



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK
LİDERLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYON VE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Muhammet Emre KILIÇ

Doktora Tezi

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı

2019

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYON VE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

(Investigation of the Relationship among Authentic Leadership of School Administrators,
Teachers' Motivation and Job Satisfaction)

DOKTORA TEZİ

Muhammet Emre KILIÇ

Danışman: Doç. Dr. Durdağı AKAN

Erzurum
Kasım, 2019

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Muhammet Emre Kılıç tarafından hazırlanan “Okul yöneticilerinin otantik liderlikleri ile öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi” başlıklı çalışması 21/ 11 / 2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Danışman: Doç. Dr. Durdağı AKAN
Atatürk Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Mehmet TEYFUR
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ahmet AYIK
Atatürk Üniversitesi

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Muhammed ÇİFTÇİ
Atatürk Üniversitesi



Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

17 Aralık 2019



Prof. Dr. Mustafa SÖZBİLİR

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “Otantik liderliğin motivasyon ve iş doyumu üzerine etkisi” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

21. / 11 / 2019

Muhammet Emre KILIÇ

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun / / tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun / / tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın amacı okullarda otantik liderliğin öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkisini belirlemektir. Okullarda eğitim yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkisini belirlemek için hem kuramsal çerçeveye dayalı ortaya konan model test edilmiş hem de nitel araştırma ile bu model desteklenmiştir. Bu nedenle araştırma için desteklerini esirgemeyen öğretemlere sonsuz teşekkür ederim.

Tanıdığım ilk günden beri bana iyiliği, doğruluğu, cesareti, ahlaklı kişiliği ve mütaviziliği ile rol model olan, yaşadığım her zorlukta beni tutup bir kere daha ayağa kaldıran, çalışmanın ilk gününden son gününe kadar desteğini hep hissettiğim ve öğrencisi olmaktan büyük gurur duyduğum değerli danışmanım Doç. Dr. Durdağı AKAN'a sonsuz teşekkür ederim. Bu araştırmanın başlangıcından beri tezin ilerlemesi ve bitmesinde büyük katkı sunan kıymetli hocalarım ve tez izleme komite üyelerim olan Dr. Öğr. Üyesi Muhammed ÇİFTÇİ ve Doç. Dr. Ahmet AYIK'a teşekkürlerimi sunarım. Bununla birlikte tez sürecinde benden desteğini esirgemeyen kıymetli hocam Dr. Öğrt. Üyesi İsa YILDIRIM'a teşekkür ederim. Bununla birlikte aileme desteklerinden dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Muhammet Emre KILIÇ

ÖZ

DOKTORA TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Muhammet Emre KILIÇ

Kasım 2019, 172 Sayfa

Amaç: Bu araştırmanın amacı okullarda otantik liderliğin öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkisini belirlemektir.

Yöntem: Bu çalışmada açıklayıcı sıralı karma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Durum çalışması araştırmanın nitel kısmında kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 akademik yılında Erzurum merkez ilçe okullarında görev yapan devlet okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel kısmı 649, nitel kısmı ise 11 öğretmenle yürütülmüştür. Nicel veriler analiz edilirken SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılmıştır. Nitel veriler analiz edilirken Nvivo programı kullanılmıştır.

Bulgular: Araştırmanın birinci bulgusuna göre, otantik liderlikle, motivasyon ve iş doyumuna arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Araştırmanın ikinci bulgusuna göre otantik liderliğin öğretmen motivasyonu üstünde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Araştırmanın üçüncü bulgusuna göre öğretmenlerin motivasyonlarının iş doyumuna üstünde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Araştırmanın dördüncü bulgusuna göre, otantik liderliğin öğretmen iş doyumuna üstünde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Araştırmanın beşinci bulgusuna göre , otantik liderlik ve motivasyonun birlikte iş doyumunu açıkladığı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın altıncı bulgusuna göre iletişim, adalet, şeffaflık, sorun çözme, teşvik ve güven öğretmenlerde motivasyon sağlayan otantik liderlik davranışlardır. Araştırmanın yedinci bulgusuna göre performans, başarı, mutluluk ve kendini geliştirme iş doyumunu sağlayan motivasyon davranışlardır. Araştırmanın sekizinci bulgusuna göre geri dönüt, takdir edilme, desteklenme, adalet, sorun çözme, pozitif okul iklimi iş doyumuna sağlayan otantik liderlik davranışlardır.

Sonuç: Araştırmanın sonucuna göre otantik liderlik, motivasyon ve iş doyumuna arasında pozitif bir ilişki vardır. Otantik liderlik ve motivasyonla birlikte iş doyumuna anlamlı olarak açıkladığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otantik liderliği, motivasyon, iş doyumuna

ABSTRACT

DOCTORAL DISSERTATION

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP AMONG AUTHENTIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS, TEACHERS' MOTIVATION AND JOB SATISFACTION

Muhammet Emre KILIÇ

November 2019, 172 Pages

Purpose: The aim of this study is to determine the effect of authentic leadership on teachers' motivation and job satisfaction in the schools.

Method: In this study, a mixed methods sequential explanatory design was used. The relational screening model was used in the quantitative part of the study. The case study was used in the qualitative part of the study. The target population of the study consists of public school teachers working in Erzurum central district schools in 2017-2018 academic year. The quantitative part of the study was conducted with 649 school teachers and the qualitative part of the study was conducted with 11 school teachers. SPSS and AMOS statistical programs were used to analyze the quantitative data. Nvivo program was used to analyze the qualitative data.

Findings: According to the first finding of the research, there is a moderate positive and significant relationship among authentic leadership, motivation and job satisfaction. According to the second finding of the research, authentic leadership has a positive and significant effect on teacher motivation. According to the third finding of the research, teachers' motivations have a positive and significant effect on job satisfaction. According to the fourth finding of the study, authentic leadership has a positive and significant effect on teacher job satisfaction. According to the fifth finding of the study, it was revealed that authentic leadership and motivation together explained job satisfaction. According to the sixth finding of the study, communication, justice, transparency, problem solving, encouragement and trust are authentic leadership behaviors that provide teacher motivation. According to the seventh finding of the study, performance, success, happiness and self-improvement are motivational behaviors that provide job satisfaction. According to the eighth finding of the research, feedback, appreciation, support, justice, problem solving and positive school climate are authentic leadership behaviors that provide job satisfaction.

Result: According to result of the research, there is a positive relationship among authentic leadership, motivation and job satisfaction. Authentic leadership with motivation explains job satisfaction significantly.

Keywords: Authentic leadership, motivation, job satisfaction

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iii
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Araştırmanın Amacı	4
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	5
Araştırmanın Sınırlılıkları	6
Varsayımlar	6
Terim ve Tanımlar.....	6
İKİNCİ BÖLÜM	7
Liderlik	7
Liderliğe İlişkin Tanımlar	7
Liderlik ve Yönetici Arasındaki Fark	9
Liderlik Kuramları	11
Özellik kuramları.	12
Davranış kuramları.....	13
Durumsallık yaklaşımları.	18
Otantiklik Kavramı	23
Otantik Liderlik.....	24
Otantik Liderliğin Boyutları.....	28
Öz farkındalık.....	30
Bilgiyi dengeli değerlendirme.....	31
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı.	32

İlişkilerde şeffaflık.	33
Otantik Liderlik, Etik ve Takipçi Davranışları	34
Motivasyon	36
Kapsam Kuramları	39
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	39
Herzberg'in çift faktör kuramı.	40
Kazanma ihtiyacı teorisi.....	41
Alderfer'in erg (VİG) kuramı.....	43
Süreç Kuramları	44
Beklenti teorileri.....	44
Eşitlik kuramı.	46
Amaç kuramı.....	47
Öğretmen Motivasyonu.....	48
Fiziksel unsurlar.....	49
Güdüleyici unsurlar.....	50
Öğretmenin öz yeterliği.....	51
Öğretmenin eşitlik algısı.	51
Öğretmenlerin mesleki hedefleri.....	52
Öğretmen beklentileri.....	52
İş Doyumu	53
İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	54
İş Doyumu ve Çalışan Davranışları	56
İş Doyumu ve İş Performansı.....	57
Otantik Liderlik, Motivasyon ve İş Doyumu Arasındaki İlişki	58
Otantik Liderlik ve Motivasyon Arasındaki İlişki	58
Otantik Liderlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişki	60
Motivasyon ve İş Doyumu Arasındaki İlişki	62
İlgili Araştırmalar.....	63
Otantik Liderlikle İlgili Araştırmalar	63
Uluslararası alan bazında otantik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar.	63
Ulusal alan bazında otantik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar.	66
Motivasyonla İlgili Araştırmalar.....	68
Uluslararası alan bazında motivasyonla ilgili yapılan çalışmalar.	68
Ulusal alan bazında motivasyonla ilgili yapılan çalışmalar.	70
İş Doyumuyla İlgili Araştırmalar	72

Uluslararası alan bazında iş doyumuyla ilgili yapılan çalışmalar.....	72
Ulusal alan bazında iş doyumuyla ilgili yapılan çalışmalar.....	75
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	78
Yöntem	78
Araştırma Yöntemi.....	78
Araştırmanın Katılımcıları	80
Nicel boyuta için evren ve örneklem.	80
Nitel boyut için çalışma grubu.	84
Veri Toplama Araçları	86
Nicel Verilerin Toplanması.....	87
Otantik liderlik ölçeği.	87
Öğretmen motivasyon ölçeğinin geliştirilmesi.	88
İş doyumunu ölçeği.....	101
Nitel Verilerin Toplanması	102
Veri Analizi.....	104
Nicel verilerin analizi.....	104
Nitel verilerin analizi.....	105
Geçerlik ve Güvenirlik.....	106
Nicel araştırma için geçerlik ve güvenirlik.	106
Nitel araştırma için geçerlik ve güvenirlik.....	106
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	108
Bulgular	108
Nicel Araştırmaya İlişkin Bulgular	108
Araştırmanın birinci sorusuna ilişkin bulgular.....	108
Araştırmanın ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci sorularına ilişkin bulgular.	111
Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgular.....	115
Araştırmanın altıncı sorusuna ilişkin bulgular.	115
Araştırmanın yedinci sorusuna ilişkin bulgular.	118
Araştırmanın Sekizinci Sorusuna İlişkin Bulgular.....	121
BEŞİNCİ BÖLÜM	124
Tartışma ve Sonuç	124
Araştırmanın birinci, ikinci ve altıncı sorularına ilişkin sonuç ve tartışma.	124
Araştırmanın birinci, dördüncü ve sekizinci sorularına ilişkin sonuç ve tartışma.	126
Araştırmanın birinci, üçüncü, beşinci ve yedinci sorularına ilişkin sonuç ve tartışma.	128
Öneriler.....	131

Uygulayıcılar için öneriler.	131
Araştırmacılar için öneriler.	132
KAYNAKÇA	133
EKLER	152
ÖZ GEÇMİŞ.....	159



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Liderliğe İlişkin Yapılan Tanımlar	7
Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	10
Tablo 3. Özellik Kuramına göre Liderlerde Bulunması Gereken Davranışlar	12
Tablo 4. Otantik Liderliğin Boyutları	29
Tablo 5. Araştırmanın Desenine Dayalı Çalışma Diyagramı	79
Tablo 6. Araştırmanın Evreni	80
Tablo 7. Araştırmanın Örneklemi	81
Tablo 8. Araştırmaya Dahil Edilen Okulların Listesi	82
Tablo 9. Ölçek Uygulamasına İlişkin Bilgiler	83
Tablo 10. Katılımcılara İlişkin Demografik Değişkenler	84
Tablo 11. Araştırmaya Dahil Edilen Okulların Listesi	85
Tablo 12. Katılımcılara İlişkin Demografik Değişkenler	86
Tablo 13. Katılımcılara İlişkin Tablo	90
Tablo 14. Uzman Görüşü Sonucunda Elde Edilen Kapsam Görüşlerinin Gösterimi	92
Tablo 15. Öğretmen Motivasyonu Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	94
Tablo 16. Ölçeğin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin t ve R ² değerleri	97
Tablo 17. Alt ve Üst %27'lik Grubun T-Testi Sonuçları ve Madde Korelasyonları	97
Tablo 18. Ölçeğin Geneli ve Faktörlerine İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları	99
Tablo 19. Otantik Liderlik, Motivasyon ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu	108
Tablo 20. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler	113
Tablo 21. Yapısal Eşitlik Modeli Tahmin Sonuçları	114

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Nicel araştırma sorularına ilişkin şematik gösterim.....	4
Şekil 2. Nitel araştırma sorularına ilişkin şematik gösterim.	4
Şekil 3. Ohio önderlik modeli.	14
Şekil 4. Yönetsel diyagram	16
Şekil 5. Fiedler'in durumsallık modeli	18
Şekil 6. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli	21
Şekil 7. Reddin'in üç boyutlu önderlik modeli.....	23
Şekil 8. Otantik liderlik.....	25
Şekil 9. Otantik liderliğin boyutları	26
Şekil 10. Literatür taraması sonucunda elde edilen teorik modelin şematik gösterimi	49
Şekil 11. Otantik liderliğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi.....	88
Şekil 12. Yamaç-birikim grafiği	93
Şekil 13. Öğretmen motivasyonu ölçeğine ilişkin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi.....	95
Şekil 14. Öğretmen motivasyonu ölçeğine ilişkin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi	96
Şekil 15. Öğretmen motivasyonu ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi.....	100
Şekil 16. İş doyumu ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi	102
Şekil 17. Modele ilişkin yol diyagramı.....	111
Şekil 18. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar	112
Şekil 19. Öğretmenlerin motivasyonunu sağlayan otantik liderlik davranışları.....	115
Şekil 20. Öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan motivasyonla ilgili davranışlar	118
Şekil 21. Öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan otantik liderlik davranışları.....	121

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Okul, toplumun ve bireyin olumlu ve olumsuz deneyimlerinden açık yapısı sebebiyle doğrudan veya dolaylı etkilenmektedir. Bu sebeple okullar sürekli olarak farklılaşan ve devam eden sorunların çözümü ve yenileşme ihtiyacını yönetmek için olumlu yönetici davranışlarına ihtiyaç duymaktadır. Öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyon durumları bu anlamda yönetici etkililiği hakkında önemli oranda ipucu verebilmektedir. Yöneticilerin ortaya koyacağı adaletli, tarafsız, şeffaf ve kendini bilen davranışları eğitim kurumlarının süregelen ve güncel sorunları için önemli bir çözüm kaynağı olabileceği düşünülmektedir.

Örgüt belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar ve bu insanların yapılanma şeklidir (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2008). Bu bağlamda eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli unsurlar; yöneticilerin liderlik davranışları, çalışanların motivasyonu, iş doyumları ve örgütün verimliliği olduğu söylenebilir (Hesselbein, Goldsmith, & Beckhard, 1996; Hoy & Miskel, 2010; Littrell, Billingsley, & Cross, 1994; Lunenburg & Ornstein, 2011). Özellikle okul yöneticileri okulun amaçları ile çalışanların gereksinimleri arasında bir denge kurmaları örgütsel bir gereklilik olarak düşünülmelidir (Bursalıoğlu, 1994). Yani örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde liderliğin en önemli unsur olduğu söylenebilir.

Liderlik örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir küme ya da grubu etkileme davranışı olarak adlandırılabilir (Conlow, 1999; Glynn & Dejordy, 2010; Robbins, 1998; Zel, 2011). Liderliği oluşturan en önemli yapı taşlarından bazılarının dürüstlük, karakter, güvenilirlik ve saygınlık gibi özellikler olduğu söylenebilir (Barutçugil, 2014). Yani takipçilerin davranışlarını etkilemede gözlenen davranışlarından birisi değer temelli liderlik teorileridir. Değer temelli liderlik teorileri; otantik liderlik, etik liderlik, hizmetkar ve ruhani liderlik davranışlarını bünyesinde barındırmaktadır (Dinh vd., 2014).

Otantik liderlik kendini tanıyan (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2005), içselleştirilmiş bir ahlak anlayışı ve değerler setine sahip (George & Sims, 2010; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008;) ilişkilerinde şeffaf olma, güvenilir bir kişiliğe sahip, disiplinli, kendine özgü davranışları olma, duyarlı, çalışanlara model olması ve çalışanları

desteklemesi (Begley, 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Shamir & Eitam, 2005) gibi nitelikleri içerisinde barındırmaktadır.

Otantik liderliğin teorik alt boyutları incelendiğinde farklılıklar gözlenmektedir (George, 2003; Luthans, Norman, & Hughes, 2006). Literatürde genel olarak kabul gören otantik liderliğin boyutları; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık ve dengeli değerlendirme olarak ele alınmıştır (Walumbwa vd., 2008). İlişkilerde şeffaflık alt boyutu çalışanlar için bir güven ortamı oluşturduğundan oldukça önemlidir. Aynı zamanda ilişkilerde şeffaflık örgüt içi ilişkilerde yüksek seviyede güven ve şeffaflığı betimler (Avolio & Gardner, 2005; Gardner vd., 2005; Wong & Cummings, 2009). Bir diğer alt boyut, dengeli değerlendirmedir. Bu alt boyut çarpıtmaların ve abartmaların baskısı altında kalmayan bir davranış olarak gözlenmektedir (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011). Öz farkındalık alt boyutu, bireyin kişilik özellikleri, güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyarken aynı zamanda kişinin motivasyon, duygu ve arzularını betimlemektedir (Kernis, 2003). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ise içsel ahlaki standartlarca yönlendirilen; akranlardan ve örgütten gelen baskılara karşı dirençli olan bir davranıştır (Walumbwa vd., 2011).

Yapılan araştırmalar otantik liderliğin, iş performansı, örgütsel bağlılık ve iş doyumu olmak üzere bir çok örgütsel çıktıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Clapp, Vogelgesang, & Avey, 2009; Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010; Walumbwa vd., 2008; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010; Walumbwa vd., 2011; Wong, Laschinger, & Cummings, 2010; Zamahani, Ghorbani, & Rezaei, 2011). Otantik liderliğin öğretmenlerin motivasyonlarını, iş doyumlarını, performansları gibi bir çok değişkeni pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir.

İnsan davranışlarının açıklanmasında önemli bir alt yapı oluşturan motivasyon, temel olarak insanların ihtiyaç ve davranışlarının ne sebeple oluştuğunu tanımlar. Yani motivasyon bir kişinin bir davranışa karşı tutumu yada bu davranışı neden tekrar ettiğinin açıklanması olduğu söylenebilir (Elliot & Covington, 2001). Motivasyon temel olarak davranışı uyaran durum olarak adlandırmaktadır. Motivasyon genellikle bireyi harekete geçiren, bu hareketini devam ettiren ve yönlendiren içsel bir süreç olarak betimlenmektedir (George, Jones, & Sharbrough, 1996; Hoy & Miskel, 2010; Önen & Tüzün, 2005). Motivasyon kavramı incelendiğinde öncelikle kişilik, örgüt, öğrenme ve performans gibi bir çok konuyla ilişkili olduğu görülmüştür (Black & Deci, 2000; Dweck & Leggett, 1988; Lawler, 1973; Maslow, Frager, & Cox, 1970).

Motivasyonla liderlik arasında güçlü bir ilişkinin olmasının yanı sıra motivasyonun örgütlerde verimliliği yükseltmesi içinde oldukça önemli olduğu söylenebilir (Serinkan, 2008;

Yilmazer, 2013). Yani iş görenin performansını arttırmak için motivasyon önemli bir etkiye sahiptir (Gürsel, 2015). Otantik liderliğin çalışanların yetkilendirilmesi, birlikte çalışma duygusu ve tükenmişlik gibi motivasyonu etkileyen konularla ilgili olduğu çalışmalarla ortaya konulmuştur (Henderson & Hoy, 1982; Walumba vd., 2008; Wong & Cummings, 2009).

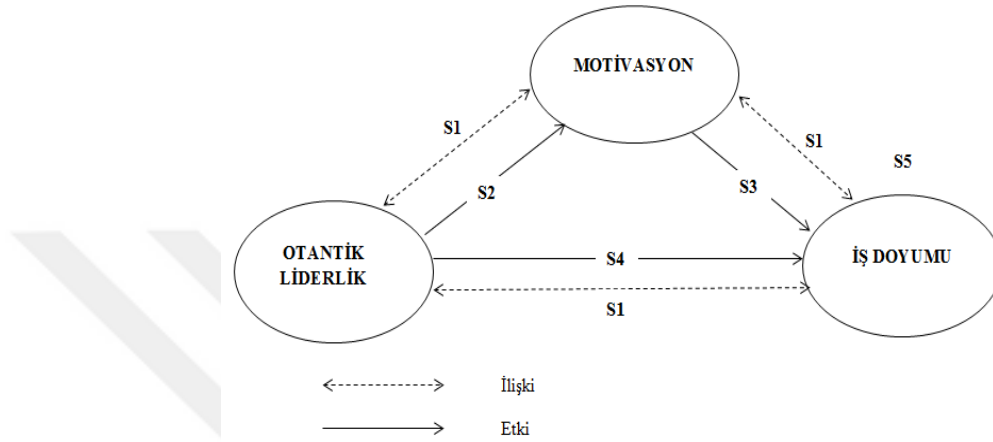
İş doyumunu bir kişinin işi veya iş deneyimini değerlendirmesi sonucu oluşan duygu durumu (Locke, 1976) veya çalışanın işine yönelik memnuniyeti ve düşüncüleri olarak tanımlanabilir (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2009; Hellriegel, 2001; Robbins & Judge, 2015). Yapılan araştırmalar incelendiğinde, iş doyumunun yaş, eğitim, sosyo ekonomik durum ve mesleki memnuniyetle ilgili olduğu ortaya konulmuştur (Can & Soyer, 2008; Toker, 2007). Özetle, iş doyumunu bireyin işine karşı genel tutumudur (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2008).

İş doyumunun otantik liderlik davranışından pozitif yönde etkilendiğini ortaya koyan birçok çalışma vardır (Darvish & Rezaei, 2011; Datta, 2015; Wong & Laschinger, 2013). Bunun yanında otantik liderliğin performans ve iş doyumuyla pozitif yönde ilişki içinde olduğu gözlemlenmiştir (Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010; Wong & Laschinger, 2013). Özetle otantik liderlik davranışının okullarda motivasyonu ve iş doyumunu pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir.

Örgütlerde çalışanların motivasyonlarını arttırmak için otantik liderlik uygulamaları oldukça önemlidir. Yani otantik liderlik için önemli unsurlardan birinin motivasyon olduğu söylenebilir. Otantik liderler çalışanların motivasyonunu sağlamalı ve yüksek tutmalıdırlar (George, 2010 ;Wernsing, 2018). Benzer şekilde, otantik liderlik çalışanların iş doyumunun sağlanmasında da oldukça önemlidir. Yani çalışanların iş doyumlarında algıladıkları pozitif değişikliğin sebebinin otantik liderlik kaynaklı olduğunu bilinmektedir (Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010; Wong & Laschinger, 2013). Bu bağlamda ele alındığında otantik liderlik, motivasyon ve iş doyumunun birbirleriyle ilişkili olduğu söylenebilir.

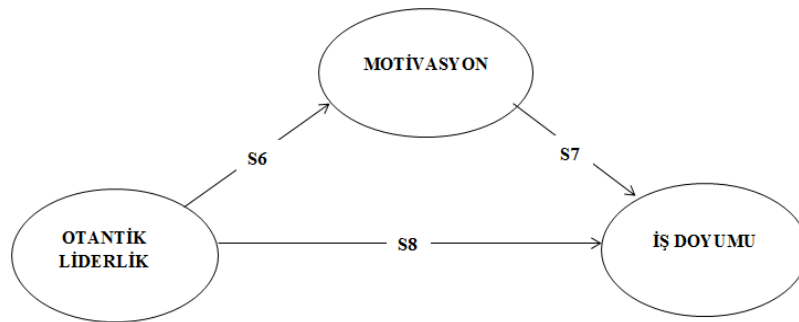
Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okullarda otantik liderliğin öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu üzerine etkisini belirlemektir. Okullarda eğitim yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu üzerine etkisini belirlemek için hem kuramsal çerçeveye dayalı ortaya konan model test edilecek hem de nitel araştırma ile bu model desteklenecektir. Araştırmanın bu genel amacına ulaşmak için geliştirilen nicel ve nitel araştırma soruları aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1. Nicel araştırma sorularına ilişkin şematik gösterim.

- S1.**Otantik liderlik ile öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumları arasında bir ilişki var mıdır?
- S2.**Otantik liderlik öğretmenlerin motivasyonunu hangi yönde ve düzeyde etkilemektedir?
- S3.**Öğretmenlerin motivasyonu iş doyumlarını hangi yönde ve düzeyde etkilemektedir?
- S4.**Otantik liderlik öğretmenlerin iş doyumunu hangi yönde ve düzeyde etkilemektedir?
- S5.**Otantik liderlikle birlikte öğretmenlerin motivasyonu, iş doyumundaki değişikliği anlamlı olarak açıklar mı?



Şekil 2. Nitel araştırma sorularına ilişkin şematik gösterim.

- S6.**Öğretmenler motivasyonlarını etkileyen otantik liderlik davranışlarıyla ilgili ne düşünmektedirler ?
- S7.**Öğretmenler motivasyonlarının iş doyumlarını etkilemesiyle ilgili ne düşünmektedirler?
- S8.**Öğretmenler iş doyumlarını etkileyen otantik liderlik davranışlarıyla ilgili ne düşünmektedirler?

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Bu araştırmanın önemi teorik bağlamda ele alındığında ilk olarak okullarda otantik liderliğin motivasyon ve iş doyumunu üzerine etkisini inceleyen başka bir araştırma olmadığı için bu araştırmanın özgün bir çalışma olduğu söylenebilir. İkinci olarak, otantik liderlik literatürü incelendiğinde motivasyonla olan ilişkisi kuramsal çerçevede belirtilebilir, bu iki kavram arasındaki ilişkinin araştırma temelli ortaya konulması araştırmanın özgün bir yönü olduğu ve literatüre bu yönde bir katkısının olabileceği söylenebilir.

Üçüncü olarak, literatür incelendiğinde otantik liderliğin ve ardıllarıyla ilgili eğitim kurumları örnekleminde çok az sayıda araştırma olması, bu araştırmanın bir diğer özgün yanını oluşturmaktadır. Dördüncü olarak, otantik liderlik, motivasyon ve iş doyumunun birbirleriyle olan ilişkilerinin ortaya konması, yapılan araştırmalarla benzerlik göstereceği için literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir. Son olarak, bu araştırma kapsamında geliştirilecek olan öğretmenler için motivasyon ölçeğinin literatüre bir katkısının olabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın önemi uygulama bağlamda ele alındığında ise ilk olarak, küreselleşme ile birlikte yaşanan sosyal adaletsizlik, sosyo-ekonomik ve kültürel problemler toplumların tüm katmanlarında olduğu gibi eğitim kurumlarında etkilediği görülmektedir. Değer temelli liderlik davranışlarının bu sorunlara çözüm getireceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, değer temelli liderlik davranışlarından biri olan otantik liderlik davranışının içinde barındırdığı yöneticinin şeffaf, güvenilir ve güçlü bir ahlak anlayışı sahip olması ile toplumsal sorunlara çözüm getireceği inanılmaktadır. Bu yüzden otantik liderlikle ilgi yapılan bu çalışmanın okullardaki sorunları çözmede öncül ve köklü çözümler getirmesi bakımından farkındalık oluşturacağı için önemli olduğu düşünülmektedir.

İkinci olarak, toplumun farklı ekonomik ve kültürel katmanlarından gelen avantajlı ve dezavantajlı öğrencileri aynı çatı altında toplayan eğitim kurumları, örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için okulun etkililiğini arttırmalı ve öğrenciler arasındaki farkı kapatmalıdır. Ulusal eğitim düzeyinin artırılması için okulların nasıl daha etkili hale getirileceği bu okulları etkileyen faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar okulları etkileyen faktörlerin ortaya çıkmasına yardımcı olacağına inanılmaktadır. Buda ulusal eğitim politikalarına yön vermesi açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
2. Bu araştırma 2017-2018 akademik yılında Erzurum merkez ilçe okullarında görev yapan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.

Varsayımlar

1. Ölçekler ve yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanan verilerin katılımcıların görüşlerini bütünüyle ortaya çıkardığı varsayılmaktadır.
2. Araştırma kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliği ve geçerliğinin yeterli olduğu varsayılmaktadır.

Terim ve Tanımlar

Otantiklik: Otantiklik kişinin kendisini tarif etmesi, dürüstce duygularını paylaşması, gerçekten kendisini nasıl hissettiğini, düşündüğünü ve inandığı şeyin ne olduğu söylemesi gibi şeyleri içerir (Harter, 2002).

Motivasyon: Belirli bir amaca ulaşmak için kararlılık, istikamet ve enerji içeren bireysel çabaların ortaya konulmasıdır (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2008).

İş Doyumu: Bireyin işine karşı olan olumlu duygusal durumudur (Locke, 1976).

İKİNCİ BÖLÜM

Liderlik

Liderliğe İlişkin Tanımlar

Sosyal bilimler alanında insanların en çok ilgisini çeken konulardan birisi liderliktir. Bu ilgiye rağmen liderliğin hangi koşullar altında, ne zaman ve nasıl ortaya çıktığı hala bilinmemektedir. Yani daima bir liderlik tipinin olduğu söylenemez (Güney, 2012). Dolayısıyla tek bir tipi olmayan liderliğin tek bir tanımı da olmadığı söylenebilir. Liderlikle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, yazarların farklı liderlik tanımları yaptığı gözlenmektedir (Özkalp & Kirel, 2010).

Tablo 1. *Liderliğe İlişkin Yapılan Tanımlar*

TANIM	YAZAR
Liderlik karşılıklı davranış ve fikir birliği ile bir yapıyı harekete geçirmek ve devam ettirmektir.	Stogdill, (1974)
Liderlik sorunları çözmek ve hedeflere ulaşmak için grubun yeterli ve beklentilerini başlatan ve devam ettiren grubun üyeleri arasındaki etkileşim sürecidir.	Bass & Stogdill, (1990)
Liderlik, karşılıklı amaçları yansıtan gerçek değişiklikleri hedefleyen takip edenler ve lider arasındaki etki ilişkisidir.	Rost, (1993)
Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, yetenek ve bilginin toplamıdır.	Eren, (1998)
Bir grubu motive edebilmek için tasarlanan etkileme fonksiyonudur.	Conlow, (1999)
Liderin hedefe ulaşmak için zorlayıcı olmayan bir şekilde takipçilere etki etmesidir.	Greenberg & Baron, (2003)
Organizasyonun başarı ve etkililiğine katkıda bulunmak için diğerlerini etkileme, motive etme ve yetkilendirme yetenedir.	House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta (2004)
Üyesi oldukları örgütün başarısına ve etkinliğine destek vermeleri bakımından diğer çalışanları etkileme, güdüleme ve geliştirmedir.	McShane & Glinow, (2005)
Diğer grup üyelerini etkileme sürecidir	Yukl, (2005)
Rekabete göre iyi performans gösteren bir grup kurup sürdürme becerisi.	Hogan & Kaiser, (2005)
Liderlik sürecinde, lider örgütsel hedefleri ve misyonları gerçekleştirmek için uyumlu bir koordine içinde manevi, duygusal ve fiziksel enerjiyi bir coşkuyla harcayan ve bir amaç doğrultusunda çeşitli yetenek ve kabiliyetlere sahip olan takip edenleri seçen, donatan, eğiten ve etkileyen kişiye denir.	Winston & Patterson, (2006)

Tablo 1. (devamı)

Liderlik, insanları büyük şeyleri başarmak için birlikte çalışarak motive etme sürecidir.	Vroom & Jago, (2007)
Liderlik, üyelerin beklentileri, algıları ve durumun yapılandırılması veya yeniden yapılandırılmasını içeren bir grubun iki ya da daha fazla üyesi arasındaki etkileşimdir.	Bass & Bass, (2009)
Bir grup insanı belli bir amaç etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileme bilgisi ve yeteneklerin toplamıdır	Zel, (2011)
Amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir.	Robbins & Judge, (2012)
Bir hedefe ulaşmak için başkalarının çabalarını en üst düzeye çıkarma olan bir sosyal etki sürecidir.	Kruse, (2013)

Liderlikle ilgili daha fazla tanıma rastlanabilir. Bununla birlikte, liderlikle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde odaklanılan şeylerin amaç, insan ve etkileme gibi kavramlar olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle liderlik kavramının insan, amaç ve etkileme kavramlarıyla etkileşim içinde olduğu gözlenmektedir (Erkutlu, 2014). Alan yazın incelendiğinde liderlik tanımlarındaki öğelerin farklı şekillerde sınıflandırılabilir.

Bu öğelerden ilki bir grubun gereksinimleri, gideceği yeri ve çözmesi gereken sorunları gösteren bununla birlikte kümenin oluşma sebebi olan amaç öğesidir. Bu bağlamda düşünüldüğü zaman bireyler bir grup olmalı ve kendi amaçlarını grubun amaçları altında birleştirmelidirler (Başaran, 2004; Drucker, 1996). Bu sayede bireylerin ve grubun sahip olacakları sorumlulukları ve rolleri ortaya çıkar (Dolu, 2012).

Liderlik kavramı ile ilgili literatüre bakıldığında lider kavramı üzerin de durulan ikinci öğe olduğu görülmektedir. Lider grup üyelerinden birisidir. Grup üyelerini örgütün amaçlarına yönlendirmesi ve bu bağlamda etkilemesi ile diğer üyelerden ayrılır. Bununla birlikte örgüt üyelerini etkileyebilecek bazı karakteristik özelliklere de sahip olması beklenir (Erdoğan, 1987; Özkalp & Kirel, 2010).

Üçüncü olarak irdelediğimiz öğe takipçi ya da üyedir. Takipçiler, kümenin içindeki üyelerdir. Bu bireylerin önemli bir özelliği lider tarafından kendilerine yapılan etkiyi kabul etmeleri ve onu takip etmeleridir. Örneğin Chester Barnard'a göre liderin bir görevi üye ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu sağlanabilirse üyeler ile örgütün amaçları arasında bir bağlantı kurulur. Bu sayede örgütün amaçlarına ulaşacağı söylenebilir (Başaran, 2004; Bursalıoğlu, 1978).

Dördüncü öğe ise tanımlarda sıklıkla gözlenen etkidir. Etki, liderin üyelerin davranışlarını değiştirerek örgütü amaçlarına ulaştırması olarak tanımlanabilir. Ya da

yöneticinin iş aşamasında astına gösterdiği davranış türü olarak adlandırabilir (Balcı, 2010). Herbert Simon kararı etkileme mekanizmalarının yani özendirme araçlarının ne olduğunu incelemiş ve bunları örgütün fizyolojisini meydana getiren ögeler olduğunu belirtmiştir (Bursalıoğlu, 1978).

Etki yolları iç ve dış olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. Simon'a göre karar mekanizmasını etkileyen iç yolların örgütün benimsetilmesi, karara katılmanın sağlanması ve üye ihtiyaçları olarak nitelerken, dış yolların ise hizmet içi eğitim, yetki ve bilgidir (Bursalıoğlu, 1978). Araştırmalar liderlerin örgütün performansı, kültürü ve motivasyonu gibi birçok örgütsel çıktıyı etkilediğini göstermektedir (Adair, 2006; Bass, 1985; Schein, 2010).

Beşinci öge ise ortamdır. Ortamın ve örgütün özellikleri liderliğin önemli değişkenlerinden birisidir. Liderliğin gerçekleştirilmesi için uygun koşulların ortaya çıkması gerekir. Bu uygun koşullar ise motivasyonun sağlanması, örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilir olması, çalışanların yeterli ve gönüllü olmasıdır. Bunlar sağlanırsa liderlik yapılması için uygun ortam sağlanmış olur (Balcı, 2010; Başaran, 2004).

Özetle alan yazın incelemesinden elde edilen tanımlar ve bunlardan çıkartılan amaç, lider, takipçi, etki ve örgüt ortamı ögelerinin liderliğin önemli değişkenleri olduğu söylenebilir. Yani liderliğin, bir kişinin uygun koşullarda amaca yönelik olarak diğerlerini etkilemesi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda ortaya çıkan bir diğer soru ise liderle yönetici arasındaki farkın ne olduğudur?

Liderlik ve Yönetici Arasındaki Fark

Tarihsel olarak yapılan araştırmalar incelendiği zaman liderlik ve yöneticilik arasındaki farkın belirgin bir şekilde ortaya konulmadığı görülmektedir. Hatta bu iki kavramın bir birinin yerine kullanıldığı söylenebilir. Fakat günümüzde yapılan araştırmalara bakınca liderlik ve yöneticilik arasında belirgin bir fark olduğu kabul edilmektedir (Sashkin & Sashkin, 2003). Lider ve yönetici arasındaki farkları ortaya koyan ilk araştırmacı Zaleznik'tir.

Zaleznik (1977) liderlerin yöneticilerden farklı olarak sanatçı ve bilim adamı gibi üretken düşünceye sahip olan kişilerle daha ilişkili olduklarını ortaya koymuştur. Örgütün başarılı olması için hem liderlerin hem de yöneticilerin katkılarının olması gerektiğini savunmuştur. Liderler değişim, inanç ve güven gibi kavramlarla ilişkilendirilirken, yöneticiler sorumluluk, işlerin tamamlanması ve düzenin korunması gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir.

Bu kavram ilişkisini daha derinleştirmek gerekirse, liderlikle ilgili yapılan tanımları tekrar incelendiğinde gözlenen önemli değişkenlerden birisi etki ögesi idi (Greenberg & Baron, 2003; Robbins & Judge, 2012). Diğer bir taraftan yönetim ise rutin yönergeler ile

organizasyondaki insanların mekanik olarak uymasidir. İşte bu iki noktanın kesişimi liderliğin etkiyi kullanmasıyken, yöneticinin otoriteyi kullanmasıdır (Rost, 1998).

Liderlik örgütün amaçlarıyla ilişkiliyken, yönetim işlerin doğru yapılmasıdır. Yani liderlik formal olan gruplarla ilişkili olduğu kadar informal olan gruplarla da ilişkilidir. Liderliğin en önemli özelliklerinden birisi bir grup oluşturup, bu gruba etki ederek yönetmesidir. Yöneticiler ise güçlerini hiyerarşik yapıdan alırlar. (Erkutlu, 2014; Gürsel, 2014). Lider ve yönetici arasındaki en temel ve önemli farkı, otorite ve etki kavramlarının arasındaki fark olduğu söylenebilir.

Lider ve yönetici arasındaki farkları ortaya koyan diğer bir önemli yazar olan Kotter (1999) lider ve yöneticiliğin karakteristik ve fonksiyon açısından birbirinden tamamen farklı olduğunu fakat her ikisinin başarı için gerekli olduğunu belirtmiştir. Yani liderlik ve yöneticiliğin birbirlerini tamamlaması gereken yapılar olduğunu ve liderliğin yöneticiliği tamamladığı fakat onun yerini alamayacağını belirtmiştir. Bunun yanında bu iki kavram arasında belirli farklılıklar vardır. Bennis (2009)' in bu farkları nasıl sınıflandırdığı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2. *Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar*

Yönetici	Lider
Yönetir	Yenilik yapar
Kopyadır	Orijinaldir
Devam ettirir	Geliştirir
Yapıya ve sisteme odaklanır	İnsanlara odaklanır
Kontrol eder	Güvenir
Kısa zamanlı bir perspektife sahiptir	Uzun zamanlı bir perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman olduğunu sorar	Neden ve niçin olduğunu sorar
İşin sonunu bekler	Yeni ufuklar gözler
Taklit eder	Özgündür
Statükocudur	Değişimcidir
İyi bir askerdir	Kendi istediğini yapar
İşleri doğru yapar	Doğru işler yapar

Yukarıdaki tablo göz önünde bulundurularak şu sonuçlara varılabilir: Liderlik değişimi yönetmekken, yöneticilik karmaşayı yönetmektir. Örneğin, yöneticiler planlama, kadrolama, bütçeleme, çalışanların organizasyonu, toplantı düzenleme ve hedefleri tamamlamayla ilgilenirken, liderler bir bütün olarak örgütün geleceğini değiştirmeye çalışır ve ne yapılması gerektiğini ortaya koyarlar. Genellikle yöneticiler hedefleri tamamlamak için bir bütçe ve planlama yapmayla ilgilenirken, liderler bundan farklı olarak bir vizyon paylaşır, takipçilerle iletişime girer ve onları yetkilendirir. Liderler bir iş için ne ve nasıl yapılması

gerektiğini bilirler. Lider örgütün geleceği ve değişiklikler gibi konulara odaklanır (Bertocci, 2009; Kotter, 1999).

Liderlik yeni hedefler oluşturma ve bir vizyon oluşturabilme ile ilgilidir. Bunun yanında liderler takip edenlerin vizyona katılmaları için onları motive etmelidir. Bunun anlamı takipçilerine emir vermek değil, onları ikna etmektir. Diğer bir taraftan yöneticilik, örgütün hedeflerine göre kaynakların tesisi, önceliklerin belirlenmesi, iş tasarımı ve sonuçların elde edilmesi iken en önemli noktası kontroldür (Weathersby, 1999).

Lunenburg & Ornstein (2011) liderlik ve yönetim arasındaki farkları yaptıkları literatür taramasıyla ortaya koymuşlardır ve kategorik bir inceleme yapmışlardır. İlk olarak, düşünme kategorisinde liderlerin insanlara odaklandıklarını diğer taraftan yöneticilerin işlere odaklandıklarını belirtmiştir. İkinci olarak, amaç belirleme kategorisinde liderin bir vizyon belirlediğini fakat yöneticinin planları yönettiğini belirtmiştir.

Üçüncü olarak çalışan ilişkileri kategorisinde, liderin iş arkadaşlarını cesaretlendirdiği ve güven kazandığını belirtirken, yöneticinin talimat vererek astlarını yönettiğini ve koordine ettiğini belirtilmiştir. Dördüncü olarak operasyon kategorisinde, liderin doğru şeyler yaptığı diğer taraftan yöneticinin işeri doğru yaptığını belirtilmiştir. Beşinci kategoride olan hükmetme kategorisinde ise liderin nüfuzunu kullandığını, yöneticinin ise yetkisini kullandığını belirtmiştir (Lunenburg & Ornstein, 2011).

Sonuç olarak yoğun rekabet içinde olan kurumların başarıya ulaşması için gerekli unsurlardan birisi liderdir. Başarıya gidilecek yolun belirlenmesi kadar, bu yolda nasıl gidileceği de önemlidir. Yani vizyon ve fikirler üretmek kadar bu fikirlere ulaşabilmekte oldukça önemlidir. Bu yüzden kurumların yönetici ve liderlere birlikte ihtiyaçları vardır. Liderlerin yöneticilerini, yöneticilerinde liderliklerini geliştirerek, yönetsel liderlik eldedilebilir (Çırpan, 1999; Vries, 2007).

Liderlik Kuramları

Liderlik kavramı tarihsel süreç içerisinde farklı şekillerde ele alınmış ve incelenmiştir. Klasik örgüt kuramı bağlamında değerlendirmeler incelendiğinde lideri sıra dışı özellikleri olan bir kişi olarak ele almaktadır. Bir diğer yaklaşım olan neo-klasik kuram ise lideri ve çalışanı merkeze alarak davranışsal özellikleri incelemiştir. Son olarak ise modern kuramlar içinde liderliğin belirli bir yapı içinde olmadığını var olan yapı ve şartların liderliği ortaya çıkardığını savunmaktadır. Özetle yaklaşımlar özellik kuramları, davranış kuramları ve durumsal kuramlardır (Can, 2013).

Özellik araştırmaları.

Liderlik ne değildir? Liderlik yetersizlik, bağnazlık, taşkınlık, duygusuzluk, ahlaksızlık ve umursamazlık değildir (Kellerman, 2008). Örneğin liderin yapmaması gereken yedi davranış; kibir, şehvet, açgözlölük, üşengeçlik, öfke, kıskançlık ve pisboğazlıktır (Cohen, 2010). Yani liderlik, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını, etkinliğini, astlarının motivasyonunu, refahını ve iş doyumunu baltalayarak veya sabote ederek örgütün meşru menfaatini ihlal etmemektir (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007). Bunların aksine liderlik sorumluluk sahibi, güvenilir, disiplinli olma bunların yanında öğrenen ve vizyon sahibi olan gibi bir çok özelliği içinde barındırmaktır (Maxwell, 1999).

Bu bağlamda liderlikle ilgili yapılan açıklamalara bakıldığı zaman, bunlardan ilki olan özellik kuramı liderlerin takipçileriyle karşılaştırıldıkları zaman kişisel ve fiziksel açıdan farklılıklarının olduğunu ortaya koymuştur. Yani liderler bir kümenin içinde hedef özelliklere daha fazla sahip olan kişilerdir. Eğer bu özelliklere sahip kişiler belirlenirse grupları yönetecek kişiler daha rahat seçilebilir. Aşağıdaki tabloda verilen özellikler daha fazla sahip olan kişilerin liderlik yapabileceği üstüne durulmaktadır (Can, 2013; şimşek, Akgemci, & Çelik, 2014).

Tablo 3. *Özellik Kuramına göre Liderlerde Bulunması Gereken Davranışlar*

Yaş	Açık Sözlölük
Cinsiyet	İleriye Görebilme
Olgunluk	İnsiyatif Sahibi Olma
Yakışıklık	Başkalarına Güven Verme
Zeka	Güzel Konuşma Yeteneği
Bilgi	Duygusal Olgunluk
Dürüstlük	Kararlılık
Samimiyet	Kendine Güven Duyma
Doğruluk	İş Başarma Yeteneği
Başkaları İle İyi İlişkiler Kurabilme	

Liderin özelliğinin ne olduğunu anlamak için çok fazla araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarını özetle incelendiği zaman liderin özelliklerinin kendine güven, aktif olma, zekilik, enerjilik ve bilgili olduğunu ortaya konulmuştur. Yine bu araştırmalar ele alındığı zaman bulguların tutarsızlığı gözlenmektedir. Örneğin bazı araştırmalar uzun boylu liderlerin daha etkili olduğunu vurgularken diğer araştırmalar bunun aksini iddia ediyordu. Bununla birlikte bazı araştırmalar liderin özelliklerinin astroloji, el yazısı veya vücut şekline bağlı olduğunu belirtiyordu (Özkalp & Kirel, 2010).

Liderliğin özelliklerini araştıran pek çok araştırma olmuştur. Bu araştırmalar pek çok liderlik özelliğinin varlığını da ortaya koymuştur. Bu özelliklerin kendini denetleyebilme, konusuna egemen olma, enerji, kendine güven ve zeka gibi beş tanesi çok sayıda araştırmada ortak olduğu söylenebilir (Aşan, Aydın, & Can, 2006).

Bu özelliklerin doğuştan geldiğini ve sonradan kazanılacak davranışlar olmadığını ortaya koymuştur. Özellik kuramlarını ele aldığımız zaman liderliğin kesinlikle yetiştirilemez ya da öğretilemez olduğu varsayımı üstünde durulmaktadır. Bu yüzden liderlik bağlamında bir eğitimden söz edilemez. Bununla birlikte düşünürler liderliğin özellikleri üstüne tam bir görüş birliği sağlayamamıştır. Bununla sebebi ise diğer üyelerin dikkate alınmamasıdır. Buna bağlı olarak liderin ve üyelerinin kurdukları ilişki ağının liderliğin başarı ya da başarısızlığına katkıda bulunan oldukça önemli bir etmen olduğu söylenebilir (Can, 2013; Eren, 1998).

Davranışçı araştırmalar.

Araştırmacılar 1940’lardan sonra liderlik davranışlarını gözlenebilir bir durum olarak ele almışlardır. Bu yaklaşımın ortaya çıkmasının sebebi ise etkili liderlik ise davranışların birleştirmesidir. Yani davranış kuramında etkili liderler arasındaki özellik farklarından ziyade, etkili liderler arasındaki davranış farklarının neler olduğuna odaklanılmıştır (Özkalp & Kirel, 2010).

Ohio state üniversitesi liderlik çalışmaları.

1940’lardan sonra liderlik davranışının boyutlarını ortaya koymaya çalışan Ohio State Üniversitesi araştırmaları binden fazla özellik belirlemiş ve bunlardan çalışanlarca belirlenen iki tane liderlik davranışına kadar indirgemişlerdir. Bunlar yapıyı harekete geçirme ve anlayış olarak adlandırılmaktadır (Robbins & Judge, 2012).

- **Yapıyı Harekete Geçirme:** Liderin çalışanlar ve kendisine yönelik rollerin neler olduğunu belirlemesi ve çalışanları ilgili işlere ataması, çalışanların performanslarını sürdürmelerini ve işlerin belirlenen tarihlerden önce teslimini vurgular.
- **Anlayış:** Liderin çalışanların fikirlerine önem vermesi ve onlarla arasında bir güven bağının olması yani hislerin dikkate alınması olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin kendilerine önem verilmesine dikkat ettikleri gözlenmiştir (Robbins & Judge, 2012).

Anlayış	Yüksek Anlayış Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yüksek Anlayış Düşük Yapıyı Harekete Geçirme
	Düşük Anlayış Yüksek Yapı Harekete Geçirme	Düşük Anlayış Yüksek Yapı Harekete Geçirme
Yapıyı Harekete Geçirme		

Şekil 3. Ohio önderlik modeli.

Bu iki boyut bir birinden bağımsızdır. Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere önderlik tarzını ortaya koyan dört farklı davranış vardır. Önderin etkiliği durumsal değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bu değişkenler teknoloji, beklentiler, zaman kısıtlaması, ikili ilişkiler ve etkileyebilmedir. Ohio modelinden aşağıdaki sonuçlar çıkabilir (Aşan vd., 2006):

- Grup otoriter önderlik istiyorsa uygun davranış bu olacaktır.
- Grup üyeleri az otoriter bir davranış bekliyorlarsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir.
- Teknoloji ve zaman gibi kısıtlar fazlaysa lider başarılı olamayacak ve devamsızlıklar başlayacaktır.
- İşin kendisi önleyici nitelik taşıyorsa, güdülenme olumsuz etki edecektir.
- Çalışanların liderle ilişkileri zayıf ise otoriter önderlik tipi davranışlar baskın olacaktır.
- Çalışanların liderle ilişkileri güçlü ise, çalışanlar yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde iki konu üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bunlardan birisi *kişiyi dikkate alma*, ikincisi ise *inisiyatif*. Kişiyi dikkate alma faktörü kendi içinde liderin çalışanlar üzerinde etkisinin bulunması yani onlarla arkadaşlık kurması, güvenmesi ve saygı duymasındır. İnisiyatif ise liderlerin işin sonucuna ulaşmaları için amaç belirleme, grubu organiz etme ve haberleşme gibi davranışları ön plana çıkarmasıdır. Ohio State araştırmaları sonuç olarak şu bulguları belirtmiştir: İlk olarak liderin çalışanları dikkate alan davranışları arttıkça, çalışanların devamsızlıkları azalmaktadır. İkinci olarak liderlerin inisiyatifi merkeze alan davranışlar ortaya koydukça çalışanların performansının arttığı gözlenmektedir (Şimşek, vd., 2014).

Ohio State Üniversitesinin liderlik araştırmaları liderlik olgusunu iki boyutta ele almıştır. Bu boyutlar yönetici davranışlarının ya iş görenleri ya da görevi vurguladıklarını

göstermektedir. Bu kurama göre sadece çalışanlarla ilişkiye ya da görevlere önem veren liderlerin başarılı olmadıklarını ortaya koymuştur. Yani liderler örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bu iki unsurda bir denge yakalamaları gerektiğini vurgulamıştır (Can, 2013).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.

Bu araştırmalarda bazı farklı yerlerde çalışan düşük ve yüksek performans gösteren çalışanların arasındaki fark incelenmiştir. Bu araştırmalar davranışların çalışanlara ve lidere yönelik olarak iki basamaklı olduğunu ortaya koymuştur. İş merkezli alan lider davranışlarının temel varsayımı işin prosedürleri üstünde durarak işin tamamlanmasına odaklanırken, çalışan merkezli davranışta ise temel amaç bireyin işinden mutlu olması ve kendini geliştirmesinin istenmesidir. Yani çalışanların kendilerini iyi hissetmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Özkalp & Kirel, 2010).

Yani bu araştırmaların temel amacı çalışanların hem doyumlarını hem de verimliliklerini arttırmak için olması gereken ilkelerin saptanmasıdır. Bu noktada yapılan araştırmalar yüksek ve düşük verimliliğe sahip grupların liderlik davranışları arasında önemli farklılıklar buldular. Örneğin yüksek verimliliği olan grupların liderlerinin denetimi yakından değil uzaktan yaptıkları ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde yönetim işlerini uzaktan yürüttüklerini ve bu liderlerin üretimden kişileri ön plana aldıkları söylenebilir (Baysal & Tekarslan, 1996).

Michigan üniversitesi araştırmalarına göre lider davranışları *kişiyeye dönük lider* ve *işeye dönük lider* olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu araştırmalar üretim ve çalışan merkezli yönetici analiz etmeyi hedeflemişlerdir. Bu bağlamda üretim merkezli davranışlar, çalışanlar için yüksek standartlar belirleyip, işin her ayrıntısına kadar talimatlar vererek, iş görenleri sıkı bir denetim altında tutmaktadırlar (Şimşek vd., 2014).

Öte yandan çalışan merkezli yöneticiler ise çalışanlara güven ve saygı veren bir davranış ortaya koymaktadırlar. Bu davranış yapı içinde astlarını yönetime katmak için onların karara katılmalarını sağlamaktadırlar. Michigan üniversitesi araştırmaları üretkenliğin hangi grupta daha fazla olduğuna çalışan merkezli davranış grubunda olduğunu belirtmektedir. En etkili liderler ise grup şekline karar alanlar, destekleyici ilişkiler kuranlar ve başarıyı teşvik edenler olduklarını ortaya koymuştur (Şimşek vd., 2014).

