine yön veren, bireyin umutlarını, inançlarını, arzu, amaç, tercih, irade, hırs, moral, özlem, çıkar gibi duygularını içeren bir süreç (Serinkan, 2008: 159) ve insan davranışlarının altında yatan nedenleri açıklayan (Torlak, 2008: 239) bir olgu olarak tanımlamak mümkündür.

Örgütlerin ister yönetim isterse çalışan kademesinde yer alsın, bireylerin birim zamandaki performansları ve iş verimliliğine etki eden faktörlerin neler olduğu yönetim bilimi araştırmacılarının üzerinde en çok durdukları konulardan biri olmuştur. Özellikle, sanayi devrimi sonrasında yaşanan gelişmeler iş gücünün nicelik olarak azalmasına sebep olmuştur (Eren, 2008: 493). Bu süreçte, nicel anlamda yaşanan bu azalmanın tersine, çalışanların nitelikleri daha önemli hale gelmiş, çalışanlardan daha etkin ve verimli olmaları beklenmiştir.

Bir örgütte motivasyonun sağlanmış olması, çalışan verimliliğini arttırırken, örgütün ve liderin verimliliğine de olumlu yönde katkı sağlar. Örgütlerin her durum ve koşulda, hangi alanda çalışıyor olursa olsun başarılı olmaları ve kendilerinden beklenen kaliteli hizmeti sunabilmeleri öncelikle çalışanların motivasyonuna bağlıdır (Başaran, 2000: 69).

Motivasyon tanımları arasında farklılıklar olmakla birlikte; belirlenmiş olan bir hedefe ulaşmak için bireyin harekete geçmesini sağlayan motivasyon aynı zamanda bireyin gösterdiği davranışı güçlendirmesini ve çaba harcamaya devam etmesini sağlayan güç (Başaran, 2004: 381) olarak kabul edilmektedir. Bu yönü ile tüm sektör liderleri, özellikle de okul yöneticileri, motivasyonun performansa önemli oranda etki ettiği görüşüne sahiptirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 79). Özellikle hareket sınırları mevzuat ile katı bir şekilde çizilmiş kamu sektöründe elinde bulunan insan kaynağı varlığının en verimli şekilde kullanılabilmesi için, kişilerin motive edilerek işe koşulması örgüt için hayati öneme sahip olabilmektedir.

2.3.1. Motivasyonun Önemi

Yönetimin görevi, grubun veya örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Bunun gerçekleşmesi için insan kaynağının verimli bir şekilde işe koşulması gereklidir (Başaran, 2000: 73). Örgüt çalışanlarının yaptıkları işten ve üyesi oldukları örgütten mutluluk duymaları, belirlenmiş amaçlar için çaba sarf etme noktasında istekli olmaları, bu isteği besleyecek ruhsal, bedensel ve zihinsel enerjiye sahip olmaları, iş ve iş yerine karşı olumlu tutum geliştirmeleri motivasyon ile mümkün olmaktadır.

İnsanlara iş yaptırmanın bir tek yolu vardır, o da insanların bunu istemelerini sağlamaktır (Levine ve Crom, 1993: 46; Koçel, 2015: 633). Çalışanlarda istekliliği sağlamanın yolu ise onları motive etmektir. Bunu amaçlayan yöneticiler, onları geliştirmeli ve yetiştirmelidir. Geliştirme var olan beceri, iş ve yeteneklerin iyileştirilmesidir. Yetiştirme ise işin gereklilikleri ve becerilerinin bireye kazandırılmasını içeren eğitim süreci olarak tanımlanabilir (Uyargil vd., 1998: 170). Yetiştirme ve geliştirme süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işletilmesi ve örgüt için istenen sonuçlar doğurması için personelin iyi tanınıyor olması, eksikliklerinin ve aksayan yönlerin bilinmesi gereklidir.

Motivasyon, duyguları hedeflere odaklamak, kendini harekete geçirip davranışlarını kontrol etmek ve yaratıcılık için gereklidir. Burada özellikle duyguları kontrol etme özel bir öneme sahiptir. Çünkü duygularımız düşünme, planlama, sorunları çözme gibi zihinsel yeteneklerimizin sınırlarını çizmektedir (Serinkan, 2008: 158). Motivasyonun esası gereksinimlerin karşılanması olduğundan, çalışanları motive eden faktörler, çalışanların duygu ve tutumları yönetim tarafından ne kadar iyi anlaşılırsa çalışanlar o kadar iyi motive edilebilirler.

Yöneticiler motivasyon araçlarını kullanarak yapılan işe konsantre olmayı, işin daha iyi yapılmasını ve kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlama çabası içindedirler. Motivasyonun diğer bir boyutu da çalışanların doyum düzeyi ile ilgilidir. Kendi çaba ve faaliyetleri örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilen bireyin yaptığı iş ile ilgili doyum düzeyi yüksek olacağından, bu bireyin kişisel mutluluğu ve memnuniyetini de sağlayacaktır (Önen ve Kanayran, 2015: 50).

Bireylerin davranışlarının (bir eylem olabileceği gibi eylemsizlikte olabilir) mutlaka bir nedeni vardır ve bir amacı gerçekleştirmek için yapılmaktadır. Bireyler farklı düzeyde ve çeşitlilikte bilgi, yetenek ve deneyime sahiptirler ancak pek çok çalışan bu potansiyellerini kullanmamakta ya da kullanamamaktadırlar. Potansiyelin işe yönlendirilmesi, örgütün hedefleri doğrultusunda kullanılması için çalışanların cesaretlendirilmesi ve işin çalışanlara özendirilmesi gereklidir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 138). Yönetici tarafından çalışan motivasyonları sürekli olarak takip edilmeli, işin her hangi bir aşamasında yüksek olan motivasyonun başka bir aşamada düşebileceği unutulmamalı, gerekli durumlarda müdahaleye hazır olunmalıdır. Bazı işleri yarım bırakmak hiç başlamamaktan daha kötü olabileceği için, başarılamayacak

işlere girişmemek, özellikle de eğitim sektöründe buna dikkat etmek önem arz etmektedir.

2.3.2. Motivasyon Süreci

Bir istek ya da bir ihtiyacın etkisiyle belirlenmiş olan hedefe doğru eyleme geçmeye, motivasyon süreci denilmekte olup; birey bu istek veya ihtiyaçlarını gidermek için çeşitli davranışlarda bulunur (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 97-98). Gerçekleştirilen eylemler neticesinde istek ve ihtiyaçlara ulaşılabilirse kişi tatmin ile; aksi taktirde tatminsizlik ile karşılaşır. Bu sebeple motivasyon süreçleri planlanırken; sonucunda hedefe ulaşılmasının da planlanması faydalı olacaktır. Motivasyon süreci belli bir zaman aralığını kapsamakta olup; sürenin uzunluğu motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır. Motivasyon süreci belirlenirken, işin, kişinin ve süreç sonunda elde edilen sonucun dikkate alınması gerekmektedir (Güney, 2015b: 316-318).

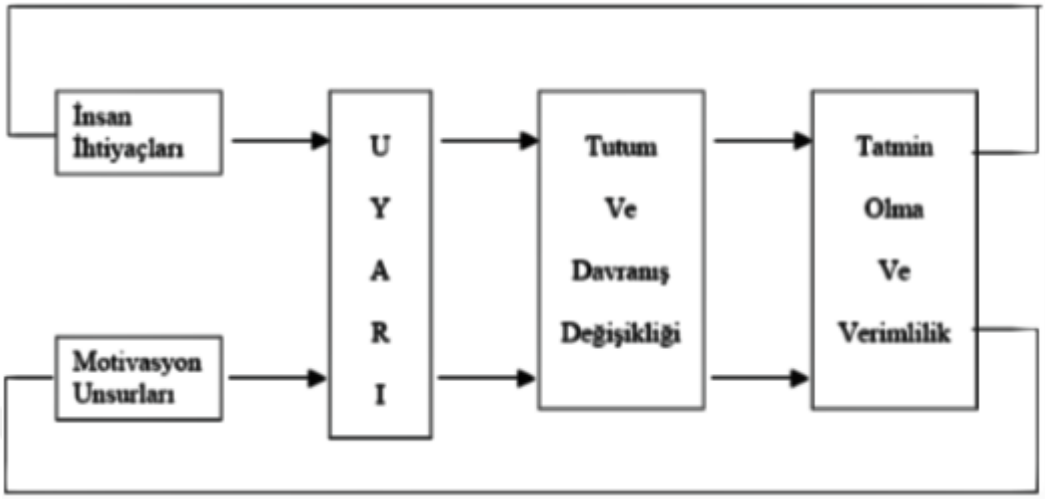
Fizyolojik ve psikolojik motivasyon araçlarının varlığı çalışanların çeşitli yönlerde davranış göstermelerini sağlar. Belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda gerçekleşen bu davranışlar amaca ulaştığında yani doyum sağlandığında ortadan kalkarlar. Ancak bireyler için sürekli bir eylem durumu vardır ve bunu sağlayan ise yeni ortaya çıkan gereksinimlerdir. Bu durum sürekli bir döngü halinde devam edip gittiği için motivasyon dinamik bir yapıya sahiptir (Özkalp, 1982'den akt. Yıldırım, 2015: 36). Bu sebeple yöneticiler tarafından çalışanların motivasyon durumları aktif olarak izlenmeli ve motivasyon kaybının görüldüğü durumlarda müdahale edilmelidir. Bu müdahale motivasyonu sağlayan araçların değiştirilmesi olabileceği gibi var olan motivasyon araçlarının ön plana çıkarılması ile de olabilmektedir.

Örgüt üyelerinin motivasyonu sağlanmak isteniyorsa aşağıdaki ilkelere dikkat edilmelidir (Prokopenko, 1987: 239)

- Çalışanlar ile yönetim arasında her iki tarafında kaygı ve düşüncelerini açıklayabilmelerine ve sorularına cevap imkânı veren iletişimin ve güven ortamının olması,
- Performansın temel ilke olduğunu belirten ve buna göre ilerleme imkânı sunan bir personel politikasının olması,
- Çalışanlara performanslarının karşılığının verilmesi,
- Örgüt için temiz ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturularak, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışan kaygılarının giderilmesi,

- Örgüt mensuplarına vizyonlarını ve becerilerini geliştirecek imkânların sunulması.

Aşıkoğlu (1996)'na göre motivasyon süreci şeması Şekil 2.3.2.1.'deki gibidir:



Şekil 2.3.2.2. Motivasyon Süreci (Kaynak: Aşıkoğlu, 1996:37).

Bu süreci kısa bir şekilde şu şekilde açıklayabiliriz (Taşdemir, 2013: 8):

İhtiyaç: Önem derecesi kişiler arasında farklılıklar göstermekle birlikte; bireylerin sürekli olarak tatmin etmek için çaba sarf ettiği gereksinim ve arzuları.

Uyarılma: Gereksinimlerin ortaya çıkması sonrası motivasyon sürecinin başlaması.

Tutum ve Davranış: Uyarılma sonrası kişinin harekete geçmesi.

Tatmin Olma ve Verimlilik: Gereksinimleri giderilen bireyin motivasyon sürecinin tamamlanması sonrası doyuma ulaşıp mutlu olması.

Bütün gereksinimler birer motivasyon aracıdır fakat motive eden, karşılanmış gereksinimler değil karşılanmamış olanlarıdır (Güney, 2015a: 260). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bu durumu net bir şekilde ifade etme özelliğine sahiptir. Karşılanan gereksinim sonrası ortaya çıkan yeni gereksinimler bulunmaktadır ve bu gereksinimler kişinin harekete geçmesinin altında yatan nedendir.

Tüm toplumlarda geçerli, tüm örgütlere uygun bir motivasyon modelinden bahsedilemez. Çünkü her toplum ve her örgüt birbirinden farklı ihtiyaçlara sahiptirler. Çok uluslu örgütlerde bu durum net olarak gözümüze çarpmaktadır. Bu şirketler gerekirse kurumsal yapılarını bir kenara koyarak yerel değerler üzerinden motivasyon çalışmalarını yürütmektedirler. Bununla birlikte önem sırası değişmekle birlikte

motivasyon araçları üçe ayrılmaktadır. Bunlar: ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel-yönetsel araçlardır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 132). Yönetim kademesinden bu aşamada beklenen, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun doğru motivasyon araçlarının kullanılmasını sağlamaktır. Örgüt üyelerinin kişiliklerine ve beklentilerine uygun olmayan motivasyon süreçleri, uygulamada yetersiz kalacağı için bunların başarısız olması muhtemeldir (Güney, 2015a: 262).

Motivasyonun iki önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi, motivasyonun ancak insan davranışlarının gözlenmesi sonucu anlaşılabilir bir kavram olduğudur. İkincisi ise, motivasyonun kişiye has olması durumudur (Koçel, 2015: 731). Örgüt motivasyon süreçlerinde üyelerin kişilik özelliklerinin lider tarafından iyi bilinmesi gereklidir. Güdülemenin (motivasyon) kişisel bir olay olduğu unutulmamalıdır. Bir çalışan için güdülenme sağlayan bir araç bir diğeri için etkili olmayabilir. Yönetici, her bir çalışanın ayrı bir birey olduğunu bilmeli, onu tanıyarak nelerin o kişiyi güdüleyeceğini doğru bir şekilde tespit etmelidir. Bunun için yapılacak en önemli şey ise çalışan davranışlarının gözlenmesidir (Gürgen, 1997: 204). Çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları doğru tespit edildikten sonra çalışan uyarılma aşamasına geçer ve bu uyarılma eyleme dönüşür. Motive olarak yapılan eylem örgüt için verimli sonuçların ortaya çıkmasını sağlar (Başaran, 2000: 17). Bu süreç tamamlandığında çalışan ihtiyaçları karşılandığı için tatmin duygusunu yaşarken; örgüt ise ortaya çıkan verimlilik sonucunda başarıya ulaşmış olur.

2.3.3. Motivasyon Türleri

İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki tür motivasyon vardır (Başaran, 2004: 264).

a- İçsel Motivasyon:

İçsel motivasyon, insanı etkin olmaya iten, istediğini elde edene kadar etkinliği sürdürmesini sağlayan ve doyuma ulaşıldığında durulan doğal bir itici güçtür (Başaran, 2000: 75). İçsel olarak motive olmuş bir birey için en büyük mutluluk, hedefine ulaşmasıdır. İçsel motivasyona sahip kişi için ceza ve ödüle gerek duyulmamaktadır. Eylemin kendisi ödül olarak yeterlidir (Hoy ve Miskel, 2010: 157). İçsel motivasyonda önemli olan görevi başarmaktan da öte işin yapıldığı süreçte duyulan zevk ve istekliliktir (Çetin, 2004: 90). İnsanoğlunun var olduğu günden bu güne yaptıklarının

temelinde yatan neden olarak kabul edilir ve bireyin duygularına, düşüncelerine, psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarına-beklentilerine göre hareket etmesine sebep olur.

İçsel motivasyon kişinin iç dünyası ile ilgili olmakla birlikte; Çalışan tarafından yerine getirilen görevin çalışan değerleri ile örtüşmesi, beceri çeşitliliği içermesi, bütünlük arz etmesi, anlamlı oluşu, dönüt sağlama, iyi ilişkiler kurma, yükselme olanağı sunması gibi özellikleri içsel motivasyonu desteklemektedir (Başaran, 2004: 265). Örgütlerin özellikle bu konuya dikkat etmesi ve motivasyon araçlarının içsel motivasyonu destekleyecek şekilde yapılandırılması istenilen sonuçlara ulaşma noktasında önem arz etmektedir.

b- Dışsal Motivasyon:

Bireyin dışından gelen etkilerin ortaya çıkardığı motivasyondur. Dışsal motivasyon içsel motivasyona dayanmakta ve dışarıdan yapılacak etkiler ile onu harekete geçirmeyi sağlamaktadır. Bir öğrencinin yüksek not aldığı için öğretmeni tarafından övülerek pekiştirilmesi sonucu motive olması buna örnek gösterilebilir (Akbaba, 2006: 344).

Dışsal motivasyonda motivasyonu sağlayan araç dışarıdan gelen ödül veya cezadır. Eylem veya süreç sona erdiğinde elde edilecek olan sonuç motivasyonu sağlamaktadır. Dışsal motivasyonda eylemin tek başına değeri bulunmamakta; eylemin sonuçları değer taşımaktadır (Hoy ve Miskel, 2010:157).

Dışsal motivasyonu sağlamak için lider tarafından işe sarma, ödüllendirme, usa başvurma, yarışa sokma, dostluğu kullanma, pazarlık yapma, borçlandırma, diretme, gözdağı verme, üste başvurma, cezalandırma, ödüllendirme gibi kullanılabilecek pek çok yöntem bulunmaktadır (Başaran, 2004: 267-268). Bu yöntemlerden kişiye ve zaman uygun olanın kullanılması durumunda motivasyon süreci olumlu sonuçlanacak; aksi durumda ise tam tersi bir durum ortaya çıkabilecektir.

Motivasyonun dışarıdan beklenilmesi, iş ve eğitim hayatında başarı elde etmede en büyük tehlikedir (Serinkan, 2008: 158). Çünkü işin devamı sürekli olarak başkalarının yönlendirmesine ve müdahalesine bağlıdır. Bu yönlendirme ve müdahalenin olmaması durumunda kişinin eylemi terk etmesi veya görevlerini kendinden beklenen şekilde yapmaması, eğitim süreçlerinin aksamasına ve telafisi güç sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

2.3.4. Motivasyon Kuramları

Yöneticiler için motivasyon konusundaki en büyük problemlerden biri, insanların gerçekten ne istediklerinin tam olarak anlaşılamamasıdır. Her bir birey kendine has özelliklere sahiptir. Bu özellikler, insanların olayları farklı algılamalarına ve aynı etkiye farklı tepkiler göstermelerine sebep olabilmektedir. Bir iş göreni neyin tam olarak motive ettiği ancak, objektif bir gözlem veya bizzat kişinin ifadeleri anlaşılabilir (Hanks, 1999: 114).

Bireylerin, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması suretiyle örgütün hedefleri çerçevesince yönlendirilmesi olarak da tanımlanan motivasyonun yöneticiler tarafından öneminin anlaşılıp anlaşılmaması ve konu ile ilgili çalışma yapılıp yapılmaması, örgüt için oldukça büyük öneme sahiptir. Ücret, ödüllendirme, eğitim, başarı takdir, vb. araçlarla başarılı motivasyon yönetiminin yapıldığı işletmelerde çalışanların sosyal, psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçları gözetilerek bu işlemler yürütülüyorsa, örgütün performansının artması beklenir. Bir örgütte motivasyon araçlarının doğru kullanılmasının sağlanması için bu konunun profesyonelleri olan örgütün yöneticileri tarafından motivasyon kuramlarının bilinmesi önemlidir.

Motivasyona yönelik kuramlar, bireylerin ortaya koydukları davranışların nedenleri ve bu davranışların ortaya konulmasını sağlayan süreçleri ele alırlar (Serinkan, 2008: 83), Motivasyon kuramları çalışma hayatında kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki ana grupta toplanırlar. Kapsam (İçerik) kuramları, insanın doyuracağı güdülerine ya da gereksinimlerine, davranışı neyin harekete geçirdiğine odaklanırken; süreç kuramları ise, güdülenmenin oluşumuna odaklanırlar (Başaran, 2000: 82).

Tablo 2.3.4.1: Motivasyon Kuramları

MOTİVASYON KURAMLARI	**Temel İhtiyaçlar Kuramları**	Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi 1954	Fizyolojik İhtiyaçlar
			Güvenlik İhtiyacı
			Ait Olma İhtiyacı
			Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı
		Alfer ERG Kuramı 1972	Var Oluş
			İlişki

			Gelişme
		Mc Clelland Başarı İhtiyacı Kuramı 1985	Başarı İhtiyacı
			İlişki İhtiyacı
			Güç İhtiyacı
		Herzberg Çift Faktör Kuramı 2003	Hijyen
			Motive Ediciler
	Mativasyon Dış Faktör Kuramları	Skinner Pekiştirme Teorisi 1953	Olumlu Pekiştirme
			Kaçınma Öğrenme
			Cezalandırma
			Sönme
	Motivasayon İç Faktör Kuramları	Adams Eşitlik Kuramı 1963	
		Vroom Beklenti Kuramı 1964	
		Locke Hedef Koyma Kuramı	
	Yönetim Kuramları	Bilimsel Yönetim Kuramı 1920	
		Mc Gregor X ve Y Kuramı 1960	
		Ouchi Z Kuramı	

Kaynak: Hauser (2014: 245).

Tablo 2.3.4.1.'de görüldüğü gibi, motivasyonu açıklamaya çalışan pek çok kuram vardır. Ancak bunların hiç biri için genel geçerdir yorumu yapma imkânı bulunmamaktadır. Bunun en önemli sebebi ise, insanın içinde bulunduğu yaşam şartlarının ve duygu dünyasının değişimine paralel olarak beklentilerinin ve davranışlarının değişmesidir. Bu sebeple motivasyon kavramı karmaşık ve dinamik bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte yaptığımız çalışmada öne çıkan bazı kuramlar ele alınmıştır.

2.3.4.1. Kapsam Kuramları

Bireyi güdüleyerek eyleme geçmesini sağlayan ve bireyi yönlendiren ya da davranışını yavaşlatan ve ortadan kaldıran kişisel etmenleri inceleyen kapsam kuramları, insanların güdülerini ve bunların etkisi ile insanların bu güdüleri doyurmak için

harekete geçtiği hedefleri tanımlamakla ilgilenir (Serinkan, 2008: 84; Torlak, 2008: 240). Kapsam kuramları statiktir ve insanı içinde bulunduğu duruma göre ortaya çıkan güdü ve ihtiyacının giderilmesi esasına dayanmaktadırlar (Eroğlu, 2010: 424).

Eğer yönetimler, bireylerin harekete geçmesini sağlayan faktörleri tespit edebilirse; bunlara yönelik yapacağı çalışmalarla örgüt içinde motivasyonun artmasını sağlayabileceği için önem kazanmış olan bu kuramlar, motivasyonu basitleştiren tanımlamaları ile yöneticiler tarafından yoğun olarak kullanılmaktadırlar.

Yaptığımız bu çalışmada kapsam (içerik) kuramları ile ilgili olarak "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı", Herzberg'in "Çift Faktör Güdüleme Kuramı", D.C. McClelland'ın "Başarıya Güdülenme Kuramı" ve "X ve Y Kuramları" incelenmiştir.

a- Abraham Maslow' un 'İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı:

Motivasyonu tanımlamak için ortaya atılan pek çok kuram bulunmaktadır. Bu kuramların en önemlilerinden biri kabul edilen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, insanoğlunun her türlü eyleminin bir isteğini-ihtiyacını gidermeye yönelik olduğu ve insanlar için ihtiyaçların bir sıralamasının olduğu tezine dayanır (Güney, 2015b: 321).

Bu kuram özellikle de yöneticiler tarafından genel anlamda kabul görmektedir. Kuramın 1940'lardan beri önemini korumasının altında yatan en önemli sebep, ihtiyaçları hiyerarşik bir düzen içinde vermesinden ve mantığının kolay anlaşılıyor olmasındandır (Fisher, 2009: 350).

Maslow her insanda bulunan, fizyolojik ihtiyaçlar, emniyet ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının beş kademeli bir hiyerarşi oluşturduğunu ifade etmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 103). Bu hiyerarşik yapıda bir ihtiyaç karşılandığında ortadan kalkar ve onun yerine diğer bir ihtiyaç ortaya çıkarak karşılanmayı bekler (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 81). İhtiyaçların bireyi davranışa sevk etmesi ihtiyacın arzulanma ve giderilme derecesine bağlıdır (Güney, 2015a: 265). Giderilen her bir ihtiyaç yeni bir ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İhtiyaçların bu sıralaması bir piramiti andırdığı için bu yaklaşım Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi olarak da anılmaktadır.

Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu (2015: 142-143) ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında yer alan basamakları şu şekilde açıklamışlardır:

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan nefes alma, yemek yeme, su içme, uyuma, cinsellik gibi temel ihtiyaçları bu grup içinde ele alınmaktadır. İş ortamının fiziksel faktörleri, ödemeler, uygun çalışma koşulları bu ihtiyaçlara örnek olarak gösterilebilir.
- **Güvenlik İhtiyaçları:** Sağlık, sahiplik, fiziksel güvenlik, iş güvenliği, tehlikelerden korunma, korku duymama gibi ihtiyaçlar bu grupta yer almaktadır. İş hayatında güvenli çalışma koşullarının var oluşu bu kategori ile ilgilidir.
- **Sosyal İhtiyaçlar (Bağlanma-Aidiyet İhtiyaçları):** Başarı, kendine güvenme, saygınlık elde etme, statü sahibi olma gibi ihtiyaçlardır. İş hayatında öz saygı ihtiyacına toplumsal statü elde etme, unvan kazanma yapılan iş ile ilgili alınan geri bildirimler ve benzeri faktörler örnek olarak gösterilebilir.
- **Öz Saygı İhtiyaçları:** Bu gruptaki ihtiyaçlar öz saygı, özerklik, başarma gibi içsel unsurlar ile statü elde etme, tanınma, dikkat çekme, takdir edilme gibi dışsal unsurları içerir. Örgüt ortamında itibar ve saygınlık ihtiyaçları kişinin örgüt içerisindeki sorumluluklarında artış, tanınma, yüksek bir statüye sahip olma, örgüte katkılarda bulunma istek ve beklentileri ile ortaya çıkar.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Bireyin, diğer ihtiyaçlarını gerçekleştirerek daha cazip işlere yönelmesi ve daha yüksek statüye sahip olmasıdır. Yeni bir iş kurma, kendini gerçekleştirme ve yaratıcılık için olanaklara sahip olma iş hayatı ile ilgili verilebilecek örnekler olup; bu kategori Maslow'un piramidinin en tepesinde yer almaktadır.

Maslow'a göre, fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları düşük düzeyli ihtiyaçlardır ve bu ihtiyaçların tatmini dışsal faktörlere bağlıdır. Sosyal ihtiyaçlar, öz saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise yüksek düzeyli ihtiyaçlardır ve bu ihtiyaçların tatmini içsel faktörlere bağlıdır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 275). Yöneticiler için bu bilgi oldukça değerlidir. Buna göre yönetim kademesi düşük düzeyli ihtiyaçların giderilmesi için motivasyon araçlarını doğrudan kullanarak dışsal motivasyonu sağlama imkanına sahipken; yüksek düzeyli ihtiyaçlar için ise kullanılan motivasyon araçları ancak dolaylı yoldan kişileri etkileyip içsel motivasyonun sağlanmasına etki edebilecektir (Başaran, 2000: 75-79).

İhtiyaçlar hiyerarşisinin yöneticiler tarafından bir motivasyon aracı olarak kullanılması mümkündür. Bu teoriye göre insanlar, sahip oldukları imkân ve

doyurulan ihtiyaçlar ile motive olamazlar. İnsanların motivasyonunu sağlayan sahip olamadıklarıdır. Çalışanların gidermek istedikleri ihtiyaçları doğru tespit eden yönetici, bu ihtiyaçlarını giderme imkanlarını oluşturduğunda, astlarını motive edilebilecektir (Güney, 2015b: 322)

Bu kurama yöneltilen en önemli eleştirilerden biri bireysel farklılıkların ve durumsallığın buradaki sıralamayı değiştirebileceğidir. Farklı etkenler, ihtiyaçların sıralamasını değiştirebileceği gibi, bazen ihtiyaçların aynı anda giderilmesi de mümkündür (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015:144). Bu sebeple teoriyi şu şekilde yorumlamak daha doğru olabilecektir. Maslow, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini tatmin ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür. Maslow'un hiyerarşisi bir piramit gibi sıralanmış olmakla birlikte ihtiyaçlar kesin sınırlar ile birbirinden ayrılmamaktadır. Bunun sebebi ise kişiler arasındaki kişisel, duygusal, maddi, manevi farklılıklar ile içinde bulunulan durumların farklılıklarıdır. Bu sebeple ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini genel bir kalıp olarak görmek (Koçel, 2015: 736) ve motivasyon süreçlerini her bir bireyin ayrı bir dünya olduğunu dikkate alarak yürütmek gereklidir.

Bu kuramın yönetici açısından önemi şu şekilde açıklanabilir. Eğer yönetici, çalışanların hangi ihtiyaçları önemsediğini bilirse; o ihtiyaçların karşılanmasını sağlayacak ortamı sunarak istendik yönde davranışların gelişmesini sağlayabilir (Koçel, 2015: 734). Burada tespiti yapılan ihtiyacın hangi basamağa ait olduğunu da bilmek, motivasyonu buna göre yapmak gereklidir (Robbins ve Judge, 2012: 206). Yönetim, bireysel ihtiyaçları ve diğer değişkenleri dikkate alarak giderilen ihtiyacın yerine gelecek olan ihtiyacın ne olduğunu doğru bir şekilde tespit edebilirse, doğru motivasyon araçları ile motivasyonun devamını sağlayabilecektir.

b- Frederik Herzberg "Çift Faktör Güdüleme Kuramı"

Güdüleme-Hijyen kuramı olarak da bilinen çift faktör kuramı 1959 yılında 200 dolaylarında mühendis ve muhasebeci ile yapılan çalışmalar neticesinde ortaya konulan bir kuramdır. Bu araştırma, bireyin işine ilişkin tutumlarının onun başarı ve başarısızlığını belirleyeceği fikrinden hareket etmiş (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 106), "İnsanlar işlerinden ne ister?" sorusuna cevap aramıştır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 187). Araştırma sonucunda elde ettiği bulgular Tablo 2.3.4.1.1'de sunulmuştur.

Tablo 2.3.4.1.1: Çift Faktör Kuramı

Hijyen Faktörler	**Motive Edici Faktörler**
Ücret düzeyi Ast-üst ilişkileri İşletme politikaları Çalışma koşulları	Tanınma Yetki sahibi olma ve sorumluluk üstlenme Takdir edilme Başarı kazanma İşin çekici olması Kariyer olanaklarının varlığı

Kaynak: Can, Aşan ve Aydın (2006:106).

Herzberg'in motivasyon teorisine göre, bireylerin motivasyonu hijyen faktörler ve güdüleyici faktörler olmak üzere iki gruba ayrılır. Motivasyonunun sağlanması için öncelikle hijyen faktörler karşılanmalıdır. Daha sonra ise güdüleyici faktörler bireyin gerçekten motive olmasını sağlayacaktır. Hijyen faktörler doyumsuzluğu azaltmaya hizmet ettiğinde Maslow'un alt seviye ihtiyaçlarına denktir. Güdüleyici faktörler ise Maslow'un üst seviye ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 85).

Bu kuramda gereksinimler bir hiyerarşi içinde gösterilmemiş, iki farklı kategoride ele alınmıştır. Bunlardan hijyen etmenlerinin varlığı işyerindeki tatminsizliği ortadan kaldırırken; yokluğunun sebep olacağı doyumsuzluk, çalışanın işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Motive edici etmenlerin ise, çalışanların istek ve hırslarını arttırıcı içsel güdülenmeyi sağlayan bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir (Başaran, 2000: 85-86).

Örgüt çalışanının motivasyonu için para gibi hijyen faktörlerden ziyade, güdüleyici faktörlerin sunulması gerekir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için ise örgüt çalışanlarına, mesleklerinde yükselme, başarılarının görülüp ödüllendirilmesi, takdir edilme, kurumsal işleyişe aktif katılma, vizyon ve misyondan haberdar olma, gelişme imkânı sağlanması ve sorumluluk alma gibi olanakların sunulmasının gerekli olduğu söylenebilir (Güney, 2015b: 322-323).

Sonuç olarak, motivasyonun temelinde ihtiyaçların olduğunu savunan Herzberg, belirtmiş olduğu hijyen faktörlerinin yeterli miktarda bulunmasının bireyin

motivasyonsuzluğu ve tatminsizliğinin oluşmasını önleyeceğini ifade etmiştir. Hijyen faktörlerinden burada asıl beklenen ise, motivasyonel faktörlerde oluşturması beklenilen güdülenme için şartların uygun hale getirilmesinin sağlanmasıdır. Bu şartlar sağlanmadığı taktirde; tatminsiz bireyin güdülenmesinin sağlanması oldukça zorlaşacaktır (Demir, 2018: 27).

c- D.C. McClelland'ın "Başarıya Güdülenme Kuramı"

David C. McClelland, 1938 yılında ortaya attığı ve insan davranışlarının nedenlerini ortaya koyduğunu iddia ettiği 20 den fazla gereksinimden başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimlerinin ele alındığı kuramdır (Serinkan, 2008: 95). Bir psikolog olan Clelland, Maslow ve Herzberg'den farklı olarak, insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuş (Kaplan, 2007: 82) ve ihtiyaçların öğrenme sonrası önem kazandığını vurgulamıştır (Güney, 2015a: 269).

Potansiyel olarak insanların çoğunda var olan başarı veya başarma isteği ve ihtiyacının, ortaya çıkıp eyleme dönüşmesinde uygun şartların ve ortamın sağlanmasının önemli bir etkisi bulunmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 191). Mc Clelland, iş insanları üzerinde yaptığı çalışmalarda, bu kişilerin başarı güdüsünün ortalamanın üstünde olduğunu tespit etmiştir. Buna göre, güdüsü başarı olan iş insanı için kar tek amaç değildir. Onun hareketlenmesini sağlayan asıl faktör başarı elde etme arzusudur. Kar işin ne kadar iyi yapıldığının basit bir ölçüsüdür. Kuram, insanların bazı ihtiyaçlarını çevreden ve içinde bulundukları kültürden öğrendikleri temeline dayanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 87). Çalışırken yüksek enerji ve istekle hareket eden bu güdüye sahip bireyler, risk alma arzusu içindedirler. Orta derecede zor ancak başarılabilecek hedeflere odaklanan birey, takım halinde çalışmaktan ziyade bireysel çalışmayı tercih eder. Yüksek başarı hedefi ile hareket eder ve alanında en iyi olup mükemmelliği yakalamayı çabalar. Bu çaba zor ve karmaşık işlerde yılmadan çalışmayı sağlar. Birey için işin kendisi motive edicidir (Şimşek ve Çelik, 2012: 109,191; Lunenburg ve Ornstein, 2013: 87).

Başarma ihtiyacı aracılığı ile motive edilen bireyde var olan motivasyonun gücü, diğer motivasyon araçlarından daha yüksektir. Bu araç ile motive edilen bir çalışan, diğer iş görenlere göre daha gerçekçi amaçlar için çalışır, işine daha çok sarılır, daha çok sorumluluk alır, yaptığı işi değerlendirir ve işi ile ilgili yeni yöntemler arar (Başaran,

2000: 86). McClelland tarafından geliştirmiş olan bu teorinin yöneticiler tarafından doğru bir şekilde ele alınması, başarı güdüsünü harekete geçirmek için doğru araçların kullanılması, yönetim süreçlerine ciddi katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

d- X ve Y Kuramları

Bu kuram temelde 2 ana tez üzerine kuruludur. X kuramına göre iş görenler iş yapmak istemezler, verimsizdirler ve motivasyonları düşüktür.

X kuramı esas olarak şu görüşleri kapsamaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015:145)

- Çalışanlar çalışmayı sevmezler ve mümkün olduğunca kaytarmaya çalışırlar.
- Çalışanlar çalışmayı sevmediklerine göre, amaçlarına ulaşmaları için yönlendirilmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
- Çalışanlar sorumluluktan kaçarlar ve her durumda emir beklerler.
- Çalışanların çoğu iş güvencesini diğer tüm etkenlerin üzerinde tutar ve bu kişiler çok az hırs gösterirler.

Y kuramına göre ise iş görenlerin motivasyonu yüksektir ve başarı için çaba sarf ederler.

Y kuramı esas olarak şu görüşleri kapsamaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015:145):

- Çalışanlar işlerini dinlenme ve oyun gibi algılarlar
- Çalışanlar işin amacını benimserler ise kendi kendilerine yön verirler ve kendi kendilerini kontrol edebilirler.
- Bireyler kabul etmeyi, uğraşmayı ve sorumluluk almayı öğrenebilirler.
- Yaratıcılık becerisi yalnızca yöneticilere özgü değildir ve toplum içinde yaygındır.

Bu kurama göre, X kuramına göre liderlik yapan yöneticiler yetkici, Y kuramına göre liderlik yapan yöneticiler ise demokratiktir. Ancak yönetim süreçleri içinde zaman zaman iki kuranında birlikte veya aynı lider tarafından farklı durumlarda kullanılması, daha yüksek verim elde etmeyi de sağlamaktadır (Torlak, 2008: 242).

