

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**EĞİTİM SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİCİLERİN
DEĞERLERİ, ÖZ-LİDERLİK NİTELİKLERİ VE
İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Murat ERDOĞAN

2501971165

TEZ DANIŞMANI

Danışman: Doç. Dr. Aslı Beyhan ACAR

İSTANBUL, 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : MURAT ERDOĞAN

Numarası : 2501971165

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Danışmanı : DOÇ.DR.ASLI BEYHAN ACAR

Tez Savunma Tarihi : 04.09.2019

Saati : 10.00

Tez Başlığı

EĞİTİM SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİCİLERİN DEĞERLERİ, ÖZ-LİDERLİK NİTELİKLERİ VE
İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.ASLI BEYHAN ACAR		KABUL
DOÇ.DR.HAKKI AKTAŞ		KABUL
DOÇ.DR.YASEMİN BAL		

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN		
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		KABUL

ÖZ
EĞİTİM SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİCİLERİN DEĞERLERİ,
ÖZ-LİDERLİK NİTELİKLERİ VE İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA
Murat ERDOĞAN

Bu çalışmadaki amaç, eğitim sektöründeki yöneticilerin değerlerini, öz liderlik özelliklerini ve iş tatmin seviyelerini belirlemektir. Bu çerçevede İstanbul ilindeki kamu ve özel okullarda görev yapan yöneticiler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları belirlenmiştir. İkinci bölümde çalışmanın kuramsal boyutu ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu bağlamda değer kavramı ve bu kavramın alt bileşenleri olarak değer teorileri, değer-ahlak-etik kavramları, yöneticilerde aranan değerler irdelenmiştir.

Çalışmanın ilerleyen bölümünde öz liderlik kavramı ele alınmış, öz liderlik stratejileri türleri olan yapıcı düşünce modeli stratejileri, davranış odaklı stratejiler ve doğal ödül stratejileri detaylı olarak incelenmiştir. Kuramsal incelemenin son kısmında iş tatmini üzerinde durulmuş, iş tatmini etkileyen faktörlerin neler olduğu, iş tatmininin nasıl ölçümlendiği belirtilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde okul yöneticileri üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır. Bu araştırma verilerine göre okul yöneticilerinin en fazla benimsedikleri değerlerin “eşitlik” ve “adalet” olduğu, en önemli öz özelliklerinin “işine odaklanma” olduğu ve genel olarak iş tatminlerinin olduğu fakat maddi kazanç konusunda tatminsizlik olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Değer, Öz Liderlik, İş Tatmini

ABSTRACT

THE VALUES OF THE MANAGERS IN THE EDUCATION SECTOR, A RESEARCH ON SELF-LEADERSHIP QUALIFICATIONS AND WORK SATISFACTION

Murat ERDOĞAN

The aim of this study is to determine the values, self-leadership characteristics and job satisfaction levels of the managers in the education sector. In this context, a research was conducted on the administrators working in public and private schools in Istanbul. In the first part of the study, the aim, importance and limitations of the study were determined. In the second part, the theoretical dimension of the study is examined in detail. In this context, the concept of value and value theories as sub-components of this concept, the concepts of value-ethics-ethics, the values sought in managers are examined.

In the following part of the study, the concept of self-leadership is discussed and constructive thinking model strategies, behavior-oriented strategies and natural reward strategies are examined in detail. In the last part of the theoretical examination, job satisfaction is emphasized, the factors affecting job satisfaction and job satisfaction are measured.

In the last part of the study, a field study was conducted on school administrators. According to this research data, the most common values of school principals are “equality” and “justice” the most important personal characteristics are focusing on work, and overall job satisfaction, but dissatisfaction with financial gain.

Key Words: Value, Self Leadership, Job Satisfaction

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans tez çalışmasının her aşamasında desteklerini sunan danışman hocam Sn. Doç. Dr. Aslı Beyhan ACAR’a katkılarından dolayı teşekkür ederim. Ayrıca çalışmam boyunca bana her türlü desteği veren sevgili ailem ve değerli arkadaşlarıma şükranlarımı sunuyorum.

Murat ERDOĞAN
İSTANBUL, 2019



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞER KAVRAMIYLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.1.	Değer	3
1.1.1.	Değer Teorileri	7
1.1.2.	Değer-Etik-Ahlak Kavramları	8
1.1.3.	Yöneticilerin Değerleri	9
1.1.4.	İlgili Çalışmalar	12

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZ LİDERLİK KAVRAMIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

2.1.	Öz Liderlik.....	16
2.1.1.	Öz Liderlik Stratejileri.....	17
2.1.2.	Öz Liderlikle İlgili Çalışmalar.....	23

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

3.1.	İş Tatmini	26
3.1.1.	İş Tatmini Kavramının Tanımı	26
3.1.2.	İş Tatminin Önemi.....	28
3.1.3.	İş Tatminine Etki Eden Motivasyon Teorileri.....	30
3.1.4.	İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	37