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için sadece üretime öncelik vermesinin yeterli olmadığını bunun yanında iş görene değer

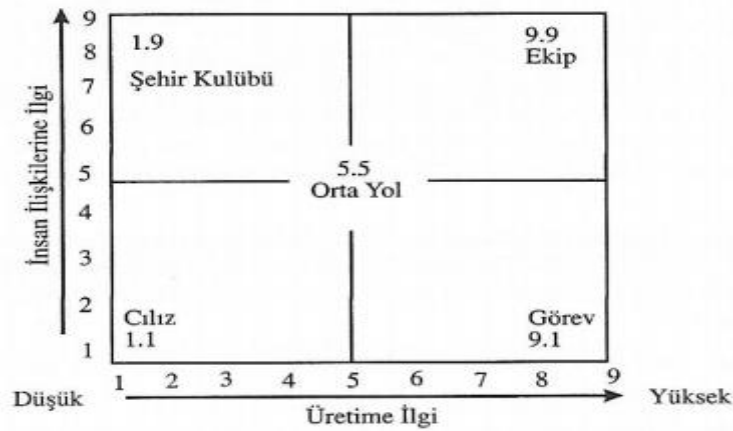
vermenin de çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmalar sonucunda örgütün liderinin üretime odaklandığı ve çalışanları buna odakladığı kadar, çalışanların duygularını da bu yön doğrultusunda harekete geçirmesi gerektiği vurgulanmıştır (Can, 2013).

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarına bağlı olarak yapılan araştırmalarda Rensis Likert dört tip liderlik davranışı olduğunu bulmuştur (Can vd., 2006):

- Sömürücü Otoriter Yönetim: Bütün kararları kendisi alır, kişilere ne yapacaklarını söyler ve onlara güveni azdır.
- Babacan-Otoriter Yönetim: Otoriter yönetici gibi kararları kendisi alır ama bir noktaya kadar çalışanlarında söz hakları vardır. Bu yöneticinin davranışı babacan tavrıdır.
- Danışmalı Yönetim: Bu yöneticiler cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verirler. Karar verirken çalışanlara oldukça fazla özgürlük tanır. Bir karar almadan önce çalışanlarına danışır.
- Katılmalı Yönetim: Bu sistemde tüm çalışanların amaçların belirlenmesinde yönetime katılır. Bu karar verme tüm örgüte, örgüt aileler yoluyla yayılır. Likert yaptığı araştırmanın sonucunda bu yönetim tarzını önermiştir.

Blake ve Mouton'un yönetsel ızgara modeli.

Blake ve Mouton ortaya koydukları modelde örgütün amaçlarına ulaşması için örgütsel çalışanlarının ortaya koydukları çaba, hiyerarşik olarak birilerinin diğerlerinin üstü olması ve bu kişilerin onları yönlendirmesi olarak üç nokta toplanmaktadır. Yani yöneticinin yönetim tarzını belirlemede karşımıza yöneticinin üretimle, çalışanlarla ve ast-üst ilişkisi değişkenleri karşımıza çıkmaktadır. Blake ve Mouton'un ortaya koydukları diyagramda her bir alan bir yönetim tarzını belirtmektedir (Aşan vd., 2006).



Şekil 4. Yönetsel diyagram

Yukardaki şekil incelendiğinde dikey düzlemde yöneticinin insan ilişkilerine gösterdiği ilgiyi gösterirken, yatay boyutta üretimine gösterdiği ilgiyi vurgulamaktadır. Bu

boyutlara göre toplam beş boyut ortaya çıkmaktadır (Aşan vd., 2006; Eren, 1998; Serinkan, 2008):

- 1.1. Cılız Liderlik: Bu davranışı sergileyen lider ne insan ilişkilerine ne de üretime ilgi göstermektedir. Herhangi bir grup üyesinden farkı yoktur. Ne işin gerektirdiği planlama ve takip eden süreçleri gerçekleştirir ne de çalışanların isteklerini dikkate alır.
- 1.9. Şehir Kulübü Liderliği: Bu tip bir liderlik davranışında lider üretime az ilgi gösterirken, ilgiyi insanların mutluluğu ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneltmiştir. Bu yönetim tarzında başarının sebebi insan ilişkilerinin iyi olması ve çatışmanın az olmasıdır.
- 5.5 Orta Yolcu Lider: İnsan ilişkilerine ve üretime gösterilen ilgide orta yolu bulma çabasında olan bu davranış, çalışanların model düzeyini düşürmeden tatminkar bir seviyede tutmaktadır. Bir başka deyişle işleri vasat ölçüde planlamakta ve gerçekleştirmektedir.
- 9.1. Göreve Dönük Lider: Liderin bu davranışta odak noktasına aldığı şey, sorumluluğu kendisinde olan üyelerin işlerini planlamak, harekete geçmek ve kontrol etmektir. Bu yüzden çalışanların kurumdaki diğer üretim ekipmanlarından bir farkı yoktur. Buradaki temel amaç işin verimliliğini en üst düzeye çıkartmaktır.
- 9.9. Ekip Çalışması Liderliği: Bu davranışta işe karşı istekli bireyleri bir araya getirerek plan ve organizasyonu üst seviyeye çıkartan hem insan ilişkilerine hem de üretime oldukça odaklanılmaktadır.

Yukarda açıklanan liderlik davranışlardan insan-iş uyumunu en iyi şekilde sağlayan ekip liderliği olduğu varsayılmaktadır. Araştırmacılar ekip liderliği davranışı sayesinde iş başarısının arttığını bununla birlikte, işe yönelik devamsızlığında düştüğünü belirtmişlerdir. Liderin etkisinin artması bireylerin karara katılması ile sağlanabilir (Zel, 2011).

Özetle göreve dönük liderlerin işe aşırı şekilde dönük oldukları ve bununla birlikte çalışanları bir makine gibi gördükleri söylenebilir. Şehir kulübü liderliğinde ise üretim boyutu ön planda değilken, insani ilişkiler en üst seviyede olduğu gözlenmektedir. Orya yolcu liderler insan ve işe karşı tatmin edici düzeyde ilgi gösterirken, cılız liderler aktif olmayan bir liderlik davranışı ortaya koydukları söylenebilir (Serinkan, 2008).

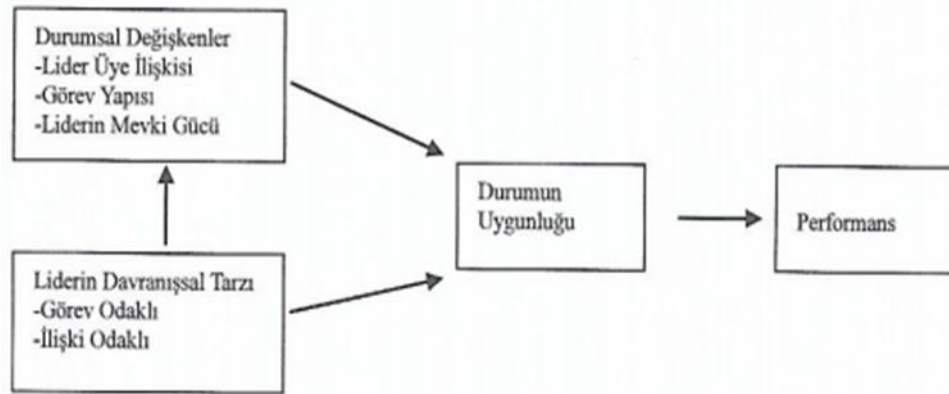
Durumsallık yaklaşımları.

Özellik ve davranış teorilerinin yetersizliği modern teorileri ortaya çıkarmıştır. Durum teorileri temel olarak liderlerin davranışlarının içinde bulundukları duruma göre değişebileceğinden bahsetmektedir. Buna göre yönetimde tek bir davranış yöntemi vardır savından farklılaşmaktadır. Davranış teorilerinin durumsallık teorisinden temel farkı davranış teorilerin hangi davranışın hangi şart altında olacağını belirtmemesidir. Bunun yerine kişi temelli davranışların etkililiği pozitif yönde etkileyeceği farz edilmiştir. Dolayısıyla durumsallık teorileri hangi davranışın hangi şartlar altında daha etkili olduğunu belirtmeye çalışmıştır (Zel, 2011). Liderliğin etkiliği birçok faktöre bağlıdır.

Fiedler'in durumsallık modeli.

Fiedler'in ortaya koyduğu bu kuramda, liderin davranışlarının, başarısının ve etkinliklerinin belirli bir duruma bağlı olduğu belirtilmiştir. Fiedler temel olarak liderliğin özelliklerinin ve davranışlarının uygun koşullar ile eşleştiği zaman ortaya çıkabileceğinden bahsetmiştir. Yani liderin potansiyelini ortaya çıkarabilmesi için uygun şartların oluşması gerektiği vurgulanmaktadır (Fındıkçı, 2009).

Fiedler bazı durumlarda insan ilişkilerine yönelik demokratik tutumların, diğer taraftan ise görev odaklı davranışların örgütlerin amaçlarına gerçekleştirmelerinde daha etkili ve verimli olduğunu ortaya koymuştur. Buna bağlı olarak hangi liderlik tarzının nerede daha etkili olabileceğini araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucunda lider ve üyeler arasındaki ilişkiler, görevin yapısal özellikleri ve lider pozisyonun sağladığı 3 farklı değişkenin varlığını ortaya koymuştur (Barutçugil, 2014). Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi yöneticinin çalışanları etkilemesi farklı durumlara göre değişmektedir. Bu etkileme değişkenleri lider-üye, görev ve mevkidir (Ceylan, 2014):



Şekil 5. Fiedler'in durumsallık modeli

- **Lider-üye İlişkisi:** Lider üye ilişkisi çalışanların lidere olan güvenleri, saygılarını ve beğenilerini nitelendirmektedir. Yani liderin ve çalışanların aralarındaki ilişkinin niteliğini betimler. Bu boyutun uzmanlık ve özdeşleşmeyle ilişkili olduğu düşünülmektedir.
- **Görevin Yapısı:** Bu değişken iş ile ilgili olan işin belirli olup olmadığını, tanımını ve standartlığını betimlemektedir. Eğer görev yapısının niteliği yüksek olduğu biliniyorsa planlamayla ilgili ilerin görüldüğü, fakat bilinmiyorsa ne olacağı bilinmediği için belirsizlik havasının hakim olacağı varsayılmaktadır.
- **Mevki Gücü:** Yasal olarak liderin sahip olduğu gücü belirtmektedir. Yani liderin mevki gücü yüksek ise insanları işe alabilir yada iş haklarına son verebilir, ödül ve ceza dağıtımını yapabilir ve ya terfi ettirebilme davranışlarını sergileyebilirler. Mevki gücü düşükse bu ve benzeri şeyleri lider gerçekleştiremez.

Sonuç olarak, Fiedler örgütteki en iyi liderlik davranışının uygun durumlar için insana yönelik davranış, diğer taraftan başka uygun durumlar için ise göreve yönelik davranışlar olduğu söylenebilmektedir. Araştırmanın sonucunda liderin çok kolay ya da çok zor şartlar altında görev odaklı yani otokratik davranışları seçmesi gerektiği diğer taraftan ise orta derecede zorluğun olduğu durumlarda ise demokratik yani insani davranışların seçilmesi gerektiği belirtilmiştir. Yani çevre faktörleri, çalışanların nitelikleri ve işin özellikleri dikkate alınmalıdır. Lider bir değişiklik yapmak istiyorsa içinde bulunduğu durumu değiştirmeyi bilmelidir. Bu yüzden durumsallık teorisi lider-üye ilişkilerinin, görev ve mevki güçlerinin belirlenmesi oldukça zordur (Barutçugil, 2014; Ceylan, 2014).

Yol Amaç teorisi.

Yol amaç teorisi temel olarak liderin çalışan üstünde bıraktığı etkiyi durumun etkisine bağlar. Bu noktada karşımıza çıkan şey, bu duruma bağlılığın liderin davranışlarını başarılı kılacak şey olduğudur. Yani yapılacak işin bulunduğu durum ile çalışanların işe karşı olan beklentileri, kendi özellik ve ihtiyaçları liderin başarılı olup olmamasında önemli rol oynamaktadır (Fındıkçı, 2009).

Yol amaç teorisi liderin çalışanların motivasyonunu etkilemesi gerektiğini belirtir. Yani liderin rollerinden birisi çalışanı motive etmesidir. Çalışanın hedefe ulaşmasında ödüller kullanarak onları motive edebilir. Bununla birlikte çalışanın hedefe ulaşırken önüne çıkan engelleri ortadan kaldırır (Ceylan, 2014).

Önemli olan noktalardan birisi liderin başarıya ulaşması için öncelikle çalışanların motivasyonunu sağlaması ve ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğidir. Yani çalışanların

motivasyonlarını yüksek seviyede tutulması gerektiğidir. Liderin başarıya ulaşması için yapılması gereken işe yönelik tutumu ile çalışanların ihtiyaç ve özelliklerine uygun davranışlar sergilemelidir. Yol amaç teorisinin diğer teorilerden en temel farkı amaçların gerçekleştirilmesinin çalışanın kendi amaçlarını gerçekleştirilmesine bağlı olduğudur (Fındıkçı, 2009).

Yol-Amaç kuramı teorik temellerini Vroom'un beklenti kuramından almaktadır. Yani liderlerin çalışanların algılarını nasıl etkilediği ve değiştirdiğini ortaya koymaktadır. Özetle liderler çalışanların beklenti (yol) ve değerlerini (amaç) etkileme yoluyla motivasyonu sağlayabilirler. Bu kurama göre liderin önemli rollerinden birisi onlara gidecekleri yol için motive ederek yolu göstermek ve amaçları bağlamında önlerine çıkabilecek engelleri ortadan kaldırmaktır. Bu kuramın iki temel varsayımı vardır (Can vd., 2006):

- Liderin ödüllendirici, destekleyici ve yol gösterici davranışı etkililiğini göstermektedir.
- Astlar ise liderin davranışlarından bir tatmin duyuyor ya da duyacaklarına inanıyorlarsa onu benimserler.

Yapılan araştırmalara dayanarak liderlerin önemli iki görevinin olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki liderin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için neler yapılacağını anlattığı örgütün amaçlarını belirlemesidir. Bu amaçlar belirtildiğinde aynı zamanda çalışanlar da yapacakları davranışların hangisinin ödüllendirileceğini anlarlar. Bu davranışlardan ikincisi ise bu ödüllerin arttırılmasıdır. Yani çalışanların amaçları kabul etmesi onlardan bir tatmin sağlaması ya da gelecekte bundan bir tatmin sağlayacağını bilmesiyle olur (Eren, 1998).

Yol amaç teorisine göre liderin bilmesi gereken dört davranış vardır. Bu davranışlar yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı yönelimli olunmasıdır. Liderin destekleyici ve yönlendirici davranışı işe ve insana öncelik verme değişkenleriyle aynıdır. Katılımcı davranış çalışanların fikirlerini öğrenmedir. Başarıya yönelim ise lidere duyulan güvenin motivasyona katkısı gözlenebilir. Bu davranışlar değişik durum ve zamanlarda uygulanabilir (Balcı, 2010; Ceylan, 2014).

Durum teorilerini genel olarak ele alındığında iki temel unsurun olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki işi yapan çalışanın varlığı ikincisi ise yapılacak iş. Bu iki kısmı bir terazinin kolları olarak düşünülürse, terazinin insan ve iş kolundaki ağırlıkların farklı farklı olması değişik görüşlerin çıkmasına sebep olmuştur. Bu durum amaç yol teorisi içinde geçerlidir. Yani her değişik ağırlık yani durum için farklı davranışların sergilenmesi gerekmektedir. Değişen her durum için liderinde farklı bir davranış sergilemesi gerekmektedir (Zel, 2011).

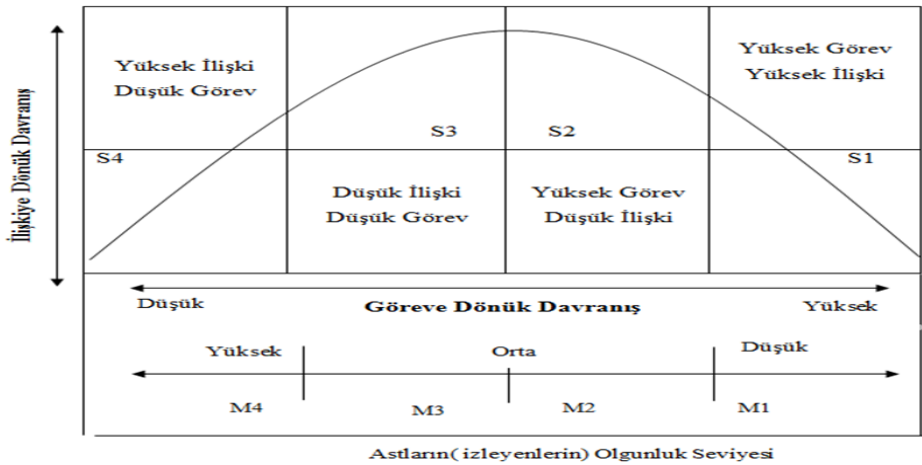
Özetle yol amaç teorisinin liderlik alan yazınına getirdiği katkıların şunlar olduğu söylenebilir (Eren, 1998):

1. Amaca ulaşmanın önemini arttırmak için liderin çalışanlara verdiği ödülleri arttırarak onların motivasyonunu sağlayabilir.
2. Çalışan motivasyonunun arttığı ve liderin etkililiğinin yükseldiği başka bir durum ise liderin çalışanları eğiterek, amaçları açıkça ortaya koyarak ve çalışanlara yardımcı olarak belirsizliği ortadan kaldırabilir.
3. Monotonluğun arttığı durumlarda çalışanları överek onların sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek ve karşılamak onlara destek sağlayabilir.

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı.

Durumsallık kuramlarındaki diğer kuramlardan farklı olarak, çalışanların liderin verdiği direktifleri yapmak için ne ölçüde motive olduklarını ve hazır olduklarını ön plana alır (Fındıkçı, 2009). Bu yaklaşıma göre çalışanların hazırlıkları yani olgunluk düzeyleri birbirlerinden farklıdır. Olgunluk düzeyini gösteren değişkenler isteklilik, eğitim düzeyi ve güven duygusu olarak sınıflandırılabilir. Bu yaklaşım olgunluğu yüksek olan yani isteği, eğitim düzeyi ve güveni yüksek olan kişilerle, olgunluk düzeyi düşük olan kişilerin aynı şekilde yönetilemeyeceğini belirtmektedir (Barutçugil, 2014).

Yani çalışanların olgunluk düzeyleri değiştikçe, liderinde insan ilişkilerine verdiği önem ile işe verdiklerin önemin farklılaşacağı ve bu bağlamda bir yönetin anlayışı sergileyeceğini ortaya koymuştur. Devretme, paylaşma, satma ve söyleme olarak belirtilen dört davranış arasında öğretmen, kaynak, mentör ve koç rollerini oynayarak çalışanlar için gerekli davranışın ortaya konması gerekmektedir. Bu kuramın eleştirildiği noktalardan birisinin ise çalışanlar dışında başka değişkenleri merkeze almamasıdır (Barutçugil, 2014).



Şekil 6. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, yönetici davranışlarının ilişki bazlı ele alınmasından dolayı S1, S2, S3 ve S4 olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların olgunluk durumuna göre ise M1, M2, M3 ve M4 olarak adlandırılmaktadır. Olgunluk düzeyi düşük olan (M1) çalışanların işlerine yönelik tutumlarında liderlerin daha fazla önem vermesi gerektiği diğer taraftan ilişkiye dönük davranışlarının ise düşük olduğu gözlenmektedir (Eren, 1998).

Benzer şekilde olgunluğun nispeten arttığı durumda yani çalışan olgunluk seviyesi M2 ise lider yüksek görev düşük ilişki sergilemektedir. Bunun S1'den farkı ise olayların gerekçelerini izah edilmesidir. M3 durumunda yani olgunluğun artmasında çalışanların fikirlerini alarak onların yönetime katılmaları sağlanmaktadır. M4'de yani olgunluğun en üst seviyeye çıktığı durumda ise icra ve planlama yetkilerini çalışanlara devretmektedir (Eren, 1998).

Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı.

Reddin'e göre yöneticinin yaptığı işte başarılı olması gerektiğini ve etkililiği görünüşte ve kişisel etkililik olarak değerlendirmektedir. Görünüşte etkililik işin başarılmasından öte iş sürecinde yapılan şeylerdir, örneğin işe zamanında gelip zamanında çıkma yada çalışma odalarını sürekli düzenli olması gibidir. Fakat görünüşte etkililiğin yönetimde etkililiğe sebep vereceğinden söz edemeyiz. Kişisel etkililik ise kişisel hedeflerinin tatmini sayesinde kişisel etkililik sonucunu ortaya çıkarabilir (Zel, 2011).

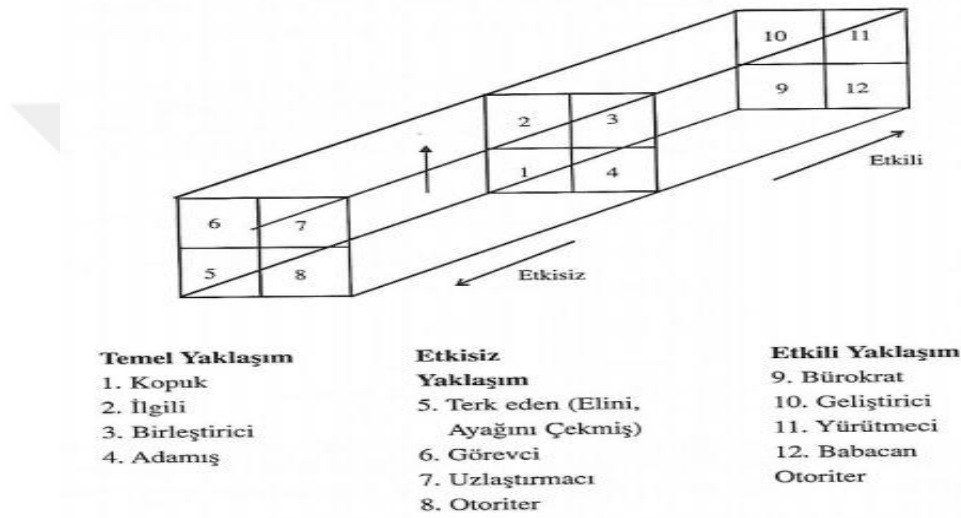
Reddin üç boyutlu liderlik kuramında önceki liderlik kuramlarında bulunan ilişki ve görev boyutlarına bunlardan farklı olarak etkililik boyutunu dahil etmiştir. Reddin amacı çeşitli davranışların çeşitli durumlara göre yararlı veya yararsız olarak gösterilebileceğini açıklamaktadır. Yani liderin davranış tipi bir duruma uygun ise etkin, tam tersi ise etkisiz lider olarak adlandırılmaktadır (Eren, 1998).

Liderin davranışları bulunduğu ortama göre değişeceği için ilişkilere yönelik yada göreve yönelik davranışlardan hangisinin etkisiz hangisinin etkili olduğunu ortaya koymak doğru değildir. Etkin ya da etkin olmayan liderlik davranışları davranışın kendisi değil o davranışın uygun koşula göre ortaya çıkmasına sebep olan tetikleyicidir. Yani etkisizlik yada etkililik bu tetikleyiciye karşı verilen tepki olduğu söylenebilir (Eren, 1998).

Davranışsal boyut içinde iki temel boyut üzerinden dört temel davranış olduğunu söyleyen Reddin, bu iki davranışın tek başına etkili olamayacağını ortaya koyarak bir üçüncü boyut olan etkililiği ekler. Bu noktada temel yaklaşımdan dördü etkisiz, dördü etkili toplam

sekiz davranış ortaya çıkar. Lider ilgili duruma uygunsa başarılı, uygun değilse başarısız olur (Can vd., 2006).

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi uygun duruma göre hareket eden kişi etkili, hareket edemeyen kişi ise etkisiz liderlik davranışı ortaya koymuş olacaktır. Örneğin adanmış liderlik tarzında davranan bir lider yeri geldiği zaman kişileri etkisi altına almak isteyecek, ceza vermek isteyecek, kararları kendisi merkezli verecek yani otoriter bir davranış sergileyecektir. Diğer taraftan uygun bir durumda ise aynı davranış kısa dönemde verimliliği arttıran, babacan tavırlı ve istediklerini karşısında direnç olmaksızın elde eden bir davranış olarak sergilenecektir (Can vd., 2006).



Şekil 7. Reddin'in üç boyutlu önderlik modeli

Özetle Reddin'e göre herhangi bir davranış özünde diğerinden daha etkili değildir. Yani bir davranış uygulandığı duruma göre ya daha etkilidir ya da daha etkisizdir. Liderlik davranışlarının uygulandığı durum bazında uygun olmayan ya da uygun olan durumları mevcuttur. Yani davranışın bir etkililiği yoktur buradaki önemli nokta davranışın bulunduğu ortamdır. Yani yöneticinin yaklaşım esnekliği olmalıdır. Liderin sergilemesi gereken diğer bir özellik ise durum duyarlılığıdır. Yani yönetici içinde bulunduğu durumu kavramalıdır. Reddin bu durumların toplamını tecrübe olarak adlandırmaktadır (Zel, 2011).

Otantiklik Kavramı

Otantik kişilik kavramının tarihçesi " Kendini bil " ve " Kendi kendine sadık olma " öğütlerinde belirtildiği anlamlarını içeren antik yunan felsefesine kadar uzanabilir. Otantiklik bir kişinin yaşadığı deneyimler, düşünceleri, duyguları, ihtiyaçları, isteklerini içerir. Bireyin kendi kendine sadık olması ve gerçek benliğine uygun şekilde davranmasıdır. Başka bir

değişle kendisini duygu ve düşünceleri bağlamında ifade etmesidir. Otantiklik kişinin kendisini tarif etmesi, dürüstce duygularını paylaşması, gerçekten kendisini nasıl hissettiğini, düşündüğünü ve inandığı şeyin ne olduğunu söylemesi gibi şeyleri içerir (Harter, 2002).

Otantiklik farkındalık, tarafsız işlem, eylem ve ilişkisel yönelim olarak adlandırılan dört bileşene sahiptir. Farkındalık bileşeni birinin güdülleri, hisleri, arzuları ve kendine özgü bilişler hakkında farkındalık sahibi olmasıdır. Farkındalık kişinin duyguları, kişilik özellikleri, güçlü ve zayıf yönlerini farkında olmasını içerir. Otantikliğin ikinci bileşeni kendine özgü bilgilerin tarafsız işlemini içermektedir. Başka bir deyişle çarpıtmama, abartmama, bilgi görmezden gelmeme ve inkar etmemektir. Bunun yerine tarafsız işlem bileşeni objektif olmayı, bireyin olumlu ve olumsuz görüşlerinin kabulünü ve nitelikleri ön plana alır (Kernis, 2003).

Üçüncü bileşen ise insanın gerçek benliğine uygun bir şekilde hareket edip etmediğini içerir. Otantik davranmak ceza almamak için yanlış davranışlardan kaçınmak ya da sadece başkalarını memnun etmek için hareket etmenin aksine birinin değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyumlu hareket etmek anlamına gelmektedir. Otantikliğin dördüncü bileşeni ise birinin yakın ilişkilerinde açıklık ve doğruluk elde etmesini içerir. İlişkisel otantiklik karşılıklı güven ve samimiyyetin gelişimi bununla birlikte kendisini ifade etmeyi içerir (Kernis, 2003). Felsefi bağlamda otantiklik ahlaki fazilet ve etik seçim olarak geçmişte değerlendirilmesinin yanında , psikolojik olarak ise bir kimlik özelliği taşıdığı ortaya konulmuştur (Novicevic, Harvey, Ronald, & Brown, 2006)

Otantik liderlikle ilgili yapılan tarihsel tanımlar incelendiğinde, birkaç kavramın üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlar ise otantik liderlik insanları 1)kendi kendilerini anlamaları 2) ontolojik gerçeklerini objektif olarak tanımaları (örneğin: kendilerinin arzu edilen ve edilmeyen yönlerinin değerlendirilmesi) 3)eylemleri 4) kişiler arası ilişkilerine yönelimleri ile sınıflandırılmaktadır (Kernis & Goldman, 2006).

Otantik Liderlik

Yirmi birinci yüzyılda lider olma yirminci yüzyılda lider olmaktan da zordur. Örgütlerdeki insanlar, son yüzyılın klasik “komuta ve kontrol liderlerine” artık tahammül etmeyecek kadar değiştiler. Bununla birlikte insanlar artık karizmatik liderlerden de etkilenmiyorlar. İnsanlar bu liderlerle ilgili birçok olumsuzluk yaşamışlardır. Bu yüzden insanların güvenebilecekleri otantik liderler aradığı söylenebilir (Craig, George, & Snook, 2015).

Çalışanlar eğer kendilerine karşı güvenlerine layık olduklarına inanırlarsa liderlerine güvenmeyi tercih ediyorlar. Bugün liderliğini etkili bir şekilde gerçekleştirmek isteyen yöneticiler otantik lider olmalıdırlar. Eğer bu kişiler otantik lider değillerse, sizinle çalışmak istemezler ve ellerinden gelenin en iyisini sizin için ortaya koymazlar. Etkili ve otantik liderler (Craig vd., 2015):

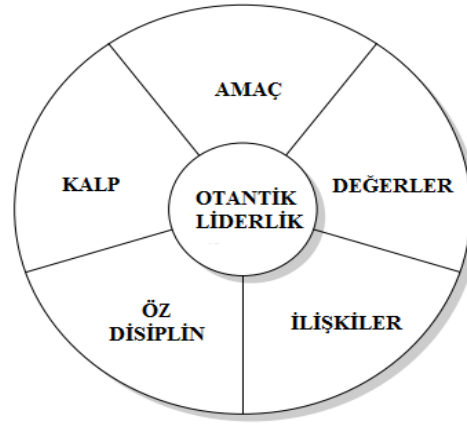
- Otantik ve etkili liderler insanları performansa ulaştırmak için onlara ilham veren ortak amaçlar etrafında toplarlar.
- Otantik ve etkili liderler insanları ortak değerler etrafında toplarlar böylece çalışanlar tamamiyle kendilerinden neyin beklenildiğini bilirler.
- Otantik ve etkili liderler çalışanları yetkilendirir böylece çalışanlar motive olur ve kurumları için ellerinden gelenin en iyisini yaparlar.
- Otantik ve etkili liderler herkesle iç içedir. Sadece ortaklarla değil aynı zamanda müşteri ve çalışanlarla da birliktedirler.

Uzmanlara göre bazı liderlikler insanların geçmiş deneyimleri, kritik bir olay veya bir öyküden ortaya çıkar. Otantik liderlik ise kendinin farkında olmanın ötesinde ya da başkası gibi davranmaktan ziyade kendisine ait inanışlarla uyumlu şekilde davranmayı ön plana alır. Liderler önce kendilerine bir tarz geliştirirler ve bu tarzı harekete geçebileceği bir konuma kendilerini oturturlar. Yani otantik liderlik davranışı, liderin kendine inanması, kişiliği ve değerleri bağlamında hareket etmesi bununla birlikte bu davranışlarla rahat hissetmesini kapsayan görüştür. Buna ilişkin şekil aşağıda verilmiştir (McShane ve Glinov, 2016):

Kendini bil	Kendin olma
• Kendisini yansıtırma isteği • Güvenilir kaynaklardan geri bildirim alma • Hayat hikâyesini anlayabilme	• Kendi stilini geliştirme • Kendi değerlerini uygulama • Olumlu çekirdek değerleri koruma ve devam ettirme

Şekil 8. Otantik liderlik

Otantik liderler neye inandıklarını ve kim olduklarını bilen kişilerdir. Belki en önemlisi sahip oldukları bu değerler bağlamında hareket ederler. Çalışanlar otantik liderleri etik kişiler olarak değerlendirirler. Bu açıdan değerlendirildiği zaman otantik liderliğin en önemli sonuçlarından birisi ise güvendir. Otantik liderler amaçlarına bağlı, iletişime açık ve bilgiyi paylaşan kişilerdir. Sonuç olarak insanlar bu davranışlarından dolayı otantik liderlere inanırlar (Robbins & Judge, 2012).



Şekil 9. Otantik liderliğin boyutları

İnsanlar otantik liderlere güvendikleri için, otantik liderler çalışanları motive edebilirler. Diğer insanlara rehberlik etmek yerine, otantik liderler kendi kişiliklerini oluşturur ve kendi yollarına giderler. Bu, otantik liderlerin mükemmel olduğu anlamına gelmez. Her liderin zaafı vardır ve hepsi insani zaafı ve hatalara tabidir. Ancak eksikliklerini ve hatalarını kabul ederek, insanlarla bağlantı kurar ve onları güçlendirirler. Yukarıdaki şekilde ortaya konan otantik liderliğin boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir (George, 2010):

- Tutkuyla Amacı Takip Etme: Çoğu insan onların liderlerinin amacını anlamaya çalışır. Amaçlarını bulmak için, otantik liderlerin öncelikle kendilerini ve tutkularını anlamaları gerekir. Sırayla, tutkuları liderliklerinin amacına yol gösterir. Liderler, gerçek bir amaç duygusu olmadan, ego ve narsisistik savunmasızlıklarının merhametindedirler.
- Katı Değerler Uygulamak: Liderler değerleri ile tanımlanır ve değerler kişiseldir. Bunlar başkaları tarafından belirlenemez. Ancak, dürüstlük her otantik liderin ihtiyaç duyduğu tek değerdir. Eğer lider dürüst değilse kimse ona güvenmeyecektir. Otantik liderlerin değerleri, kişisel inançlar, çalışma, iç gözlem, danışma ve yılların deneyimine şekillenir. Otantik liderlerin değerlerinin testi, söyledikleri değil baskı altında yaptıklarıdır. Liderler iddia ettikleri değerler konusunda sadık değilse, çalışanlar liderlerine karşı güvenlerini çabuk kaybederler.
- Yüreğiyle Yönetmek: Otantik liderler akıllarının yanı sıra kalpleriyle de yol alırlar. Bazıları için, kalbin önderliği yumuşak gelebilir, sanki otantik liderler acı ve kayıp içeren zor kararlar veremezler. Bu çalışmanız için tutku, hizmet ettiğiniz insanlar için şefkat, birlikte çalıştığınız kişiler için empati ve zor kararlar verme cesareti demektir. Cesaret liderler için özellikle önemli bir niteliktir.

- **Kalıcı İlişkilerin Kurulması:** Kalıcı ilişkileri geliştirme yeteneği, otantik liderlerin önemli bir işaretidir. Günümüzde insanlar kendilerini tam olarak işlerine odaklamadan önce liderlerinden kişisel ilişkiler talep ediyorlar. Güven ve bağlılıklarının onların liderleriyle olan ilişkilerinin açıklık ve derinliği üzerine kurulu olduğunu bilmek istemektedirler. İşte o zaman işlerine karşı bir bağlılık göstereceklerdir.
- **Öz-Disiplin:** Sonuçların elde edilmesi için öz-disiplin oldukça önemlidir. Otantik liderler kendileri için yüksek standartlar belirlerler ve çalışanlar içinde böyle standartlar belirlerler. Bu çıktılar için sorumluluğu kabul etmek ve performansları için çalışanları sorumlu tutmak anlamına gelir. Liderler yetersiz kaldıklarında, hatalarını kabul etmeli ve bunu düzeltmek istemeleri ise oldukça önemlidir. Öz disiplin kişisel yaşamlara da yansıtılmalıdır, çünkü kişisel öz-disiplin olmaksızın işyerinde öz-disiplini sürdürmek mümkün değildir.

Otantik liderlik insanların ne düşündükleri ne yaptıkları ve ne araştırdıklarıyla ilişkilidir. Onlar, Sergiovanni'nin deyiimiyle, liderliğin başı, kalbi ve elleridirler. Temel olarak otantik liderlik "kendini tanımak" kavramından gelmektedir. Otantik liderler kendilerine ait varsayımları şu sorularla açık hale getirirler: İşimi hangi temel değerler yönlendiriyor? Öğretmenin performansını ne motive eder? Lider olarak rolümü nasıl tanımlarım? Okul için hedeflerim neler? Eylemlerim değer ve hedeflerimi nasıl gösterir? (Evans, 1993).

Otantik liderler ahlaklı kişilikleriyle içlerindeki iyiliği ortaya çıkartarak iyi bir otantik lider olacaklardır. Ahaksız kişiler içlerindeki kötülüğü gizlemeye çalışabilir ya da ahlaklı insan veya iyi bir insanmış izlenimi vermeye çalışabilir. Fakat bu ortaya çıkacaktır. Otantik liderler, kendi ve başkalarının değerlerinin veya ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlü yanlarının farkında olarak başkaları tarafından nasıl algılandıklarını ve nasıl davrandıklarının farkındadırlar (Ford & Harding, 2011).

Shamir & Eilam (2005) otantik liderliği orijinal, hakiki ve sahte olmayan anlamlarına gelen kavramlarıyla betimlemiştir:

- Otantik liderlerin liderlikleri aldatıcı değildir. Onlar sadece lider gibi davranmazlar, çünkü onlar gerçek liderlerdir. Liderlik fonksiyonları ve ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilmesi otantik liderliğin kendini ifadesidir. Bu yüzden bir imajın peşinde değillerdir. Onlar gerçek olarak hissettikleri şeyin bir parçasıdırlar. Başka bir deyişle, konu liderlik olunca, diğer kişilerinin beklentilerinin dışında otantik liderler kendileri olmayı seçerler.
- Otantik liderler, liderlik rolünü üstlenmezler. Onlar statü, şöhret veya diğer kişisel ödüller için liderlik faaliyetlerinde bulunmazlar. Onların değer temelli bir sebebi veya

bir misyonları vardır. Onların lider olma sebepleri bu misyonu gerçekleştirmek istemelerinden gelir. Liderlik, otantik liderler için eudaimonic bir aktivitedir. Eudaimonia terimi Aristoteles'ten gelir ve kişinin gerçek benliğine karşı doğru olduğu anlamına gelir. Otantik liderler aynı zamanda bir fark yaratmaya da ilgi duydukları söylenebilir.

- Otantik liderler kopya değil orijinalerdir. Bu onların kişilik özelliklerinde birbirlerinden tamamen farklı oldukları anlamına gelmez. Dahası, onların değerleri, kanaatleri, sebebi ya da misyonu, diğer liderlerin ve takipçilerinin içeriklerine benzer olabilir. Fakat bu bir taklit süreci değildir. Onları kendi kişisel deneyimleri temelinde içselleştirdiler. Liderler sosyal varlıklardır. Bu nedenle toplumsal normlar ve değerler, ebeveyn ve akran sosyalleşmesi, okullaşma, rol modelleri ve diğer sosyal etkilerden etkilenirler.
- Otantik liderler, eylemleri değerlerine ve inançlarına dayanan liderlerdir. Onların söyledikleri, neye inandıkları ile tutarlıdır ve eylemleri hem konuşmalarıyla hem de inançlarıyla tutarlıdır. Çünkü bir dinleyici kitlesini memnun etmek, popülerlik kazanmak ya da çıkar elde etmek yerine kendi değerlerine ve inançlarına göre hareket ettikleri için, otantik liderler yüksek bir dürüstlük düzeyine sahip olarak nitelendirilebilirler. Konuşmaları ve eylemleri inanç ve değerlerle tutarlı olduğu için, son derece şeffaf olmaları ile karakterize edilebilirler.

Otantik Liderliğin Boyutları

Otantik liderler çalışanları yetkilendirmek ve güçlendirmek isterler. Çalışanlarda prestij veya para yerine bir farklılık oluşturma çabası içindedirler. Otantik liderler çalışanlarına liderlikleriyle hizmet etme çabası içindedirler. Yani değerler, anlamlar ve amaçlar doğrultusunda yönetirler. Otantik liderler insanlarla sürekli ilişkiler kurarlar (George, 2003). Otantik liderler çalışanları ortak değerler etrafında bir araya getirerek amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Bu birliktelik sürecinde otantik liderler her zaman çalışanlarla iletişim içindedirler (Craig, George, & Snook, 2015).

Otantik liderliğin boyutlarını ele alan çalışmalar tarihsel bir düzlem içinde incelendiğinde ise ilk olarak Kernis (2003) otantik liderliğin boyutlarını farkındalık, tarafsız değerlendirme, davranış ve ilişkisel otantiklik olarak ele aldığı görülmektedir. Kernis (2003) yaptığı modeli temel alarak oluşturulan bir diğer kavramsal çerçeve ise Ilies, Morgeson & Nahrgang (2005) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmada ise Ilies vd. (2005) otantik liderliğin boyutlarını öz-farkındalık, dengeli değerlendirme, otantik davranma ve otantik ilişkisel yönelim olarak sınıflandırmışlardır.

Avolio & Gardner (2005) yaptıkları araştırmada otantik liderliğin unsurlarını ortaya koymuşlardır. Bu unsurlar sırasıyla; pozitif psikolojik sermaye, ahlaki perspektif, liderin benlik bilinci, öz-düzenlemesi, takipçinin benlik bilinci, performansı ve gelişimidir. Bununla bağlantılı olarak Luthans, Norman, & Hughes (2006) otantik liderliğin boyutlarını öz-farkındalık, öz-denetim, dengeli değerlendirme, rasyonel şeffaflık ve otantik davranma olarak sınıflandırmaktadır.

Başka bir çalışmada Sparrowe (2005) otantik liderliğin boyutlarını öz-denetim ve tutarlılık, öz-farkındalık, gerçek benliğin kalıcı doğası ve ahlaki liderlik olarak sınıflandırmıştır. Özetle yapılan araştırmalarda otantik liderliğin öz-farkındalık alt boyutu gibi benzerlikler olsa da genel olarak otantik liderliğin faktörleri farklılık göstermiştir. Otantik liderlik davranışının üzerine bir alan yazını derlemesi yapan Sexton (2007) ise otantik liderliğin boyutlarının öz farkındalık, öz gelişim ve düzenleme, pozitif ahlaki anlayış, ilişkilerde şeffaflık ve son olarak pozitif psikolojik sermaye olarak sınıflandırmıştır.

Literatür incelendiğinde otantik liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda genellikle Walumbwa vd., (2008) tarafından ortaya konulan teorik alt yapının kullanıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda Walumbwa vd. (2008) otantik liderliğin boyutlarını ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık ve dengeli değerlendirme olarak ortaya koymuştur. Coşar (2011) yaptığı çalışmada otantik liderlikle ilgili yapılan teorik sınıflamaların bir özetini aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Yapılan bu sınıflamanın şematik gösterimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4. *Otantik Liderliğin Boyutları*

YAZARLAR	Kernis (2003)	Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005a)	Sexton (2007)	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008)
BİLEŞENLER	Farkındalık (awareness)	Özfarkındalık (self-awareness)	Özfarkındalık	Özfarkındalık	Özfarkındalık
	Tarafsız değerlendirme (unbiased processing)	Tarafsız değerlendirme	Dengeli değerlendirme (balanced processing)	Öz düzenleme ve gelişim (self regulation and development)	Bilgiyi dengeli değerlendirme
	Davranış (action)	Otantik davranış/eylem (authentic behavior/acting)	Otantik davranış	Olumlu ahlaki anlayış (positive moral perspective)	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective)
	İlişkisel otantiklik (relational authenticity)	Otantik ilişkisel yönelim (authentic relational orientation)	İlişkilerde şeffaflık (relational transparency)	İlişkilerde şeffaflık	İlişkilerde şeffaflık
				Olumlu psikolojik sermaye (positive psychological capital)	

Öz farkındalık.

Bir liderin öz farkındalığı, otantik liderliğin gelişimini neyin oluşturduğunu yorumlamak için uygun bir başlangıç noktasıdır (Avolio & Gardner, 2005). Öz farkındalık bireyin motivasyonuna, duygularına, güvenine, arzu ve isteklerine sahip olması anlamına gelir. Fakat farkındalık kişinin güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmakla sınırlı değildir. Kısaca farkındalık, otantik liderliğin farkındalık boyutu, bireyin ihtiyaçları, değerleri, duyguları ve davranışlarındaki rolleri içerir (Kernis, 2003).

Otantikliğin bir bileşeni olarak farkındalık, kişinin farkındalığını, güvenini, değerlerini, motivasyonunu ve duygularını ifade eder. Daha yüksek duygusal zekaya ve daha yüksek benlik kavramına sahip olan liderlerin daha yüksek bir öz farkındalık sergileme olasılığı vardır. Bu öz farkındalık ise liderlerin daha etkili olmalarını sağlamaya yardımcı olduğu söylenebilir. (Ilies vd., 2005). Diğer bir taraftan öz farkındalık eksikliği, liderin toplumsal baskıya veya pratik sürekliliklere dayanan değerleri desteklemesiyle sonuçlanacaktır. Bu değerler kendisinin derinden kabul edemeyeceği ve tam olarak uygulayamayacağı özelliklerini taşıyabilir (Leroy, Palanski, & Simons, 2012).

Otantik liderliğin gelişimine katkıda bulunan önemli bir faktör, liderin kişisel farkındalığı veya kişisel anlayışıdır. Öz farkındalık otantik liderlik sürecinin temel unsurudur. Öz farkındalık kişinin hem güçlü hem de zayıf yönlerinin farkındalığını bununla birlikte benliğin çok yönlü doğasını içerir. Öz farkındalık, kendi içinde bir son değildir. Fakat kişinin kendine özgü değerlerini, kimliğini, duygularını, hedeflerini, bilgi ve yeteneklerini yansıttığı bir süreçtir (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Öz farkındalık, otantik liderlerin güçlü ve zayıf yanlarını anlamalarını ve başkaları üzerindeki etkilerinin farkında olmalarını sağlar (Gardner, 2016). Öz farkındalık olmadan, birey istediği kişi olamaz. Öz farkındalık bireyin kendi rolünü bulması, öz güvenini artırması, diğer insanlarla iletişim kurması sebebiyle oldukça önemlidir (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007). Liderliğin temel unsurlarından kabul edilen öz farkındalık ile öncelikle liderin etkililiği ve takipçilerin lidere olan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte öz farkındalığa sahip yöneticilerin performans üstüne pozitif etkilerinin olduğu ve takipçilerin yönlendirebileceği söylenebilir (Sosik & Megerian, 1999; Tekleab, Sims, Yun, Tesluk, & Cox, 2008).

Öz farkındalık işte yer alan kişiler için daha fazla yetkilendirme duygusu sağlayabilir. Öz farkındalığın takipçilerin güçlendirmesi üzerine pozitif etkisi olduğu söylenebilir. Bu

nedenle öz farkındalık farklı etki düzeylerinde görevler için istek ve beceriye sahip olan insanlara iş sorumluluklarını daha etkin bir şekilde tahsis etmek için bir birim lideri sunar (Gardner, 2017).

Bilgiyi dengeli değerlendirme.

Otantik liderliğin ikinci bileşeni dengeli değerlendirmedir. Başka bir deyişle inkar etmemek, çarpıtmamak, abartmaktan ibarettir. Nesnenin olumlu ve olumsuz yönlerini, niteliklerini tarafsızlık ve kabul etmeyi içerir. Bunun tersine tarafsızlık, nitelik ve birisinin olumlu ve olumsuz yönlerini kabul etmektir. Örneğin bazı insanlar, belirli bir aktivitede çok yetenekli olamayacaklarını kabul etmekte büyük zorluk çekiyorlar. Düşük performanslarını kabul etmek yerine, sonuçlarını rasyonelleştirebilir veya bu performansın önemini azaltabilirler (Kernis, 2003).

Temel olarak otantik liderler sadece kendilerini merkeze alarak değil aynı zamanda başkalarının fikirlerini de dikkate alırlar. Bunun asıl amacı diğerleri ve kendileri için en doğru karara ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Bu yüzden otantik liderler önyargısız değerlendirme yapabilecekleri söylenebilir (Keser, 2013). Yani bilginin dengeli bir şekilde işlenmesi, liderin karar vermeden önce kendi verilerinden farklı görüşler aramak da dahil olmak üzere karar vermeden önce tüm ilgili verileri objektif olarak analiz edebilme yeteneği anlamına gelir (Fortin, Baron, & Renucci, 2018). Başka bir deyişle dengeli işlem yapabilmek, ilgili tüm bilgileri göz önünde bulundurma ve bunu bütüne yarar sağlayacak kararlar almak için kullanma eğilimidir (Crawford, Dawkins, Martin, & Lewis, 2018).

Bilgiyi dengeli değerlendirme psikolojik dayanıklılıkları düşük ya da motivasyonları düşük kişilerin bilgiyi nasıl işledikleri gözlemlenerek anlaşılabilir. Bu tür kişilerin temel özellikleri kişisel, bilgi ve beceri eksikliği gibi olumsuz yönlerini kabul etmemeleridir. Otantik ya da otantik liderler gibi öz benliğe sahip liderlerin bilgiyi işlemede kendine özgü ve farklı modelleri vardır. Bu kişiler daha az egoya sahip oldukları için daha nesnel şekilde karar verebilirler. Yani, hem olumlu hem de olumsuz yönleri, yetersiz performansı ve olumsuz duyguları daha nesnel olarak değerlendirebilir ve kabul edebilirler (Gardner vd., 2005).

Yukardaki fikirlerden farklı olarak bilgiyi dengeli değerlendirme ve çatışma arasında da bir ilişki vardır. Liderler dengeli bir şekilde işleri değerlendirdiklerinde, karar vermeden önce tüm ilgili bilgileri göz önünde bulundurmaya çalışırlar. Uzmanlığın farklı olması durumunda, bu davranış çatışmaya neden olabilir. Dengeli işlem yapan liderler takipçilerini dinler ve tüm alternatif görüşlerin dile getirilmesini teşvik eder. Lider ve takipçi farklı uzmanlığa sahip olduğunda, daha farklı görüşlerin tartışması ortaya çıkabilir. Lider ve takipçi

aynı uzmanlığa sahip olduğunda, görüşler ile yaklaşımlar arasında daha fazla uyumsuzluk olması muhtemeldir. Bu nedenle, görev ve süreç çatışması ortaya çıkması daha olasıdır. Görev çatışmasının bazı iş sonuçları üzerinde pozitif etkileri olsa da, süreç çatışmasının ekip çalışmasının ilk aşamalarında olduğu durumlar dışında organizasyonel sonuçlara ciddi şekilde zarar verdiği gösterilmiştir. Bu nedenle, dengeli işlem yapan ve uzmanları açısından takipçilerinden farklı olan liderler görev çatışmasına, süreç çatışmasına veya ilişki çatışmasına neden olabilir ve bu nedenle kurumlarının başarısını tehlikeye atabilir (Dasborough, Todorova, & Qu, 2014).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı.

Takipçiler liderlerin tutarlı ve değer temelli davranış göstergelerini daha otantik olarak nitelendirme eğilimindedir. Çünkü liderlerinin dışsal baskıların aksine içsel değer yargılarına göre davrandıkları ve otantik liderlerin de içsel değer yapılarına uygun hareket etme eğiliminde oldukları için daha etik davranışları beklenir (Hannah, Avolio, & Walumbwa, 2011; Gardiner, 2016). Bu nedenle, güçlü bir etik iklimin varlığının, bir lideri etik ve otantik liderlik davranışlarında bulunmaya teşvik edebileceğini düşünülmektedir. Buna karşılık, etik normların, beklentilerin ve değerlerin zayıf tutulduğu veya etik ve değerlerden bahsetmenin mümkün olmadığı kurumlarda, liderlerin, gözlemledikleri ve deneyimledikleri örgütsel destek eksikliği nedeniyle, etik liderlik eylemlerine girmeleri ya da ahlaki perspektiflerini iletmemeleri daha az muhtemeldir (Sumanth & Hannah, 2014).

Etikle ilgili problemlerden bahsedildiğinde etik önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir. Bununla birlikte otantik liderlikle ilgili faktörler yani otantik liderliği oluşturan etmenler göz önüne alındığı zaman etiğin otantikliğin önemli bir parçası olduğu söylenebilir. Bu mesele araştırmacılar tarafından da önemsenmektedir. Buradaki önemli noktalardan birisinin yetişkinler için değiştirilip değiştirilemeyeceğidir fakat bunla ilgili sonuç otantik liderliğin teorik kısımdan davranışsa geçişinde istenildiği düzeyde gerçekleşmemesidir (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005).

Otantik liderlik büyük ölçüde liderlik etki sürecinde ahlaki tutumları ile tanımlanır. Ahlaki bir liderin “doğru” ve “etik” kararları almak için kendi konseptiyle uyum içinde hareket etmesi beklenir. Otantik liderler güçlü bir güven ortamı oluşturmalıdır. Otantik liderlerin etik bir zorlukla karşılaştıkları zaman, bunu takipçilerle açıkça konuşmaları beklenir. Sorunları daha derinlemesine anlamak dahası liderlerin ve takipçilerinin ahlaki gelişimini teşvik etmek için ahlaki tartışmaların uygulanması istenmektedir (Hannah, Lester, & Vogelgesang, 2005). Özetle, çalışanların ahlaki bakış açısını arttırabilmek için otantik liderlerin daha etik karar verilmesinin oldukça önemli olduğu söylenebilir.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı sayesinde, liderlerin davranışları kendi değerleri ile tutarlı olduğu söylenebilir. Yani liderin içgüdüünün, davranışsal bütünlüğü sağladığı söylenebilir. Fakat olumlu özelliklerinin aksine içselleştirilmiş ahlak anlayışı bağlamında değer farklılıkları olduğu durumlarda, yüksek düzeyde içsel ahlaki bakış açısına sahip otantik bir liderle karşılaşılabilir. Otantik lider, içsel değerlerine göre hareket etmeye çabaladığı için, bu değerleri paylaşmayan diğer bireyler o liderin statüsüne meydan okuyabilir. Bu statü çatışmasının lider ve takipçi değer farklılığından olabilir. Örneğin, bir takipçi yüksek başarı değerlerine sahipse, fakat liderin düşük başarı değerleri varsa bu çatışmaya yol açabilir çünkü lider kendi içsel değerlerine göre davranacağı söylenebilir (Dasborough vd., 2014).