Y kuramından hareketle ortaya çıkmış olan bir diğer kuram ise Z kuramıdır. Bu kuram Y kuramı ile Japon yönetim sanatının sentezi ile 1981 yılında Amerikalı yönetim bilimci William Ouchi tarafından kuramsallaştırılmış olup; karşılıklı güven içinde

yönetim ve çalışanların bir birlerini desteklemeleri esasına dayanmaktadır (Torlak, 2008: 244; Can, Aşan ve Aydın, 2006: 132).

2.3.4.2. Süreç Kuramları:

İçerik kuramlar, bireyin harekete geçmesini sağlayan etkiler üzerine çalışmalar ortaya koymuştur. Süreç kuramları ise, bireyin motivasyonunu etkileyen içsel faktörlerin oluşma süreçlerini tanımlamaya çalışmış, bireyin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilenmiştir. Bilişsel süreçlere ve düşüncelere odaklanan bu kuram, amaçların davranışı harekete geçirme sürecini inceleyerek, bu durum sonucunda bireylerin nasıl güdülenebileceğini bir model olarak ele almaktadır (Eroğlu, 2010: 437). Bu kuram kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildikleri ile ilgilenir (Koçel, 2015: 740) ve kişinin motivasyon sürecinde yer alan adımlara odaklanır (Torlak, 2008: 240).

Bu kurama göre davranışlar içsel etmenlerden ziyade dışsal etmenler tarafından kontrol edilmektedir. Çalışanların nasıl motive edileceği, bu bağlamda motivasyon sürecinin nasıl işlemesi gerektiği, davranışın nasıl başladığı ve nasıl devam edip sonlandırıldığı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları nasıl seçtiği soruları kuramın cevap aradığı sorulardır (Serinkan, 2008: 105). Örgütü için motivasyona önem veren bir lider, süreç kuramlarını kullanarak çalışanları motive eden faktörleri tespit edebilecek ve bir program çerçevesinde motivasyon süreçlerini sağlıklı bir şekilde işleterek istenilen hedeflere ulaşılmasını sağlayabilecektir.

a- Vroom'un Ümit Kuramı

Vroom tarafından geliştirilmiş bu kuram, çalışanı motive eden etkenler üzerinde değil, kavramsal düzeyde motivasyonun belirleyicileri üzerinde durmaktadır. Kuram, çalışanların davranış seçimlerinin nasıl yapıldığı ve bu davranışların ortaya çıkmasını sağlayan amaçların neler olduğu konusuna yoğunlaşmıştır (Yüksel, 1998: 130-142). Davranışlara yol açan ihtiyacın gücü, davranışın gücünü ortaya koymaktadır ve ancak güçlü davranışlarda süreklilik görülebilmektedir (Torlak, 2008: 254). Bu teoriye göre: çalışan ortaya koyduğu performans ile ödüllendirileceği düşüncesine sahiptir. Performans sonucunda elde edilecek ödül kişi için ne kadar büyük ise motivasyonda o derecede güçlü olacaktır.

Kurama göre motivasyon dört varsayım üzerine kuruludur (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 91) Bunlar:

- Kişinin kurumunu kendi beklentileri, motivasyonu ve geçmiş deneyimleri ile birleştirmesi,
- Kişinin davranışlarının kişinin kendi bilinçli seçimi olması,
- Bireyin üyesi olduğu kurumdan farklı beklentilerinin olması,
- Bireyin kendisi için en iyi sonuca ulaşmak için alternatifler arasından seçim yapmasıdır.

Bu kuramda başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına dair bir beklenti içinde olmalıdır (Eren, 2013: 571). Burada yer alan beklenti çabanın ödülle sonuçlanacağı olasılığını ifade etmektedir. Eğer birey, çabanın sonunda ödüle ulaşacağına inanıyorsa ve bunu bekliyorsa daha fazla çaba sarf edecektir. Beklentinin büyüklüğü çabanın büyüklüğü ile doğru orantılı olacaktır (Serinkan, 2008: 113). Çalışanların beklentilerinin gerçekleştirilen eylemler sonrası gerçekleşme beklentisi, davranışların ortaya çıkmasını sağlayacak motivasyonu oluşturmakta ve bireyi harekete geçirmektedir.

b- Pekiştirme Kuramı

Davranışsal kuramlardan biri olan bu kuram, davranışın sıklığının artmasının sebebinin, bu davranışın pekiştirilmesi olduğunu ortaya koymaktadır. Kurama göre bilişsel ve içsel süreçlerden çok, pekiştireçler davranışı yönlendirmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 220).

Pekiştime kuramı B.F. Skinner tarafından ortaya atılmış olan bir kuramdır. Bu kurama göre, bireylerin yaptığı eylemlerin ardından elde edilen istenilen sonuçlar eylemin tekrarlanma olasılığını arttırırken; ortaya çıkan istenmeyen sonuçlar ise eylemlerin tekrarlanma sıklığını azaltır veya eylemin ortadan kalkmasını sağlar (Güney, 2015b: 330; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 198; Serinkan, 2008: 121). Pekiştirme kuramına göre bireyler, istedikleri şeyi elde etmek veya istemedikleri şeyden kurtulmak için eyleme geçmektedirler. Yani bu kuram, elde edilen olumlu veya olumsuz neticelere göre bir eylemin tekrarlanıp tekrarlanmayacağına açıklık getirmektedir.

Bu teoriyi güdüleme aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 2015: 635):

- Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranışlar açık ve net olarak belirlenmelidir.
- Personel bu davranışlardan haberdar edilmelidir.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir.

Bu teoriye göre pekiştireçler kullanılarak edimin sıklığının arttırılabilir. Pekiştirme teorisi, bireylerin içsel süreçleri yerine, davranışlarının sonuçlarıyla ilgilenir(Akgemci ve Çelik, 2014: 198). Davranışlarının sonuçlarının ilgili davranışın tekrarlanmasını etkilediği için bu kuram aynı zamanda motivasyon kuramlarının içinde de yer almaktadır.

Pekiştirme kuramında kullanılan temel yöntemler şu şekilde açıklanabilir (Eren, 2017: 435)

- **Olumlu Pekiştirme:** Arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı tekrar ettirmesini sağlamak için teşvik edilmesidir. İçsel ve dışsal ödüller burada teşvik edici olarak yer almaktadırlar.
- **Olumsuz Pekiştirme:** Bir örgüt çalışanı tarafından benimsenmeyen ve arzulanmayan bir davranış veya tavır ortaya konulduğunda; bunun kişiye hissettirilmesi ve davranışın tekrar etmesini engelleyerek istendik davranış geliştirmek için bireyin yönlendirilmesini ifade eder.
- **Cezalandırma:** İstenmeyen bir davranış sergileyen kişinin, bu durum sebebi ile cezalandırılmasını ifade eden durumdur. Cezalandırma işleminin yanlış davranışı ortadan kaldırması beklenmektedir.
- **Son Verme:** Arzulanmayan bir davranışın ortaya çıkması durumunda, cezalandırma yöntemini kullanmadan, pekiştireçlerin kaldırılması ve bireye gelecek ile ilgili beklentilerinin gerçekleşmeyeceği durumunun idrak ettirilmesi ile istenmeyen davranışın ortadan kalkmasının sağlanmasıdır.

Pekiştirme kuramı motivasyon modeline göre; çalışan davranışları örgüt için olumlu sonuçlar ortaya çıkarıyor, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlıyorsa yönetici tarafından bu davranışların pekiştireçler kullanılarak desteklenmesi gerekir. Pekiştirilen olumlu davranışlar çalışanın doyuma ulaşmalarını sağlarken; diğer çalışanlara da beklenilen davranışların neler olduğunu göstermesi ve örgüt içinde bu yönde bir iklim oluşturması açısından önemlidir.

c- Adams'ın "Ödül ve Adalet Eşitliği Kuramı"

Bu kuramda bireyler, örgüt içinde kendilerine yönelik sergilenen davranışlarla, diğerlerine yönelik sergilenen davranışları karşılaştırırlar ve sonuçların girdilere oranının adil ve eşit olmasını beklerler (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 93). Yapılan karşılaştırma neticesinde elde edilen ödül veya ortaya çıkan iş ile ilgili sonucun adil olup olmadığı ile ilgili kişi tarafından yapılan yorum, bireyin motivasyonuna etki eder. İş ortamına veya örgüte kattıkları ile kazanımları arasında görmek istediği denge ve bu denge durumu ile ilgili diğer örgüt mensupları ile yaptığı kıyaslama sonucunda ortaya çıkan adil durum veya adaletsizlik, kişinin motivasyonu için değerlidir (Torlak, 2008: 254).

Çalışan tarafından yapılan kıyaslamalar neticesinde kurum içi ve kurum dışı diğer çalışanlarla eşitlik durumu ortaya çıkarsa; birey mutlu olur ve örgütün hedeflerine uygun olarak çalışma yapmaya, çaba sarf etmeye devam eder. Tam tersi bir değerlendirme yapıldığında ise, mutsuz olan birey örgütten ve örgütün amaçlarından uzaklaşır, performans kaybı ortaya çıkar ve dengesizliğin yarattığı zorlanmadan kaçmak ister (Başaran, 2000: 91). Bu durumun uzun süre devam etmesi, bireyin işten ayrılması ile sonuçlanabilmektedir.

d- Cranny ve Smith'in "Basitleştirilmiş Süreç Modeli"

Ümit Kuramından hareket ederek "Basitleştirilmiş Süreç Modelini" geliştiren Smith ve Cranny, diğer kuramların teknik terimler kullanarak güdülemede sorunu karmaşıklaştırdığını ifade etmektedirler. Konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmeye çalışmışlar ve çaba, doyum, başarı ve ödül kavramları arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde, başarı modelin ortasında yer almakta, ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Modelin özellikle vurguladığı husus ödülün başarıyı doğrudan etkilemediği, başarıyı doğrudan etkileyen faktörün çaba olduğudur (Eren, 2017: 544). Bu kurama göre çaba, ödül ve yaşanan-hissedilen doyum arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Her ödül doyuma ulaşmayı sağlayamamakta veya her doyum için ödüle gerek duyulmayabilmektedir. Önemli olan faktör her zaman çabadır.

2.3.5. Motivasyon Ve Başarı

Bir örgüt çalışanlarının, benzer yönleri, ortak özellikleri ve ortak hedefleri olmakla beraber her biri ayrı bireysel özelliklere sahiptirler. Bu farklılıklar bireylerin iş yapma

becerileri üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Ancak bireyler arasında iş yaşamında var olan farklılıklar, sadece yetenek farklılıkları ile açıklanamazlar. Bu farklılığın ortaya çıkmasında en büyük etken motivasyondur (Eroğlu, 2010: 422). İyi bir motivasyon ile bireylerin tüm yeteneklerini örgüt için kullanması sağlanabileceği gibi, karşılanmamış ihtiyaçlar örgüt üyelerinin uygun ve uygunsuz davranışlar yapmalarına neden olmaktadır. Örgüt içinde uygunsuz davranışların minimum sayıda tutulması ve uygun davranışlarının oranının arttırılarak örgüt verimliliğinin sağlanması yönetimin başarısıdır (Torlak, 2008: 257). Bu kaygılara sahip olmayan yönetimlerin örgütlerinde motivasyonsuzluk durumu ortaya çıkacaktır. Bu durum ise örgüt üyelerinin potansiyellerini dahi kullanamamaları ile sonuçlanan bir süreçtir.

Robbins (2007: 186)'e göre motivasyon, bireyin belirlediği amaca erişmek için sarf ettiği yoğunluk, yön ve çabadaki ısrarcı olma sürecidir. Yoğunluk; bireyin ne kadar çok çalışacağıyla ilgiliyken, yön de bireyin gösterdiği çabanın belli bir amaca hizmet etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Motivasyonun ısrarcı olma boyutu da bireyin bu çabada ne kadar süre azimle devam edeceği ile ilgilidir (Mercanlıoğlu, 2012: 49). Motivasyonu tam olan kişinin, amacına ulaşana kadar azimle işine devam etmesi beklenmektedir.

Bireyin arzu ve ihtiyaçları gözetilerek yönetim tarafından bir takım imkânların sunulması kişinin iş görme arzusunu arttıracaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar, onun çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu amaçla çabalarını yoğunlaştırmasını yani güdülenmesini sağlayacaktır (Eren, 2017: 499).

Günümüz örgütlerinde verimliliği ve başarıyı arttırmayı sağlayacak yegâne yol çalışanların motivasyonlarını sağlamaktan geçmektedir. Çünkü artık baskı ve zorlama ile bu hedefe ulaşmak imkânsız hale gelmiştir. Zorlama ve güç kullanma yöntemi ile gelen başarının uzun soluklu olması mümkün değildir. Çalışanları manevi ve maddi yönlerden etkileyerek örgütün hedefleri doğrultusunda harekete geçirmek ve bunu sürekli hale getirmek önemlidir (Güney, 2015b: 21). Bir çalışanın örgütte bireysel amaçlarına ulaşmasını sağlayacağı hiç bir çıkarı mevcut değilse, motivasyonu sıfır olacaktır. Bu durum, o bireyin örgüt için yeteneğinin de sıfır olması anlamına gelir. Motive olmayan birey, yeteneklerini ortaya koymak için hiçbir gayret göstermeyecektir (Eroğlu, 2010: 423).

Motivasyon ile performans ve olumlu iş tutumları arasında güçlü bir ilişki vardır. Motive edilen kişilerin işe bağlılıkları arttığı gibi performansları da yüksek olur (Önen ve Kanayran, 2015: 50). Üretim faktörleri içerisinde büyük öneme sahip olan insan kaynağı gücünün motive edilmesi, örgütün amaçlarına ulaşması ve üstün başarılar elde etmesinde çok önemli bir etkendir. Liderler ve takipçileri örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışırlar, bilgi, yetenek ve güçlerini bu istikamette kullanırlarsa başarıya ulaşma şansına sahip olurlar (Serinkan, 2008: 150). Bu sebeple performans için motivasyon hayati öneme sahiptir.

Başarılı örgütler organizasyonun teknik boyutu dışında kalan unsurlara da önem veren örgütlerdir. Teknik boyutun dışında kalan unsurlar daha çok insan odaklı unsurlardır. İnsan odaklı unsurların başında gelen konu liderlik ve örgüt mensuplarının motivasyonudur. Örgütün bu alanda yapacağı çalışmalar başarı için önemli kabul edilmektedir (Serinkan, 2008: 172).

Örgütte yüksek performansın ortaya çıkması için motivasyonu sağlayacak kişi, örgüt yöneticisidir. Yönetici bu alanda yaptığı çalışmaların örgütün verimliliğini doğrudan etkileyeceğinin farkında olmalıdır. Yöneticilerin liderlik ile ilgili becerileri, deneyim ve bilgi birikiminin etkili kullanımı, çalışanların örgüt amaçlarına uygun olarak güdülenmesini sağlayarak, örgütün verimliliğe ulaşabilmesini mümkün kılmaktadır (Şentürk, 2006: 35).

Sağlıklı çalışan bir performans yönetimi, motivasyonu sağlayacağı için örgüt hedefleri doğrultusunda personelden daha çok verim almayı sağlayabilir (Mercanlıoğlu, 2012: 41). Çalışanların işlerini daha gayretli yapmaları, bulundukları iş ortamında çalışmalarının yaptığı katkının bilinmesi, görülmesi ve takdir edilmesi ile orantılıdır. Bunu sağlayacak farklı yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan biri ücretler ile motivasyonu sağlamaktır. Ancak özel sektörde uygulaması oldukça kolay olan bu yöntem kamu sektöründe uygulanamamaktadır. Kamuda aynı kademedeki her çalışanın maaşının yaklaşık olarak aynı olması, yoğun olarak çalışsa da çalışmasa da benzer ücretin alınıyor olması sebebiyle ücrete bağlı motivasyon süreci yaşanmamaktadır (Kestane, 2003).

Öğretmenler motivasyonlarını arttırmak için gerekli olan etmenleri "finansal, teşvik/promosyon, zaman yönetimi, mükâfat/takdir, usulüne uygun eğitim, çoklu görevler ve yetki eksikliği" ile "içsel motivasyon hususları" sıralamışlardır ve bunları

temel motivasyon unsurları olarak tanımlamışlardır (Shukr, Qamar ve Hassan, 2016'dan akt. Yılmaz, 2017: 13). Okul müdürlerinin bunların hepsi ile ilgili imkânlarının bulunmadığı bir gerçektir. Ancak özellikle maliyet gerektirmeyen motivasyon araçlarının kullanılması ile gerekli motivasyonun sağlanması için var olan imkânların iyi değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

"Eğitim yöneticilerinin yaptıkları işleriyle, tavır ve söylemleriyle motivasyonel üsluba sahip olmaları cesaret verici, yönlendirici ve aitlik oluşturucu dil olmak üzere üç grupta ele alınan motivasyonel dili kullanmaları, kendilerine bağlı çalışan öğretmenlerin performanslarının artmasını olumlu etkileyecektir" (Demir, 2018: 5). Okul müdürünün tavır ve davranışları motivasyon sürecinde büyük öneme sahip olmakla birlikte motivasyonel dilin de azımsanmayacak bir etkisinin olduğu bilinmelidir.

Tüm sektör ve alanlarda başarı, önemli ve değerlidir. Ancak; eğitim sektöründe elde edilecek başarı veya başarısızlıklar daha hayati öneme sahiptir. Çünkü eğitim kurumlarının yetiştirilmesine katkı sağladığı bireyler toplumun temelini oluşturur (Yılmaz, 2017: 3). Bu kurumlarda var olan motive olmamış öğretmenler, bir nesli ve toplumu etkileyebilecek bir etki gücüne sahiptirler. Bu sebeple eğitim işi zor bir görevdir. Çünkü okulların ham maddesi toplumu oluşturan ve devletin yaşamasını veya çökmesini sağlayacak gelecek nesillerdir. Tam olarak güdülenmeyen bir öğretmenin eksik bıraktığı eğitimler, tam yapmadığı işler kısa vadede tespiti edilemeyebilirler. Bu durum farkında olmadan okul ikliminde bozulmaya, öğrenci problemlerinin artmasına sebep olabilecektir. Neticede ise yetişen öğrenciler istendik davranışlar noktasında yeterli donanıma sahip olmadan okuldan ayrılacaklardır. Topluma istenildiği şekilde uyum sağlayamayan ve katkı sunamayan mezun öğrenciler toplumun tamamını olumsuz etkileyebilecektir. Bu sebeple öğretmenlerin işlerini sağlıklı bir şekilde iyi motive olarak yürütmeleri büyük öneme sahiptir (Çobanoğlu ve Badavan, 2017: 129-130; Çelikten ve Özkan, 2018: 1).

2.3.6. Motivasyon Ve İletişim

İletişim kavramını "gönderici ve alıcılar arasında ortak anlayış ile sonuçlanan semboller sistemi yoluyla mesaj değişimi" olarak tanımlamak mümkün olmakla birlikte; bu sürecin sadece bilgi aktarımı olarak görülmemesi gereklidir. İletişim

sürecinde kişiler, örgütler veya gruplar arası duygu, düşünce ve davranış aktarımı da söz konusudur (Sığrı ve Gürbüz, 2015: 532).

İş hayatında özellikle yönetim boyutunda mesainin çok önemli bir kısmı iletişime ayrılmaktadır. Küreselleşen dünya ile birlikte iletişim kanallarında yaşanan gelişmeler bu sonucu ortaya çıkarmıştır. İleitişim kapsamına dahil olan etkili ast üst ilişkisi, tanınma, aidiyet ve güvenlik gibi bazı ihtiyaçların tatmin edilmesini sağlar (Torlak, 2008: 257). İletişim boyutu liderin yaptıklarından ziyade nasıl yaptığı ile ilgili bir boyuttur ve yapılan iş kadar anlamı bulunmaktadır.

Örgütsel iletişim çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Örgütün çalışanlarla kurduğu iletişim, paylaşılan bilgilerin ortaya çıkardığı memnuniyet, örgüt içinde paylaşılan bilgilerin nasıl paylaşıldığı, örgütsel mesajların içeriği ve iletişim iklimi hep birlikte örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli etkiye sahiptirler (Sığrı ve Gürbüz, 2015: 553). Örgütsel özdeşleşmenin sağlanması, örgüt hedeflerinin içselleştirilmesini ve bu hedefler uğruna çaba göstermeyi sağlayacağı için önemli kabul edilmektedir.

Robins ve Coulter (2018: 509-511)'e göre çalışanları motive etmek için aşağıda yer alan önerilere dikkat edilmelidir:

- Bireysel farklılıkları tanımak,
- Çalışanları onlara uygun işlere yerleştirmek,
- Hedefler belirlemek,
- Ödülleri bireyselleştirmek,
- Ödüllerde başarı kriteri belirlemek,
- Ödül sisteminin dengeli olmasını sağlamak,
- Ücretlerin ödenmesi konusunda hassas olmak.

Bu önerileri dikkate alan lider, örgüt içinde iletişim kanallarını açık tutmalı, motivasyonel dil kullanarak çalışanlarla sağlıklı bir iletişim stratejisi kurmalıdır. Sağlıklı iletişim, hem çalışanların bu yöndeki ihtiyaçlarının doyurulması hem de iş ile ilgili sağlıklı geri bildirimler alabilmek için büyük öneme sahiptir.

2.3.7. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Örgütün verimliliğini sağlayacak olan çalışanlardır. Örgüt yönetiminin çalışanlara karşı tutumu ve çalışanların fiziksel, ruhsal, toplumsal, yönetsel ve örgütsel ihtiyaçlarının karşılanması verimliliği sağlamada önemli etkenlerdir (Başaran, 2004:

271). Çalışan ihtiyaçlarında yöneticiler, çalışanlar için en önemli şeylerin ücret, iş güvenliği ve terfi olduğunu düşünmektedirler. Oysa yapılan araştırmalar çalışanların işi çekici bulma, takdir edilme, işe katılım ve anlayış sahibi bir disipline daha çok önem verdiklerini göstermektedir (Serinkan, 2008: 165).

Yapılan işin yöneticiler veya dışarıdan değer verilen kişiler tarafından beğenilmesi iş görenlere doyum sağlar. Örgüt çalışanlarının görevlerini ilgi ve sevgi ile yapmalarında takdir ve teşvik etme, önemli bir etkendir. Bu sürecin nesnel ölçütlere dayalı ve yansız olarak yapılması da ayrıca bir öneme sahiptir (Pehlivan, 2000: 64). Ödüllendirme ve teşvik süreçlerinde yapılan hatalar, çalışanlar için hayal kırıklığı ve adaletsizlik duygularının oluşmasına sebep olabilecektir. Bu aşamada motive edilmeleri için ödüllendirilenlerden daha fazla çalışanda, motivasyonsuzluk görülmesi ihtimali oldukça yüksektir.

İnsanların bireysel, özellikle de psikolojik özellikleri arasındaki farklılıklar, motivasyonu sağlayan faktörlerinde değişmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple motivasyon araçları kullanılırken buna dikkat edilmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalara göre çalışanlar 6 gruba ayrılmışlardır (Us, 2007: 11):

- Emniyet arayan personel,
- Mükemmellik isteyen personel,
- Kendisine önem verilmesini isteyen personel,
- Sorumluluk isteyen personel,
- Prestij arayan personel,
- Herkes tarafından kabul edilmeyi isteyen personel.

Motivasyonun sağlanması için çalışanların ihtiyaçlarının tanınması ve karşılanması gereklidir. Bunun için bireysel ihtiyaçlar belirlenmeli ve bu ihtiyaçlar ile örgütsel hedefler arasından ilişki kurulmalı, gerginliğe ve dolayısıyla örgütte verim kaybına sebep olan tatminsizlik yaratan ihtiyaçlar yönetim tarafından belirlenmelidir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2016: 142).

Motivasyonun çalışanlara sağladığı yararlar şunlardır (Genç, 2012: 263):

- Çalışanların olumlu rekabetini sağlar,
- Çalışanlara psiko-sosyal açıdan destek olur,
- Çalışanların iş ve yaşam dünyalarında doyuma ulaşmalarını sağlar,

- Çalışanlara, yetenek ve becerilerini kullanma ve geliştirme imkânı sunar,
- Çalışanların yaratıcı düşünceler geliştirmelerini sağlar.

Çalışanlar, sürekli takdir edilmeyi, güven ve saygı duyulmayı, sorumluluk yüklenmeyi, kendine yüklenen görevleri başarı ile yerine getirmeyi isteyen bir psikolojiye sahiplerdir (Önen ve Kanayran, 2015: 57). Çalıştıkları kurum ile uyum sağlayabilen ve kurum değerlerini sahiplenen çalışan, yüksek performans gösterir, işe devamsızlık göstermez ve verimi artırmayı amaç edinir (Öztürk ve Dündar, 2003: 59). Bu durum çalışanın işi ile özdeşleştiğinin göstergesidir. İşi ile özdeşleşen kişi, işi ile sorunlar ortaya çıktığında da, tıpkı kendi kişisel sorunuymuş gibi, doğal olarak bu sorunları çözmeye güdülenir. Bu yüzden bu iş görenleri motive edilmesi kolaylaşır (Başaran, 1998: 76). Motive olan çalışan işine sahip çıkmakta ve işi ile özdeşleşmekte, işi ile özdeşleşen kişinin örgütün amaçları doğrultusunda motive edilmesi ise kolaylaşmaktadır. Çalışanda motivasyon sağlanır ve kişinin yaptığı işten tatmin olması sürekli hale getirilebilirse, çalışanın motivasyonunun da sürekli hale gelmesi sağlanabilmektedir.

2.3.8. Örgüt Açısından Motivasyonun Önemi

İnsan emeği diğer üretim faktörleri ile birleşerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur. Kişilerin farklı ihtiyaçları, psikolojik ve sosyo-ekonomik yapıları nedeniyle motivasyonu sağlayan faktörler, kişiden kişiye değişir. Dolayısıyla her bir bireyi motive edecek araçlarda birbirinden farklıdır (Güney, 2015b: 319). Bu sebeple, üretim faktörleri içinde en önemlisi olarak kabul edilen insan faktörü, aynı zamanda en zor kontrol edilen faktör olarak da kabul edilmektedir.

Örgütler belli amaçlara ulaşmak için kurulurlar. Örgütün üyesi olan bireylerinde ulaşmak istediği amaçları bulunmaktadır. Örgütler ile çalışanları arasında yazılı veya sözlü bir anlaşma bulunmaktadır. Bu anlaşmanın içinde veya dışında taraflar birbirlerinden bazı beklentiler içindedirler. Bu beklentilerin bir denge içinde bulunması sağlıklı bir iş ve kişisel hayat için oldukça önemlidir. Bu dengenin bozulması durumunda bu işten öncelikle etkilenecek olan örgütler olduğundan; bireyin işindeki çabasını ve devamlılığını sağlayan motivasyon çok değerli bir kavramdır (Eroğlu, 2010: 415-417).

İnsanın kendi amaçları doğrultusunda güdülenmesi doğaldır ancak örgüt amaçları doğrultusunda güdülenmesi ise yapaydır. İnsanların mensubu oldukları örgüte, onun

hedeflerine dair motivasyonları sağlanmadığı taktirde; davranışlar ve çaba istendik düzeyde olmayacaktır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2016: 141). Bu durum, örgütler için çözülmesi gereken bir problem durumudur ve bu problemin çözümünü sağlayıp başarıya ulaşmayı sağlayacak olan, hem çalışanın iş tatmini yaşamasını sağlayan hem de örgütün verimliliğini arttıran motivasyondur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 179).

Bir örgütte aynı birim girdi ile daha fazla çıktı elde edilebilmesini sağlayacak temel etken motive olmuş çalışanlardır. Bununla birlikte, çalıştıkları örgütten memnun olmayan, işe motive olmayan iş görenler, kısa süre içinde fiziksel ve ruhsal problemler yaşamaktadırlar. Bu durum işletmeye bağlılıklarının oluşmasını engellemekte, iş ile ilgili tatminsizlik ve tükenmişlik duygularına sebep olmaktadır. Motive olmadığı için potansiyelini kullanamayan ve işinden memnun olmayan çalışan, bağlılığının da oluşmadığı işi, kolayca terk edebilmektedir (Serinkan, 2008: 150).

Motivasyona etki eden pek çok faktör olmakla birlikte, yapılan işe çalışan tarafından yüklenen anlamda önemli bir etkiye sahiptir. Bazı işler çalışan tarafından ekstra çaba sarf etmeden rutin bir işe dönüştürülürken, bazı işler ise ön plana çıkarılarak önemli hale getirilmektedir (Koçel, 2015: 731). Buna göre, tüm diğer faktörlerle birlikte iş planlaması ve görev dağılımının motivasyon üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır.

İnsanlar hoşlanmadıkları ve istemeyerek yaptıkları işlerde çoğu zaman verimsiz ve başarısızdırlar. Başarıya ulaşmak için örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren umutlarını, korkularını ve ihtiyaçlarını bilmek ve kurum amaçlarına uygun bir şekilde yönlendirmek büyük öneme sahiptir (Parlak, 2016: 216). Günümüz bilgi ve yönetişim çağında örgüt yönetimine dair pek çok değişiklik yaşanmıştır. Yeni ortaya konan liderlik biçimleri daha çok çalışanların yönetime aktif katılımını önermektedir (Güney, 2015b: 393). Örgüt yönetiminde başarılı sonuçlar elde etmek için, örgüte zorla iş yaptırmanın orta ve uzun vadede olumlu sonuçlar doğurmayacağı bilinmelidir. Bunun yerine örgüt üyelerinin, kurumun hedefleri doğrultusunda motivasyonunun sağlanmasıyla istenilen hedeflere ulaşmak mümkün olacağı gibi, bu yöntem ile aynı zamanda çalışanların da mutluluğu sağlanmış olacaktır (Başaran, 2000: 235-239).

2.3.9. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi

Hangi tür organizasyonda çalışırsa çalışsın, yönetici, motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticilik işinin esası, insan çalıştırmak ve insanlarla

çalışmaktır (Koçel, 2015: 729). Liderden beklenen örgütsel verimliliği arttırmasıdır (Önen ve Kanayran, 2015: 44). Yönetici, insanları çalıştırmak için öncelikle işe, çalışanları motive ederek başlamalıdır. Çünkü motive olmayan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda yetenek, bilgi ve becerilerini kullanmaları beklenmemelidir (Güney, 2015b: 313).

Liderin başarısı için takipçilerin belirlenmiş olan amaçlar için harekete geçirilmesi gereklidir. Bunun sağlayacak araç motivasyondur (Güney, 2015b: 22). Lider çalışan davranışlarını doğru bir şekilde analiz eder, motivasyonu sağlayacak modeller ve uygulamalar geliştirebilirse ve bunu yaparken çalışanların kişisel özelliklerini dikkate alabilirse motivasyon aracı doğru bir şekilde işletilebilir (Genç, 2012: 266-271). Çalışanların kişisel özelliklerini ve bireysel beklentilerini dikkate alan yöneticiler, kurum içinde oluşturdukları iklim ile örgütlerinde, çalışanların verimli ve etkili bir şekilde kurum amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar (Güney, 2015b: 317).

Motivasyon etkili bir yönetim anahtarıdır. Bu sebeple yöneticiler çalışanların davranışlarını ve bu davranışların nasıl ve niçin ortaya çıktığını bilmek zorundadırlar (Eroğlu, 2010: 417). İş ortamında yaşanan sürekli değişimler motivasyon süreçlerinin de değişimini gerekli kılmaktadır. Dışsal motivasyon süreçlerinin işletildiği bir örgütte bu değişimin yakalanması zordur. Bu zorluğu aşmak için yapılabilecek en önemli şey, liderin çalışmaları içsel bir motivasyon kaynağı haline getirmesidir. Kotter (2011: 69)'e göre liderin bunun için şunları yapması gereklidir:

- İşin çalışanlar üzerinde değerini arttırmak için lider, örgütün vizyonunu çalışanların değerlerini vurgulayarak dile getirir.
- Lider karar alma süreçlerine çalışanları düzenli olarak dâhil eder. Bu sayede kontrol görevi de paylaşılmış olur.
- Lider çalışanların vizyonu gerçekleştirme dereceleri ile ilgili geri bildirim verir ve iş ile ilgili onlara koçluk yapar.
- Lider başarılı olanları görür ve onların ödüllendirilmelerini sağlar. Bu çalışanların kendilerinin önemsendiği hissine kapılmalarında oldukça etkilidir.

Liderliğin özü astların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinden geçmektedir. Çalışanların istekli olması, işlerini benimsemeleri bu yönde caba göstermeleri, liderin onları motive etmeleri sayesinde mümkün olacaktır. Lider bunu yaparken iletişim kanallarını açık tutmalı, çalışanların güven duygusunu beslemeli ve

kendilerini gerçekleştirmelerine imkân verecek ortamlar oluşturmalıdır (Önen ve Kanayran, 2015: 44)

Çalışanların hangi şartlarda, ne zaman, ne kadar ve nasıl motive edilecekleri konusunda yeterli bilgi birikimine ve işletme deneyimine sahip liderlerin örgütü bütünleştirme ve örgütün verimini arttırma şansları oldukça yüksektir. Tüm bunları yaparken lider ilham kaynağı olmalı, enerjisi ve coşkusu ile örgütü hareketlendirmelidir (Serinkan, 2008: 200).

Liderlerin bir örgütün görev bağlılığını etkileme gücü ve derecesi grup düzeyinde yapılan liderlik kuramlarının anahtar özelliğidir. Üyelerin örgütsel bağlılığı ve alt birimlerin örgüt amaçlarına bağlılığı örgütsel verimlilik açısından önemli bir yere sahiptir. Liderin ilham verici bir vizyon hedefi sunması, bununla paralel semboller kullanması ve eylemlerin bu çerçevede gerçekleşmesi motivasyon açısından önemlidir (Yukl, 2018: 409-410).

Örgüt liderinin çalışanların motivasyonu ile ilgili yorum yapabilmesi onun çalışan davranışlarını yorumlamasından geçer. Kişinin davranış şekli motivasyonu hakkındaki en önemli göstergedir. Yönetici, davranışları izleyip doğru değerlendirmeler yaparak motive edici modeller ve yöntemler geliştirmeli ve bu araçlarla motivasyonu sağlamalıdır (Serinkan, 2008: 164). Bunu sağlamak için liderin yeteneklerinin ve yeterliliklerinin bunun için uygun olması gereklidir. Ancak bu durumda süreç sağlıklı bir şekilde başlar, yolda yaşanacak kazalara rağmen sağlıklı bir şekilde yürütülür.

Yöneticinin üzerine tanımlanmış pek çok görevi vardır. Ancak personelin motivasyonunu sağlamak diye çoğu zaman ayrı bir görev bulunmamaktadır. Bununla birlikte yönetici pozisyonunda yer alan kişinin tanımlı tüm işlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmesinin, hedefleri gerçekleştirmesinin hatta örgütün varlığını sürdürmesinin en önemli koşullarından biri, örgüt üyelerinin motive edilmeleridir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 99). Bir yönetici için başarının göstergesi örgütün imkânlarının, personelin bilgi birikimi, tecrübe ve yeteneklerinin örgüt hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasıdır. İçinde bulundukları örgütte motive olamayan çalışanlar, üst seviyede performans sergilemezler (Güney, 2015b: 313). Örgüt performansının yüksek olması nasıl yönetici için başarı göstergesi ise; performansın düşüklüğü de yöneticinin başarısızlığı olarak kabul edilebilir.

2.4. İş Tatmini

Çalışma ortamını ve çalışanlarını gelenekçi bir anlayışla yöneten işverenler, çalışanların ne olursa olsun görevlerini yerine getirmek zorunda olduğunu düşünürler ve buna uygun bir yönetim sergilerler. Hayatlarının merkezine işlerini değil de daha farlı şeyleri koyan çalışanlar ise işlerine gereken önemi vermezler. İşleri ile ilgili amaçlarını ve beklentilerini minimum düzeyde tutarlar. Hatta bazen çalışmayı bile reddedebilirler (Gürsel, 2016: 34). Günümüz dünyasında böyle bir örgütün uzun süre yaşama şansı yok denecek kadar az olduğundan bu durum bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu problemin çözümüne hem yönetim süreçleri hem de çalışanlarla ilgili yapılacak çalışmaların katkı sağlaması beklenir.

Bir çalışanın iş yaşamı boyunca gördüklerinin, yaşadıklarının ve iş ilişkilerinin bıraktığı izler, çalışanda işine ve örgütüne karşı bir tutum oluşturmaktadır. Çalışanların yaptıkları işlerin sonunda hissettikleri bu tutumun neticesinde ortaya çıkan tatmin duygusunun iş yaşamı üzerinde ciddi bir etkisi bulunmaktadır. Bu tatmin duygusunun olumsuz olması durumu bireyi etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda doğrudan ya da dolaylı olarak içinde bulunduğu kuruma ve yaptığı işe yansıyacaktır (Öztürk, 2012: 28).