3.1.5.	İş Tatmininin Ölçülmesi	41
3.1.6.	İş Tatmini ile İlgili Çalışmalar.....	43

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1.	Araştırmanın Amacı	49
4.2.	Araştırmanın Önemi	49
4.3.	Araştırmanın Sınırlılıkları	50
4.4.	Araştırmanın Örneklemi	50
4.5.	Verilerin Toplanması Süreci.....	50
4.5.1.	Gerekli İzinlerin Alınması	50
4.5.2.	Verilerin Toplanması	50
4.6.	Ölçeklerin Geçerlik Testleri	51
4.6.1.	Yöneticilik Değerleri Ölçeği Faktör Analizi	52
4.6.2.	Öz Liderlik Ölçeği Faktör Analizi.....	53
4.6.3.	İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi.....	54
4.7.	Ölçeklerin Güvenirlik Testleri.....	55
4.7.1.	Yöneticilik Değerleri Ölçeğinin Güvenirlik Analizi	56
4.7.2.	Öz Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	58
4.7.3.	İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	60

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1.	Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular	62
5.2.	Katılımcıların Yöneticilik Değerlerine Yönelik Bulgular	65
5.3.	Katılımcıların Öz Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular	66
5.4.	Katılımcıların İş Tatminine Yönelik Bulgular	68
5.5.	Yöneticilik Değerleri ile Demografik Bilgiler Arasındaki İlişki.....	69
5.5.1.	Yöneticilik Değerleri Yaş İlişkisi	69
5.5.2.	Yöneticilik Değerleri Cinsiyet İlişkisi.....	69
5.5.3.	Yöneticilik Değerleri Medeni Durum İlişkisi.....	70

5.5.4.	Yöneticilik Değerleri Eğitim Durumu İlişkisi	70
5.5.5.	Yöneticilik Değerleri Toplam Görev Süresi İlişkisi.....	71
5.5.6.	Yöneticilik Değerleri Toplam Yöneticilik Tecrübesi İlişkisi	71
5.5.7.	Yöneticilik Değerleri Kurumda Toplam Yöneticilik Tecrübesi İlişkisi	72
5.5.8.	Yöneticilik Değerleri Görev Şekli İlişkisi	72
5.5.9.	Yöneticilik Değerleri Aylık Gelir İlişkisi.....	73
5.5.10.	Yöneticilik Değerleri Ev Durumu İlişkisi	73
5.5.11.	Yöneticilik Değerleri Eş Çalışma Durumu İlişkisi.....	74
5.6.	Öz Liderlik Özellikleri ile Demografik Bilgiler Arasındaki İlişki ...	74
5.6.1.	Öz Liderlik Yaş İlişkisi.....	74
5.6.2.	Öz Liderlik Cinsiyet İlişkisi	75
5.6.3.	Öz Liderlik Medeni Durum İlişkisi	75
5.6.4.	Öz Liderlik Eğitim Durumu İlişkisi.....	76
5.6.5.	Öz Liderlik Toplam Görev Süresi İlişkisi	76
5.6.6.	Öz Liderlik Toplam Yöneticilik Süresi İlişkisi	77
5.6.7.	Öz Liderlik Kurumda Yöneticilik Süresi İlişkisi.....	77
5.6.8.	Öz Liderlik Görev Şekli İlişkisi.....	78
5.6.9.	Öz Liderlik Aylık Gelir İlişkisi	78
5.6.10.	Öz Liderlik Ev Durumu İlişkisi	79
5.6.11.	Öz Liderlik Eş Çalışma Durumu İlişkisi	79
5.7.	İş Tatmini ile Demografik Bilgiler Arasındaki İlişki	80
5.7.1.	İş Tatmini Yaş İlişkisi.....	80
5.7.2.	İş Tatmini Cinsiyet İlişkisi	80
5.7.3.	İş Tatmini Medeni Durum İlişkisi	81
5.7.4.	İş Tatmini Eğitim Durumu İlişkisi.....	81
5.7.5.	İş Tatmini Toplam Görev Süresi İlişkisi	82
5.7.6.	İş Tatmini Toplam Yöneticilik Süresi İlişkisi	82
5.7.7.	İş Tatmini Kurumda Toplam Yöneticilik Süresi İlişkisi	83

5.7.8.	İş Tatmini Görev Şekli İlişkisi.....	83
5.7.9.	İş Tatmini Aylık Gelir İlişkisi	84
5.7.10.	İş Tatmini Oturulan Ev İlişkisi	84
5.7.11.	İş Tatmini Eş Çalışma Durumu İlişkisi	85
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		86
Sonuçlar.....		86
Öneriler		88
KAYNAKÇA		89
EKLER.....		104