İlişkilerde şeffaflık.

Otantikliğin dördüncü bir bileşeni ilişkisel şeffaflıktır. Birinin yakın ilişkilerinde açıklık ve doğruluk içerir. İlişkilerde şeffaflık iyi ve kötü gerçeklerin görülmesi için diğerlerine yakın olmanın öneminin anlaşılmasını sağlar. Otantik ilişkiler, kendini ifade etmenin yanında karşılıklı samimiyet ve güven gelişimini sağlayabilir. Kısacası İlişkilerde şeffaflık birinin diğeriyle olan ilişkilerinde sahte olmamak anlamına gelmektedir. İlişkisel şeffaflık, birinin sahte ve yapmacık davranışların yerine bir başkasına kendi otantik varlığını sunmasıdır. Bu tür davranışlar birinin gerçek düşünce ve duygularının ifadelerini açıkça paylaşmayı içeren açıklamalarla güveni teşvik eder. Bununla birlikte uygunsuz duyguların gösterilmesini en aza indirmeye çalışıldığı söylenebilir (Goldman & Kernis, 2002; Kernis, 2003).

İlişkisel şeffaflık diğer otantik liderlik bileşenlerinden farklı olmasına rağmen öz farkındalıktan, bilgiyi dengeli değerlendirmeden ve otantik davranıştan bağımsız değildir. İlişkisel şeffaflık güvenin gelişmesine yol açması gerektiğinden, başkalarıyla da olumlu ve anlamlı ilişkilere yol açmalıdır. Yani gelişimsel bir bakış açısıyla, otantik liderlik davranışı liderlerin diğerleriyle olumlu iletişim kurmalarına sebep olabilir. İlişkisel şeffaflık kişisel gelişimi ve öğrenmeyi teşvik etmektedir. Bunlar göz önüne alındığında otantik liderlerin sürekli olarak büyüme ve gelişme duygusu geliştireceği söylenebilir (Ilies vd., 2005).

Otantik liderliğe ve ilişkilerde şeffaflığa ihtiyaç duyulmasının asıl sebebinin bilgiyi açıkça paylaşabilmek olduğu söylenebilir. Otantik liderlerin takipçilerine gerçek duygularını ifade etmede nispeten şeffaf olacağına inanılmaktadır. Buna bağlı olarak otantik liderliğin bu tür davranışlarının uygunsuz veya potansiyel olarak zarar verebilecek duyguları en aza indireceği de düşünülmektedir. Yani, otantik liderler kendilerini tanıyıp kabul ettiklerinde, yakın ilişkilerde düşüncelerini ve duygularını paylaşma konusunda daha yüksek düzeyde güvenilirlik, açıklık ve isteklilik gösterecekleri düşünülmektedir (Gardner vd., 2005).

Bu görüşlerden farklı olarak ilişkilerde şeffaf olmayı seçen bir liderin, hataları konusunda dürüst olmayı seçerse takipçilerin bir liderin uzmanlığını sorgulaması ve şüphe etmesi olasıdır. Farklı düşünce dünyalarından gelen insanlar gibidir ve birbirlerini anlamakta zorluk çekebilirler. Bu nedenle, farklı uzmanlıkları olan takipçiler, liderlerinin uzman görüşlerini tam olarak anlamayabilirler. Bu yüzden lider bir hatasını kabul ederse, takipçiler liderin tüm uzmanlık iddialarını ve dolayısıyla liderin durumunu sorgulamaya başlayabilir. Lider ve takipçinin farklı uzmanlık alanlarına sahip olduğu durumlarda ilişkisel şeffaflık statü çatışmasına neden olabilir (Dasborough vd., 2014).

Otantik Liderlik, Etik ve Takipçi Davranışları

Etik hakkında düşünme ve liderliğe güven oldukça önemlidir. Çünkü otantik liderlik, liderliğin ahlaki yönlerine odaklanmaktadır. Otantik liderler kim olduklarını, neye inandıklarını, neye değer verdiklerini bilirler. Bu değerler ve inançlar bağlamında açık ve dürüst davranırlar. Onların takipçileri onları etik insanlar olarak görür. Bu nedenle otantik liderliğin ürettiği birincil kalite güvendir (Robbins & Judge, 2012).

Otantik liderler bilgileri paylaşır, açık iletişimi teşvik eder ve onların ideallerine sadık kalırlar. Sonuç olarak insanlar onlara inanmaya başlar. Kavram göreceli olarak yeni olduğu için, otantik liderlik hakkında diğer liderlik biçimlerinden daha az araştırma yapılmıştır (Robbins & Judge, 2012).

Otantik liderliğin temeli değerler ve inançlarımızdan kaynaklanmaktadır. Ancak test edilinceye kadar değerlerinizin ne olduğunu bilemeyiz. Liderlik ilkeleri eyleme çevrilen değerlerdir. Sağlam bir değer tabanına sahip olmak ve bunları ateş altında test etmek liderin gelişimini sağlar. Örneğin liderlikte gözlemlediğimiz “başkaları için endişe etmek” veya “insanların katkılarına saygı duyulduğu ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine izin verilen bir çalışma ortamı yaratma oluşturma” gibi değerler bir liderlik ilkesine çevrilebilir (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007).

Temel olarak otantik liderlik davranışının takipçilerin davranışlarını etkileyeceği düşünülmektedir. Birinci olarak otantik liderlik sahip olduğu sosyal öğrenme bununla birlikte rol modelleme süreçleri vasıtasıyla ve otantik liderliğin dört boyutu olan içselleştirilmiş ahlaki anlayışı, öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve bilgiyi dengeli değerlendirme gibi davranışlarla takipçilerin ahlaki cesareti üzerine etkisi bulunmaktadır. İkinci olarak, otantik liderlerin takipçilerinin ahlaki cesaretlerini ve etik sonuçlarını dolaylı olarak teşvik edebilecekleri normatif bağlamlara sahip olmalarıdır (Hannah, Avolio, & Walumbwa, 2011).

Otantik liderlerin takipçilerinin iyi oluşlarını etkilediği düşünülmektedir. İlk olarak, otantik liderlerin kişisel bütünlüğü ve artan öz farkındalıkları ile doğru ilişkiler için gösterdikleri çaba birleştiğinde, takipçilerin örgütsel kökenli benlik kavramını geliştirerek takipçilerin koşulsuz güvenini kazanır. İkincisi, otantik liderler izleyicilerin iyi oluşlarını duygular yoluyla etkiler yani otantik liderler olumlu duyguların deneyimine elverişli bir ortam sağlar ve kendi olumlu duyguları izleyicilerin deneyimlerini etkiler. Üçüncü olarak, liderler gerek kişisel gerekse davranışlarıyla örnek olmalıdırlar. Dördüncüsü, otantik liderler, kısmen beceri geliştirme ve özerklik için fırsatlar sunarak takipçilerin kendi kaderini tayinini destekler. Son olarak, sosyal değişimler yoluyla otantik liderler takipçilerini etkiler (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005).

Organizasyonları vasıtasıyla liderleri güçlendirerek, otantik liderler yüksek performanslı organizasyonlar oluşturabilirler, bu sayede tüm üyeler potansiyellerine ulaşmaları için teşvik edilir ve ilham verilir. Öncelikle, liderler otantik davranışlar ortaya koymalıdırlar ardından insanlara eşit davranarak, dinleyerek ve onlardan öğrenerek karşılıklı saygı iklimini teşvik etmelidirler. Bunu gerçekleştirmek için liderler sahte değil gerçek davranmalıdırlar. Otantik lider olmak için konuşmalarında açık olmalı ve yapıcı eleştirilere müsaade edilmelidir. Otantik bir lider olmak, başkalarına önderlik etmek için bilgi, cesaret ve güven veren güçlü konuşmalar yapmayı gerektirir. Otantik liderler diğerlerine güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde, çalışanlar ve sonuç olarak örgüt için güven ortamı oluşacağı söylenebilir (Craig, George, & Snook, 2015).

Liderlerin kendi başlarına örgütün hedeflerini gerçekleştirmeleri oldukça zordur. Dışarıdan kendine çok fazla güvenen yöneticilerin bile destek ve tavsiye alması gerekiyor. Gerekli destek olmadan, yöneticiler hedeflerine ulaşamayabilirler. Otantik liderler hedeflerinden ayrılmamak için olağanüstü destek ekipleri oluştururlar. Bu takımlar belirsizlik zamanlarında onlara danışmanlık yapar, zorluk zamanlarında onlara yardım ederler (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007).

Empati kullanımı, otantik liderin temel niteliği olan ilişkisel şeffaflıkla ilgilidir. Otantik liderlikle karşılaştırıldığında, empatiye belirli bir bağlamsal nitelik atanmamıştır. Fakat, liderlerin empatiyi ilişkilerin iyileştirilmesi veya iş sonuçlarının elde edilmesi için otantik bir şekilde kullanmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Empati otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık niteliğini benimsemek için önemli olabilir. Buda takipçilerin bağlılığını etkileyebilir. Yani lider ile takipçi arasında bir bağ kurulmasına veya artmasına katkıda bulunabilir. Otantik liderlik bağlamında düşünüldüğünde empati, güvenin derinleşmesine

dayanan işbirlikçi ilişkilerin gelişimini etkilemekte ve takipçi katılımı, verimlilik, bağlılık, örgütsel sadakat gibi sonuçları etkilediği söylenebilir (Bravo, 2018).

Motivasyon

Gündelik hayatta davranışlarımızın belirli amaçları vardır. Örneğin lokantaya giden bir kişinin amacı karnını doyurmak iken bir örgütte çalışan kişinin amacı ise gelir elde etmek ve sevdiği işi yapmak olduğu söylenebilir. Ekonomik koşulların yapılan bir iş için elzem olduğu düşünülse de yeterli olduğu söylenemez. Bir bireyin çalışma nedenleri bir sorumluluğa sahip olma, yükselme azmi, bir örgüte ait olma, insanlarla iş birliği yapma, bazı çıkarlar elde etme ve çalıştığı işten zevk almasıdır. Yani bireyler çalıştıkları işlerden zevk aldıkça daha mutlu olabilirler. Bu bağlamda güdülerin birey gereksinimlerinin ifadeleri olduğu söylenebilir (Özkalp & Kirel, 2010).

Daha katılımcı bir iş gücünün elde edilmesi için öncelikle örgüt üyelerini motive eden güçlerin neler olduğunun anlaşılması gerekir. Bunlar temel ihtiyaçlarımızı gidermemize yardımcı olan güdülerimizdir. Güdülerin bunu başarması bireyleri harekete geçirmesiyle olur. Duyguların motivasyonların oluşmasında çok temel bir işlevi vardır. Bu bağlamda düşünüldüğünde motivasyon ve duygu kelimeleri aynı kökten gelmektedir. Bu kelimeler Latince *movere* kelimesinden türemiş ve harekete geçme anlamına gelmektedirler (McShane & Glinow, 2016).

Motivasyon kelimesi köken bakımından Fransızca ve İngilizce motive kelimesinden ortaya çıkmıştır. Bu kelimenin Türkçe karşılığı saik, harekete geçirme ve güdüdür. Özetle motivasyon bireyi belirli bir amaç doğrultusunda harekete teşvik eden güç olarak tanımlanabilir. Bu tanım doğrultusunda motivasyon kavramı incelendiği zaman, örgütlere hizmet yada üretim amacıyla gelen kişilerin belirli hedefler doğrultusunda özendirilmesi olarak tanımlanabilir (Eren, 2004).

Başka bir açıdan incelendiğinde kavram olarak motivasyonun bir bireyi farklı etkiler altında bırakarak bu etki var olmadan önce davrandığından farklı davranışlar sergilemesini sağlanmasını betimlediği görülmektedir. Özellikle motivasyonla ilgili tanımlar incelendiğinde beklenti, ihtiyaç, geri bildirim ve amaç gibi kavramların üstünde durulmuştur. Bu bağlamda incelendiğinde motivasyon sürecinin üç aşamadan gerçekleştiği söylenebilir. Öncelikle insanı hedefe yönelten iç uyarıcı, ikinci olarak hedef için gerçekleştirilen davranış ve son olarak elde edilen hedefdir. Özetle yöneticinin temel görevinin etkin bir örgüt oluşturmak olduğu ve bu amacına ise motive olmuş bireyle ulaşabileceği söylenebilir (Şimşek vd., 2014).

Özellikle motivasyonla ilgili tanımlar incelendiği zaman süreklilik, çaba ve yönlendirme kavramları ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilk olan süreklilik kişilerin yaptığı davranışlarda sürekliliği temsil eder. Örneğin eğitim yöneticilerinin okulu gereksiz olarak terk etmeden sürekli olarak çalışmaya devam etmeleridir. İkincisi olan çaba ise bireylerin çalışmalarındaki yoğunluğu ve çok boyutluluğu göstermektedir. Örneğin öğretmenlerin bir konuyu anlatırken sadece okul kitabını değil ek kaynaklar kullanmak istemesi buna örnek gösterilebilir. Son olarak ele alınan kavram olan yönlendirme ise süreklilik ve çabanın devamlılığı için oldukça önemli olduğu düşünülür. Örneğin rehber öğretmenlerin öğrencileri doğru yönlendirmesi diğer süreçlerinde sağlıklı işlemesine yardımcı olacağı düşünülmektedir (Lunenburg & Ornstein, 2013).

Bunlara bağlı olarak motivasyon bir eylemi gerçekleştirmek için insanların dışsal ve içsel faktörlerden aldığı güç olduğu söylenebilir. Motivasyonla ilgili yapılan araştırmalar genellikle insanları harekete geçiren şeylerin neler olduğunu üzerine odaklanır. İnsanların para, yiyecek ve başarı gibi temel ihtiyaçlarının var olduğu söylenebilir. Buna bağlı olarak bu amaçlarına ulaşmak için belirli bir çaba ortaya konulması gerektiğinin farkındadırlar. İnsanlar bu ödüller vasıtasıyla ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar (Barutçugil, 2004).

Bu ödüller dışsal ve içsel olabilirler. İçsel ödüller bireyin davranış ve duygularını doğrudan etkileyerek bireyin bir hedefe ulaşma sonucunda elde ettiği başarı duygusunu betimlemektedir. Dışsal ödüller, genellikle yöneticiler tarafından verilen maddi ya da maddi olmayan ödüllerini kapsamaktadır. Temel olarak çalışanların motivasyonun, onların performanslarını etkilediği düşünülmektedir. Yönetici bu bağlamda motivasyonu bir araç olarak kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştırmaya çalışır. Bir organizasyondaki motivasyonun artması aynı zamanda örgütün motivasyonunu da arttıracığı düşünülmektedir (Barutçugil, 2004).

Yöneticiler temel olarak örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve çalışanların mümkün olduğu en yüksek derecede verim sağlamalarını isterler. Bu niyetle çalışanları hedefler doğrultusunda motive edebilmek için teşvik primi, sevgi, statü, iş doyumu ve terfi gibi manevi ve maddi imkanlar sunmaya çalışırlar. Çalışanların ihtiyaçlarının gerekli tatmini sağlandıkça, çalışanların amaçlarına ulaşabilecekleri yönünde geniş bir kanı olduğuna inanılır. Özetle çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarının bir araya gelerek daha etkin ve verimli şekilde örgütsel hedeflerin gerçekleştirilme sürecine varılacağı düşünülmektedir. İş görenlerin güdülenmesi ödül, ceza, davranış ve tutumların örgüt lehine yönlendirilmesi ile sağlanabilir (Mahmut, 1996).

Sinir bilim araştırmaları incelendiğinde insanların davranışlarında ve karar vermelerinde duygularının ve motivasyonlarının önemli derecede etkili olduğunu açıkça gör÷lmektedir. Tam olarak insanları neler motive ettiğinin bir listesi olmasa da korunma, stat÷, yetki ve sosyal etkileşim gibi davranışların motivasyon için önemli değişkenler olduğu araştırmalarda ortaya konulmuştur. G÷d÷ler arka plandaki duygularla ortaya çıkar. Yani öncelikle bir çalışanın yaşadığı duygu onu bir yönde davranış sergilemesi için motive eder. Önemli olan bu duyguları doğru şekilde yönlendirilmesi önemlidir (McShane & Glinow, 2016).

Birey gereksinimleri kaynaklı g÷d÷ler dört bölümde incelenebilir. Bunların birincisi içg÷d÷dür. İç g÷d÷, bireyleri davranışlara iten bilinçsiz davranışları kapsamaktadır. İç g÷d÷nin diğer bir özelliği ussal davranışlar sınıfına girmemesidir. Başka bir değişle insanları doğal ya da hayvansal davranışlara yönelten g÷d÷lerdir. İç g÷d÷ler fizyolojik ve öğrenme sonucunda değişmemelidir. Özetle, belirli refleksle dayalı davranışları içermesine rağmen insanların davranışlarını açıklamada yetersizdir. İkinci olarak fizyolojik g÷d÷ler ise insanların ihtiyaçlarını karşılamaları için gerekli olan temel ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu g÷d÷ yarı bilinçsiz yarı bilinçli olduğu söylenebilir. Bu g÷d÷ye örnek olarak giyinme, ısınma ve barınma gibi şeyler örnek gösterilebilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001).

Üüncü g÷d÷ler ise sosyal g÷d÷lerdir. İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik, insanların bilinçli ilişkiler ağı kurabilmesidir. İnsanları toplumsal hayata iten ve birlikte yaşamalarını sağlayan g÷d÷nin ise ussal olduğu söylenebilir. İnsanlar bir araya gelerek güç ve iş birliği sağlayabilirler. Bu sayede gelenek, alışkanlıklar ve toplumsal kurallara uyum sağlayabilirler. Bu g÷d÷lerden dördüncüsü psikolojik g÷d÷lerdir. Psikolojik g÷d÷ler bireyin doğuştan veya daha sonra elde ettikleri g÷d÷lerdir. Bunlar vasıtasıyla bireylerin davranış modellerinin oluştuğu söylenebilir. Aynı zamanda bu g÷d÷lerin ruhsal veya d÷şünsel durumlardan oluştuğu da söylenebilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001).

Motivasyona dair yaklaşımların birçoğu insan davranışlarının sebeplerini anlamamıza yardımcı olmasına rağmen, hepsini açıklamada yetersiz kaldığı gör÷lmektedir. Bu nedenle insan davranışlarını daha geniş anlamda ele almak gerekmektedir. Bu yüzden davranışları bir b÷t÷n olarak ele alındığında daha geniş bir bakış açısıyla açıklamak için motivasyon teorilerinin açıklanmaya ihtiyaı vardır. Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki ana kısımda incelenebilir (Ceylan, 2014).

Kapsam Kuramları

Bu başlık altında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör kuramı, Kazanma ihtiyacı teorisi ve Aldelfer'in Erg kuramı incelenmiştir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinenin Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisi teorisi olduğu söylenebilir. Maslow insanların temel ihtiyaçların olduğunu varsaymaktadır. Buna bağlı olarak, beş farklı ihtiyaç türü belirlemiştir. Daha sonra onları hiyerarşik sıraya sokacak şekilde yerleştirdi.

Maslow'a göre bir seviyedeki ihtiyaçlar bir kişinin “daha yüksek” ihtiyaçları karşılamaya odaklanmadan önce karşılanmalıdır. Tüm ihtiyaçlar karşılanmazsa, kişi açlık, susuzluk ve uyku gibi fizyolojik ihtiyaçlarının hakimiyeti altında olacaktır. Ancak bu ihtiyaçlar karşılanır karşılanmaz yüksek motivasyona odaklanır:

1. Fizyoloji: Korunma, açlık, bedensel ihtiyaçlar
2. Güvenlik: Duygusal ve fizyolojik zararlardan korunmak
3. Sosyal: İnsan ilişkileri
4. Saygınlık: Statü, tanınma, öz saygı ve başarı
5. Kendini Gerçekleştirme: Yeteneklerden faydalanma, başarı, potansiyel kullanma (Robbins & Judge, 2012; Smith, 1982).

Fizyolojik ihtiyaçlar insan vücudunun homeostasis mekanizmasıyla yakından ilişkilidir. Homeostasis ise insanın vücudundaki fizyolojik dengenin korunmasını betimlemektedir. Mevsimlere göre elbiselerinin kalınlığının ayarlaması ve vücut sıcaklığının 36.5 derecede sağlıklı bir şekilde kalması örnek gösterilebilir. İnsan vücudundaki besin dengesi de buna örnek gösterilebilir. Yani insanın doğuştan getirdiği bu ihtiyaçlar tatmin edilmezse üst düzeydeki gereksinimler ortaya çıkmaz. Fizyolojik ihtiyaçları giderildikten sonra insan oğlunun karşılaması gereken bir diğer ihtiyacı ise güvenlidir. İşsiz kalma, hastalanma ve korunma gibi gereksinimleri içinde barındıran güvenlik gereksinimi insanlar için oldukça önemlidir (Aşan vd., 2006).

Bu iki gereksinim karşılandıktan sonra insanoğlunun sosyalleşme, sevmeye ve sevilme gibi ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç insanların toplu olarak yaşamak içgüdülerinden kaynaklanmaktadır. Bir diğeri ise saygınlıktır. Saygınlık temel olarak bireyin kendi ve başkalarına saygın gözükmek istemesinden kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda insan kendine karşı olumsuz duygulardan kurtularak güven duygusunu geliştirmiş olur. Bu

basamakların en son aşamasında bireyin kendini gerçekleştirme vardır. Bireylerin kapasitelerini tam olarak ortaya koymalarını açıklamaktadır (Aşan vd., 2006).

Maslow'a göre insanların bir alt basamaktaki ihtiyacı giderildiği zaman bir üst basamağa dair ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bir basamakta insan ihtiyacını gidermek için kullanılan aracının diğer basamaklarda işe yaramadığı bilinmektedir. Maslow insanların en fazla fizyolojik en azda kendini gerçekleştirme ihtiyacının tatmin edebileceğini belirtmiştir. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde bir birey sahip oldukları şeylerle değil sahip olmadıkları şeylerle motive olurlar. Bireyler sahip olduklarını kaybetmek istemezler fakat sahip olmadıkları şeyleri elde etmek için daha fazla çaba sarf ederler. Bu yüzden yöneticiler çalışanların tatmin etmek istedikleri ihtiyaçlarını çok iyi şekilde belirlemelidir. Bu ihtiyaçları giderme konusunda çalışanlarına yardımcı olan bir yönetici çalışanlarını daha kolay motive edeceğine inanılmaktadır (Güney, 2011).

Yöneticilerin bu yönlü motivasyonunu sağlamak için yapılması gereken şeylerden birisi kaynak, özerklik, eğitim ve sorumluluk gibi nitelikleri içeren bir iç çevresi oluşturabilmektir. Bu yönüyle, kurumlar çalışanlara kendi potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koyma fırsatları sunacaktır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı bu anlamda yöneticilerin çalışanların hangi durumlarda motive olacaklarını anlamaya yardımcı olacaktır. Bu bağlamda yönetici motivasyon süreçlerini göz önüne alarak ve duruma uygun şekilde davranarak çalışanlarını motivasyonlarını sağlayabilecektir (Şimşek vd., 2014).

Herzberg'in çift faktör kuramı.

Herzberg'in cevap aramaya çalıştığı soru “ insanlar işlerinden ne ister ?“ olmuştur. Bu amaçla 200 kişi üzerinde yaptığı araştırmada bazı unsurların bireyleri motive ederken önemli bir etki oluşturmadığı orta çıkmıştır. Fakat bu unsurların yokluğunda bireyleri olumsuz yönde etkilemektedir. Herzberg yaptığı araştırmada katılımcılara işlerinde kötü yada iyi hissettikleri zamanları belirtmelerini istemiştir. Herzberg yaptığı bu 12 araştırma vasıtasıyla bireyin işine karşı tutumlarını gruplandırabilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda insanların işlerine karşı kendilerini iyi hissettikleri ve kötü hissettikleri durumların farklı olduğunu belirtilmiştir. Bu gruplar işe karşı olumsuz ve olumlu iş doyumlarını içermektedir. Genel olarak bakıldığında olumlu iş doyum grubunda başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve tanınma gibi unsurlar girerken, gözetim, ücret, ilişkiler, iş koşulları gibi faktörler iş doyumunu olumsuz etkileyen faktörleri içermektedir (Özkalp & Kirel, 2010).

Herzberg'in çift faktör kuramı işgörenlerin çalışmasını engelleyen, onları kötü motive eden, tatminsizliğe ve işten ayrılmalarına sebep olan hijyenik etmenler ile işgörenin iş

doyumunu sağlayan, onları işlerine yönelik olumlu etkileyen ve mutlu olmaları sağlayan özendirici etmenler olmak üzere iki faktörü içermektedir. Hijyenik etmenler çalışanları pozitif yönde etkilemediği gibi onları olumsuz yönde etkileyen faktörlerin toplamıdır. Bunun tam tersine özendirici etmenler ise işgörenlerin çalışma koşullarına pozitif düzeyde katkıda bulunmaktadır (Oktay, 1996).

Hijyen faktörlerin zayıf olması iş doyumunun oluşmamasına sebep olduğu düşünülmektedir. Bu faktör, bireylerin işe olan doyumlarını opozitif yönde etkilerken, tek başlarına bireyi işe karşı motive etmemektedir. Hijyenik etmenlere yöneticilerin aldığı yanlış kararlar, fiziksel alt yapı eksikliği, ücret yetersizliği, istihdam güvensizliği, yönetici-işgören ilişkilerinin yetersizliği, teknik bilginin yetersizliği ve saygı eksikliği gibi örnekler verilebilir. Özendirici etmenler ise işi tamamladıktan sonra algılanan doyum ve mutluluk, ödöl alma ve takdir edilme, karara katılma, terfi imkanlarının bulunması, iş olanaklarının kendini geliştirmesi için uygun olması gibi örnekleri içermektedir (Barutçugil, 2004; Oktay, 1996).

Herzberg'in bu araştırması çalışanların motivasyonunu değerlendirmede farklı bir bakış açısı getirmiştir. Herzberg'in bu kuramından önce yöneticiler maaş ve çalışma saatleri gibi unsurlar kullanarak çalışanları motive etmek istiyorlardı ve bunda motivasyonu sağlamıyordu. Herzberg buna bir açıklama getirerek bu bağlamda işi genişletme ve rotasyon oluşturma gibi unsurları ile bu faktörleri zenginleştirmiştir. Herzberg bu çalışması iş performansı ve iş doyumunu açısından eleştirilmiştir. Çünkü iş doyumunu düşük olan kişilerin performanslarının yüksek olabileceği gibi iş doyumunu yüksek olunca performansta düşük olabilir (Ceylan, 2014).

Sonuç olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör kuramları bir çok yönden benzerlik göstermektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki fizyolojik, güvenlik ve sevgi basamaklarının Herzberg'in çift faktör kuramlarındaki hijyenik etmenler kuramını karşıladığı, Maslow'un saygı, statü, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme basamaklarının ise Herzberg'in özendirici etmeni ile eş değer olduğu söylenebilir. Herzberg iş doyumunu sağlamanın yolunu sorumluluk taşımak, başarılı olmak olduğunu savunmasının yanında ekonomik koşulların çokta önemli olmadığı belirtirken, Maslow ise öncelikle ekonomik faktörlere vurgu yaparak bunlarsız başarının elde edilemeyeceğini belirtir (Oktay, 1996; Sabuncuoğlu & Tüz, 2001).

Kazanma ihtiyacı teorisi.

McClelland'a göre motivasyonun sağlanması için bireyin elde etme ve kazanma isteğine göre farklılık göstermektedir. Bireyin kazanma ihtiyacı zor bir kazanımı elde etmek,

uzmanlaşmak, yüksek standart elde etmek, yeteneklerini ortaya koyarak ve başkalarıyla yarışma halinde olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Üst düzeye çıkmak isteyen kişilerde toplam üç özellik gözlenmektedir. Birincisi, orta zorluk seviyesinde işlerde çalışmayı tercih ederler. İkincisi, kendi çabalarıyla elde edebilecekleri durumlardan motive olurlar. Son olarak, çok fazla geri bildirim almak isterler (Barutçugil, 2004).

McClelland'a göre başarı güdüsü dört farklı aşamadan oluşmaktadır (Şimşek vd., 2014):

1. Katılımcılar nasıl konuşacağı, düşüneceği ve davranacağı hakkında bilgi vermek.
2. Katılımcıları belirlenmiş iş amaçları için motive etmek.
3. Katılımcıların kendilerine ilişkin bilgi sunmak.
4. Katılımcıların geçmişte yaşadıkları deneyimleri ön plana çıkararak birliktelik duygusu oluşturmak.

McClelland, Maslow'un hiyerarşi kavramına karşı çıkmıştır. Bunun yerine motivasyonun güç, irade, başarı ve bağlanmadan meydana geldiğini ortaya koymuştur. Yani McClelland başarı, güç ve ilişki kurmak üzere toplam üç ihtiyacın varlığından bahsetmiştir. Başarı ihtiyacı bireyin kendi gücünün yeteceğinden daha yüksek hedefler koyarak çalışmasını ima etmektedir. İkinci olarak bireyler diğerlerini etkisi altına alma niyetiyle güç kazanma ihtiyaçlarını ortaya koymaktadırlar. Son olarak ilişki kurma ihtiyacı ise bireylerin bir topluluğa girme ve sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyacını yansıtmaktadır (Sığrı & Gürbüz, 2014).

Başarı güdüsü olan bireyler; istekli şekilde zorlayıcı işlere girerler, yaptıkları işin sonucunu görmek isterler, amaca yöneliktirler, belirli bir ölçüde risk yüklenirler ve işleri çözmek için yeterince sorumluluk alırlar. Güç kazanımına gereksinim duyan bireyler; statü ve etki alanlarına önem verirler, kendilerine gücü sağlayacak yarışmacı ortamı severler ve özetle etki ve güç alanlarının olmasını isterler. Bağlanma güdüsü olan bireyler ise; grup içinde kimlik duygusuna sahip olmak isterler, kokteyl ve parti gibi toplumsal faaliyetleri içinde olmak isterler, başkaları tarafından sevilme isterler ve arkadaşları ile duygusal ilişkiler kurmak isterler (Aşan vd., 2006).

Bu belirtilen üç ihtiyaç hakkında düşünüldüğünde McClelland ve diğer araştırmacılar genellikle başarı ihtiyacına odaklanmışlardır. Çalışanların başarı ihtimallerinin arttığını gözlemledikçe performanslarını en yüksek düzeye çıkardıkları gözlemlenmiştir. Çünkü şansa bağlı gelen başarıların çalışanları mutlu etmediği ortaya konulmuştur. Aynı şekilde yüksek

başarı olasılığından da hoşlanmazlar çünkü böyle bir durumda kendi yeteneklerini ortaya koyamazlar. Yani çalışanlar kendilerini zorlayan hedefler koymak isterler (Robbins & Judge, 2012). Özetle, başarı güdüsünün sadece bireylerin motivasyonu üstünde etkisinin olduğu söylenemez. Bunun dışında bireylerin görevlerinin kesin şekilde önceden belirlenmesi geçerli olarak görülmemektedir (Eren, 2004).

Alderfer'in erg (VİG) kuramı.

Maslow'un kuramını 1960 yıllarda tartışan Alderfer bu bağlamda yaptığı araştırmanın sonuçlarını ortaya koymuştur. Bunun sonucu olarak varlık, ilişki ve gelişme kelimelerinin baş harflerini kullanarak ERG(VİG) kuramını geliştirmiştir. Bu kuramdaki varlık kavramı Maslow'un kuramındaki ilk iki basamağa denk gelmekte yani genellikle ekonomik kazanımlarla giderilebilen fizyolojik ve güvenlik unsurlarını içermektedir. İkinci kavram olan ilişki ise Maslow'un sosyal ilişkiler ve saygınlık görme basamaklarıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Çalışanlar için diğer çalışanlarla ilişki kurmak oldukça önemlidir. Çalışanlar günlerinin çok uzun bir süresini çalışma arkadaşlarıyla geçirir. Gelişme kavramı ise Maslow'un öz saygı ve kendini gerçekleştirme basamakları ile alakalıdır. Bireyin yetenekleri vasıtasıyla çevresi için üretici ve değiştirici etkiler oluşturması bunun yanında kendini de geliştirmek istemesini içermektedir (Aşan vd., 2006).

Alderfer ile Maslow'un kuramları arasında benzer ve farklı yönler vardır. Alderfer temel olarak ilişki ve var olma ihtiyaçları karşılandığı zaman birinci olarak ilişkilerindeki tatminsizliğin, var olma ihtiyaçlarının yüksek düzeyde tatmin olmasını arttırmaktadır. İkinci olarak gelişim ihtiyacının daha az tatmin edilmesi ilişkilerin güçlenmesine sebep olmaktadır. Başka bir deyişle değerlendirilecek olursa, üst düzey ihtiyaçlarının tatminsizliği arttıkça, alt düzey ihtiyaçlar artmasına sebep olmaktadır. Bu ise genel anlamda saldırma ve engelleme tepkisini gösterir. Bir amacını gerçekleştiremeyen birey daha önce hiç gerçekleştiremediği bir amaca tekrar yönelmektedir (Özkalp & Kirel, 2010).

Maslow ile Alderfer arasındaki temel farklardan birisinin Alderfer'in üst sıralardaki doyuma erişimin azaldığı durumlarda alt basamaklardaki doyumlara erişmek için kişinin arzusunun artacağını ortaya koymasıdır. Bunun yanında gereksinimlerin ortaya çıkmasında bağımsız olmasından ziyade toplu olarak olabileceği Alderfer tarafından ortaya konulmuştur. Bu bağlamda Alderfer, Maslow ile karşılaştırıldığında hiyerarşik ve tez yönlü bir motivasyon süreci ön görmediği söylenebilir. Örneğin varlık sürdürme basamağı olmadan birey gelişme basamağının öğelerine karşın arzu duyabilir. Bu noktada Maslow'dan farklı olarak Alderfer'in üst sıralardaki tatminsizliğin alt sıralardaki motivasyon basamaklarını gerçekleştirmek için

tetiklediği söylenebilir. İnsan ilişkilerinde başarısız olan bir bireyin görece daha iyi koşullarda çalışmak ve kazanç elde etmek istemesi buna örnek gösterilebilir (Aşan vd., 2006).

Özetle, Clayton Alderfer yaptığı deneysel araştırmalar sonucunda bir model ortaya koymuştur. Bu araştırmasında diğer motivasyon çalışmaları gibi ihtiyaçları sınıflandırma yolunu seçmiştir. Bu kuramın diğerlerinden temel farklı bir üst basamağa ulaşmak için alt basamaktaki ihtiyacın doyuma ulaşma zorunluğunun olmamasıdır. Alderfer'in bu kuramına ilişkin az sayıda çalışma yapılmasına karşın, bu kuram diğer kuramlarla karşılaştırıldığında daha az kısıtlayıcı olduğu için savunulmaktadır (Ceylan, 2014).

Süreç Kuramları

Bu başlık altında beklenti teorisi, eşitlik kuramı ve amaç kuramı incelenmiştir.

Beklenti teorileri.

Vroom tarafından ortaya konulan beklenti teorisi bireylerin performanslarını değerlendirerek bu sayede yüksek gayret göstereceklerini ortaya koymaktadır. Birey gösterdiği performans karşılığında terfi, ücret ve prim görmek ister. Yani bireysel gayretler, temel olarak bireysel performansı ortaya çıkartabilir. Bu performansı ise örgütsel ödüllerin ortaya çıkaracağını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak bireysel hedefler ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda teori üç ilişki üzerine yapılanmıştır. Bu ilişkiler gayret-performans, performans-ödül ve ödül-bireysel hedefler ilişkisidir. Bu teori temel olarak çalışanların temel koşullara ulaşmak için çalıştıkları ve neden motive olamadıklarını açıklamaktadır (Robbins & Judge, 2012).

Yöneticinin temel görevlerinden bazıları örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli çabayı ortaya koyması ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamaları için çalışanlara fırsatlar sunmasıdır. Yöneticilerin çaba göstermesi gereken temel hususlardan birisi işin kendisi için gereklilikler ile çalışan yetenek ve becerileri arasında doğru bir bağlantı kurabilmeleridir. Çalışanların motivasyonlarını arttırmak için yöneticiler çabalarının sonucunda ne elde edeceklerini bilmeleri önemlidir. Bunun birlikte çalışanlar hedeflerine ulaşmak için kendilerinde yeterli yeteneğe sahip olduklarını bilmelidirler (Barutçugil, 2004).

Vroom'un teorisine göre çalışanın motive olması yaptığı iş sonucunda elde edeceği ödülün var olmasını bilmesinin yeterli olmadığıdır. Çünkü buradaki önemli olan şey bu çalışanın hedef ödül için kendi içinde yüklediği anlamında ne olduğudur. Bu teori işin hedefleriyle çalışanın hedefleri arasındaki ilişkinin açıklanmasına yardımcı olması olduğu söylenebilir. Bu teori bağlamında davranışlarını ortaya koyacak yönetici şu noktalara dikkat etmelidir (Şimşek vd., 2014):

- İş ve ödül arasındaki ilişkiyi ortaya koymalı,
- Örgütteki bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla örgütsel ödülleri belirlemeli,
- Ödül ve iş arasındaki ilişkiyi kurgulamak üzere bir ödül sisteminin belirlenmesi,
- Çalışanlara hedefleri yerine getirecekleri konusunda güven telkininde bulunmalı,
- Örgütteki çalışmaları olumsuz engelleyebilecek örgütsel engellerin kaldırılması konusunda yöneticinin gerekliliklerini yerine getirmeli,
- Çalışanların başarılı olabilmeleri için gerekli eğitim almalarını yöneticilerin sağlamalı

Özetle bu kuramla ilgili bazı olumlu ve olumsuz yönlerin olduğu söylenebilir. Öncelikle olumlu yönlerden bahsetmek gerekirse, bireyin gösterdiği çaba sonucunda alacağı mükafat arasında kurduğu ilişki yani bireyin geleceğe yönelik ümidiyle değeri arasındaki durum güdülenmesinin temelini oluşturmaktadır. Bu kuram çalışanların değer verdikleri şeyleri sürdürmek için sürekli çalışacaklarını ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalar çaba, ödül ve değer arasındaki ilişkinin diğer araştırmalar tarafından büyük oranda kanıtlandığını ortaya koymaktadır. Olumsuz yönlerinde ise kuramın tersine insanlar genellikle elindekilerle yetinip daha iyiyi aramaya gitmezler. Yani insanların ödüllere olan ihtiyaçları zaman içinde farklılaşmaktadır (Eren, 2004).

Bir diğer beklenti kuramı ise Lawyer-Porter tarafında geliştirilmiştir. Bu model Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı temellendirilerek oluşturulmuştur. Bu teori bağlamında düşünüldüğünde ödülün bireyi motive eden asıl unsur olduğu düşünülmektedir. Lawyer-Porter ve Vroom kuramları karşılaştırıldığında yüksek çabanın yüksek getireceği fikrinin tersinin görülmesidir. Bu modele göre öncelikle iş görenin performansının öncülleri ödül, çaba, rol, kişilik ve yetenek özellikleridir. Bununla birlikte insanların elde edebileceği ödüller iki çeşittir. Bunların ilki bireyin fazla mesai yapması yada bir sorunu çözmesi olan içsel ödüdür. İkincisi ise maaş artışı, eğitim sağlamak ve terfi gibi dışsal ödüllerdir. Bu iki ödül çeşidi dışında modelde yer alan başka bir kavram algılanan eşit ödül algısıdır. Bu ise birey kendisine karşı bir haksızlık yapıldığını düşünürse motivasyonun azalacağı farz edilmektedir (Sığrı & Gürbüz, 2014).

Beklenti kuramına göre bekleyiş motivasyondan etkilenir. Bekleyiş birey davranışlarının kendi içinde bir sonucunun olmasını betimlemektedir. İnancı belirlemek için 0'dan 1,0'a kadar derecelendirme kullanılmaktadır. Eğer beklenti 0 ise hedeflenen sonucun ortaya çıkmayacağı, 1,0 ise hedeflenen sonucun ortaya çıkmasıdır. Motivasyon tarafından

etkilenen valence bireyin ödüle ilişkin verdiği değeri temsil etmektedir. Bu ise -1,0 ile +1,0 arasındaki derecelendirme arasında değişmektedir (Şimşek vd., 2014).

Bu kurama göre yüksek doyumluluğun yüksek başarıyı sağlayabilmesi için çalışanlar ödül ve beklentileri arasında bir denge kurulmalıdır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde ödüllerin örgüt içinde adil bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Bu kuramda ortaya konan en önemli noktalardan birisi iş görenleri bekledikleri şekilde iş doyumunu sağlanamayabilir. Bu kuram genel olarak ödüllendirmenin adaleti ile ilişkilidir. Örgütlerde ortaya çıkan çatışma ortamı çabayı olumsuz şekilde etkilemektedir (Eren, 2004).

Vroom'un modeliyle karşılaştırıldığı zaman Lawyer-Porter'ın modeli daha uygulanabilir olmasına rağmen yönetimde istediği etkiyi yaratacağı söylenemeyebilir. Performans-ödül ilişkisinin belirlenmesi, istenilen performansın önceden belirtilmesi ve hangi ödüle iş görenlerin değer verdiğini belirlemek oldukça zor görülmektedir. Lawyer-Porter performans ve çaba arasındaki ilişkiyi betimlemesine rağmen, modelin ele almadığı konular ise işin yapılma durumu, işe ilişkin belirsizlikler, işin diğer bölümlerle olan ilişkisi ve işin kendi yapısıdır (Ceylan, 2014).

Eşitlik kuramı.

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı temel olarak sosyal hayatta adalet, haklılık ve doğruluk gibi kavramları betimleyen motivasyon kuramıdır. Bireylerin davranışları ve inançları arasındaki sürekliliği ortaya koymaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin çalışan tarafından eşitsizlik veya eşitlik algılanmasına göre motive olması durumuna motivasyonun eşitlik kuramı üstünden incelenmesi olduğu söylenebilir. Bu kuramda çalışanlar örgütleri için ortaya koydukları çabayla, örgütteki diğer çalışanların ortaya koydukları çaba sonucunda elde ettiklerini karşılaştırarak bu iki durumu eşit olarak algıladıklarında motivasyon durumları artmaktadır. Örgüt üyeleri bu durumu girdi ve çıktılarının dengesi açısından değerlendirmektedir. Girdi öğelerini çalışanlar yetki, deneyim ve eğitim açısından değerlendirirken çıktı öğelerini terfi, tanınma, takdir ve ücret açısından değerlendirdiği söylenebilir (Barutçugil, 2004).

Çalışanlar ödüller arasındaki adalet olup olmadığını anlamak için diğer çalışanlar ile karşılaştırma yapmaktadırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken bir çalışan kendine verilen ödüllerin yine kendisinin sunduğu girdilerin oranına göre bir diğer çalışanın aldığı ödüllerin onun girdilerine olan oranına göre oluşan eşitlik veya eşitsizlik durumuna göre değerlendirmektedir. Eğer bu denge çalışanın kendi lehine eşitsizlik getirirse kendi girdilerini arttırmanın ya da kendini geliştirmenin yollarını arayacaktır. Bunun dışında diğer

alışanlarında girdilerini olumsuz olarak etkileyerek kendi değeriğini arttırmaya çalışabilir. Bu bağlamda düşünöldüğünde çalışanlar için sürekli adaletli bir ortam sağlanmalı ve dengenin korunması sağlanmalıdır. Eğer alışanlar kendi aralarında dengenin ve eşitliğin sağlandığını anlarırsa kendileri için olumlu bir ortamın oluşacağıının farkındalığı oluşabilir (Eren, 2004).

Eşitlik kuramı temel olarak çalışanların işe yönelik davranışlarının anlaşılması için oldukça önemli olmuştur. Bu kuram sayesinde çalışanların işlerine karşı hissettikleri eşitlik veya eşitsizlik durumunda, işe ilişkin davranışlarında bu algıya göre davranışlar geliştirmektedir. Ödüller, maaş ve parasal ödüller gibi şeyler kolay ölçülebildikleri için bu yönlü gözlemlerin dağıtılış biçimlerine göre çalışanların motivasyonun etkilendiğı söylenebilir. Adams'ın bu kuramının sosyal karşılaştırma kuramları içinde en popüler olanının olduğu söylenebilir (Şimşek vd., 2014).

Amaç kuramı.

Locke tarafından ortaya konan bu teoride örgütte çalışanların motivasyonunu tetikleyen ve yönlendiren en önemli faktörlerden birisi çalışanlar için ortaya konan amaçlar olmasıdır. Bu amaçlar iş görenlerin işleri yapmasında bir harita ortaya koymasının yanında yöneticiler açısından geri bildirimlerin önceden belirlenmiş hedefler sebebiyle önemlidir. Locke'a göre bir kişinin belirli bir amacı varsa ona ulaşınca kadar ona çalışır (Paşamehemtoğlu & Yeloğlu, 2014; Aşan vd., 2006).

Eylem açısından nesne görevi üstelenen amaç belirli bir zaman diliminde bir işi bitirmek ve belirli sayıda mal üretmek gibi durumlarla örneklendirilebilir. Locke'a göre amacın özelliğini belirten bazı önemli noktalar vardır. Bunlardan ilki olan belirginlik amacın niceliksel olarak belirli olmasını betimlerken, amacın ikinci ögesi olan güçlük ise amacın gerçekleştirilebilme düzeyini belirtir. Bunlardan sonuncusu olan, amacın yoğunluğu ise amaç için harcanan çabanın durumunu ortaya koymaktadır (Aşan vd., 2006).

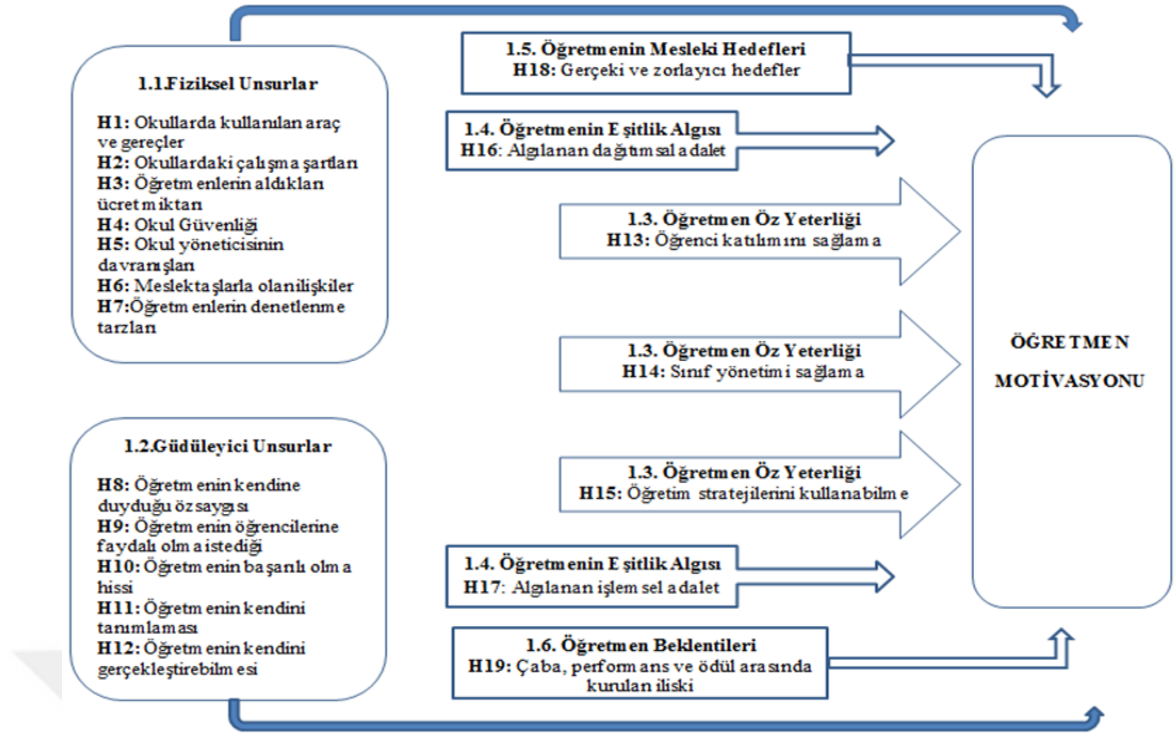
Örgütün ve bireyin amaçlara ulaşması gereken amaçların ne olduğu sorusuna yanıt verdiği için oldukça önemlidir. Amaçlar örgütsel ya da bireysel olabilir. Bu ikisinin çatışmaması için örgütün ve bireyin amaçları iyi tanımlanmalı ve birbirini desteklemelidir. Bu amaçların belirlenmesinin bazı faydalar getireceğı düşünölmektedir. Örneğin, alışanların odak noktalarının belirli bir iş için toplanmalarını sağlar. Çalışanların çabalarında artış ve düzen sağlmasına yardımcı olur. Amaçlar alışanların kararlılığını güçlendirir. Amaçlar herkes tarafından kabul edildiğinde, çalışanların amaçları gerçekleştirmesi için bazı yollar ararlar (Şimşek vd., 2014).

Sonuç olarak, yüksek performans sağlanmasında önemli değişkenlerden birinin amaçlar olduğu söylenebilir. Bu kuramın uygulama boyutunda başarı güdüsü yüksek, zorlu görevler isteyen ve bağımsız çalışanların olduğu örgütlerde daha etkili olacağı düşünülmektedir. Ayrıca düşük öz yeterliği olan kişilerin zorlu görevleri yapmaktan kaçındıkları da bilinmektedir (Aşan vd., 2006; Özkalp & Kirel, 2010).

Öğretmen Motivasyonu

Motivasyon bireyin davranışlarını tetikleyen, yön veren ve devam etmesini sağlayan dürtü olarak tanımlanabilir (George, Jones, & Sharbrough, 1996; Sully, 1910; Woodworth, 1918). Motivasyonla ilgili tanımlar incelendiğinde enerji, yönlendirme ve devamlılık kavramlarının vurgulandığı görülmektedir (Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004; Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Öğretmen motivasyonu ise öğretmenin öğrenci üstündeki etkisi, öğretim faaliyetlerindeki kendine olan güveni, algıladığı saygınlık, güvenlik, özerklik ve kendini gerçekleştirme gibi birçok faktörü kendi içinde barındırmaktadır (Anderson & Iwanicki, 1984; Geijssels, Thoonen, Sleegers, Oort & Peetsma, 2011; Jesus & Lens, 2005).

Öğretmenlerin ihtiyaçlarının, hedeflerinin ve inançlarının öğretmen motivasyonun oluşmasında öncüller olduğu gözlenmektedir (Gawel, 1997; Hoy & Miskel, 2010; Klassen & Chiu, 2010; Malmberg, 2006; Schunk, Meece & Pintrich, 2012). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Hersberg'in çift faktör teorisi, eşitlik kuramı, beklenti kuramı, hedef koyma ve öz-yeterlilik kuramları çalışanların işlerine yönelik motivasyonlarını anlaşılmasında önemli teorik çerçevelerdir (Huczynski & Buchanan, 2010; Kondakar, 2007; Locke & Henne, 1986; Robbins, Decenzo & Coulter, 2008; Smith, 1982). Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri belirlenirken yukardaki teorilerin ölçek maddesi olarak iyi bir temsil oluşturması oldukça önemlidir (DeVellis, 2016; Tezbaşaran, 1997). Literatür taraması sonucunda elde edilen teorik modelin şematik gösterimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 10. Literatür taraması sonucunda elde edilen teorik modelin şematik gösterimi

Fiziksel unsurlar.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşinin fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basamağı ile Herzberg'in hijyen kuramı motivasyonu oluşturan unsurlar açısından benzerlik göstermektedir (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011; Maslow, Frager & Fadiman, 1970). Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ya da hijyen kuramının alt seviyeleri bağlamında düştüğünde bireylerin barınma, gıda ve hava ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonu sağlar (Greenberg & Baron, 1995; Robbins & Judge, 2012). Günümüzde eğitimsel toplantılar için fiziksel alan olarak kullanılan okul binası (Senge, Cambron, Lucas, Smith & Dutton, 2012) öğretmenlerin temizlik, ısınma, bakım, onarım, aydınlatma, havalandırma, çalışma şartları, okul araç gereçleri, güvenlik ve temel ücret gibi ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Başaran, 2008; Gürsel, 2008; Lunenburg & Ornstein, 2011). Çünkü öğretmenlerin temel ihtiyaçları karşılandığında, öğretmenlerin motivasyonun bundan pozitif olarak etkileneceği düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde temel ihtiyaçların öğretmenlerin motivasyonunu etkileyip etkilemediğini araştıran bir çok çalışma olduğu görülmektedir (Addison & Brundrett, 2008; Frataccia & Hennington, 1982; Gawel, 1997). Bu bağlamda değerlendirildiğinde yapılan literatür taraması sonucunda aşağıdaki hipotezlere ulaşılmıştır.

H1: Okullarda kullanılan araç ve gereçler öğretmen motivasyonu pozitif yönde etkiler.

H2: Okullardaki çalışma şartları öğretmenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

H3: Öğretmenlerin aldıkları ücret miktarı motivasyonlarını pozitif yönde etkiler.

H4: Öğretmenlerin algıladıkları okul güvenliği motivasyonlarını pozitif yönde etkiler.