Önemi 1930 ve 40'lı yıllarda anlaşılmış olan iş tatmini, o tarihlerden itibaren endüstri ve örgüt psikolojisinin üzerinde en fazla çalıştığı konulardan biri olmuştur. Yapılan çalışmalarda iş görenleri doyum ve doyumsuzluğa iten örgütsel sebepleri bulmak ve yönetimin etkisini arttırmak için hangi değişkenler üzerinde durulacağını belirleyebilmek amacıyla pek çok çalışma yapılmıştır (Demirci, 2003: 11). Bu çalışmalarda iş tatmini motivasyon ile birlikte ele alınmış, motivasyon kuramları üzerinden iş tatmini açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada motivasyon kuramları ayrıntılı olarak ele alındığından; aynı kuramlarla açıklanan iş tatmininde, kuramlar ile ilgili açıklamalar yer almamaktadır.

2.4.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini, iş ile ilgili ücret, denetim, iş yeri çalışma şartları, iş ile ilgili gelişim imkânları, iş yerinde yeteneğin tanınması, iş değerlendirmeleri, iş yerindeki sosyal ilişkiler ve benzeri erkenler sonucu kişide ortaya çıkan bir duygudur (Balcı, 1985: 2). Çalışanın işinden duyduğu memnuniyet ve memnuniyetsizlik, işe karşı geliştirilen tepki durumunun göstergesidir (Güney, 2015b: 11). Bazı çalışmalarda iş doyumu

olarak ta ele alınan iş tatmininin hangi oranda yaşanacağı, kişinin bu etkenlerle ilgili beklentilerinin işi tarafından karşılanma oranına bağlıdır. İşi tarafından kişiye sunulan imkânların kişinin beklentilerinden fazla veya eşit olması durumunda kişi iş tatmini yaşar.

İş tatmini işe karşı geliştirilmiş olan kişisel bir tutum olup; iş görenin bilişsel, devinimsel ve duygusal durumunun bir görüntüsüdür (Başaran, 2004: 381). Bu görüntü, örgüt üyesinin iş çevresinden, iş organizasyonundan ve çalışma grubundan elde etmek istediği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak almak istediği his olarak tanımlanabilir. İşin yapılması sürecinde hissedilen tatmin içsel tatmin, işin sonunda elde edilen gelir ve vb. etkilerle hissedilen tatmin ise dışsal tatmindir. (Eroğlu, 2010: 419).

İş tatmini, insanın hayatında aradığı ve almaya hakkı olduğuna inandığı şeyleri işinden, iş arkadaşlarından, yöneticilerinden ve iş çevresinden sağlayabildiğini hissetmesi durumudur. Örgüt içinde iş tatminini sağlayan pek çok faktör vardır. Bunlar işin kendisi, yönetim kademesi, astlar, iş arkadaşları, iş ortamı, ücret, ek gelirler ve imkânlar, mesai saatleri gibi faktörlerdir (Genç, 1997: 100). Çalışanlar, bu beklentileri iş yerleri tarafından karşılandığı ölçüde tatmin olurlar (Eroğlu, 2010: 420) ve bu tatmin durumu çalışanların performans devamlılığı, daha da önemlisi işe devamlılıkları açısından değerli bir etkendir.

2.4.2. İş Tatmininin Önemi

Bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişiler tarafından oluşturulan örgütler arasında ciddi farklılıklar bulunabilmektedir. Tüm farklılıklarına rağmen hepsinden beklenen örgüt amaçlarına ulaşmalarıdır. Amaçlara ulaşılması örgütün elinde bulunan kaynakların verimli kullanılmasına bağlıdır. Bu kaynaklarının içinde geliştirmeye en müsait olanı ise örgütün sahip olduğu insan kaynaklarıdır (Yalçın, 2019: 9).

Özellikle yüksek nitelikli çalışanları güdülemekte maddi teşvikler yetersiz kalabilmektedir. Bu kişiler parasal kaygılarla iş yaptıkları ortamda, kendilerini iyi hissetmek isterler. Bunu sağlayacak faktörler ise insan ilişkileri, karşılıklı güven ve adaletle yönetilip değerlendirildiklerini bilmektir (Balci, 2004: 31).

İşinden tatmin olan çalışanlar işletmenin performansını pozitif etkilerken, işinden tatmin olmayan çalışanlar ise işletme performansını negatif olarak

etkileyebilmektedirler (Bulut, 2012: 32). Araştırma sonuçları ve mantık, insana ve onun gereksinimlerine iş ortamında belli düzeyde özen göstermenin personelden kaynaklanan ekonomik kaybı en aza indirmek için zorunlu olduğunu göstermektedir (Balcı, 1985: 2). Bununla birlikte, iş tatmini ile motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki oldukça karmaşık bir yapıdadır. Yapılan bazı araştırmalarda iş tatminin verimlilik üzerine etkilerine dair farklı sonuçlar elde edilmiş, iş tatmin duygusunun verimlilik ile pozitif ilişkisinin olmadığına dair sonuçlar bulunmuştur (Eroğlu, 2010: 419-420). İş tatmini ile motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki içinde bulunulan örgütsel, çevresel ve kişisel şartlara bağlı olarak değerlendirilmesi gereken dinamik bir süreçtir.

Çalışan verimsizliği, iş tatminsizliğinin en önemli belirtileri arasında görülmektedir ve yüksek tatmin verimliliğin artmasına neden olmaktadır (Eroğlu, 2010: 419; Güney, 2015b:13). Başaran (1979) tarafından kamu kurumları orta düzey yöneticilerle yapılan çalışmada da, nerdeyse tüm yöneticilerin iş tatmininin verimliliğe olumlu etki yaptığı görüşüne sahip oldukları tespiti yer almaktadır (Başaran, 2004: 261). Oysa Batı'da yapılan çalışmalarda, verimlilik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin çok zayıf olduğu, hatta bazı çalışmalarda tam tersi olumsuz bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur (Eroğlu, 2010: 420). İş tatminini etkileyen pek çok faktörün bulunması ve iş tatmin duygusunun kişisel bir tutum oluşu, ölçümünün imkânsızlığı gibi etkenler, yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmesine sebep olabilmektedir. İş tatmini ile iş verimi arasında tespit edilen olumsuz ilişki "işçiler çalışmak istemeyecek kadar mutlu olabilirler" (Davis, 1982: 420'den akt. Eroğlu, 2010: 420) şeklinde açıklanırken; iş tatminsizliği durumu iş tatmini durumuna ulaşmak için daha çok çaba sarf etmeyi sağlayabileceği (Başaran, 2004: 262) için performans artışına sebep olma ihtimali de gözden kaçırılmamalıdır. Farklı bulgu ve yorumlara rağmen iş tatmini, çalışanların işlerinden elde ettiklerinin, onların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılanması sonrası ortaya çıkan mutlu ve huzurlu olma veya olmama durumunu göstermektedir ve bu yönü ile değerlidir.

Örgüt üyelerine kendilerini gösterebilecekleri fırsatların sunulması, iş stresinin azaltılması, iyi bir lidere sahip olunması, iş sonunda nitelikli işlerin ortaya konulması, emek ve fikirler için çalışanların adil ödüllendirilmesi ve işlerini yaparken çalışanlara serbestlik tanınması durumlarında yüksek bir iş tatminine ulaşmak mümkündür (Us, 2007: 16). İş tatminin sağlanması örgüt içinde yaşanan pek çok sorunun ortadan

kalkması ve örgüt verimliliğinin artmasında önemli bir etken olduğundan, liderden bu konuya önem vermesi beklenmektedir.

İş tatmini yüksek olan bireylerin fizik ve ruh sağlıkları yerindedir ve iş arkadaşları ile kişisel güven, saygı ve iş birliğine dayalı dayanışma içindedirler. İş tatmini yüksek bireylerde kaygı ve beraberinde getirdiği rahatsızlıklar oldukça azdır. İş tatmini için bireydeki gizli gerilimlerin giderilmesi ve isteklerin gerçekleşmesi gereklidir (Çetin, 2004: 70).

İş tatmini yüksek olan bireylerin bir başka özelliği ise bu bireylerin işleri ile özdeşleşmiş olmalarıdır. Bu özdeşleşme çalışanın işi ile kopamayacak derecede bağ kurmasını ve örgüt amaçlarını içselleştirmesini sağlar. İş tatmini yaşamayan çalışan ise işten bıkma, devamsızlık, kavgacılık ve işi bırakma eylemlerine yönelir ve bu eylemler, çalışma ortamında ve örgütte, huzursuzluklara neden olabilmektedir (Başaran, 2004: 381-390). Bu örgüt bir öğretmen için okuldur. İşinden tatmin olmayan öğretmen, okul ortamında meslektaşlarını olumsuz olarak etkileyeceği gibi, toplumun geleceği olan öğrencilerinde bu öğretmenden olumsuz etkilenmeleri mümkündür.

2.4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Aynı örgüt içinde aynı şartlarda görev yapan kişiler arasında iş tatmin durumları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. İş tatmini dinamik bir özelliğe sahiptir. Hemen oluştuğu gibi kısa sürede de azalma ihtimali bulunmakta, kişilerin içinde bulunduğu şartlara göre değişkenlik göstermektedir (Güney, 2015b: 12).

Kondalkar (2007: 90-91)'a göre iş tatminini etkileyen en önemli etken örgüt kültürü olmakla birlikte; iş tatminini altı faktörden etkilenmektedir. Bunlar:

- İşin İçeriği: Çalışmanın içeriği, önemli bir memnuniyet kaynağıdır. İşin çalışan becerilerini kullanmak için kendine fırsatlar sağlayacak zorlukta bulunması, ilginç ve içinde çeşitli farklılıklar barındırması önemlidir. Çok zor işlerden hayal kırıklığı yaratabileceği için, çok kolay işlerden ise başarı hissi ortaya çıkarmayacağı için uzak durmak gereklidir.
- Ücretler ve terfi politikası: Çalışanların maaşlarının onlara statü sağlıyor olması memnuniyet açısından önemlidir. Bununla birlikte bireyin maaşı ile ilgili algılaması da önemli olduğundan, burada yönetimin rolüne ayrıca dikkat edilmeli, ücret ve terfi sisteminin adil olması sağlanmalıdır.

- Destekleyici çalışma koşulu: Çalışma koşullarının etkisi mütevazı ama kalıcı bir etkiye sahiptir. Çalışma yerinin düzeni, operasyonel açıdan ideal şekilde uygun olması ve çalışanlar büyük ölçüde memnuniyet göstermelerini sağlayacak özelliklere sahip olması beklenir.
- Çalışma grubu: Çalışma grubu çalışan için bir destek kaynağı görevi görür. İyi bir çalışma grubu, işi daha keyifli hale getirebildiği için iş tatmini için önemli bir faktördür ve gün geçtikçe önemi artmaktadır.
- Denetim: Denetim, işi etkileyen ılımlı faktörlerden biridir. Yetkili denetmenlerin tavsiye, rehberlik ve problem çözme noktasında yardımları, yönetimin çalışanların yaptıkları işlere kişisel ilgi göstermeleri moral ve iş tatmininin artmasında önemlidirler.
- Kişilik iş uyumu: Bireylere ilgi alanlarına uygun bir işte görev yapmalarının iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisinin olduğu görülmektedir.

İş tatmini bu faktörlerden etkilenmektedir fakat kültürel ve toplumsal ögeler ile bireylerin ihtiyaçları iş tatmini ile ilgili önceliklerde asıl belirleyici olandır. Çiçek (2005), Türk Silahlı Kuvvetleri'nde yaptığı çalışma sonunda iş tatmini öncelik sırasını şu şekilde tespit etmiştir. Birinci sırada "ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması", ikinci sırada "moral, motivasyon ve mesleki prestij", üçüncü sırada "çalışma koşulları", dördüncü sırada "yükselme ve kendini gerçekleştirme" ve beşinci sırada "iş birliği ve iletişim".

İş tatminine etki eden çalışan ve örgüt ile ilgili faktörler burada iki başlık altında ele alınacaktır.

2.4.3.1. Bireysel Faktörler

Kişilerin farklı düzeylerde doyum elde etmelerini sağlayan, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zekâ, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenler bireysel faktörler olarak ele alınmaktadırlar.

a- Yaş:

Yapılan çalışmalara göre yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir korelasyon bulunmaktadır (Öztürk, 2012: 37). Gilmer'in 1966'da yaptığı çalışmaya göre iş doyumu düzeyi genç işçiler arasında yüksek olmakta, ancak birkaç yıl içinde azalma eğilimi göstermekte, sonra da orta yaşlarda kıdemle birlikte artış göstermektedir (Balcı, 1985: 10). İki araştırma sonucu arasında küçük bir fark bulunsa da; yaş

faktörünün iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. İş yaşamında geçen süre ile beraber insanların sahip oldukları işleri kabullenmeleri ve beklentilerini yitirmelerinin, iş tatmininin yaş ile birlikte artmasını sağladığını söylemek mümkündür.

b- Cinsiyet:

İş görenlerin cinsiyetleri iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir. Bu durum erkek ve kadınların hayata ve iş yaşamına ait beklentilerinin farklılaşması ve kadınların erkeklere göre daha farklı psikolojik faktörlerin etkisi altında olmaları sebebinden kaynaklanmaktadır (Kırel, 1999: 119-120). Bununla birlikte zaman içerisinde kadının iş yaşamında geçirdiği sürenin artması ile birlikte kadınların iş tatmin durumlarının erkeklere benzer hale geldiği görülmektedir (Öztürk, 2012: 38).

c- Kişilik:

Kişilik özellikleri iş tatmininde etki sahibidir. Duygusal olmayan, hayatı gerçek şartları içinde gören çalışanlar, azimli ve istekli oldukları için hedefleri doğrultusunda bıkmadan koşarlar ve sorunları hayatın gerçeği olarak kabul ederler. Bu çalışanlar bazı hoşnutsuzluklara sahip olsalar da işlerinde bıkmazlar ve umutla çalışırlar (Öztürk, 2012: 37).

d- Eğitim

Araştırma sonuçları üzerinde genel bir değerlendirme yapıldığında, eğitim düzeyi düşük çalışanlara göre eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanlar eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş doyumları azalmaktadır (Öztürk, 2012: 38). Eğitimli bireylerin tercih ettikleri işlerde çalışma, işten memnun olmadıklarında işlerini değiştirme durumları söz konusu iken, eğitim düzeyi düştükçe iş seçme özgürlüğü azalmaktadır. Eğitim ile iş doyumu arasındaki farkta bunun etkili olabileceği değerlendirilmesi gereken bir durumdur. Bunlarla birlikte bazı araştırmalarda eğitim ile iş tatmini arasında bir ilişki tespit edilirken; bazı araştırmalarda ise ilişki tespit edilememiştir (Balci, 2004: 22).

e- Kıdem

İş yaşamına yeni başlayan bireylerin işleri ile ilgili hayal denilebilecek beklentileri bulunmakta ve pek çok iş yeri bu beklentileri karşılayamamaktadır. Zaman içinde, iş

hayatı, içinde bulunduğu sektör ve işi ile gerçekleri gören çalışan, hayalperest beklentilerden uzaklaşmakta ve elinde bulunan ile mutlu olmayı sağlayacak bir tutum geliştirmekte olduğundan; iş yaşamında kıdem ile birlikte iş tatmini duygusunda artış yaşanmaktadır (Evkaya, 2019: 49). Bununla birlikte yaş ve kıdem değişkenleri iş tatmininde beraber değerlendirilmeleri gereken kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda birbirinden farklı sonuçların çıkmasında bu durumun etkisi bulunmaktadır (Balci, 1985: 10).

2.4.3.2. Örgütsel Faktörler

İnsanların birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerin bir birleşimi olarak tanımlanabilen örgütlerin en önemli amacı, başta insan gücü olmak üzere örgütün kaynaklarının amaçlar doğrultusunda etkili ve yerinde kullanılmasını sağlamaktır (Ayhan, 2006: 63). Örgütün yönetimsel faaliyetleri süresince örgüt üyelerine gösterilen ilgi, yönetim kademesinin çalışanlar ile ilişkisi, fikirlerin kabul görme ve isteklerin dikkate alınması gibi faktörler bu grupta ele alınabilir (Genç, 1997: 100).

Tüm örgüt ve gruplar maddi ve manevi tüm varlıkları ile bir kimliğe, bir kültüre ve iklime sahiptirler. Bu iklim ve kültür örgütün tüm üyelerinin ve çevrenin katkıları ile ortaya çıkan bir kavram olup; grup üyeleri oluşturulmuş olan bu iklim ve örgütün sürekli olarak etkisi altındadırlar (Başaran, 2000: 293-294). Bu etki çalışanların motivasyonlarını etkilediği gibi, iş tatmin durumları ve beklentileri üzerinde de etkili olmaktadır.

a- Örgütsel Ortam ve Çalışma Koşulları

Çalışanın iş verimliliği ve performansı işin kendisinden ve iş ortamından doğrudan etkilenmektedir. İşin ve iş yerinin fiziksel şartları bir iş tatmini nedenidir. İş ortamının aşırı sıcak ve soğuk olması, işin tehlikeleri gibi, yapılan iş ile ilgili fiziki şartlar çalışan için iş tatminini etkilemektedir (Erdoğan, 1999: 245). Genel olarak çalışanlar, sıcaklığı, havası, nemi, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve iş yerlerini tercih ederler ve bunlara yüksek değer verirler (Başaran, 2000: 220).

b- İş ve Niteliği

İş görenin çalıştığı işi beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkenidir. İşin, iş göreninin yeteneklerini kullanmasını sağlaması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye

açık olması, çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi, işin sorun çözmeye dayanması gibi etkenler iş görenin işi beğenmesi üzerinde etkilidir (Başaran, 2000: 218). İşin monoton olması yani işin içeriğinin değişme imkânının az olması gibi nedenler ise, tatminsizliğe neden olabilmektedir. Sürekli olarak aynı işi yapan çalışan aynı işi yapmaktan sıkılmakta ve doyumsuzluk duymaktadır (Özcan, 1991: 15).

c- Ödüllendirme

Örgütler farklı iş ortamlarına ve iş içeriklerine sahiptirler. Bazı işletmelerde sabit ücret dışında çalışan performansına veya şirketin genel karlılığına göre rutin olarak veya değişen zamanlarda çalışanlara ikramiye, prim gibi nakdi veya farklı şekillerde ayni ödüller verilmektedir. Çalışanların tatmin düzeylerinde belirgin artışlar sağlayan bu ödüller, verimlilik ve işletmeye bağlılığı da önemli ölçüde etkilemektedirler (Evkaya, 2019: 52).

Örgüt içinde belli bir ödül sisteminin olması, adil kurulmuş olan bu sistemin işletilmesi iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte tek başına ödül verilmesinin iş tatminine olumlu bir etkisi beklenmemelidir. Çalışanlar tarafından adil kabul edilmeyen bir ödül sistemi faydadan çok zarar verme potansiyeline sahip olduğundan, yönetimin bu hususa dikkat etmesi beklenir (Gürsel, 2016: 47).

d- Ücret Ve Terfi Sistemleri

Yapılan iş karşılığı elde edilen gelir iş tatminine de etki eden bir diğer faktördür. Ücretin, iş tatminine etkisi değişik hiyerarşik seviyelerde olanlara göre de farklılık göstermektedir. Mesela, işçiler ile yöneticiler ve teknisyenler mukayese edildiğinde, işe anlam yüklemenin, kişinin kendisini gerçekleştirmesinin, işin ilgi çekmesinin, iş koşullarının, yöneticiler ve teknisyenler için ücrete kıyasla genel iş tatminine katkısı daha çoktur. İşçilerde ise genel iş tatmininde ücret ön planda tutulmaktadır (Evkaya, 2019: 53).

Yapılan çalışmalara göre; bir noktaya kadar ücretin artışı, çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarını karşılıyor oluşu, iş tatminini etkiliyor olsa da; bir noktadan sonra ücret tek başına etki etmez hale gelmektedir. Çalışanlar açısından adilane bir ücret ve terfi sisteminin oluşu iş tatmini açısından oldukça önemli bir yere sahiptir (Öztürk, 2012: 40). Örgütün tüm çalışanlar için insanca yaşamayı sağlayacak ücreti asgari olarak

vermesi, ücret ödüllendirmesi ve terfi ile ilgili işlemlerde kriterlerin net ve şeffaf olması çalışanların mutluluğu ve huzuru için önemlidir.

e- Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

İnsanların mensubu bulundukları örgütte mutlu olmalarını sağlayan faktörler vardır ve bunlar sadece maddi konular değillerdir. İşi maddi imkânları ile birlikte sosyalleşilen alan olarak gören çalışanlar için, iyi iş arkadaşları iş tatmininde pek çok faktörün önünde yer almaktadır. Ferdin birlikte çalıştığı grubun çekiciliği, sosyal ihtiyaçlarının giderilme durumu, örgüt içi var olan etkili iletişim, grup tarafından beğenilme ve kabul edilme durumu, grup ile bireysel amaçların uyumu, çalışma arkadaşları ile ilgili iş tatmini fonksiyonudur (Genç, 1997: 100).

Küçük işletmelerde iş tatmininin yüksek seyretmesi, iş arkadaşları ile olan ilişkilerin iş tatmini üzerindeki etkisinin bir göstergesidir. Bu tür işletmelerde, çalışanların birbirlerine karşı duyduğu güven duygusu ile çalışanlar arasındaki güçlü iletişim, iş tatminini olumlu etkilerken; büyük ve kurumsal işletmelerde var olan resmi ilişki ağı ile katı hiyerarşik düzen iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sebep olmaktadır (Öztürk, 2012: 41).

2.4.4. İş Tatminin Sonuçları

Yaşamın yoğun ve karmaşık ortamında kişiler, insanlar, kurum ve objelerle sürekli olarak etkileşim halindedirler. Bu etkileşimler kişide bilgi, inanç ve düşünce oluşumunu beraberinde getirmektedir. Kişi tarafından derlenen bu uyaranlar neticesinde tutumlarımız ortaya çıkmakta ve bu tutumlar gerektiğinde eyleme dönüşerek sonuçlanmaktadırlar. İş tatmini sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır (Bulut, 2012: 37).

2.4.4.1. Bireysel Sonuçları

İş tatmini sadece iş ile ilgili değil, aynı zamanda bireyin yaşamı ile ilgili bir konudur. İş tatmininin yaşam tatminine olan katkısı, yaşam tatmininin iş tatminine olan katkısından daha fazladır. İşlerinde tatmin olan çalışanlar iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan çalışanlar ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar (Başaran, 2000: 215; Bulut, 2012: 40). Bu durumun sebebi, iş tatmini sağlayan maddi kazançlar, statü

ve sosyalleşme gibi etkenlerin, yaşamı kolaylaştırması, daha geniş imkânlar oluşturması ve mutlu olmayı sağlayacak fırsatlar yaratmasındandır.

Çalışanlar işlerine zihinsel ve bedensel yeterlilikleri ve becerileri ile gelirler. Sahip olunan tüm kişisel özellikler, onların çalışma yaşamlarının diğerlerinden farklı olmalarının sebebidir. Çalışanların işlerinden beklentisini sadece maddi unsurlar olarak görmemek, onların kişisel amaçlarının da olduğunu bilmek gereklidir (Güney, 2015b: 12). İş tatminsizliği yaşayan bireyde, saldırgan davranış, geriye yöneliş, tekrar denenmek istenen sabit fikir ve işi oluruna bırakma hali gibi psikolojik sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Balci, 2004: 57).

İş tatmini de tıpkı mutluluk gibi kişiseldir. Bu nedenle liderin yapması gereken şey tüm çalışanların motivasyon düzeylerinin asgari sınırın üzerine çıkarılması için çaba sarf etmek olmalıdır (Genç, 1997: 100). Bunu sağlamak için liderin, aktif olarak iş süreçlerini izlemesi ve bu konuda yaşanan sorunlara hızlı bir şekilde müdahale etmesi, tatminsizlik oluşturan durumlar ile ilgili önlemler alması gereklidir.

2.4.4.2. Örgütsel Sonuçları

Örgütlerde yapılan işe, çevreye ve diğer pek çok değişkene göre farklı yönetim şekilleri bulunmaktadır. Bu yönetim şekillerinin tümünde tatmin olmuş, işlerinden mutlu olan çalışanlar görülebileceği gibi, tam tersi bir durum da görülebilir. İş tatminin yoğun olarak görüldüğü örgütlerde çalışma huzurunun olduğu, kararlara katılımın önemsendiği, güvene dayalı ilişkinin kurulduğu görülmektedir (Evkaya, 2019: 56).

İş tatmini, çalışanların işe bağlılıkları ve iş sorumluluğu tutumları üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. İşe bağlı olan çalışan, işini yapmaya devam etme niyetinde olacaktır ve bu insan kaynağının korunmasında örgüt için oldukça değerlidir. İş sorumluluğuna sahip olan çalışan işinden huzur duyacak ve bu huzur, performansını olumlu etkileyecektir (Balci, 2004: 28).

İş tatmin durumlarında yaşanan tatminsizlik bireysel olarak kısa vadede görülemese de; kitlesel tatminsizlik durumları hemen kendini belli ederler. Ani ortaya çıkan grevler, yönetime karşı muhalefet, iş yavaşlatma, işten kaçma, disiplinsizlik ve benzeri sorunlar, örgütte iş tatminsizliği olduğunun en önemli göstergeleridirler (Güney, 2015b: 13). Bireysel veya kitlesel tatminsizlik durumları örgütler için istenmeyen durumların ortaya çıkmasına sebep olabileceği için müdahale edilmesi gereken konulardır.

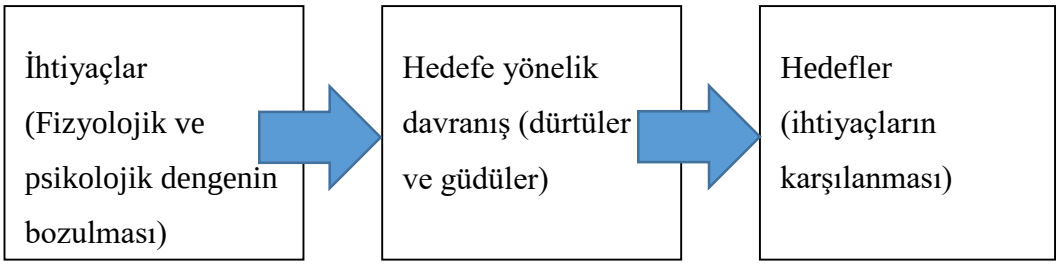
2.5. Toksik Liderlik, Motivasyon Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Her alanda yaşanan hızlı değişimler, en büyük örgüt olan devlet yönetiminden en küçük aile şirketlerine, hatta gönüllü örgütlere kadar tüm yönetimleri derinden etkilemiştir. Literatürden alınan destek ile bu değişime ayak uydurmaya çalışan örgütlerin bu gün maruz kaldığı yeni durumlar, yönetim süreçlerinin daha da zorlanmasına sebep olmuştur (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 18-21). Örgütlerin dinamik yapısı, esnek ve evden çalışma şartları, çalışanların tutum ve davranışları, sendikaların faaliyetleri, kişisel sorunların kısa sürede ulusal bir mesele haline getirilebilmesi gibi etkenler, yönetimlerin bu yeni dönemde dikkate alması gereken önemli faktörlerdir. Tüm bunlara ilave olarak artan rekabet koşullarında insan kaynağının doğru yönetilmesinin artan önemi de, örgüt yönetimini güçleştiren bir etkendir (Koçel, 2015: 667).

Geçmiş yüz yıllarda insan kaynağını yönetmek güç ile orantılı idi. Çalışanların ve grup üyelerinin sınırlı hakları ve yönetimlerin geniş yetkileri gücün yönetim tarafından gerektiğinde orantısız bir şekilde dahi kullanılmasını mümkün kılıyor ve insanlar işlerini yapmaya zorlanıyordu. Bu gün ise kısa vadede eski yöntemlerin kullanılması mümkün görünse de; orta ve uzun vadede eğer çalışanlardan yüksek verim almak isteniyorsa, bunun yegane yolunun motivasyon olduğu görülmektedir. Motive temel kavramından türetilen motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirlenmiş olan bir amaca doğru harekete geçirmek için gösterilen çabanın tamamıdır. Motivasyon sürecinde insanların harekete geçmesini sağlayan onların sahip oldukları ihtiyaçları, düşünceleri, umutları, inançları ve korkularıdır. Tatmin edilmeyen beklenti ve ihtiyaçlar, bireyde ruhsal gerilim ve dengesizlik durumunun ortaya çıkmasını sağlar (Güney, 2015b: 314) ve bireylerin verim ve çabalarının düşmesine sebep olurlar.

İnsanların ihtiyaçlarını ve isteklerini tek başlarına karşılayamamaları üzerine doğmuş olan örgütler (Gökçe ve Atabey, 2003: 62), kendilerine ait yapıları, sistemleri, yönetim felsefeleri, anlatılan öykü ve efsaneleri olan birer canlı organizma gibidirler. Örgütün bu nitelikleri ile kişilerin niteliklerinin uyumu örgüte bağlılığı arttırırken; uyumsuzluk durumu ise örgütten uzaklaşmayı beraberinde getirir (Güney, 2015a: 183). Örgüt ile çalışan arasında var olduğu kabul edilen anlaşmanın, iki tarafın istek ve beklentilerini iyi dengelemesi gerekir. İstek ve beklentiler anlamında bir dengenin olduğu örgütlerde taraflar bu durumdan hoşnut olacakları için sorun çıkma ihtimali zayıftır. Böyle bir ortamda motive olan kişiler yetenek ve becerilerini örgüt için kullanmakta tereddüt

etmezler (Eroğlu, 2010: 416). Yetenek ve becerilerin örgüt için kullanılmasını sağlayan motivasyon sürecinde üç aşama bulunmaktadır (Güney, 2015b: 314) ve bu üç aşamalı süreçte, iletişim ile birlikte örgüt içi davranışların önemli bir yeri bulunmaktadır.



Şekil 2.5.1. Motivasyon Süreci (Kaynak: Güney, 2015: 314).

"İyi bir lider, örgüt üyelerine sadece profesyonel başarıya ulaşma konusunda rehberlik eden değil; aynı zamanda onlara güven veren, ikna kabiliyetini kullanan ve çoğunlukla onları motive eden bir kimse konumundadır" (Önen ve Kanayran, 2015: 43). Çalışanların motivasyonları üzerinde, liderin sahip olduğu kişisel özellikler, kullandığı güç kaynakları ve davranışları ile motivasyon için kullanılan özendiriciler ve teşvik etme araçları hep birlikte bir etkiye sahiptir (Tezcan, 2006: 69). Motivasyon için liderden beklenen davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2015b: 332).

- İnsanlara görüşlerini belirtme ve bilgi paylaşma fırsatı vermek,
- İnsanları dikkatle dinlemek,
- İnsanlara sevgi ile yaklaşmak ve onlara gülümsemek,
- İnsanlara saygı ve kabul anlamında olumlu sözsüz mesajlar iletmek,
- İnsanları samimi olarak övmek,
- İnsanların dünya görüşlerine ve değer yargılarına saygı göstermek,
- İnsanları dinledikten sonra yapıcı önerilerde bulunmak,
- İnsanların istek ve ihtiyaçlarını anlayışla karşılamak,
- İnsanlara eşit davranmak,
- Kolay sinirlenmemek,
- İnsanlara açık ve samimi sorular sormak,
- İnsanların güvenini sarsıcı konuşmalardan uzak durmak,
- Aynı düşünce ve fikirlere sahip olduğunda bunu dürüstçe açıklamak,
- İnsanları zorlayıcı konularda yapıcı bir tutum sergilemek,
- İnsanlara verilen sözleri tutmak.

Formal veya informal tüm gruplarda bir lider bulunmaktadır ve bunların hepsi iyi lider kategorisinde yer almamaktadırlar. Bazı liderler söyledikleri sözler, tutumları ve tavırları ile çalışanların işlerini ve hayatlarını çekilmez hale getirebilmektedirler. İş yaşamındaki pek çok kişi zaman zaman bunlarla karşılaşmış ve bunlara katlanmak zorunda kalmıştır. Çalışma hayatında hiçte azımsanmayacak sayıda olan bu liderlik tipi, değişik alanlardan araştırmacıların ilgisini çekmiş ve liderliğin karanlık yüzünü oluşturan faktörleri ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Nitekim bu tür davranış ve tutumlar; küçük tiranlık, istismarcı yönetim, kötü liderlik, yıkıcı liderlik, narsistik liderlik ve toksik (zehirleyici) liderlik yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmıştır (Başar, Sığrı ve Basım, 2016: 66).

Kötü liderlik biçimlerinden biri olan toksik liderlik, örgüt içinde çalışanları devamlı aşağılayan, narsist eğilimleri olan ve çalışanlara kötü davranan bir lider tipidir. Bu tür liderler, varlığını kabul ettirmek için kontrolü sürekli elinde tutma gayreti içindedirler. Bu durum çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemekte, verimliliği düşürmekte, örgüt iklimini olumsuz etkileyerek örgüt için yıkıcı sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 442).

Çetinkaya (2017) tarafından yapılan araştırmada ortaya konulan okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının bazı alt boyutlarının öğretmenlerle ilgili olumsuzlukları yordadığı tespiti ve Demirel (2015) tarafından yapılmış olan çalışmada, ortaokullarda okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizmi yordadığı sonuçları, toksik liderlik algısının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye sahip olabileceğine dair var olan teorik bilgileri doğrular niteliktedirler. Bu sonuçlar, örgüt içinde olumlu bir iklimin olmasının önemini göstermektedir. Bu olumlu iklimi oluşturma görevi öncelikle liderin sorumluluğundadır. Lider, sahip olduğu güç ve yetenekleri ile örgüt üyelerini belirlenmiş olan hedefe yönlendiren kişidir ve bunu yapmanın yolu örgüt üyelerinin motivasyonunu sağlamaktan geçmektedir.

Çalışanların motive olması, örgütün amaçlarını kabullenme, bu amaçlara bağlılık, iş tatmini, örgüt ruhunun oluşması gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmasını sağlar. Örgütte motivasyonun yetersiz olması durumu ise, örgüt yerine ben değerlerinin ortaya çıkmasını, iş birliği ortamının bozulmasını ve gerginlikleri beraberinde getirir ve örgüt kültüründe bozulmalara sebep olur (Gökçe ve Atabey, 2003: 228). Yılmaz (2009) tarafından eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisini tespit etmek üzere yapılan çalışmada, öğretmenlerden toplanan

veriler neticesinde, okul kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu tespiti yapılmıştır. Bu araştırmada da görüldüğü gibi örgüt kültürü, örgüt mensuplarının motivasyonu üzerinde etki sahibidir. Örgüt kültürü maddi manevi pek çok etkenin birleşimi ile uzun sürede oluşan bir olgudur ve örgüt içindeki herkesi etkilediği gibi herkesten ve her şeyden de etkilenmesi söz konusudur.

Yıldırım (2006) tarafından yapılan çalışmada farklı değişkenlerle ilgili farklı sonuçlar alınmış olmakla birlikte; örgütsel ve yönetsel etkinliklerin öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmininde önemli bir yere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Burada tespiti yapılan örgütsel ve yönetsel etkinliklerden kastedilen yönetim süreçleridir ve bu süreçlerde en fazla etkisi olan ve olması gereken kişi örgüt lideridir. Örgüt liderinin bu süreçleri başarılı bir şekilde, örgüt mensuplarının beklentileri ve ihtiyaçlarına uygun olarak işletmesi, motivasyon ve bununla yakından ilgili bir kavram olan iş tatmininde artış sağlayacaktır. Ancak, örgüt üyeleri tarafından kabul edilmeyecek veya benimsenmeyecek bir liderlik biçimi olan toksik liderlik, tam tersi bir etkinin ortaya çıkmasına sebep olabilecektir.

Çiftçi (2019) tarafından yapılan çalışmada liderlik biçimlerinden olan vizyoner liderlik ve demokratik liderliğin öğretmenlerin dışsal motivasyonlarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle demokratik liderlik, toksik liderlik ile hiçbir ortak yönü olmayan bir liderlik tarzıdır. İnsan ve insani değerlere önem veren, liderin yönetiminden ziyade, yönetime katılımı destekleyen liderlik tarzlarının motivasyonu arttırıyor olması, toksik liderliğin motivasyonu olumsuz etkileme potansiyelini arttırmaktadır.

Skogstad ve arkadaşları (2014'den akt. Arlı, 2019: 70) tarafından yapılan çalışmada, zorba liderliğin iş tatminini olumsuz olarak etkilediğini tespit edilmiştir. Özcan (2006) tarafından yapılan çalışmada, ilköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasında bir ilişki olduğu ve yöneticilerinin davranışlarının iş tatminini etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Yıldırım (2015) tarafından yapılan çalışmada ise, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin mesleki yeterlikleri, öğretmenlerin motivasyonu ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu tespitler okulun lideri olan okul müdürlerinin farklı liderlik becerilerinin öğretmen motivasyonunu ve iş tatminini etkilemiş olmasını tespit etmesi yönüyle önemlidir. Bu araştırmalar bir kez daha bize liderin etkinliklerinin çalışanlar üzerinde etkili olduğunu

ve toksik liderliğin bir boyutu olarak kabul edilen zorba liderliğin iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Liderlik, örgütün hep birlikte bir vizyon inşa etmesini, bu vizyon etrafında toplanılmasını, örgütün ortak amaçları büyük bir istek ve coşku ile benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için varlığı ile katkıda bulunmasını sağlayan dinamik bir süreçtir. Lider ise bireyleri harekete geçirerek sonuç almaya yönelten, yani motivasyonu sağlayan kişidir (Güney, 2015a: 185).

Motivasyon ve iş tatmini duygularının birbirine olan yakınlığı, kişilerde motivasyon ve iş tatmini durumlarının benzer olmasının sebebidir. Bununla birlikte iş tatmini ile motivasyon arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Tatmin olmuş kişinin motive olması için ortam hazırdır ve motive olan kişide hedeflerine ulaştığında tatmin duygusunu tadacaktır (Eroğlu, 2010: 420).

Bireyin işinden elde ettiği şeyler ile istediği şeyler bir uyum gösterdiği zaman iş doyumunun oluştuğunu söylenebilir. Bireyin gösterdiği çaba sonucu elde ettiği iş doyumuna içsel doyum denirken, çalışmanın sonucunda elde edilen kazanım durumuna ise dışsal doyum denebilir. İçsel ve dışsal doyumun tetikleyicileri ise içsel ve dışsal ödüllerdir (Kılıç M.E., 2019: 62). İş tatmini bireyin, iş çevresinden, işin kendisinden, yöneticilerden, iş arkadaşlarından ve iş organizasyonundan elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. İş ile ilgili faktörlerin bireyin beklentileri ile eşit olması veya fazla olması durumunda kişi, tatminkâr sayılır (Eroğlu, 2010:420). Yöneticilerin yönetim tarzları, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi bakımından önemli olduğundan, iş tatmini üzerinde de ciddi bir etkiye sahiptirler (Güney, 2015b: 10).

Lider bir örgütte ortaya çıkan olumlu-olumsuz, başarılı-başarısız tüm sonuçların tek sorumlusu değildir belki ama en önemli sorumlusudur. Bunun sebebi ise üstlenmiş olduğu rol ve sahip olduğu güçlerdir. Liderden beklenen iyi bir yönetim ile örgütü hedeflerine ulaştırmasıdır (Başaran, 2004: 77). Bu süreçte örgütün ve çalışanların sağlığının ve devamlılığının korunması görevi de yine liderin omuzları üzerindedir. Tüm bunları başarmak isteyen liderden, çalışanlarını iyi tanıması, onların ihtiyaç ve beklentilerine kulak vermesi, karşılıklı saygı ve güvene dayalı bir iletişim kurması ve çalışma ortamını çalışanların huzur duyacağı ve memnun olacağı bir şekle getirmesi beklenir (Güney, 2015b: 313). Motivasyon ve iş tatmini bir birleri ile yakın ilişkili

kavramlardır ve bu iki kavram üzerinde liderin belirgin bir etkisi bulunmaktadır. Lider gücünü ve otoritesini doğru kullanarak çalışanların motivasyon ve iş tatminini sağlayıp örgütünü başarıya ulaştırabileceği gibi, gücünü ve otoritesini yanlış kullanarak başarısız sonuçlarla da karşılaşabilecektir

2.6. İlgili Araştırmalar

2.6.1. Toksik Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Kırbaç (2013) yapmış olduğu "Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik" konulu toksik liderlik ve eğitim örgütlerindeki olası doğurguları irdelemeyi amaçladığı yüksek lisans tezinde, tüm çalışma ortamlarının az ya da çok toksik özellikleri potansiyel olarak barındırdığı, toksisitenin örgüt içerisinde kendisine yer bulduğu andan itibaren düzenli ve hızlı bir biçimde yayılarak örgütü ve örgütteki tüm çalışanlar tehdit ettiği ancak, toksik liderin elde ettiği başarılarla, etik olmayan davranışlarını maskeleyebildiği sonuçlarına ulaşmıştır. Bu sonuçlara karşılık ise okul yöneticilerine, okullarındaki olası toksisite kaynağı ve yayıcılarına özel olarak odaklanmalarını, yetkisini paylaşarak, güven ve örgütsel bağlılığı arttırabileceklerini, açık ve saydam bir iletişim ağının kurulmasına özen gösterilmesi gerektiğini, önceden tahmin edilebilen korku vererek değil içsel bağlılık sağlatabilen ve bürokrasiye bağlı kalmadan yenilikçi olan davranışlar sergilemelerini sağlayacak ortamlar oluşturmalarını, adaletli olmaya özen göstermelerini tavsiye etmektedir.

Demirel (2015) yapmış olduğu "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezinde, öğretmenlerin, okul müdürlerini toksik lider olarak görmedikleri sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte okul müdürlerinin okullarına karşı olumsuz davranışlarını daha çok olumsuz ruh hali olarak yansıttıklarını ifade etmiştir. Okul müdürlerine, okul içi ve dışı sosyal faaliyetlerle öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında açık ve şeffaf bir iletişim geliştirerek okul ortamına katkıda bulunabilecekleri, toksik liderlik davranışlarını ve öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını azaltabilmek için, öğretmenlerin çalışma koşullarına, okulun kültürüne ve mesleklerine yönelik tutumları konusunda okul içinde ve dışında programlara katılımlarının sağlanabileceği, okullarında açık ve şeffaf bir kültür oluşturarak farklı düşüncelerin ve fikir ayrılıklarının ortaya konmasını konusunda öğretmenleri cesaretlendirmenin faydalı olacağı tavsiyelerinde bulunmuştur.

Demir (2019) yapmış olduğu "Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık İle Görev Performansı Arasındaki İlişki" isimli doktora tez çalışmasında, sağlık çalışanlarında toksik liderlik algısının çalışan sessizliği, duygusal bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişki ölçmeyi amaçlamış ve bu çalışmada, İstanbul'da bulunan özel ve kamuya ait olmak üzere toplam dokuz hastanede çalışanlar ile yüz yüze görüşmeler yapmıştır. Bu görüşmeler neticesinde, 507 geçerli anket üzerinden yapılmış olan analizler, toksik liderlik ve görev performansı ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisinin gözlenmediği, duygusal bağlılığın ise liderlik ve görev performansı ilişkisinde tam aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan örgütsel sessizlik ve performans ilişkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisi ortaya konmuştur.

Demirtaş ve Küçük (2019) "Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği arasındaki İlişki" konulu Elazığ ilinde Ortaokul ve liselerde yapmış oldukları çalışmada, öğretmenlerin birlikte görev yaptıkları okul müdürlerinin istismar edici denetmenlik ve narsizm boyutlarında toksik liderlik davranışı gösterdiklerine kesinlikle katılmadıkları sonucuna ulaşmışlar ve buradan yola çıkarak öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları sergilediklerine yönelik algılara sahip olmadıkları yorumunu yapmışlardır. Çalışmada öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri görülmüş ve toksik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının, onların örgütsel sessizlik algılarının çok küçük düzeyde de olsa yordayıcısı olduğu tespiti yapılmıştır. Bununla birlikte toksik liderliğin bazı alt boyutlarının (öngörülmezlik, narsizm ve kendi reklamını yapma) örgütsel sessizliği kesin olarak yordadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bozkurt vd. (2018) MEB üst düzey yöneticilerinin (bakanlık merkez teşkilatında daire başkanı ve genel müdür; taşra teşkilatında il ve ilçe milli eğitim müdür ve müdür yardımcıları) toksik liderlik davranışlarının, çalışanların (merkez teşkilatında şube müdürü, memur, eğitim uzmanı, görevlendirme öğretmenler, il ve ilçe müdürlüklerinde ise memur, eğitim uzmanı ve görevlendirme öğretmenler) örgütsel güven ilişkine doğrudan etkisini ve çalışanların örgütsel bağlılığına aracı etkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada, alt düzey çalışanlara üst düzey yöneticilerinin toksik liderlik davranışları sergileyip sergilemedikleri, kendilerinin ise örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Araştırma sonuçları MEB'de görev yapan üst düzey yöneticilerin büyük ölçüde toksik

liderlik davranışı gösterdiklerini, personelin orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu ve personelin çok az düzeyde örgütsel güvene sahip olduğunu göstermiştir.

Reyhanoğlu ve Akın (2016) toksik liderlik biçiminin örgütsel sağlığı etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amacıyla yaptıkları "Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?" isimli çalışmada, toksik liderlik özelliklerinin örgütsel sağlığı nasıl etkilediği karşılaştırmalı olarak incelenmiş, toksik liderlik ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi açıklayan önermeler yapılmıştır. Bu önermeler: "liderin çalışanlara iş yaptırırken takındıkları kötü davranışlar örgüt sağlığını olumsuz yönde etkiler. Liderin istismarcı kişiliği örgüt sağlığını olumsuz yönde etkiler. Otoriter liderlik davranışları örgüt sağlığını olumsuz yönde etkiler. Liderin kendini gösterme ve kendini beğenme davranışları örgüt sağlığını olumsuz yönde etkiler" şeklindedir. Yapılan çıkarımlarda toksik liderin yıldırma davranışları, istismarcı, narsist ve otoriter kişiliğinin çalışanların dolayısıyla örgütün sağlığını olumsuz olarak etkilediği yönünde olduğunu ifade etmişlerdir.

Çetinkaya (2017) yapmış olduğu çalışmada ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma, Denizli ili merkez ilçeleri Pamukkale ve Merkezefendi ilçe milli eğitim müdürlüklerine bağlı kamu ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapan 352 öğretmen ile yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler; okul müdürlerinin toksik liderlik davranışı sergilediklerine katılmamakta, çok nadir de olsa duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı hissinde azalma yaşamakta ancak hiçbir zaman duyarsızlaşma yaşamamaktadırlar. Çalışmada öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin olumsuz ruh hali davranışı ile okulun öğretim şekli arasında anlamlı bir fark bulunmuş, toksik liderliğin değer bilmezlik, çıkarcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali boyutlarının duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmayı anlamlı olarak yordadığı tespiti yapılmıştır.

Gündüz ve Dedekorkut (2014) yaptıkları çalışma ile örgüt, lider, çalışanlar ve onların aileleri için ciddi bir sorun olan yıkıcı liderlik ile ilgili Türkiye'de var olan kuramsal boşluğun doldurulması ve buna ilişkin alan çalışmalarına yardımcı olunmasını hedeflemişlerdir. Bu kapsamda alanyazın incelemesi yapılmış ve yıkıcı liderlik ile ilgili var olan tanımlamalar ortaya konulmuş, yıkıcı liderliğin ortaya çıkmasının nedenleri açıklanmıştır. Örgüt ve çalışanlar üzerine yıkıcı liderliğin nasıl etkiler

yaptığı, araştırma sonuçlarına atıfta bulunularak verilmiştir. Çalışmanın sonunda ise yıkıcı liderliğin en aza indirilmesi ve zararlarının ortadan kaldırılması için alınması gereken önlemler açıklanmıştır. Buna göre, yıkıcı liderlik davranışlarını uygulanamaz hale getirecek etik bir çerçevenin oluşturulması, kurumlar tarafından yıkıcı davranma eğiliminde olan liderlerin tespit edilmesi ve izlenmesi, hangi ortamlar yıkıcı liderliği kolaylaştırıyorsa bunların giderilmeye çalışılması ve örgütün yıkıcı liderliğin ne olduğunu ve karşılaşıldığında ne yapması gerektiğini öğrenmesi tavsiye edilmiştir.

Başar, Sığrı ve Basım (2016) yaptıkları çalışmada, iş yerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışlar ile bu davranışların çalışanlar üzerindeki etkilerinin neler olduğunu ve çalışanların bu davranışlara nasıl tepkiler verdiğini Türkiye bağlamında açığa çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında mülakat (9 kişi), odak grup görüşmesi (4 kişi) ve gözlem yöntemleri kullanılmış ve toplanan veriler içerik analizi yöntemine uygun olarak analiz edilmiştir. Gözlem için açık ofis bir işletme tercih edilmiştir. Elde edilen veriler neticesinde yapılan analize göre; karanlık liderliği oluşturan davranışların bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar olduğu, karanlık liderliğin çalışanlara etkilerinin ise, fizyolojik etkiler ve psikolojik etkiler olmak üzere iki boyutta ortaya çıktığını tespit etmişler ve bu tespitlere dair skorları ortaya koymuşlardır.

Yalçınsoy ve Işık (2018) örgüt liderinin toksik liderlik düzeyinin, çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisinin yanı sıra, toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarının birbiriyle olan etkileşim düzeylerini tespit etmek amacıyla Bitlis ilinde üç tekstil firmasında çalışmalarını yürütmüşlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkilere ulaşılmış, toksik liderliğin bazı boyutlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu bazı boyutlarının ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte araştırma sonunda toksik liderliğin genel olarak örgütsel bağlılığı azalttığı buna bağlı olarak işten ayrılma niyetini artırdığı tespiti yapılmıştır. Örgütlerde toksik liderlik davranışlarının azaltmak için, alt ve orta düzey liderleri bu anlamda takip edecek ekiplerin kurulması, üst düzey yöneticiler için ise bağımsız firmalardan destek alınması gerektiğini tavsiye etmişlerdir.

Zengin Y., (2019) yılında liderlerin karanlık yüzlerinin kurum çalışanlarının sessizliğine ve iş tatminine yönelik etkisini belirlemek amacıyla 540 öğretmenin

katılımı ile yapmış olduğu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkilere yönelik bulgular ortaya konulmuştur. Çalışma neticesinde karanlık liderlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir etkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında kişiliğin karanlık yönünün her bireyde az ya da çok olduğu, önemli olanın kişinin, tehdit unsuru olan ve olumsuz olarak ifade edilen bu davranışların farkında olması ve bunları fırsata çevirmeyi bilmesi olduğu vurgulanmıştır.

Arlı (2019) tarafından Toksik liderliğin iş tatmini, örgütsel sinizm ve tükenmişlikle olan ilişkilerinin incelendiği çalışmada, ülkemizde farklı eğitim kademelerinde görev yapan 437 öğretmenden anket ile veri toplanmıştır. Analizler sonucunda toksik lider davranışlarının örgütsel sinizm başta olmak üzere tüm değişkenleri etkilediği tespit edilmiş ve toksik liderlik sonucu ortaya çıkan olumsuz durumun sadece lidere değil, örgüte etkisinin olduğu yorumu yapılmıştır.

Frost (2003), işyerinde toksik duyguları incelediği kitabında, örgüt ortamında ortaya çıkan toksisite, bunun etkileri ve bu etkilerle nasıl başa çıkılması gerektiğine odaklanmıştır. Kötü niyet, sadakatsizlik, duyarsızlık, yetersiz olma, özensiz davranma ve çaresizlik örgütte ortaya çıkan toksisite sebepleri olarak ortaya konulmuş ve bunlarla başa çıkmak için izlenebilecek yöntemler üzerinde durulmuştur.

Reed (2004) yaptığı çalışmada Amerikan Ordusu içinde var olan toksik liderliğin hangi boyutlarda olduğunu ve bu sorunun çözümü için neler yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. Reed'e göre toksisitenin en büyük etkisi orduda en önemli kavram olan güven duygusunu yıpratmış olmasıdır. Bu yıpranma lideri etkisiz hale getirmekte ve hayati öneme sahip sonuçlar doğurmaktadır. Rütbe ne kadar büyükse toksik davranışların etkisinin de o kadar büyük olduğunu vurgulayan Reed, askerlerin bunu sızlanma olarak kabul ettiği için rahatsızlıklarını dile getirmediklerini ifade etmiştir.

Lubit (2004) kitabında, toksik liderliğin alt boyutlarında ele alınan narsist, paranoyak, antisosyal, kaba, zorba, otoriter ve diktatör yönetici gibi yönetici biçimlerine değinmiştir. Bunun dışında, örgüt üyelerinden sert, depresif, narsist, etik olmayan, saldırgan veya anksiyeteye sahip bireylerin davranışları ve bu davranışların yönetim tarafından nasıl ortadan kaldırılabileceğini ortaya koymuş, yöneticiler ve çalışanlardan kaynaklanan toksik durumun örgüt iklimine verdiği zararlar ve bu zararların giderilmesi için alınabilecek önlemlerden bahsetmiştir.

Sanders (2005) tarafından göreve yeni atanan okul müdürünün toksik okul kültürünü değiştirme çabası ile ilgili yapılan doktora çalışmasında, yöntem olarak daha ziyade gözlem kullanılmıştır. Bunun dışında okul üyelerinden bilgiler alınmış ve okul kayıtları incelenmiştir. Yapılan iyileştirme çalışmaları neticesinde en önemli değişikliğin okul yönetimi, öğretmenler ve öğrencilerin okulun daha iyiye gideceği algısı kazanmaları olduğu tespit edilmiş, okul ikliminin olumsuz havadan kurutularak olumluya evrildiği görülmüştür.

Williams (2005) tarafından Amerikan Ordusu'nda toksik liderlik ile ilgili yapılan araştırmada, kötü liderlerin kişisel özellikleri ve buna bağlı olarak ortaya çıkan toksik liderlik tarzı ile ilgili çalışılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde ordu içinde toksik liderliğin pek çok tarzının görüldüğü ve bunların bazılarının önemsenmediği tespit edilmiştir. Ordu içinde toksik liderlik ile ilgili var olan bu durumun en önemli sebebinin ordunun sahip olduğu yönetim biçimi olduğu ve bu durumdan kurtulmak için toksisitenin net olarak tanımlanıp komutanlar tarafından gerekli önlemlerin alınmasından geçtiğini ifade etmiştir.

Lipman-Blumen (2005) tarafından yapılan bu çalışma, toksik lider ile ilgili tanımlamaları yaptıktan sonra iş ortamında niçin bu tip liderlerin var olduğuna ve yaşamasına müsaade edildiğine yoğunlaşmıştır. Toksik liderlerin var olmasına sebep olan bireysel, örgütsel vb. sebepler üzerinde durmuş, çalışanlara ve iş sahiplerine toksik liderlerle nasıl mücadele edilmesi gerektiği ile ilgili bir yol haritası çizmiştir.

Goldman (2006) yapmış olduğu bu çalışmada, liderlerde var olan toksik kişilik bozukluklarının kuruluşlar için sonuçlarının değerlendirilmesi ve bu duruma müdahale yöntemlerinin tespiti amaçlanmıştır. Vaka çalışması yönteminin kullanıldığı çalışmada, sınırda kişilik bozukluğuna sahip liderin işlevsiz bir örgütsel davranışları ile bir örgütü nasıl etkilediği anlatılmış, örgüt için sistematik bir kirletici olduğu ve bu durumla nasıl baş edilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

Appelbaum, ve Girard, (2007) tarafından yapılan çalışmada, organizasyonlarda lider kaynaklı toksik davranışları incelemişler ve çalışanların nasıl etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte toksik davranışların nasıl beslendiği ve niçin ortaya çıktığı üzerinde durmuşlar, çalışanların sapkın davranışlarının toksisiteyi beslediğini vurgulamışlardır. Örgüt içinde yer alan toksisite durumuna göre çözüm yolları önerisinde bulunmuşlardır

Schmidt, (2008) toksik liderliği sistematik bir şekilde tanımlamayı ve toksik liderlik etki alanını engellemek için her yönden alınması gereken önlemleri tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada, kuramsal olarak toksik liderliği pek çok yönü ile ele almıştır. Toksik davranışlarda pek çok araştırmacının aksine niyetin önemli olduğunu ifade eden yorumu önemlidir. Çalışma sonunda toksik liderliği tespit etme ve toksik liderleri izledikleri yollardan ayırma üzerine tavsiyelerde bulunmuş, liderlerin seçimi, eğitimi ve liderlik sürecinde onlara koçluk yapılmasının öneminden bahsetmiştir.

Kellerman (2008) yapmış olduğu çalışmada, tüm yönleri ile kötü liderliği ele almıştır. Bu çalışma kötü liderliği bir kaç cümle ile özetlemenin imkânsızlığını göstermesi ve bu tür liderliğin hayatımızda ne kadar çok olduğunu bize anlatması açısından oldukça önemlidir. Kellerman'ın bu kitapta yaptığı en önemli çıkarımlardan biri kötü liderlikte tüm suçun liderde olmadığına yapılan vurgudur. Kötü liderliğin ortaya çıkmasında ve yaşamını sürdürmesinde yandaşların önemi, çalışmanın önemli bir kısmını oluşturmakta ve çalışmanın sonunda da yine kötü liderle nasıl mücadele edilmesi gerektiği ile bilgiler yer almaktadır.

Green (2014) tarafından eğitim kurumlarında toksik liderlik ile ilgili yapılan çalışma, eğitim örgütlerinde toksik liderliğin yaygınlığı, özellikleri ve erken göstergelerine odaklanmıştır. Karma yöntemler kullanılarak yapılan çalışma neticesinde toksik liderleri tanımlayan: egoizm, etik başarısızlık, yetersizlik ve nevrotiklik olmak üzere dört kavram ortaya konulmuştur. Bununla birlikte erken evrede toksik liderliğin belirtileri olarak kabul edilen bir dizi davranış belirlenmiştir. Okullar ve tüm eğitim kurumları için lider arama seçme süreçlerinde toksik potansiyelin fark edilmesini sağlayacak tavsiyeler ortaya konulmuştur.

2.6.2. Motivasyon İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Tezcan (2006) liderliğin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini incelediği "Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi" konulu çalışmasını İzmir ilinde motivasyonun kilit role sahip olduğunu vurguladığı, satış yönetiminin uygulandığı mağazacılık sektöründe yapmıştır. Elde edilen veriler göre; liderin etkileşimci davranış biçimi, dönüşümcü lider davranış biçimi, serbest bırakıcı liderlik, liderin gösterdiği koşulsal ödüllendirme ile çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğu; liderin cezalandırıcı güç algılaması ile çalışan görünen çaba ve motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı; liderin cinsiyet ayrımına göre,

liderlik boyutları değişkenleri arasındaki farklar incelendiğinde; değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, liderlerin medeni durumuna göre, liderlik boyutları arasındaki farklar incelendiğinde; değişkenlerde anlamlı bir farklılık olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Çalışmanın sonunda ise "liderin ve çalışanın özellikler, davranış biçimi ve güç kaynakları algılamasının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu" çıkarımı yapılmıştır.

Demir (2018) "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil İle Öğretmen Motivasyonunun İncelenmesi" isimli doktora tezinde okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki ve okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeylerinin yüksek olarak algılanmasına etki eden faktörlerin belirlenmesini amaçlanmıştır. Hatay il merkezinde ortaokullarda görev yapan 781 öğretmen ile yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre, okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil öğretmen motivasyonunu yordamaktadır. Okul yöneticilerinden motivasyonel dil düzeyi yüksek olanların görev yaptığı okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonları yüksek; okul yöneticilerinden motivasyonel dil düzeyi düşük olanların görev yaptığı okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonları ise düşük olmaktadır. Bununla birlikte yöneticinin motivasyonel dilinin yüksek algılandığı okullarda öğretmenlerin motivasyonel dilinin de okul müdürlerinin motivasyonunu olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım (2015) yapmış olduğu "Okul Müdürlerinin Mesleki Yeterlikleri İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezinde, İstanbul ili Sancaktepe ilçesi sınırları içerisinde bulunan resmi ilk ve ortaokullar ile ortaöğretim kurumlarının yöneticilerinin mesleki yeterlikleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. 340 öğretmenin katılımıyla yapılan çalışma neticesinde okul müdürlerinin mesleki yeterlikleri ortalamanın üstünde ve olumlu yönde çıkmıştır. Ayrıca ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin mesleki yeterlilikleri, öğretmenlerin motivasyonu ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespiti yapılmıştır.

Çalış (2012) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışması, Kocaeli ili Gölcük İlçesinde 11 ortaöğretim kurumunda görev yapan 200 öğretmenin katılımıyla yapılmıştır. Yapılan çalışmada öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri arasında cinsiyete, yaşa, kıdeme, branşa, medeni durum ve lise türüne göre anlamlı bir fark

bulunmamış, yönetici tutumlarında da cinsiyete, yaşa, kıdeme branşa, medeni durum ve lise türüne göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bununla birlikte öğretmen motivasyonu ile yönetici tutumları arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Özgün ve Başar (2018) "Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi" konulu Malatya İlinde 311 öğretmenin katılımıyla yapmış oldukları çalışmada öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ve hangi faktörlere bağlı olduğunu belirlemeyi hedeflemişlerdir. Bu araştırmanın alt amaçları ise katılımcıların cinsiyet, çalışılan kurum, yaş, eğitim durumu ve kurumda çalışılan yıl değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığıdır. Yapılan çalışma neticesinde sadece katılımcıların kurumda çalışılan yıl değişkenine göre motivasyonlarında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer alt amaçlarda bir farklılık görülmemiştir.

Kılıç (2019) okullarda otantik liderliğin öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumu üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapmış olduğu doktora tezinde nicel ve nitel araştırma yöntemlerini kullanmıştır. Erzurum merkez ilçesinde yapılan araştırmanın nicel çalışmalarına 649 öğretmen, nitel çalışmalarına ise 11 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre otantik liderlik, motivasyon ve iş doyumu arasında pozitif bir ilişki vardır. Otantik liderliğin motivasyonla birlikte iş doyumunu anlamlı olarak açıkladığı saptanmıştır.

Yıldırım (2006) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi; bu faktörlerin öğretmenler için ne kadar önemli olduğunun ve ne derece kullanıldığının ortaya konulması; bu faktörler için motivasyon-tatmin ilişkisinin değerlendirilmesini amaçlamıştır. Bu amaca ulaşmak için İstanbul İli Ümraniye İlçesinde 150 öğretmen ile yürüttüğü çalışmalar neticesinde, öğretmenlerin iş tatminlerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte, öğretmenlerin motivasyonunda etkili olan faktörlerin sırasıyla psiko-sosyal faktörler, ekonomik faktörler ve örgütsel-yönetsel faktörler olduğu tespitini yapmıştır. Öğretmenlerin kurumda alınan kararlara katılımlarının sağlanmasının ve yetki ve sorumluluk paylaşımın yapılmasının öğretmen verimliliğini arttıracağı önerisini getirmiştir.

Tecer (2011) yılında yaptığı deneysel çalışmada "ilköğretim müfettişlerinin yaptıkları denetimlerin öğretmenlerin içsel motivasyon ve iş tatminlerine etkisini" araştırmıştır.

Yapılan çalışmaya göre; müfettişlerin denetimleri, öğretmenlerin içsel motivasyonlarına ve iş tatminlerine etki etmemektedir. Bu çalışmada denetimin nasıl olması gerektiği ile ilgili uygulayıcılara önemli öneriler getirilmiştir.

2.6.3. İş Tatmini ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Ayhan (2006) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde öğretmenlerin iş tatmini ile okul yönetiminin lider davranış biçimleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi hedeflemiştir. İstanbul İlinde görev yapan 246 öğretmenin katılımıyla yapılan çalışma neticesinde yaş, cinsiyet ve deneyim etmenlerinin uygulanacak liderlik tarzlarında etkili olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında dönüşümcü liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarına göre iş tatmini ve motivasyon açısından daha etkili olduğu tespiti yapılmıştır.

Yersiz (2010) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki araştırılmıştır. İstanbul İli Çekmeköy İlçesinde 280 öğretmenin katılımıyla yapılan çalışma neticesinde; okul müdürlerinin performansları ortalamanın üstünde ve olumlu yönde, öğretmenlerin iş tatmin düzeyinin ise orta düzeyde olduğu, demografik değişkenlerin bazı sonuçlarda farklılık yarattığı, öğretmenlerin okul müdürlerinin performansına ilişkin algılarının öğretmenlerin iş tatminine etkisinin sınırlı olduğu, okul müdürlerinin yöneticilik performansının, öğretmenlerin iş tatmininde bir değişmeye yol açmadığı tespitleri yapılmıştır.

Özcan (2006) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde yöneticilerin liderlik davranışları ile ilköğretim öğretmenlerinin iş tatminleri arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Yapılan çalışma neticesinde ilköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasında bir ilişki olduğu, yöneticilerinin davranışlarının iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bulut (2012) tarafından yapılan "Lider Üye Etkisinin Yöneticiye Güven Ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonunda, öğretmenlerin yöneticilerinin yetkinliği konusunda çok yüksek düzeyde güven duydukları ancak yöneticilerinin astlarını önemseme boyutunda ortanın biraz üzerinde yöneticilerine güvendikleri, öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu, lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde etki ve orta düzeyde katkı sağladığının algılandığı, öğretmenlerin

yöneticilerine güven düzeylerinde, lider-üye etkileşimi algılarında yaşanan artışların iş tatmin düzeylerinde de artışı beraberinde getirdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akkan (2008) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı meslek eğitimi veren okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmin durumlarını belirlemek amaçlanmıştır. İstanbul ilinde görev yapan 328 öğretmenin katılımıyla meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatminlerinin cinsiyet, medeni durum, yas, mesleki deneyim, meslek tercihi, ikinci gelir ve aylık net gelir değişkenlerinden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Yapılan çalışmada, meslek okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatminlerinin, iç faktörler olarak ifade edilen, meşguliyet, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, tanınma, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, başarı ve dış faktörler olarak ifade edilen terfi, çalışma arkadaşları, çalışma şartları, güvence, ücret, yönetici-insan ilişkileri ve teknolojik araçlara bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında, cinsiyete, medeni duruma, yas ve mesleki tecrübeye, branşa, mesleği isteyerek seçme ve aylık net gelire göre anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Öztürk (2012) tarafından yapılan araştırmada, "ilköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yönetici becerileri düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki" incelenmiştir. Yapılan çalışmaya göre; öğretmenler tarafından algılanan yönetici becerilerinin öğretmenlerin iş tatmini ile pozitif bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çekmecelioğlu ve Ülker (2014) tarafından lider-üye etkileşimi teorisi, kapsamında yapılan çalışmada İzmir İli Çeşme İlçesinde yer alan anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda incelemeler yapılmıştır. Liderin farklı astlarla farklı ilişkiler geliştirdiği üzerine kurulu olan bu teori kapsamında yapılan çalışmada, lider üye arasındaki etkileşim ile bu etkileşimin astların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın temel bulgularından, okul idareleri ile öğretmenler arasında var olan lider üye etkileşimi ve bu etkileşimin boyutlarının öğretmenlerin iş tatminlerine pozitif ve anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Balci (1985) tarafından yapılan "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu" konulu doktora çalışmasında Ankara ilinde görev yapan 154 okul müdüründen anket ile veri

toplanmıştır. Konular farklı başlıklar altında ele alınmış olmakla birlikte; okul müdürlerinin iş tatminsizliği yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonu ve iş tatminine etkisinin incelendiği bu araştırmanın yöntem bölümünde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi başlıkları bulunmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, araştırmanın sorularını yanıtlamak amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulan bir plandır. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatmini üzerinde etkisini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırmada, iki veya daha fazla değişken arasında kurulan ilişkileri ortaya koyan ve bu sayede olguların daha net anlaşılmasını sağlayan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır (Büyüköztürk, vd., 2013). İlişkisel tarama modeli genel tarama yöntemine giren bir yöntemdir (Karasar, 2016). Araştırmada toksik liderlik ile öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatminin arasındaki ilişki olup olmadığı, toksik liderliğin öğretmelerin motivasyonu ve iş tatminini yordama düzeyi incelenmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 424 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubu belirlenirken evrenin büyüklüğüne ulaşılmış ve %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile çalışma grubunun büyüklüğü hesaplanmıştır. Bu kritere göre en az 324 çalışma grubu büyülüğüne ulaşılmasının evreni temsil edebileceği görülmüştür (https://www.surveysystem.com/sscalc.htm). Evren, araştırma sonuçlarının geçerli olacağı, genelleneceği büyük grup, örneklem ise evrenin içinden, evrenin özellikleri ile ilgili bilgi toplamak ve üzerinde çalışılmak için seçilen sınırlı bir parçadır (Büyüköztürk vd., 2013: 99-100). Araştırmanın evrenini İstanbul İli Arnavutköy İlçesinde bulunan resmi okullarda görev yapan 2057 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi seçilirken uygun/kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir bu örnekleme yönteminde pratik ve kolaylıkla örnekleme dâhil edilebilecek katılımcılar araştırmaya dâhil edilir ve çalışmaya hız kazandırılır

(Yıldırım ve Şimşek, 2003). Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 3.2.1'de yer almaktadır.

Tablo 3.2.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	**Erkek**	169	39,9
	Kadın	255	60,1
Okul kademesi	**İlkokul**	119	28,1
	Ortaokul	94	22,2
	Lise	211	49,8
Medeni durum	**Evli**	298	70,3
	Bekar	126	29,7
Eğitim durumu	**Lisans**	372	87,7
	Yüksek Lisans	52	12,3
Kıdem	**5 Yıl ve altı**	115	27,1
	6-10 Yıl Arası	158	37,3
	11-15 Yıl Arası	73	17,2
	16-20 Yıl Arası	48	11,3
	21 Yıl ve üstü	30	7,1
	Toplam	424	100,0

Tablo 3.2.1.'de yer alan bilgiler ışığında tablo incelendiğinde;

Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %60,1'ini kadın öğretmenlerin, %39,9'unu ise erkek öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %70,3'ünü evli öğretmenlerin, %29,7'sini ise bekâr öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Mezuniyet durumu değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %87,7'sini Lisans mezunu öğretmenlerin, %12,3'ünü ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Mesleki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %27,1'ini 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin, %37,3'ünü 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, %17'2'sini 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, %11,3'ünü 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, %7,1'ini ise 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Okul kademesi değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %28,1'ini ilkokul öğretmenlerinin, %22,2'sini ortaokul öğretmenlerinin, %49,8'ini ise lise öğretmenlerinin oluşturduğu görülmektedir. Araştırmada 424 çalışma grubu büyüklüğüne ulaşıldığından evreni yeterli düzeyde temsil ettiğine karar verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı örnekleme ait demografik bilgilerin içerisinde özellikle dikkat çeken bir değişken bulunmaktadır. Bu "mesleki kıdem" değişkenidir. İlgili veriler incelendiğinde 6-10 yıl ve 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin fazlalığı göze çarpmaktadır. Bu durum evreni oluşturan Arnavutköy İlçesinin zorunlu hizmet bölgesi olması, zorunlu hizmet sebebiyle pek çok öğretmenin atamasının buraya yapılmış olması ve son iki yılda yaklaşık 500 öğretmenin bu ilçeye ilk atama suretiyle atanmasından kaynaklanmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama araçları, ölçeklerin araştırma konusuna uygunluğu, geçerli ve güvenilir olması durumlarına göre belirlenmiştir. Verileri toplamak için dört ayrı bölümden meydana gelen 1 adet Bilgi Formu ve 3 adet ölçek formu hazırlanmıştır. İlk bölümünde araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine dair 5 sorunun yer aldığı Bilgi Formu kullanılmıştır. İkinci bölümde, 20 maddelik İş Tatmin Ölçeği, 28 maddelik Öğretmen Motivasyon Ölçeği ve 30 maddelik Toksik Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Araştırma problemine yönelik olarak belirlenmiş olan bu ölçme araçlarının detaylandırılması yararlı bulunmaktadır.

3.3.1 Kişisel Bilgi Formu:

Öğretmenlerin demografik bilgilerini ölçmek için oluşturulan formdur. Kişisel değişkenler ile ilgili cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem ve görev yapılan okul kademesi değişkenlerini içeren sorular yer almaktadır.

3.3.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği:

Öğretmenlerin iş tatminini belirlemek için Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin (Minnesota Satisfaction Questionnaire) kısa formu kullanılmıştır. Bu ölçek, R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England, L.H. Lofquist (1967) tarafından Minnesota Tatmin Ölçeğinin uzun formundan (100 madde) iç ve dış faktörleri tatmin durumları ile ilgili maddeleri birleştirilerek 20 madde haline getirilmiş bir ölçek olup; ölçeğin Türkçe uyarlaması Baycan (1985) tarafından yapılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında

puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir ve ölçek, "içsel doyum" ve "dışsal doyum" olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışmamızda hesaplanan Cronbach Alpha kat sayısı 0,912 olarak belirlenmiştir.