Bireyler bulundukları ihtiyaç düzeyine ulaştığında artık üst seviyedeki ihtiyaçları onlar için motivasyon kaynağıdır (Meyer, 1994). Yani fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılandıkça başka bir ihtiyaç olan ait olma ve sosyal ilişkiler ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Bireyin bir aile, arkadaş ya da bir gruba ait olma isteği artacaktır (Maslow, Frager, & Fadiman, 1970). Herzberg benzer bir şekilde eğer birey sosyal ilişkilerden yoksun kalırsa, işine karşı doyumsuzluk yaşayacağını ortaya koymuştur (Mullins, 2007; Tosi, Rizzo, & Carroll, 1994). Okullarda bu ihtiyaçların karşılanması için takım çalışması ve okuldaki herkesin birlikte yapacağı aktiviteler önemlidir (Lunenburg & Ornstein, 2011). Özellikle takım çalışması ile yönetici, üyeleri birbirine kaynaştırır. Bu kişilerin bağlılıkları arttıkça birlikte bir takım kimliği kazanacaklardır (Hobson, Strupeck, & Szostek, 2010; Luecke, 2008). Okullarda güven ortamının oluşturulması ve sosyal ilişkilerin iyileştirmesi öğretmen-öğretmen, öğretmen-veli, öğretmen-öğrenci ilişkilerini pozitif yönde etkiler ve okullarda yüksek yaşam kalitesi sunar (Fowler, 1999; Lee & Croninger, 2001). Yapılan araştırmalar incelendiğinde temel ihtiyaçların bu düzeyinin öğretmen motivasyonu ile ilişkili olduğunu gösteren bir çok çalışma bulunmaktadır (Farid, 2011; Rasheed, Aslam, & Sarwar, 2010; Sergiovanni, 1967).

H5: Okul yöneticisinin davranışları öğretmen motivasyonu pozitif yönde etkiler.

H6: Meslektaşlarla olan ilişkiler öğretmenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

H7: Denetlenme tarzları öğretmenlerin motivasyonlarını pozitif etkiler.

Güdüleyici unsurlar.

Güdüleyici faktörler Maslow ve Herzberg teorilerinin üst düzey ihtiyaçlarını içeren bireyin kendisine olan saygısı, saygınlık duyulması, başarısı, tanınması ve kendini gerçekleştirmesini içermektedir (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011; Maslow, Frager ve Fadiman, 1970; Slocum, Hellriegel & Woodnes, 2001). Yani güdüleyici unsurlar insanın psikolojik olarak gelişme ve başarıma ihtiyacı ile ilişkilidir. Eğer bu faktörler bireyin hayatında olmazsa, çalışanların örgütlerine olan motivasyonları, örgütsel bağlılıkları ve çalışma istekleri tükenebilir (Herzberg, 2008). Özsaygısı düşük olan bireylerin kendilerine güveni düşüktür ve gerilim oluşturur fakat ihtiyaçları doyurulmuş bireyde gerilim azalır sonunda motive olur (Robbins, 1986; Wells, 1977). Çalışanların işlerine yönelik iyi hisler içindeyse buna bağlı sorumluluk, başarı ve tanınma gibi duygular ortaya çıkar (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2008). Literatür incelendiğinde güdüleyici unsurların öğretmenlerin motivasyonuna etkisini anlamak üzere yapılmış bir çok çalışma olduğu gözlenmektedir

(Adiele & Abraham, 2013; Anderson & Iwanicki, 1984; Ololube, 2006; Sylvia & Hutchison, 1985).

H8: Öğretmenin kendine duyduğu özsaygısı motivasyonu pozitif yönde etkiler.

H9: Öğretmenin öğrencilerine faydalı olma istediği motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

H10: Öğretmenin başarılı olma hissi motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

H11: Öğretmenin kendini tanımlaması motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

H12: Öğretmenin kendini gerçekleştirebilmesi motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

Öğretmenin öz yeterliği.

Bandura'nın öz yeterlilik kuramı bireyin hedef işi tamamlayabileceğine yönelik olan inancını ortaya koyar (Bandura, 1977; Bandura, 1997). Öğretmenlerin mesleki hedeflerini gerçekleştirirken yapılması gereken eylemleri organize etme ve yürütebilmesinde kendisine yönelik inancına öğretmen öz yeterliği denmektedir (Bandura, 2002; Goddard, Hoy & Hoy, 2004). Öğretmen yeterliliğinin boyutları incelendiğinde öğrenci katılımını sağlama, öğretim stratejileri ve sınıf yönetimi faktörleri vurgulanmaktadır (Tschannenm & Hoy, 2001). Diğer araştırmalarda da bu üç boyuta doğrudan ve dolaylı olarak vurgu yapıldığı görülmektedir (Armor, 1976; Gibson & Dembo, 1984; Guskey, 1981; Rose & Medway, 1981). Öğretmen öz yeterliliğinin öğretmen performansını ve motivasyonu etkilediğini gösteren bir çok çalışma mevcuttur (Brouwers & Tomic, 2000; Midgley, Feldlaufer & Eccles, 1989; Ross, 1992; Skaalvik & Skaalvik, 2007).

H13: Öğrenci katılımını sağlama öğretmen motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

H14: Sınıf yönetimi sağlama öğretmen motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

H15: Öğretim stratejilerini kullanabilme öğretmen motivasyonunu pozitif yönde etkiler

Öğretmenin eşitlik algısı.

Eşitlik teorisi temel olarak çalışanlar meslektaşlarıyla kendilerini karşılaştırarak kurumlarına olan katkıları ile çalışmalarının sonucunda elde ettikleri kazanımları oranlarlar (Adams, 1965; Kulik & Ambrose, 1992). Bu oranlama sonucunda elde ettikleri kazanımlar, kuruma yaptıkları katkılara göre daha az ise bundan motivasyonları olumsuz yönde etkilenebilir (Harder, 1992; Porter, 1991). Bu yüzden eşitlik teorisi çalışanlar arasında adaletli bir dağıtımı sağlamak için dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet üzerine odaklanmaktadır

(Greenberg & Baron, 1995; Robbins, Decenzo & Coulter, 2008). Dağıtımsal adalet bireyin kurumdan elde ettiği kazanımların adaletli yada adaletsiz olarak yorumlamasıyken, işlemsel adalet bu kazanımları elde etme sürecinde örgütün kazanımları dağıtırken adil bir işlem yapıp yapmadığıyla ilgilidir (Cohen, 1987; Colquitt, Conlon, Wesson, & Porter, 2001; Konovsky, 2000; Moorman, 1993). Literatür incelendiğinde eşitlik teorisi ve sosyal adalet teorisinin eğitim kurumlarında etkisini gösteren bir çok çalışma bulunmaktadır (Furman, 2012; Scanlan, 2013; Theoharis, 2009; Theoharis, 2009).

H16: Algılanan dağıtımsal adalet öğretmen motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

H17: Algılanan işlemsel adalet öğretmen motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

Öğretmenlerin mesleki hedefleri.

Bireylerin sahip oldukları hedefler motivasyonları yükseltmekte ve sonuç olarak performanslarını arttırmaktadır (Seijts, Latham, Tasa, & Latham, 2004). Bireylerin sahip oldukları kişisel ve belirgin hedeflerin motivasyonu kolaylaştıracağı düşünülmektedir (Fried & Slowik, 2004; Locke, 1996; Naylor & Ilgen, 1984). Bireylerin sahip oldukları hedeflerin belirgin ve zorlu olması bireylerin hedeflerine olan bağlılıklarıyla birlikte performansı arttıracak bir unsurlar olarak görülmektedir. Bu sürecin sağlıklı işlemesi için geribildirimler oldukça önemlidir (Locke & Latham, 2002). Yani öğretmenlerin sahip olduğu zorlayıcı ve gerçekçi hedeflerin performansı arttıracığı düşünülürken, çok kolay veya çok zor hedeflerin motivasyonu düşüren unsurlar arasında olduğu düşünülmektedir (Hoy & Miskel, 2010). Özellikle hedef temelli çalışmaların öğrenci performansına önemli etkileri olduğu bilinmektedir (Ames, 1992; Ames & Archer, 1988). Literatür incelendiğinde eğitim kurumlarında hedef teorisinin paydaşların motivasyonuna olan etkisini gösteren bir çok araştırma olduğu gözlenmektedir (Ashton, 1984; Erffmeyer & Martray, 1988; Kelley & Stokes, 1984).

H18: Gerçekçi ve zorlayıcı hedefler öğretmen motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

Öğretmen beklentileri.

Beklenti teorisi (Vroom, 1964) bireylerin beklentileri bağlamında ulaştığı performans ile kendine çekici gelen ödüllere ulaşması için gösterdiği davranış eğilimleridir (Griffin, 1990; Hoy & Miskel, 2010; Ivancevich, Matteson & Konopaske, 1990). Yani birey kendine şu soruları sorar: Gösterilen performansa ulaşabilir miyim ? Gösterdiği performans sonucunda aldığım ödüller buna değer mi ? Bu ödüller kişisel amaçlarımla örtüşüyor mu (Robbins, Decenzo & Coulter, 2008) ? Yani birey hiyerarşik olarak işine karşı koyduğu çabalar sonucunda ortaya bir performans koymak ister ve bu performansı ile elde edeceği ödül yada

çıktıları düşünür. Sonuç olarak bu ödül yada çıktıları ne kadar arzuladığını değerlendirir (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002; Hersey, Blanchard, & Johnson, 1969;).Okullarda öğrenci motivasyonu değerlendirmesinde önemli olan beklenti kuramı (Chen & Hoshower, 1998; Hancock, 1995) çalışanların performansında önemli bir yordayıcı olduğu düşünülmektedir (Judge & Ilies, 2002; Heneman & Schwab, 1972; Van Eerde & Thierry, 1996).

H19: Çaba, performans ve ödül arasında kurulan ilişki öğretmen motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

Özetle, yapılan literatür çalışması sonucunda elde edilen 19 hipotez okullarda öğretmen motivasyonunu etkileyen bir çok faktörün olduğunu göstermektedir. Literatür taramasında ortaya konan bu hipotezler hem öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörleri ortaya koymakta hem de bu araştırma kapsamında geliştirecek olan öğretmen motivasyonu ölçeği için teorik temel sağlamaktadır.

İş Doyumu

Herhangi bir örgüte dahil olan birey, bazı beklentilerinin gerçekleşmesi durumunda daha verimli çalışır ve doyuma ulaşır. İş doyumunun neden önemli olduğunun açıklanması iki sebebe dayanabilir. Bunlardan ilki yöneticilerin örgütteki çalışanların iş doyumlarından doğrudan sorumlu olmalarıdır. İkinci olarak ise iş doyumunun performansa olan etkisidir. İş doyumundaki düşüklüğün devamsızlık ve performans düşüklüğüne neden olduğu söylenebilir (Ceylan, 2014).

İş doyumu çalışması, organizasyondaki insan davranışının incelenmesinde en önemli faktörlerden biridir. İş doyumu, çalışanın işine karşı tutumuna odaklanır. Üç önemli boyutu var (Kondalkar, 2007):

1. İş doyumu, bir iş durumuna verilen duygusal tepki ile ölçülebilir, bu nedenle görülemez ve yalnızca çıkarım yapılabilir.
2. İş doyumu, aslında ne kadar bireyin ödüllendirildiği ve ne elde etmeyi beklediği ile ilgilidir. Eğer gerçek ödül ile beklenti arasındaki fark minimum ise, olumlu bir tutum sergileyecektir. Eğer ikisi arasındaki fark beklenenden fazlaysa, bir kişi işine karşı olumsuz bir tutum sergileyecek ve bu nedenle memnuniyet düzeyi düşük olacaktır.
3. İş doyumu iş boyutları ile ilgilidir. Bunlar, iş içeriği, ücretlendirme, çalışanların tutumu ve işte yükselme açısından sağlayabildiği fırsat olarak ifade edilebilir.

İş görenler örgütte kendilerine eşit davranıldığını hissederlerse, iş doyumlarının sağlanmasının daha kolay olacağı söylenebilir. Bunun sonuçlarından birisi ise iş doyumu

sağlanan iş görenin sağlanmayan iş görene kıyasla daha fazla performansı işine yönelik ortaya koymasındır. Kaynağının ne olduğuna bakılmaksızın iş doyumunun sağlanamadığı örgütlerde bir çok sorunun ortaya çıktığı söylenebilir. Bunların bazıları (Şimşek vd., 2014):

- Devamsızlık
- Düşük düzeyde bağlılık
- Stres, yabancılaşma ve çatışmada artış
- Bedensel ve zihinsel sağlık durumunda olumsuz durumlar
- Kurumun mallarına zarar gelmesi
- İş bırakma oranlarının artması

İş doyumunu belirli sebeplerle örgütsel yaşantıda oldukça önemlidir. Bu sebeplerin öncelikli olanı iş görenin devamsızlık yapması ve işten kaytarması bunun sonucu olarak başka bir işe geçme isteği olabilir. Bu durumun ise örgüte getireceği zararlar oldukça fazladır. İkinci olarak ise, iş doyumunu yaşayan bireylerin fiziksel ve ruhi sağlıklarının oldukça iyi olduğu söylenebilir. Üçüncü olarak iş doyumunu yaşayan bireyler bunu sadece iş yerlerine değil bunu aynı zamanda çalıştıkları kurumun dışındaki özel hayatlarına dahi taşırlar. Bunun sonucunda bu iş doyumunu yaşayan bireyler işten ayrılmak istemezler. Bununla birlikte iş doyumunu üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanların iş doyumunu yaşamadıklarında sıklıkla hastalandıkları gözlemlenmiştir. Bu hastalıklar arasında kalp rahatsızlıkları ve baş ağrıalarının oldukça fazla olduğu gözlemlenmiştir (Özkalp & Kirel, 2010).

Kurumdaki işleyiş açısından düşünüldüğü zaman sağlıklı olan bireyler daha az hastalanır, daha az rapor alır ve işler bu yüzden daha az sekteye uğrar. Bununla birlikte iş görenlerin sağlıklı olması sağlık giderlerinde de önemli bir düşüşe sebep olacaktır. İş görenlerin, iş doyumunu sonucunda elde ettikleri olumlu durum, aile ve toplum hayatına yansımaktadır. Bu bireylerin özellikle kendi ve çevrelerine oldukça olumlu bir açıdan baktıkları bilinmektedir. Aksi durumda bu bireyler kendi ve çevrelerine karşı olumsuz yargı ve davranışlar ortaya koymaktadırlar. Eğer yöneticiler iş görenlerin iş doyumlarını sağlayabilirlerse, kurumlarda yüksek performans, çalışan sağlığı, kurum içi ve dışı olumlu ilişkiler sağlanabilir (Özkalp & Kirel, 2010).

İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörlerden ilki olan ödeme memnuniyeti, çalışanların ücretleriyle ilgili hislerini ifade eder. Diğer yönlelere benzer olarak, ödeme memnuniyeti çalışanların istedikleri ödemenin ve aldıkları ücretin karşılaştırılmasına dayanır. Her ne kadar daha fazla para her zaman daha iyi olsa da, çalışanların çoğu meslektaşlarına verilen maaşları

dikkatlice kendininkiyle karşılaştırır. Sonuç olarak, milyoner olmayanlar bile ücretlerinden oldukça memnun olabilirler. Ücret, bireyler için sadece maddi mal edinme potansiyelinden daha fazla şey ifade eder. Örneğin başarının bir belirtisi olabilir. Ödeme memnuniyetiyle ilgili olduğu düşünülen değişkenler arasında fiili ücret düzeyi, organizasyondaki konum ve ödeme sistemleri bulunmaktadır (Colquitt, Lepine, Wesson & Gellatly, 2011; Gruneberg, 1979).

Denetleme memnuniyeti, patronun kibar ve iyi bir iletişimci olup olmadığı da dahil olmak üzere çalışanların patronlarıyla ilgili duygularını yansıtır. Çalışanlar genellikle yöneticilerle ilgili onların değer verdiği şeylere erişmesinde yardımcı olup olmayacakları hakkında düşünürler. Bunun cevabı denetmen olarak yöneticilerin iyi performans için ödüller sağlayıp sağlamadıklarına, çalışanların gerekli kaynakları edinmelerine yardımcı olup olmadıklarına bağlı olabilir. Denetim, iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Kalifiye denetçiler öneri, rehberlik ve problem çözme için hazır bulunmalıdır. Hem kişisel hem de resmi düzeyde çalışanların işlerine kişisel ilgi göstermelidir. Denetim liderlikle ilgilidir (Colquitt vd., 2011; Kondalkar, 2007).

İşyerindeki sosyal ilişkiler birey için oldukça önemlidir. Çalışma grubu ve çalışma ekipleri kavramı gün geçtikçe daha yaygın hale gelmektedir. Eğer arkadaş canlısı ve birlikte çalışmayı seviyorlarsa, bir hedefi olan çok yetenekli kişilerin çalışma grubu etkili çalışabileceklerdir. Çalışma grubu bireysel çalışanlara destek, rahatlık, tavsiye ve yardım kaynağı olarak hizmet vermektedir. İyi bir çalışma grubu işi daha zevkli hale getirir. İş grubu desteği faktörü iş doyumunu için çok önemlidir. Bunun tersi durumların olduğu varsayılırsa bu noktada insanlar birbirleriyle iyi geçinemez ve iş doyumunu düzeyi düşer. İş arkadaşlarının önemi, iş doyumunu çalışmalarında önemli bir rol oynar. İş durumu sadece sosyal etkileşimlerimizin bir uzantısı olabilir. Ayrıca, biz genellikle iş arkadaşlarımızla dışardaki arkadaşlarımız ve hatta ailemizden bile çok fazla görüşme ihtimallimizin olduğunu söyleyebiliriz. Diğerleriyle sosyal etkileşime duyulan ihtiyaç, Maslow'un öne sürdüğü gibi temel ihtiyaçlardan biridir (Gruneberg, 1979; Kondalkar, 2007).

Çalışma koşulları iş doyumunu üzerinde mütevazı ama kalıcı bir etkiye sahiptir. Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi nedeniyle, kuruluşların teknoloji, yeni sistemler ve prosedürler üzerinde odaklanması gerekmektedir. İş yeri yerleşimi ideal olmalı ve çalışanlar büyük ölçüde memnuniyet göstermelidir. Mekan temizliği, ışık, havalandırma, iş için yeterli alan kesinlikle iş doyumuna olumlu etkide bulunacaktır. Çalışma koşullarının yanında işin içeriği, büyük bir memnuniyet kaynağıdır. Çalışan becerilerini ve deneyimini kullanması için kendisine fırsatlar vermelidir. İşin içeriği cesaret verici ve ilginç olmalı ve sıkıcı olmamalıdır. Çalışanların motivasyonu için geri bildirimlerin önemli olduğu düşünülmektedir. Çok zor iş

hayal kırıklığı ve başarısızlık hissi yaratır, bu nedenle iş orta derecede zor olmalıdır, böylece bireyin yeteneklerini, hayal gücünü ve becerilerini geliştirmesi gerekir. Böyle bir iş başarıyla tamamlandıktan sonra, çalışanlar büyük bir memnuniyet duygusu elde edeceği söylenebilir (Kondalkar, 2007).

İş Doyumu ve Çalışan Davranışları

Örgütler için önemli olgulardan birisi olan iş doyumu doğrudan çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Örneğin bunlardan birisi işten çıkma veya ayrılma olarak bilinen davranıştır. Bu temelinde doyumsuzluk oluşturan durumdan kaçınmak için işten ayrılma, başka bir işe geçme ve birim değiştirme gibi davranışları simgelemektedir. İş doyumsuzluğunun çalışanların kurumlarını değiştirmeleri için önemli bir tetikleyici olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte literatür incelendiğinde işten çıkma sebebinin bir anda gelişen travmatik olaylarda olduğu bilinmektedir. Örneğin bir çalışanın iş yerinde kendisine yönelik adaletsizlik yada eşitsizlik yüzünden yaşadığı kriz, artık kendisini yeni işlerine anlatacağı önemli göstergelerden olabilir (McShane & Glinow, 2016).

İşe olan devamsızlık ile doyum arasında belirli düzeyde bir ilişki vardır. Fakat devamsızlığın sebebi her zaman aynı değildir. Örneğin hastalık ve kaza gibi durumlarda iş görenler işe gelemezler. Bu yüzden, iş doyumu ve devamsızlık arasında genel bir ilişki kurulamamasına karşın, bazı bireysel durumlarda oluşabilecek devamsızlığın sebebinin bu olacağı söylenebilir. Bu sebeple yapılan çalışmalar bireyin devamsızlıklarının sebebinin iş doyumsuzluğu sebebiyle olabileceğini ortaya koymuştur. Devamsızlık ve tatminsizlik arasında ilişki gözlenebilir. Bu davranış daha derinlemesine incelendiğinde çalışanların başka imkanları buldukları zaman devamsızlıklarının arttığı tam tersi durumda ise devamsızlıklarının azaldığı da gözlemlenmiştir. İşinden memnun olmayan çalışanların ise işe gelememesi bu yüzden bütünüyle anlaşılır bir durum olabilir (Robbins & Judge, 2012; Staw, 1995).

İşin birey üstünde oluşturduğu doyumsuzluk, bireyin işinden ayrılmasına ilişkin düşünmesine sebep olmaktadır. Bu neticede başka bir iş aramaya başlar. Bununla birlikte işsizlik oranları incelendiğinde bireyin başka iş bulma alternatifinin artması bu davranışın önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin bir çalışan işinden gerektiği doyumu alamazsa ve mutsuz bile olsa eğer başka bir alternatif olmazsa işinden ayrılma konusunda gönülsüz davranır. Özetle insanlar işlerinden ne kadar az tatmin olursa, o kadar çok işten kaytarma, devamsızlık ve ayrılma gibi davranışları sergileyebilecekleri söylenebilir. Bu davranışları sergileyerek iş görenler başka bir şekilde memnuniyetsizliklerini ortaya koymaktadırlar (Greenberg & Baron, 2011).

İş doyumunun iş görenlerin sadakat davranışı üstünde de etkisinin olduğu bilinmektedir. Sadakat örgüte yönelik yapılan eleştirilere karşı olumlu bir şekilde herşeyin düzeleceğine dair umutlu olunması ve örgütün doğru şeyler yapacağına ilişkin gösterilen davranış olarak betimlenmektedir. Örneğin bir çalışan bir problem veya krizle karşılaştığı zaman, yüksek sadakate sahip olan kişilerin problemi çözmeye çalıştıkları, diğer taraftan sadakati düşük kişilerin ise işten çıkmaya çalıştıkları bilinmektedir. Araştırmalar genellikle yüksek sadakatli olan kişilerin sorunlar giderilene kadar sabırla beklediklerini ortaya koymaktadır. Bu araştırmalardan farklı olarak başka bir araştırma ise bu bireylerin sessizlik içinde acı çektiklerini belirtmektedir (Robbins & Judge, 2012; McShane & Glinow, 2016).

İş Doyumu ve İş Performansı

İşle mutlu olan çalışanlar, performanslarıyla bunu ortaya koyarlar mı? Bu sorunun cevabı oldukça tartışılmıştır. Geçen yüzyılın akademik fikirleri incelendiğinde iş doyum ve performansı arasında çok az bir ilişki olduğunu ortaya koyuyordu. Güncel araştırmalar ise bunun tam tersini ortaya koymaktadır. Güncel araştırmalar iş doyum ve iş performansı arasında kısıtlı seviyede olmasına rağmen olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yani çalışanların kurumları için ortaya koydukları performanslarının belli bir ölçüye kadar iş doyum sebebiyle olduğu ortaya konulmuştur. Buna bağlı olarak sorulması gereken soru iş doyum ile iş performansı arasındaki ilişkinin beklenenin aksine düşük seviyede olumlu çıkmasının sebebinin neden olduğudur. Örneğin bir ustanın yaptığı işlerle, işine karşı olan görüşleri arasında bir ilişki olmaması bunun bir sebebi olabilir. Bunun bir diğer nedeni ise örgütlerde iyi performansların yeterince ödüllendirilmemesinden olabilir (McShane & Glinow, 2016).

İş doyum üstüne düşünüldüğünde mutlu olan çalışanların işlerine yönelik daha fazla çaba ve performans ortaya koydukları gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde iş performansı ve iş doyum arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Genel olarak incelendiğinde mutlu olan iş görenlerin fazla olduğu örgütlerde, mutsuz olan iş görenlerin olduğu örgütlerle karşılaştırıldığında daha fazla performans ortaya koydukları gözlenmektedir (Robbins & Judge, 2012).

Bireyler bazı durumlarda iyi performans ortaya koyduklarında bunun karşılığında ödül alırlar, bu ödül ise memnuniyete sebep olmaktadır. Bu bağlamda incelendiğinde ödüllerin iş doyum ve performans arasındaki ilişkide önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Yani iyi performans memnuniyete neden olan ödüllere sebep olabilir. İçsel ve dışsal ödüller direk olarak iş doyum ile ilişkili değildir. Burada önemli noktalardan birisi kişinin aldığı ödülle alması gerektiğine inandığı ödül arasındaki ilişkinin kurulmasıdır. Özetle bireyin performansı

sonucunda elde ettiği içsel ve dışsal ödüller kişinin ödülü algılamasına göre iş doyumuna dönüşmektedir (Staw, 1995).

Otantik Liderlik, Motivasyon ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

Araştırmanın bu kısmında literatüre dayalı olarak otantik liderlik, motivasyon ve iş doyumunu arasındaki ilişki ortaya konulacaktır.

Otantik liderlik ve motivasyon arasındaki ilişki

İnsanlarla ilişki kurmak yoluyla onları etkilemeye çalışan otantik liderler bu sayede çalışanlarında farkındalık oluşturmak isterler. Onlar çalışanlarında ekonomik kazanımlardan ziyade, onlarda değerleri merkeze alarak farkındalık oluşturma çabasıdadırlar. Otantik liderler birinci olarak; çalışanların performanslarını en yüksek noktaya çıkarmak için onları ortak bir amaç etrafında toplarlar. İkinci olarak; herkesin tam olarak ne umulduğunu bilmesi için insanları ortak değerler etrafında birleştirirler. Üçüncü olarak; çalışanların örgüt için ellerinden gelinin en iyisini yapmaları için otantik liderler diğerlerinin harekete geçmesi ve liderlik yapmalarını sağlarlar. Son olarak; otantik liderler tüm paydaşlarla sürekli iletişim halindedirler (Craig, George, & Snook, 2015; George, 2003).

Otantik liderlerin yüksek motivasyon seviyelerini sürdürmeleri ve motivasyonlarını dengede tutmaları gerekir, onları neyin motive ettiğini anlamak kritik derecede önemlidir. İçsel ve dışsal olma üzere iki tür motivasyon vardır. İyi notlar almak, atletik yarışmalar kazanmak veya para kazanmak gibi dışsal motivasyona örnek verilebilirken, içsel motivasyonlar ise yaşam hikayenizle ve onu nasıl ifade ettiğinizle yakından ilgilidir. Kişisel gelişim, başkalarına yardım etme ve farklı bir dünya oluşturma örnekler arasında gösterilebilir (George, 2010).

İşyerinde çalışanların motivasyonunu arttırmaya çalışan kuruluşlar, çalışanlarında otantik liderlik ve takip gelişimini teşvik etmek isteyebilir. İşyerinde çalışan motivasyonunu arttırmanın birçok yolu olmasına rağmen, liderlik gelişimi organizasyonlar için güçlü bir araçtır. Çalışanların iç gözlem, kendi kendini yansıtırma ve geribildirim alışverişinde kendi becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacak özel uygulamalar program olarak sunulabilir. Örgütlerde çalışanların güçlendirilmesine yönelik bir yol olarak otantik liderlik uygulamaları oldukça önemlidir (Wernsing, 2018).

Liderler örgütsel amaçları gerçekleştirmek için öncelikle çalışanların kişisel amaçları ile örgütün amaçlarını ortak paydada buluşturmalıdır. Bunu yaparken çalışanları motive etmelidirler. Eğer çalışanlarda motivasyon sağlanırsa, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli performans ortaya çıkar (Önen & Kanayran, 2015). Birçok araştırma liderlik ve

motivasyonun birçok yönden ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Benson, 2008; Isaac, Zerbe, & Pitt, 2001). Serinkan (2012) yaptığı araştırmada yöneticilerin motivasyon ve liderlik konusunda; yöneticiler çalışanları motive ederken emir cümlelerinden kaçınması gerektiğini, kararlara katılmalarını sağlanması, motivasyon araçlarının doğru belirlenmesi ve fikirlerine önem verilmesi, ceza ve ödül sisteminin doğru uygulanması, kendisini geliştirmek isteyen çalışanlar için uygun ortamın hazırlanması gerektiğini ortaya koymuştur.

Koçak & Özudoğru (2012) yöneticilerin liderlik davranışlarının ve özelliklerinin çalışanların performans ve motivasyonu üzerine etkisini araştırma amacıyla yaptıkları çalışmada, liderlik davranışlarının motivasyonun güçlü bir açıklayıcısı olduğu ortaya konulmuş. Benzer bir araştırmada Örucü & Kanbur (2008) endüstri ve hizmet işletmelerinde motivasyon uygulamalarının verimliliğe etkisinin olduğu diğer bir taraftan performans üstünde etkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır. Yani motivasyon temel olarak hedefe yönelik olan tutumu göstermektedir. Görev bitene kadar motive olmuş bireylerin hedefe olan bağlılıkları devam eder (Robbins & Judge, 2012). Örgütlerde değişim sağlamada kullanılan araçlardan biri motivasyondur. Motivasyon aracılığı ile çalışanların işlerine karşı tutumu örgütsel hedefler doğrultusunda şekillenir (Tunçer, 2011).

George (2010) otantik liderliğin temelinde öz farkındalık olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda; otantik liderlik için önemli faktörlerden biri motivasyondur. Otantik liderler öncelikle motivasyonu yüksek seviyede tutmak ve sürdürmek zorundadırlar. Bununla birlikte motivasyonu dengede tutmalı yani içsel ve dışsal motivasyon unsurlarına dikkat etmelidirler. Otantik liderlerin dikkat etmesi gereken motivasyon unsurları ise kişisel gelişim, iş başarısı ile elde edilen memnuniyet, çalışanların gelişimine dikkat etmek, inançlara sadık kalma ve başkalarını kazanmaktır. Neider & Schriesheim (2011) ise otantik liderlik ve etik liderlik davranışlarının daha derin bir şekilde incelenmesi gerektiğini ve özellikle bu davranışların motivasyon, bağlılık ve performansa olan ilişkileri üzerine alan yazınında bir boşluk olduğuna değinmişlerdir.

Bir lider empatiyi otantik liderliğin bir parçası olarak uygularsa, takipçileri daha etkin bir şekilde motive edebilecek ve daha güçlü çalışma ilişkileri yaratabileceklerdir. Düzenli olarak empati kullanan liderler, etkin ilişkilerin gelişimini hızlandırarak, takipçilerin isteğe bağlı olarak çaba göstermeye, üretmeye veya teklif vermeye daha fazla istekli olmalarını sağlar. Takipçi katılımı, verimlilik, bağlılık, lider ve örgütsel sadakat ve isteğe bağlı çabadaki artışla liderlik avantajı ortaya çıkmaktadır (Bravo, 2018). Özetle otantik liderliğin iş görenlerin motivasyonu ile ilişkili olduğunu söylenebilir.

Otantik liderlik ve iş doyumu arasındaki ilişki

İş doyumu öncelikle çalışanların işlerine ve işlerinin farklı yönlerine karşı ne hissettiğini açıklamaktadır. Yani çalışan işiyle ilgili olumlu bir tutuma sahipse bu işinden doyum sağladığı anlamına gelmektedir. Bu yüzden iş tatmini kişisel bir değişkendir. İş tatmini evrensel bir konu olması ile birlikte onu etkileyen bir çok faktör vardır. Çünkü iş tatmini işin sadece bir bölümü değil herhangi bir bölümü ile ilgili olabilir. Bunlar işi değerlendirebilme, iletişim, işbirliği, sosyal yardım, işin doğası, örgütün kendisi, kurumun politika ve kuralları, ödeme, personel gelişimi, ek ödeme fırsatları, güvenlik ve denetimdir (Spector, 1997). Locke (1976) ise iş tatminini bireyin iş deneyimi sonucu elde ettiği işine karşı olumlu düşünceleri olarak ortaya koymuştur.

İş doyumu ile ilgili araştırmalar incelendiği zaman temel olarak iki tür iş tatmini değerlendirmesi karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki duygusal iş tatmini, ikinci ise bilişsel iş tatminidir (Borman, Ilgen, & Klimoski, 2003; Moorman, 1993; Thompson & Phua, 2012). Duygusal iş tatmini çalışanın işine karşı olan duygularını belirtirken, bilişsel iş tatmini ise çalışma saati ve ücret gibi işin nesnel unsurlarını ortaya koymaktadır (Kalleberg, 1977; Moorman, 1993).

McNeese-Smith (1997) yöneticilerin davranışlarının çalışanların iş tatmini, üretkenliği ve bağlılığını etkilediğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte Wong & Cummings (2009) yaptıkları araştırmada otantik liderliğin iş çıktıları ve performansa etki ettiğini göstermişlerdir. Yani liderlik davranışının çalışanların iş doyumu gibi birçok davranışına olumlu yönde etki ettiği gözlenmektedir.

Giallonardo, Wong, & Iwasiw (2010) yeni mezun hemşirelerin çalıştıkları kişilerden algıladığı otantik liderlik davranışının hemşirelerin iş memnuniyetini etkileyip etkilemediğini bulmayı amaçlayan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda iş tatminin otantik liderlik ve iş ilişkisinden %20 oranında etkilendiği yani iş tatmininde olan değişimin sebeplerinden birinin otantik liderlik davranışı olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer bir araştırmada Wong & Laschinger (2013) toplam 280 katılımcı ile yürüttükleri araştırmada, otantik liderliğin çalışan çıktıları üzerindeki etkisini belirlemek istemişlerdir. Araştırmanın sonucunda otantik liderliğin çalışanları yetkilendirmede pozitif bir etki oluşturduğunu yani çalışanların iş doyumu ve iş performansı üzerinde otantik liderliğin pozitif bir etki gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Yapılan araştırmalarda otantik liderliğin doğrudan ve dolaylı olarak çalışanların iş doyumunu etkilediğini ve aralarında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş doyumunu üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Otantik liderlik, yeni becerilerin keşfedilmesini sağlayarak özerkliği, yetkinliği ve iş doyumunu mümkün kılarak otantik liderlerin takipçinin gelişimini sağlamadaki kilit rolünü vurgulanmaktadır. Güçlendirme ve destekleyici lider davranışları, iş etkinliğinin artması ve iş tatmini sonuçlarıyla ilişkilendirilmektedir. Bugüne kadar yapılan araştırmalar otantik liderliği bir çok konuyla ilişkili olduğunu ortaya koysa bile, otantik liderliğin yetkilendirme üzerindeki etkisi ile iş doyumunu ve performansı etkileyebileceğini beklemek mümkün olabilir (Wong & Laschinger, 2013).

Azanza, Moriano & Molero (2013) toplam 571 katılımcı ile gerçekleştirdikleri günümüz kurum yapıları için önemli gördükleri destek ve yeniliklere açık olan esnek kültürü açıklamayı amaçladıkları çalışmalarında, otantik liderliğin esnek kültür ve iş doyumunu ile orta düzeyde ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte hem esnek kültürü hem de iş doyumunu pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Benzer bir araştırmada Darvish & Rezaei (2011) rgtlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için çalışanların örgütlerine karşı tutum ve davranışlarının iyi bir seviyede kalması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu yüzden bunların belirlenmesi ve optimize edilmesi örgütler açısından oldukça önemlidir. Bu amaçla yapılan araştırmada otantik liderliğin takım bağlılığı ve iş doyumuna olan etkisi belirlenmek istemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre otantik liderlik takım bağlılığı ve iş doyumunu pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemiştir.

Yapılan başka bir araştırmada çalışanların otantik liderlik algılarının, çalışanların iş doyumunu ve takım bağlılığını pozitif olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Yani liderlerin daha yüksek otantiklik düzeyi, daha yüksek memnuniyet ve bağlılık üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel liderler gerçek değerlerini, inançlarını ve güçlü yanlarını bildikleri ve bunlara göre hareket ettiklerinde, diğerlerinin de aynı şeyi yapmalarına yardım ederken, daha sonra çalışanların mutluluğunu artıracadıını ve bunun da takipçilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilediği gösterilmiştir (Darvish & Rezaei, 2011). Özetle yapılan araştırmalar ve alan yazını incelendiğinde otantik liderliğin ıktıları içinde en güçlü olduğu yanlardan birinin iş doyumunu olduğu söylenebilir. Yani otantik liderlikle iş doyumunu arasında alan yazını incelendiğinde pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Motivasyon ve iş doyumu arasındaki ilişki

Motivasyon kelimesi hareket anlamına gelmektedir. Davranış bilimlerinde ise motivasyon kelimesi belli bir amaca yönelmiş davranış anlamına gelmektedir. Motivasyon kelimesi Türkçe’de genellikle “dürtü” ve “güdü” kelimeleri ile kullanılmaktadır (Yılmaz, 2013). Maslow’a göre insanların davranışlarını yönlendiren belirli gereksinimler vardır. Bu gereksinimler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde tatmine ulaşıncaya kadar davranışları yönlendirmekte ve etkilemektedir (Maslow, 1958). Motivasyonu oluşturan süreçler sırasıyla bir hedefe ulaşmak için iç ve/veya dıştan gelen dürtü, bu hedefe ulaşmak maksadıyla oluşan davranış, ulaşılan hedeften sonra elde edilen doyum, doyum vasıtasıyla elde edilen olumlu dönüt, olumlu dönütün tekrar yaşama istediği ile alınan içsel tepki olarak belirtilmektedir (Önen ve Tüzün, 2005).

Yani motivasyon temel olarak hedefe yönelik olan tutumu göstermektedir. Görev bitene kadar motive olmuş bireylerin hedefe olan bağlılıkları devam eder (Robbins & Judge, 2012). Örgütlerde değişim sağlamada kullanılan araçlardan biri motivasyondur. Motivasyon aracılığı ile çalışanların işlerine karşı tutumu örgütsel hedefler doğrultusunda şekillenir (Tunçer, 2011).

Motivasyon ve iş doyumu arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Bireyin işinden elde ettiği şeyler ile istediği şeyler bir uyum gösterdiği zaman iş doyumunun oluştuğunu söylenebilir. Yani bu bireyin çalışma süresinde elde ettiği iş doyumunu ile gösterdiği çaba sonucu elde ettiği doyuma içsel doyum denirken, çalışma sonucunda kazanım durumuna dışsal doyum denebilir. Bunların tetikleyicileri ise içsel ve dışsal ödüllerdir. Bu bağlamda iş doyumunu yaşamış bir birey artık motive olabilir. Aynı şekilde motive olmuş bireylerin işinden mutlu olacağı başka bir durumdur. Sonuç olarak motivasyon iş doyumunu oluşturabilir. Eğer birey işinden elde etmek istediği şeylere ulaşırsa iş doyumunu olacaktır. Buda çalışanları motive edecek ve performansının artmasında sebep olacaktır (Şimşek, Çelik & Akgemci, 2008).

Örgüt üyelerini neyin motive ettiğinin anlaşılması oldukça önemlidir. Bu sayede onların motive olması oldukça kolaylaşacaktır. Hem motivasyona hem de iş doyumuna etki eden etmenler oldukça fazladır. Bu bağlamda düşünüldüğü zaman iş doyumunu sağlamanın anahtarlarında birisi motivasyon olduğu söylenebilir. Örneğin sağlık kurumlarında yapılan bir araştırmada kurumun çalışanları motive edebilme için kullandığı araçlar ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim kurumlarında yapılan başka bir araştırmada ise öğretmenlerin iş doyumları ile öğrencilerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Alsat, 2016; Kundak, Üzel, Keleş & Eğicioğlu, 2015).

Örgütlerde verimliliğinin ve etkililiğın artmasında motivasyon kuramlarının kullanılması yararlı olabilir. Bunun için çalışanların yeteneklerini kullanma, teknolojiiden faydalanma ve kurum içi araç ve gereç kullanımın yanı sıra motive edici araçların kullanımı oldukça önemli olabilir. Eğer örgüt içi bir kaynak eksikliği var ise bu durumun sonucunda örgüt üyelerinin daha fazla işlerde kullanılması görülen bir sonuçtur. Bu bağlamda örgüt üyesinin verimliliğinin ve etkililiğın artması durumunda, bireysel motivasyonun daha baskınlaştığı söylenebilir ve buda sonuç olarak bireysel mutluluk ve hoşnutluğu sağlayacaktır(Şimşek vd., 2008). Örneğın yapılan bir araştırmada ilaç mümessillerinin kendilerine yönelik motivasyon araçlarının kullanılma oranının arttıkça, bu çalışanların iş doyumlarında arttığını ortaya koymuştur (Yapraklı & Yılmaz, 2007).

Özetle yapılan araştırmalar incelendiğinde otantik liderlik, motivasyon ve iş doyumı arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Bunun yanında bu ilişkilerde otantik liderliğın motivasyonu ve iş doyumunu doğrudan etkilediğı söylenebilir. Yani başka bir değışle iş doyumı ve motivasyondaki değışikliğının sebebinin otantik liderlik temelli olduğu yapılan araştırmalardan anlaşılabileceğı gözlemlenmiştir.

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde otantik liderlik, motivasyon ve iş doyumuyla ilgili yurt içinde ve dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Otantik Liderlikle İlgili Araştırmalar

Uluslararası alan bazında otantik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar.

Avolia & Gardner (2005) tarafından yapılan araştırmada otantik liderliğın kuramsal temelleri ortaya konulmuştur. Bu araştırma otantik liderlik kavramının tarihsel gelişimine ve otantik liderlik kavramının açıklanması üstünedir. Bu noktadan hareketle otantik liderlik kavramının bileşenlerini açıklamıştır. Bu araştırma otantik liderliğın unsurlarını pozitif psikolojik sermaye, pozitif ahlak gelişimi, liderin öz farkındalığı, liderin öz düzenlemesi, liderlik davranışları, takipçilerin öz-farkındalığı, takipçi gelişimi ve örgütsel içerik olarak ele almıştır. Bu araştırmanın otantik liderlik literatüründe, otantik liderliği anlamak için önemli bir teorik çalışma olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde yapılan başka bir araştırmada otantik liderliğın kuramsal temellerine değinilmektedir. Bununla birlikte yaptıkları araştırmada bireylerin nasıl otantik liderler olabileceklerine değinilmiştir. Öncelikle otantik liderlerin çevrelerinden edilgen şekilde etkilenmelerinden ziyade, kendi, deneyimlerinden öğrenen bireyler olmaları gerektiğı belirtilmiştir. Bununla birlikte otantik liderler sadece bilmez aynı zamanda bildiklerini

uygulamaya geçirirler. Otantik liderler için önemli konulardan birisi onların neyi motive ettiğini ve bunu nasıl korumaları gerektiği ise ayrıca önemli bir konudur. Son olarak bu araştırmada otantik liderlerin tek başlarına başarılı olamayacaklarını bilmeleri gerektiğini bu yüzden güçlü takımlar oluşturmaları gerektiğini ortaya koymuştur (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007).

Shamir & Eilam (2005) yaptıkları teorik temelli araştırmada otantik liderlik ve otantik liderliğin gelişimi üzerine durmuşlardır. Otantik liderlik üzerine yaptıkları tanım diğer araştırmalardan farklı olarak özgünlük, değer temelli davranış, kişilik özellikleri gibi kavramlar üstüne oturtmuşlardır. Bu özellikleri belirttikten sonra otantik liderliğin gelişiminde ise kişinin benlik kavramının merkezi bir bileşeni olarak lider kimliğinin gelişimi, değerler ve inançlar dahil olmak üzere kendi niteliğinin geliştirilmesi, uyumlu hedeflerinin belirlenmesi ve kişilik tutarlılığının artırılması gibi noktaların önemi betimlenmiştir.

Walumbwa vd., (2008) tarafından iki aşamalı olarak tasarlanan araştırmada öncelikle geniş bir perspektif oturtulmuş literatür taraması sonucunda elde edilen bakış açısıyla otantik liderliğin ana unsurları belirlenerek bir ölçek geliştirilmiştir. Dört faktör etrafında toplanan ve 16 maddeden oluşan bu ölçek farklı ülkeler örneklemelerinde uygulanmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında, geliştirilen bu ölçek ile iş doyumu, iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel iklim gibi kavramlarla otantik liderliğin anlamlı ilişkileri ortaya konulmuştur.

Walumbwa vd. (2010) yaptıkları araştırmada otantik liderlik davranışlarının takipçilerin çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemiştir. 387 çalışan ve 129 yöneticiyle yapılan araştırmanın sonucunda otantik liderlik, gözetmenle özdeşme ve takipçi ara değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık ve iş gören bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan bir araştırmada ortaya konulmuştur ki otantik liderliğin yapısal yetkilendirme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif etkisi vardır. Buda iş doyumu ve performans üzerinde istatistiksel olarak önemli bir doğrudan etkiye sahiptir. Ek olarak, otantik liderliğin pozitif yönde ve anlamlı olarak güçlendirme ve işdoyumu üzerinde doğrudan ve dolaylı bir etkisi vardır. Otantik liderliğin aynı zamanda güçlendirme yoluyla performans üzerinde düşük pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı dolaylı bir etkisi olduğu gözlenlenmiştir. Sobel testleri yetkilendirmenin hem iş doyumunu hem de performans üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı aracılık etkilerini doğrulamıştır. Yani otantik liderliğin, daha sağlıklı çalışma ortamları oluşturmak için gereken etkili liderliğin temel unsuru olarak ortaya koyduğu ve liderlik-takipçi ilişkilerinin güçlendirilmesine özel önem verildiği söylenebilir (Wong & Laschinger, 2013).

Yapılan başka bir araştırmada takipçi performansını artırmada otantik liderliğin ve davranışsal bütünlüğün birbiriyle nasıl ilişkili olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, otantik liderlik davranışının lider davranışsal bütünlük algılarına öncülük ettiği görüşü sınanmaktadır. Araştırmanın sonucunda otantik liderlik ve lider davranışsal bütünlüğünün takipçi çalışması rolünün performansı ile ilgili olduğunu ortaya konulmuştur (Leroy, Palanski, & Simons, 2012). Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu (2014) yaptıkları araştırmada takipçilerin pozitif psikolojik sermayesini ve lider-üye değişiminin otantik liderlik ve takipçilerin performansı arasındaki ilişkiyi etkilemede arabuluculuk rolünü araştırmışlardır. Bu modeli 794 takipçiden ve onların önde gelen liderlerinden gelen verilerle sınamışlardır. Otantik liderliğin, liderlerin üye değişimi ve dolayısıyla takipçilerin yüksek psikolojik sermaye seviyesinden ziyade düşük seviyedeki takipçiler arasında gösterdiği performansla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Hannah, Avolio, & Walumbwa (2011) yaptıkları araştırmada, otantik liderliğin takipçilerin ahlaki cesaret gösterileri ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, takipçilerin ahlaki cesareti, otantik liderliğin takipçilerin etik ve sosyal yanlısı davranışları üzerindeki etkilerine tamamen aracılık ettiği gözlemlenmiştir. Yani organizasyonlar, ahlaki açıdan karmaşık ortamlar oluşturur ve bu da etik davranışlar sergilemek için organizasyon üyelerinin yeterli ahlaki cesaret seviyelerine sahip olmalarını gerektirir.

Gardner, Coglisser, Davis, & Dickens (2011) yaptıkları araştırma ile otantik liderlik üzerine yapılan araştırmaları bir araya getirmişlerdir. Öncelikle farklı araştırmalarda geçen 13 otantik liderlik kavramının tanımlarını verip bunları kavramsal olarak açıklamışlardır. Daha sonra yapılan araştırmaları inceleyerek, otantik liderliğin öncül, çıktı ve aracılar arasından değişkenleri sınıflandırmışlardır. Öncül olarak; psikolojik sermaye, liderlik çıktıları, model olma, psikolojik iyi oluş, ve etik liderlik gibi kavramlar elde edilmiştir. Takipçi çıktıları açısından iş doyum, performans, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar belirtilirken, finansal çıktılar açısından ise firmanın finansal performansı gibi kavramların işlendiği bazı örnekler olarak gösterilebilir.

Özetle yapılan araştırmaların iki kısımda kümelendiği söylenebilir. Birinci olarak yapılan araştırmalar otantik liderliğin tarihsel olarak tanımı ve kavramın teorik olarak içeriğinin doldurulmasını içermektedir. Bu araştırmalar teorik temelli olup kavramın derinleşmesi ve boyutlarının ortaya çıkmasına öncülük etmektedir. İkinci olarak ise yapılan araştırmalar elde edilen teorik çerçevelerden yola çıkarak ölçme araçlarının geliştirilmesi ve

otantik liderliğin öncüller, aracı değişkenler ve çıktılar bağlamında uygulamada sonuçlarını görmek için yürütülen araştırma makalelerini içermektedir.

Ulusal alan bazında otantik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar.

Keser & Kocabaş (2014) yürüttükleri araştırmada okul yöneticilerinin psikolojik sermaye ve otantik liderlik seviyelerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu araştırmaya toplam 279 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırmanın sonucunda göre psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır. Yani otantik liderlikte olan bir değişikliğin sebebinin psikolojik sermaye kaynaklı olduğu başka bir değişle psikolojik sermayenin otantik liderliği etkilediği söylenebilir. Özetle psikolojik sermaye ve otantik liderlik kavramlarının eğitim kurumlarındaki okul yöneticileri tarafından birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak algılandığı söylenebilir.

Yapılan başka bir araştırmada psikolojik sermayenin otantik liderliğin düzenleyici rolünde iş performansına olan etkisinin ne düzeyde olduğunu bulmayı amaçlamaktadır. Bu araştırmaya katılımcı olarak 338 kişi katılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre psikolojik sermaye ve iş performansı arasındaki ilişkiyi otantik liderliğin kısmi düzeyde düzenlediği ortaya konulmuştur. Eğer psikolojik sermayenin iş performansına etkisinden bahsedilecek, otantik liderliğinde daha etkin olduğu durumlarda iş performansının daha yüksek olduğu araştırmanın sonuçlarına göre söylenebilir (Topaloğlu & Özer, 2014).

Walumba vd. (2008) tarafından geliştirilen otantik liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması Tabak, Polat, Coşar, & Türköz (2012) tarafından yapılmıştır. Tabak, Polat, Coşar & Türköz (2012) tarafından yapılan ölçek geliştirme çalışmasında iki farklı çalışma içinde gerçekleştirilmiştir. Ölçek aslına uygun şekilde dört faktör etrafında 16 maddenin toplanmasıyla doğrulanmıştır.

Yapılan başka bir araştırmada otantik liderlik davranışının örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla olan ilişkisini ortaya koymuştur. Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi için mobilya ile ilgili olan iki işletmeden toplam 268 çalışana ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde, birinci işletmede otantik liderlik algısının yüksek, ikinci işletmede ise çalışanların otantik liderlik algısının orta düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında ise pozitif ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Yani otantik liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılıklarının pozitif düzeyde etkilediğini belirtilmiştir. Bu araştırmada elde edilen başka bir sonuç ise otantik liderlik örgütsel yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki bulunmamıştır (Işkın & Kaygın, 2016).

Örgütsel erdemin personel güçlendirmeye etkisini ve otantik liderliğin aracı rolünün ne olduğunu bulmayı amaçlayan başka bir araştırmanın örneklemini sağlık kurumlarında çalışan 460 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel erdem, otantik liderlik ve personel güçlendirme arasındaki pozitif yönde ve orta seviyede bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuca göre örgütsel erdemin personel güçlendirmeye olan etkisinde otantik liderliğin bir etkisinin olduğunun ortaya konulması olmuştur. Sonuç olarak personel güçlendirmede otantik liderlik ve örgütsel erdemin önemli rollerinin olduğu söylenebilir (Akbolat, Durmuş, & Ünal, 2017).

Yapılan başka bir araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin gösterdikleri otantik liderlik davranışı ile kullandıkları güç kaynaklarını belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre okul yöneticilerini en fazla yasal güçlerini kullanırken en az ise zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuçlara göre okul yöneticileri otantik liderlik davranışının bileşenlerinden içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık sıklıkla sergilerken, öz farkındalık ve bilgiyi dengeli değerlendirmeyi ara sıra sergilediği söylenebilir (Nartgün, Nartgün, & Arıcı, 2016).

Otantik liderlik, destekleyici örgüt kültürü ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir araştırmada ise 262 kamu kurumu çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma sonucuna göre destekleyici örgüt kültürü ve psikolojik sermayenin otantik liderliğin yardımcıları olduğu tespit edilmiştir. Yani otantik liderlikteki bir değişimin sebebinin psikolojik sermaye ve örgüt kültürü temelli olduğu söylenebilir. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bir diğer şey ise psikolojik dayanaklılık alt boyutunun otantik liderlikle bir ilişki içinde olmadığıdır (Yetgin, 2016).

Yapılan başka bir araştırmada otantik liderliğin sinizm üzerine etkisini incelerken psikolojik rahatlığın aracı değişken olarak nasıl rol oynadığını bulmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla fabrikalarda çalışan 200 kişi bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Yapılan bu araştırmanın sonucuna göre otantik liderlik çalışanların psikolojik rahatlık algılarını anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir. Bununla birlikte otantik liderlik davranışı çalışanların sinizm algılarını azalttığı söylenebilir. Benzer şekilde psikolojik rahatlığın artması aynı otantik liderliğin gösterdiği etkiyi göstererek sinizmi azalttığı söylenebilir. Son olarak ise otantik liderliğin sinizm etkileme sürecinde psikolojik rahatlığın bir aracı rolünün olduğunu söylemek mümkündür (Yener, 2018).

Özetle, otantik liderliğe ilişkin yerli araştırmalar incelendiğinde bu araştırmaların genellikle otantik liderliğin ilişkili olduğu diğer kavramlar üstünde durmaktadır. Bu araştırmalar bakıldığında genellikle otantik liderliğin psikolojik sermaye, iş performansı,

örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma, personel güçlendirme, örgüt kültürü ve sinizm gibi otantik liderliği etkileyen ve otantik liderliğin olumlu ya da olumsuz etkilediği kavramlar ilişkisi ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmalar otantik liderliğin öncülleri ve çıktıları üzerine yoğunlaştığı söylenebilir.