Bu ölçek ülkemizde iş tatmini ile ilgili yapılan ve ölçek kaynağı belirtilen yüksek lisans tezlerinin %37'sinde ve doktora tezlerinin %35'inde kullanılmıştır. Bunlar dışında kalan pek çok çalışmada da bu ölçekten yararlanıldığı görülmüştür (Özsoy, Uslu, Karakiraz ve Aras, 2014). Ölçek maddelerinin yapılan çalışmaya uygunluğu ve ölçeğin daha önce çok sayıda çalışmada kullanılmış olması sebebiyle bu ölçek tercih edilmiştir.

3.3.3. Öğretmen Motivasyon Ölçeği:

Çalışmada Yıldız ve Taşgın (2020) tarafından geliştirilen, 5'li likert tipi 28 maddeden oluşan Öğretmen Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, "okul yönetimi", "mesleki doyum ve kişisel gelişim", "öğretim süreci ve öğrenciler" alt boyutlarından oluşmaktadır. Seçilen konuya uygunluğu sebebiyle tercih edilmiş olan bu ölçeğin iç tutarlık katsayısı .95 olarak hesaplanmış olup; ölçeğin geçerlik ve güvenirlik özelliklerinin kabul edilebilir nitelikte olduğunu görülmektedir. Bu çalışmada toplanan verilerle hesaplanan Cronbach Alpha kat sayısı ise 0,946 olarak hesaplanmıştır.

3.3.4. Toksik Liderlik Ölçeği:

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından oluşturulan ölçek, "değer bilmezlik, çıkarcılık, bencilik ve olumsuz ruhsal durum" olmak üzere dört alt boyuttan oluşan bir ölçektir. 5'li likert tip olup 30 maddeden oluşan ölçeğin bu çalışmada toplanan veriler doğrultusunda Cronbach Alpha kat sayısı 0,972 olarak belirlenmiştir. Bu ölçeğin çalışmamızda tercih edilme sebebi ölçeğin öğretmen algılarına göre hazırlanmış olmasındandır.

3.4 Verilerin Toplanması

Veri toplama çalışmaları için İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü aracılığıyla İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne izin yazısı gönderilmiştir. İlgili Müdürlükten 26.11.2020 tarih ve 17271869 Sayılı Olur ile alınan uygulama izni sonrası İstanbul ili Arnavutköy ilçesinde resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev

yapan toplam 2057 öğretmen arasından uygun/kolayda örnekleme metoduyla belirlenen 440 öğretmene uygulanan anketler/ölçekler aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Bu süreçte elektronik forma dönüştürülen anketler/ölçekler okul idareleri aracılığı ile öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılarak ulaştırılmış, gönüllü öğretmenler tarafından formun doldurulması istenmiş ve süreç boyunca araştırma etik kurallarına riayet edilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlenmesi

Araştırmanın verileri çözümlenirken SPSS programından faydalanılmıştır. Veriler çözümlenmeden önce uç değerler incelenmiş ve list-wise deletion yöntemiyle uç değer olduğu belirlenen 16 veri analizden çıkarılmıştır ve normallik değerleri hesaplanmıştır. Normallik değerleri olarak çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin Tablo 3.5.2.'de görüldüğü üzere +1,5 ve -1,5 aralığında (Tabachnick ve Fidell, 2013) normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Toksik Liderlik Ölçeği, Öğretmen Motivasyon Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve alt boyutları ile ilgili yorumlamaları yapabilmek için ölçek maddelerine verilen yanıtların aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve Tablo 3.5.1.'e göre veriler yorumlanmıştır.

Tablo 3.5.1. Ölçekler Puan Sınırları

Toksik Liderlik Ölçeği	**Öğretmen Motivasyon Ölçeği**	**Minnesota İş Tatmin Ölçeği**	
Düzey	**Düzey**	**Düzey**	**Puan Sınırları**
Hiç Memnun Değilim	Hiç Katılmıyorum	Hiç Memnun Değilim	1,00 – 1,79
Memnun Değilim	Katılmıyorum	Memnun Değilim	1,80 – 2,59
Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	2,60 – 3,39
Memnunum	Katılıyorum	Memnunum	3,40 – 4,19
Çok Memnunum	Tamamen Katılıyorum	Çok Memnunum	4,20 – 4,99

Bağımsız gruplar arasındaki farklılaşmanın incelenmesinde ve toksik liderlik, motivasyon ve iş tatmini toplam puan ve alt boyutlarının toplam puanlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi ve bu değişkenlerin toplam puan ve alt boyutlarının toplam puanları arasında ilişkiyi incelemeye ilişkin yapılan analizlerde iki grubun karşılaştırılmasında t testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Çalışmada okul müdürlerinin toksik liderlik

ile motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesinde korelasyon analizi; toksik liderliğin motivasyon ve iş tatminini yordama düzeyinin belirlenmesinde ise basit doğrusal regrasyon analizi kullanılmıştır (Bayram, 2017; Büyüköztürk, 2012).

Tablo 3.5.2. Toksik Liderlik, Öğretmen Motivasyon, İş Tatmini ve Bu Ölçeklerin Alt Boyutlarının Toplam Puanlarının Betimsel Analizlerine İlişkin Sonuçlar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1. Toksik Liderlik	424	53,1887	18,79584	,442	-,666
2. İş Tatmini	424	78,4387	10,27982	-,150	,078
3.Öğretmen Motivasyon	424	118,1985	13,10485	-,140	-,215
4. Değer Bilmezlik	424	17,7429	6,67535	,813	,137
5. Çıkarcılık	424	14,8302	5,71998	,558	-,652
6. Bencillik	424	10,0165	4,17606	,579	-,652
7. Olumsuz Ruhsal Durum	424	10,5991	4,54550	,512	-,293
8. İçsel Doyum	424	48,5542	6,05545	-,280	,160
9. Dışsal Doyum	424	29,8844	4,85422	-,196	,356
10. Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	424	41,2193	5,47001	-,360	,663
11. Okul Yönetimi	424	45,6108	7,01346	-,526	,390
12. Öğretim Süreci ve Öğrenciler	424	31,3656	3,22459	-,967	1,478

Tablo 3.5.2.'de yer alan bilgiler alt başlıklarda farklı değişkenler açısından ele alınıp yorumlandığı için burada betimsel analizler ile ilgili açıklama yapılmamıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlere uygulanan "demografik özellikler" anketi, "iş tatmin ölçeği", "öğretmen motivasyon ölçeği" ve "toksik liderlik ölçeği" formlarından elde edilen verilerin istatistiksel analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. Demografik Bilgilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları, Tablo 3.2.1.'e göre Çalışma Grubu başlığı altında ele alındığı için, burada tekrar verilmemiştir.

4.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonları Ve İş Tatminleri Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğetmenlerin motivasyon ve iş tatmin durumlarını belirlemek için istatistiki analizlere ait bulgular Tablo 4.2.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2.1. Toksik Liderlik, Öğretmen Motivasyon, İş Tatmini ve Bu Ölçeklerin Alt Boyutlarının Puanlarına İlişkin Sonuçlar

	N	Ortalama
1. Toksik Liderlik	424	1,77
Değer Bilmezlik	424	1,61
Çıkarcılık	424	1,64
Bencillik	424	2,02
Olumsuz Ruhsal Durum	424	2,11
2.Öğretmen Motivasyon	424	4,22
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	424	4,12
Okul Yönetimi	424	4,14
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	424	4,48
3. İş Tatmini	424	3,92
İçsel Doyum	424	4,04
Dışsal Doyum	424	3,73

Tablo 4.2.1.'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Toksik Liderlik Ölçeği'ne verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde; katılımcıların ölçeğin "Değer Bilmezlik" alt boyutunda "Kesinlikle Katılmıyorum" (Ort.: 1,61); "Çıkarcılık" alt boyutunda "Kesinlikle Katılmıyorum" (Ort.: 1,64); "Bencillik" alt boyutunda "Katılmıyorum" (Ort.: 2,02); "Olumsuz Ruhsal Durum" alt boyutunda "Katılmıyorum" (Ort.: 2,11) ve Toksik Liderlik Ölçeği toplam puanında "Kesinlikle Katılmıyorum" (Ort.: 1,77) düzeyinde cevaplar verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 4.2.1.'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Öğretmen Motivasyon Ölçeği'ne verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde; "Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim" alt boyutunda "Katılıyorum" (4,12); "Okul Yönetimi" alt boyutunda "Katılıyorum" (4,14); "Öğretim Süreci ve Öğrenciler" alt boyutunda "Tamamen Katılıyorum" (4,48) ve ölçek toplam puanında "Tamamen Katılıyorum" (4,22) düzeyinde cevaplar verdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 4.2.1.'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Minnesota İş Tatmin Ölçeği'ne verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde; "İçsel Doyum" alt boyutunda "Memnunum" (4,04); "Dışsal Doyum" alt boyutunda "Memnunum" (3,73) ve ölçek toplam puanında "Memnunum" (3,92) düzeyinde cevaplar verdikleri saptanmıştır.

4.3. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının, Öğretmenlere Ait Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular

Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, okul kademeleri, eğitim durumları, medeni durumları ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) yapılmıştır.

a- Cinsiyete İlişkin Sonuçlar;

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının algılanmasında, toksik liderlik ölçeği toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.3.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.3.1. Algılanan Toksik Liderlik Puanlarının Öğretmen Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

		N	$\bar{x}$	sd	t	p
Değer Bilmezlik	**Kadın**	255	17,61	6,70	.498	.619
	Erkek	169	17,94	6,64		
Çıkarcılık	**Kadın**	255	14,59	5,54	1.037	.300
	Erkek	169	15,18	5,97		
Bencillik	**Kadın**	255	10,06	4,20	.280	.780
	Erkek	169	9,94	4,13		
Olumsuz Ruhsal Durum	**Kadın**	255	10,43	4,44	.889	.374
	Erkek	169	10,84	4,69		
Toksik Liderlik toplam	**Kadın**	255	52,70	18,61	.649	.517
	Erkek	169	53,91	19,10		

p<0,05

Tablo 4.3.1.'de yer alan verilere göre toksik liderlik toplam puan ($t_{(424)}$ =.649, p>.05) ve alt boyutlarından değer bilmezlik ($t_{(424)}$ =.498, p>.05), çıkarcılık ($t_{(424)}$ =1.037, p>.05), bencillik ($t_{(424)}$ =.280, p>.05) ve olumsuz ruhsal durumun ($t_{(424)}$ =.280, p>.05) cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

b- Eğitim Düzeyine İlişkin Sonuçlar;

Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının algılanmasında, toksik liderlik ölçeği toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.3.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.3.2. Algılanan Toksik Liderlik Puanlarının Öğretmen Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

		N	$\bar{x}$	sd	t	p
Değer Bilmezlik	**Lisans**	372	17,74	6,75	.039	.969
	Yüksek Lisans	52	17,71	6,15		
Çıkarcılık	**Lisans**	372	14,75	5,73	.694	.488
	Yüksek Lisans	52	15,34	5,61		
Bencillik	**Lisans**	372	9,97	4,15	.607	.544
	Yüksek Lisans	52	10,34	4,36		
Olumsuz Ruhsal Durum	**Lisans**	372	10,40	4,40	2.353	.019*
	Yüksek Lisans	52	11,98	5,30		
Toplam	**Lisans**	372	52,88	18,76	.899	.399
	Yüksek Lisans	52	55,38	19,03		

*p<0,05

Tablo 4.3.2.'de yer alan verilere göre toksik liderlik toplam puan ($t_{(424)}$ =.899, p>.05) ve alt boyutlarından değer bilmezlik ($t_{(424)}$ =.039, p>.05), çıkarcılık ($t_{(424)}$ = .694, p>.05) ve bencilliğin ($t_{(424)}$ = .607 , p>.05) eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra olumsuz ruhsal durum alt boyutunun ise eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır ($t_{(424)}$ =.280, p>.05). Yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin ($\bar{x}$ = 11.98) toksik liderlik alt boyutlarından olumsuz ruhsal durum algısının lisans ($\bar{x}$ =10.41) mezunu olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

c- Medeni Duruma İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının algılanmasında, toksik liderlik ölçeği toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.3.3.'de sunulmuştur.

Tablo 4.3.3. Algılanan Toksik Liderlik Puanlarının Öğretmen Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

		N	$\bar{x}$	sd	t	p
Değer Bilmezlik	**Evli**	298	17,66	6,66	.388	.698
	Bekâr	126	17,93	6,72		
Çıkarcılık	**Evli**	298	14,82	5,81	.007	.994
	Bekâr	126	14,83	5,51		
Bencillik	**Evli**	298	9,84	4,01	1.297	.195
	Bekâr	126	10,42	4,53		
Olumsuz Ruhsal Durum	**Evli**	298	10,64	4,63	.338	.735
	Bekâr	126	10,48	4,34		
Toplam	**Evli**	298	52,98	18,80	.346	.730
	Bekâr	126	53,67	18,84		

*p<0,05

Tablo 4.3.3.'de yer alan verilere göre toksik liderlik toplam puan ($t_{(424)}$ =.346, p>.05) ve alt boyutlarından değer bilmezlik ($t_{(424)}$ = .388, p>.05), çıkarcılık ($t_{(424)}$ = .007, p>.05), bencillik ($t_{(424)}$ = 1.297, p>.05) ve olumsuz ruhsal durumun ($t_{(424)}$ = .338, p>.05) medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

d- Okul Kademelerine İlişkin Sonuçlar;

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademelerine göre, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının algılanmasında, toksik liderlik ölçeği toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarına ilişkin betimsel istatistikler tablo 4.3.4.'de gösterilmiştir;

Tablo 4.3.4. Toksik Davranış Toplam Puan ve Alt Boyutlarının Toplam Puanlarının Okul Kademelerine Göre Betimsel Analizleri

		N	$\bar{x}$	Ss
Toksik Liderlik Toplam	**İlkokul**	119	49,60	18,96
	Ortaokul	94	52,67	16,94
	Lise	211	55,44	19,23
	Toplam	424	53,18	18,79
Değer Bilmezlik	**İlkokul**	119	16,68	6,54
	Ortaokul	94	17,41	5,75
	Lise	211	18,48	7,05
	Toplam	424	17,74	6,67
Çıkarcılık	**İlkokul**	119	13,59	5,39
	Ortaokul	94	15,04	5,66
	Lise	211	15,43	5,83
	Toplam	424	14,83	5,71
Bencillik	**İlkokul**	119	8,89	3,86
	Ortaokul	94	9,92	3,74
	Lise	211	10,68	4,39
	Toplam	424	10,01	4,17
Olumsuz Ruhsal Durum	**İlkokul**	119	10,42	4,99
	Ortaokul	94	10,28	4,11
	Lise	211	10,83	4,47
	Toplam	424	10,59	4,54

Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının algılanmasında okul kademesi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığına ilişkin yapılan tek yönlü anova sonuçları Tablo 4.3.5.'de verilmiştir.

Tablo 4.3.5. Algılanan Toksik Liderlik Puanlarının Okul Kademesi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Tek Faktörlü Anova Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Değer Bilmezlik	Gruplar Arası	257,97	2	128,98	2,92	0,054*	Lise>İlkokul
	Grup İçi	18591,00	421	44,15			
	Toplam	18848,97	423				
Çıkarcılık	Gruplar Arası	261,55	2	130,77	4,055	0,018*	Lise>İlkokul
	Gruplar İçi	13578,22	421	32,25			
	Toplam	13839,77	423				
Bencillik	Gruplar Arası	244,26	2	122,13	7,209	0,001*	Lise>İlkokul
	Gruplar İçi	7132,62	421	16,94			
	Toplam	7376,88	423				

Olumsuz Ruhsal Durum	Gruplar Arası	25,08	2	12,54	0,606	0,546	
	Gruplar İçi	8714,75	421	20,70			
	Toplam	8739,84	423				
Toplam	Gruplar Arası	2623,68	2	1311,84	3,762	0,024*	Lise>İlkokul
	Gruplar İçi	146815,22	421	348,73			
	Toplam	149438,90	423				

p<0,05

Öğretmenlerin okul türlerine göre toksik liderlik ölçeği puanlarına bakıldığında, toksik liderlik alt boyutlarından olumsuz ruhsal durumun bulunan okul kademesine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır [$F_{(2,421)}$= .606, p>.05]. Bunun yanı sıra toksik liderlik alt boyutlarından değer bilmezliğin bulunulan okul kademesine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır [$F_{(2,421)}$= 2.921, p<.05]. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testinin sonuçlarına göre lise kademesinde ($\bar{x}$ =18.45) çalışan öğretmenlerin ilkokul ($\bar{x}$ =16.69) kademesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Toksik liderlik alt boyutlarından çıkarcılığın bulunulan okul kademesine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır [$F_{(2,421)}$= 4.055, p<.05]. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testinin sonuçlarına göre lise kademesinde ($\bar{x}$ =15.43) çalışan öğretmenlerin ilkokul ($\bar{x}$ =13.60) kademesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Toksik liderlik alt boyutlarından bencilliğin bulunulan okul kademesine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır [$F_{(2,421)}$= 7.209, p<.05]. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testinin sonuçlarına göre lise kademesinde ($\bar{x}$ =10.69) çalışan öğretmenlerin ilkokul ($\bar{x}$ =8.90) kademesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.

Son olarak toksik liderlik toplam puanlarının bulunulan okul kademesine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır [$F_{(2,421)}$= 3.762, p<.05]. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testinin sonuçlarına göre lise kademesinde ($\bar{x}$ =55.42) çalışan öğretmenlerin ilkokul ($\bar{x}$ =49.61) kademesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.

e- Mesleki Kıdeme İlişkin Sonuçlar;

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının algılanmasında, toksik liderlik ölçeği toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarına ilişkin betimsel istatistik tablo 4.3.6.'de gösterilmiştir;

Tablo 4.3.6. Öğretmenler Tarafından Algılanan Toksik Liderlik Toplam Puanları ve Mesleki Kıdem Betimsel İstatistikleri

		N	$\bar{x}$	Ss
Değer Bilmezlik	**5 Yıl ve altı**	115	18,40	7,43
	6-10 Yıl Arası	158	18,33	6,70
	11-15 Yıl arası	73	16,17	5,72
	16-20 Yıl arası	48	17,18	5,88
	21 ve üstü	30	16,80	6,37
	Total	424	17,74	6,67
Çıkarcılık	**5 Yıl ve altı**	115	14,78	5,80
	6-10 Yıl Arası	158	15,81	5,98
	11-15 Yıl arası	73	13,60	5,34
	16-20 Yıl arası	48	14,68	5,27
	21 ve üstü	30	13,03	4,75
	Total	424	14,83	5,71
Bencillik	**5 Yıl ve altı**	115	10,00	4,26
	6-10 Yıl Arası	158	10,70	4,21
	11-15 Yıl arası	73	9,05	3,77
	16-20 Yıl arası	48	9,45	3,78
	21 ve üstü	30	9,66	4,75
	Total	424	10,01	4,17
Olumsuz Ruhsal Durum	**5 Yıl ve altı**	115	9,94	4,20
	6-10 Yıl Arası	158	11,48	4,50
	11-15 Yıl arası	73	9,83	4,48
	16-20 Yıl arası	48	11,18	5,18
	21 ve üstü	30	9,36	4,35
	Total	424	10,59	4,54
Toplam Puan	**5 Yıl ve altı**	115	53,13	19,18
	6-10 Yıl Arası	158	56,33	18,86
	11-15 Yıl arası	73	48,67	17,33
	16-20 Yıl arası	48	52,52	18,32
	21 ve üstü	30	48,86	19,05
	Total	424	53,18	18,79

Öğretmenlerin mesleki kıdem durumları ile okul müdürlerinin toksik liderlik ölçeği arasında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin yapılan tek yönlü anova sonuçları Tablo 4.3.7.'de verilmiştir.

Tablo 4.3.7. Algılanan Toksik Liderlik Puanlarının Öğretmen Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Değer Bilmezlik	**Gruplar Arası**	325,36	4	81,34	1,84	0,120	----
	Gruplar İçi	18523,61	419	44,20			
	Toplam	18848,97	423				
Çıkarcılık	**Gruplar Arası**	361,77	4	90,44	2,81	0,025*	6-10 yıl> 11-15 yıl
	Gruplar İçi	13478,00	419	32,16			
	Toplam	13839,77	423				
Bencillik	**Gruplar Arası**	160,51	4	40,12	2,33	0,054*	6-10 yıl> 11-15 yıl
	Gruplar İçi	7216,37	419	17,22			
	Toplam	7376,88	423				
Olumsuz Ruhsal Durum	**Gruplar Arası**	276,40	4	69,10	3,42	0,009*	6-10 yıl>0-5 yıl, 11-15 yıl ve 21 yıl üstü
	Gruplar İçi	8463,43	419	20,19			
	Toplam	8739,84	423				
Toplam	**Gruplar Arası**	3636,35	4	909,08	2,61	0,035*	6-10 yıl>11-15 yıl ve 21 yıl üstü
	Gruplar İçi	145802,55	419	347,97			
	Toplam	149438,90	423				

p<0,05

Öğretmenlerin okul türlerine göre toksik liderlik ölçeği puanlarına bakıldığında, toksik liderlik alt boyutlarından değer bilmezliğin meslekli kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır [$F_{(4,419)}$= 1.840, p>.05]. Bunun yanı sıra toksik liderlik alt boyutlarından çıkarcılığın mesleki kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır [$F_{(4,419)}$= 2.812, p<.05]. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testinin sonuçlarına göre mesleki kıdemi 6-10 yıl arası ($\bar{x}$ =15.82) olanların mesleki kıdemleri 11-15 yıl ($\bar{x}$=13.61) arası olanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Toksik liderlik alt boyutlarından bencilliğin mesleki kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır [$F_{(4,419)}$= 2.330, p<.05]. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testinin sonuçlarına göre mesleki kıdemi 6-10 yıl arası ($\bar{x}$ =10.70) olanların mesleki kıdemleri 11-15 yıl ($\bar{x}$=9.05) arası olanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Toksik liderlik alt boyutlarından olumsuz ruhsal durumun mesleki kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır [$F_{(4,419)}$= 3.421, p<.05]. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testinin sonuçlarına göre mesleki kıdemi 6-10 yıl arası ($\bar{x}$ =15.82) olanların mesleki kıdemleri 5 yıl ve altı ($\bar{x}$ =9.95), 11-15 yıl ($\bar{x}$=13.61) arası ve 21 yıl üstü ($\bar{x}$ = 9.37) olanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak toksik liderlik toplam puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır [$F_{(4,419)}$= 2.612, p<.05]. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testinin sonuçlarına göre mesleki kıdemi 6-10 yıl arası ($\bar{x}$ = 56.34) olanların mesleki kıdemleri 11-15 yıl ($\bar{x}$= 46.67) arası ve 21 yıl üstü ($\bar{x}$= 48.87) olanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.

4.4. Öğretmenlerin İş Tatminlerinin, Öğretmenlere Ait Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular

Öğretmenlerin iş tatminlerinin cinsiyet, medeni durum, okul kademeleri, eğitim durumları, medeni durumları ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

a- Cinsiyete İlişkin Sonuçlar;

Öğretmenlerin iş tatmini toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.1'de sunulmuştur.

Tablo 4.4.1. Öğretmenlerin İş Tatmin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	sd	t	p
İçsel Doyum	**Kadın**	255	48,79	6,20	1.010	.313
	Erkek	169	48,18	5,81		
Dışsal Doyum	**Kadın**	255	30,31	4,77	2.268	.024*
	Erkek	169	29,23	4,90		
İş Tatmini Toplam	**Kadın**	255	79,11	10,36	1.664	.097
	Erkek	169	77,42	10,10		

*p<0,05

Tablo 4.4.1'de yer alan verilere göre iş tatmini toplam puan ($t_{(424)}$ = 1.664, p>.05) ve iş tatmini alt boyutlarından içsel doyumun ($t_{(424)}$ = 1.010, p>.05) cinsiyete göre anlamlı

bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra dışsal doyumun ise cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır ($t_{(424)}$ = 2.268, p< .05). Kadın öğretmenlerin dışsal doyumlarının ($\bar{x}$ = 30.12) erkek öğretmenlere ($\bar{x}$ = 29.23) göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir.

b- Eğitim Düzeyine İlişkin Sonuçlar;

Öğretmenlerin iş tatmini toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.2'de sunulmuştur.

Tablo 4.4.2. Öğretmenlerin İş Tatmini Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

	Eğitim	N	$\bar{x}$	sd	t	p
İçsel Doyum	**Lisans**	372	48,78	6,15	2.107	.036*
	Yüksek Lisans	52	46,90	5,06		
Dışsal Doyum	**Lisans**	372	30,13	4,87	2.891	.004*
	Yüksek Lisans	52	28,07	4,36		
İş Tatmini Toplam	**Lisans**	372	78,92	10,37	2.607	.009*
	Yüksek Lisans	52	74,98	8,91		

*p<0,05

Tablo 4.4.2'de yer alan verilere göre iş tatmini toplam puanının eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır ($t_{(424)}$ = 2.607, p<.05). Lisans mezunu olan öğretmenlerin iş tatminlerinin ($\bar{x}$ = 78.92) yüksek lisans yapan öğretmenlerden ($\bar{x}$ = 74.98) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca içsel doyumun eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır ($t_{(424)}$ = 2.107, p<.05). Lisans mezunu olan öğretmenlerin içsel doyumlarının ($\bar{x}$ = 48.79) yüksek lisans yapan öğretmenlerden ($\bar{x}$ = 46.90) daha yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak dışsal doyumun da eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır ($t_{(424)}$ = 2.891, p<.05). Lisans mezunu olan öğretmenlerin dışsal doyumlarının ($\bar{x}$ = 30.14) yüksek lisans yapan öğretmenlerden ($\bar{x}$ = 28.08) daha yüksek olduğu görülmektedir.

c- Medeni Duruma İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin iş tatmini toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.3.'de sunulmuştur.

Tablo 4.4.3. Öğretmenlerin İş Tatmini Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

	Medeni durum	N	$\bar{x}$	sd	t	p
İçsel Doyum	**Evli**	298	48,33	5,87	1.144	.253
	Bekâr	126	49,07	6,46		
Dışsal Doyum	**Evli**	298	29,75	4,84	.844	.399
	Bekâr	126	30,19	4,87		
İş Tatmini Toplam	**Evli**	298	78,09	10,04	1.072	.284
	Bekâr	126	79,26	10,81		

*p<0,05

Tablo 4.4.3.'de yer alan verilere göre iş tatmini toplam puan ($t_{(424)}$ = 1.072, p>.05) ve alt boyutlarından içsel doyum ($t_{(424)}$ = 1.144, p>.05) ve dışsal doyumun ($t_{(424)}$ = .844, p>.05) medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

d- Okul Kademelerine İlişkin Sonuçlar;

Öğretmenlerin iş tatmini toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının okul kademesine ilişkin betimsel istatistikleri tablo 4.4.4.'de gösterilmiştir;

Tablo 4.4.4. İş Tatmini Toplam Puan ve Alt Boyutlarının Okul Kademesine İlişkin Betimsel Analizleri

	Okul kademesi	N	$\bar{x}$	Ss
İçsel Doyum	**İlkokul**	119	49,12	5,99
	Ortaokul	94	47,88	5,96
	Lise	211	48,53	6,12
	Toplam	424	48,55	6,05
Dışsal Doyum	**İlkokul**	119	30,65	4,86
	Ortaokul	94	29,51	4,88
	Lise	211	29,61	4,80
	Toplam	424	29,88	4,85
İş Tatmini Toplam	**İlkokul**	119	79,78	10,17
	Ortaokul	94	77,39	10,16
	Lise	211	78,14	10,36
	Toplam	424	78,43	10,27

Öğretmenlerin iş tatmini puanlarında okul kademesi değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.4.5.'de verilmiştir.

Tablo 4.4.5. Öğretmenlerin İş Tatmini Puanlarının Okul Kademesi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
İçsel Doyum	Gruplar Arası	81,38	2	40,69	1,11	0,330	
	Gruplar İçi	15429,37	421	36,64			
	Toplam	15510,75	423				
Dışsal Doyum	Gruplar Arası	99,06	2	49,53	2,11	0,122	
	Gruplar İçi	9868,26	421	23,44			
	Toplam	9967,33	423				
İş Tatmini Toplam	Gruplar Arası	335,20	2	167,60	1,59	0,205	
	Gruplar İçi	44365,20	421	105,38			
	Toplam	44700,40	423				

Tablo 4.4.5.'deki verilere göre öğretmenlerin iş tatmini toplam puanlarının [$F_{(2,421)}$= 1.110, p>.05], içsel doyumun [$F_{(2,421)}$= 2.113, p>.05] ve dışsal doyumun [$F_{(2,421)}$= .205, p>.05] okul kademesine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

e- Mesleki Kıdeme İlişkin Sonuçlar;

Öğretmenlerin iş tatmini toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının mesleki kıdem değişkenine ilişkin betimsel istatistik tablo 4.4.6.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.4.6. İş Tatmini Toplam Puan Ve Alt Boyutlarının Toplam Puanlarının Mesleki Kıdeme İlişkin Betimsel Analizleri

	Kıdem	N	$\bar{x}$	Ss
İçsel Doyum	5 Yıl ve Altı	115	49,28	6,46
	6-10 Yıl Arası	158	48,58	5,81
	11-15 Yıl arası	73	48,16	6,21
	16-20 Yıl arası	48	47,04	5,37
	21 ve üstü	30	48,93	6,18
	Total	424	48,55	6,05
Dışsal Doyum	5 Yıl ve Altı	115	30,39	4,83
	6-10 Yıl Arası	158	29,48	5,08
	11-15 Yıl arası	73	29,31	5,22
	16-20 Yıl arası	48	29,91	3,36
	21 ve üstü	30	31,36	4,53

	Total	424	29,88	4,85
İş Tatmini Toplam	**5 Yıl ve Altı**	115	79,67	10,66
	6-10 Yıl Arası	158	78,07	10,25
	11-15 Yıl arası	73	77,47	10,81
	16-20 Yıl arası	48	76,95	8,27
	21 ve üstü	30	80,30	10,38
	Total	424	78,43	10,27

Öğretmenlerin iş tatminlerinde mesleki kıdeme göre anlamlı fark olup olmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.4.7.'de verilmiştir.

Tablo 4.4.7. Öğretmenlerin İş Tatminlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**Sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**	**Fark**
İçsel Doyum	Gruplar Arası	187,15	4	46,78	1,27	0,277	
	Gruplar İçi	15323,60	419	36,57			
	Toplam	15510,75	423				
Dışsal Doyum	Gruplar Arası	144,08	4	36,02	1,53	0,191	
	Gruplar İçi	9823,25	419	23,44			
	Toplam	9967,33	423				
İş Tatmini Toplam	Gruplar Arası	473,78	4	118,44	1,12	0,345	
	Gruplar İçi	44226,62	419	105,55			
	Toplam	44700,40	423				

Tablo 4.4.7.'deki verilere göre öğretmenlerin iş tatmini toplam puanlarının [$F_{(2,421)}$= .345, p>.05], içsel doyumun [$F_{(2,421)}$= .277, p>.05] ve dışsal doyumun [$F_{(2,421)}$= .191, p>.05] mesleki kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

4.5. Öğretmenlerin Motivasyonlarının Öğretmenlere Ait Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular

Öğretmen motivasyonunun cinsiyet, okul kademeleri, eğitim durumları, medeni durumları ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

a- Cinsiyete İlişkin Sonuçlar;

Öğretmenlerin motivasyonlarının toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.5.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.5.1. Öğretmenlerin Motivasyonlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	sd	t	p
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	**Kadın**	255	41,77	5,02	2.485	.013*
	Erkek	169	40,38	5,99		
Okul Yönetimi	**Kadın**	255	46,21	6,86	2.177	.030*
	Erkek	169	44,70	7,16		
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	**Kadın**	255	31,67	3,05	2.411	.016*
	Erkek	169	30,89	3,42		
Öğretmen Motivasyon Toplam	**Kadın**	255	119,66	12,25	2.855	.005*
	Erkek	169	115,98	14,03		

*p<0,05

Tablo 4.5.1.'de yer alan verilere göre öğretmen motivasyonu toplam puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır ($t_{(424)} = 2.855$, $p<.05$). Buna göre kadın öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ($\bar{x} = 119.66$) erkeklerin motivasyon düzeylerinden ($\bar{x} = 115.98$) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Öğretmen motivasyon alt boyutlarından mesleki doyum ve kişisel gelişimin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır ($t_{(424)} = 2.485$, $p<.05$). Buna göre kadın öğretmenlerin mesleki doyum ve kişisel gelişim düzeylerinin ($\bar{x} = 41.77$) erkeklerden ($\bar{x} = 40.39$) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Öğretmen motivasyon alt boyutlarından okul yönetiminin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır ($t_{(424)} = 2.177$, $p<.05$). Buna göre kadın öğretmenlerin okul yönetimi alt boyutunda motivasyon düzeylerinin ($\bar{x} = 46.21$) erkeklerden ($\bar{x} = 44.70$) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Son olarak öğretmen motivasyon alt boyutlarından öğretim süreci ve öğrencilerin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır ($t_{(424)} = 2.411$, $p<.05$). Buna göre kadın öğretmenlerin öğretim süreci ve öğrencilere bağlı motivasyon düzeylerinin ($\bar{x} = 31.68$) erkeklerden ($\bar{x} = 30.89$) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

b- Eğitim Düzeyine İlişkin Sonuçlar;

Öğretmenlerin motivasyonlarının toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.5.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.5.2. Öğretmenlerin Motivasyonlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

	Eğitim	N	$\bar{x}$	sd	t	p
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	**Lisans**	372	41,47	5,60	3.310	.001*
	Yüksek Lisans	52	39,40	3,99		
Okul Yönetimi	**Lisans**	372	45,67	7,14	.522	.602
	Yüksek Lisans	52	45,13	6,06		
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	**Lisans**	372	31,29	3,30	1.148	.252
	Yüksek Lisans	52	31,84	2,50		
Öğretmen Motivasyon Toplam	**Lisans**	372	118,44	13,46	1.324	.189
	Yüksek Lisans	52	116,38	10,05		

*p<0,05

Tablo 4.5.2.'de yer alan verilere göre motivasyon toplam puanının ($t_{(424)}$ = 1.324, p> .05), motivasyon alt boyutlarından okul yönetimi ($t_{(424)}$ = .522, p>.05) ve öğretim süreci ve öğrencilerin ($t_{(424)}$ = 1.148, p>.05) eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra mesleki doyum ve kişisel gelişimin ise eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır ($t_{(424)}$ = 3.310, p<.05). Lisans mezunu olan öğretmenlerin mesleki doyum ve kişisel gelişim alt boyutunda motivasyon düzeylerinin ($\bar{x}$ = 41.47) yüksek lisans yapan öğretmenlerden ($\bar{x}$ = 39.43) daha yüksek olduğu görülmektedir.

c- Medeni Duruma İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin motivasyonlarının toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.5.3.'de sunulmuştur.

Tablo 4.5.3. Öğretmenlerin Motivasyonlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

		N	$\bar{x}$	sd	t	p
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	**Evli**	298	41,15	5,44	.395	.693
	Bekâr	126	41,38	5,54		
Okul Yönetimi	**Evli**	298	45,73	6,88	.575	.576
	Bekâr	126	45,30	7,32		
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	**Evli**	298	31,17	3,34	2.00	.047
	Bekâr	126	31,81	2,88		
	Evli	298	118,06	13,01	.319	.750

Öğretmen Motivasyon Toplam	**Bekâr**	126	118,50	13,37

*p<0,05

Tablo 4.5.3.'de yer alan verilere göre motivasyon toplam puanının ($t_{(424)}$ = .319, p> .05), motivasyon alt boyutlarından mesleki doyum ve kişisel gelişim($t_{(424)}$ = .395, p>.05) , okul yönetimi ($t_{(424)}$ = .575, p>.05) ve öğretim süreci ve öğrencilerin ($t_{(424)}$ = 2.00, p>.05) cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

d- Okul Kademelerine İlişkin Sonuçlar;

Öğretmenlerin motivasyon toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının okul kademesine ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 4.5.4.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.5.4. Motivasyon Toplam Puanı ve Alt Boyutlarının Toplam Puanlarının Okul Kademesi Değişkenine İlişkin Betimsel Analizleri

		N	$\bar{x}$	**Ss**
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	**İlkokul**	119	42,02	5,91
	Ortaokul	94	40,20	5,78
	Lise	211	41,21	4,99
	Toplam	424	41,21	5,47
Okul Yönetimi	**İlkokul**	119	47,38	7,00
	Ortaokul	94	44,95	5,98
	Lise	211	44,90	7,29
	Toplam	424	45,61	7,01
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	**İlkokul**	119	32,15	3,26
	Ortaokul	94	30,70	3,35
	Lise	211	31,21	3,06
	Toplam	424	31,36	3,22
Motivasyon Toplam	**İlkokul**	119	121,57	13,45
	Ortaokul	94	115,86	12,59
	Lise	211	117,33	12,81
	Toplam	424	118,19	13,10

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde okul kademelerine göre anlamlı fark olup olmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.5.5'de verilmiştir.

Tablo 4.5.5. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Okul Kademesi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	**Kareler Toplamı**	**Sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**P**	**Fark**

Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	Gruplar Arası	174,54	2	87,27	2,94	0,054*	İlkokul>Ortaokul
	Gruplar İçi	12482,05	421	29,64			
	Toplam	12656,60	423				
Okul Yönetimi	Gruplar Arası	521,83	2	260,91	5,41	0,005*	İlkokul>Ortaokul, Lise
	Gruplar İçi	20284,95	421	48,18			
	Toplam	20806,79	423				
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	Gruplar Arası	121,30	2	60,65	5,97	0,003*	İlkokul>Ortaokul, Lise
	Gruplar İçi	4277,02	421	10,15			
	Toplam	4398,33	423				
Motivasyon Toplam Puan	Gruplararası	2025,63	2	1012,815	6,03	0,003*	İlkokul>Ortaokul, Lise
	Gruplariçi	70619,12	421	167,74			
	Toplam	72644,75	423				

Tablo 4.5.5.'de yer alan verilere göre öğretmenlerin motivasyon toplam puanlarının bulunulan okul kademesine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır [$F_{(2,421)}$= 6.038, p<.05]. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testinin sonuçlarına göre ilkokul ($\bar{x}$ =121.57) kademesinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ortaokul ($\bar{x}$ =115.86) ve lise ($\bar{x}$ =117.33) kademesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin motivasyon alt boyutlarından öğretim süreci ve öğrenciler alt boyutunun okul kademesine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır [$F_{(2,421)}$= 5.970, p<.05]. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testinin sonuçlarına göre ilkokul ($\bar{x}$ = 32.16) kademesinde çalışan öğretmenlerin öğretim süreci ve öğrencilerden kaynaklı motivasyon alt boyutu düzeylerinin ortaokul ($\bar{x}$ = 30.70) ve lise ($\bar{x}$ = 31.21) kademesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin motivasyon alt boyutlarından okul yönetimi alt boyutunun okul kademesine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır [$F_{(2,421)}$= 5.415, p<.05]. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testinin sonuçlarına göre ilkokul ($\bar{x}$ = 47.39) kademesinde çalışan öğretmenlerin okul yönetiminden kaynaklı motivasyon alt boyutu düzeylerinin ortaokul ($\bar{x}$ = 44.96) ve

lise ($\bar{x}$ = 44.90) kademesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Son olarak öğretmenlerin motivasyon alt boyutlarından mesleki doyum ve kişisel gelişim alt boyutunun okul kademesine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır [$F_{(2,421)}$= 2.944, p<.05]. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testinin sonuçlarına göre ilkokul ($\bar{x}$ = 42.03) kademesinde çalışan öğretmenlerin mesleki doyum ve kişisel gelişim alt boyutunda motivasyon düzeylerinin ortaokul ($\bar{x}$ = 40.20) kademesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

e- Mesleki Kıdeme İlişkin Sonuçlar;

Öğretmenlerin motivasyon toplam puanı ve alt boyutlarının toplam puanlarının mesleki kıdeme ilişkin betimsel istatistikleri tablo 4.5.6'de gösterilmiştir.

Tablo 4.5.6. Motivasyon Toplam Puan ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdeme İlişkin Betimsel Analizleri

		N	$\bar{x}$	Ss
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	**5 yıl ve altı**	115	42,05	5,51
	6-10 Yıl Arası	158	41,21	5,17
	11-15 Yıl arası	73	40,94	6,31
	16-20 Yıl arası	48	39,75	4,73
	21 ve üstü	30	41,06	5,46
	Toplam	424	41,21	5,47
Okul Yönetimi	**5 yıl ve altı**	115	45,52	7,49
	6-10 Yıl Arası	158	44,99	6,89
	11-15 Yıl arası	73	46,61	6,28
	16-20 Yıl arası	48	45,47	6,48
	21 ve üstü	30	46,96	8,15
	Toplam	424	45,61	7,01
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	**5 yıl ve altı**	115	31,52	2,94
	6-10 Yıl Arası	158	31,24	3,22
	11-15 Yıl arası	73	31,49	3,34
	16-20 Yıl arası	48	30,89	3,73
	21 ve üstü	30	31,83	3,18
	Toplam	424	31,36	3,22
Motivasyon	**5 yıl ve altı**	115	119,09	13,31
	6-10 Yıl Arası	158	117,45	13,19
	11-15 Yıl arası	73	119,05	13,37
	16-20 Yıl arası	48	116,12	11,07
	21 ve üstü	30	119,86	14,31

Toplam	424	118,19		13,10

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde mesleki kıdeme göre anlamlı fark olup olmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.5.7.'de verilmiştir.

Tablo 4.5.7. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	Gruplar Arası	189,58	4	47,39	1,59	0,17	
	Gruplar İçi	12467,01	419	29,75			
	Toplam	12656,60	423				
Okul Yönetimi	Gruplar Arası	190,89	4	47,72	0,97	0,42	
	Gruplar İçi	20615,89	419	49,20			
	Toplam	20806,79	423				
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	Gruplar Arası	23,37	4	5,84	0,56	0,69	
	Gruplar İçi	4374,96	419	10,44			
	Toplam	4398,33	423				
Motivasyon Toplam Puan	Gruplararası	523,11	4	130,77	0,76	0,55	
	Gruplariçi	72121,63	419	172,12			
	Toplam	72644,75	423				

Tablo 4.5.7.'de yer alan verilere göre öğretmen motivasyon toplam puanının [$F_{(4.419)}$= .070, p>.05], motivasyon alt boyutlarından mesleki doyum ve kişisel gelişim [$F_{(4.419)}$= 1.593, p>.05], okul yönetimi [$F_{(4.419)}$= .424, p>.05] ve öğretim süreci ve öğrencilerin [$F_{(4.419)}$= .563, p>.05] mesleki kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

4.6. Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini Ve Toksik Liderlik Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular

Öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve toksik liderlik ortalamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.6.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.6.1. İş Tatmini, Motivasyon Ve Toksik Liderlik Arasındaki Korelasyonel İlişki

	1	**2**	**3**
1. İş tatmini	1		

2. Motivasyon	,724**	1	
3. Toksik Liderlik	-,460**	-,547**	1

**p<.001

Tablo 4.6.1.'de yer alan veriler incelendiğinde iş tatmini ve toksik liderlik arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (r= -.460, p< .01). Yani okul müdürlerinin öğretmenler tarafından ağılanan toksik davranışları arttığında, öğretmenlerin iş tatminleri azalmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin iş tatminleri ile motivasyonları arasında ise pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (r= .724, p<.01). Yani öğretmenlerin motivasyonları arttığında iş tatminleri de artmaktadır. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin toksik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında da negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (r= -.547, p<.01).

4.7. Okul Müdürlerinin Algılanan Toksik Liderlik Davranışlarının, Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etkisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular

Okul müdürlerinin algılanan toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ne derece etkilediğine ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi Tablo 4.7.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7.1. Okul Müdürlerinin Algılanan Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Regresyon Analizi

	B	**Standart Hata$_B$**	**Standardize Edilmiş β**	**t**	**p**
Toksik Liderlik Davranışları - Motivasyon	-0,382	0,028	-0,547	-13,435	.000
R= 0,547,R^2= 0,34, $F_{(1,422)}$= 180.499, p< .05					

Okul müdürlerinin algılanan toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, okul müdürlerinin algılanan toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır (R=0,547, R^2= .34). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları motivasyon düzeyinin yaklaşık %34'ünü açıklamaktadır. Regresyon denklemine esas yordayıcı değişkenin katsayısının (B=-0,382) anlamlılık testi de toksik liderlik davranışlarının motivasyon üzerinde bir anlamlı yordayıcı olduğunu göstermektedir.

4.8. Okul Müdürlerinin Algılanan Toksik Liderlik Davranışlarının, Öğretmenlerin İş Tatminlerine Etkisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulgular?

Okul müdürlerinin algılanan toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmini düzeylerini ne derece etkilediğine ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi Tablo 4.8.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8.1. Okul Müdürlerinin Algılanan Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki Regresyon Analizi

	B	**Standart Hata$_B$**	**Standardize Edilmiş β**	**t**	**p**
Toksik Liderlik Davranışları - İş Tatmini	-0,252	.024	-.460	-10.649	.000
R= 0,460, R^2= 0,212, $F_{(1,422)}$= 113.397, p< .05					

Okul müdürlerinin algılanan toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş tatmini düzeylerini ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (R=0.460, R^2= .212). Toksik liderlik davranışları motivasyon düzeyinin %21' ini açıklamaktadır. Regresyon denklemine esas yordayıcı değişkenin katsayısının (B=-0,460) anlamlılık testi de algılanan toksik liderlik davranışlarının öğretmen iş tatmini üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Ülkelerin ve toplumların geleceklerinin şekillenmesinde en büyük sorumluluğa ve role sahip öğretmen görüşleri üzerine yapılan bu çalışmada, okul müdürlerinin toksik davranışlarına sahip olup olmadıkları; algılanan toksik liderlik algılarının motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi; motivasyon ile iş tatmini durumlarının bir birlerine olan etkileri; öğretmenlerin işlerine sahip çıkmaları ve okulun hedeflerine ulaşmasında hayati öneme sahip olan motivasyon durumları; okul örgütünün kültürünün benimsenmesi, okulda mutlu ve huzurlu olmanın anahtarı olan öğretmen iş tatmin durumları konuları ele alınmış ve bulgular çerçevesinde aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

5.1.1. Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonları Ve İş Tatminleri Düzeylerine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Toksik Liderlik:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına dair bulgulara baktığımızda, "değer bilmezlik" ile "çıkarcılık" alt boyutlarında ve ölçek toplam puanında "kesinlikle katılmıyorum" düzeyinde; "bencillik" ve "olumsuz ruhsal durum" alt boyutlarında ise "katılmıyorum" düzeyinde sonuçların olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların içinde en düşük puan "değer bilmezlik" alt boyutunda; en yüksek puan ise "olumsuz ruhsal durum" alt boyutunda saptanmıştır.

Ölçek toplamında tespit edilen "Kesinlikle Katılmıyorum" sonucu, Demirel (2015), Çetinkaya (2017), Demirtaş ve Küçük (2019) ve Bahadır (2018) tarafından yapılan çalışmalarla desteklenmektedir ancak sonuçlar tam olarak örtüşmemektedir. Bahsi geçen bu dört çalışmada toksik liderlik algısı "Katılmıyorum" düzeyinde tespit edilmiştir. Bununla birlikte yaptığımız araştırmada elde edilen sonuç "Katılmıyorum"

sınırına oldukça yakın bir durumda olduğu için bu araştırmalardan ayrışmadığı değerlendirilmiştir. Toplam puana dair elde edilen bulgular İlhan (2019) ve Green (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. İlhan (2019) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin orta düzeyde toksik liderlik sergiledikleri sonucuna ulaşırken; Green (2014) ise okul yöneticilerinin yüksek düzeyde toksik liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Green (2014) ile olan farklılığın, ülkeler arasındaki okul müdürlerinin yetkilerindeki ve toksik liderlik davranışlarının algılanmasındaki farklılıklardan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Çalışmada toksik liderlik ölçeği alt boyutlarında elde edilen en yüksek puan "olumsuz ruhsal durum" alt boyutunda tespit edilmiş olup; bu tespit, Demirel (2015) ve Çetinkaya (2017) tarafından yapılan çalışmalarla tamamen örtüşmektedir. Bahadır (2018) ise yaptığı çalışmada en yüksek puanı "Bencillik" alt boyutunun aldığını tespit etmiştir. Bencillik alt boyutu yaptığımız çalışmada da en yüksek puanlı ikinci alt boyut olduğundan Bahadır (2018) tarafından yapılan çalışma ile benzeşmektedir. Ölçek alt boyutları incelendiğinde en düşük puanın "değer bilmezlik" alt boyutunda oluştuğu görülmekte olup; bu sonuç Demirel (2015) ve Çetinkaya (2017) tarafından yapılan çalışmalar ile tamamen örtüşmektedir.

Bulgulara göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bozkurt vd. (2018) yaptıkları çalışmada Milli Eğitim Bakanlığı üst yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını yoğun olarak gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bozkurt vd. (2018) tarafından yapılan çalışma sonuçları yaptığımız çalışma, Demirel (2015), Çetinkaya (2017), Demirtaş ve Küçük (2019) ve Bahadır (2018) tarafından yapılan çalışmalarla farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bitirim ve Eğinli (2008)'ye göre "toksisite yayılmacı bir özelliğe sahiptir ve bir tek toksik birey dahi bulaşıcı bir hastalık gibi örgütün iklimini zehirlemek için yeterli olabilmektedir". Çalışmalar arasındaki bu farklı sonuçlar toksisitenin yayılmacılığı ile birlikte değerlendirildiğinde; merkez teşkilatında yoğun olarak görülen toksik liderlik davranışlarının okul müdürlerine ulaşmadığı veya okullarda uygun ortamı bulamadığı için yaşayamadığı şeklinde değerlendirilmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, okul müdürlerinin sahip oldukları yetki ve gücü kullanırken dikkatli davrandıkları, kendilerine çizilen yasal sınırı ihlal etmedikleri, güçlerini baskı ve istismar aracı olarak kullanmadıkları, bununla birlikte öğretmenlerin

en fazla okul müdürünün olumsuz ruh halinden rahatsız oldukları değerlendirilmektedir. Araştırma bulgularına göre öğretmenler, okul müdürlerinin kesinlikle çıkarcı ve değer bilmez olmadıkları algısına sahiptirler. Bu sonuç, okul müdürlerinin makamlarını kendi çıkarları için kullanmadıklarını ve okul müdürü tarafından öğretmenlerin çabalarının ve başarılarının görülüyor ve destekleniyor olduğunu göstermektedir.

Motivasyon:

Öğretmen motivasyonu ile ilgili bulgulara göre öğretmenlerin, mesleki doyum ve kişisel gelişim" ve "okul yönetimi" alt boyutlarında "katılıyorum" düzeyinde motivasyona sahip oldukları; "öğretim süreci ve öğrenciler" alt boyutu ile ölçek toplam puanında ise "tamamen katılıyorum" düzeyinde motivasyona sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olduğunu ifade etmek mümkündür. Elde edilen bu sonuç, Yılmaz (2009) ve Demir (2018) tarafından yapılan çalışmalarla tamamen örtüşmekte, Çalış (2012) ve Güleryüz (2017) tarafından yapılan çalışmalarla ise benzeşmektedir. Yılmaz (2017) ilkokul öğretmenleri ile yaptığı çalışmada, öğretmenlerin motivasyonlarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır ve bu sonuç, yaptığımız çalışma ile örtüşmemektedir.

Elde edilen bulguların içinde özellikle "öğretim süreci ve öğrenciler" alt boyutundaki çok yüksek puan özellikle dikkat çekicidir. Bu alt boyut, öğretmenlerin motivasyonunda en büyük etkenin öğretim süreçlerinde duyulan haz ve öğrencilerle olan ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçeğin tamamında tespit edilen öğretmen yüksek motivasyonunda, öğretmenlere kurumlarda benzer imkânların sunulmasının, çalışma saatleri esnekliğinin, öğrencilerle kurulan sevgi temelli bağların, öğretmenlik mesleğine yüklenen anlamın, toplumun öğretmene bakışının, ekonomik anlamda öğretmenlerin kendilerini güvende hissedecek bir gelire ve iş garantisine sahip olmalarının etkili olduğu değerlendirilmektedir.

İş Tatmini:

Araştırma bulguları incelendiğinde, iş tatmini ölçeği toplam puanında ve "içsel doyum" ile "dışsal doyum" alt boyutlarında öğretmenlerin "memnunum" düzeyinde iş

tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, Ayhan (2006), Tecer (2011), Evkaya (2019), Öztürk (2012) ve Bulut (2012) tarafından yapılan çalışmalar ile örtüşmekte; Arlı (2019) tarafından yapılan çalışma ile ise benzeşmektedir. Öğretmenlerle ilgili yapılan bu çalışmalara (Arlı, 2019; Ayhan, 2006; Tecer, 2011; Evkaya, 2019; Öztürk, 2012 ve Bulut, 2012) göre, öğretmenlerin genel olarak beklentilerinin karşılandığını ifade etmek mümkündür.

Araştırmada her iki alt boyut ta "memnunum" düzeyinde çıkmış olmakla birlikte "içsel doyum" ile "dışsal doyum" alt boyutları arasında önemli sayılabilecek bir farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre, öğretmenlerin içsel doyumları dışsal doyumlarına göre daha yüksek seviyededir. Bu sonuç Evkaya (2019), Bulut (2012) ve Balci (2004) tarafından ortaya konulan sonuçlar ile örtüşmektedir. Eroğlu (2010), işin yapılması sürecinde hissedilen tatmini içsel tatmin, işin sonunda elde edilen gelir ve vb. etkilerle hissedilen tatmini ise dışsal tatmin olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkıldığında öğretmenlerin öğrenciler ve öğretim süreçleri ile ilgili olarak iş doyumunu daha yüksek düzeyde hissettiklerini ifade etmek mümkündür. Motivasyon ile ilgili sonuçlarda da buna benzer bir sonuç ortaya çıkmış, motivasyon ölçeğinde "öğretim süreci ve öğrenciler" alt boyutunda diğer alt boyutlardan daha yüksek bir puan tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yüksek içsel tatmine sahip olmalarında, öğrencilerle aralarında oluşan sevgi bağı ile ülkenin ve dünyanın geleceğini imar ediyor olma durumlarının etkili olduğu; dışsal tatminde yaşanan görece düşüklüğün ise takdir edilip ödüllendirilme, terfi ve ücret sistemlerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

5.1.2. Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının, Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademelerine, Eğitim Düzeylerine, Cinsiyetlerine, Mesleki Kıdemlerine ve Medeni Durumlarına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Cinsiyet:

Öğretmenlerin toksik liderlik algısının cinsiyet değişkenine ilişkin sonuçlara baktığımızda; toksik liderlik ölçeği toplam puanı ve alt boyutların hiçbirinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani toksik liderliğin algılanmasında, kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuç Çetinkaya (2017), Özer vd. (2017), Bahadır (2018) ve Eriş (2019)'un elde ettiği veriler ile örtüşmekle birlikte; Demirel (2015) ve Özkan (2020) tarafından elde edilen

sonuçlarla tam olarak örtüşmemektedir. Demirel (2015) yapmış olduğu çalışmada toksik liderlik toplam puanı ile "olumsuz ruhsal durum" ve "değer bilmezlik" alt boyutlarında toksik liderlik algısında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık tespit etmiştir. Özkan (2020) ise "kendi reklamını yapma", "öngörülemezlik" ve "narsizim" alt boyutlarında erkekler lehine anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur.

Yaptığımız çalışmada her ne kadar anlamlı bir farklılık tespit edilmemişse de "bencillik" alt boyutu dışında kalan diğer alt boyutlarda ve toksik liderlik ölçeği toplamında, erkeklerin toksik liderlik algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkeni bağlamında toksik liderlik algısına baktığımızda araştırmalarda çok farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bunun pek çok sebebi olabileceği gibi, örneklem grupları üzerinde yürütülen bu tür çalışmalarda sonuçların, seçilen grupta yer alan liderlerden etkilenme ihtimali, değerlendirilmesi gereken bir durumdur. Toksik liderlerin pek çok ayırt edici özellikleri vardır ve bu özelliklerden bir tanesi de çalışanlara eşit muamele yapmamasıdır. Bu eşitsizliğin bir cinsiyete yönelik olması durumunun, cinsiyete göre anlamlı farklılık ortaya çıkmasına sebep olacağı değerlendirilmektedir. Bunun dışında, kadın ve erkek cinsiyetine ait kimi özelliklerin de, toksik liderliğin farklı algılanmasına sebep olabileceği değerlendirilmelidir.

Eğitim Düzeyi:

Eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin toksik liderlik algısında tüm ölçekte ve "değer bilmezlik", "çıkarcılık" ve "bencillik" alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. "Olumsuz ruhsal durum" alt boyutunda ise anlamlı farklılık saptanmış, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yani, yüksek lisan mezunu öğretmenler okul müdürlerinin olumsuz ruhsal durum alt boyutunda toksik liderliği lisans mezunu öğretmenlerden daha fazla hissetmektedirler. Bahadır (2018), Eriş (2019), Küçük (2020) yaptıkları çalışmalarda toksik liderliğin algılanmasında, toplam puan ve alt boyutların hiçbirinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir.

Yaptığımız çalışmada ve yapılan diğer çalışmalarda (Eriş, 2019; Küçük, 2020) toksik liderlik ölçeği toplam puanı ve alt boyutlarında yüksek lisans mezunu öğretmenlerin toksik liderlik algısı puanlarının daha yüksek seyrettiği görülmektedir. Bu durumun, yüksek lisans mezunu öğretmenlerinin beklentileri ve bilinç durumlarının değişmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ülkemizde okul müdürlüğü

görevi tek başına bir görev olarak kabul edilmemekte ve öğretmenlere ikinci görev olarak verilmektedir. Okul müdürü görevi üstlenen öğretmenlere farklı bir eğitim şartı getirilmediği gibi; okul müdürleri, özlük ve maddi hakları açısından da önemli sayılabilecek ayrıcalıklara sahip değillerdir. Bu durum öğretmenlerin okul müdürleri ile kendilerini eşit görmelerini sağlamakta; hatta yüksek lisans mezunu öğretmenlerin kendilerini daha üstün görmelerine sebep olabilmektedir. Okul müdürünü eğitim, kültür, birikim ve tecrübe açısından kendinden üstün gören öğretmenler, okul müdürünün pek çok toksik liderlik davranışını tolere edebilirler. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin aldığı eğitimin onlarda uyandırdığı etki, bu öğretmenlerin, okul müdürünün tutum, davranış ve söylemlerinin kabul edilebilirliğini düşürmekte, toksik liderlik davranışı sayılacak davranışları daha kolay fark etmelerine ve tepki göstermelerine neden olabilmektedir.

Medeni Durum:

Medeni durum değişkenine göre öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları incelendiğinde, öğretmenlerin toksik liderlik algısında tüm ölçekte ve tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuç Çetinkaya (2017), Bahadır (2018), Küçük (2020) ve Özer (2017)'nin elde ettiği sonuçlar ile tamamen, Demirel (2017) tarafından elde edilen sonuçlar ile "olumsuz ruhsal durum" alt boyutunda, Eriş (2019) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile ise "bencillik" alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlarda örtüşmektedir. Demirel (2017) toksik liderlik ölçeği toplam puanında ve "değer bilmezlik, çıkarcılık, bencillik" alt boyutlarında medeni duruma göre anlamlı farklılıklar tespit etmiştir.

Araştırmamızda elde edilen verilere göre, evli ve bekâr öğretmenlerin toksik liderlik algısı benzer seviyelerdedir. Bununla birlikte bu iki grubun toksisiteden ve okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarından farklı şekilde etkilenmeleri mümkündür.

Okul Kademesi:

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının okul kademesi (ilkokul, ortaokul, ortaöğretim kurumu) değişkenine ilişkin sonuçlara baktığımızda; toksik liderlik toplam puanı ve üç alt boyutta anlamlı farklılık olduğunu görmekteyiz. Anlamlı farklılık bulunmayan tek alt boyut "olumsuz ruhsal durum" alt boyutudur. Bu veriye göre "olumsuz ruhsal durum" alt boyutunda okul kademeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Toksik liderlik ölçeği "değer bilmezlik" alt boyutunda var olan anlamlı farklılık ilkokul ve lise kademeleri arasında tespit edilmiştir. Bu verilere göre lise öğretmenlerinin "değer bilmezlik" alt boyutu toksik liderlik algıları, ilkokul öğretmenlerinden daha yüksek seviyededir. Lise öğretmenleri okul müdürlerini ilkokul öğretmenlerine göre daha "değer bilmez" bulmaktadırlar.

Toksik liderlik ölçeği "çıkarcılık" alt boyutunda var olan anlamlı farklılık ilkokul ve lise kademeleri arasında tespit edilmiştir. Verilere göre lise öğretmenleri "çıkarcılık" alt boyutunda toksik liderliği ilkokul öğretmenlerinden daha fazla hissetmektedirler.

Toksik liderlik ölçeği "bencillik" alt boyutunda var olan anlamlı farklılık ilkokul ve lise kademeleri arasında tespit edilmiştir. "Bencillik" alt boyutundaki bu farklılık, lise öğretmenlerinin okul müdürlerinin davranışlarından hissettikleri "bencillik" algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Toksik liderlik ölçeği toplam puanı okul kademesi değişkenine göre lise öğretmenlerinin toksik liderlik algısı hem ortaokul hem de ilkokul öğretmenlerinden daha yüksek olmakla birlikte; lise öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Lise öğretmenleri ile ilkokul öğretmenleri arasında tespit edilen farklılığın ise anlamlı ve lise öğretmenleri lehine olduğu saptanmıştır. Yani lise öğretmenleri diğer üç alt boyutta da olduğu gibi, toksik liderliği ilkokul öğretmenlerinden daha fazla miktarda algılamaktadırlar. İlkokul öğretmenlerinin toksik liderliği daha az algılamalarının sebebi olarak, ilkokul öğretmenlerinin okulda geçirdikleri sürelerin daha fazla olması ve sınıfları ile ilgili tüm idari süreçler sınıf öğretmenleri tarafından yürütüldüğü için okul müdürü ile olan yakın ilişkiler görülebilir. Lise öğretmenlerinin komisyonlar dışında idari görevlerden uzak olmalarının ve ders programlarına göre okula gidip gelmelerinin okul müdürü ile ilişkilerinin yüzeysel olmasına sebep olabilmektedir. Bu durumun okul müdürünün toksik davranışlarının daha fazla hissedilmesine sebep olabileceği değerlendirilmektedir.

Mesleki Kıdem:

Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının mesleki kıdem değişkenine ilişkin sonuçlara baktığımızda; toksik liderlik ölçeği "değer bilmezlik" alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Okul müdürlerinin değer bilmez tutum ve davranışları

kıdeme göre tüm öğretmenler tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Bu sonuç Çetinkaya (2017), Eriş (2019), Küçük (2020)'un elde ettiği veriler ile örtüşmektedir.

Toksik liderlik algısının mesleki kıdem değişkenine ilişkin sonuçlarda, toksik liderlik ölçeği "çıkarcılık" ve "bencillik" alt boyutlarında 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. "Çıkarcılık" ve "bencillik" alt boyutlarında 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin toksik liderlik algısı 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek seviyededir. Bu sonuç Çetinkaya (2017), Eriş (2019), Küçük (2020)'un ortaya koyduğu sonuçlar ile örtüşmemektedir.

Toksik liderlik algısının mesleki kıdem değişkenine ilişkin sonuçlarda, toksik liderlik ölçeği "olumsuz ruhsal durum" alt boyutunda 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 5 yıl ve altı, 11-15 yıl, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. "Olumsuz ruhsal durum" alt boyutunda 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin toksik liderlik algısı ile 5 yıl ve altı, 11-15 yıl, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek seviyededir. Bu sonuç Çetinkaya (2017) ve Eriş (2019), Küçük (2020)'un ortaya koyduğu sonuçlar ile örtüşmemektedir.

Toksik liderlik algısının mesleki kıdem değişkenine ilişkin sonuçlar, toksik liderlik ölçeği toplam puanı açısında incelendiğinde, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Toksik liderlik ölçeği toplam puanına göre 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergiledikleri toksik liderlik davranışlarını 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazla hissettiklerini söylemek mümkündür. Bu sonuç Çetinkaya (2017), Eriş (2019), Küçük (2020)'un ortaya koyduğu sonuçlar ile örtüşmemektedir.

Toksik liderlik algısının mesleki kıdem değişkenine ilişkin sonuçlarla ilgili tablonun tamamı değerlendirildiğinde, 6-10 kıdeme sahip öğretmenlerin, değer bilmezlik alt boyutu dışındaki toksik liderlik ölçeği tüm alt boyutlarında ve toplam puanında diğerlerinde ayrıştığı görülmektedir. Yani 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler toksik liderliği diğerlerinden daha fazla miktarda hissetmektedirler. Bu sonuç Özer vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada ortaya konulan, 5-15 yıl arası kıdeme sahip çalışanların toksik liderliği en fazla hissedenlerdir sonucu ile belli oranda örtüşmektedir. Özer vd. (2017) bu durum ile ilgili, kariyerinin ortasında olan bu kıdem

grubu, lideri rakip olarak gördüğü için böyle bir sonucun çıkmış olabileceği yönünde yorum yapmaktadır. Ancak bu yorumun kamu eğitim sektöründe yöneticilik çok fazla talep edilen bir görev olmadığından çok bir geçerliliğinin bulunmadığı değerlendirilmektedir.

5.1.3. Öğretmenlerin İş Tatminlerinin, Görev Yaptıkları Okul Kademelerine, Eğitim Düzeyi, Cinsiyetlerine, Mesleki Kıdemlerine ve Medeni Durumlarına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Cinsiyet:

İş tatmini puanlarının cinsiyet değişkenine göre sonuçlarına bakıldığında; iş tatmini toplam puanı ve "içsel doyum" alt boyutunda araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu sonuç Bulut (2012), Gürsel (2016), Eriş (2019) ve Evkaya (2019) tarafından elde edilen sonuçlarla anlamlı farklılık oluşmaması yönü ile örtüşmektedir. Bahsi geçen çalışmalarda cinsiyet değişkeninin iş tatmininde ayırt edici olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapmış olduğumuz çalışmada "dışsal tatmin" alt boyutunda ise, anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu yönü ile çalışmamızın Bulut (2012), Gürsel (2016), Eriş (2019) ve Evkaya (2019)'un çalışmaları ile örtüşmediği görülmektedir. Evkaya (2019) ile olan farklılığın, bahsi geçen çalışmanın sadece lise öğretmenleri üzerinden yapılmış olması, Eriş (2019) ile olan farklılığın ise çalışmanın banka çalışanlarına yapılmış olması ile açıklanması mümkündür. Yani evren ve örneklem değişikliklerinin çalışmalar arasında bu farklılığa neden olması muhtemel olarak görülmektedir

Balci (2004) yapmış olduğu çalışmada, tüm alt boyutlarda cinsiyet değişkeninin iş tatminini üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu ve kadın öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Balci (2004)'nın yapmış olduğu çalışmanın sadece meslek liselerini kapsamış olmasının bu farklılığa sebep olduğu değerlendirilmekle birlikte; yaptığımız çalışmada da kadın öğretmenlerin iş tatmini ölçeği alt boyutlarında ve toplam puanda daha yüksek skora sahip oldukları tespit edilmiştir. Kırel (1999: 5), yaptığı çalışmada kadınların iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olmasının sebebinin, iş yaşamında kadınların erkeklere göre daha az beklentiye sahip olmalarından kaynaklandığını ifade etmiştir. Kadın öğretmenlerin meslekleri gereği elde ettiklerinin, erkek öğretmenlerden herhangi bir farklılığı bulunmadığından; çalışmamızda elde edilen "kadın öğretmenlerin iş tatminlerinin daha yüksek olması"

durumunun Kırel (1999)'da yer alan tespit ile açıklanması mümkün görünmekte, kadın öğretmenlerin beklentilerinin düşük olmasının böyle bir sonucu ortaya çıkardığı değerlendirilmektedir.

Eğitim Düzeyi:

İş tatmini puanlarının öğretmen eğitim düzeyi değişkenine göre sonuçlarına bakıldığında, ölçek toplam puanı, "içsel doyum" ve "dışsal doyum" alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Verilere göre lisans mezunu öğretmenlerin toplam puan ve alt boyutlarda iş tatmini olma durumları yüksek lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek seviyededir. Bu sonuç, Eriş (2019) tarafından ortaya konulan sonuçlarla örtüşmektedir.

Lisans mezunu öğretmenlerin iş tatmini durumlarının daha yüksek, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise daha düşük olmasının sebebinin iş tatminini tanımı ile ilgili olduğu söylenebilir. İş tatmini, bireyin beklentilerinin çalıştığı iş tarafından karşılanma durumuna göre değişiklik göstermektedir. Yüksek lisansın, öğretmenlerin beklentilerin arttırmış olma ihtimali ve okulların bunu karşılayamıyor olmasının iş tatmininde düşmeye sebep olabilecek bir etken olduğu değerlendirilebilir. Bu konu kapsamlı bir şekilde ele alınması gereken ve yasal düzenlemenin gerektirdiği bir alandır. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı çalışan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılaşan bir iş tanımı bulunmamaktadır. Mevcut durumda sayıları oldukça azalmış olsa da halen bakanlık kadrolarında görev yapmaya devam eden ön lisans mezunu öğretmenler vardır ve bu öğretmenlerin görevleri ile yüksek lisans veya doktora yapmış öğretmenlerin görevleri ve iş tanımları arasında hiçbir farklılık bulunmamaktadır. İş tatminini etkileyen pek çok faktör vardır bunlardan biri de, işin yeteneklerini ortaya koymaya müsaade etmesidir. Çalışan, yetenek ve yeterliliklerini kullanabildiği işlerde başarı hazzını daha iyi alabilmekte ve yaptığı işten tatmin olmaktadır. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin birikim ve yeteneklerini sergileme imkânlarının olmamasının böyle bir sonucu ortaya çıkardığı söylenebilir.

Medeni Durum:

İş tatmini puanlarının medeni durum değişkenine göre sonuçlarına bakıldığında, anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani evli ve bekâr öğretmenlerin iş tatmini seviyeleri birbirlerine yakın durumdadır. Bununla birlikte iş tatmininin evli ve bekârlar üzerinde etkisinin farklı olması ihtimali de ayrıca değerlendirilmelidir.

Medeni durum değişkenine göre elde edilen bu sonuç, Eriş (2019) ve Evkaya (2019) tarafından elde edilen sonuçlarla örtüşmekte, Balci (2004) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile ise örtüşmemektedir. Balci (2004) yaptığı çalışmada tüm alt boyutlarda anlamlı bir fark tespit etmiş, evli öğretmenlerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu ve sorumlulukları sebebi ile bu durumun ortaya çıkmış olabileceğini ifade etmiştir.

Okul Kademesi:

Öğretmenlerin iş tatminlerinin okul kademesi değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlara göre; ölçek toplam puanında ve alt boyutların hiçbirinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu veriler, Evkaya (2019) tarafından elde edilen veriler ile örtüşmektedir. Bulgular, tüm okul kademelerinde öğretmenlerin beklentilerinin karşılanma miktarının birbirine çok yakın olduğunu göstermektedir.

Mesleki Kıdem:

İş tatmini puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre sonuçlarına bakıldığında, ölçek toplam puanında ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Elde edilen sonuç, Gürsel (2016) ve Evkaya (2019) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile tamamen, Öztürk (2012) sonuçları ile kısmen örtüşmekte, Balci (2004) ve Eriş (2019) tarafından ortaya konulan sonuçlar ile örtüşmemektedir. Balci 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin iş tatminlerinin diğer gruplardan daha yüksek olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Eriş (2019) yaptığı çalışmada ise, mesleki kıdeme göre iş tatmini duygusunda gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Öztürk (2012) ise ölçeğin tamamında olmamakla birlikte, bazı alt boyutlarda anlamlı fark olduğunu tespit etmiş ve özellikle 1-9 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin iş tatminlerinin düşük bulunduğunu vurgulamıştır. Öğretmenlerin iş tatminlerinin mesleki kıdem değişkeninden etkilenmemiş olmasını, tüm öğretmenler meslekleri ile ilgili benzer beklentilere sahiptir şeklinde yorumlamak mümkündür. Bunun sebebinin ise öğretmenliğin mesleki şartlarının herkes tarafından biliniyor olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

5.1.4. Öğretmenlerin Motivasyonlarının, Görev Yaptıkları Okul Kademelerine, Eğitim Düzeylerine, Cinsiyetlerine, Mesleki Kıdemlerine ve Medeni Durumlarına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Cinsiyet:

Öğretmenlerin motivasyonlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlara göre hem motivasyon toplam puanında hem de "mesleki doyum ve kişisel gelişim", "okul yönetimi", "öğretim süreci ve öğrenciler" olmak üzere tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılık olduğu, kadın öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. "Okul yönetimi" alt boyutundaki farklılık, diğer alt boyutlardan daha yüksektir. Yani kadın öğretmenler, okul yönetiminin motivasyon süreçleri ile ilgili etkilerinden erkek öğretmenlere göre daha fazla miktarda olumlu etkilenmekte, okul yönetiminden bu yönü ile daha fazla memnun olmaktadırlar.