Motivasyonla İlgili Araştırmalar

Uluslararası alan bazında motivasyonla ilgili yapılan çalışmalar.

Maslow (1943) insanların davranışlarını yönlendiren belirli gereksinimlerinin olduğunu söylemiştir. Bu ihtiyaçlar tatmine ulaşınca kadar davranışları etkilemektedir. Temel ihtiyaçlar diyebileceğimiz en az beş hedef grubu vardır. Bunlar kısaca fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme'dir. Bu temel hedefler birbirleriyle ilgilidir ve bir hiyerarşi içinde düzenlenir. Bu hiyerarşi sabitmiş gibi görülmesine rağmen aslında ima edildiği kadar katı değil. Birlikte çalıştığımız insanların çoğunun, belirtilen bu temel ihtiyaçlara sahip olduğu görülmektedir. Mesela benlik saygısının sevgiden daha önemli olduğu bazı insanlar için söylenebilir.

Yapılan bir araştırmada yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve öğretim deneyimi değişkenlerini kontrol ederken motivasyon faktörleri ile öğretmen algılanan tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu regresyon analizini kullanılmıştır. Motivasyon faktörleri; öğretmenlerin algılanan güvenlik, sosyal, saygı, özerklik ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı oluşturmaktadır. Algılanan öğretmen tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma sıklığı ve yoğunluğu açısından incelenmiştir. Genel olarak, yüksek düzeyde kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyacı eksiklikleri öğretmenler arasında tükenmişlikteki önemli bir varyansı açıklamaktadır (Anderson & Iwanicki, 1984).

Bishay (1996) yaptığı araştırmada öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon düzeylerini anket ve deneyim örnekleme yöntemi kullanılarak ölçmüşlerdir. İş doyumu ve motivasyon; sorumluluk düzeyleri, cinsiyet, konu, yaş, öğretim yılı ve etkinlik ile önemli ölçüde ilişkilidir. Seçici bir öğrenci grubuna sahip bir okulda çalışan bu öğretmen grubu için genel motivasyon ve iş doyumu düzeyleri yüksektir. Bulgulara dayanarak, üst düzey ihtiyaçların memnuniyetinin iş doyumu için önemli olduğu görülmektedir.

Bernaus, Wilson, & Gardner (2009) yaptıkları araştırmada öğrenci motivasyonunu araştırmak ve sınıfta öğretmen motivasyonu ve strateji kullanımı ile ilişkilerini ortaya koymaktır. Çalışmanın sonuçlarına göre öğretmen motivasyonunun, öğretmenlerin motivasyon stratejilerini kullanmasıyla ilişkili olduğunu ve bunun da öğrenci motivasyonu ve İngilizce başarısı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, eğitim sisteminde daha

yüksek düzeyde öğretmen motivasyonu sağlayan herhangi bir değişiklik, öğrencilerin eğitim seviyelerinin artmasına neden olacağı sonucuna varılmıştır.

Yapılan başka bir araştırmada dönüşümcü liderlik uygulamalarının, okul örgütlenme koşullarının, öğretmen motivasyonel faktörlerinin ve öğretmen öğrenmesinin öğretim uygulamaları üzerindeki göreceli etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, öğretmenlerin profesyonel öğrenme faaliyetlerine katılımlarının, özellikle deney yapma ve yansıtma uygulamalarının öğretim uygulamaları için güçlü bir öngörücü olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin öz yeterlik duygusu, öğretmenin öğrenme ve öğretme uygulamalarını açıklamak için en önemli motivasyon faktörü olarak ortaya çıkmıştır. Motivasyon faktörleri ayrıca okulun örgütsel koşullarının ve liderlik uygulamalarının öğretmenin öğrenme ve öğretme uygulamaları üzerindeki etkilerine aracılık etmektedir. Son olarak, dönüşümcü liderlik uygulamaları öğretmenlerin mesleki öğrenmelerini ve motivasyonlarını teşvik etmekte ve okulun örgütsel koşullarını iyileştirmektedir (Thoonen, Sleegers, Oort, Peetsma, & Geijsel, 2011).

Yapılan başka bir araştırmada öğretmenlerin mesleki motivasyon eksikliğinden diğer meslek gruplarından daha fazla müzdarip olduğunu göstermektedir. Küresel bir öğretmen motivasyonu anlayışı, çalışması için yeterli bir çerçeve gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, çeşitli bilişsel-motivasyon teorilerinden yapıları birleştiren bir öğretmen motivasyonu modeli önermek ve test etmektir. Katılımcılar Portekiz'de 272 ilkökul ve ortaokul öğretmenidir. Öğretmenlere kontrol, başarı ve etkinlik, içsel motivasyon ve algılanan hedef değer seviyelerinin beklentilerini ve bunların profesyonel etkileşimi nasıl etkilediğini ölçmek üzere tasarlanmış hipotezler sorulmuştur. Yol katsayılarının analizleri bütünleşik modeli desteklemektedir ve öğretmen eğitimi için öğretmen motivasyonunu artıracak stratejiler önermektedir. Katılım düzeyi sadece mesleki başarı ve öğretimin kalitesi için değil, aynı zamanda eğitim reformlarının uygulanması ve öğrencilerin motivasyonu için de güçlü sonuçlar doğurmaktadır (Jesus & Lens, 2005).

Yapılan başka bir araştırma okul desteğinin öğretmenlerin motivasyon ve proje tabanlı öğrenmeye devam etme istekliliği ile nasıl ilişkili olduğunu araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın katılımcılarını 182 öğretmen oluşturmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre öğretmenler okullarında kollektif çalışmayı, yeterliği ve özerkliği daha destekleyici olarak algıladıkları zaman, proje tabanlı öğrenmede daha motive oldukları ve aynı şekilde eğitimdeki yeniliklere daha fazla istekli oldukları gözlenmektedir. Algılanan okul desteği öğretmenlerin gelecekteki sebat etme tutumları, öğretmen motivasyonu üzerindeki doğrudan hem de dolaylı olarak ortaya koymaktadır. Sonuç olarak sosyal

bağlamsal faktörlerin eğitim yeniliklerinin uygulanmasında öğretmen motivasyonu için önemli olduğunu göstermektedir (Lam, Cheng, & Choy, 2010).

Başka bir araştırma ise okul değişkenleri ile öğretmenlerin aidiyet duygusu, duygusal tükenme, iş doyumu ve öğretmenlik mesleğini bırakma motivasyonu arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bu araştırma okul bağlamı değişkenleri doğrudan ve dolaylı olarak tüm değişkenlere olan ilişkisi gözlenmek istenmiştir. Bu okul bağlamının altı yönü ise değer, denetim desteği, meslektaşlarıyla ilişkiler, ebeveynlerle ilişkiler, zaman baskısı ve disiplin sorunları olarak çalışmada ele alınmıştır. Bu araştırmanın örneklemini ise ilkokul ve ortaokulda çalışan 2569 Norveçli öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya ilişkin bulgular yapısal eşitlik kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda aidiyet duygusu ve duygusal tükenme duygusunun aracı değişken olduğu araştırmada, altı okul bağlamı değişkeninin tamamının iş doyumunu ve öğretmenlik mesleğini bırakma motivasyonu ile ilgili olduğu gözlemlenmiştir (Skaalvik & Skaalvik, 2011).

Özetle motivasyona yönelik araştırmalar incelendiğinde teorik olarak kavramın Maslow'un ortaya koyduğu kavramsal çerçevenin üstüne yapılandığı gözlenmektedir. Özellikle liderlik uygulamaları, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, iş doyumu gibi örnek verilebilecek bir çok kavramla ilişkisi üzerine durulmuştur. Bununla birlikte örgüt teorisinin önemli konularından olan motivasyon araştırmaları çalışan ve/veya öğretmenlerin motivasyon düzeyinin belirlenmesi gibi bir çok noktaya odaklandığı söylenebilir.

Ulusal alan bazında motivasyonla ilgili yapılan çalışmalar.

Y kuşağı olan iş görenlerin motivasyonunu belirlemeye yönelik yürütülen araştırma nitel yöntem kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 6 öğretim görevlisi oluşturmaktadır. Bu araştırmanın sonucu Y kuşağı çalışanlarının genellikle esnek çalışma olanakları istedikleri ve sıkı denetimin yönetimin Y kuşağı çalışanlarına güvenmediği algısını ortaya çıkardığını ortaya konulmuştur. Yani Y kuşağı kendisini rahatsız ettikçe motive olacağını ortaya koymuştur. Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında çalıştıkları yerin fiziksel ortamı ve yönetim felsefesinin de oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Y kuşağı için geri bildirim alınması veya rehberlik edilmesi oldukça önemlidir. Bunun yanında sadece yöneticilerinden değil aynı zamanda meslektaşlarından da geri bildirim almalıdırlar (Keleş, 2011).

Yapılan başka bir araştırmada öğretmenlerin beklentilerini motivasyon ve iş doyumlarına etkisi incelenmiştir. Bu amaçla devlet ve özel okullardan toplam 296 katılımcı araştırmaya katılmıştır. Devlet okulu öğretmenleri ile karşılaştırıldığında özel okul

öğretmenlerinin çalıştıkları kurumun kendilerine daha fazla imkân, yeterlilik ve itibar kazandırdığını düşünmektedirler. Buna karşın özel okul öğretmenleri devlet okullarındaki öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında kendilerini daha fazla stres altında hissetmektedirler. Özel okul öğretmenleri öğrencilerin davranışı ve tutumları ile devlet okulu öğretmenlerine kıyasla da fazla motive olduğu araştırmanın sonucu olarak söylenebilir (Karaköse & Kocabaş, 2006).

Ada, Akan, Ayık, Yıldırım, & Yalçın (2013) tarafından yapılan nitel araştırmada sınıf öğretmenlerinin motivasyon etkenleri ortaya çıkartmak amaçlanmıştır. Bu amaçla Erzurum İli merkezinde 19 öğretmenle bu araştırma için görüşme yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre sınıf öğretmenlerinin dışsal motivasyonunu etkileyen faktörlerin en fazla atıf alanlarından bazıları ilgili öğrenci, olumlu insan ilişkileri, ilgili veli, destekleyen ve güven veren yönetim, veli memnuniyeti ve emeğin karşılığını alma gibi etkenlerdir. Bu araştırmada elde edilen başka bir sonuç ise sınıf öğretmenlerinin içsel motivasyon etkileri olarak, vicdan öğretmenlik sevgisi, öğrenci sevgisi, okul dışı hobiler gibi etkenlerdir. Sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen dış faktörlere ilgisiz öğrenci, sağlık sorunları, ilgisiz veli, yetersiz ders araç ve gereçleri gibi etkenlerin olduğu belirtilirken olumsuz etkileyen içsel etkenlere mesleğe olan saygının azaldığı düşüncesi, duygusal sorunlar, gelecek kaygısı, inançsızlık, kendini değersiz hissetme gibi örnekler verilebilir.

Yapılan başka bir araştırmada yönetsel-örgütsel motivasyon uygulamalarının çalışanların verimlilik ve performansları olan etkisinin ne olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu genel amaç doğrultusunda 55 endüstri işletmesi ve 215 hizmet işletmesi çalışanlarıyla bu araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre yapılan motivasyon uygulamaları ile çalışanların verimliliği arasında olumlu bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bunun dışında motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu yani verimlilikten olan bir değişikliğin sebebinin motivasyon kaynaklı olduğu bu araştırmanın sonucu olarak belirtilebilir (Örücü & Kanbur, 2008).

Ağca & Erten (2008) tarafından yapılan araştırmada otel çalışanlarının içsel motivasyonu ve duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi bulmaya amaçlamıştır. Araştırma Antalya ilinden toplam 402 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda içsel motivasyon ve duygusal bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda motivasyonla güçlü bir ilişkisi bulunması açısından düşünüldüğünde yöneticilerin duygusal bağlılığa ayrı bir önem göstermesi gerektiğini ortaya koyması bakımından bu araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Yapılan başka bir araştırmada örgütsel iklim ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı bulmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla bu araştırmaya 172 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Alt boyutlar bazında ele alındığında, yönetsel iklim alt boyutu ile motivasyon arasında en güçlü ilişki gözlenirken diğer ilişkiler sırasıyla gelişimsel ve sosyal iklim ve motivasyon arasında olduğu gözlenmiştir (Aksoy, 2006).

Benzer bir araştırmada öğretmenlerin motivasyonları ve karara katılma düzeyleri arasındaki ilişkinin bulunmasını amaçlamıştır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmanın örneklemine 353 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin motivasyona yönelik düzeyleri incelendiğinde ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel alt boyutlarında öğretmen görüşlerinin ‘oldukça’ düzeyinde olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin motivasyonları ve karara katılmaları düzeyleri arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Özdoğru & Aydın, 2012).

Özetle yapılan araştırmalar incelendiği zaman motivasyona yönelik yapılan araştırmaların genellikle motivasyon kavramına yönelik ilişkisel araştırmaların olduğu gözlenmektedir. Motivasyonun genellikle iş doyumu, karara katılma, örgütsel iklim, bağlılık ve performans gibi kavramlarla olan ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Bununla birlikte iş görenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler üzerinden yapılan araştırmalarda gözlenmektedir.

İş Doyumuyla İlgili Araştırmalar

Uluslararası alan bazında iş doyumuyla ilgili yapılan çalışmalar.

Yapılan bu araştırmada iş doyumu ve performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere nitel ve nicel olmak üzere literatür taraması yapılmış ve bu iki kavram arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Burada incelenen iş doyumu ve iş performansı ilişkisinin yedi genel modeli arasında, sonuçlar tutarsızdır. İş doyumu ile iş performansı arasında çok az ilişki varsa, o zamandoyumun performans ya da performans üzerinde doğrudan bir nedensel etkisi olamaz (Model 1 ve 2) ve karşılıklı bir ilişki olamaz (Model 3 ve 4). Diğer yandan 5-7 modelleri, bireysel memnuniyetle performans arasındaki sıfır veya çok zayıf bir ilişki bağlamında geçerli olabilir. Bu nedenle, memnuniyet-performans ilişkisinin modellerinin esasını belirlemede önemli bir adım, iki değişkenli ilişkinin büyüklüğünü belirlemektir. Genel iş doyumu ile iş performansı arasındaki ortalama gerçek korelasyonun .30 olduğu belirtilmiştir (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).

Başka bir araştırma öğretmenlerin deneyimleri, öğretmen özellikleri (cinsiyet ve öğretim düzeyi), yeterlilik alanları (öğretim stratejileri, sınıf yönetimi ve öğrenci katılımı), iş

stresleri (iş yükü ve sınıf stresi) ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için toplam 1430 öğretmen araştırmaya dahil edilmiştir. Öğretmenlerin tecrübe değişkenleri, üç yeterlik faktörü ile doğrusal olmayan ilişkiler göstermiştir. Kadın öğretmenler daha fazla iş yükü stresi ve öğrenci davranışlarından daha fazla sınıf stresi deneyimlemesinin yanında daha düşük sınıf yönetimi öz yeterliliğine sahiptirler. Daha fazla iş yükü stresi olan öğretmenler daha yüksek sınıf yönetimi öz yeterliliğine sahipken, daha yüksek sınıf stresi olan öğretmenlerin öz yeterlikleri ve iş doyumları daha düşüktür. Küçük çocuklara eğitim veren öğretmenler (ilkokul ve anaokullarında) sınıf yönetimi ve öğrenci katılımı için daha yüksek öz yeterlik düzeyine sahiptirler. Son olarak, daha yüksek sınıf yönetimi öz yeterliliği olan veya daha yüksek öğretim stratejileri öz yeterliği olan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde iş doyumlarının olduğu söylenebilir (Klassen & Chiu, 2010).

Yapılan başka bir araştırma müdürlerin liderlik tarzının (dönüşümsel veya işlemsel), müdürlerin karar verme stratejilerinin (katılımcıya karşı otokratik) ve öğretmenlerin mesleği ile ilgili öğretmen memnuniyetine ilişkin meslek algılarının incelenmesini içermektedir. Yani öğretmenlerin iş doyumundaki değişimin ne kadarının, müdürlerinin liderlik tarzı ve karar verme stratejileri hakkındaki algılarına kıyasla, meslek algılarına atfedilebileceğini bulmaya çalışılmasıdır. En göze çarpan bulgu öğretmenlerin meslek algılarının memnuniyetlerini güçlü bir şekilde etkilemesi olduğu söylenebilir. Müdürlerin dönüşümcü liderliği, öğretmenlerin memnuniyetlerini hem doğrudan hem de dolaylı olarak meslek algılarıyla etkilediği söylenebilir (Bogler, 2001).

Yapılan başka bir araştırmada öğretmenlerin öz yeterlik inançları iş doyumunu ve öğrencilerin akademik başarılarının belirleyicisi olarak incelenmiştir. 75 orta okulda 2000'in üzerinde öğretmene, öz yeterlik inançlarını ve iş doyumlarını değerlendirmek için kişisel raporlama anketleri uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi analizleri sonuçları öğretmenlerin kişisel yeterlik inançlarının iş doyumunu ve öğrencilerin akademik başarılarını etkilediğini ortaya koymuştur (Caprara, Barbaranelli, Steca, & Malone, 2006).

Başka bir araştırmada öğretmenlerin okul bağlamı algısı, öğretmen tükenmişliği ve öğretmen iş doyumları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Katılımcılar ilkokul ve ortaokulda 563 Norveçli öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin okul bağlamına ilişkin algılarının dört yönü (denetim desteği, zaman baskısı, ebeveynlerle ilişkiler ve özerklik) ve öğretmen tükenmişliğinin üç boyutu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azaltılması) ölçülmüştür. Veriler, AMOS 5 programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyumunu, tükenmişliğin iki boyutu

ile doğrudan ilişkilidir. Tükenmişliğin üç boyutu okul bağlamındaki değişkenlerle farklı şekilde ilişkilidir. Duygusal tükenme, zaman baskısıyla en güçlü şekilde ilgiliyken, duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması, öğretmenlerin ebeveynleriyle olan ilişkileriyle en güçlü biçimde ilişkili olduğu söylenebilir (Skaalvik & Skaalvik, 2009).

Yapılan başka bir araştırma ise erkek ve kadın ortaokul öğretmenleri arasındaki iş doyum düzeyini karşılaştırmaktadır. Cinsiyet, yaş, öğretim deneyimi ve okulun yerini öğretmenlerin iş doyumunu ile karşılaştırmak için altı iş doyumunu yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu amaçla öğretmenler için iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere kıyasla işin iş ve denetleme yönlerinden daha memnun olduğunu göstermiştir. Fen ve sanat ile kent ve kırsal okul öğretmenleri arasındaki iş doyumunu açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır (Iqbal & Akhtar, 2012).

Yapılan başka bir araştırma ise dönüşümsel ve işlemsel liderliğin öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu araştırma 545 ilköğretim öğretmenleri ile gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizleri, dönüşümsel liderlik boyutlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü etkileri olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları grubunun değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu üzerindeki olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. İşlemsel ve dönüşümsel liderliğin güçlü bir şekilde ilişkili kavramlar olmasına rağmen, dönüşümsel liderlik iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sonuç değişkenleri üzerinde işlemsel liderlikten daha güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğu söylenebilir (Nguni, Slegers, & Denessen, 2006).

Yapılan başka bir araştırmada ise öğretmenlerin iş doyumunu yordayıcılarını araştırmıştır. Veriler, iş doyumunun istatistiksel olarak anlamlı yordayıcılarını belirlemek için çoklu regresyon kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları maaş, terfi fırsatları, mesleki zorluklar, mesleki özerklik, çalışma koşulları, meslektaşlarla etkileşim ve öğrencilerle etkileşim gibi istatistiksel olarak anlamlı yedi değişkene sahip bir model ortaya koymuştur. Öğretmen iş doyumunun bu yordayıcıları hem iç hem de dışsal ödüller ile ilişkilidir. Yani, maaş ve terfi fırsatları genellikle dışsal memnuniyet kaynakları olarak algılanırken, mesleki zorluklar, mesleki özerklik, çalışma koşulları, meslektaşlarla etkileşim ve öğrencilerle etkileşim ise iç tatmin ediciler olarak sınıflandırılmaktadır (Kim & Loadman, 1994).

Özetle, yapılan araştırmalar incelendiğinde öncelikle iş doyumunu öncülü olarak birçok liderlik davranışıyla olan ilişkisi incelenmiştir. Özellikle eğitim kurumları özelinde iş doyumunu sınıf yönetimi, öğrencilerin akademik başarısı, öğretmen tükenmişliği, örgütsel bağlılık ve

örgütsel vatandaşlık gibi konularla ilişkisi incelenmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin iş doyumuna nelerin sebep olduğuna dair etkenleri bulmaya yönelikte araştırmalar yapılmıştır.

Ulusal alan bazında iş doyumuyla ilgili yapılan çalışmalar.

İş doyumuna yönelik yapılan bir araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini 204 branş ve sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte mesleğin ilerleyen yıllarıyla kıyaslandığında ilk on yılda iş tatmininin daha yüksek olduğu elde edilen başka bir sonuçtur. Bu araştırmadan elde edilen başka bir sonuç ise tatminini etkileyen faktörler arasında başkalarına yararlı olma, gelecek kaygısı ve başarı gibi faktörlerinde varlığının tespit edilmesidir (Karataş & Güleş, 2010).

Yapılan başka bir araştırma ise öğretmenlerin beklentilerinin motivasyonları ve iş doyumları üzerine etkisi incelenmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek için 296 öğretmen araştırmanın örneklemine dâhil edilmiştir. Sonuçlar okul türü bağlamında değerlendirildiğinde özel okul çalışanı öğretmenlerinin okul yöneticilerin davranış ve tutumlarının kendilerinin motivasyonları ve iş doyumlarına ulaşmalarında pozitif bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan devlet okulu öğretmenleri ise bu görüşe görece daha az katılmışlardır (Karaköse & Kocabaş, 2006).

Yılmaz & Ceylan (2011) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerine iş doyumlarıyla olan ilişkisini incelemişlerdir. Bu araştırma 153 yönetici ve 804 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırma sonuçları branş bazında değerlendirildiğinde her branşın kendine ait gereksinim ve beklentilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre öğretmenlerin iş doyumunu düzeyinin algıladıkları yüksek liderlik davranışına göre artış göstermesidir. Yani öğretmenlerin iş doyumunun artmasında yöneticilerin önemli bir rol oynadığı bu araştırma kapsamında söylenebilir.

Akın & Koçak (2007) ise yaptıkları araştırmada öğretmenlerin iş doyumları ile sınıf yönetimi becerileri arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin %63'ü çok iyi ve iyi düzeyde sınıf yönetici becerisi ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin %47'sinin ise çok iyi ve iyi düzeyde iş doyumunu deneyimlediklerini belirtmektedir. Araştırmanın son bulgusuna göre öğretmenlerin iş

doyumları ve sınıf yönetimi becerileri arasında düşük düzeyde, pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan başka bir araştırma ise öğretmenlerin iş yerlerindeki yalnızlık ve yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini ilköğretim okullarından toplam 402 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık bağlamında iş yerinde yalnızlık ile yaşam doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Yılmaz & Aslan, 2013). Yıldırım, Akan, & Yalçın (2017) tarafından yapılan araştırmada okul etkililiğindeki değişikliğinin sebebinin %27'sinin iş doyumuna kaynaklı olduğu sonucuna varılmıştır.

Yazıcıoğlu (2010) yaptığı araştırmada iş gören performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 1042 Türk ve 420 Kazak öğretmen bu bağlamda araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre hem Kazak hem de Türk öğretmenlerin performansları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani öğretmenlerin performanslarında olan değişimin sebebinin iş tatmini sebebiyle olduğu söylenebilir.

İş doyumunu ve etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı başka bir araştırma 940 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının etik liderlik ve iş doyumundan etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bu model bağlamında değerlendirildiğinde etik liderliğin temel yordayıcı olduğu ve iş doyumununsa örgütsel bağlılık için aracı değişken olduğu araştırmada elde edilen sonuçlarından biridir (Madenoglu, Uysal, Sarier, & Banoğlu, 2014).

Dönüşümcü liderlik, iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yürütülen başka bir araştırmanın örneklemini 216 öğretmen oluşturmaktadır. Yapılan regresyon analizi ile dönüşümcü liderlik ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi sağlanmıştır. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arttıkça bunun iş tatmininde de artışa neden olduğu gözlenmiştir. Yani iş tatmininde olan değişikliğin sebebinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet kaynaklı olduğu söylenebilir (Tanrıverdi & Paşağlu, 2014).

Yapılan araştırmalar genel olarak incelendiğinde öncelikle bireyin işine ilişkin duygularını betimleyen bu kavramın hem iş tatmini hem de iş doyumunu kavramlarıyla birbirlerinin yerine kullanıldığı araştırmalarda gözlenmektedir (Yıldırım, 2015). Bununla birlikte iş doyumuyla ilgili yapılan araştırmalar öncülü olarak etik liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi kavramlarla incelenmiştir. Bunun dışında iş doyumunun genellikle örgütsel

bağlılık, motivasyon, iş gören performansı ve örgütsel adalet gibi kavramlarla olan ilişkisinin bir çok araştırmada ortaya konulduğu söylenebilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Araştırma Yöntemi

Bu araştırma karma yöntem türünde bir araştırma olarak dizayn edilmiştir. Karma yöntemin nicel ve nitel araştırmaları bir araya getirmesinin yanında iki yaklaşımında sınırlılıklarını en aza indireceği kabul edilmektedir. Eğer araştırmacıların hem nitel hem de nicel verilere ulaşma imkanı varsa tercih edilmesi için en uygun yöntem olarak düşünülmektedir. Karma yöntem kullanılarak gerçekleştirilen araştırmalar açımlayıcı sıralı, dönüştürücü, iç-içe, keşfedici sıralı gibi farklı desenleri içermektedir (Creswell, 2013).

Bu yöntemlerden açımlayıcı desende birinci aşamada nicel araştırma yapıp sonuçlar elde edildikten sonra ikinci aşamada sonuçlar nitel araştırma ile daha derinlemesine incelenir. Bu desenin amacı nicel verileri daha detaylı ve derinlemesine incelemek için nitel verilerin kullanılmasını sağlamaktır. Yani nitel görüşme sayesinde nicel araştırmada verilen cevapların açıklanmasına yardımcı olunmaktadır. Bu desende ne nicel nede nitel verilerin toplanması birbirinden bağımsız değil tam aksine birbirleriyle ilişkilidir (Creswell, 2013; Creswell & Clark, 2014).

Bu desende en önemli noktalardan birisi araştırmacıların nitel veri toplayarak nicel araştırma sonuçlarının daha geniş araştırılmasının gerektiğine karar vermeleridir. Belirtildiği gibi araştırmacılar elde edilen nicel araştırma bulgularından sonra nitel araştırmayla neyi daha detaylı incelemeleri gerektiğine karar vermelidirler. Bu süreç takip edilirken istatistiksel olarak anlamlı ve anlamsız sonuçlar, değişkenler, demografik özellikler ve anlamlı yordayıcılar göz önünde bulundurulmalıdır. Ya da çok fazla bilgiye ihtiyaç duyulan durumlar ele alınmalıdır (Creswell & Clark, 2014).

Bu bilgiler ışığında, bu araştırmada karma yöntem açımlayıcı sıralı desen kullanılmıştır. Bu yöntem nicel aşamayı daha sonra nitel bir aşama takip ettiği için sıralı olarak adlandırılmaktadır. Yani otantik liderliğin motivasyon ve iş doyumunu üzerine etkisini incelendiği bu araştırmada öncelikle nicel araştırma yürütülerek sonuçları analiz edilmiştir. Daha sonra ise nicel araştırmadan elde edilen sonuçlar nitel araştırma sonuçlarıyla detaylandırılmıştır (Creswell, 2013).

Tablo 5. *Araştırmanın Desenine Dayalı Çalışma Diyagramı*

	Aşamalar	Süreç	Sonuç
1.Aşama	Nicel Veri Toplama	Veri toplama araçları için izinlerin alınarak uygulanması	Öğretmenlere anket uygulamasının yapılması (N=649)
2.Aşama	Nicel Veri Analizi	Verinin düzenlenmesi, SPSS ve AMOS programları ile analizlerin yapılması	Normallik testleri, betimleyici istatistik, faktör analizi, korelasyon ve çoklu regresyon analizlerinin sonuçları
3.Aşama	Nitel Uygulamaya Hazırlık (Durum Seçimi)	istatistiksel olarak anlamlı ve anlamsız sonuçların belirlenmesi Nitel örneklemin belirlenmesi	Görüşme soruları ve protokolünün belirlenmesi
4.Aşama	Nitel Veri Toplama	3 soruluk görüşme formu vasıtasıyla katılımcılarla mülakatların gerçekleştirilmesi	Kayıt altına alınmış verilerin bilgisayara aktarılması ve kaydedilmesi. Amaçlı örneklem ile katılımcılara ulaşılması (N=11)
5.Aşama	Nitel Veri Analizi	İçerik Analizi	Kodlar ve temaların belirlenmesi
6.Aşama	Nicel ve Nitel Sonuçların Birleştirilmesi	Sonuçların birleştirilmesi	Nitel ve nicel bulgular arasında analiz yapılması, tartışma, uygulama ve gelecek araştırmalar hakkında bilgi verilmesi

Araştırmanın nicel kısmında okullarda otantik liderliğin motivasyon ve iş doyumu üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma değişkenler arasındaki ilişkileri ve bağlantıları inceleyen bir araştırma olduğu için ilişkisel araştırma kullanılmıştır.

İlişkisel tarama modelinin amacı iki veya daha fazla değişken arasında bu değişkenlerin birlikte varlığını ve derecesini belirlemektir (Karasar, 1998). Tarama araştırmaları bireylerin eylemleri, tutumları, inançlarını fikirlerini öğrenmek istediğimizde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem sayesinde inanç, tutum ve düşüncüleri ölçtüğümüz zaman, değişkenler arasındaki ilişkiyi de anlamamıza yardımcı olur. Tarama araştırmaları deneysel sonuç ve literatür taramalarına dayanan, araştırmacılar tarafından oluşturulan kavramsal modelleri test etmek içinde kullanılmaktadır (Larry, Christensen, Burke, & Lisa, 2015).

İlişkisel araştırma olayları ve durumları belirtmenin ötesinde değişkenler arasındaki ilişkiyi betimler. Bu ilişkilerin ortaya konması öncelikle araştırmacıların tahminlerde bulunmasını sağlayabilir. Yani değişkenler arasındaki ilişkileri ve bağlantıları inceleyen araştırmaya genellikle ilişkisel araştırma olarak adlandırılır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2017). Literatür taraması ve önceki deneysel araştırmalar göz önünde bulundurularak, okullarda otantik liderliğin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkisi belirlenmeye çalışırken araştırmanın nicel boyutu için ilişkisel araştırma seçilmiştir.

Araştırmanın nitel kısmında araştırma deseni olarak durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması bir veya daha fazla durumun ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmasıdır (Christensen vd., 2015). Birinci olarak, durum araştırmaları belirli bir olay ya da olguya odaklandığı söylenebilir. İkinci olarak, elde edilen bulgular zengin, derin ve yoğun betimlemeler içerir. Üçüncü olarak, durum araştırmaları sayesinde çalışmadaki olgu daha iyi şekilde anlaşılır. Bilgiler teyit edilebilir ya da yeni anlamlar ortaya çıkabilir (Merriam, 2013). Durum çalışmalarında her durum farklı olduğu için genellenemez. Ancak bu duruma ilişkin elde edilen örnekler sayesinde benzer durumların anlaşılması sağlanabilir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu yüzden araştırmada otantik liderliğin motivasyon ve iş doyumuna üzerine yordayıcı etkisi belirlenirken derinlemesine analizler elde etmek için nitel boyutta durum çalışması seçilmiştir.

Araştırmanın Katılımcıları

Bu bölümde nicel araştırmaya ilişkin evren ve örnekleme ilişkin özellikler ile nitel araştırma katılımcılarının belirlenmesine yer verilmiştir.

Nicel boyuta için evren ve örneklem.

Araştırmanın evrenini 2017-2018 akademik yılında Erzurum merkez ilçe okullarında görev yapan devlet okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninde toplam 5040 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın evreninde yer alan Erzurum ili merkez ilçelerindeki öğretmen sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6. *Araştırmanın Evreni*

Araştırmanın Evreni	
Uygulamanın Yapıldığı Merkez İlçeler	Öğretmen Sayısı
1 Yakutiye	2555
2 Palandöken	1752
3 Azize	733
Toplam	5040

Örneklem büyüklüğü belirlenirken örneklem belirleme formülleri ve çeşitleri kullanılmıştır. Birinci olarak evrenden araştırmaya dahil edilecek örneklem büyüklüğünü

belirlemek için Cochran'ın kategorik veriler için örnek boyut formülü aşağıda kullanılmıştır (Bartlett, Kotrlik, & Higgins, 2001):

$$\underline{n}_0 = \frac{(t)^2 * (p)(q)}{(d)^2} \quad \underline{n} = \frac{no}{(1+no/Evren)}$$

n: örneklem

n₀: evren

t: Her kuyruk için değer= 1.92

(p)(q)= varyans tahmini=.25

d= hata düzeyi = .05

Yukarıdaki formüle dayalı hesaplamalar yapılırken bazı faktörlere dikkat edilmiştir. Bunlar hata oranının % 5 ve güven aralığının alpha düzeyinde .05 olarak belirlenmesidir. Bununla birlikte örneklem büyüklüğü tüm merkez ilçeler için hesaplanmıştır. Örneklem için hesaplanan öğretmen sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7. *Araştırmanın Örneklemi*

Araştırmanın Evreni	Araştırmanın Örneklemi	
Erzurum İli Merkez İlçeler (Yakutiye, Palandöken, Azizye)	Evren	En az olması gereken Örneklem
	5020	356

Evrenden araştırmaya dahil edilecek örneklem büyüklüğünü belirlemek için ikinci aşamada dikkate alınacak diğer bir kriter yapısal eşitlik modellerinde büyük örneklem hacimleri için 200 kişiden daha fazla katılımcının olması beklenmektedir. Bununla birlikte p değişken sayısı olmak üzere p(p+1)/2 gözleme ihtiyaç duyulmaktadır (Bayram, 2010).İlgili formül gereğince Öğretmenler için Örgütsel Bağlılık Ölçeği örneklem hesaplanmasında temel alınmıştır. Bu sebepten dolayı araştırmada kullanılan ölçekler içerisinde p değişkeni yani ölçeklerde yer alan madde sayısı 20 madde ile en fazla olan “ İş Doyumu Ölçeği ” dir. Bu çalışmada katılımcı sayısının en az 210'dan fazla olması gerekmektedir. Özetle iki kriterde dikkate alındığı zaman örneklem büyüklüğünün en az 356'dan büyük olması beklenmektedir.

Örneklem yöntemi olarak çok aşamalı örneklem seçilmiştir. Birinci aşamada Erzurum ili merkez ilçeleri evrenini hepsi bir kümeye ait olacak biçimde ve hiç biri açıkta kalmayacak şekilde Yakutiye, Palandöken ve Aziziye olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır. Bu sayede

evrenin örnekleme en iyi şekilde temsil edilmesi ve araştırmacının denetim alanı güçlendirilmiştir.

İkinci aşamada örnekleme yöntemi olarak “ oranlı küme örnekleme ” yöntemi kullanılmıştır (Karasar, 1998). Bu örneklem elemanların birbirinden dağınık ve uzak olduğu durumlarda uygulanmaktadır. Seçilen gruplar içindeki elemanlar örnekleme oluşturmaktadır yani seçilen bu gruplardan elemanlar seçilir (Arlı & Nazik, 2004). Oranlı küme yönteminde herhangi bir alt evrenin örnekleme girme şansı, bütünü bulduğu oranlarını temsil edecek biçimde seçilir (Karasar, 1998). Çalışma evreni oluşturan her bir ilçedeki okullar küme olarak kabul edilmiştir. Bu kümelerdeki okulların listeleri çıkartılarak ve tesadüfî olarak okullar belirlenmiştir. Araştırmaya rastlantısal olarak araştırmacı tarafından dahil edilen okulların listesi verilmiştir.

Tablo 8. *Araştırmaya Dahil Edilen Okulların Listesi*

	Yakutiye	Palandöken	Aziziye
İlkokul	- Aliravi İlkokulu	- Alparslan Barbaros Hayrettin Paşa İlkokulu	-23 Nisan İlkokulu
	- Omer Nasuhi Bilmen İlkokulu		-Ertuğrulgazi İlkokulu
	-12 Mart İlkokulu	-Başöğretmen İlkokulu	-Fatih İlkokulu
	-50. Yıl İlkokulu	-Mehmetçik İlkokulu	-Şeker İlkokulu
	-Sabancı İlkokulu	-Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İlkokulu	-Vali Vefik Kitapçığı
	-Şükrüpaşa İlkokulu		İlkokulu
	-Tatbikat İlkokulu		
Ortaokul	- Aliya İzzetbegoviç İmam Hatip Ortaokulu	-İbni Sina İmam Hatip Ortaokulu	-19 Mayıs Ortaokulu
		-İbrahim Hakkı Kubilay İmam Hatip Ortaokulu	-Atatürk Ortaokulu
	- Atatürk Ortaokulu		-Fatih Ortaokulu
	- Gazi Ahmet Muhtar Paşa Ortaokulu	-Orgeneral Selahattin Demircioğlu Ortaokulu	-Fatih Sultan Mehmet İmam Hatip Ortaokulu
	- Kültür Kurumu Ortaokulu		
	- Ömer Nasuhi Bilmen Ortaokulu	-Saltukbey Ortaokulu	-23 Nisan Ortaokulu
	-50. Yıl Ortaokulu	-Şehit Yüzbaşı Yunus Çelebi Ortaokulu	-Zübeyde Hanım Ortaokulu
	-Mareşal Fevzi Çakmak Ortaokulu		
	-Sabancı Ortaokulu		
	-Şükrüpaşa Ortaokulu		
	-Ziyaeddin Fahri Fındıkoğlu Ortaokulu		

Tablo 8 (devamı)

Lise	- Cumhuriyet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	-3 Temmuz Anadolu İmam Hatip Lisesi	- Ilıca İMKB Yavuz Selim Sosyal Bilimler Lisesi
	- Erzurum Lisesi	-Erzurum Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi	-Adnan Menderes Anadolu Lisesi
	- Erzurum Yakutiye Güzel Sanatlar Lisesi	-Erzurum Türk Telekom Nurettin Topçu Sosyal Bilimler Lisesi	-Emel Çatal Anadolu Lisesi
	- Hilalkent Anadolu Lisesi	-Nevzat Karabağ Anadolu Öğretmen Lisesi	-Erzurum Lisesi
	- Mecidiye Anadolu Lisesi	-Palandöken Yıldızkent Hüseyin Avni Ulaş Anadolu Lisesi	
	-Atatürk Anadolu Lisesi	-Rıfka Salim Burçak Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	
	-Hamidiye Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	-Yıldızkent İMKB Anadolu Lisesi	
	-İbrahim Hakkı Fen Lisesi		
	-Şükrüpaşa Anadolu Lisesi		

Üçüncü olarak seçilen okullarda görev yapan yeterli sayıda öğretmene ölçekler uygulanırken “ basit tesadüfî örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Okullardaki öğretmenlerin örnekleme dahil olma durumu şansa bırakılmış ve tesadüfî olarak seçilen öğretmenlere ölçekler uygulanmıştır (Balcı, 2010). Öğretmenlerin araştırmaya katılımları gönüllük esasına dayanmaktadır.

Tablo 9. Ölçek Uygulamasına İlişkin Bilgiler

Öğretmenler	Evren	Yüzde (%)	Örneklem	Yüzde (%)	Uygulanan Ölçek Sayısı	Geri Dönen Ölçek Sayısı	Kullanılan Ölçek Sayısı
Yakutiye İlçesi Öğretmenleri	2555	%50	178	%50	450	346	312
Palandöken İlçesi Öğretmenleri	1752	%35	125	%35	350	272	227
Aziziye İlçesi Öğretmenleri	733	%15	53	%15	300	155	110
Toplam	5040	%100	356	%100	1100	773	649

Özetle örneklem büyüklüğü belirlenirken örneklem belirleme formüllerinden elde edilen hesaplamalara göre örneklem hacminin 356’dan büyük olması beklenilmektedir. Araştırma sırasında üç merkez ilçeden öğretmenlere yaklaşık 1100 ölçek uygulanmıştır. Ölçeklere üç ilçede toplam 773 geri dönüş olmuştur. Geri dönen anketlerden düzgün bir

şekilde doldurulmayanlarla birlikte ve gerekli analizlerden sonra 649 ölçek analizlere dâhil edilmiştir. Katılımcılara ait demografik değişkenler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10. *Katılımcılara İlişkin Demografik Değişkenler*

	Demografik Değişkenler	n	%
Cinsiyet	Kadın	310	47.8
	Erkek	339	52.2
Öğrenim Durumu	Lisans	553	82.1
	Yüksek Lisans	114	17.6
Çalıştığı İlçe	Doktora	2	0.3
	Yakutiye	312	48.1
	Palandöken	227	35.0
	Aziziye	110	16.9
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl	400	61.6
	11-20 Yıl	201	31.0
	21 Yıl ve Üzeri	48	7.4
TOPLAM		649	% 100

Çalışma grubu, 310'u (%47.8) kadın ve 339'u (%52.2) erkek olmak üzere toplam 649 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubundaki öğretmenlerin öğrenim durumu, 553'ü (%82.1) lisan, 114'ü (%17.6) yüksek lisans ve 2'si (% 0.3) doktora mezunudur. Çalışma grubundaki öğretmenlerin çalıştığı ilçeler Yakutiye 312 (% 48.1), Palandöken 227 (% 35.0)ve Aziziye 110 % (16.9) öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubu mesleki kıdemleri 400'ü (% 61.6) 1-10 yıl arası, 201'i (% 31.0) 11-20 yıl arası ve 48'i (% 7.4) 21 yıl ve üzeridir

Nitel boyut için çalışma grubu.

Açımlayıcı desen temel olarak elde ettiği nicel sonuçları nitel verilerle açıklamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden yapılan nitel araştırmada baştaki nicel araştırmacının katılımcıları nitel araştırmaya dahil edilmektedir. Bu desen içinde önemli noktalardan birisi nitel araştırmaya katılacak katılımcıların nasıl seçilmesi gerektiğidir. Katılımcıların kimler olduğuna karar verilirken belirleyici olan nokta nitel araştırmacının odağı olan nicel araştırmacının sonuçlarıdır. Bununla birlikte katılımcılar mülakata katılmaya istekli insanlardan oluşmaktadır (Creswell & Clark, 2014).

Bu bağlamda düşünüldüğünde araştırmacının nitel kısmı için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik kullanılmıştır. Amaçlı örneklem seçkisiz olmayan tam

tersine belli bir amaç doğrultusunda örneklemin araştırmaya dahil edilmesini kapsamaktadır. Amaçlı örneklemin başlıca özelliklerinden birisi araştırma sorularının niteliğine uygun olarak belirli amaçlara göre kullanılmasıdır. Bu durumda araştırmacı sorulara ilişkin derin bilgiler bulacağını düşünmektedir. Genellikle bireylerden elde edilecek bilginin derinliğine odaklanır (Teddle & Tashakkori, 2015). Bu özellikleri bağlamında düşünüldüğü zaman nicel verilerden elde edilen bulguların daha derinlemesine incelenmesine yardımcı olması için nitel veriler seçilirken amaçlı örneklemin seçilmesi uygun görünmektedir. Araştırmaya gönüllük ilkesi bağlamında dahil olan katılımcıların okullarının listesi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 11. *Araştırmaya Dahil Edilen Okulların Listesi*

	Yakutiye	Palandöken	Aziziye
İlkokul	-12 Mart İlkokulu	-Başöğretmen İlkokulu	-Vali Vefik Kitapçıgil İlkokulu
Ortaokul	-Mareşal Fevzi Çakmak Ortaokulu -Sabancı Ortaokulu	-İbrahim Hakkı Kubilay İmam Hatip Ortaokulu -Şehit Yüzbaşı Yunus Çelebi Ortaokulu	-Zübeyde Hanım Ortaokulu
Lise	- Erzurum Yakutiye Güzel Sanatlar Lisesi	-Erzurum Türk Telekom Nurettin Topçu Sosyal Bilimler Lisesi	-Adnan Menderes Anadolu Lisesi

Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Amaçlanan kişiler nicel araştırmaya katılmış kişiler arasından araştırmaya dahil edilmişlerdir. Bu örneklemede amaç araştırmaya taraf olabilecek kişilerin çeşitliliğini araştırmada en üst düzeyde sağlamak ve küçük bir grup oluşturmaktır. Bu yöntemde amaç genelleme yapma değil tersine çeşitli olan durumların ortak ve farklı yönlerini tespit edebilmektir. Araştırmacı öncelikle hangi çeşitliliğin kendisi için önemli olduğuna karar vermeli ve buna göre örneklemini yansıtacağı şekilde hareket etmelidir (Yıldırım & Şimşek, 2006). Bu noktadan hareketle nicel araştırmaya katılan katılımcılar arasından her ilçeden ve okul türünden maksimum görüşü nitel araştırmada örneklendirmek için maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Katılımcılara ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcılara İlişkin Demografik Değişkenler

Cinsiyet		f	%
1	Kadın	5	45.5
2	Erkek	6	54.5
Eğitim Durumu			
1	Lisans	8	72.7
2	Yüksek Lisans	3	27.3
Çalıştığı İlçe			
1	Yakutiye	4	36.4
2	Palandöken	4	36.4
3	Aziziye	3	27.3
Mesleki Kıdeminiz			
1	1-10 Yıl	5	45.5
2	11-20 Yıl	6	54.5
Genel Toplam		11	100

Çalışma grubu, 5'i (%45.5) kadın ve 6'sı (%54.5) erkek olmak üzere toplam 11 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubundaki öğretmenlerin öğrenim durumu, 8'i (%72.7) lisan, 3'ü (%27.3) yüksek lisans mezunudur. Çalışma grubundaki öğretmenlerin çalıştığı ilçeler Yakutiye 4 (%36.4), Palandöken 4 (%36.4) ve Aziziye 3 % (27.3) öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubu mesleki kıdemleri 5'i (%27.3) 1-10 yıl arası ve 6'sı (%54.5) 11-20 yıl arasındır.

Özetle nitel araştırmaya 2017-2018 akademik yılında Erzurum merkez ilçe okullarında görev yapan devlet okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Otantik liderliğin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkisinin incelendiği bu çalışmada çeşitlilik durumu araştırmanın amacına göre karar verilmiştir (Büyüköztürk vd., 2017). Verilerin toplanması, verilerin doygunluğa ulaşması ile durdurulmuştur (Creswell, 2013). Amaçlı örneklemin bir özelliği olarak örneklem küçük boyutludur (Teddlie & Tashakkori, 2015). Bununla birlikte katılımcılar mülakata katılmaya istekli gönüllü katılımcılardan oluşmaktadır (Creswell & Clark, 2014).

Veri Toplama Araçları

Bu kısımda araştırmada kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir.

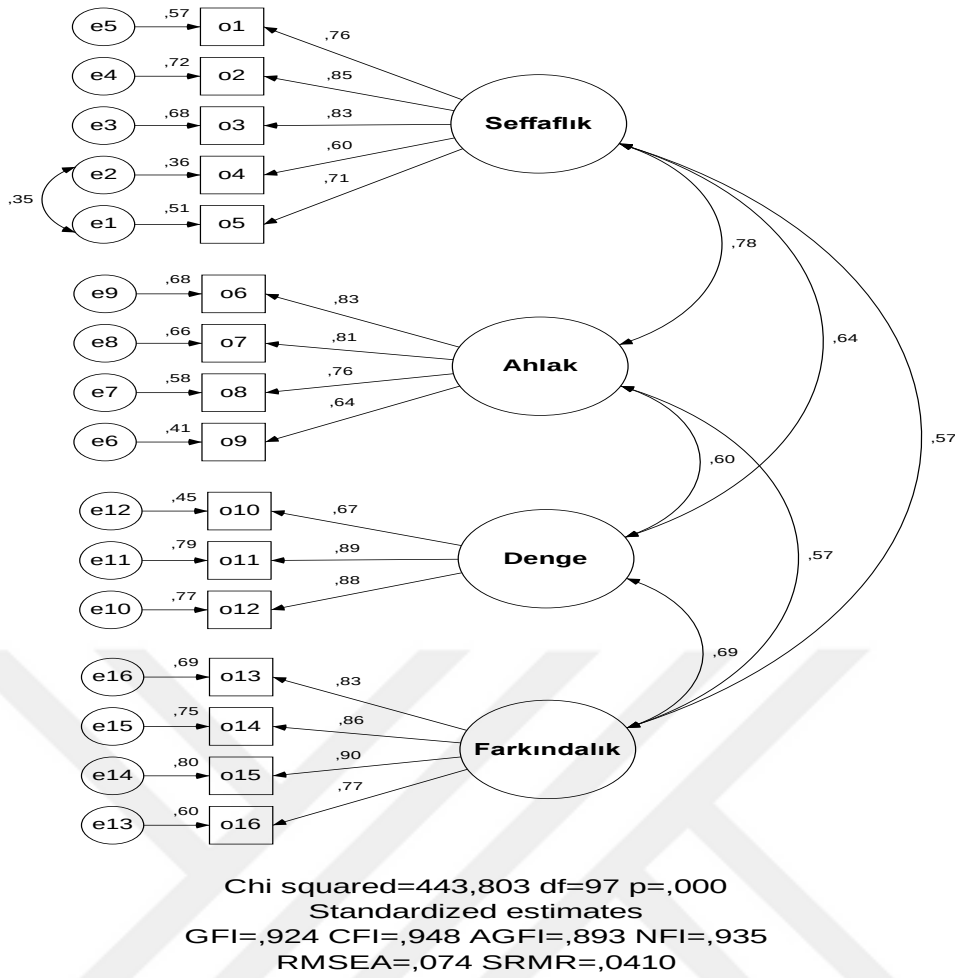
Nicel Verilerin Toplanması

Bu kısımda kullanılan nicel veri toplama araçlarına yer verilmiştir.

Otantik liderlik ölçeği.

Otantik liderlik davranışını ölçmek için Tabak, Polat, Coşar, & Türköz (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali Walumba vd., (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 4 faktör etrafında toplanmış 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde iki ayrı çalışma grubuna uygulanmıştır. 1.grup için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları şeffaflık alt boyutu için $\alpha=.87$, dengeli değerlendirme alt boyutu için $\alpha=.81$, ahlak boyutu için $\alpha=.76$ ve Öz-farkındalık alt boyutu için $\alpha=.92$ olarak hesaplanmıştır. 2.grup için ise şeffaflık alt boyutu için $\alpha=.72$, dengeli değerlendirme alt boyutu için $\alpha=.76$, ahlak boyutu için $\alpha=.73$ ve Öz-farkındalık alt boyutu için $\alpha=.79$ olarak hesaplanmıştır. Tabak ve diğ., (2012) yaptığı çalışmada ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 4 faktör etrafında toplanmış 16 maddelik yapısını doğrulamıştır. Ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) beşli Likert türünde düzenlenmiştir. Bu ölçek kurumdaki otantik liderlik davranışının düzeyini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır.

Bu araştırma için elde edilen verilerle faktör analizi yapılmasının ön şartının Bartlett testinin anlamlı çıkması ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 0.50 ve üzerinde olması gerektiğidir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko,2011). Yapılan analizler sonucunda KMO değerinin .914 olduğu hesaplanmıştır. Sonuç olarak KMO ve Bartlett test sonuçlarına göre verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2= 6738.096$, $df=120$, $p=.000$). Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin madde faktör yük aralıkları ilişkilerde şeffaflık alt boyutu için .798 ile .659; içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu için .803 ile .636; bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu için .805 ile .730; öz farkındalık alt boyutu için .856 ile .781 arasında olduğu hesaplanmıştır. Bununla birlikte yapılan hesaplamalara göre otantik liderliği ölçeğinin geneli için Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı .928 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutları için yapılan hesaplamada Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısının ilişkilerde şeffaflık alt boyutu için .875; içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu için .846; bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu için .847; öz farkındalık alt boyutu için .904 olarak hesaplanmıştır. Ölçek kapsamında analiz edilen maddelerin ve faktörlerin toplam varyansın % 73.10 'nu açıkladığı görülmüştür. Bununla birlikte bu açıklama miktarının yeterli olduğu bilinmektedir (Büyüköztürk vd., 2017). Bununla birlikte ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 11. Otantik liderliğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda madde faktör yükleri ve çoklu normallik analizlerine göre hiçbir madde analiz sonucunda veri setinden çıkarılmamıştır. Modifikasyon indekslerine göre 4. ve 5. Maddelerin hata oranları birleştirilmiştir. Madde faktör yükleri ilişkilerde şeffaflık alt boyutunda 1. madde için .76 ; 2. madde için .85 ; 3. madde için .83 ; 4. madde için .60 ve 5. madde için .71’ dir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunda 6. madde .83 ; 7. madde için .81 ; 8. madde için .76 ; 9. madde için .64’ tür. Bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutunda 10. madde için .67 ; 11. madde için .89 ; 12. madde için .88 ’dir. Öz farkındalık alt boyutu için 13. madde .83 ; 14. madde .86 ; 15. madde .90 ; 16. madde .77’ dir. Doğrulayıcı faktör analizinin uyum değerleri incelendiğinde ölçeğin uyum iyiliği indeksi CMIN/DF (X^2/sd)= 4.58 ; RMSEA= .07 ; SRMR= .0410 ; GFI= .92 ; AGFI= .89 ; NFI= .92 ; CFI= .95 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modelin kabul edilebilir uyum iyiliği indeksi değerleri içinde kaldığı söylenebilir.

Öğretmen motivasyon ölçeğinin geliştirilmesi.

Motivasyonla ilgili geliştirilen ölçekler incelendiğinde Heizberg’in kuramını temel alan (Akdemir & Arslan, 2013), İngilizce öğretmenliği bağlamında motivasyonu etkileyen

unsurları ortaya koyan (Choi, 2014), bunun yanında içsel ve dışsal tüm motivasyon öğelerini öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörler içinde değerlendiren (McKinney, 2000; Kauffman, Soylu & Duke, 2011) ve son olarak bu ölçeklerin bir kısmında da öğretmenlerin temel ve üst ihtiyaçlarını odak noktasına alan çalışmalara rastlanılmıştır (Bishay, 1996; Fernet, Senécal, Guay, Marsh, & Dowson, 2008; Karaköse & Kocabaş, 2006). Bu bağlamda kapsam ve süreç kuramlarını birlikte içeren az sayıda çalışma yapılmış olması bu araştırmanın teorik açıdan önemini göstermektedir.

Öğretmen motivasyonu ile ilgili yapılan ulusal çalışmalar incelendiğinde, öğretmen motivasyonunu ölçmek için birçok mesleki motivasyon, iş motivasyonu ve iş doyumu ölçeğinin soru köklerinde eğitim kurumlarına uygun değişiklik yapılarak kullanıldığı görülmektedir (Aslan, 2012; Canpolat, 2011; Çalış, 2012; Emirbey, 2017; Karaboğa, 2007; Polat, 2010; Yılmaz, 2009). Bu açıdan değerlendirince yapılan araştırmanın uygulamada araştırmacılara kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmada öğretmen motivasyon ölçeği (ÖMÖ) geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Özetle öğretmenler için motivasyon ölçeği bu araştırma kapsamında geliştirilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde maddelerin yazımı, çalışma grupları ve araştırmanın geçerlik ve güvenirlik çalışmaları hakkında bilgi verilmiştir.

Madde yazımı.

Madde havuzu oluşturulurken, ölçülecek yapının çok iyi bir şekilde ortaya konulması ve maddelerin ölçeceği örtük değişkeni her yönüyle çok iyi şekilde temsil etmesi oldukça önemlidir (DeVellis, 2016). Bu yüzden ölçek havuzuna dahil edilecek maddeler literatür taraması sonucu elde edilen 19 davranış göstergesinin ışığında oluşturulmuştur. Bu sayede maddelerin öğretmen motivasyonunu en iyi şekilde temsil etmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda maddeler önceki yapılan benzer araştırmalar (Ada vd., 2013; Bishay, 1996; Çapa, Çakıroğlu, & Sarıkaya, 2005; Fernet vd., 2008; McKinney, 2000; Skaalvik & Skaalvik, 2007) ve araştırmacı tarafından oluşturulan 73 maddelik havuz oluşturulmuştur. Oluşturulan taslak form bir eğitim yönetimi, bir Türk dili uzmanı ve beş öğretmene sunularak görüşleri alınmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ölçek beşli Likert tipinde ve “1-Çok Az”, “2- Az”, “3- Orta”, “4-Çok ”, “5-Çok Fazla” derecelendirmesiyle düzenlenmiştir.

Çalışma grubu.

Araştırma 2017-2018 akademik yılında Erzurum merkez ilçe okullarında görev yapan öğretmenler ile yürütülmüştür. Bu araştırmada seçilen örnekleme yöntemi olarak “ basit

tesadüfî örnekleme'' yöntemi kullanılmıştır. Erzurum'daki öğretmenlerin örnekleme dahil olma durumu şansa bırakılmış ve tesadüfî olarak seçilen öğretmenlere ölçekler uygulanmıştır (Balci, 2010). Birinci çalışmada, uzman görüşü kapsamında beşi öğretim üyesi, ikisi uzman öğretmen ve biri alan uzmanı olmak üzere sekiz uzman araştırmaya dahil olmuştur. İkinci çalışma grubu, 173'ü (%47.4) kadın ve 192'si (%52.6) erkek olmak üzere toplam 365 öğretmenden oluşmaktadır. İkinci çalışma grubunun yaş ortalaması 32.4 iken mesleki kıdem ortalaması 8.1'dir. Bununla birlikte ikinci çalışma grubundaki öğretmenlerin öğrenim durumu, 315'i (%86.3) lisans, 48'i (%13.2) yüksek lisans ve 2'si (% 0.5) doktora mezunudur. Üçüncü çalışma grubu, 106'sı (%41.6) kadın ve 149'ü (%58.4) erkek olmak üzere toplam 255 öğretmenden oluşmaktadır. Üçüncü çalışma grubunun yaş ortalaması 31.8 iken mesleki kıdem ortalaması 7.6'dır. Bununla birlikte üçüncü çalışma grubundaki öğretmenlerin öğrenim durumu, 210'si (%82.4) lisans, 44'ü (%17.4) yüksek lisans ve 1'i (% 0.4) doktora mezunudur. Araştırmaya katılan çalışma grupları ve yapılan işlemler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 13. *Katılımcılara İlişkin Tablo*

Çalışma	Uygulama	İstatiksel İşlem	Çalışma Grubu
Birinci Çalışma	Uzman Görüşü ÖMÖ (73 madde)	Lawshe Technique	<u>A Grubu</u>
			N= 8 Katılımcı 5 Öğretim üyesi 2 Uzman öğretmen 1 Alan uzmanı
İkinci Çalışma	ÖMÖ (67 madde)	Açımlayıcı Faktör Analizi	<u>B Grubu</u>
			N= 365 Katılımcı Yaş Ort.= 32.4 Kıdem= 8.1
Üçüncü Çalışma	ÖMÖ (18 madde)	Doğrulayıcı Faktör Analizi	<u>C Grubu</u>
			N= 255 Katılımcı Yaş Ort.= 31.8 Kıdem= 7.6

Verilerin analizi.

Öğretmen motivasyon ölçeği geçerlik çalışmaları çerçevesinde kapsam ve yapı geçerliliği incelenmiştir. Kapsam geçerliği çerçevesinde sekiz uzmandan alınan görüşler Lawshe tekniği kapsamında incelenmiştir. Yapı geçerliliği kapsamında 365 katılımcıdan alınan verilerle ölçeğin faktör yapısını belirlemek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Bunun devamında 255 kişiden oluşan ikinci gruptan alınan verilerle açımlayıcı faktör analizi sonuçlarında elde edilen yapıyı doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Zayıf maddelerin belirlenmesi için madde ayırt ediciliği değerlendirmesi yapılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS) ve Analysis of Moment Structures (AMOS) istatistik paket programları

kullanılmıştır. Öğretmen motivasyon ölçeği güvenirlik çalışmaları çerçevesinde iç tutarlık, eşdeğer formlar ve gözlemciler arası güvenirlik analizleri yapılmıştır. Tek uygulamalı güvenirlik uygulamalarında ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik formülleri ile hesaplanmıştır.

Ölçek geliştirmeye ilişkin bulgular.

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizlerine ilişkin sonuçlar bulgular kısmında verilmiştir.

Geçerlik.

Araştırmanın geçerlik analizleri yapılırken ölçek geliştirme literatüründeki basamaklar izlenmiştir (Büyüköztürk vd., 2017; DeVellis, 2016; Ghiselli, Campbell, & Zedeck, 1981).

Kapsam geçerliği.

Literatür taraması sonucunda elde edilen hipotezlere bağlı olarak oluşturulan soru havuzu kapsam geçerliliğinin sağlanması için uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşü eldeki maddelerin ölçülmek istenen davranışının evrenini yeterince kapsayıp kapsamadığını anlamak için yapılır (Berg-Weger., Tebb, Lee, & Rauch, 2003; DeVellis, 2016). Uzman görüşü sonucunda elde edilen verilerin incelenmesi için Lawshe tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte uzmanlara her bir madde için madenin gerekli, kullanışlı fakat gerekli değil ve gereksiz seçeneklerinin olduğu bir form sunulmuştur. Daha sonra elde edilen veriler maddeyi gerekli olarak gören uzman sayısının, toplam uzman sayısının yarısına oranının 1 (bir) eksiğinin alınmasıyla hesaplanır ve elde edilen sonuçlar kapsam geçerlilik oranlarıyla karşılaştırılır (Lawshe, 1975).

Tablo 14. *Uzman Görüşü Sonucunda Elde Edilen Kapsam Görüşlerinin Gösterimi*

Madde	Gerekli	Gerekli Gereksiz	Gereksiz	Kapsam Oranı	Madde	Gerekli	Gerekli Gereksiz	Gereksiz	Kapsam Oranı
Madde 1	8	0	0	1.00	Madde 37	8	0	0	1.00
Madde 2	4	4	0	0.00	Madde 38	8	0	0	1.00
Madde 3	8	0	0	1.00	Madde 39	8	0	0	1.00
Madde 4	8	0	0	1.00	Madde 40	8	0	0	1.00
Madde 5	2	3	3	-.50	Madde 41	8	0	0	1.00
Madde 6	8	0	0	1.00	Madde 42	8	0	0	1.00
Madde 7	8	0	0	1.00	Madde 43	8	0	0	1.00
Madde 8	8	0	0	1.00	Madde 44	8	0	0	1.00
Madde 9	8	0	0	1.00	Madde 45	8	0	0	1.00
Madde 10	8	0	0	1.00	Madde 46	8	0	0	1.00
Madde 11	2	2	4	-.50	Madde 47	8	0	0	1.00
Madde 12	8	0	0	1.00	Madde 48	8	0	0	1.00
Madde 13	8	0	0	1.00	Madde 49	8	0	0	1.00
Madde 14	8	0	0	1.00	Madde 50	8	0	0	1.00
Madde 15	8	0	0	1.00	Madde 51	8	0	0	1.00
Madde 16	8	0	0	1.00	Madde 52	8	0	0	1.00
Madde 17	8	0	0	1.00	Madde 53	8	0	0	1.00
Madde 18	8	0	0	1.00	Madde 54	8	0	0	1.00
Madde 19	8	0	0	1.00	Madde 55	8	0	0	1.00
Madde 20	8	0	0	1.00	Madde 56	8	0	0	1.00
Madde 21	8	0	0	1.00	Madde 57	8	0	0	1.00
Madde 22	8	0	0	1.00	Madde 58	8	0	0	1.00
Madde 23	8	0	0	1.00	Madde 59	8	0	0	1.00
Madde 24	8	0	0	1.00	Madde 60	8	0	0	1.00
Madde 25	8	0	0	1.00	Madde 61	8	0	0	1.00
Madde 26	8	0	0	1.00	Madde 62	8	0	0	1.00
Madde 27	8	0	0	1.00	Madde 63	8	0	0	1.00
Madde 28	8	0	0	1.00	Madde 64	8	0	0	1.00
Madde 29	8	0	0	1.00	Madde 65	8	0	0	1.00
Madde 30	8	0	0	1.00	Madde 66	8	0	0	1.00
Madde 31	8	0	0	1.00	Madde 67	3	4	2	-.25
Madde 32	8	0	0	1.00	Madde 68	8	0	0	1.00
Madde 33	8	0	0	1.00	Madde 69	8	0	0	1.00
Madde 34	8	0	0	1.00	Madde 70	8	0	0	1.00
Madde 35	8	0	0	1.00	Madde 71	8	0	0	1.00
Madde 36	8	0	0	1.00	Madde 72	6	1	1	-.50
Madde 37	8	0	0	1.00	Madde 73	3	5	0	-.25

Bu tekniğin kapsam oranları bağlamında sekiz uzmanın görüşleri alındığı zaman, kapsam ölçütü .78 dir (Lawshe, 1975). Bu ölçüt (0.78) altında kalan maddeler kapsam geçerliliğine göre uygun olmadığından madde 2 (Yöneticilerimin diğer meslektaşlarımın yanında beni eleştirmesi), madde 5 (Okul yöneticim bütün öğretmenlere gereken övgüyü yapması), madde 11 (Okul yöneticimin de derse girip beni daha iyi anlaması), madde 67 (Sınıfa girdiğim zaman önceden hangi konuyu anlatacağımı bilmem), madde 72 (Yönetici tarafından takdir edilmek) ve madde 73 (Veli tarafından takdir edilmek) ölçekten çıkarılmıştır.

Yapı geçerliği.

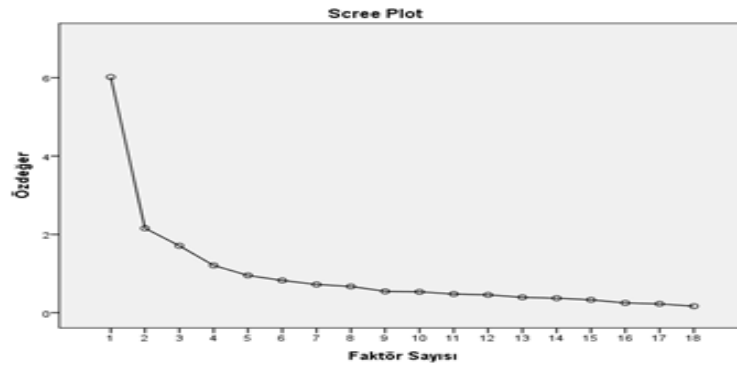
Araştırmanın bu bölümünde ölçeğin açıklayıcı, birinci düzey doğrulayıcı ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi.

Öğretmen motivasyonu ölçeğinin yapısı öncelikle açımlayıcı faktör analizi ile incelenmiştir (Büyüköztürk vd., 2017). Öğretmen motivasyonu ölçeğinin yapı geçerliğinine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla elde edilen sonuçlara göre KMO= .893 iken Bartlett testi ise anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2 = 13250.86$; $sd = 262$). KMO değeri .60 ın üstünde olduğu için verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu söylenebilir (Beavers vd., 2013).

Faktörlerin elde edilmesinde değişkenler arasındaki varyansı sırasıyla açıklayan temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) kullanılmıştır. Bunun yanında özdeğer istatistiği, yamaç birikinti grafiği, toplam varyans yüzdesi, açıklanan varyans kriteri ve faktör sayısının belirlenmesine yönelik kriterler takip edilmiştir (Dunteman, 1989). Faktör döndürmesinde dik döndürme yöntemlerinden equimax kullanılmıştır. Equimax döndürme değişkenler ve faktörler arasında düşük korelasyonları en aza indirmek ve buna bağlı olarak yüksek korelasyonları da üst düzeye çıkarmak için kullanılan yöntemlerden birisidir (Tabachnick & Fidell, 2007).

Maddenin birden fazla faktöre yük verdiği durumlarda faktör yükleri arasında en az .10 düzeyinde bir fark olması gerekir ve madde faktör yüklerinin .30 altında olan maddeler ölçekten çıkarılması gerekmektedir (Balcı, 2010; Büyüköztürk vd., 2017). Bu kriterler ışığında ölçekten toplam 49 madde ölçekten çıkarılmış ve maddeler çıkarıldıktan sonra açımlayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre KMO= .844 ve Bartlett testi ise anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2 = 2889.79$; $sd = 153$). Bu yüzden verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu söylenebilir (Field, 2009).



Şekil 12. Yamaç-birikim grafiği

Yapılan literatür taramasına uygun olarak kalan 18 maddenin 5 faktör etrafında toplandığı görülmektedir. Bu maddelerin döndürmeye tabi tutulduktan sonra madde faktör yüklerinin .482 ile .877 arasında olduğu görülmüştür. Ölçek kapsamında analiz edilen maddelerin ve faktörlerin toplam varyansın %66.477'sini açıkladığı görülmüştür. Ayrıca bu

açıklama miktarının yeterli olduğu bilinmektedir (Büyüköztürk vd., 2017). Bu durumun yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi özdeğeri 1’den büyük olan faktörlerin varyansa katkılarının daha büyük olduğu göstermektedir (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

Yapılan literatür taramasına uygun olarak beş faktör altına toplanan maddelerin anlamsal bağlamda ele alınarak faktör isimlendirilmeleri yapılmıştır. “ Fiziksel Unsurlar “ faktörü altında 6 madde; “ Güdüleyici Unsurlar “ faktörü altında 3 madde; “ Öz yeterlik “ faktörü altında 3 madde; “ Eşitlik Algısı “ faktörü altında 3 madde ve “ Hedefsel beklentiler “ faktörü altında 3 madde toplanmıştır. Ayrıca aşağıdaki tabloda madde faktör yükleri ve faktörlerin açıklama varyanslarına ilişkin bulgular bulunmaktadır.

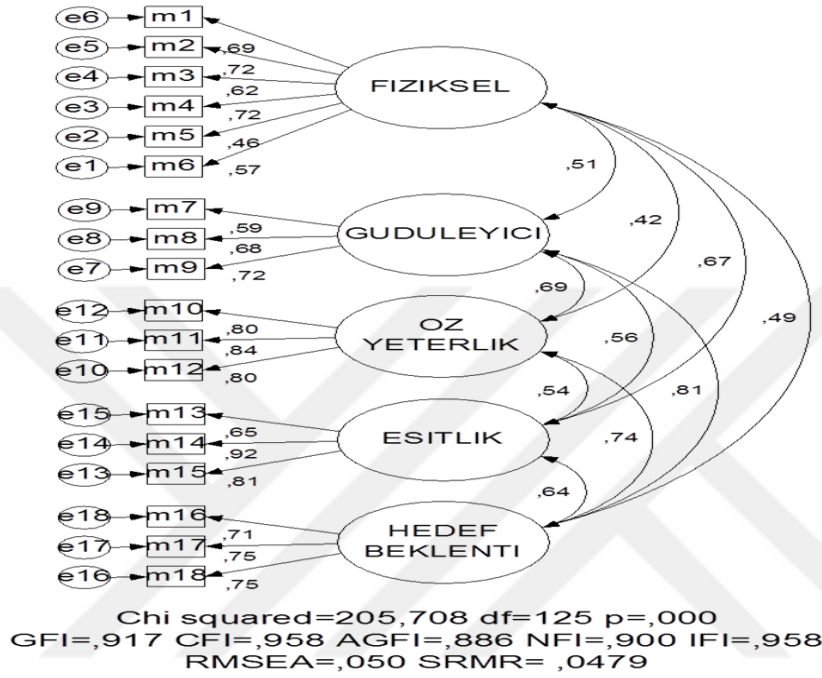
Tablo 15. Öğretmen Motivasyonu Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

		Maddeler	F1	F2	F3	F4	F5
Fiziksel Unsurlar	M1	Okul yöneticisi tarafından takdir edilmek	.551				
	M2	Öğretmen-veli işbirliğinin olması	.717				
	M3	Smıfta kullandığım materyallerin (tahta, kalem, silgi,) yeterli olması	.621				
	M4	Aldığım maaş	.815				
	M5	Aynı zümredeki öğretmenlerin birbirine destek olması	.526				
	M6	Kendimi okul sınırları içinde güvende hissedebilmem	.482				
Eşitlik Algısı	M13	Öğretmenlerin görev dağılımının adil şekilde yapılması		.778			
	M14	Okulda alınan kararlarla ilgili yöneticilerin bilgi vermesi		.877			
	M15	Yöneticiler alınan kararlarla ilgili yeterli açıklama yapması		.856			
Özyeterlik	M10	Dersin işleyişini olumsuz yönde etkileyen bir öğrenciyi disipline edebilmem			.747		
	M11	Derse az ilgi gösteren öğrencilerimin derse katılımlarını sağlamam			.822		
	M12	Öğrencilerimi derslerinde başarılı olabilmeleri için motive edebilmem			.767		
Hedefsel Beklenti	M16	Her sene bir önceki yıla göre kendimi geliştirme isteğim				.822	
	M17	Öğrencinin derse katılımını sürekli hale getirebilmek				.791	
	M18	Öğrenciler için harcadığım çabanın karşılığını görebilmem				.664	
Güdüleyici Unsurlar	M7	Çevremdeki insanların benim için “o iyi bir öğretmen” demesi					.653
	M8	Öğrencilerimin konuyu anlaması için gösterdiğim çaba					.836
	M9	Yıllar geçtikçe daha iyi bir öğretmen olduğumu hissedebilmem					.692
Açıklanan Varyans			33.465	10.811	9.869	6.715	5.618
Özdeğer			6.024	1.946	1.776	1.209	1.011

Tabloda görüldüğü üzere 6 maddeden oluşan fiziksel unsurlar faktörünün madde faktör yükleri .482 ile .815 arasında değişmekteyken, bu faktör ölçek özdeğeri 6.024’dır ve açıkladığı varyans ise %33.465’dir. 3 maddeden oluşan eşitlik algısı faktörünün madde faktör yükleri .778 ile .877 arasında değişmektedir, bu faktörün açıkladığı varyans 1.946 iken toplam varyansa olan katkısı ise %10.811’dir. Özyeterlik faktörü ise 3 madde etrafında toplanmasıyla birlikte madde faktör yükleri .747 ile .822 arasında değişmektedir, bununla birlikte sahip olduğu özdeğer 1.776 iken açıkladığı varyans % 9.869’dır. Hedefsel beklentiler faktörü toplam 3 maddeden oluşmakta olup .664 ile .822 arasında faktör yük dağılımına sahiptir. Bununla birlikte toplam varyansa olan katkısı % 6.715 iken özdeğeri 1.209’dir. 3 maddeden oluşan güdüleyici unsurlar faktörü .653 ile .836 arasında faktör yüküne sahipken toplam varyansa olan katkısı % 5.618 ve sahip olduğu özdeğer ise 1.011 ‘dir.

Doğrulayıcı faktör analizi.

İkinci çalışma grubundan alınan veriler ışığında birinci gruptan alınan veriler sonucunda 5 faktör etrafında toplanan 18 maddenin doğrulanması için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu bölümde birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Öğretmen motivasyonu ölçeği uyum indeksi değerleri $\chi^2/sd = 1.65$; GFI= .92; CFI=.96; AGFI= .87; NFI= .90; IFI=.96; RMSEA=.050 ve SRMR= .048'dir.

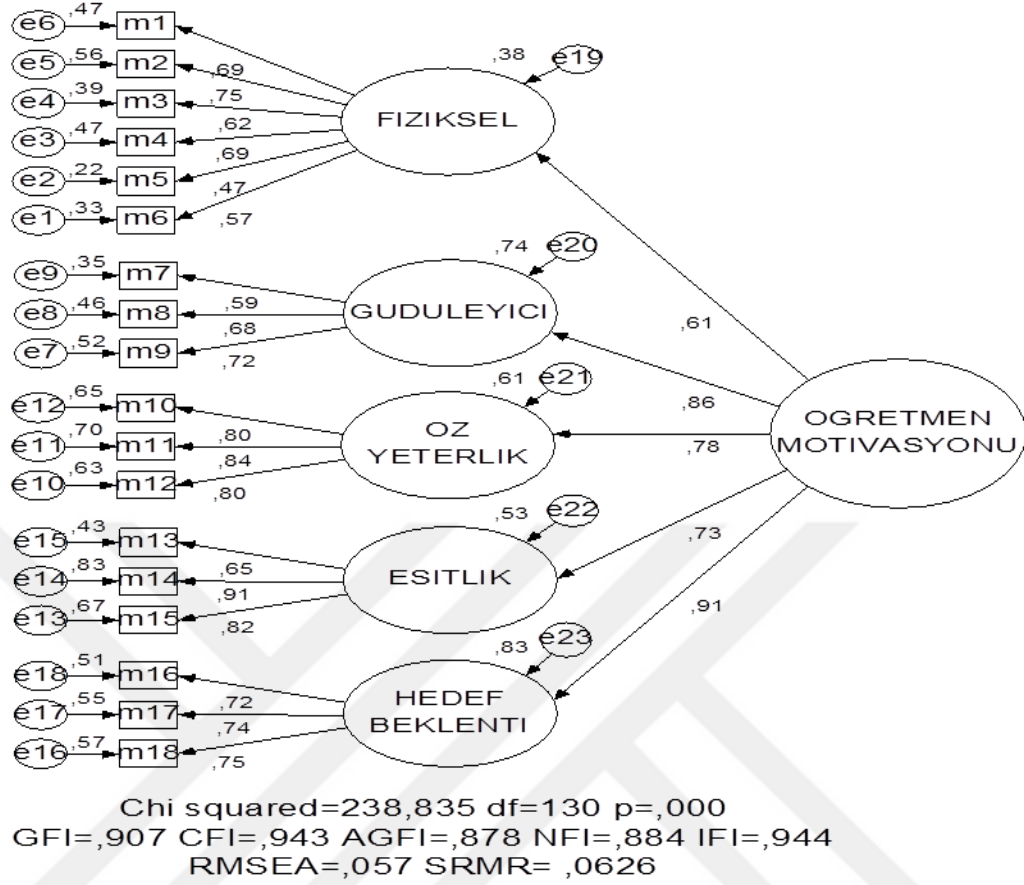


Şekil 13. Öğretmen motivasyonu ölçeğine ilişkin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Modelin uyum iyiliği indeksi değerlerinden biri olan RMSEA= .05 iyi ve kabul edilir uyum göstermiştir (Hu & Bentler, 1999; Meydan & Harun, 2011; Seçer, 2013; Thompson, 2004, Şimşek, 2007). SRMR= .048 uyum iyiliği indeksi değeri de iyi uyum göstermiştir (Bayram, 2013). Diğer bir uyum iyiliği indeksi değeri ise CMIN/DF=1.65 iyi ve mükemmel uyum göstermiştir (Tabachnick & Fidell, 2001; Bayram, 2013; Meydan & Harun, 2011; Seçer, 2013). GFI=.92 uyum iyiliği indeksi değeri ise kabul edilebilir düzeydedir (Meydan & Harun, 2011). Benzer bir şekilde AGFI=.87 kabul edilir bir uyum göstermiştir (Seçer, 2013). Artmalı uyum indeksleri içerisinde yer alan CFI=.96 ise iyi uyum göstermiştir (Hu & Bentler, 1999; Şimşek, 2007). Örneklem büyüklüğünü kriter olarak alan IFI=.96 ise iyi uyum göstermiştir (Şimşek, 2007). NFI=.90 ise iyi uyum göstermiştir (Thompson, 2004).

Fiziksel unsurlar, güdüleyici unsurlar, hedef ve beklentiler, özyeterlik ve eşitlik algısı alt faktörlerinin birleşerek bir üst kavram olan öğretmen motivasyonunu oluşturup oluşturmadığını anlamak için ikinci düzey faktör analizi yapılmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı

faktör analizi uyum değerleri $\chi^2/sd = 1.84$; GFI= .91; CFI=.94; AGFI= .88; NFI= .89; IFI=.94; RMSEA=.057 ve SRMR= .063'dür.



Şekil 14. Öğretmen motivasyonu ölçeğine ilişkin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Modelin uyum iyiliği indeksi değerlerinden biri olan RMSEA= .06 iyi ve kabul edilir uyum göstermiştir (Hu & Bentler, 1999; Meydan & Harun, 2011; Seçer, 2013; Thompson, 2004, Şimşek, 2007). SRMR= .0626 uyum iyiliği indeksi değeri de iyi uyum göstermiştir (Bayram, 2013). Diğer bir uyum iyiliği indeksi değeri ise CMIN/DF=1.84 iyi ve mükemmel uyum göstermiştir (Tabachnick & Fidell, 2001; Bayram, 2013; Meydan & Harun, 2011; Seçer, 2013). GFI=.91 kabul edilir uyum göstermiştir (Meydan & Harun, 2011). Benzer bir şekilde AGFI=.88 kabul edilir bir uyum göstermemiştir (Seçer, 2013). Artmalı uyum indeksleri içerisinde yer alan CFI=.94 ise iyi uyum göstermiştir (Hu & Bentler, 1999; Şimşek, 2007). Örneklem büyüklüğünü kriter olarak alan IFI=.94 ise iyi uyum göstermiştir (Şimşek, 2007). NFI=.88 ise iyi uyum kriteri olan .90 ın altında kalmıştır (Thompson, 2004). Birinci ve ikinci düzey değişkenler arasındaki t değerleri yani yol katsayılarına bakıldığında kavramlar arasındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu, R² değerleri yani kavramların birbirlerini açıklama oranının .38 ile .83 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 16. Ölçeğin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin t ve R² değerleri

İkinci Düzey Değişken	Birinci Düzey Değişkenler	t	Anlamlılık (P)	R ²
Öğretmen Motivasyonu	Fiziksel Unsurlar	61	.00	0.38
	Güdüleyici unsurlar	86	.00	0.74
	Özyeterlik	78	.00	0.61
	Eşitlik	73	.00	0.53
	Hedefsel Beklenti	91	.00	0.83

Madde ayırt ediciliği.

Madde ayırt ediciliği temel olarak zayıf maddelerin yeniden gözden geçirilmesidir. Bu bağlamda negatif değer alan maddelerin ölçekten çıkarılması ve pozitif maddelerin .40 üzerinde olması beklenmektedir. Madde ayırt ediciliğinde kullanılan yöntemlerden birisi alt-üst %27 grup ortalamaları farkına dayalı madde analizidir (Büyüköztürk vd., 2017). T testi sonuçları ve madde korelasyonları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 17. Alt ve Üst%27'lik Grubun T-Testi Sonuçları ve Madde Korelasyonları

Madde& Faktör		X	SS	P	T puanı	Madde Toplam
M1	ÜST %27	4.4949	71961	.000	9.389	.721
	ALT %27	3.3535	97220	.000		
M2	ÜST %27	4.5152	64466	.000	10.881	.787
	ALT %27	3.1616	.05663	.000		
M3	ÜST %27	4.7374	56398	.000	9.163	.683
	ALT %27	3.6364	.05419	.000		
M4	ÜST %27	4.5051	73365	.000	11.501	.700
	ALT %27	2.9495	.12824	.000		
M5	ÜST %27	4.7374	46480	.000	12.086	.667
	ALT %27	3.3232	.06740	.000		
M6	ÜST %27	4.8485	41314	.000	10.416	.666
	ALT %27	3.9091	79656	.000		
M7	ÜST %27	4.4242	83411	.000	7.454	.833
	ALT %27	3.4646	97220	.000		
M8	ÜST %27	4.7980	42809	.000	8.982	.795
	ALT %27	4.0303	73477	.000		
M9	ÜST %27	4.8283	37905	.000	12.004	.749
	ALT %27	3.7677	79319	.000		
M10	ÜST %27	4.7172	45267	.000	12.853	.885
	ALT %27	3.5455	78601	.000		
M11	ÜST %27	4.7273	51146	.000	12.101	.876
	ALT %27	3.6566	71659	.000		

Tablo 17. (devamı)

M12	ÜST %27	4.7475	48114	.000	11.056	.877
	ALT %27	3.8081	69513	.000		
M13	ÜST %27	4.8081	46679	.000	13.339	.796
	ALT %27	3.4545	89526	.000		
M14	ÜST %27	4.7374	46480	.000	13.618	.907
	ALT %27	3.4040	85618	.000		
M15	ÜST %27	4.8081	39581	.000	15.168	.887
	ALT %27	3.2525	94051	.000		
M16	ÜST %27	4.7879	41089	.000	10.728	.816
	ALT %27	3.8182	80005	.000		
M17	ÜST %27	4.8485	36037	.000	14.214	.817
	ALT %27	3.7273	69720	.000		
M18	ÜST %27	4.8788	32803	.000	11.935	.866
	ALT %27	3.5455	.06208	.000		
Fiziksel	ÜST %27	4.6397	31108	.000	20.169	.899
	ALT %27	3.3889	53293	.000		
Güdüleyici	ÜST %27	4.6835	38795	.000	12.381	.747
	ALT %27	3.7542	63814	.000		
Öz yeterlik	ÜST %27	4.7306	34232	.000	14.801	.803
	ALT %27	3.6700	62542	.000		
Eşitlik	ÜST %27	4.7845	35416	.000	16.461	.762
	ALT %27	3.3704	77794	.000		
Hedefsek Beklenti	ÜST %27	4.8384	27505	.000	16.248	.775
	ALT %27	3.6970	64258	.000		

Tabloda görüldüğü gibi ölçeğe ait her bir madde ve alt faktörlerin üst ve alt gruplarda farkının yapılan T-testi sonucu anlamlı olduğu ve bu farkın üst %27 grubunun lehine olduğu gözlenilmektedir. Yani bu ölçeğin düşük puan alan katılımcılar ile yüksek puan alan katılımcıları ayırt edebildiği söylenebilir. Bununla birlikte her bir madde ölçeğin geneli ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde (p<.001).

Güvenirlilik.

Araştırmanın güvenirlik analizleri yapılırken ölçek geliştirme literatüründeki basamaklar izlenmiştir (DeVellis, 2016; Ghiselli, Campbell & Zedeck, 1981).

İç tutarlılık.

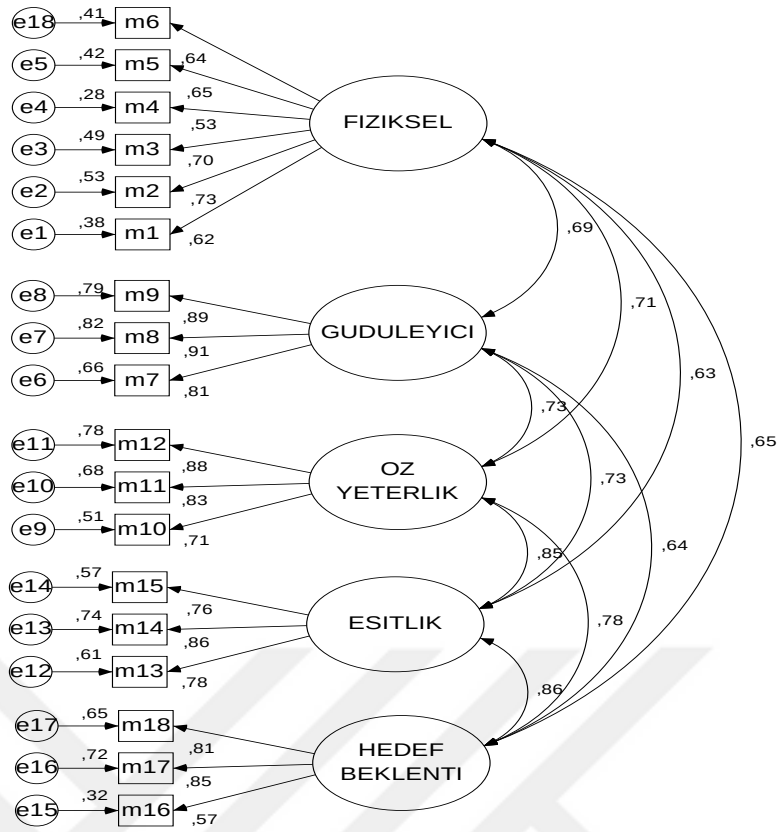
Ölçeğin güvenirliği ölçme aracının bir defa uygulamasına dayalı olarak yapılan Cronbach Alpha güvenirlik analizinin SPSS ile hesaplanmasıyla belirlenmiştir (Carmines & Zeller, 1979). Ölçeğin geneline ve her bir faktör için hesaplanan güvenirlik analizleri sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 18. *Ölçeğin Geneli ve Faktörlerine İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları*

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Fiziksel	6	.788
Güdüleyici	3	.697
Özyeterlik	3	.853
Eşitlik	3	.830
Hedefsel Beklenti	3	.777
ÖMÖ Genel	18	.889

Tabloda görüldüğü gibi 5 faktör etrafında toplanan 18 maddenin güvenirlik hesaplamaları sonucunda Cronbach Alpha değerleri .697 ile .853 arasında değerler aldığı hesaplanmıştır. Buna bağlı olarak ölçeğin genelinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .889 olarak hesaplanmıştır ve bu değer ölçeğin güvenirliği için yeterlidir (Peterson, 1994; Schmitt, 1996).

Yapılan bu doktora araştırması için öğretmen motivasyonu ölçeği yeniden analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda KMO değerinin .934 olduğu hesaplanmıştır. Sonuç olarak KMO ve Bartlett test sonuçlarına göre verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2= 6832.952$, $df=153$, $p=.000$). Bununla birlikte yapılan hesaplamalara göre öğretmen motivasyon ölçeğinin geneli için Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı .930 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutları için yapılan hesaplamada Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısının fiziksel unsurlar alt boyutu için .804; güdüleyici unsurlar alt boyutu için .900; öz-yeterlik alt boyutu için .840; eşitlik algısı alt boyutu için .833; hedefsel beklenti alt boyutu için .764 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Chi squared=507,657 df=125 p=,000
Standardized estimates
GFI=,917 CFI=,943 AGFI=,886 NFI=,926
RMSEA=,069 SRMR=,0449

Şekil 15. Öğretmen motivasyonu ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda madde faktör yükleri ve çoklu normallik analizlerine göre hiçbir madde analiz sonucunda veri setinden çıkarılmamıştır. Madde faktör yükleri fiziksel unsurlar alt boyutunda 1. madde için .62 ; 2. madde için .73 ; 3. madde için .70 ; 4. madde için .53 ; 5. madde için .65 ve 6. madde için .64'tür. Güdüleyici unsurlar alt boyutunda 7. madde .81 ; 8. madde için .91 ; 9. madde için .89'dur. Öz yeterlik alt boyutunda 10. madde için .71 ; 11. madde için .83 ; 12. madde için .88 'dir. Eşitlik algısı alt boyutu için 13. madde .78 ; 14. madde .86 ; 15. madde .76'dır. Hedefsel beklenti alt boyutunda 16. madde için .57; 17.madde için .85; 18. madde için .81'dir. Doğrulayıcı faktör analizinin uyum değerleri incelendiğinde ölçeğin uyum iyiliği indeksi değerleri CMIN/DF (X^2/sd)= 4.06 ; RMSEA= .07 ; SRMR= .0449 ; GFI= .92 ; AGFI= .89 ; NFI= .93 ; CFI= .94 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modelin kabul edilebilir uyum iyiliği indeksi değerler içinde kaldığı söylenebilir.

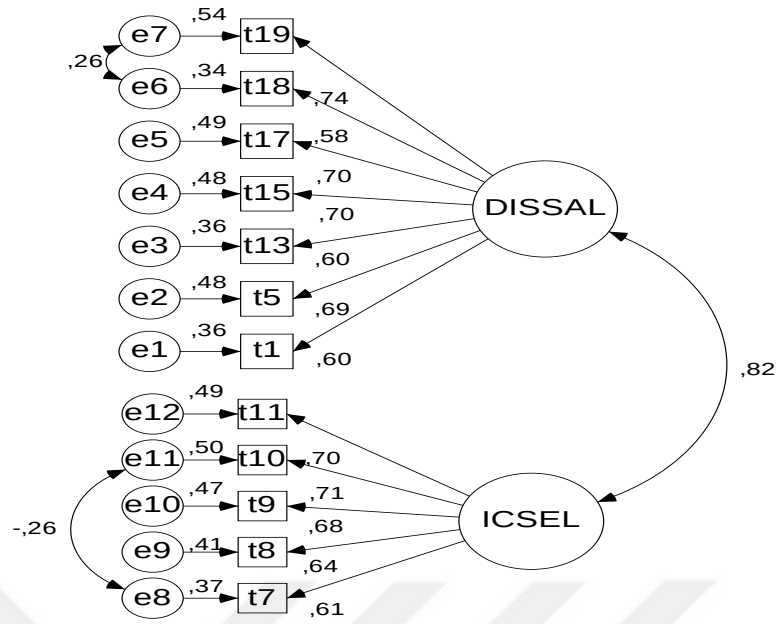
İş doyumunu ölçeği.

İş doyumunu ölçeği Weiss, Dawis, & Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek içsel ve dışsal doyum olarak adlandırılan iki faktör etrafında toplanan 20 madden oluşmaktadır. Türkçeye uyarlaması Baycan (1982) tarafından yapılmıştır. Ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) beşli Likert türünde düzenlenmiştir. Ölçeğin amacı çalışanların iş tatminlerini belirlemektir.

Baycan (1982) tarafından yapılan Türkçe uyarlamayı kullanan diğer araştırmalar incelendiğinde, faktör analizi yapılırken birçok maddenin atıldığı gözlenmiştir. Örneğin Bil (2018) yaptığı faktör analizi sonucunda ölçekten 3 madde çıkartmıştır. Yapılan başka bir araştırmada Tan (2012) analizler sonucunda 9 maddeyi ölçekten çıkartmıştır. Ersözlü (2012) yaptığı araştırmada 6 maddeyi analiz sürecine dahil etmemiştir. Savaş (2012) analizleri sonucunda 8 maddeyi ve Karakuş (2008) 9 maddeyi analizlerden çıkartmıştır. Bu araştırmalara bakılarak ölçeğin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin yeniden yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Bu araştırma için elde edilen verilerle faktör analizi yapılmasının ön şartının Bartlett testinin anlamlı çıkması ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 0.50 ve üzerinde olması gerektiğidir (Sipahi, Yurtkoru & Çinko, 2011). Yapılan analizler sonucunda KMO değerinin .925 olduğu hesaplanmıştır. Sonuç olarak KMO ve Bartlett test sonuçlarına göre verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2 = 6685.994$, $df = 190$, $p = .000$). Faktör yükleri düşük çıkan maddeler atıldıktan sonra kalan maddeler ile ölçeğin boyutlarının ve geneli için faktör yük aralıkları ve Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları belirlenmiştir. Bu bağlamda sekiz madde ölçekten çıkarılmıştır. Dışsal motivasyon faktöründe 1, 5, 13, 15, 17, 18 ve 19. maddeler ve içsel motivasyon faktöründe 7, 8, 9, 10 ve 11. maddeler içsel faktör altında toplanmıştır.

Ölçek kapsamında analiz edilen maddelerin ve faktörlerin toplam varyansın % 53.725'ini açıkladığı görülmüştür. Bununla birlikte bu açıklama miktarının yeterli olduğu bilinmektedir (Büyüköztürk vd., 2017). Dışsal doyum boyutu için faktörünün madde faktör yükleri .518 ile .738 arasında değişmektedir. İçsel doyum alt boyutunun faktörünün madde faktör yükleri .503 ile .841 arasında değişmektedir. Bununla birlikte yapılan hesaplamalara göre otantik liderliği ölçeğinin geneli için Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı .887 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutları için yapılan hesaplamada Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısının dışsal doyum alt boyutu için .875; içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu için .844; İçsel doyum alt boyutu için .791 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi aşağıdaki şekilde 16'da verilmiştir.



Chi squared=254,355 df=51 p=,000
 Standardized estimates
 GFI=,938 CFI=,931 AGFI=,905 NFI=,916
 RMSEA=,078 SRMR=,0439

Şekil 16. İş doyumu ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda madde faktör yükleri ve çoklu normallik analizlerine göre hiçbir madde analiz sonucunda veri setinden çıkarılmamıştır. Modifikasyon indekslerine göre 7 ve 10. maddelerin hata oranları birleştirilmiştir. Bununla birlikte 18 ve 19. maddelerin hata oranları birleştirilmiştir. Madde faktör yükleri dışsal doyum alt boyutunda 1. madde için .60 ; 5. madde için .69 ; 13. madde için .60 ; 15. madde için .70 ; 17. madde için .70 ; 18. madde için .58 ve 19. madde için .74'dür. İçsel doyum alt boyutunda 7. madde .61 ; 8. madde için .64 ; 9. madde için .68; 10.madde için .71 ve 11.madde için .70'dir. Doğrulayıcı faktör analizinin uyum değerleri incelendiğinde ölçeğin uyum iyiliği indeksi değerleri CMIN/DF (X2/sd)= 4.99; RMSEA= .08; SRMR= .0439; GFI= .94; AGFI= .90; NFI= .92; CFI= .93 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modelin kabul edilebilir uyum iyiliği indeksi değerler içinde kaldığı söylenebilir.

Nitel Verilerin Toplanması

Açımlayıcı desen öncelikle nicel araştırma odaklı olan bir nitel araştırma sürecini içermektedir. Yani nicel araştırmada önemli olduğu belirlenen faktörlerin nitel araştırma vasıtasıyla daha derin bilgi edinme sürecidir (Creswell & Clark, 2014) Bu noktadan hareketle

otantik liderliğin öğretmen motivasyonu ve iş doyumunu etkilediği göz önüne alınarak nitel araştırma yapılandırılmıştır.

Nitel veriler toplanırken görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği katılımcıların duygularını, deneyimlerini ve görüşlerini ortaya çıkartması yönünden oldukça güçlüdür. Bu sayede görüşmeler doldurmaya dayalı anketlerin olumsuz özelliklerini içermezler. Bununla birlikte görüşmenin en temel unsurlarından birisini, görüşmeyi yönlendiren form oluşturmaktadır. Bu araştırmada görüşme formu hazırlanırken kolay anlaşılabilir sorular hazırlama, yönlendirmeden kaçınma, açık uçlu sorular sorma, odaklı sorular hazırlama, sondalar hazırlama, çok boyutlu soru sormaktan kaçınma soruları mantıklı biçimde düzenleme ve soruları geliştirme gibi bazı temel ilkelere başvurulmuştur (Yıldırım & Şimşek, 2013).

Kapalı uçlu görüşmeler araştırmacının ihtiyaç duyduğu bilgiyi sağlarken, görüşmeler sayesinde katılımcılara ait olan bakış açıları ve fikirler elde edilmiş olur. Görüşmeler genellikle derinliğe sahip bilgi sağlamakla ilgilenir. Katılımcıların tutum ve diğer bilgilerini öğrenmek için oldukça kullanışlıdır. Doğru şekilde geliştirilmiş görüşme formları aynı zamanda yüksek güvenilirlik ve geçerlik sağlar. Rastgele seçilen örnekleme uygulanabilir ve bununla birlikte keşif ve hipotez testleri için kullanılabilir (Christensen vd., 2015).

Nitel araştırmadan elde edilen bulgularla uyum içinde olan, üç sorudan oluşan ve araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu görüşmelerde kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin bazı özellikleri şöyledir: Yarı yapılandırılmış görüşme formları önceden belirlenmiş soru detayları ve ifadeler yoktur. Görüşme genellikle açığa çıkarılmak istenen sorulardan oluşmaktadır. Katılımcıların her birisinden farklı ve özel bilgiler toplanır. Sorular genellikle esnektir (Merriam, 2013).

Görüşme formu hazırlanırken bir dil ve eğitim bilimleri olmak üzere toplam iki uzmanın görüşlerine başvurularak soruların onlar tarafından tekrar değerlendirilmesi istenmiştir. Be değerlendirme sonucunda araştırma formu oluşturulmuştur. Bununla birlikte araştırma sürecini olumsuz etkilemeyi önlemek ve çıkacak sorunları önceden çözebilmek amacıyla örnekleme uygun olan iki öğretmen katılımcıyla pilot bir görüşme yapılmış ve hazırlanan görüşme formunun amaca hizmet edip etmediği tekrar değerlendirilmiştir. Bu noktada yapılan işlemler olumlu sonuç verdiği için uygulama aşamasına geçilmiştir.

Otantik liderlik kavramının sahip olduğu alt boyutların fazlalığı, kavrama yönelik ön yargı oluşmasını engellemek ve güvenilirliği arttırmak sebebiyle nitel görüşme öncesinde önceden hazırlanmış bir metin vasıtasıyla otantik liderlikle ilgili katılımcılara bilgi verilmiştir. Bu ön bilgi verildikten sonra nitel araştırma soruları katılımcılara yöneltilmiştir.

Katılımcıların yöneltilen her bir soru için konuşmanın sürekliliğini ve daha derin bilgiler elde etmek için sondalar yapılarak gerekli yerlerde sondajlar yapılmıştır.

Veri Analizi

Bu bölümde araştırmanın nicel ve nitel kısmında analiz yapılırken hangi yolların takip edildiği izah edilmiştir.

Nicel verilerin analizi.

Katılımcılardan uygulanan anketlerin sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS) ve Analysis of Moment Structures (AMOS) programları kullanılmıştır. Katılımcılara ait demografik değişkenlerin analizi, çoklu normallik analizleri ve ölçeklere ait açımlayıcı faktör analizlerinin yapılması için SPSS istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Bununla birlikte ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri ve literatür taraması sonucunda elde edilen modelin testi için AMOS programı kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeline (YEM) ilişkin ortak bir tanım bulunmamasına karşın YEM sadece bir istatistik yöntemi değil, birçok istatistik yöntemini içeren bir yöntem olduğu söylenebilir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2010). Yapısal eşitlik modelinin bilimsel araştırmalarda kullanılmasının önemli sebeplerinden birisi ölçümlere ilişkin hata oranlarını ortaya koyan bir yöntem olmasıdır. Buna karşılık regresyon analizlerinde ölçüm hataları göz ardı edildiği için yanlış sonuçlar ortaya koyabilmektedir (Bayram, 2013). Yapısal eşitlik modellemesi dışındaki birçok yöntem veriler içindeki ilişkileri keşfetmeye çalışırken yapısal eşitlik modellemesi doğrulamaya çalışır. Hedef modelin uyum indeksleri ve veriler arasında bir uyum varsa hipotezler kabul edilir ya da reddedilir (Meydan & Şeşen, 2001).

Ölçeklerden elde edilen veriler öncelikle Microsoft Excel programına girilmiş ve bu sayede veriler kaydedilmiştir. Ardından veriler SPSS programına girilmiş ve analizlere başlanmıştır. Öncelikle kayıp veya eksik veriler, normallikler incelenmiştir. Öncelikle 1100 ölçek katılımcılara uygulanmış 773 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Bu verilerden 81 tanesi anketlerin düzgün şekilde oldurulmadığı için veri setinden çıkarılmıştır. Geri kalan verilerin 692 tanesi ile verilerin analizi için hazırlık aşamasına geçilmiştir.

Verilerin çok değişkenli analiz için hazırlanması yani analiz öncesi veri taramasında kayıp değerler, uç değerler, normallik ve doğrusallıkları incelenmiştir. Birinci olarak veri setinde anketlerden gelen boş veriler atıldığı için herhangi bir kayıp değer tespit edilmemiştir ve herhangi bir yaklaşık değer atama işlemi yapılmamıştır. İkinci olarak Mahalanobis uzaklıkları kullanılarak uç değerler incelenmiştir. Bu uç değerlere göre 43 katılımcı verisi

analizlerden çıkarılmıştır. Sonuç olarak analize uygun olan 649 veri ile analizlere devam edilmiştir. Üçüncü olarak ölçeklerin geneli ve alt-boyutları için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş bu değerlerin olağan sınır olan -2 ve +2 değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Otantik liderlik ölçeği geneli için çarpıklık: -.367 ve basıklık: -.129; öğretmen motivasyonu ölçeği geneli için çarpıklık: -.513 ve basıklık: -.323 ve iş doyumu ölçeği geneli için için çarpıklık: -.325 ve basıklık: -.153 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte saçılma diyagramı matrisinin de elipse yakın olduğu görülmektedir (Can, 2014; Çiçek, 2010; Çokluk vd., 2010).

Verilerin çok değişkenli analiz için hazırlanmasından sonra ölçeklerin faktör analizleri (AFA) yapılmıştır. Verilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını anlamak için öncelikle KMO ve Bartlett Spchericity değerlerin yeterli düzeyde (0.70 ve yukarısı) ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ardından açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş. Açıklanan toplam varyans kısmı dikkate alınarak başlangıç öz-değerleri '1' in üstünde olan bölümler ölçeklerin faktör sayısı olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte yamaç-birikinti grafikleri ve birikimli açıklanan varyanslara incelenerek ölçekler boyutlandırılmıştır. Faktörler elde edildikten sonra ölçeklerin genel ve alt-boyutları için güvenilirlik kat sayıları hesaplanmıştır (Çokluk vd., 2010; Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2013). Faktör analizleri uygulanırken aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin belirlenmesinde dikkate alınan ölçütlerden birisi maddelerin faktör yük değerlerinin 0.45 ve üzerinde olmasıdır. Fakat Sosyal bilimler alanında hazırlanan bir ölçek eğer uygulama bazında az sayıda maddeye sahipse bu değer 0.30 indirilebilir (Büyüköztürk, 2012).

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör (DFA) analizlerini ve literatür taraması sonucunda elde edilen teorik modelin testini gerçekleştirmek için veriler AMOS programına aktarılmıştır. Buna bağlı olarak kurulan DFA modellerinin ve teorik modelin verileri ve uyum indeksleri arasında bir uyum olup olmadığı incelenmiştir. Uyumun incelenmesinde Model uyumun değerlendirilmesinde dikkate alınan uyum indeksleri ise, level of signifiante (p), chi-square / degrees of freedom ($X^2/sd = CMIN/DF$) ve normed fit index (NFI), root mean square error of approximation (RMSEA), standardized root mean square residual (SRMR), comparative fit index (CFI), goodness of fit index (GFI), adjusted goodness of fit index (AGFI) gibi değerlere bakılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) model parametrelerin tahmini maximum likelihood (maksimum olabilirlik) kestirim metodu kullanılmıştır.

Nitel verilerin analizi.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile görüşme esnasında toplanan nitel veriler Microsoft Word programı aracılığıyla kaydedilmiştir. Görüşmeler 2018 Aralık ve 2019 Şubat

tahleri arasında her görüşme için yaklaşık 30 dakika ayrılarak gerçekleştirilmiştir. Bu veriler Word belgesine kaydedilirken hiçbir değişiklik yapılmadan aynı şekilde yazılmış ve verilerin aslına uygunluğu sürekli kontrol edilmiştir. Bu aşamadan sonra elde edilen veriler NVivo programına aktarılmıştır. NVivo programının kullanılma sebebi analizleri ayrıntılı yapmasının yanı sıra karmaşık olan nitel verilerin çözümlemesi konusunda sağladığı kolaylıklar olarak söylenebilir (Baş & Aktuna, 2008; Balcı, 2011).

Sonraki aşamada bu verilerin çözümlemesinde içerik analizi kullanılmıştır. Öncelikle kodlamalar ile kategoriler ortaya konur. Daha sonra ise bu kategoriler nicel göstergelerle belirlenerek araştırmaya yön verecek analizler ve yorumlar yapılır (Bilgin, 2006). İçerik analiziyle yapılan çözümlemeler ile birlikte otantik liderliğin öğretmen motivasyonu ve iş doyumunu etkilediği hipotezine dayalı olarak üç ayrı model elde edilmiştir.