Araştırmada elde edilen, kadınların motivasyonlarının daha yüksek olduğu yönündeki anlamlı farklılık, Güleryüz (2017), Ateş ve Buluç (2018) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile tamamen örtüşmektedir. Çalış (2012) ise yapmış olduğu çalışmada anlamlı bir farklılık tespit edememiştir ve bu yönü ile çalışmamız, bu çalışma ile örtüşmemektedir ancak; bahsi geçen çalışmada da kadın öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Yapılan pek çok çalışmada farklılıkların kadın öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Yılmaz (2017), ilkokul öğretmenlerine yönelik yapmış olduğu çalışmada ise, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur ve çalışmada erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yılmaz (2017) tarafından yapılan çalışmanın sadece ilkokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilere yapılmasının bu farklılığa sebep olan etken olması ihtimali değerlendirilmelidir.

Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek motivasyona sahip olmaları iş tatmini ile birlikte değerlendirildiğinde beklenen bir sonuçtur. Bunun sebebi ise iş tatmini ile motivasyon arasındaki yakın ilişkidir. Kadın çalışanların işlerinden görece daha az beklentiye sahip olmaları iş tatminlerini olumlu etkilemekte, bunun ise motivasyonda artışı sağladığı değerlendirilmektedir.

Eğitim Düzeyi:

Öğretmenlerin motivasyonlarının eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlara göre; motivasyon ölçeği toplam puanı ile "okul yönetimi" ve "öğretim süreci ve öğrenciler" alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ateş ve Buluç (2018) yaptıkları çalışmada hiçbir alt boyutta ve ölçek toplamında öğretmenlerin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır ve bu yönü ile araştırmamız ile kısmen örtüşmektedir. "Mesleki doyum ve kişisel gelişim" alt boyutunda ise lisans mezunu öğretmenlerin yüksek lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek puanlara sahip oldukları ve gruplar arası anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. "Okul yönetimi" alt boyutu ve toplam puanda lisans mezunu öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Burada yer alan verilere göre, motivasyon ile eğitim düzeyi arasındaki ters korelasyon bulunmaktadır ve bu sonuç Çiçek (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile çelişmektedir. Bahsi geçen araştırmada, eğitim düzeyi yükseldikçe motivasyonun yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Karacaoğlu (2019), yaptığı çalışmada da; en yüksek motivasyona sahip grubun yüksek lisans mezunu çalışanlar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yaptığımız çalışma ile Çiçek (2005) ve Karacaoğlu (2019) tarafından yapılan çalışmalar arasındaki farklılığın çalışmanın yapıldığı gruplardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Çiçek (2005), çalışmasını Türk Silahlı Kuvvetleri çalışanları, Karacaoğlu (2019) ise kütüphane çalışanları üzerinde yapmıştır. Ordu ve kütüphanelerin, kişilerin eğitim durumuna uygun yükselme olanakları, birtakım ayrıcalıklar ve uzmanlık gerektiren işler sunuyor olmasının bu farklılık üzerinde belirleyici olduğu değerlendirilmektedir. Onlara kıyasla, resmi okullarda görev yapan yüksek lisans mezunu öğretmenlerin durumlarına baktığımızda, durumlarının diğer öğretmenlerle çok küçük farklılıklar dışında aynı olduğunu görmekteyiz. Yani mevzuatın onların eğitim durumlarına uygun işler tanımlamaması ve onlara birtakım ayrıcalıklar sunmamasının, bu öğretmenlerin motivasyonlarının daha düşük kalmasına sebep olduğu değerlendirilmektedir. Benzer bir sonuç iş tatmini alt probleminde de ortaya çıkmıştır. Yani yüksek lisans öğretmenlerinin motivasyonları ve iş tatminleri lisans mezunu öğretmenlerden daha düşük durumdadır. Bu durumu ortadan kaldırmak için yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenlere eğitim seviyelerine uygun işlerin tanımlanmasına gerek duyulduğu değerlendirilmektedir.

Medeni Durum:

Öğretmenlerin motivasyonlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlara bakıldığında; öğretmenlerin motivasyon seviyelerinde evli-bekâr olmaya bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuç Yılmaz (2017), Ateş ve Buluç (2018), Karacaoğlu (2019) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile örtüşmekte, Çiçek (2005) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile örtüşmemektedir. Çiçek (2005), yaptığı çalışmada evli çalışanların motivasyonlarının bekar çalışanlara göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiğini, evli çalışanların motivasyonlarının daha yüksek olduğunu, bunun sebebinin ise araştırma yapılan evrenin askeri örgüt olmasından ve evli kişilerin daha yaşlı olmaları sonucu nispeten yüksek rütbeli olmalarından kaynaklandığını ifade etmiştir. Anlamlı bir farklılık olmasa da Çalış (2012)'de evli öğretmenlerin motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir ve bunu "evli kişilerin daha anlayışlı olmalarına ve sorunlara geniş çerçeveden bakabilmelerine" bağlamıştır.

Okul Kademesi:

Öğretmenlerin motivasyonlarının okul kademesi değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlara göre; tüm alt boyutlarda ve motivasyon ölçeği toplam puanında okul türlerine göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Motivasyon ölçeği "mesleki doyum ve kişisel gelişim" alt boyutunda ilkokul öğretmenlerinin motivasyonlarının ortaokul öğretmenlerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani, ilkokul öğretmenleri yaptıkları işten doyum elde etme ve kendilerini geliştirme imkânları sunması yönüyle işlerine motive olduklarını ifade etmektedirler. Araştırmada elde edilen anlamlı farklılığa dair sonuçlar, Güleryüz (2017)'ün elde ettiği sonuçlar ile örtüşmemektedir.

Motivasyon ölçeği toplam puanı ile "okul yönetimi" ve "öğretim süreci ve öğrenciler" alt boyutlarında ilkokul öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin hem ortaokul hem de lise öğretmenlerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin tamamında da ilkokul öğretmenlerinin motivasyonlarının araştırmaya dâhil edilen diğer iki gruba göre yüksek çıkması vurgulanması gereken bir durum olarak değerlendirilebilir. İlkokul öğretmenlerinin görece bu yüksek motivasyon seviyesindeki en önemli faktörün öğrenciler ve veliler ile ilişkiler olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü öğrenciler ve veli ile iletişim dışındaki motivasyona etki eden diğer tüm faktörler

(yönetim, ücret ve diğer haklar, ödül sistemi gibi) neredeyse tüm okul kademelerinde aynıdır.

Mesleki Kıdem:

Öğretmenlerin motivasyonlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlara göre; öğretmenlerin motivasyon seviyelerinde belirlenmiş olan mesleki kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani meslekte geçen yılın, öğretmeninin motivasyonunu belirgin bir şekilde etkilemediğini, bununla birlikte mesleki kıdeme göre motivasyonun az da olsa inişli çıkışlı bir seyir izlediğini ifade etmek mümkündür. Elde edilen bu veriler Çalış (2012), Güleryüz (2017) ve Karacaoğlu (2019)'un elde ettiği sonuçlar ile örtüşmekte, Ateş ve Buluç (2018) tarafından elde edilen sonuçlar ile ise örtüşmemektedir.

Elde edilen verilerde ortalama üstü motivasyon değerlerinin 5 yıl ve altı ile 21 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenlerde tespit edilmesi de değerlendirilmesi gereken bir konudur. 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerdeki bu pozitif ayrışmanın, özellikle son dönemde mesleğe atanma şartlarının zorlaşması, pek çok mezunun seneler sonra öğretmenliğe başlaması ve yeni başlayan öğretmenlerdeki idealizmden kaynaklanası mümkündür. Mesleğinin sonlarına yaklaşan grup olarak değerlendirmek mümkün olan, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin motivasyonlarının diğer gruplardan düşük olmaması, sistemin motivasyonu besleyen bir özelliğinin olduğunu göstermektedir. Uzun yıllar aynı işin yapılması motivasyon üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir ancak; öğretmenlerin her öğretim yılı başlangıcında yeniden bir hazırlık ve heyecanla işe başlamaları ve öğrenci dönütlerinin öğretmende uyandırdığı his, her yıl yazılan yeni başarı hikayeleri bu motivasyonun canlı kalmasının sebebi olarak değerlendirilebilir.

5.1.5. Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini ve Toksik Liderlik Algısı Ortalamaları Arasında İlişkiye Yönelik Tartışma ve Sonuç

Toksik liderlik ile iş tatmini ve motivasyon arasında korelasyon olup olmadığı ile ilgili sonuçlar ele alındığında; toksik liderlik algısının öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatminini üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kılıç (2019) otantik liderlik ile ilgili yaptığı çalışmada, liderlik tarzının öğretmen motivasyonu ve iş doyumu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır ve bu yönü ile çalışmalarımız örtüşmektedir.

Verilere göre, toksik liderlik algısının iş tatmini üzerinde negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Toksik liderliğin iş tatminine olan olumsuz etkisi ile ilgili elde edilen veriler, Eriş (2019), Arlı (2019) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir ve bu sonuç, Emir (2019: 78)'in çalışmasında "toksik liderin örgüt içinde oluşturduğu olumsuz atmosfer, iş tatmini, işten ayrılma ve örgüte güveni olumsuz yönde etkiler" şeklinde ifade edilmektedir. Yıldırım (2006), yaptığı çalışmada öğretmenleri motive eden faktörleri önem sırasına göre "birinci sırada, psiko-sosyal faktörler, ikinci sırada, ekonomik faktörler ve üçüncü sırada ise örgütsel ve yönetsel faktörler" şeklinde sıralamış ve iş tatmini açısından en az karşılanan faktörün örgütsel ve yönetsel faktörler olduğunu ortaya koymuştur. Schmidt (2014)'in yapmış olduğu çalışmada ortaya koyduğu "toksik liderliğin iş tatmini duygusunda olumsuz etkiye sahip olduğu" yorumu da örgütsel ve yönetsel faktörlerin önemini vurgulamaktadır.

Bulut (2019), örgütlerde yöneticilere duyulan güveni ve iş tatmini üzerine yaptığı çalışmada, yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini alt boyutları ve iş tatmini toplam puanı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmaya göre örgüt çalışanlarının yöneticiye duydukları güven iş tatmin duygularının artmasını sağlamaktadır. Kendilerine güven duyulması özelliği toksik liderlerin sahip olmadıkları bir özellik olduğundan; bu yönü ile elde edilen sonuçların, yapmış olduğumuz çalışmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

İş ortamını şekillendirme yeteneğine sahip kişiler olan liderler, çalışanların moral ve tavırları üzerinde ciddi etkiye sahiptirler. Olumlu liderlik davranışlarının gösterilmesinin yüksek düzeyde iş tatmini sağladığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Çetin, 2004: 77). Öztürk (2012) de yapmış olduğu çalışmada, okullarda yönetici becerileri arttıkça bunun öğretmen iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tüm bu sonuçlar, çalışmamızda elde edilen toksik liderlik ile iş tatmini arasındaki negatif korelasyon bulgusunu desteklemektedir. Toksik liderlik yönetimin karanlık ve kaosa sebep olan yönüdür ve hiçbir çalışmada yönetim becerisi olarak kabul edilmemektedir. Örgütlerde yer alan kişilerin, liderliğin karalık yönünden mutlu olmamaları, ne zaman nasıl tepkiler vereceği belli olmayan bir liderle huzurlu çalışamamaları, bir hata yaptıklarında veya istenilen performansı

yakalayamadıklarında nasıl bir ceza ile karşılaşacaklarını bilmeden çalışmaları durumlarının, iş tatmini üzerinde olumsuz etkisinin olması beklenen bir sonuçtur.

Gündüz ve Dedekorkut (2014: 99)'a göre, iş tatmini düşük olan çalışanlar, yıkıcı-toksik liderlik davranışlarından olumsuz anlamda daha fazla etkilenirken; iş tatmini yüksek olan çalışanların ise bu davranışlardan olumsuz etkilenme oranı oldukça düşüktür. Bu yorum, okullarda toksik liderliğin etkisinin azaltılması için bir reçete olarak kabul edilebilir. Her ne kadar toksik liderlik iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olsa da; öğretmenlerin iş tatminlerini etkileyen pek çok farklı değişken bulunmaktadır. Bunların etkin kullanımı ile öğretmenlerin iş tatmini seviyelerinin yükseltilmesi sonrası toksik liderliğin zararlarının azaltılması mümkün olabilecektir.

Veriler incelendiğinde, öğretmenlerin sahip oldukları motivasyonları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu veri Kılıç (2019) tarafından yapılan ve nitel araştırma ile de desteklenen çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Bahtiyar ve Karadeniz (2019) tarafından sınıf öğretmenleri evreninde yapılan çalışma sonuçları da, motivasyonun iş tatmini üzerinde pozitif etki sahibi olduğu yönünde olması sebebiyle araştırmamız ile örtüşmektedir. Eroğlu (2010: 420), bu sonucu şu şekilde açıklamaktadır: "motivasyon ile iş tatmini arasında gerçek bir ilişki vardır. Motive olan kişi göstermiş olduğu çaba ve faaliyetler sonucunda iç huzuru ve zevki yaşarken; iş tatmini yaşayan kişi ise davranışını değiştirmeye ve motive olmaya oldukça müsait durumdadır". Yani motivasyon ve iş tatmini gerçek yaşamda da, alan yazında olduğu gibi birbirleri ile iç içe girmişlerdir ve birbirlerinden beslenmektedirler.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin toksik liderlik algısının öğretmen motivasyonu üzerinde negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, Demir (2019) tarafından yapılan çalışma ile örtüşmektedir.

Örgütsel etkinliği ve verimliliği yükseltmek, yönetimin asli ve öncelikli görevi olarak görülmektedir. Bunu sağlamak için farklı araçlar bulunmakla birlikte; dışsal motivasyonu sağlamakta önemli bir yeri olan maddi kaynakların kıtlığı meselesi, içsel motivasyonu öne çıkarmaktadır. Yıldırım (2006), tarafından ortaya konulan motivasyon önem sıralamasında her ne kadar yönetsel faktörler son sırada gözükse de yönetsel ve örgütsel faktörlerin iş ile ilgili tutum geliştirme, kişiye huzur verme ve kişinin sosyalleşmesini sağlama yönü ile psiko-sosyal faktörleri etkilediği de dikkate

alınmalıdır. Bu durumda, yönetsel ve örgütsel faktörlerin önemi daha da belirgin hale gelecektir ve toksik liderliğin yönetim süreçleri aracılığı ile örgüte yaptığı etki daha net anlaşılabilecektir.

Liderin çalışanlar ile iyi ilişkiler kurması, çalışanlara uygun dönütlerin sağlanması gibi özellikler içsel motivasyonu desteklemektedir (Başaran, 2004: 265). Bu açıdan örgüt çalışanlarının işlerini etkin ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının oluşturulması motivasyonun sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Toksik liderliğin ortaya çıkardığı olumsuz duygular, iş ve ilişki ortamına zarar vermekte olduğundan toksik liderliğin olduğu bir ortamda yüksek motivasyon seviyesine ulaşmak güçleşmekte ve araştırmamızda ortaya konulan durum ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada elde edilen veriler cinsiyet değişkenine göre bütün olarak incelendiğinde, erkek öğretmenlerin toksik liderlik algısının daha yüksek; motivasyonlarının ve iş tatminlerinin ise daha düşük çıktığı görülmektedir. Bu sonuçta, toksik liderlik algısının motivasyon ve iş tatminini olumsuz etkilediğine ayrıca bir kanıt olarak sunulabilir.

Toksik liderlik algısının öğretmen motivasyonu ve iş tatminini olumsuz etkilediği sonuçları, literatür açısından bakıldığında beklenen bir sonuçtur. Toksik liderlik yapılan tüm tanımlamalarda çalışanları olumsuz etkilemesi yönüyle ele alınan bir liderlik tanımıdır. Toksik liderler izledikleri agresif ve bencil politikalar ile çalışanları değersizleştirmekte ve sadece amaç odaklı çalışmalar yürütmektedirler. Toksik lider için, çalışanların beklentilerinin karşılanmasının bir değeri olmadığı gibi buna yönelik kaygıları da yoktur. Ayrıca çalışanların isteklendirilmesi, ikna edilmesi gibi yöntemlerden ziyade, zorlayarak iş yaptırmayı daha kolay bulurlar ve bunu kullanmayı tercih ederler. Toksik liderlerin bu tutum ve davranışları, bireylerin motivasyon ve iş tatminleri üzerinde olumsuz etkiye sebep olmaktadırlar.

5.1.6. Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisi İle İlgili Tartışma ve Sonuç

Öğretmenler tarafından algılanan toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olup olmadığı ile ilgili yapılan analize göre; toksik liderliğin öğretmen motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve öğretmen motivasyon düzeyinin %34'ünü açıkladığı sonucuna varılmıştır. Liderliğin öğretmen motivasyonunu açıklamada bir faktör olduğu Çalış (2012) tarafından yapılan çalışmada da ifade edilmiştir ve bu yönü ile çalışmamız ile örtüşmektedir.

İçsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılan motivasyonu pek çok kaynaktan etkilenmektedir. Örgüt liderlerinin güdüleme araçları ile daha ziyade dışsal motivasyon üzerinde etkili oldukları kabul edilse de; içsel motivasyonun harekete geçmesini sağlayacak etkileri de bulunmaktadır. Başaran (2004: 265)'a göre liderin çalışanlar ile iyi ilişkiler kurması ve çalışanlara uygun dönütlerin sağlanması, içsel motivasyonu desteklemektedir. Bu yönü ile veriler ele alındığında; okul müdürünün liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olması beklenen bir sonuçtur. Toksik liderlerin sahip oldukları özellikler, çalışanlar ile etkili iletişim kurmalarının önünde bir engel olarak durmaktadır ve bu durum çalışan motivasyonunu olumsuz etkilediğinden toksik liderliğin olduğu yerde yüksek motivasyonun olması güçleşmektedir.

5.1.7. Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerine Etkisi İle İlgili Tartışma ve Sonuç

Okul müdürlerinin algılanan toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş tatmini düzeylerini ne şekilde yordadığı ile ilgili bulgular incelendiğinde; toksik liderlik algısı ile öğretmen iş tatmini duygusu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, toksik liderlik algısının öğretmen iş tatminini yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Eriş'in (2019) elde ettiği veriler ile örtüşmektedir.

Bulut (2019), örgütlerde yöneticilere duyulan güven ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğu tespitini yapmıştır ve bu tespit, yaptığımız çalışmayı destekler niteliktedir. Çünkü "toksik liderlik" veya "yöneticilere duyulan güven" her ikisi de liderlik ile ilgili konulardır ve daha önemlisi yöneticiye duyulan güven toksik liderlerin sahip olmadıkları veya olamadıkları özelliklerin başında gelmektedir. Bu yönü ile iki değişkeninde iş tatminini farklı şekillerde yordaması beklenen bir durumdur.

Okul müdürü ve öğretmenler her ne kadar profesyonel olarak iş gereği okullarında olsalar da öğretmenler ve okul müdürleri arasında duygusal ilişkilerin, resmi prosedürlerden daha fazla ağırlığı bulunmaktadır. Bu sebeple, liderin duygularını doğru yönetmeyi bilmesi, Goleman (2011)'ın ifadesi ile bunun için duygusal zekâsının gelişmiş olması gerekmektedir. Duygusal zekâsı yüksek lider sosyal becerileri sayesinde çalışanlar ile kolaylıkla iletişim kurabilecek, çalışanları ikna etmede sorun yaşamayacak, okul içinde yaşanan çatışmaları ön görüp yerinde müdahaleler ile

bunların önüne geçebilecek ve iyi bir ekip ruhu oluşturarak motivasyonunun ve iş tatmininin sürekliliğini sağlayabilecektir.

Araştırmamızda elde ettiğimiz bulgular, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının değişkenlere göre farklılık göstermekle birlikte düşükte olsa var olduğunu, öğretmenlerin iş tatminlerinin ve motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu ve değişkenlere göre farklılık gösterdiğini, düşük olan toksik liderlik algısının motivasyon ve iş tatminini olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Toksik liderliğin motivasyon ve iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi dolaylı olarak örgüt performası üzerinde olumsuz etkiye sebep olabilecektir ve çalışma sonuçları bu yöndedir. Padilla, Hogan ve Kaiser (2007), yapmış oldukları çalışmada, toksik liderliğin örgüt üzerinde olumsuz etkilere sebep olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yalçınsoy ve Işık (2018), bu olumsuz etkiyi daha da özel bir alana indirgemişler ve toksik liderliğin genel olarak örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşmışlar, Küçük (2020) ise "toksik liderlik algısı düştükçe okul etkililiğinin arttığı" sonucuna ulaşmıştır.

Öztürk (2012) "yönetici becerileri ve iş tatmini" ile ilgili yaptığı çalışmada, bireysel faktörlerle ilgili alt boyutta iş tatmini yüksekken; örgütsel iletişim alt boyutunda iş tatminin daha düşük kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel iletişim, okul ikliminin bir göstergesidir. Sağlıklı bir okul ikliminde ilişkiler samimi, şeffaf ve karşılıklı anlayış içinde yürütülmektedir ve bu iklimi oluşturmak, liderin öncelikli görevlerinden biridir. Toksik lider davranışlarının görüldüğü bir örgütte bunun sağlanması oldukça güç olacağından, iş tatmininin bu durumdan olumsuz etkilenmesi beklenen bir durumdur.

Green (2014: 31), yaptığı çalışmanın nitel boyutunda elde ettiği verilerden toksik liderliğin baştan çıkarıcı yönünü ve kendini gizleme yeteneğini vurgulamıştır. Kellerman (2008) ise toksik liderlikle ilgili tüm tanımlarda toksik liderin yandaşlarına değinmiş ve toksisitenin yayılması ve güçlenmesinde bu yandaşların rolüne vurgu yapmıştır. Örgütlerde toksik teşhisi kısa süre içinde yapılmadığında, bunu anlamak artık daha zor hale gelebilmekte, toksik lider elde ettiği başarıları, nemalandırdığı taraftarları ve kabullenmiş takipçileri ile kendini kamufle edebilmektedir.

Eğitim kurumları veya diğer kurum ve kuruluş yöneticileri ile ilgili yapılan pek çok çalışmada (Reed, 2004; Appelbaum ve Girard, 2007; Green, 2014; Schmidt, 2014;

Kırbaç, 2013; Demirel, 2015; Demirtaş ve Küçük, 2019; Demir, 2019; Eriş, 2019) farklı boyutlarda olmakla birlikte; en azından çalışanlarda rahatsızlığa veya örgüt işleyişinde birtakım olumsuzluklara neden olacak miktarda toksik liderlik davranışlarına rastlanmıştır. Frost'a (2003) göre toksisite, iş yapılan tüm örgütlerde görülen bir durumdur. Liderden, örgütün yapısından, yapılan işten veya çalışanlardan kaynaklı sebepler, toksisitenin bu varlığının sebebi olabilmektedirler. Liderin amaçlarına ulaşmak için izlediği agresif politikalar zaman zaman veya sürekli toksik liderlik davranışlarına sebep olabilmektedir. Amaca aşırı odaklanma, diğer unsurların görmezden gelinmesi ve dikkate alınmaması gibi sonuçları ortaya çıkarabilmektedir. Bu durumda olan lider, örgütün tüm unsurlarını sadece bir araç olarak görmekte olduğundan, liderin bu unsurlarla ilgili kaygıları yok denecek kadar azalmaktadır. Okul müdürü tarafından farklı boyutlarda sergilenen toksik liderlik davranışları, öğretmenler üzerinde fiziksel ve ruhsal tahribatlar yapabileceği gibi, öğretmenlerin okul amaçlarından uzaklaşmaları, işleri ile ilgili gayret göstermemeleri, gerekli olmadığı halde izin kullanma, görev ve sorumluluklarını yerine getirmeme, performans düşüklüğü ve nihayetinde işten-okuldan ayrılma gibi sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Toksik liderlik sonucunda görülen tüm bu davranışların motivasyon ve iş tatminlerinin olmaması olarak özetlenmesi mümkündür.

Toksik liderliği bazı açılardan bir paradoks olarak görmekte mümkündür. Günümüz dünyasının ağır rekabet şartları, her çalışan veya örgüt için belirlenmiş olan ulaşılması güç hedefler, yöneticilerin yukarıda, çalışanların ise alt kademelerde toksik davranışlarına sebep olabilmektedir. Üst yönetimler için asıl olan örgütün hedeflerine ulaşması olduğundan, süreçler önemsenmemekte ve ciddi bir rahatsızlık oluşturana kadar başarılı sonuçlar elde edilen süreçlere, sorun olduğu bilinse dahi müdahale edilmemektedir. Müdahale etme maliyeti ile toksik liderlik maliyetini üstlenme durumu, üst yönetimler açısından bir paradoks olarak görülebilir.

Okul örgütünün yaşamı oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu yaşamın içinde yoğun bir ilişki ağı bulunmaktadır. Sadece parçalara bakılarak bu yapının anlaşılması oldukça güçtür (Hoy ve Miskel, 2010: 33). Tüm bu karmaşıklığa rağmen; okul müdürü, okul ile ilgili tüm iş ve işlemlerden, eğitim ve öğretim programından, personelin planlanması, yönlendirilmesi ve yönetilmesinden, öğrenmenin gerçekleşmesi ve okulun hedeflerine ulaşmasından birinci derecede sorumlu olan

kişidir. Okulun elde edilen başarısı ya da başarısızlığı okul müdürünün başarısı veya başarısızlığı olarak görülmektedir. Okul müdürünün yasal olarak sahip olduğu güç ve yetkiler tek başına başarıya ulaşmak için yeterli olmayacaktır.

Amerika'da başarılı 149 ilköğretim okulu ile yapılan çalışmada, bu okulların müdürlerinin %75 i kendilerini öğretim lideri olarak tanımlamışlar, idari liderliği ikinci plana atmışlardır. Bu okulların müdürlerinin yönetsel çabalarını program, öğretim ve okul gelişimine adadıkları yine aynı çalışmadaki bir diğer önemli tespittir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 399). Okul müdürü bürokrasinin okuldaki temsilcisi, kapı bekçisi olmaktan öteye geçmeli okuldaki temel değerleri oluşturulup geliştirilmesine öncülük eden kültürel ve ahlaki bir öğretim lideri olmalıdır (Akın, 2019: 211). Bu felsefi yön dışında iyi bir liderin kavramsal ve teknik becerilere, yönetsel yeterliliklere ve başarıya ulaşmayı sağlayacak kişisel özelliklere sahip olması gereklidir. Bunların öncelik durumu ve ideal bileşimi ise, örgütün türüne, yönetim düzeyine ve liderin karşı karşıya kaldığı zorluklara bağlıdır (Yukl, 2018: 138-159).

Eğitimde başarıya ulaşmak için öğrencilerin öğrenmeye istekliliği çok önemli ve değerlidir. Bununla birlikte yapması gereken işin farkında olan, mesleğine inanmış, sınıfına girdiğinde denetimin büyük kısmının dışarıda kaldığını bildiği halde işini hakkıyla yapmak için çaba sarf eden, bilinçli, yüksek morale sahip öğretmenlerle ve öğretmenlerin verimli çalışmalarını sağlayacak nitelikli okul yöneticileri ile eğitimde istenilen hedeflere ulaşmak mümkün olacaktır

Okul müdürü, okulun tüm işleyişinde anahtar bir rolü olduğunu unutmamalı ve başarıya ulaşacak sağlıklı bir okul iklimi oluşturmak için çaba sarf etmeli ve ancak sağlıklı bir iklime sahip okulun çevresi ile başarılı bir şekilde başa çıkabileceğini, kaynaklarını amaçlarına ulaşmak için en verimli şekilde kullanabileceğini bilmelidir. Bunu sağlamak için yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasındaki iyi bir eş güdüm ile okuldaki tüm aktörlerin kendilerine güvenmelerini sağlamalı, okul çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunarken; onları dışarıdan gelen tehditlere karşı korumalı, tüm aktörlere karşı şeffaf, saygılı, eşitlikçi ve destekleyici davranmalıdır. Bu imkânlar sunulduktan sonra okulda istenilen başarıların elde edilebileceği bir akademik ortam oluşacak ve okul, öğretmen ve öğrencileri ile istenilen hedeflere ulaşılabilecektir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulardan hareketle uygulayıcı ve araştırmacılar için öneriler yer almaktadır.

5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminlerine etkileri ile ilgili, politika yapıcılara, üst yöneticilere, okul müdürlerine ve öğretmenlere yönelik öneriler şunlardır:

- Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin algılanan toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatminleri ve motivasyonları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve toksik liderlik algısının öğretmenlerin iş tatminini ve motivasyonunu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda, okul müdürlerinin toksik davranışlarının azaltılması için; politika yapıcılar veya üst yönetimler bu konuda proaktif bir pozisyon alabilir, okul müdürlerine düzenlenecek hizmet içi programlar ile toksik liderlik ile ilgili farkındalık oluşturulabilir, empati eğitimleri ile okul müdürlerinin öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlamaları sağlanabilir, okul müdürlerinin atamalarında kişilerin toksik liderlik potansiyelleri dikkate alınarak atamalar yapılabilir, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarını göstermelerine sebep olan iş ile ilgili etmenler araştırılıp varsa bunların ortadan kaldırılması sağlanabilir; politika yapıcılar veya üst yönetimler tarafından öğretmenlere, toksik liderliği fark etmelerini ve bununla mücadele etmelerini sağlayacak hizmetiçi eğitimler verilebilir.
- Araştırma sonucunda yüksek lisans mezunu öğretmenlerin iş tatminlerinin lisans mezunu öğretmenlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitlere göre, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin iş tatminlerini arttırmaya yönelik; politika yapıcılar tarafından bahsi geçen öğretmenlerin beklentilerini karşılayacak iş tanımları ve ücretlerinde iyileştirme yapılabilir; okul müdürleri tarafından bu öğretmenlere uzmanlık alanlarına uygun başarı hissini yaşayacakları ek görevler verilebilir.
- Araştırma sonucunda yüksek lisans mezunu öğretmenlerin motivasyonlarının lisans mezunu öğretmenlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu

tespitlere göre, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik; üst yönetimler tarafından hizmet içi eğitimler yapılabilir, okul ya da ilçe boyutunda birlikte belirlenecek hedefler için çalışma grupları oluşturulabilir, bu öğretmenlere aldıkları eğitime uygun görevler verilebilir, bu öğretmenlerin araştırma ve doktora çalışmaları, il ve ilçe yönetimleri tarafından desteklenebilir.

- Araştırmada yer alan bulgulara göre öğretmen iş tatmini yüksek olmakla birlikte; öğretmenlerin dışsal doyumlarının görece daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dışsal doyum ve iş tatminlerinin yükseltilmesine yönelik; politika yapıcılar tarafından ücretlerle ilgili iyileştirmeler yapılabilir; üst yönetimler tarafından adil bir ödül sistemi ile başarılı öğretmenler maddi olarak ödüllendirilebilir veya şifahi olarak taltif edilebilir; okul müdürleri tarafından öğretmenlerin çalışma ortamları imkânlar çerçevesince iyileştirebilir, okul içinde olumlu duyguların oluşmasını sağlayacak bir sosyal ortam oluşturulabilir ve bu ortam çeşitli etkinlikler ile desteklenebilir.
- Öğretmenlerin motivasyonlarının yükseltilmesine yönelik; politika yapıcılar tarafından performansın önemli olmasını sağlayacak bir personel sistemi hazırlanabilir; üst yönetimler tarafından öğretmenlere mesleki gelişimlerini sağlayacak fırsatlar sunulabilir; okul müdürleri tarafından öğretmenlerin okul yönetiminde ve karar alma süreçlerinde etkin olması sağlanabilir, öğretmenler için bireysel hedefler belirlenebilir.

5.2.2. Araştırmacıya Yönelik Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminlerine etkileri ile ilgili, araştırmacılara yönelik öneriler şunlardır:

- Araştırma sonucunda, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının mesleki kıdem, eğitim durumu ve okul kademesi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılıklar ile ilgili nitel araştırmalar yapılabilir.
- Araştırma sonucunda, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden motivasyon ve iş tatminlerinin yüksek, toksik liderlik algılarının ise düşük olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine ilişkin bu farklılıkla ilgili nitel araştırmalar yapılabilir.

- Araştırma sonucunda, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortaokul ve lise kademesinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek motivasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla ilgili, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerle anlatımsal yöntem kullanarak bu öğretmenlerin öğretmenlik hikâyeleri oluşturmaları sağlanabilir ve motivasyon eksikliğinin nedenleri bulunmaya çalışılabilir.
- Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminine etkisi ile ilgili farklı bir evrende çalışma yapılabilir.
- Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili, öğrenciler ve veliler ile çalışma yapılabilir.
- Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları göstermelerine sebep olan etkenlerle ilgili nitel veya nicel çalışma yapılabilir.
- Üst yönetimlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili farkındalıkları ile ilgili çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği.* Ankara: Pegem Yayınları.

Adal, T. Z., Atasoy, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö. ve Acer, A.C. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yayın No: 276, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.

Akbaba S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13*: 343-361.

Akbaba A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19*(1): 21-36.

Akcan G., Agah S. Ü. ve Küçükkancabaş, S. (2014). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14*(27): 51-74.

Akgün, B. (2002). *Türkiye'de Seçmen Davranışı, Partiler Sistemi ve Siyasal Güven.* Ankara: Nobel Yayınları.

Akın, U. (2019). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Akkan, Ö. (2008). *Milli Eğitime Bağlı Meslek Eğitimi Veren Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Durumlarını Belirlemek* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akman V, Hanoğlu, M. ve Kızıl, C. (2015). Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(52): 130-145.

Akyol, Z. (2019). *Okul Yöneticilerinin Demokratik Okul Anlayışına İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins İn The Workplace: Affect On Organizations and Employees. *Corporate Governance: The İnternational Journal of Business in Society, 7*(1): 17-28.

Arlı, Ö. (2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zeka Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik* (2. bs.). Konya: Eğitim Yayınevi.

Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon Ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* 11 (26): 291-301.

Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.

Ateş, Ö.T. ve Buluç, B. (2018). İlköğretim Öğretmenlerinde Motivasyon ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* (48): 01-30.

Avolio J. Bruce, Bass, M. Bernard ve Jung, I. Dong (1999). Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 72(4): 441-462.

Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Basım Yayın.

Ayhan, F. (2006*). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin İş Tatmini İle Okul Yönetiminin Lider Davranış Biçimleri Arasındaki İlişkiler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* (1): 13-40.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2): 73-84.

Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Balci, B. (2004). *Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ballı, E. ve Koca Ballı, A. İ. (2017). Karanlik Liderlik ve Örgütsel Etik İklim Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *The First İnternational Congress On Future Of Tourism*, Mersin.

Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış* (3. bs.). Erzurum: Aktif Yayınevi.

Barutçugil, G. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (2008). *Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications* (4. bs.). ABD: Simon And Schuster.

Başar, U., Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2): 65-76.

Başaran, İ. E. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadıoğlu Yayın.

------- (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Feryal Matbaası

------- (2004) *Yönetimde İnsan İlişkileri* (3. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Baycan, F.A. (1985). *An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 23-42.

Bayram, N. (2017). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi* (6.bs.). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Bektaş, M. ve Erkal, P. (2018). Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması. *Ege Akademik Bakiş Dergisi*, 18(3): 435-444.

Bennis, W.G. (2011). *On Lieadership, Harward Business Review Press* (Çev. Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.

Bitirim, S. ve Eğinli, A. T. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3): 124–140.

Bolton, S. (2005). *Emotion Management İn The Workplace.* Lancaster: Palgrave Macmillan.

Bozkurt, S. Çoban, Ö ve Çolakoğlu, M.H. (2018). Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal Of Education),* 35(3): 704-719.

Bulut, M.Ş. (2012). *Lider Üye Etkisinin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyükses, L. (2010). *Öğretmenlerin İş Ortamındaki Motivasyonlarını Etkileyen Etmenler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basın Yayın.

Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Charan, R. (2009). *Leadersihip İn The Era Of Economic Uncertainity (Zor Zamanlarda Liderlik*), Ü. Şensoy (Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.

Cleveland, H. (2003). *Nobody İn Charge: Essays On The Future Of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Collins, J. (2011). *On Lieadership, Harward Business Review Press* (Çev. Melis İnan), İstanbul: Optimist Yayınları.

Crampton, S. M., Hodge J. W. & Mishra J. M. (1998). The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity. *Public Personel Management,* 27(4): 569-584.