Bu modellerde yapılan çözümleme sonucu elde edilen her bir kodlamaların ve atıfların sayılarının fazlalığı, modellerdeki okların kalınlığı ile ortaya konulmuştur. Bu okların her birinin kalınlığı ise ilgili alt-temaya yapılan atıf sayısının beşe bölünmesi sonucunda ortaya konulmuştur. Yani bir tema ve/veya alt-temaya yapılabilecek en fazla atıf 5k olabilirken en az atıf ise 1k olabilir. Sonuç olarak bir tema ve/veya alt-temaya yapılan atıf sayısındaki artış modelde onu gösteren okların kalınlaşması ile gözlemlenebilir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bu bölümde araştırma boyunca izlenen geçerlik ve güvenirlik basamakları ortaya konulmuştur.

Nicel araştırma için geçerlik ve güvenirlik.

Araştırmanın nicel kısmında ölçeklerin güvenirliğini belirlemek için tek uygulamaya dayalı yöntemlerden olan Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. Bununla birlikte geçerliliği sağlamak için kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği bağlamında faktör analizleri yapılmıştır (Balcı, 2010; Büyüköztürk vd., 2017).

Nitel araştırma için geçerlik ve güvenirlik.

Yapılan nitel bir araştırmanın geçerliğini sağlarken araştırma sonucunda verilen yorumların ve kategorilerin gerçekleri yansıtmaları oldukça önemliyken araştırmanın güvenirliğini sağlarken hedef gözlemlerin doğruluğu bu noktada önem taşımaktadır (Şener vd., 2012). Araştırmanın güvenirliğini sağlamak için öncelikle üye kontrolü yapılmıştır. Bunu yaparken görüşme sırasında elde edilen veriler katılımcının söylediği şekilde hiç bir değişiklik yapılmadan görüşme formuna ilgili sorunun altına yazılmıştır. Görüşme sonucunda bu yazılar

katılımcıya tekrar gösterip onayları alınmıştır. Katılımcılar tarafından onay verilen görüşme formlarında hiçbir değişiklik yapılmadan analiz sürecine aktarılmıştır.

Nitel araştırma için güvenilirlik hesaplaması da yapılmıştır. Bu hesaplama temel olarak yapılmak istenen şey başka bir araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar ve tema sayılarıyla bu araştırma kapsamında elde edilen kodlama ve temaları karşılaştırmaktır. Bu hesaplama yapılırken Miles & Huberman (1994) tarafından önerilen formül kullanılmıştır.

$$Güvenirlik = \frac{Görüş\ Briliği}{(Görüş\ Briliği + Görüş\ Ayrılığı)} \times 100$$

Bu araştırma için 33 kod ve 19 tema elde edilmiştir. Başka bir araştırmacı tarafından yapılan içerik analizi sonucunda ise bulunan kod sayısı 36'dır. Bu iki kodlamaları önerilen formül içinde incelendiğinde $33/36 = \%91$ olduğu gözlenmiştir. Bu kodlamaların birbirleriyle olan uygunluğu değerlendirildiğinde güvenilirlik yüzdesinin en az %80 ve üzerinde olmasının yeterli olduğu düşünülmektedir (Büyüköztürk vd., 2017; Miles & Huberman, 1994).

Nitel araştırmada geçerliliği sağlamanın önemli ölçütlerinden birisinin elde edilen verilerin detaylı bir şekilde rapor olarak sunulması ve sonuçlara hangi yollar ile ulaşıldığını belirtmesidir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu bağlamda araştırmacının bulgular kısmında katılımcılar tarafından araştırma kapsamında toplanan tüm veriler raporlanmış, tema ve alt-temalara nasıl ulaşıldığının süreçleri nitel verilerin analizi kısmında betimlenmiştir. Alan yazını sürecinde çıkarılan notlar verilerin çözümleme sürecinde sürekli kullanılarak tarafsız ve yansız olunmaya çalışılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Araştırmanın bu kısmında bulgulara ve yorumlara yer verilecektir.

Nicel Araştırmaya İlişkin Bulgular

Yapılan literatür taramasına göre otantik liderliğin öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği düşünülmektedir (Bravo, 2018; Craig, George, & Snook, 2015; George, 2003). Bununla birlikte otantik liderliğin öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği varsayılmaktadır (Borman, Ilgen, & Klimoski, 2003; Moorman, 1993; Thompson & Phua, 2012; Spector, 1997). Modele ilişkin bir diğer varsayım ise otantik liderliğin, öğretmenlerin motivasyonu ile birlikte iş doyumunu etkilediğidir (Şimşek, Çelik & Akgemci, 2008; Yapraklı & Yılmaz, 2007; Wong & Laschinger, 2013). Yani öğretmenlerin iş doyumundaki anlamlı değişikliğin sebebinin otantik liderlik ve motivasyon kaynaklı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın birinci sorusuna ilişkin bulgular.

Otantik liderlik, motivasyon ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablo'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde otantik liderlik ve iş doyumları ($r = .539$) arasında; otantik liderlik ve motivasyon ($r = .355$) arasında; motivasyon ve iş doyumları ($r = .493$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki varlığı ortaya konulmuştur.

Tablo 19. Otantik Liderlik, Motivasyon ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

	Ort.	ss	1	2	3	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	3.1.	3.2
1.Otantik L.	3.81	.614	1													
2.Motivasyon	4.19	.567	.355	1												
3.İş Doyumu	3.87	.595	.539	.493	1											
1.1.Şeffaflık	3.90	.721	.850	.317	.502	1										
1.2.Ahlak	3.88	.716	.827	.305	.414	.670	1									
1.3.Denge	3.71	.802	.796	.239	.408	.545	.537	1								
1.4.Farkındalık	3.72	.784	.790	.285	.421	.484	.497	.608	1							
2.1.Fiziksel	4.16	.639	.369	.848	.451	.343	.336	.253	.262	1						
2.2.Güdüleyici	4.20	.725	.302	.823	.387	.281	.284	.207	.206	.603	1					
2.3.Yeterlik	4.18	.726	.260	.858	.378	.231	.205	.173	.229	.612	.669	1				
2.4.Eşitlik	4.23	.694	.229	.831	.376	.193	.171	.160	.218	.537	.657	.716	1			
2.5.Hedefsel	4.22	.663	.253	.789	.428	.205	.201	.156	.254	.534	.546	.647	.683	1		
3.1.Dışsal	3.77	.667	.529	.402	.948	.500	.394	.408	.409	.395	.320	.299	.268	.344	1	
3.2.İçsel	3.99	.618	.447	.531	.877	.405	.361	.325	.355	.446	.409	.421	.464	.469	.679	1

Tüm ilişkiler ** $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır

Alt boyutlar bağlamında ilişkiler incelendiğinde ise otantik liderlik ölçeğinin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu ve motivasyon ölçeğinin fiziksel unsurlar alt boyutu ($r = .343$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderlik ölçeğinin ilişkilerde şeffaflık alt boyut ve motivasyon ölçeğinin güdüleyici unsurlar alt boyutu ($r = .281$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderlik ölçeğinin ilişkilerde şeffaflık alt boyut ve motivasyon ölçeğinin öz yeterlik alt boyutu ($r = .231$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderlik ölçeğinin ilişkilerde şeffaflık alt boyut ve motivasyon ölçeğinin eşitlik algısı alt boyutu ($r = .193$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderlik ölçeğinin ilişkilerde şeffaflık alt boyut ve motivasyon ölçeğinin hedefsel beklenti alt boyutu ($r = .205$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Otantik liderliğin başka bir alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve motivasyonun alt boyutu olan fiziksel unsurlar alt boyutu ($r = .336$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderliğin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve motivasyonun alt boyutu olan güdüleyici unsurlar alt boyutu ($r = .284$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderliğin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve motivasyonun alt boyutu olan öz yeterlik alt boyutu ($r = .284$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderliğin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve motivasyonun alt boyutu olan eşitlik algısı alt boyutu ($r = .171$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderliğin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve motivasyonun alt boyutu olan hedefsel beklenti alt boyutu ($r = .201$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Otantik liderliğin başka bir alt boyutu olan dengeli değerlendirme ve motivasyonun alt boyutu olan fiziksel unsurlar alt boyutu ($r = .253$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderliğin alt boyutu olan dengeli değerlendirme ve motivasyonun alt boyutu olan güdüleyici unsurlar alt boyutu ($r = .207$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu otantik liderliğin alt boyutu olan dengeli değerlendirme ve motivasyonun alt boyutu olan öz yeterlik alt boyutu ($r = .173$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderliğin alt boyutu olan dengeli değerlendirme ve motivasyonun alt boyutu olan eşitlik algısı alt boyutu ($r = .160$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderliğin alt boyutu olan dengeli değerlendirme ve motivasyonun alt boyutu olan hedefsel beklenti alt boyutu ($r = .156$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Otantik liderliğin başka bir alt boyutu olan öz farkındalık ve motivasyonun alt boyutu olan fiziksel unsurlar alt boyutu ($r = .262$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderliğin alt boyutu olan öz farkındalık ve motivasyonun alt boyutu olan güdüleyici unsurlar alt boyutu ($r = .206$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderliğin alt boyutu olan öz farkındalık ve motivasyonun alt boyutu olan öz yeterlik alt boyutu ($r = .229$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderliğin alt boyutu olan öz farkındalık ve motivasyonun alt boyutu olan eşitlik algısı alt boyutu ($r = .218$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderliğin alt boyutu olan öz farkındalık ve motivasyonun alt boyutu olan hedefsel beklenti alt boyutu ($r = .254$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte, otantik liderlik ölçeğinin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu ve iş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ($r = .500$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderlik ölçeğinin ilişkilerde şeffaflık alt boyut ve iş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ($r = .405$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Otantik liderlik ölçeğinin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ve iş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ($r = .394$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderlik ölçeğinin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyut ve iş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ($r = .361$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yine aynı bağlamda, otantik liderlik ölçeğinin içselleştirilmiş dengeli değerlendirme alt boyutu ve iş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ($r = .408$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderlik ölçeğinin dengeli değerlendirme alt boyut ve iş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ($r = .325$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Otantik liderlik ölçeğinin içselleştirilmiş öz farkındalık alt boyutu ve iş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ($r = .409$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderlik ölçeğinin öz farkındalık alt boyut ve iş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ($r = .355$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

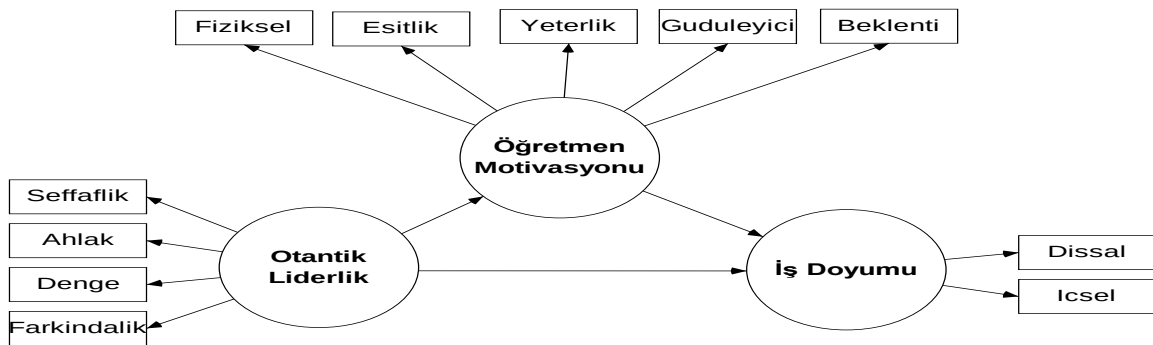
Alt boyutlar bağlamında ilişkiler incelendiğinde ise iş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ve motivasyon ölçeğinin fiziksel unsurlar alt boyutu ($r = .395$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, iş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ve motivasyon ölçeğinin güdüleyici unsurlar alt boyutu ($r = .320$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, iş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ve motivasyon

ölçeğinin öz yeterlik alt boyutu ($r = .299$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, iş doyumunu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ve motivasyon ölçeğinin eşitlik algısı alt boyutu ($r = .268$) arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, iş doyumunu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ve motivasyon ölçeğinin hedefsel beklenti alt boyutu ($r = .344$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Alt boyutlar bağlamında ilişkiler incelendiğinde ise iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ve motivasyon ölçeğinin fiziksel unsurlar alt boyutu ($r = .446$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ve motivasyon ölçeğinin güdüleyici unsurlar alt boyutu ($r = .409$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ve motivasyon ölçeğinin öz yeterlik alt boyutu ($r = .421$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ve motivasyon ölçeğinin eşitlik algısı alt boyutu ($r = .464$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ve motivasyon ölçeğinin hedefsel beklenti alt boyutu ($r = .469$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

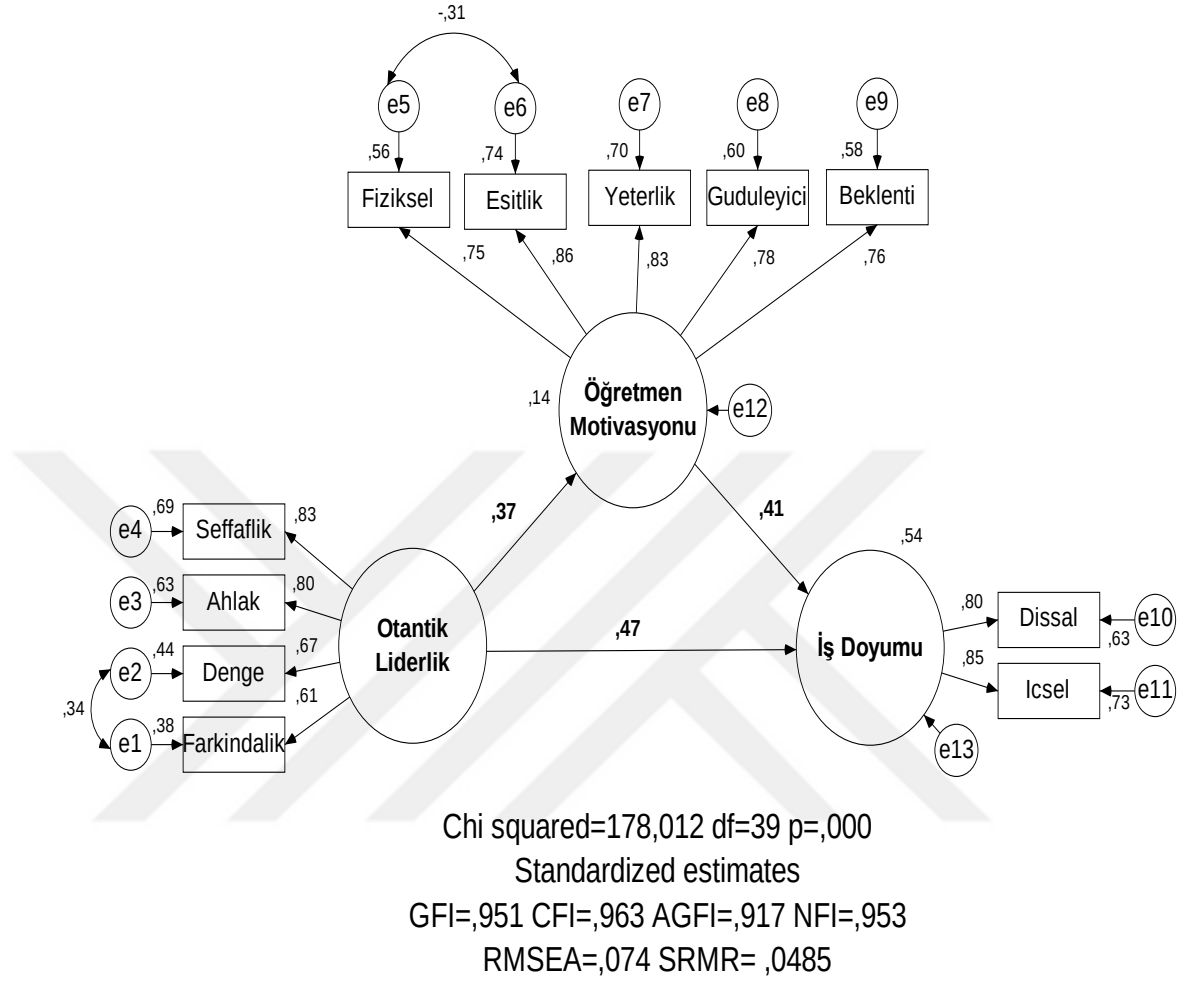
Araştırmanın ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci sorularına ilişkin bulgular.

Yapısal eşitlik modellemesi bir araştırmacı tarafından varsayılan teorik bir modelin nicel bir testini sağlama amacı ile gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri göstermek için kullanılır. Yani çeşitli teorik modeller değişkenlerin birbiriyle ilişkisini gösteren yapısal eşitlik modellemesi ile test edilebilir. Özetle örtük ve gözlenen değişkenler arasında ilişkisel ve nedensel ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin testi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılır (Balcı, 2013; Schumacker & Lomax, 1996). Literatur taramasına dayalı olarak ortaya çıkan ve otantik liderliğin, öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumunu üzerine etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan teorik model AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeliyle incelenmeye çalışılmıştır. Bu varsayıma ilişkin yol diyagramı aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 17. Modele ilişkin yol diyagramı

Otantik liderlik, öğretmen motivasyonu ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik kestirimler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 18. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar

Literatüre dayalı oluşturulan yapısal eşitlik modeli ile verinin uyum gösterip göstermediği uyum indeksleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Birinci olarak başlangıç uyum indeksi olarak adlandırılan Kİ-Kare uyum testi (X^2) kullanılmaktadır. Fakat Ki-Karenin tek başına uyumundan ziyade serbestlik derecesine (SD) olan oranı uyum için değerlendirilmektedir. Yani X^2/SD oranının 3'den küçük olması iyi uyumu diğer taraftan 5'ten küçük olması kabul edilebilir bir uyum olduğu söylenebilir. Bu veriler için X^2/SD değeri $178.01/39= 4.56$ değeri elde edilmiştir. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Kİ-Kare/Serbestlik Derecesi bağlamında incelendiğinde kabul edilebilir uyumu karşıladığı söylenebilir (Meydan ve Şeşen, 2001).

İkinci olarak, kalıntılara dayalı uyum indekslerinden olan SRMR, AGFI ve GFI uyum indeksleri kullanılmıştır. Bu indekslerden SRMR tahmin edilen kovaryansla gözlenen kovaryans arasındaki farkı gösterir yani standardize edilmiş kalıntıların ortalama

kareköküdür. SRMR değeri .05'den küçük olması iyi uyum olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada SRMR=.0485 olarak bulunması iyi uyum göstermesi anlamına gelmektedir. Kalıntılara dayalı uyum indekslerinden olan GFI örneklem hacminin artmasıyla artan yani açıklanan kovaryans ve varyansı gösteren bir değerdir. GFI değerinin 0.90 ile 0.95 arasında olması kabul edilebilir bunun yanında 0.95 ile 1.00 arasında olması iyi uyum göstergesidir. Bu araştırmada elde edilen bir bulgu olarak GFI= .951 değeri ile iyi uyum göstermiştir. AGFI değeri benzer şekilde örneklem hacminin yüksekliğini göstermektedir. Bu araştırmada AGFI=.917 değeri ile iyi uyum göstermiştir (Bayram, 2010).

Tablo 20. *Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler*

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bulunan Değer
χ^2/SD	$0 \leq \chi^2/SD \leq 3$	$3 < \chi^2/SD \leq 5$	4.56
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	.0485
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	.917
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	.951
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	.953
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	.963
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	.074

Kaynak: Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2001

Üçüncü olarak, bağımsız modele dayalı uyum indeksleri olan NFI ve CFI uyum indeksleri incelenmiştir. Küçük örneklem hacimlerinde kararsız olan NFI değeri modelim ki-kare değeri ile modelin ki-kare değerinin bölünmesiyle bulunur. Bu araştırmada bulunan NFI = .953 değeri ile iyi uyum göstermiştir. Örneklem sayısına duyarlı olan CFI ise bu araştırma kapsamına CFI = .963 değerini alarak kabul edilebilir değeri göstermektedir. Dördüncü olarak, örneklem sayısına oldukça duyarlı olan ve yaklaşık hataların ortalama kare kökü anlamına gelen RMSEA hesaplanmıştır. Bu araştırmada RMSEA = .074 ile kabul edilebilir uyum göstermiştir (Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2001). Yapısal eşitlik modelinin uyumuna ilişkin istatistiksel değerler incelendiğinde model uyum değerlerinin kabul edilebilir değerler içinde olduğu ve modelin uyum indeksleri bağlamında kabul edildiği söylenebilir.

Model incelendiğinde otantik liderlik ölçeğinin gözlenen dört değişkenin olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerin etki katsayıları öz farkındalık için .61; Bilgiyi dengeli değerlendirme için .67; İçselleştirilmiş ahlak anlayışı için .80 ve ilişkilerde şeffaflık için

.83'dür. Bununla birlikte hata kaynakları sebebiyle farkındalık ve denge gözlenen değişkenlerinin hata oranları birleştirilmiştir.

Öğretmen motivasyonu ölçeğinin beş tane gözlenen değişkeni mevcuttur. Bu değişkenlerin etki katsayıları fiziksel unsurlar için .75; Eşitlik için .86; Öz yeterlik için .83; Güdüleyici unsurlar için .78 ve hedefsel beklenti için .76'dır. Bununla birlikte fiziksel ve eşitlik gözlenen değişkenleri aynı kaynaklı hatalarından dolayı hata oranları birleştirilmiştir. İş doyumu ölçeği iki tane gözlenen değişkeni vardır. Bu iki değişkenin etki katsayıları içsel doyum için .73 ve dışsal doyum için .63'dür.

Tablo 21. *Yapısal Eşitlik Modeli Tahmin Sonuçları*

İlişki Yönleri			Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Kritik Oran
Otantik Liderlik	====>	Öğretmen Motivasyonu	.37	.05	7.53*
Otantik Liderlik	====>	İş Doyumu	.47	.06	8.39*
Öğretmen Motivasyonu	====>	İş Doyumu	.41	.05	9.60*

*P<.01

Yukarıdaki tablodaki yapısal eşitlik modeli tahmin sonuçları incelendiğinde tüm parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Araştırmanın ikinci sorusuna ilişkin olarak, standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında otantik liderliğin öğretmen motivasyonu üstünde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir ($\beta = .37$; $P < .01$). Bu değere ilişkin kritik oran 7.53 olup standart hatası ise .05'dir. Yani okullarda müdürlerin otantik davranışları arttığı zaman öğretmenlerin motivasyonları artmaktadır. Başka bir değişle okullarda yöneticilerin yapacakları otantik davranışların öğretmenlerin daha fazla motive olmalarına sebep olacağı söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü sorusu bağlamında standardize regresyon katsayılarına bakıldığında öğretmenlerin motivasyonlarının iş doyumu üstünde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir ($\beta = .41$; $P < .01$). Bu değere ilişkin kritik oran 9.60 olup standart hatası ise .05'dir. Bu bağlamda öğretmenlerin motivasyonları arttığı zaman iş doyumlarının da arttığı söylenebilir. Yani öğretmenler mesleklerine yönelik motive olmaları onların işlerine yönelik memnuniyetlerinin artacağı anlamına geldiği söylenebilir.

Araştırmanın dördüncü sorusu kapsamında standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında otantik liderliğin öğretmen iş doyumu üstünde pozitif ve anlamlı bir etkisi

olduğu söylenebilir ($\beta = .47$; $P < .01$). Bu değere ilişkin kritik oran 8.39 olup standart hatası ise .06'dır. Bu bulgu ışığında okullarda yöneticilerin otantik davranışları arttıkça iş doyumlarının arttığı söylenebilir. Yani Otantik liderlik davranışının öğretmenlerin iş doyumunu arttıracakı söylenebilir.

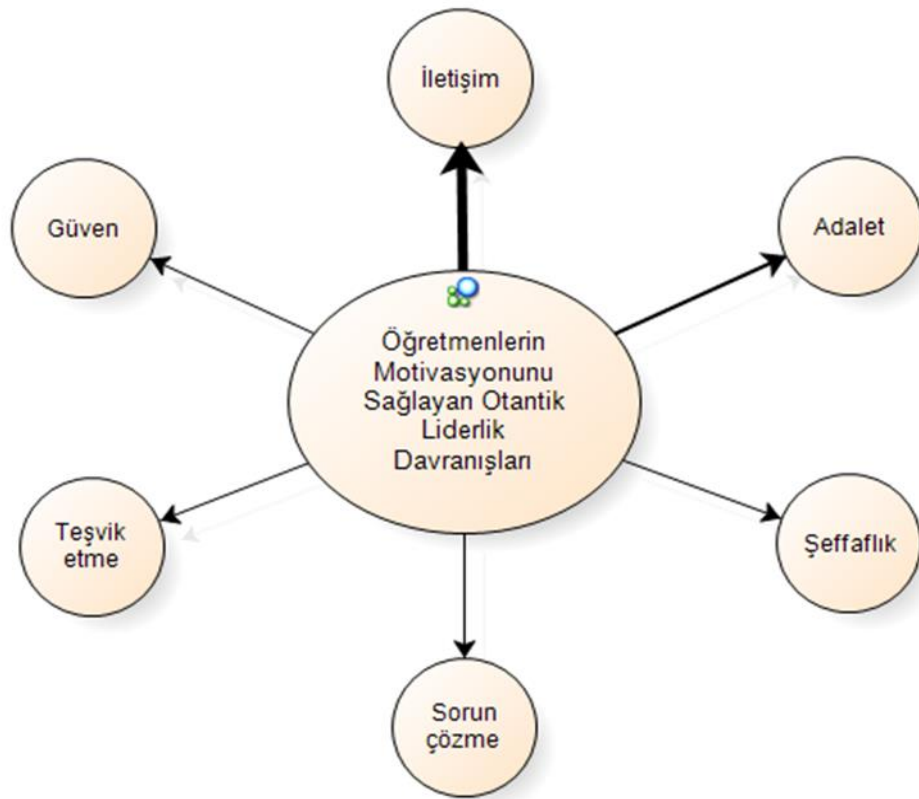
Araştırmanın beşinci araştırma sorusu bağlamında bulgular incelendiğinde, otantik liderlik ve motivasyonla birlikte iş doyumunu %54 oranında anlamlı olarak açıkladığı ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle iş doyumunda meydana gelen değişikliğin sebebinin %54 oranında otantik liderlik ve motivasyon kaynaklı olduğu söylenebilir.

Nitel Araştırmaya İlişkin Bulgular

Bu bölümde nitel araştırmaya ilişkin bulgular verilmiştir.

Araştırmanın altıncı sorusuna ilişkin bulgular.

Nitel bölüm için araştırmaya dâhil olan katılımcılardan öğretmenlerin motivasyonunu sağlayan otantik davranışlarla ilgi görüşlerinden elde edilen şema aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin motivasyonunu sağlayan otantik davranışlarla ilgili görüşlerden meydana gelen temalar ve bu temaların ortaya çıkmasına sebep olan referans görüşler aşağıda belirtilmiştir.



Şekil 19. Öğretmenlerin motivasyonunu sağlayan otantik liderlik davranışları

İletişim: Yapılan nitel analiz sonucunda öğretmenlerin motivasyonunu sağlayan otantik davranışlara yönelik en fazla yüklemenin "iletişim" temasına yapıldığı saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin motivasyonlarını en fazla etkileyen otantik davranışın iletişim olduğuna inandıkları söylenebilir. İletişim alt temasına yönelik görüşlere ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir.

" Yönetici ile konuşabilme ve hiç kimseyi ayırmadan öğretmenlerle konuşması oldukça önemlidir...(Ö, 1) "

" ... okul ortamında etkili bir iletişim kurulmasında ve bir hedef belirlenmesi ve bu hedefi gerçekleştirmekte bu tür davranışların oldukça önemlidir...(Ö, 2) "

" ... konuşmamız gerektiği zaman iletişime geçebildiğimiz yöneticimde oldu. Bu paylaşım yapabilme beni çok motive etti. Örneğin ben beden eğitim öğretmeniyim, iletişim kurabildiğim bir yöneticim var. Bu yüzden bir değil üç takım çalıştırıyorum. Yada yaptığımız okul gezilerinin sayısının arttığı gözlenebilir...(Ö, 4) "

" ... ama müzik derslerimiz için bir sınıf verilirse derslerimiz daha verimli geçecekti. Müdür beyle iletişim kurduk beni anladı. Empati kurabildik. Bunun sonucunda bana müzik sınıfı açtı. Bu anlamda manevi desteği büyük oldu...(Ö, 5) "

" ... bu durum okullarda rahat çalışma ortamlarının oluşmasını, samimiyeti, idealistliği yüksek düzeyde etkilemektedir. İkili diyaloglarda öğretmen değil de bir öğrenciymişiz edasıyla baskıcı tutumlara sebebiyet vermektedir. Zamanımızın çoğunu geçirdiğimiz ortamın ifa ettiğimiz mesleğimizdeki motivasyonun bozulmasına neden olmaktadır....(Ö, 9) "

" ... örneğin veli ile problem yaşamıştım. Bence öğrencide olduğu kadar velide de eksiklikler olduğuna inanıyordum. Veli buna tepki gösterdi. Bende durumu müdüre anlattım, müdürümüz iki tarafında dinledi ve öğrencinin sınıfını değiştirdi. Ama katı bir müdür olsaydı bunu ona söyleyemezdim ve iki tarafta daha fazla sıkıntı çekebilirdi... (Ö, 10) "

Adalet: Yapılan nitel analiz sonucunda öğretmenlerin motivasyonunu sağlayan otantik davranışlara yönelik ikinci sırada en fazla yüklemenin "adalet" temasına yapılmıştır. Buna göre öğretmenlerin motivasyonlarını en fazla etkileyen otantik davranışlarından birisinin adalet olduğu söylenebilir. Adalet alt temasına ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir.

" ... herkese eşit davranması ve ayrımcılık yapmaması motivasyonu artırır. Çünkü adaletli davranıldığı sürece kimseye ayrıcalık göstermemiş olur. Örneğin, ders programı yaparken herkese eşit ders dağılımı yapılması önemlidir. Diğer taraftan herhangi olumsuz bir durumda herkese aynı pencereden bakması da motivasyonu artırır...(Ö, 6) "

" ... değer anlayışı, adil olması ve insancıl olması gibi davranışlar gözlenebilir. Örneğin öğretmenliğe ilk başladığım yıllarda bir bayan müdürümüz vardı. Ben ondan çok şey öğrendim öncelikle çok nazikti. İnsanlara olan iletişiminde makam ve statüsünün etkisi yoktur. Her öğretmenine adil davranırdı... (Ö, 7) "

Şeffaflık: Öğretmenlerin motivasyonunu sağlayan otantik davranışlardan birisinin "şeffaflık" olduğu yapılan nitel analiz sonucunda söylenebilir. Şeffaflık alt temasına ilişkin " ... kurum yöneticinizin sizin yanınızda bir başka personel aleyhine konuşan birine yönelik ben personelim lehinde ya da aleyhinde bir şey konuşulmasını istemem bunu duymak hiç istemem ben bunu kendi gözümle bunu görmek isterim diyen bir yöneticiyle tanık olduğumu örnek verebilirim. Bu yöneticinin ne kadar şeffaf olduğunu bana göstermiştir.... (Ö, 11) " görüşü örnek gösterilebilir.

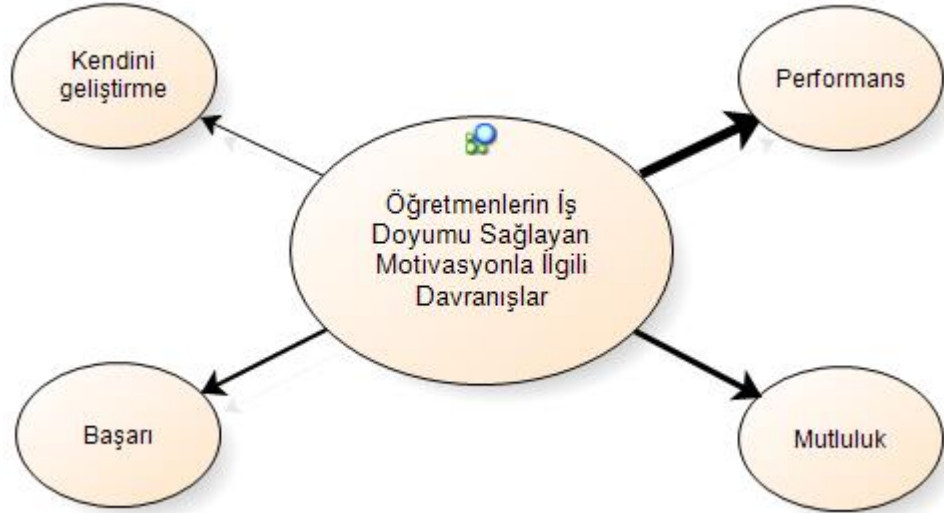
Sorun Çözme: Öğretmenlerin motivasyonunu sağlayan otantik davranışlardan birisinin "sorun çözme" olduğu yapılan nitel analiz sonucunda söylenebilir. Sorun çözme alt temasına ilişkin " ... yöneticimizin kendisiyle barışık olması okuldaki diğer alanları da etkiler. Velilerle olan ilişkilerde ivedilikle sorun çözülmesi ve yeni alternatifler bulunması yönünde olumlu tarafları vardır. Bu yönüyle öğretmen kendisini yapacağı etkinliklerde daha güçlü hissedebilir..... (Ö, 3) " görüşü örnek olabilir.

Teşvik Etme: Öğretmenlerin motivasyonunu sağlayan bir diğer otantik davranışın "teşvik etme" olduğu söylenebilir. Teşvik etme alt temasına ilişkin " ... Yöneticimiz bizi her zaman teşvik ediyor. Bunun yanında müdürümüz bizi mutlu ediyor. Bunun karşılığı vermek için bizde kendimizden fedakârlık ediyoruz. Fazladan ders veriyoruz. Bu okulun başarılı olmasını istiyoruz. Örneğin dersler 15.30'da bittikten sonra biz öğrencilerimizle bilgi yarışması yapıyoruz. Sonra sinema, paten ve oyun parkı gibi aktivitelere öğrencilerimizi götürüyoruz. Öğle aralarında deneme sınavları yapıyoruz...(Ö, 8) " görüşü örnek gösterilebilir.

Güven: Öğretmenlerin motivasyonunu sağlayan bir diğer otantik davranışın "güven" olduğu söylenebilir. Güven alt temasına ilişkin " ... yöneticinin öğretmene güvenmesi oldukça önemli örneğin yaptığımız projelere vb. şeylere katkısı oldukça büyüktür. Bize güvenmesi bizim arkamızda olduğunu hissetmek oldukça önemlidir... (Ö, 8) " görüşü örnek olabilir.

Araştırmanın yedinci sorusuna ilişkin bulgular.

Nitel bölüm için araştırmaya dâhil olan katılımcılardan öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan motivasyonla ilgi görüşlerinden elde edilen veriler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan motivasyonla ilgili görüşlerden meydana gelen temalar ve bu temaların ortaya çıkmasına sebep olan referans görüşler aşağıda belirtilmiştir.



Şekil 20. Öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan motivasyonla ilgili davranışlar

Performans: Yapılan nitel analiz sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan motive edici davranışlara yönelik en fazla yüklemenin "performans" temasına yapılmıştır. Buna göre öğretmenlerin iş doyumlarına en fazla etkileyen motivasyon davranışının performans olduğuna inandıkları söylenebilir. İletişim alt temasına yönelik görüşlere ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir.

" ... bazen, bir ders saatinde beş etkinlik yapıyorsunuz. Eğer motivasyonunuz düşükse bir saatte bir etkinlik yapabiliyorsunuz...(Ö, 4) "

" ... bir insan yaptığı işe ne kadar motive olursa ya da edilirse, o işte ki iş doyumunu da o denli yüksek olur. Çünkü motivasyonu yüksek olan bir insan yaptığı işi büyük bir zevkle ve istekle yapar ki bunun sonucunda başarılı çalışmalar ortaya

koyar. Aksi durumda isteksiz olacağı için yaptığı işte o denli olumsuz işler ortaya çıkar. Örneğin bir okul yöneticisi öğretmenin motivasyonunu yüksek tutar ve yapacağı işlerde destek verirse o öğretmenin iş doyumunu artar ve daha başarılı işler yapmaya devam eder...(Ö, 6) "

" ...motivasyonum yüksek olduğunda başaramayacağım üstesinden gelemeyeceğim hiç bir şey yokmuş gibi hissediyorum, yaşam enerjim yüksek olduğunda da bu öğrencilerime yansıyor onlarda daha verimli ve pozitif oluyorlar. Bir sınıfımda mantık dersi anlatıyordum ve sınıfta öğrenciler ölü gibiydiler. Ancak benim enerjim yüksek olduğu için müthiş ders anlattım. Uyuyan öğrenciler birden uyandı....(Ö, 7) "

" ... sadece öğretmenlik mesleği için değil bu bütün meslekler için geçerlidir. Sabah gelince öncelikle öğrencilerimle sohbet ederim kesinlikle hemen derse geçmem. Ders kesinlikle sohbet havasında geçmesine özen gösteririm. Bu beni motive ediyor. Bunu derse gelmeden önce tasarlıyorum bugünde derse bu şekilde başlamalıyım diye soruyorum kendime. Buda sonuç olarak işler güzel gidince iş doyumumu arttırıyor. Bazen okul dışında yaşadığımız olumsuz olaylar oluyor. Doğal olarak bu benim motivasyonumu ve işime olan performansı ve iş doyumumu azaltıyor. Motivasyon ve iş doyumunu doğru orantılıdır...(Ö, 10) "

" ...adil bir iş ortamına sahip olduğumu düşünüyorsam, yani sadece iş performansından dolayı değerlendireceğimi düşünüyorsam öncelikle motivasyonum ve iş başarımlarım yüksek olur. Görev tanımımınla alakalı olmayan işler yüklendiğinde ise motivasyonum ve iş doyumum düşer diye düşünüyorum...(Ö, 11) "

Mutluluk: Yapılan nitel analiz sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan motive edici davranışlara yönelik en fazla ikinci yüklemenin "mutluluk" temasına yapılmıştır. Buna göre öğretmenlerin iş doyumlarına en fazla etkileyen motivasyon davranışlarından birinin mutluluk olduğuna inandıkları söylenebilir. Mutluluk alt temasına yönelik görüşlere ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir.

" ... motivasyonunuz arttıkça daha güzel şeyler yapıyorsunuz ve daha fazla mutlu oluyorsunuz. Sınıf ta ki öğrencilerin gözündeki o ışığı gördükçe daha fazla çalışmak istiyorsunuz. Belirttiğim gibi okul yöneticileriniz sorunlarınızı çözdükçe yani önünüzdeki çalıları topladıkça bu sizi motive ediyor ve daha çok işinizden mutlu oluyorsunuz...(Ö, 1) "

" ... oldukça önemli olduğunu düşünüyorum. Motivasyon sizi huzurlu kılar ve buda iş doyumuna sebep olur. Eğer işinizden motive değilseniz iş doyumunu yaşayamazsınız. Motivasyon olmazsa sonuç ve başarı getirmez....(Ö, 5) "

" ... evet destekliyor. Bir göle taş atmak gibi bir şey bu. Halkalar birbirini oluşturuyor. İnsan iyilikle karşılaşınca halkalar büyüyor. Bu iki arasında domino etkisi olduğunu düşünüyorum. Buda sonucunda sizi mutlu ediyor....(Ö, 8) "

Başarı: Yapılan nitel analiz sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan motive edici davranışlara yönelik bir diğer yükleme "başarı" temasına yapılmıştır. Buna göre öğretmenlerin iş doyumlarına en fazla etkileyen motivasyon davranışlarından birinin başarı olduğuna inandıkları söylenebilir. Başarı alt temasına yönelik görüşlere ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir.

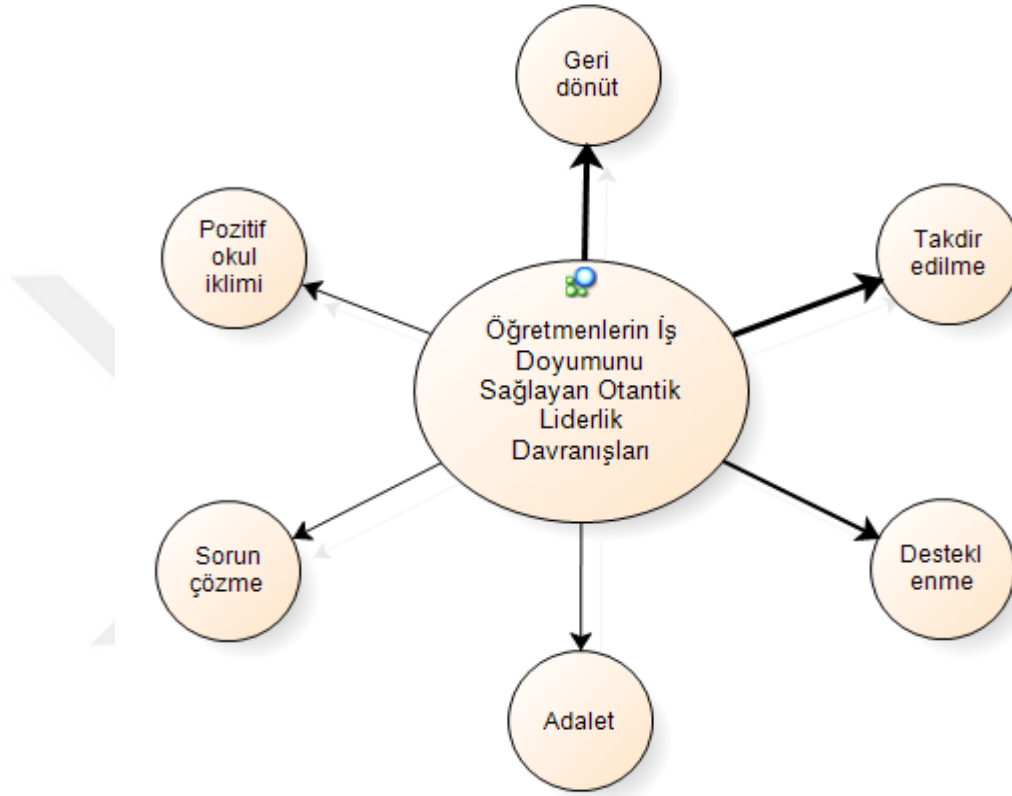
" ...motivasyonun iş doyumunu anlamda etkileyeceği kanaatindeyim çünkü motive olduğum bir işte başarılı olma ihtimali artmaktadır. Bunun sonucunda başarı elde etmiş olduğum bir işte iş doyumunu sağlamak olası olan durumdur. Bunu okul dışında hayatın her alanında görmek mümkündür. Çalıştığımız işin içeriği ne olursa olsun başarı ile motivasyonun doğru orantılı olduğunu kanaatindeyim. Öğretmen olarak gerçekleştirileceği faaliyetlere ne derece inanıyor isem ve motive olabiliyor isem o derece o faaliyeti gerçekleştirme de başarılı olabiliyorum sonuç olarak o faaliyeti gerçekleştirmede o derece iş doyumunu sağlıyor...(Ö, 2) "

" ... bir öğretmen işine motive olmuşsa onu kimse durduramaz. Öğrencilerine yeni ufuklar açabilir ve onların hayatlarında iz bırakabilir. Sınıf ortamında bundan nasibini alır. Öğrencilerdeki pozitif değişme velilere de yansır. Hedeflerimize ulaşmak kaçınılmaz olur... Ö, 3) "

Kendini Geliştirme: Öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan motive edici davranışlardan bir diğerinin "kendini geliştirme" olduğu söylenebilir. Kendini geliştirme alt temasına ilişkin " ... Sınıflarda sağladığım motivasyonu okul içerisinde sağlayamamamız durumunda tam bir doyum gerçekleşmemektedir. Özellikle anlattığımız konularda geri dönüt alamadığımız takdirde kendimizi başarısız, verimsiz hissetmekteyiz. Bu olumsuz durumu öğrenciye değil de kendimize atfettiğimizde motivasyonumuz zarar görmektedir. Bu da mesleğini yapmaktan zevk alamayan, kendini geliştiremeyen, yeniliklere açık olmayan öğretmen modelleri karşımıza çıkartmaktadır.... (Ö, 5) " görüşü örnek olabilir.

Araştırmanın Sekizinci Sorusuna İlişkin Bulgular.

Nitel bölüm için araştırmaya dâhil olan katılımcılardan öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan otantik davranışlarla ilgi görüşlerinden elde edilen şema şekilde de gösterilmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan otantik davranışlarla ilgili görüşlerden meydana gelen temalar ve bu temaların ortaya çıkmasına sebep olan referans görüşler aşağıda belirtilmiştir.



Şekil 21. Öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan otantik liderlik davranışları

Geri Dönüt: Yapılan nitel analiz sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan otantik davranışlara yönelik en fazla yüklemelerden ilkinin "geri dönüt" temasına yapıldığı gözlemlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin iş doyumlarını en fazla etkileyen otantik davranışlardan birisi geri dönüt olduğu söylenebilir. Geri dönüt alt temasına yönelik görüşlere ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir.

" ...ayrıca okul yöneticisinin öğretmeninden sadece kendi işi olan işleri yapmayı beklemesi ve sonucunda olumlu dönüt vermesi öğretmenin yaptığı işte iş doyumunu kazanmasını sağlar...(Ö, 2) "

" ...direk eleştiri yapmadan olayın özünü öğrenip, ona göre bana tutum ve davranış sergilenmesi her zaman iş doyumunu artırır. Örneğin; yaptığım bir projede

öncelikle yaptığım işe ve verdiğim emeğe bakılarak değerlendirmek her zaman istediğim şeydir. Bu iş doyumunun artmasına sebep olur. Ama direk olumsuz açıdan bakıp, olumsuz yönümün eleştirilmesi iş doyumuma olumsuz yönde etkiler...(Ö, 6)

" ... sınıfımın materyal ihtiyaçlarımın karşılanmasını isterim ve empati yapıldığını gördüğünüz zaman işinizden mutlu oluyorsunuz. Özellikle geri dönüt olmazsa bu iş olmaz. Özellikle yönetim, öğrenci ve öğretmen arkadaşlarımızdan yapıcı eleştiriler alınca iş doyumumuzun artacağı bir gerçektir...(Ö, 10) "

Takdir Edilme: Yapılan nitel analiz sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan otantik davranışlara yönelik en fazla yüklemelerden ikincisinin "takdir edilme" temasına yapıldığı gözlemlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin iş doyumlarını en fazla etkileyen otantik davranışlardan birisinin takdir edilme olduğu gözlenmektedir. Takdir edilme alt temasına yönelik görüşlere ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir.

" ... çünkü bu yanlı davranışlar bir aile ortamı oluşturuyor. Kendinizi ailenizin bir parçası gibi hissediyorsunuz. İşinizden zevk alırsınız. Örneğin sözlü olarak takdir edilmek veya başarı belgesi almak çok önemlidir. Takdir edilince işten aldığımız zevk artıyor. ...(Ö, 4) "

" ...eğer bir başarı gösteriyorsam takdir edilmek isterim. Belirttiğim gibi müdürümüzün bizi çeşitli sebeplerle takdir etmesi çok önemli. Bundan önce çalıştığım köyde eğitim sıralamasında oldukça düşüktü, öğrencilere birebir yardımcı olduk başarıımız %25'den %50'e çıkarttık ama yaptıklarımız hiçbir zaman desteklenmedi buda iş doyumumuzu ve mutluluğumuzu düşürüyordu. ...(Ö, 8) "

" ...yöneticinin ödül mekanizmasından yararlanarak iş doyumunu arttıracığını düşünüyorum. En azından bir teşekkür veya bir belge ile öğretmenler yaptıkları olumlu davranış karşısında ödüllendirebilirler...(Ö, 11) "

Desteklenme: Yapılan nitel analiz sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan otantik davranışlara yönelik en fazla yüklemelerden üçüncüsünün "desteklenme" temasına yapıldığı söylenebilir. Buna göre öğretmenlerin iş doyumlarını en fazla etkileyen otantik davranışlardan birisinin desteklenme olduğu söylenebilir. Desteklenme alt temasına yönelik görüşlere ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir.

" ... iş ortamında her türlü etkinlikte desteklendiğini bilmek öğretmene yeni ufuklar açar ve daha başka ne üretebilir? Sorusunu sormaya başlar. Buda eğitim camiasında durağanlığı önleyecek en önemli sorudur...(Ö, 3) "

" ... sınıfımın materyal ihtiyaçlarımın karşılanmasını isterim ve empati yapıldığını gördüğünüz zaman işinizden mutlu oluyorsunuz. Özellikle geri dönüt olmazsa bu iş olmaz. Özellikle yönetim, öğrenci ve öğretmen arkadaşlarımızdan yapıcı eleştiriler alınca iş doyumumuzun artacağı bir gerçektir. Ö, 8) "

Adalet: Öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan otantik davranışlardan birisinin "adalet" olduğu yapılan nitel analiz sonucunda söylenebilir. Adalet alt temasına ilişkin " ... öncelikle sadece eşitlik ilkesine göre hareket etmemesi aynı zamanda adaletli olması gerektiğini düşünüyorum. Çalışanla çalışmayanı ayı kefeye koymamalı çalışana pozitif ayrımcılık yapması gerektiğini düşünüyorum. Güler yüzlü ve sevecen olmalı, planlı-programlı olmalı, model olmalı ve sosyal bir karakteri olmalıdır... (Ö, 7) " görüşü örnek olabilir.

Sorun Çözme: Öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan otantik davranışlardan bir diğerinin "sorun çözme" olduğu söylenebilir. Sorun çözme alt temasına ilişkin " ...tabi ki problemler yaşıyoruz, problemimiz ya da bir ihtiyacımız olduğu zaman bunları çözebiliyoruz. Örneğin okulun dışında bir üst makamda olsa bile sorunumuzun çözülmesi için yardım alabiliyor sorunlarımızın çözümü için destek görüyoruz. Örneğin projeler olduğu zaman yöneticilerimiz problemi kendileri çözüyor eğer çözemezlerse bir üst makama bizim için gidiyor ve bize yardımcı olmaya çalışıyorlar. Bu çabayı görünce mutlu oluyorsunuz.... (Ö, 7) " görüşü örnek gösterilebilir.

Pozitif Okul İklimi: Öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan otantik davranışlardan bir diğerinin "pozitif okul iklimi" olduğu söylenebilir. Pozitif okul iklimi alt temasına ilişkin " ...idarecinin ılımlı bir hava oluşturması örneğin size bir günaydın demesi beni yeterince mutlu ediyor. Günaydını duymanız önemli çünkü 2-3 dk geç kaldığınız zaman size hesap sorulması gerçekten sizi mutsuz ediyor işinizi yaparken bunu yansıtıyorsunuz.... (Ö, 5) " görüşü örnek olabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın birinci, ikinci ve altıncı sorularına ilişkin sonuç ve tartışma.

Araştırma sonuçları nicel bağlamda ele alındığında okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin otantik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçları yapılan nitel araştırma sonuçları da desteklemektedir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik bağlamında ortaya koydukları pozitif iletişim, adaletli davranışlar, şeffaflık, sorun çözme, öğretmenleri teşvik etme ve güven odaklı davranışların öğretmenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkilediği yapılan nitel araştırma sonucunda ortaya konmuştur. Özetle okul yöneticilerinin otantik liderlik bağlamında öz farkındalık sahibi olması, bilgiyi dengeli değerlendirmesi, içselleştirilmiş bir ahlak anlayışına sahip olması ve ilişkilerinde şeffaf olması öğretmenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu sonuç ise yapılan ve aşağıda yer verilen diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Guerrero, Lapalme, & Seguin (2015) tarafından yapılan araştırmaya göre etkili otantik liderlik davranışı çalışanların motivasyonu ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Yani otantik liderler başkaları için bir motivasyon kaynağıdır. Otantik liderler, örnek davranışlar ortaya koyarak ekip üyelerinin davranışlarını teşvik edebilmektedir. Benzer şekilde Walumba vd., (2008) tarafından yapılan araştırmada otantik liderliğin alt boyutları olan öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve dengeli değerlendirme ve ilham verici motivasyon davranışları arasında ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Benzer şekilde yapılan başka bir araştırmada Ahmad, Zafar, & Shahzad (2015) otantik liderlik ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmişlerdir. Aynı çalışmada otantik liderlik motivasyon üstünde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde Ilies vd., (2005) tarafından yapılan başka bir araştırmada otantik liderliğin çalışanların içsel motivasyonu ile yakından bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Shu (2015) tarafından yapılan araştırmada otoriter liderlik ve otantik liderliğin çalışanların işlerine katılımı üzerindeki etkisini araştırılmıştır. Bu araştırmada liderlik ve işe katılım arasındaki içsel motivasyonun aracı etkisi test edilmektedir. Çalışmada regresyon analizinin sonuçları, otoriter liderliğin astların iş ilişkisiyle negatif bir şekilde

ilişkili olduğunu, ancak otantik liderliğin iş ilişkileriyle pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. İçsel motivasyonun otantik liderlik ile işe katılım arasındaki pozitif ilişkiyi teşvik ettiği bulunmuştur. Çalışmada otantik liderlik ve motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

(Walumbwa, Christensen, & Hailey (2011) yaptıkları araştırmada otantik liderlik davranışının sürdürülebilir bir motivasyonu ortaya çıkarabileceği belirlenmiştir. Otantik liderler örgüt üyeleriyle iletişime geçtikleri zaman, sahip oldukları bilgiyle çalışanların motivasyonunu etkileyebilmektedirler. Yani öz farkındalığı olan liderler, önderlik ettikleri insanların motivasyonlarını nasıl arttıracaklarının ve onları nasıl etkileyeceklerinin farkındadırlar. Eğer liderler çalışanların kuruma katkı sağlayacağına inanıyorlarsa, bu çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılıklarını etkileyebilir. Leroy vd., (2015) ise takipçinin kendi belirlediği iş motivasyonunun yalnızca liderin veya takipçinin otantik işleyişinin bir fonksiyonu olmadığını ortaya koymuştur.