Çalış, H. (2012). *Öğretmen Motivasyonunda Yönetici Yaklaşımlarının İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (28): 35-58.

Çelebi, N., Güner, H., ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1): 249-268.

Çelik, V.,(2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Çelik V. O. (2013). Takım Sporlarında Görev Yapan Sporcuların Antrenörleri İle İlgili Karizmatik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Basketbol Branşı Örneği. *Pamukkale Journal Of Sport Sciences*, 4(2): 16-45.

Çelikten, M., & Özkan, H. H. (2018). Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15): 806-824.

Çetin, M.Ö.(2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* . Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Çetin, N. G., ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (5): 111-132.

Çetinkaya, H. (2017). *Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Çevik, A. ve Köse, A. (2017). Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelemesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2): 996-1014.

Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yasam Kalitesi: Bir Kamu Kurulusundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinden Tespit Edilerek İş Yasam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Çiftçi, M. (2019). *Tarsus İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal Of Humanities*, (1): 143-156

Çobanoğlu, F., & Badavan, Y. (2017). Başarılı Okulların Anahtarı: Etkili Okul Değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26): 114-134.

Demir, B. (2019). *Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık İle Görev Performansı Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demir, S. (2018). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil İle Öğretmen Motivasyonunun İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Demirbaş H. & Güneş H. (2002): *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü.* Ankara: Anı Yayınları.

Demirci, S. (2003). *Öğretmenlerde Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Doyum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Demirel, N. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Demirtaş, Z., & Küçük, Ö. (2019). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47: 41-58.

Dinçer, Ö. & Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

Doğan, S. & Koçak, O. (2014). Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2): 191-216.

Doğanay, A. & Erdal, Ş., (2007). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12): 324-348.

Doğani, O. & Aysal, T. (2009). *Yönetim, Liderlik, Yöneticilik, Motivasyon*. İstanbul: Kavim Yayıncılık ve Reklam Pazarlama.

Dönmez, B. (2013). *Motivasyon. S. Özdemir, (Ed.), Eğitim Yönetiminde Kuram Ve Uygulama* (S. 185-229). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Drucker, P.F. (2011). *On Lieadership, Harward Business Review Press*. (Liderlik) (Çev. Melis İnan.). İstanbul: Optimist Yayınları.

Emir, Z. (2019). *Toksik ve Kaotik Liderler İle Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1303-5134.

Erçetin, Ş. Ş., Çevik, M. S., ve Çelik, M. (2018). Okul Müdürlerinin Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2): 109-124.

Erdoğan, Ġ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranıs*. Ankara: Dönence Basım ve Yayın.

------- (2008). *Eğitim Ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım

Eren E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

------- (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.

------- (2017) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.

Ergin, A. (2014). *Eğitimde Etkili İletişim* (7 bs.) Ankara: Anı Yayıncılık

Eriş, Y. (2019). *Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2): 313-342

Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri* (10. bs.). İstanbul: Beta Yayınları

Evkaya, C. (2019). *Lise Öğretmenlerinde İş Etiği ve İş Tatmini Algısının Karşılaştırmalı Analizi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Fisher, E.A. (2009). Motivation And Leadership İn Social Work Management: A Review Of Theories And Related Studies. *Administration İn Social Work*, 33(4): 347-367.

Flynn G. (1999). Stop Toxic Leaders Before They Stop You!. *Workforce*, 78(8): 44–46. https://www.Workforce.Com/1999/08/01/Stop-Toxic-Managers-Before-They-Stop-You/ [05 Haziran 2020]

Frost, P.J. (2003). *Toxic Emotions At Work*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation At Work Scale: Validation Evidence İn Two Languages. *Educational And Psychological Measurement*, 70(4): 628-646.

Gagné M., Forest J., Vansteenkiste M., Braud L. C., Broeck A.V., Aspeli A. K., Bellerose J., Benabou C., Chemolli E., Güntert S. T., Halvari H., Indiyastuti D. L., Johnson P. A., Molstad M. H., Naudin M., Ndao A., Olafsen A. H., Roussel P., Wang Z. & Westbye C. (2014). "The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries". *European Journal of Work and Organizational Psychology* (2014): 1-19.

Gane, N. (1997). Max Weber On The Ethical İrrationality Of Political Leadership. *Sociology*, 31(3): 549-564.

Gangel, K. O. (2007). *Surviving Toxic Leaders: How To Work For Flawed People İn Churches, Schools, And Christian Organizations*. ABD: Wipf And Stock Publisher.

Gastil J. (1994). A Definition And İllustration Of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8): 953-975.

Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Genç, N. (1997). *Zirveye Götüren Yol Yönetim* (5. bs.). İstanbul: Timaş Yayınları.

------- (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (4. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

George, B. (2011). *On Lieadership, Harward Business Review Press* (Çev. Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.

Goffee, R. (2011) *On Leadership, Harward Business Review Press* (Çev. Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.

Goldman, A. (2009). *Transforming Toxic Leaders*. Stanford, California: An Imprint Of Stanford University Press.

Goleman, D. (1999). *Working With Emotional İntelligence*. Londra: Bloomsbury Publishing

-------- (2011). *On Lieadership, Harward Business Review Press*. (Çev. Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.

Goleman, D., Drucker, P.F., Kotter, J. P., Heifetz, R.A., Donald, L.L., Goffee, R., Jones, G., Bennis, W.G., Thomas, R.J., Collins, J., Rooke, D., Torbert, W.R., George, B., Sims, P., Mclean, A.N., Mayer, D., Ancona, D., Malone, T.W., Orlikowski. W.J., Senge, P.M. (2011) *On Lieadership* (M. İnan, Çev.). Harward Business Review Press (2011) Optimist Yayınları İstanbul

Gökçe, O. ve Atabey, N.A. (2003). *Davranış Bilimleri*. Konya: Dizgi Ofset.

Green, J. E. (2014). Toxic Leadership İn Educational Organizations. *Educational Leadership Review*, 15(1): 18-33.

Güçlü, N ve Koşar, S. (2016). *Eğitim Yönetiminde Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.

Güleryüz, D. G. (2017). *Öğretmenlerin Örgütsel Güven Seviyeleri ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisinin İncelenmesi* (Bursa İli Nilüfer İlçesi Örneği) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Gündüz, Y., ve Dedekorkut, S. (2014). Yıkıcı Liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 10(1): 95-104.

Güner, H. ve Levent, F. (2020). *Etik ve Hesap Verebilirlik Bağlamında Akademik Özgürlük* (1. bs.). Ankara: Nobel Yayınları

Güney, S. (2015a). *Liderlik.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

------- (2015b). *Örgütsel Davranış* (3. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları

Gürsel, D. (2016). *Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı, Can İkizler* (Çev.). İstanbul: Alfa Basım Yayınları

Hauser, L. (2014). Work Motivation İn Organizational Behavior. *Economics. Management, And Financial Markets*, 9(4): 239-246.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). A Survival Guide For Leaders. *Harvard Business Review*, 80(6): 65-74.

Heim, P. ve Chapman, E.N. (1997). *Liderliği Öğrenmek* (Çev. Tülay Savaşer). İstanbul: Rota Yayınları.

Higgs, M. (2009). The Good, The Bad And The Ugly: *Leadership And Narcissism. Journal Of Change Management*, 9(2): 165-178.

Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, And Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) University Of San Diego, ABD.

Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi* (Çev. İbrahim Anıl ve Binali Doğan). İstanbul: Beta Yayınları.

Holloway, E. ve Kusy, M. (2009). *Toxic Workplace*. San Francisco, Ca: Jossey Bass.

Hoy, W.K. ve Miskel, C.G.(2010). *Educational Administration* (Eğitim Yönetimi). (Selahattin Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

https://scholar.google.com [02.04.2020].

https://tez.yok.gov.tr/ulusaltezmerkezi [02.04.2020].

İlhan, H. (2019). *Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

İzgüden, D., Eroymak, S., ve Erdem, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.

Kahraman, Z. (2017). *Okul Yöneticileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Lisansüstü Programları, İstanbul.

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının Gören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karacaoğlu, H. (2019). *Örgütsel Motivasyon ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı.

Karaevli, Ö. ve Levent, F. (2014). Okul Yönetiminde Şeffaflığın Farklı Kariyer Evrelerinde Bulunan Öğretmenler Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, (40): 89-108.

Karakoç, A. (2018). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Sigorta Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *23*(4): 1371-1388.

Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi* (Kuram ve Türkiye'de Uygulama). Ankara: Bilim Yayınları

Keleş, V. (2018). *Öğretmenlerin Yetiştirilmesinde ve Değerlendirilmesinde Okul Müdürünün Rolüne İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Lisansüstü Programları, İstanbul.

Kellerman, B. (2008). *Bad Leadership (Kötü Liderlik*) (Çev. Fadime Kara). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*, 142(144): 126-144.

Kılıç, M. (2019). *X ve Y Kuşaklarındaki Toksik Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılık, Psikolojik İyi Oluş ve Bireysel Performans Üzerindeki Yansımaları* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Kılıç, M.E. (2019). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlikler İle Öğretmenin Motivasyon ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kılıç R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini

Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Management &Economics*, 21 (2): 249-268.

Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimer Enstitüsü, Malatya.

Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2): 115-136

Kippenberger, T. (2002*). Leadership Styles: Leading*. United Kingdom: Capstone Publishing

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. bs.). İstanbul: Beta Yayınları.

Kondalkar, V.G. (2007). *Örgütsel Davranış*. Yeni Delhi: New Age Internationalpublishers

Kotter, J.P. (2011). *On Lieadership, Harward Business Review Press*. (Liderlik) (Çev. Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.

Kouzes, J. & Posner, B. (2012). *The Leadership Challenge* (Olağanüstü Liderlik) (Çev. Mirel Benveniste). İstanbul: Mediacat Kitapları.

Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1): 285-299.

Kutanis, R. Ö. (2009). *Örgütlerde Davranış Bilimleri* (4. bs.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Küçük, Ö. (2020). *Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 86-115

Levent, A. F. (2014). *Eğitim Yönetimi*. M. Çelikten ve M. Özbaş (Ed.), İstanbul: Lisans Yayınları.

------- (2015). *Eğitim ve Psikoloji Alanında Araştırmalar: Çağdaş Yaklaşım. Eğitim Bilimine Giriş*. A. Bakioğlu (Der.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

------- (2016). *Örgüt Yapısının Yönetimi, Türk Eğitim Sistemi ve Okul*. A. Bakioğlu (Der.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Levine, S. R., & Crom, M. A. (1993). *The Leader İn You: How To Win Friends, İnfluence People, And Succeed İn A Changing World*. ABD: Simon & Schuster.

Li, C. (2010). *Open Lieadership*, (Açık Liderlik) (Çev. Günseli Aksoy). İstanbul: Optimist Yayınları.

Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure Of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3): 1-8.

------- (2006). *The Allure Of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses And Corrupt Politicians--And How We Can Survive Them*. Oxford University Press, ABD.

Lubit, R. (2004). *Coping With Toxic Managers Subordinates… And Other Difficult People. Englewood Cliffs,* N.J.: Financial Times / Prentice Hall.

Lunenburg, Fred C. ve Ornstein Allan C. (2013). *Educational Administration* (Eğitim Yönetimi) (Çev. Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Maxwell, J.C. (1999). *Liderlik Yasaları*. (Çev. Alican Pınarbaşı). İstanbul: Beyaz Yayınları.

Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 41-52.

Meydan C.H. ve Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 65(04): 123-140.

Mines, R. A., Kimlinger, D., Moore, Y., Hiester, P., Kent, M. S., & Hull, S. B. (2013). The Organizational Impact Of Impaired Health Care Executives Or Physicians: A Review And Recommendations. *Journal Of Workplace Behavioral Health*, 28(1): 1-12.

Nergiz, E., & Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *14*(4): 50-79.

Neuman H. J. ve Baron, R. (2005). Aggression İn The Workplace: A Social-Psychological Perspective. *Counterproductive Work Behavior: Investigations Of Actors And Targets*, 7(2005): 13-40.

Önen, S. M., ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2): 43-64.

Örgev, C ve Demir, H . (2019). Toxic Leadership In A Public University Hospital. *Journal Of International Health Sciences And Management* , 5(8): 48-63 .

Örücü, E , Kanbur, A . (2008). Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1): 85-97.

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformatıonal) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4): 207-227.

Özcan, H. (1991). *Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Yöneticilüğü Yurtları Yönetim İşgörenlerin İş Doyumu* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensititüsü, Ankara.

Özcan, Y. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticiler İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1): 53-82.

Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G. ve Avcı, K. (2017). A Study On Toxic Leadership Perceptions Of Healthcare Workers. *Global Business And Management Research: An International Journal*, 9(1): 12-23.

Özgen, H., Yalçın, A., ve Öztürk, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları

Özgün, V. ve Başar, M. A. (2018). *Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmes*i. İlter Congress, Amasya.

Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A., ve Aras, M. (2014). İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 232-250.

Öztaş, N. (2016). *Yönetim*. İstanbul: Otorite Yayınları.

Öztürk, N. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yönetici Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstirüsü, Gaziantep.

Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2): 57-67.

Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, Rb. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3): 176-194.

Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Santay Yayınevi.

Parlak, B. (2016). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri* (3. bs.). İstanbul: Beta Basım.

Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H.O. (2015). "*Motivasyon", Örgütsel Davranış*. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Der.), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Paşaoğlu, D.,Tokgöz, N.,Şakar, N., Özler, N. ve Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: T.C.Anadolu Üniversitesi Yayını.

Pehlivan, İ. (2000): *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Yayıncılık

Pehlivan, İ. A. (1998). *Yönetsel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Prokopenko, J (1987) *Productivity Management* (Verimlilik Yönetimi) (Çev. Olcay Baykal Vd.) Verimlilik Genel Müdürlüğü (8. bs.). 2016 Ankara

Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84(4): 67-71.

Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 442-459.

Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies And Applications*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.

Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). *Management* (14th Ed.). Newyork: Pearson Education, Inc

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. İ. Erdem (Çev.), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Robbins, S.P., Decenzo, D. & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. (Çev., A. Öğüt). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rooke, D. ve Torbert, W.R. (2011) *On Lieadership, Harward Business Review Press* (Çev. Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions And New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54–67.

Sağır, M. (2013). *Okul Liderliği*. N. Can (Ed.), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi İçinde* (Ss.183-216). Ankara: Pegem Akademi.

Sanders, M.G. (2005). *A First Year Principal's Attempt To Reshape A Toxic School Culture* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Purdue University, ABD.

Saraçoğlu, M. (1998). Ülkelerin Refah Düzeyi Karşılaştırmalarında Bir Ölçüt: Satınalma Gücü Paritesi. *Mevzuat Dergisi*, 1(9).

Schmidt, A.A. (2008). *Development And Validation Of The Toxic Leadership Scale* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maryland Üniversitesi, ABD.

------- (2014). *An Examination Of Toxic Leadership, Job Outcomes And The İmpact Of Military Deployment* (Doctor Of Philosophy). University Of Maryland College Park, ABD.

Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Journal Of International Social Research*, 8(39): 944-964.

Soydemir S., Özdaşlı, K. ve Alparslan, A.M. (2014). Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 63-81.

Şahin, Y. (2018). *Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi* (8. bs.). Bursa: Ekin Yayın.

Şentürk, R. (2006). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etmede Kullandıkları Yöntemler ve Davranışlara İlişkin Öğretmen Algıları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi). Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (8. bs.). Ankara: Eğitim Kitabevi.

Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Şişman, M. Ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi*. Ankara: Pegem Akademi.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson

Tabak, A. (2001). Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri. *KHO Bilim Dergisi, 11*(2).

Tabak, A., ve Sığrı, Ü. (2015). "*Liderlik", Örgütsel Davranış*. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Der.), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tabak, A., Kızıloğlu, A., ve Türköz, T. (2013). Örtülü Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Middle East Technical University Studies İn Development*, 40(1): 97-138.

Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (İdari Uzmanlık Tezi), Ankara.

Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Tecer, O. (2011). *İlköğretim Müfettişlerince Yapılan Okul Denetimlerinin, Öğretmenlerin İçsel Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ahi Evren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

Tekingündüz, S., Mehmet, T. O. P., & Seçkin, M. (2015). İş Tatmini, Performans, İş Stresi Ve İşten Ayrilma Niyeti Arasindaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği. *Verimlilik Dergisi,* (4), 39-64.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 4(14): 1-16.

Tengilimoğlu, D. , Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2016). *İşletme Yönetimi* (6. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Torlak, N.G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Basım.

Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.

Töremen, F. Ve Kolay Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi 31*(160): 1-22.

Tuna, M., Konaklıoğlu, E., ve Kızanlıklı, M. (2010). Karanlık Liderliğin Çalışanların İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Adana: 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi, *88*(1): 87-108.

Turan, S. (2014*). Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Tüzün, İ. K. ve Varoğlu, A.K. (2015). "*İletişim", Örgütsel Davranış*. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Der.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ulrich, D. ve Smallwood, N. (2009). *Leadership Brand* (Liderlik Markası) (Çev. Fadime Kahya). İstanbul: İş Bankası Yayınları.

Us, A.T. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İgiad Yayınları.

Uslu Y.D. (1992). Örgütlerde Yönetsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 11(2): 419- 444.

Uygur, A. ve Gümüştekin, K. (2019). Karanlık Liderliğin Alt Boyutlarının İncelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal,* 5(35): 2552-2562.

Uysal Ş.A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1): 25-57.

Uzunçarşılı, Ü. Ve Özdayı, N. (2013). Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık İle Liderlik Özelliklerinin Araştırılması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 9 (9): 359-367

Vries, K. M. (2006), *The Leadership Mystique* (Liderliğin Gizemi) (Çev. Zülfü Dicleli). İstanbul: Bzd Yayın ve İletişim.

Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Wesrport Ct.: Quorum Books.

Wild, J. , Campbell, I. , Christianson, A. , Sorensen, D., Kinser, B., Roberts, J. & Sutherland, L. (Eds.) (2014). *Thomas ve Jane Welsh Carlyle'ın Toplanan Mektupları*. Duke University Press.

Williams, C. (2004). Toxic Leadership İn USA Army. *Military Review. Temmuz-Ağustos*, 67–71.

Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic Leadership*. Http:// Www.Transleadership.Com/ Toxic Leadership [11 Haziran 2020].

Yalçın, N. (2019). *Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Hizmetlerinden Yararlanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yalçınsoy, A., ve Işık, M. (2018). Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 17(3): 1016-1025.

Yatkın, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources,* 9(1) (2007): 126-147.

Yavuz, C., ve Bahtiyar Karadeniz, C. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9): 507-519.

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini Ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye Ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig, 55*(1): 243-264.

Yersiz, E. (2010). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansları İle Öğretmenlerin İş Tatmini Arasındaki İlişki Düzeyi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, D.Ş. (2006). *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, O. (2015). *Okul Müdürlerinin Mesleki Yeterlikleri İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, M.G. (2016). *Liderlik Çalışmaları*. İstanbul: Beta Yayınları.

Yıldız, V. A. ve Taşgın, A. (2020). Öğretmen Motivasyon Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 9(4): 1741-1754.

Yılmaz, F. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, P. (2017). *İlkokul Öğretmenleri ve Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yukl, G. (2018). *Leadership İn Organization* (Örgütlerde Liderlik) (Çev. Şahin Çetin ve Resul Baltacı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Yukl, G., O'donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence Of Leader Behaviors On The Leader-Member Exchange Relationship. *Journal Of Managerial Psychology*, 24(4): 289-299.

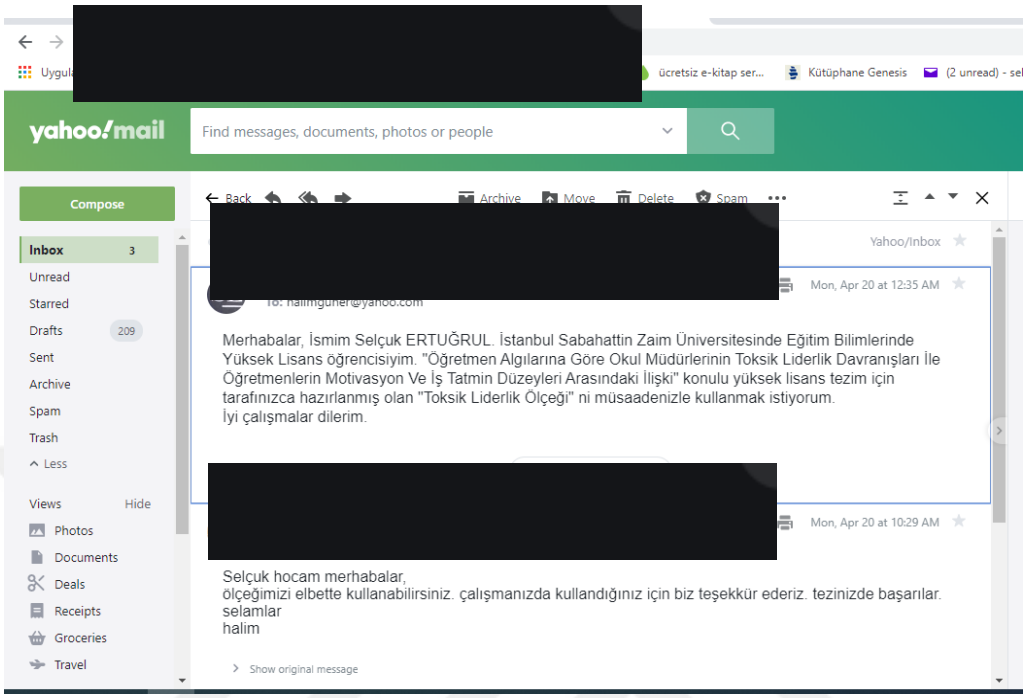
Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zengin, M. (2019). Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8(4): 2754-2766.

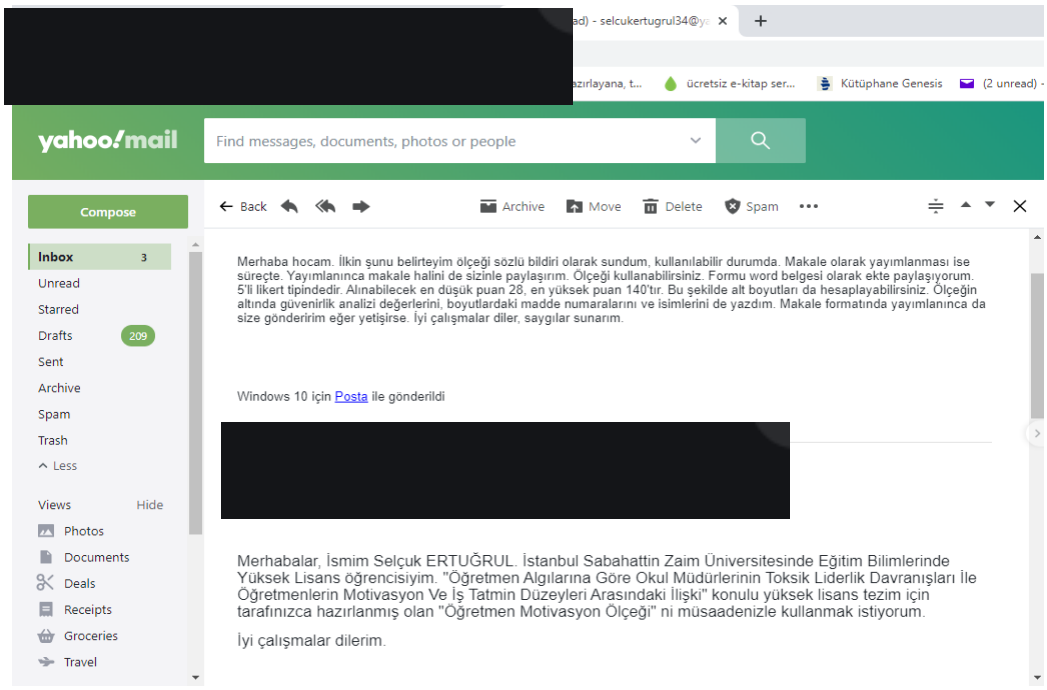
Zengin, Y. (2019). Karanlık Liderliğin Örgütsel Seslilik ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19): 310-337.

EKLER

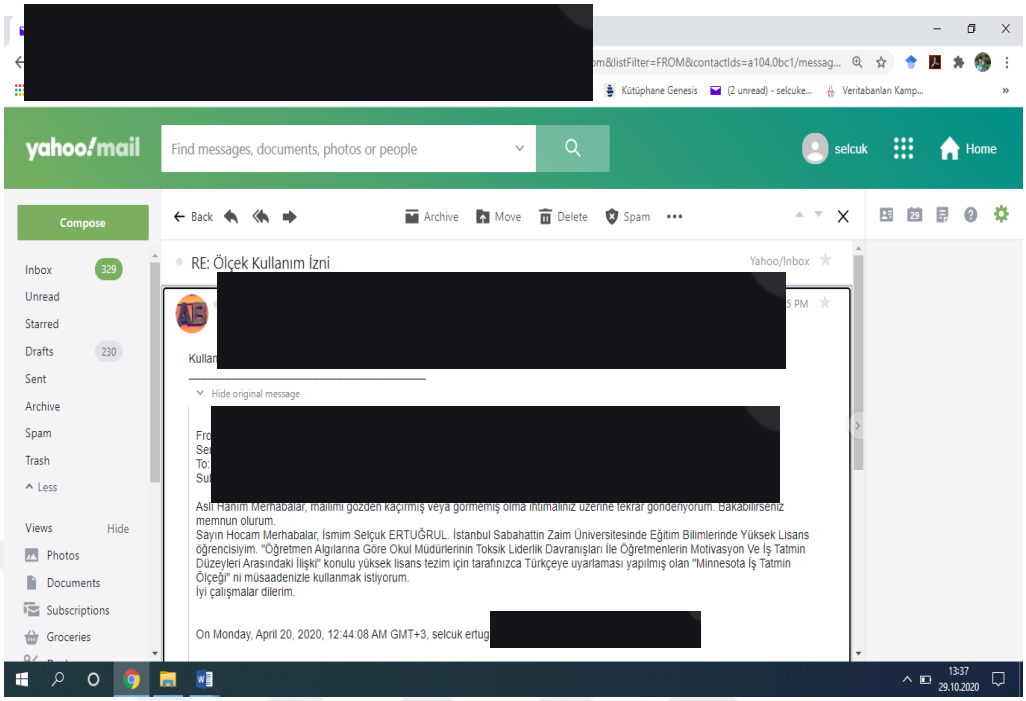
Ek 1. Toksik Liderlik Ölçeği Kullanım İzni



Ek 2: Öğretmen Motivasyon Ölçeği Kullanım İzni



Ek 3: İş Tatmin Ölçeği Kulanım İzni



Ek 4: Uygulanan Ölçekler

1- Kişisel Bilgi Formu

a) Cinsiyetiniz…….( ) Kadın ( ) Erkek

b) Medeni durumunuz;.....( ) Evli ( ) Bekar ( ) Diğer

c) Mezuniyet durumunuz;

( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

d) Meslekteki kıdeminiz;

( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ve üstü

e) Şu an öğretmenlik yaptığınız okul kademeniz;

( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise

2- Minnesota İş Tatmin Ölçeği

		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					

14	Terfi imkânının olması yönünden					
15	Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16	Çalışma şartları yönünden					
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18	Yaptığım iş karşılığı takdir edilmem yönünden					
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

3- Öğretmen Motivasyon Ölçeği

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Öğrencilerle ilgili sorumluluk almak, bana kendimi değerli hissettiriyor.					
2	Kişisel gelişimime katkı sunduğunu düşündüğüm için, öğretmenlikten keyif alıyorum.					
3	Mesleki anlamda somut başarı hedeflerimin olması beni motive ediyor					
4	Mesleki gelişimim için eğitimsel kitaplar okumak beni mutlu ediyor.					
5	Mesleki gelişimim için kurs, eğitim vb. etkinliklere katılmaktan keyif alıyorum					
6	Mesleğimle ilgili yeni bilgiler edinmekten keyif alıyorum.					
7	Hizmet içi eğitimlere katılarak kendimi geliştirmekten keyif alıyorum.					
8	Meslektaşlarımın deneyimlerinden yararlanmak hoşuma gidiyor.					

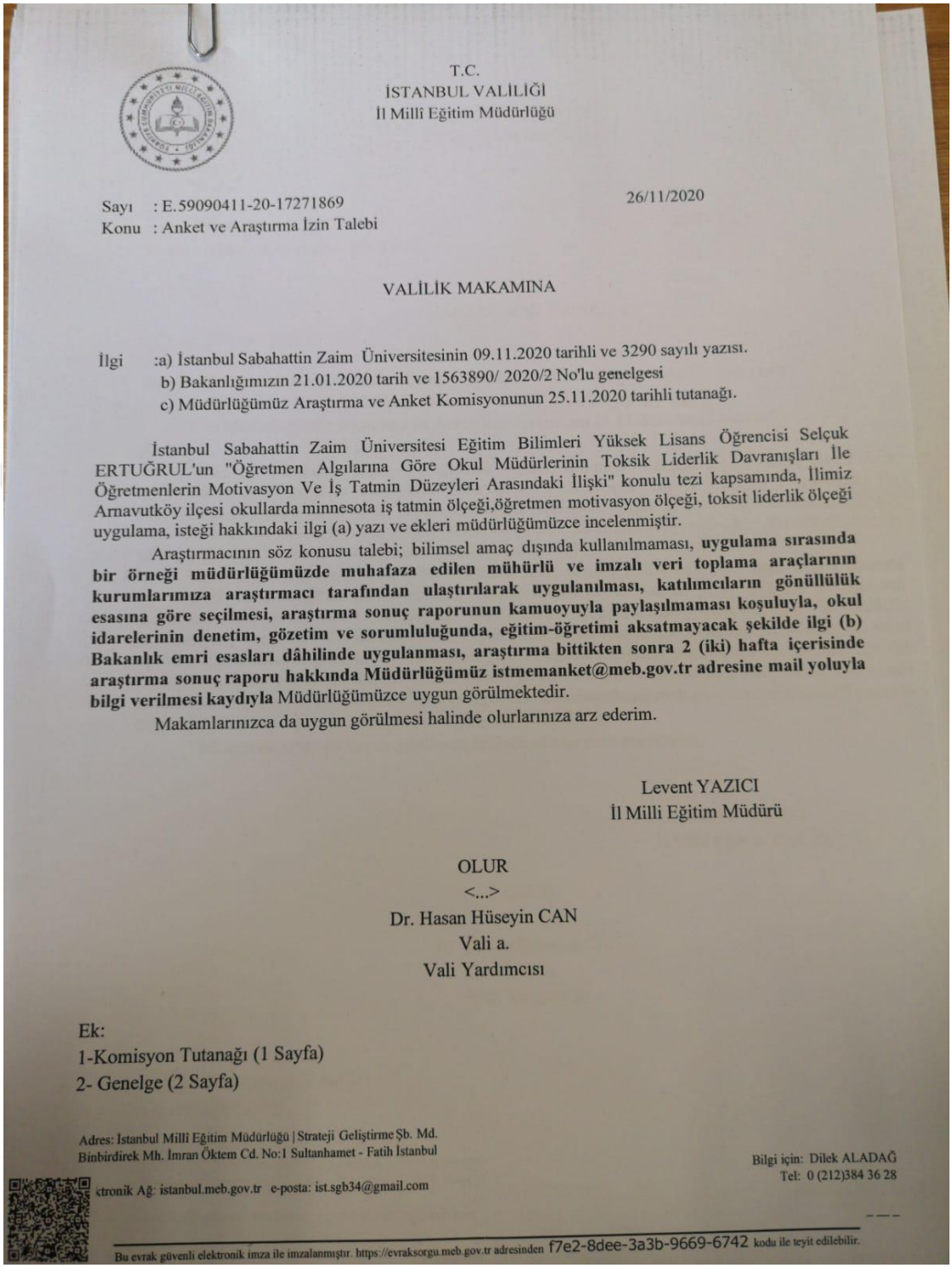
9	Kültürel birikimimi artırdığı için, öğretmenliği keyifle yapıyorum.					
10	Meslektaşlarımın bana saygı duyması, beni motive ediyor					
11	Okul yönetimi eğitimle ilgili yenilikçi fikirlerimi desteklediği için mutlu oluyorum.					
12	Okul yönetiminin öğretmenlere yönelik yapıcı tutumu, bana güven veriyor.					
13	Okul yönetiminin, mesleki açıdan deneyimli olduğunu gördüğüm için mutlu oluyorum.					
14	Okul yöneticilerinin, işini severek yaptığını görmek beni mutlu ediyor.					
15	Başarılı olduğum konularda okul yönetimi tarafından takdir edilmek beni mutlu ediyor.					
16	Okul yönetiminin yaratıcı-özgün fikirler sunması beni mutlu ediyor.					
17	Okul yönetimi, yaşadığım sorunların çözümünde destek olduğu için mutlu oluyorum.					
18	Okul yönetiminin yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğunu gördüğüm için mutlu oluyorum					
19	Okul yönetiminin çözüm odaklı hareket etmesinden memnunum.					
20	Okul yönetimi öğretmenlerle işbirliği içinde hareket ettiği için motive oluyorum					
21	Okul yöneticilerinin eğitime yönelik yapıcı tutumu, okula olan sevgimi artırıyor.					
22	Öğrencilerle okul dışı etkinliklere (gezi, yemek vb.) katılmak, bana keyif veriyor.					
23	Öğrencilerin öğrenme düzeylerine katkı sunduğu için, ders içi etkinlikleri keyifle uyguluyorum.					
24	Çocuklara yeni bir şeyler öğretmenin eğlenceli olduğunu düşünüyorum.					
25	Öğrencilerin sevgisini hissettiğim için mutlu oluyorum.					
26	Öğrencilerim başarı elde ettiğinde, kendim başarmışım gibi mutlu oluyorum.					
27	Öğrencilerimle vakit geçirmek bana keyif veriyor.					
28	Öğrencilerin bazı olumlu değerleri (dürüstlük, saygı vb.) kazanmaları, beni mutlu ediyor.					

4- Toksik Liderlik Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlarına pek değer vermez					
2	Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır					

3	Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler					
4	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır					
5	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur					
6	Çalışanlarını halk nazarında küçültür					
7	Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir					
8	İletişimi emirler şeklindedir					
9	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez					
10	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler					
11	Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez					
12	Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır					
13	Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır					
14	Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder					
15	Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler					
16	Kişisel çıkarlarını önde tutar					
17	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır					
18	Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler					
19	Terfi/makam en önemsediği şeydir					
20	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır					
21	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür					
22	Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır					
23	Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır					
24	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır					
25	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır					
26	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler					
27	Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler					
28	Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez					
29	Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır					
30	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır					

Ek 5: Veri Toplama İzin Onayı



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E.59090411-20-17271869
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

26/11/2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :a) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin 09.11.2020 tarihli ve 3290 sayılı yazısı.
b) Bakanlığımızın 21.01.2020 tarih ve 1563890/ 2020/2 No'lu genelgesi
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 25.11.2020 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Öğrencisi Selçuk ERTUĞRUL'un "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tezi kapsamında, İlimiz Arnavutköy ilçesi okullarda minnesota iş tatmin ölçeği,öğretmen motivasyon ölçeği, toksit liderlik ölçeği uygulama, isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanılması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde araştırma sonuç raporu hakkında Müdürlüğümüz istmemanket@meb.gov.tr adresine mail yoluyla bilgi verilmesi kaydıyla** Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
<...>
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Komisyon Tutanağı (1 Sayfa)
2- Genelge (2 Sayfa)

Adres: İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü | Strateji Geliştirme Şb. Md.
Binbirdirek Mh. İmran Öktem Cd. No:1 Sultanhamet - Fatih İstanbul
ktronik Ağ: istanbul.meb.gov.tr e-posta: ist.sgb34@gmail.com

Bilgi için: Dilek ALADAĞ
Tel: 0 (212)384 36 28

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden f7e2-8dee-3a3b-9669-6742 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Selçuk ERTUĞRUL

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Yüksek Lisans Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü, 2021, İstanbul.

Lisans: İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Tarih Bölümü, 2002, İstanbul.

B. MESLEKİ DENEYİM

2018- …. Şube Müdürü

2014-2018 Zeytinburnu 100. Yıl MTAL. (Müdür)

2010-2014 Zeytinburnu Haluk Ündeğer Anadolu Lisesi (Müdür Yardımcısı)

2006-2010 Zeytinburnu Şehit Büyükelçi Galip Balkar MTAL. (Öğretmen)

C. İLGİ ALANLARI

Eğitim Bilimleri, Tarih ve Spor.

D. YAYINLARI

Levent, A.F. ve Ertuğrul, S. (2021). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki. 6th International Management and Social Sciences Conference, on January 16 - 18, 2021 (UYSAD2021).