Bu araştırmada otantik liderlik bağlamında motivasyonu etkileyen etkenlerden birinin iletişim olduğu bulunmuştur. Bu bulgu ise diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Majid vd., (2010) iletişim becerileri ve iş motivasyonu, öğretmenlik profesyonelliğinin geliştirilmesinde iki önemli unsur olduğunu belirtmektedirler. İletişim becerilerinin ve iş motivasyonunun yakından ilişkili olduğu ve eğitim kalitesini artırmanın yanı sıra, öğretme ve öğrenme sürecini koruyarak, öğretmenlik mesleğini eğitimciler aracılığıyla daha yüksek bir seviyeye getirmek için birbirlerine bağlı oldukları da bu araştırma bağlamında söylenebilir. Yapılan başka bir araştırmada Rajhans (2012) örgütsel iletişimin günümüzün örgütlerinde sadece çok daha karmaşık ve çeşitli olmakla kalmadığını aynı zamanda genel örgütsel işleyiş ve başarı için de önemli bir faktör haline geldiğini ortaya koymuştur. Yani kurumun çalışanlarıyla iletişim kurma şekli, çalışanların moral, motivasyon ve performanslarını yakından etkilediğini belirtmiştir. Yani örgütsel iletişimin çalışan motivasyonu ve performansında hayati bir rol oynamaktadır. Jorfi, Yaccob, & Shah, (2011) yaptıkları araştırmada motivasyon ve iletişim etkinliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bu araştırma bulgularına benzer olarak diğer bazı araştırmalarda da motivasyonu etkileyen faktörlerden Birisininde güven olduğu görülmüştür. Ada vd., (2013) tarafından yapılan araştırmada sosyo-ekonomik durumu düşük olan bölgelerdeki öğretmenlerin motivasyonlarının sağlanması için eğitim yöneticilerin desteklerine ihtiyaçları vardır. Yani öğretmenlerin işlerinde motive olabilmelerinin güven telkin eden bir iklimin varlığıyla gerçekleşeceğini ortaya koymuşlardır. Bu araştırmaya ek olarak, yapılan önceki çalışmalar

incelendiğinde, güvenin öğretmen motivasyonuna etkisinin olduğunu gösteren birçok araştırmanın olduğu söylenebilir (Akhlak & Ahmed, 2013; Rempel, Holmes, & Zanna, 1985).

Motivasyonu etkileyen otantik liderlik davranışlarından diğerlerinin ise adalet ve şeffaflık olduğu bu araştırma kapsamında ortaya çıkmıştır. Yapılan diğer araştırmalar ise bu ilişkiyi doğrulamaktadır. Argon (2010) yaptığı araştırmada sonuç ne olursa olsun eğer örgütlerde adaletli bir şekilde değerlendirilme yapılırsa, bu davranışın motivasyonu arttırdığı ve çalışanların performansını pozitif şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde yapılan başka bir araştırmada Turunç & Tabak (2009) çalışanların motivasyonun dağıtımsal adaletten anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilendiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte Çelik, & Sarıtürk (2012) yaptıkları araştırmada örgütsel adaletin motivasyonla doğru orantılı bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Personel güçlendirme motivasyondaki en yeni yaklaşımlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Personel güçlendirme verilen bir görevi yerine getirilmesinden dolayı ortaya çıkan motivasyonu attırdığı söylenebilir (Uzun, 2012). Bu bağlamda düşünüldüğünde otantik liderliğin motivasyonla olan ilişkisini değerlendirmede dolaylı olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar incelendiğinde otantik liderlik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çok araştırmanın olduğu söylenebilir (Emuwa, 2013; Walumbwa vd., 2010; Wong & Laschinger, 2013).

Araştırmanın birinci, dördüncü ve sekizinci sorularına ilişkin sonuç ve tartışma.

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bir diğer sonuca göre okul yöneticilerinin otantik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu iki sonucu nitel araştırma sonuçlarında desteklemektedir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik bağlamında ortaya koydukları geri dönüt verme, takdir etme, öğretmenleri destekleme, adaletli olma, sorun çözme ve pozitif bir okul iklimi oluşturma yönlü davranışların öğretmenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkilediği yapılan nitel araştırma sonucunda ortaya konmuştur. Özetle okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri bağlamında öz farkındalık sahibi olması, bilgiyi dengeli değerlendirmesi, içselleştirilmiş bir ahlak anlayışına sahip olması ve ilişkilerinde şeffaf olması öğretmenlerin iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç ise yapılan diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Wong & Laschinger (2013) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin otantik liderliğini hemşirelerin yapısal güçlendirme, performans ve iş doyumunu algılarıyla bağdaştıran

bir modeli test etmesini amaçlamaktadırlar. Araştırmanın sonucuna göre yapısal güçlendirme, otantik liderlik ile iş doyumu ve performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Yetkilendirmenin iş tatmini ve performans üzerinde istatistiksel olarak önemli bir doğrudan etkisi vardır. Ek olarak, otantik liderliğin istatistiksel olarak doğrudan ve güçlendirme yoluyla iş doyumu üzerinde dolaylı bir etkisi vardır. Benzer şekilde Giallonardo, Wong, & Iwasiw (2010) tarafından yapılan başka bir araştırmada iş doyumundaki değişikliğinin% 20'sinin otantik liderlik ve işe katılım ile açıklandığını göstermiştir. Yani işe katılım, otantik liderliğin iş doyumunu etkilediği önemli bir mekanizmadır.

Yapılan başka bir araştırmada ise esneklik odaklı organizasyon kültürlerinin, otantik liderlik üzerindeki etkisi ile çalışan düzeyinde olumlu sonuçları nasıl kolaylaştırdığını incelenmektedir. Sonuçlar, otantik liderliğin esneklik odaklı organizasyon kültürleri ile çalışanların iş doyumu arasındaki pozitif ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermektedir. Buna ek olarak, bu araştırma kapsamında otantik liderlikle iş doyumu arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Azanza, Moriano, & Molero, 2013). yapılan başka bir araştırmada benzer sonuç olarak otantik liderlik ile iş doyumu arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Penger & Cerne, 2014).

Bu araştırmada elde edilen diğer bir sonuç iş doyumu ile geri dönüş arasında bir ilişki olduğudur. Bu bulgu diğer araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. O'Reilly & Anderson (1980) yaptıkları araştırmada performans değerlendirmenin organizasyonlarda kritik bir iletişim etkinliği olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda araştırma sonucuna göre geribildirim çeşitli yönlerinin, yüksek ve düşük güven koşullarında, performans ve memnuniyetle farklı şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Örneğin iş doyumunun geri bildiriminin doğruluğu ile orta ve geri bildirim miktarı ile düşük düzeyde pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya konulmuştur. Anseel & Lievens (2007) tarafından yapılan araştırmada geribildirim ortamı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi, lider üye değişiminin aracılık rolü bağlamında araştırılmaktadır. Bu araştırmanın sonucuna göre geri bildirim ortamı, çalışanların iş memnuniyeti ile orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı yönde ilişkilidir. Chen (2008) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise iş doyumu ve geri dönüş arasındaki ilişkiyi düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı olarak tespit edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında otantik liderlik davranışları bağlamında takdir edilme ve desteklenme davranışlarının iş doyumu ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu ilişkiler diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bozkurt & Bozkurt (2008) tarafından yapılan araştırmada iş doyumunu etkileyen işletme içi faktörlerin neler olduğunu araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda iş doyumunu etkileyen faktörlerin arasında çalışanların başarılarının

takdir edilmesi ortaya çıkmıştır. Yani eğer eğitim kurumlarında çalışanların çabaları manevi olarak takdir edilirse, çalışanların iş doyumları ve motivasyonlarının pozitif yönde etkilendiği söylenebilir. Erdil vd., (2011) yaptıkları araştırmada iş tatmini ve takdir edilme duygusu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Çekmecelioğlu (2005) yaptığı araştırmada takım ve yönetim desteğinin iş doyumunu orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur.

Bu araştırma kapsamında iş doyumunu etkileyen faktörlerden birinin adalet olduğu sonucuna varılmıştır. Bu ise diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Yürür (2008) tarafından yapılan araştırmada örgütlerde adalet algısı arttıkça iş doyumunun da artacağını ortaya koymuştur. Yani iş doyumunu ve örgütsel adalet arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İşcan & Sayın (2010) iş tatmini, adalet ve güven arasındaki ilişkiyi araştırma amacıyla yaptıkları çalışmalarında iş tatmini ve örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Yapılan diğer araştırmalar alt boyutlar bağlamında incelendiğinde Çakar & Yıldız (2009) dağıtımsal ve prosedürel adalet alt boyutlarının yöneticiden tatmin, iş özelliklerinden tatmin ve ödül-ücret sisteminden tatmin alt boyutları üstünde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan başka bir araştırmada ise Yeşil & Dereli (2012) dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutu ise iş doyumunu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Bu araştırma kapsamında iş doyumunu etkileyen faktörlerden bir diğerinin ise pozitif okul iklimidir. Bu ise diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Özkalp & Kirel (2010) iş doyumunu etkileyen önemli unsurlardan birinin birbirini destekleyen gruplar vasıtasıyla gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Eğer iş görenler birbirlerini destekliyor ve yardımcı oluyorsa iş doyumunu pozitif şekilde etkileneceği söylenebilir. Ayrıca Ceylan (2014) yönetim tarzı, çalışma grubundaki pozitif ilişkiler ve iş görenin çalışma yerlerindeki şartları iş doyumunu belirgin şekilde etkilediğini belirtmiştir.

Araştırmanın birinci, üçüncü, beşinci ve yedinci sorularına ilişkin sonuç ve tartışma.

Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumları arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bunun yanında motivasyonlarının iş doyumunu pozitif olarak etkilediği ortaya konulmuştur. Bu sonuç nitel araştırma sonucu olan iş doyumunu motivasyon bağlamında etkileyen performans, kendini gerçekleştirme, başarılı ve mutlu hissetme unsurlarıyla desteklemiştir. Bunların dışında bir diğer nicel araştırma sonucunun ise okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının motivasyonla birlikte iş doyumunu üzerinde bir değişikliğe neden olduğunun ortaya konmasıdır. Özetle motivasyonun iş doyumunu etkilediği

ve iş doyumundaki pozitif değişikliğin sebebinin yöneticinin ortaya koyduğu otantik liderlik davranışı ve öğretmenlerin motivasyonları kaynaklı olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar ise diğer yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan birisi motivasyon ve iş doyumunda bir ilişkinin tespiti olmuştur. Bu ise diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Yavuz & Karadeniz (2009) tarafından yapılan araştırmada motivasyonun iş tatminine olan etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda çalışma ortamı, terfi ve ödüllendirme, eğitim seviyesi, ihtiyaçlar, görev ve sosyal imkanın iş tatminini etkilediği sonucuna varıldığı söylenebilir. Benzer şekilde yapılan bir araştırmada akademik ve araştırma kütüphanelerinde kütüphane personelinin çalışma motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda iş motivasyonu ve iş doyumunda orta düzeyde, pozitif ve pozitif bir ilişkinin varlığını tespit edilmiştir (Tella, Ayeni, & Popoola, 2007).

Araştırmadan elde edilen bulgulardan birisine göre otantik liderlik davranışları bağlamında çalışanların performansları iş doyumlarını etkilemektedir. Araştırmanın bu bulgusu diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Ceylan (2014) iş doyumunda ve performans arasında zayıf bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Performansın sonucunda elde edilen maddi ve manevi ödüllerle birlikte iş doyumunu etkilediğini ortaya koymuştur. Bu yüzden performansı iyi olan çalışanlara ödül verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda eğer ödül dağıtımı adil olursa ve bunun sonucunda daha fazla iş doyumunda sağlanabilir. Yapılan başka bir araştırmada Brown & Peterson (1994) performansın iş doyumunu etkilediğini buna ek olarak iş doyumunda ve performans arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Buna ek olarak Kuruüzüm & Çelik (2005) iş doyumunu etkileyen faktörlerden birisinin ise kendini geliştirme olduğunu araştırma bulgularına benzer şekilde ortaya koymuştur.

Bir diğer bulgu ise otantik liderlik davranışları bağlamında çalışanların başarı iş doyumlarını etkilemesidir. Araştırmanın bu bulgusu diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Sevimli & İşcan (2005) örgüt üyelerinin genellikle başarıya odaklandıklarının ve başarmak istediklerini belirtmişlerdir. Eğer örgüt üyeleri bir şeyi başarırlarsa ve buna bağlı olarak çevreleri bu başarının farkına varırsa iş doyumunda yaşayacakları söylenebilir. Bunun yanında eğer örgütlerde başarıya bağlı bir ödüllendirme sistemi kurulursa ve buna bağlı olarak doğru ödül dağıtımı gerçekleşirse yine iş doyumunun artacağı söylenebilir. Eğer başarı değerlendirme sistemi kötü yönetilirse bu tam tersi olarak iş doyumsuzluğu sağlayacağı söylenebilir. Benzer şekilde Aras & Karakiraz (2013) tarafından yapılan araştırmada iş

doyumunu ve düşük başarı hissi arasında düşük düzeyde, olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan birisine göre otantik liderlik öğretmenlerin motivasyonunu ve iş doyumlarını etkilemektedir. Bu bulgu diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Walumbwa vd., (2008) tarafından yapılan araştırmada otantik liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve takipçi memnuniyeti ile arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda ilham verici motivasyon ile otantik liderliğin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak, yöneticiden memnuniyet ile otantik liderliğin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Son olarak araştırmada elde edilen sonuçlardan birisi ise ilham verici motivasyon ve yöneticiden memnuniyet arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Benzer şekilde yapılan başka bir araştırmada ise yöneticilerin otantik liderliğin hemşirelerin yapısal güçlendirmeleri, performansları ve iş doyumlarını ortaya koyan bir modeli test etmeyi amaçlamaktadır. Otantik liderliğin çalışanların güçlendirilmesini önemli ölçüde ve pozitif yönde etkilediğini ve bu da iş memnuniyetini arttırdığı ortaya çıkmıştır. Yani otantik lider olarak yöneticilerin daha fazla şeffaflığı, dengeli değerlendirmeyi, öz farkındalık ve ahlaki davranışları ortaya koydukları zaman algılanan güçlendirmeyle birlikte işlerinden daha memnun oldukları ve daha iyi performans ortaya koydukları bu araştırma kapsamında söylenebilir (Wong & Laschinger, 2013). Leroy vd., (2015) yaptıkları araştırmada otantik liderlik ve takipçinin temel ihtiyaç memnuniyeti arasında orta düzeyde ve pozitif bir anlamın varlığını tespit etmiştir. Aynı şekilde çalışanın iş rolü performansı ve otantik liderlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

İş doyumunu etkileyen faktörleri sınıflayan Kondalkar (2007) bunları toplam altı kısımda incelemiştir. Bunların ilki işin içeriğidir. İşin içeriği, büyük bir doyum kaynağıdır. İş zor olmalıdır. Çalışan becerilerini ve deneyimini kullanması için kendisine fırsatlar vermelidir. Bunların ikincisi ücretlerdir. İş tatmini söz konusu olunca maaş ve ücretlerin dağıtımı önemli bir iş doyumunu kaynağı rolü oynamaktadır. Üçüncü olarak ise destekleyici çalışan koşullarıdır. Çalışma koşullarının iş tatmini üzerindeki mütevazı ama kalıcı bir etkisi var. İş doyumunu etkileyen dördüncü etmen ise iş grubudur. İyi bir çalışma grubu işi daha zevkli hale getirir. Beşincisi ise yöneticilerdir. Bu yöneticiler tavsiye, rehberlik ve problem çözme gibi konularda yardımcı olmalıdırlar. Son olarak ise uygunluktur. Bireylerin kendi ilgi alanlarına uygun bir işe atanması gerekir.

Öneriler

Uygulayıcılar için öneriler.

1. Okul yöneticilerinin ortaya koyduğu otantik davranışların öğretmenlerin motivasyonu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu yüzden okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmaları için bütün öğretmenlerle olan ilişkilerinde şeffaf olmaları, ahlaki dengeyi ön planda tutmaları ve karar verirken bütün öğretmenlere ön yargısız olmalarının faydalı olacağı düşünülmektedir.
2. Okul yöneticilerinin ortaya koyduğu otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği bu araştırma kapsamında bulunmuştur. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerin iş doyumlarında pozitif bir değişiklik sağlamak için kendi öz değerlerinden ödün vermeden bütün paydaşların fikirlerini alarak, dürüst, adil ve etik çerçevede kararlar vermesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.
3. Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin motivasyonlarının iş doyumlarını pozitif olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu yüzden öğretmenlerin iş doyumlarını sağlamak için okul araç gereçlerinin sağlanması, okul güvenliği, ücret miktarı, denetlenme tarzları, mesleki ve öz saygılarının korunması, kendilerini gerçekleştirme için olanaklar sağlanması, gerçekçi hedeflerin konulması, adaletli bir ortamın sağlanması gibi konularda motivasyonlarını yüksek tutacak tedbirler alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
4. Otantik liderlik, öğretmen motivasyonu ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu bu araştırma kapsamında gözlenmiştir. Bu bağlamda hizmet içi eğitimlerinde okul yöneticileri ve öğretmenlere bu davranışların birbirleri ile ilişkili olduğunun farkındalığını oluşturmaının genel eğitim politikalarının etkililiği açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.
5. Okul yöneticilerinin ortaya koydukları otantik davranışların, öğretmenlerin motivasyonlarıyla birlikte iş doyumunu üzerinde pozitif bir değişim yaptığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, hizmet öncesi ve içi eğitimlerde okul yöneticilerine öz farkındalık sahibi olmaları, ellerindeki bilgiyi doğru değerlendirmeleri, ahlaki ve şeffaf davranışları bir ilke olarak ortaya koymaları durumunda, domino etkisi oluşturarak öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumları gibi çok önemli davranışları etkilediklerinin farkındalığının kazandırılması önerilmektedir.
6. Otantik liderliğin öğretmenlerin motivasyonlarını etkilediği nitel araştırma sonucunda desteklenmiştir. Bu nedenle okul yöneticilerinin iletişim kurabilme, adaleti sağlama, şeffaf olma, sorun çözme, öğretmenleri teşvik etme ve güven duyma gibi davranış

yeterliliklerine sahip olduklarında öğretmenlerin motivasyonlarını etkiledikleri konusunda hizmet içi eğitimlerde bilgi verilmesi önerilmektedir.

7. Nitel araştırma sonucunda otantik liderliğin öğretmenlerin iş doyumlarını etkilediği desteklenmiştir. Bu bağlamda eğer okul yöneticileri öğretmenlere karşı geri dönütler sağlar, onları takdir eder, destekler, adaletli davranır, sorunlarını çözer ve pozitif bir okul iklimi oluştursa onların iş doyumlarında pozitif bir etki oluşturacağının farkında olmaları için grup rehberliği yapılması önerilmektedir.
8. Sadece nicel araştırma sonucunda değil değil aynı zamanda nitel araştırma sonuçlarıyla da öğretmenlerin motivasyonlarının iş doyumları üzerinde pozitif bir etki oluşturduğu gözlemlenmiştir. Bu yüzden öğretmenlere ortaya koyacakları performans, başarı, kişisel mutlulukları ve kendini geliştirme isteklerinin aynı zamanda onları iş doyumları üzerinde de pozitif bir etki oluşturacağı konusunda toplantılarda bilgi verilmesi önerilmektedir.

Araştırmacılar için öneriler.

1. Araştırmacılar öğretmenlerin otantik davranışlarının öğrencilerin akademik başarılarına olan etkilerini inceleyebilirler.
2. Araştırmacılar bu model bağlamında analize dahil edilmeyen psikolojik iyi oluş ve pozitif psikolojik sermaye gibi değişkenlerin aracılık etkilerinin incelenmesini yapabilirler.
3. Araştırmacılar otantik liderliği etkileyen öncüller üzerine bir araştırma yapabilirler.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Adair, J. E. (2006). *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating other* (2nd Edition). London: Kogan Page Publishers.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Addison, R., & Brundrett, M. (2008). Motivation and demotivation of teachers in primary schools: the challenge of change. *Education*, 36(1), 79-94.
- Adiele, E. E., & Abraham, N. (2013). Achievement of Abraham Maslow's needs hierarchy theory among teachers: Implications for human resource management in the secondary school system in rivers state. *Journal of Curriculum and Teaching*, 2(1), 140-144.
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135-156.
- Ahmad, I., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(46), 5-19.
- Akbolat, M., Durmuş, A., & Ünal, Ö. (2017). Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliğin aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 71-88.
- Akhlaq, A., & Ahmed, E. (2013). The effect of motivation on trust in the acceptance of internet banking in a low income country. *International Journal of Bank Marketing*, 31(2), 115-125.
- Akın, A. G. U., & Koçak, R. (2007). Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51(51), 353-370.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.207919)
- Alam, M. T., & Farid, S. (2011). Factors affecting teachers motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 298-304.
- Alsatt, O. Ç. (2016). *Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisini belirlenmesine yönelik bir uygulama* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.422500)
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal Of Educational Psychology*, 84(3), 261-271.
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80, 260-26
- Anderson, M. B. G., & Iwanicki, E. F. (1984). Teacher motivation and its relationship to burnout. *Educational Administration Quarterly*, 20(2), 109-132.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology*, 56(2), 254-266.

- Aras, M. & Karakiraz, A. (2013). Zaman temelli iş aile çatışması, düşük başarı hissi ve iş tatmini ilişkisi: Doktora yapan araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1-13.
- Argon, T. (2010). Akademisyenlerin performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adalet ile ilgili görüşlerine ilişkin nitel bir çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 133-180
- Arlı, M., & Nazik, M. H. (2004). *Bilimsel araştırmaya giriş* (4. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Armor, D.(1976). *Analysis of the school preferred reading programs in selected Los Angeles minority schools*. Santa Monica: Rand Corporation.
- Ashton, P. (1984). Teacher efficacy: A motivational paradigm for effective teacher education. *Journal of Teacher Education*, 35(5), 28-32.
- Aslan, S, M. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısına etkisi. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.320026)*
- Aşan, Ö., Aydın, E. M., & Can, H. (2006). *Örgütsel davranış* (1. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Azanza, G., Moriano, J.A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29(2), 45-50.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma* (7. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü* (2.baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R. A., Greenberg, J., DeNisi, A. S., & Goddard, R. (1990). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* . Boston: Allyn and Bacon.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi* (1.baskı) İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik* (1. Baslı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York :Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. (4. Edition). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3. Edition). New York : Free Press
- Baş, T., & Akturan, U. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri: Nvivo 7.0 ile nitel veri analizi* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Ekinoks Yayınevi.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS Uygulamaları* (2. Baskı).Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri*. (1. Baskı).İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., & Esquivel, S. L. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(6), 5-13.
- Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 4-17.
- Bennis, W. (2003). *On becoming a leader* (1. Edition).Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Benson, J. D. (2008). *Leadership and Motivation*. Research Starters: Business
- Bernaus, M., Wilson, A., & Gardner, R. (2009). Teachers' motivation, classroom strategy use, students' motivation and second language achievement. *Porta Linguarum*, 12, 25–36.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers* (1. Edition). Lanham: University Press of America.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.494132)
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi: Teknikler ve örnek çalışmalar* (1. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3(3), 147-155.
- Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science Education*, 84(6), 740-756.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (12. Edition). New York: Wiley
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Bravo, P. C. (2018). *Empathy as a Vehicle to Authentic Leadership and Followership in Latin America: A Practitioner Perspective*. In Authentic Leadership and Followership. London: Palgrave Macmillan.
- Brouwers, A., & Tomic, W. (2000). A longitudinal study of teacher burnout and perceived self-efficacy in classroom management. *Teaching and Teacher Education*, 16(2), 239-253.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Buchanan, D., & Huczynski, A (1985) *Organizational behaviour*, London. Prentice Hall.

- Bursalioğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (19. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (1978). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık..
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (10. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (25. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (3 Baskı).Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, Y., & Soyer, F. (2008). Beden eğitimi öğretmenlerinin sosyo-ekonomik beklentileri ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 61-74.
- Canpolat, C. (2011). *Öğretmen kariyer basamakları uygulaması, öğretmen motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.289692)
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P., & Malone, P. S. (2006). Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level. *Journal of School Psychology*, 44(6), 473-490.
- Carmine, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage publications.
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde insan ve davranış* (1. Baskı). İstanbul: Marka ve Ötesi Limited Şti.
- Chen, L. H. (2008). Job satisfaction among information system (IS) personnel. *Computers in Human Behavior*, 24(1), 105-118.
- Chen, Y., & Hoshower, L. B. (1998). Assessing student motivation to participate in teaching evaluations: An application of expectancy theory. *Issues in Accounting Education*, 13(3), 531.
- Choi, S. (2014). A Measure of English teacher motivation: Scale development and preliminary validation. *Advanced Science and Technology Letters*, 59(Education 2014), 85-88.
- Christensen, L. B., Johnson, B., & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz*. (A. Aypay., Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve liderlik* (1. Baskı). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Conlow, R. (1999). *Yönetimde mükemmellik: İnsanlardaki en iyiyi nasıl ortaya çıkarırsınız* (1.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.348797)
- Craig, N., George, B., & Snook, S. (2015). *The Discover Your True North Fieldbook: A Personal Guide to Finding Your Authentic Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Crawford, J., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2018). *Conceptualising authentic followers and developing a future research agenda*. In L . K . Neider & C . A . Schriesheim (eds), *Advances in authentic and ethical leadership*. Charlotte: New Age Publishing.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (S.B Demir Çev. Ed.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2014). *Karma yöntem araştırmaları: Tasarımı ve yürütülmesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Creswell, W.J. (2017). *Karma yöntem araştırmalarına giriş*. (M. Sözbilir, Çev. Ed.) Ankara: Pegem Akademi.
- Çakar, N. D., & Yildiz, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi:" Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen motivasyonlarında yönetici yaklaşımlarının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.313295)
- Çapa, Y., Çakıroğlu, J., & Sarıkaya, H. (2005). Öğretmen özyeterlik ölçeği Türkçe uyarlamasının geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 30(137). 74-81.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-29.
- Çelik, M. ve Sarıtürk, M. (2012). Organizational justice and motivation relationship: the case of adıyaman university. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (1), 353-382.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi? *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7(1), 1-5.
- Çiçek, E. (2010). *Tanımlayıcı istatistikler*. Ş. Kalaycı(Edt.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde* (5.Baskı, ss.58-59). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları* (1. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Darvish, H. ve Rezaei, F. (2011) The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management and Marketing*, 6(3), 421-436.
- Dasborough, M ., Todorova, G ., & Qu, Y . (2014) . *The dark side of authentic leadership: Leading dissimilar followers through conflict* . In L . K . Neider & C . A . Schriesheim (eds), *Advances in authentic and ethical leadership* (pp . 95–125) . Charlotte: New Age Publishing

- Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 19-32.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26). Sage publications.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dolu, Ş. (2012). *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1996). *Yönetim uygulaması* (1. Baskı). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Dunteman, G. H. (1989). *Principal components analysis* (No. 69). Sage publications.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Elliot, A. J., & Covington, M. V. (2001). Approach and avoidance motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 73-92.
- Emirbey, A. (2017). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.459573)
- Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45-65.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2011). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış* (7. Baskı). İstanbul Üniversitesi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erffmeyer, E. S., & Martray, C. R. (1988). *A goal-setting process for evaluating teacher Professional growth and development and professional leadership*. Retrived from ERIC database.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeniden bakış açıları* (1. Baskı). Ankara: Efil Yayınevi.
- Ersözlü, A. (2012). Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumuna etkisi (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.422500)
- Evans, R. (1993). The human face of reform. *Educational Leadership*, 51(1), 19-23.
- Fernet, C., Senécal, C., Guay, F., Marsh, H., & Dowson, M. (2008). The work tasks motivation scale for teachers. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 256-279.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayın.

- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463-479.
- Fortin, C., Baron, L., & Renucci, C. (2018). *Authentic leadership and authenticity: An existential perspective*. In L . K . Neider & C . A . Schriesheim (eds), *Advances in authentic and ethical leadership* (pp . 245-270) . Charlotte: New Age Publishing
- Fowler, F. C. (1999). Curiouser and curiouser: New concepts in the rapidly changing landscape of educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 35(4), 594-613.
- Frataccia, E. V., & Hennington, I. (1982). *Satisfaction of hygiene and motivation needs of teachers who resigned from teaching*. Paper presented at the annual meeting of the Southwest Educational Research Association, Austin.
- Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of management Review*, 29(3), 404-422.
- Furman, G. (2012). Social justice leadership as praxis: Developing capacities through preparation programs. *Educational Administration Quarterly*, 48(2), 191-229.
- Gardiner, R. (2016). Gender, authenticity and leadership: Thinking with Arendt. *Leadership*, 12(5), 632-637.
- Gardner, W. L. (2017). *Authentic Leadership and Followership: International Perspectives*. Springer.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(11),1-3.
- George, B. & Sims, P. (2010). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. (3. Edition). Reading, MA: Addison-Wesley.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ghiselli, E., Campbell, J., & Zedeck, S. (1981). *Measurement theory for the behavioral sciences*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003.

- Gibson, S., & Dembo, M. H. (1984). Teacher efficacy: A construct validation. *Journal of Educational Psychology*, 76 (4), 569–82.
- Glynn, M. & Dejordy, R. (2010). Handbook of leadership theory and practice. N. Nohria & R. Khurana (Ed.), *Leadership through an organization behavior*. Boston: Harvard Business Press.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. *Educational Researcher*, 33(3), 3-13.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2011). *Behavior in organizations* (9. Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R. W. (1990). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Comp..
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. (1. Edition). Halsted Press.
- Guerrero, S., Lapalme, M. È., & Séguin, M. (2015). Board chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 88-101.
- Guskey, T. R. (1981). Measurement of the responsibility teachers assume for academic successes and failures in the classroom. *Journal of Teacher Education*, 32(3), 44-51. ISO 690
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2012). *Liderlik* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürsel, M. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (kavramlar, süreçler ve uygulamalar)*. (1. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Gürsel, M. (2014). *Yönetime çağdaş yaklaşımlar* (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitapevi.
- Gürsel, M. (2015). *Örgüt sosyolojisi* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Hancock, D. R. (1995). What teachers may do to influence student motivation: An application of expectancy theory. *The Journal of General Education*, 44 (3), 171–179.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development*: 43-81. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Harder, J. W. (1992). Pay for pay: Effects of inequity in a pay-for-performance context. *Administrative Science Quarterly*, 37, 321-335.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In: Snyder CR (ed.) *Handbook of positive psychology*. Cary, NC: Oxford University Press, pp. 382-394.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2001). *Organization behavior*. St. Paul, Minn., West publishing comp. Les Cahiers de la Solidarité.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). *Management: A competency-based approach*. South-Western: Thomson Learning

- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1982). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63 – 75.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1972). Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological Bulletin*, 78(1), 1-9.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1969). *Management of organizational behavior* (p. 65). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (2008). *One more time: how do you motivate employees?*. Harvard Business Review Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction publishers.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (1996). *The leader of the future*. Sanfrancisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Hobson, C. J., Strupeck, D., & Szostek, J. (2010). A behavioral roles approach to assessing and improving the team leadership capabilities of managers. *International Journal of Management*, 27(1), 3-15.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review Of General Psychology*, 9(2), 169.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations*. Sage publications.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. (S. Turan Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Sage publications.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Iqbal, A., & Akhtar, S. (2012). Job satisfaction of secondary school teachers. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(1), 49-65.
- Isaac, R. Z., Wilfred, J. P., & Douglas, C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 1045-3695
- Işkın, Y., & Kaygın, E. (2016). Otantik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla ilişkisi: mobilya sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 7(14), 619-647.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). *Organizational behavior and management*. Boston: McGraw-Hill.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jorfi, H., Yaccob, H. F. B., & Shah, I. M. (2011). The relationship between demographics variables, emotional intelligence, communication effectiveness, motivation, and job satisfaction. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 1(1), 35-58.

- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kallenberg A. L. 1977. Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124–143
- Karaboğa, M. (2007). *Avcılar ilçesi orta öğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarının çalışan (öğretmen) motivasyonu üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.227954)
- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (8. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kauffman, D. F., Soylu, M. Y., & Duke, B. (2011). Validation of the motivation to teach scale. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(40), 279–290.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü liderlik* (F. Kahya, Çev. Ed.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Kelley, M. L., & Stokes, T. F. (1984). Student-teacher contracting with goal setting for maintenance. *Behavior Modification*, 8(2), 223-244.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.327554)
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.
- Kets De Vries, M. F. R. (2007). *Liderliğin gizemi: İşletmelerde liderlik davranışı* (1. Baskı). İstanbul: Mess Yayınları.
- Kim, I., & Loadman, W. E. (1994). *Predicting Teacher Job Satisfaction*. The Educational Resources Information Center.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756.
- Koçak, R. D., & Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Faculty of Education Journal*, 1, 77-78.

- Kondalkar, V. G. (2007). *Organisational behaviour*. New Age International Pvt. Ltd., Publishers,.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Kotrlik, J. W. K. J. W., & Higgins, C. C. H. C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, And Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Harvard Business Press.
- Kruse, K. (2013). *What is leadership*. Forbes Magazine.
- Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review*, 17(2), 212-237.
- Kundak, Z., Hanife, Üzel., Keleş, A., & Eğicioğlu, H. (2015). Bir üniversite hastanesinde hemşirelik mesleğinde iş tatmini ve motivasyon. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 16(1), 1-10.
- Kuruüzüm, A., & Çelik, N. (2005). İkinci mertebeden faktör modeli ile öğretmen iş doyumunu belirleyen faktörlerin analizi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29), 137-146.
- Lam, S. F., Cheng, R. W. Y., & Choy, H. C. (2010). School support and teacher motivation to implement project-based learning. *Learning and Instruction*, 20(6), 487-497.
- Larry, B., Christensen, R., Burke, J., & Lisa, A. T. (2015). *Araştırma yöntemleri, desen ve analiz* (A. Aypay., Çev. Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lee, V. E., & Croninger, R. C. (2001). The elements of social capital in the context of six high schools. *The Journal of Socio-Economics*, 30(2), 165-167.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal Of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Littrell, P. C., Billingsley, B. S., & Cross, L. H. (1994). The effects of principal support on special and general educators' stress, job satisfaction, school commitment, health, and intent to stay in teaching. *Journal for Special Educators*, 15(5), 297-310.
- Locke, E.A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-349
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117-124.
- Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1-35.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

- Luecke, R. (2008). *Bir ekip yaratmak* (Büyükarıslan, S., Çev.). İstanbul: İşbankası Yayınları.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2011). *Eğitim yönetimi*. (G. Arastaman, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). *Authentic leadership: A new approach for a new time*. In *Inspiring leaders*. London: Routledge, Taylor & Francis.
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., & Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1), 47-69.
- Mahmut, O. (1996). *İletişimciler için davranış bilimlerine giriş*. (1. Baskı). İstanbul: Der Yayınları.
- Majid, N. A., Jelas, Z. M., Azman, N., & Rahman, S. (2010). Communication skills and work motivation amongst expert teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 7, 565-567.
- Malmberg, L. E. (2006). Goal-orientation and teacher motivation among teacher applicants and student teachers. *Teaching and Teacher Education*, 22(1), 58-76.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1958). *A Dynamic Theory of human motivation*. Cleveland, OH, US: Howard Allen Publishers.
- Maslow, A. H., Frager, R., & Fadiman, J. (1970). *Motivation and personality* (Vol. 2, pp. 1887-1904). New York: Harper Bothers.
- Maxwell, J. C. (1999). *Liderlik Nitelikleri* (İ. Şener., Çev.). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- McKinney, P. A. (2000). *A study to assess the relationships among student achievement, teacher motivation, and incentive pay*. Unpublished doctoral dissertation, University of Blacksburg, Virginia.
- McNeese-Smith, D. K. (1997). The influence of manager behavior on nurses' job satisfaction, productivity, and commitment. *Journal of Nursing Administration*, 27(9), 47-55.
- McShane, S. L. & Glinow, M. A. (2005). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- McShane, S. L & Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış*. (A. Gürsel, & S. Bozkurt, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (3. Baskı). Ankara: Nobel.
- Meydan, H. C. and Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulaması*. (1. Baskı). Ankara : Detay Yayıncılık.
- Meyer, P. (1994). Can you give good, inexpensive rewards? Some real-life answers. *Business Horizons*, 37(6), 84-85.
- Midgley, C., Feldlaufer, H., & Eccles, J. S. (1989). Change in teacher efficacy and student self-and task-related beliefs in mathematics during the transition to junior high school. *Journal of Educational Psychology*, 81(2), 247-258.
- Miles, M. B. & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776.

- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Harlow: Pearson education.
- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z., & Arıcı, U. D. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-26.
- Naylor, J. C., & Ilgen, D. R. (1984). *Goal setting: A theoretical analysis of a motivational technology*. In L. Cuminings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 6, pp. 95-140). Greenwich : Press technology.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). *Advances in Authentic and Ethical Leadership. Research in management*. Information Age Publishing.
- Neves de Jesus, S., & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology*, 54(1), 119-134.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Ololube, N. P. (2006). *Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: an assessment*. Online Submission.
- O'Reilly III, C. A., & Anderson, J. C. (1980). Trust and the communication of performance appraisal information: The effect of feedback on performance and job satisfaction. *Human Communication Research*, 6(4), 290-298.
- Önen, L., & Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. (1. baskı). İstanbul: Epsilon.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özdoğan, M., & Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 357-367.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. (4. Baskı).Bursa: Ekin Yayınevi.
- Paşamehmetoğlu., & Yeloğlu, H O. (2014). *Motivasyon kuramları*. Sığı, Ü., & Gürbüz, S. (Ed.). Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 508-526.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal Of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi Yöneticilerinin kullandıkları yönetimsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.279171)

- Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Rasheed, M. I., Aslam, H. D., & Sarwar, S. (2010). Motivational issues for teachers in higher education: A critical case of IUB. *Journal of Management Research*, 2(2), 1-23.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.
- Richard M. Steers, Richard T. Mowday and Debra L. Shapiro. (2004). Introduction to special topic forum: the future of work motivation theory. *The Academy of Management*, 29 (3), 379-387.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.Ed.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2008). *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Rose, J. S., & Medway, F. J. (1981). Measurement of teachers' beliefs in their control over student outcome. *The journal of Educational Research*, 74(3), 185-190.
- Ross, J. A. (1992). Teacher efficacy and the effects of coaching on student achievement. *Canadian Journal of Education*, 17(1), 51-65.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. California: Greenwood Publishing Group.
- Rubio, D. M., Berg-Weger, M., Tebb, S. S., Lee, E. S., & Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, 27(2), 94-104.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2001). *Örgütsel psikoloji*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Savaş, A. C. (2012). *Okul müdürlerinin duygusal zekâ ve vduygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine etkisi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.320035)
- Scanlan, M. (2013). A learning architecture: How school leaders can design for learning social justice. *Educational Administration Quarterly*, 49(2), 348-391.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8(4), 350-353.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Schunk, D. H., Meece, J. R., & Pintrich, P. R. (2012). *Motivation in education: Theory, research, and applications*. Upper SaddleRiver, NJ: Merrill/Prentice Hall.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi analiz ve raporlaştırma*. (1. Baskı). Ankara: Anı yayıncılık.

- Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K., & Latham, B. W. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47(2), 227-239.
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. (1967). Factors which affect satisfaction and dissatisfaction of teachers. *Journal of Educational Administration*, 5(1), 66-82.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shu, C. Y. (2015). The impact of intrinsic motivation on the effectiveness of leadership style towards on work engagement. *Contemporary Management Research*, 11(4), 327-350.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2011). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi* (4. baskı). İstanbul: Beta.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2007). Dimensions of teacher self-efficacy and relations with strain factors, perceived collective teacher efficacy, and teacher burnout. *Journal of Educational Psychology*, 99(3), 611-625.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25(3), 518-524.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029-1038.
- Slocum, J. W., Hellriegel, D., & Richard W. Woodnes. (2001). *Organizational behavior*. Paul: Western Publishing Company
- Smith, J. M. (1982). *Introducing organizational behaviour*. Springer.
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Staw, B. M. (Ed.). (1995). *Psychological dimensions of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY, US: Free Press.
- Sully, J. (1910). *Outlines of Psychology: With Special Reference to the Theory of Education*. New York: Appleton.
- Sumanth, J., & Hannah, S. (2014). *Developing leadership capacity: An integration and exploration of ethical and authentic leadership antecedents*. In L. Neider & C.

- Schriesheim (Eds.), *Advances in authentic and ethical leadership* (pp. 25–74). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Sylvia, R. D., & Hutchison, T. (1985). What makes Ms. Johnson teach? A study of teacher motivation. *Human Relations*, 38(9), 841-856.
- Şimsek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş , temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. (1. Baskı). Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (7. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenirlik ve geçerlik çalışması. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.
- Tan, Ç. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.4300428)
- Tanrıverdi, H., & Paşağlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Teddle, C., & Tashakkori, A. (2015). *Karma yöntem araştırmalarının temelleri* (T. Dede, & S. B. Demir, Çev. Ed.) Ankara: Anı Publishing.
- Tekleab, A. G., Sims Jr, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal Of Ildız Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185-201.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 9(2), 3-13.
- Tezbaşaran, A. A. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 12, 22-25.
- Theoharis, G. (2007). Social justice educational leaders and resistance: Toward a theory of social justice leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221-258.
- Theoharis, G. (2009). *The school leaders our children deserve: seven keys to equity, social justice, and school reform*. New York: Teachers College Press.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. American Psychological Association.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307.
- Thoonen, E. E., Sleegers, P. J., Oort, F. J., Peetsma, T. T., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496-536.
- Topaloğlu, T., & Özer, P. S. (2014). psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-171.

- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1994). *Managing organizational behavior*. Oxford: Blackwell.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17(7), 783-805.
- Tunçer, P. (2011). *Örgütsel değişim ve liderlik*. Sayıştay Dergisi, 80, 57-83.
- Turunç, Ö., & Tabak, A. (2009). İş performansının artırılmasında prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve içsel motivasyonun rolü. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(1), 15-35.
- Uzun, D. (2012). Motivasyonda yeni yaklaşımlar. C. Serinkan (Edt.), *Liderlik ve motivasyon* (1. Baskı) içinde (ss.133-147.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110-118.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Weathersby, G. B. (1999). Leadership vs management. *Management Review*, 88(3), 2-7.
- Wells, L. E. (1977). *Self-esteem: Its conceptualization and measurement*. Beverly Hills: Sage
- Wernsing, T. (2018). *Leader self-awareness and follower psychological empowerment across cultures*. in authentic leadership and followership. London: Palgrave Macmillan.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal Of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.

- Wong, C. A., Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.
- Woodworth, R. S. (1918). *Dynamic psychology*. Columbia University Press.
- Yapraklı, Ş., & Yılmaz, M. K. (2007). Satış gücü motivasyonu-iş tatmini ölçeklerinin test edilmesi ve motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi: ilaç sektöründe bir uygulama. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(3), 62-98.
- Yavuz, C., & Bahtiyar Karadeniz, C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-519.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55(1), 243-264.
- Yener, S. (2018). Psikolojik rahatlık algısının otantik liderliğin sinizmin üzerindeki etkisinde aracı rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 1-14.
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.
- Yetgin, M. A. (2016). Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikte rolü: görgül bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 51(2), 128-156.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Yıldırım, İ. (2015). *Okul yöneticilerinin kişilik ve denetim odağı özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu ve okul etkililiği açısından incelenmesi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.418239)
- Yıldırım, İ., Akan, D., & Yalçın, S. (2017). Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu ve okul etkililiği algıları arasındaki ilişki. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 69-81.
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, E., & Aslan, H. (2013). Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlıkları ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(3), 59-69.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No.249917)
- Yılmaz, A. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G. A. (2005). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different*. Harvard Business.

- Zamahani, M., Ghorbani, V., & Rezaei, F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*(3. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



EKLER

Ek 1. İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izin

Ek 2. Otantik liderlik ölçeği için alınan izin

Ek 3. İş doyumu ölçeği için alınan izin

Ek 4. Araştırmada kullanılan ölçekler

Ek 1.



T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 35648235-605.01-E.15801683
Konu : Araştırma ve Uygulama İzni

07.09.2018

DAĞITIM YERLERİNE

Bilgi: a) 16/08/2018 tarihli ve 1800240737 sayılı yazınız,
b) 16/08/2018 tarihli ve 1091 sayılı yazınız.

Anatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Doktora Öğrencisi, ~~Muhammet Bursalı KILIÇ~~ Doç. Dr. Dursun AKAN'ın danışmanlığında yürüttüğü, "Okullarda Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlikleri ile Öğretmenlerin Motivasyon, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılıkları ve Okul Etkililiği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" konulu tez çalışması ile Niğde Ömer HALİDEMİR Üniversitesi Temel Eğitim Ana Bilim Dalı Sınıf Öğretmenliği, Eğitim Bilimi Dalı yüksek lisans öğrencisi Esmi EMEKÇİ, Doç. Dr. Beniş ÇAYGÖR'ün danışmanlığında yürüttüğü, "Sınıf Öğretmenlerinin Farklı Bilimleri Dersinde Okul Bakçesinin Kullanımına Yönelik Görüşleri" adlı tez çalışmalarının kabulüne ilişkin 07/09/2018 tarihli ve 15753836 sayılı Valilik Oluru yazınız ekte ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Samih KIR
Müdür a.
İl Milli Eğitim Müdürü V.

EKLER:
1-İlgi (a) yazısı (5 sayfa)
2-İlgi (b) yazısı (5 sayfa)

DAĞITIM:
Anatürk Üniversitesi Rektörlüğüne
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

Niğde Ömer HALİDEMİR Üniversitesi Rektörlüğüne
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

Yönetici Cel. Valiler Binası Kat:4 Yönetici ERZURUM
Elektronik Ad: erzurum.meb.gov.tr
e-posta: icer25@meb.gov.tr

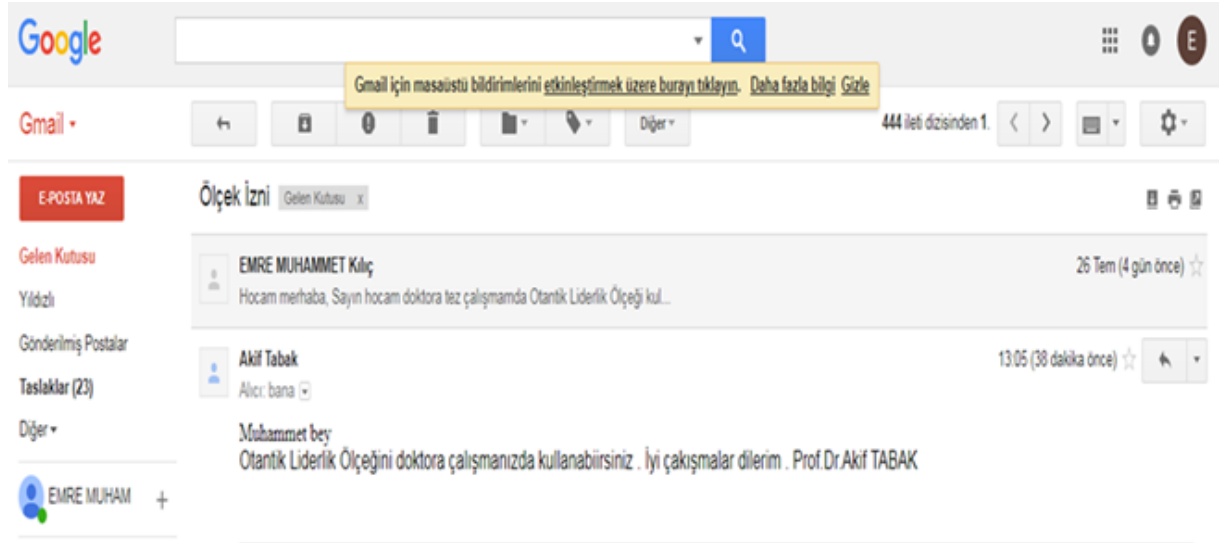
Güvenli Elektronik İmza
Aşıl ile Ayındır
10.10.9.120/13

Selenk DİLER
Müdür a.
İl Milli Eğitim Müdürü V.

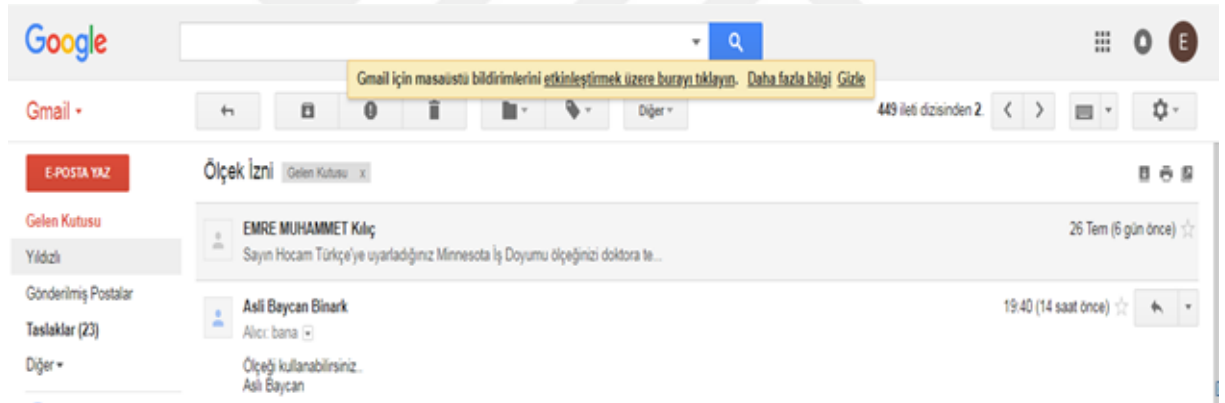
Ayrıntılı bilgi için: AR-GM
Tel: (0-452) 234 48 00
Faks: (0-452) 235 10 32

Bu belge güvenli elektronik imza ile tasdik edilmiştir. http://resmi.muhur.gov.tr adresinden 1555-c7bd-3fc3-a505-2794 kodu ile teyit edilebilir.

EK 2.



EK 3.



EK 4.

Değerli Meslektaşım,

Bu ölçekler Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalında gerçekleştirilen doktora tezine veri tabanı sağlamak amacıyla uygulanmaktadır. Bu ölçekler sayesinde öğretmenlerin ölçülmek istenen konular hakkında görüşlerinin alınması hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın amacı Bu araştırmanın amacı okullarda otantik liderliğin öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu üzerine etkisini belirlemektir. Bu amaçla, hiç kimseden çekinmeden, samimi ve içten cevaplarınızı vermeniz bulguların sağlıklı olması açısından önemli ve verilerin doğruluğu ise cevapların titizliğine bağlıdır. Şimdiden yardımlarınız için teşekkür eder ve meslek hayatınızda başarılar dileriz.

Bu bölümde kişisel durumunuzu içeren sorular mevcuttur. Durumunuza uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

- | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|--|---|
| I. Cinsiyetiniz? | ☐ K | ☐ E | |
| II. Öğrenim Durumunuz? | ☐ Lisans | ☐ Yüksek Lisans | ☐ Doktora |
| III. Mesleki Kıdeminiz? | ☐ 1-10 yıl | ☐ 11-20 yıl | ☐ 21yıl ve üzeri |
| IV. Bu kurumdaki Çalışma Yılıınız? | ☐ 1-10 yıl | ☐ 11-20 yıl | ☐ 21yıl ve üzeri |

No		Çok Az	Az	Orta	Çok	Çok Fazla
	OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ					
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Hata yaptığında kabul eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İnandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmalarını ister	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

16	Özel/Şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	MOTİVASYON ÖLÇEĞİ					
1	Okul yönetici tarafından takdir edilmek	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Öğretmen-veli işbirliğinin olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sınıfta kullandığım materyallerin (tahta, kalem, silgi..) yeterli olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Aldığım maaş	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Aynı zümredeki öğretmenlerin birbirine destek olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Kendimi okul sınırları içinde güvende hissetmem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Öğretmenlerin görev dağılımının adil şekilde yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Okulda alınan kararlarla ilgili yöneticilerin bilgi vermesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Yöneticiler alınan kararlarla ilgili yeterli açıklama yapması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Dersin işleyişini olumsuz yönde etkileyen bir öğrenciyi disipline edebilmem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Derse az ilgi gösteren öğrencilerimin derse katılımlarını sağlamam	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Öğrencilerimi derslerinde başarılı olabilmeleri için motive edebilmem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Her sene bir önceki yıla göre kendimi geliştirme isteğim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Öğrencinin derse katılımını sürekli hale getirebilmek	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Öğrenciler için harcadığım çabanın karşılığını görmem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

16	Çevremdeki insanların benim için “o iyi bir öğretmen” demesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Öğrencilerimin konuyu anlaması için gösterdiğim çaba	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Yıllar geçtikçe daha iyi bir öğretmen olduğumu hissetmem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ					
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Amirimin karar verme yeteneği bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak birşeyler yapabilme şansımın olması açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğimi bana vermesi bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansımı bana sağlaması bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Çalışma şartları bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Yaptığım iyi bir karşılığında takdir edilmem açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı: Muhammet Emre KILIÇ

E-Posta: muhammetemrekilic25@gmail.com

Doğum Tarihi: 01.03.1987

Doğum Yeri: Erzurum

Lise Eğitimi: Mehmet Akif Ersoy Lisesi/Erzurum (2001-2005)

Üniversite Eğitimi: Atatürk Üniversitesi /İngilizce Öğretmenliği (2006-2011)