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 4-1. Yöneticilik Değerleri Ölçeğinin Faktör Analizi	53
Tablo 4-2. Öz Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi	54
Tablo 4-3. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi	55
Tablo 4-4. Yöneticilik Değerleri Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	57
Tablo 4-5. Öz Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi	59
Tablo 4-6. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Analizi	61
Tablo 5-1. Katılımcıların Demografik Bilgileri	62
Tablo 5-2. Katılımcıların Yöneticilik Değerleri	65
Tablo 5-3. Katılımcıların Öz Liderlik Nitelikleri	67
Tablo 5-4. Katılımcıların İş Tatminleri	68
Tablo 5-5. Yöneticilik Değerlerinin Yaş Durumuna Göre Farklılaşması	69
Tablo 5-6. Yöneticilik Değerlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması.....	69
Tablo 5-7. Yöneticilik Değerlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşması ...	70
Tablo 5-8. Yöneticilik Değerlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması.	70
Tablo 5-9. Yöneticilik Değerlerinin Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşması	71
Tablo 5-10. Yöneticilik Değerlerinin Toplam Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	71
Tablo 5-11. Yöneticilik Değerlerinin Kurumda Toplam Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	72
Tablo 5-12. Yöneticilik Değerlerinin Görev Şekline Göre Farklılaşması.....	72
Tablo 5-13. Yöneticilik Değerlerinin Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşması	73
Tablo 5-14. Yöneticilik Değerlerinin Ev Durumuna Göre Farklılaşması	73
Tablo 5-15. Yöneticilik Değerlerinin Eşlerinin Çalışma Durumuna Göre Farklılaşması	74
Tablo 5-16. Öz Liderliğin Yaş Durumuna Göre Farklılaşması	74

Tablo 5-17. Öz Liderliğin Cinsiyete Göre Farklılaşması	75
Tablo 5-18. Öz Liderliğin Medeni Duruma Göre Farklılaşması	75
Tablo 5-19. Öz Liderliğin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması	76
Tablo 5-20. Öz Liderliğin Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşması	76
Tablo 5-21. Öz Liderliğin Toplam Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	77
Tablo 5-22. Öz Liderliğin Kurumda Toplam Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	77
Tablo 5-23. Öz Liderliğin Görev Şekline Göre Farklılaşması	78
Tablo 5-24. Öz Liderliğin Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşması	78
Tablo 5-25. Öz Liderliğin Oturulan Ev Durumuna Göre Farklılaşması.....	79
Tablo 5-26. Öz Liderliğin Eş Çalışma Durumuna Göre Farklılaşması	79
Tablo 5-27. İş Tatmininin Yaş Durumuna Göre Farklılaşması	80
Tablo 5-28. İş Tatmininin Cinsiyete Göre Farklılaşması	80
Tablo 5-29. İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Farklılaşması	81
Tablo 5-30. İş Tatmininin Eğitim Duruma Göre Farklılaşması	81
Tablo 5-31. İş Tatmininin Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşması	82
Tablo 5-32. İş Tatmininin Toplam Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	82
Tablo 5-33. İş Tatmininin Kurumda Toplam Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması	83
Tablo 5-34. İş Tatmininin Kurumda Görev Şekline Göre Farklılaşması	83
Tablo 5-35. İş Tatmininin Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşması	84
Tablo 5-36. İş Tatmininin Oturulan Ev Durumuna Göre Farklılaşması.....	84
Tablo 5-37. İş Tatmininin Oturulan Eş Çalışma Durumuna Göre Farklılaşması	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	31
--	----



KISALTMALAR LİSTESİ

χ^2	: Ki-Kare (Chi-Square)
df	: Serbestlik Derecesi (Degree of Freedom)
P	: Anlamlılık (Significance Level)
ark.	:Arkadaşları



GİRİŞ

Medeniyet tarihinden bugüne eğitim, insanoğlunu meşgul eden en önemli sorunlardan biridir. Nitekim ulusların, devletlerin, toplumun ve bireylerin refah ve saadeti için eğitim, temel bir koşul teşkil etmektedir. Eğitim önce ailede başlamakta; oradan da okullarda devam etmektedir. Bireylerin aileden sonra eğitim aldıkları ilk basamak ilköğretim kurumları olarak karşımıza çıkmakta; daha sonra ortaöğretim ve yükseköğretim ile bireyi hayata hazırlamaktadır. Eğitim kurumlarını ise bir eğitim ve öğretim yuvası haline getirmek üzere yol gösterme ve yönetme sorumluluğu okul müdürlerinin bizzat kendisine aittir. Burada karşımıza güncel ve önemli bir kavram olan eğitim liderliği çıkmaktadır.

Eğitim kurumları öğretmen, öğrenci ve diğer unsurlarını etkileyip değişime uğratar. Aynı zamanda toplumsal bir rol oynayan eğitim kurumlarının toplumun beklentilerine cevap vermesi gerekmektedir. Eğitim kurumlarının temel birimleri olan okul yönetimleri oldukça kapsamlı bir görev alanında faaliyet göstermektedirler. Bir eğitim kurumunun başarılı olması, yönetimin de başarılı olması demektir (Tschannen-Moran ve Gareis, 2004).

İnsan kişiliğinin biçimlenip öğrenmenin gerçekleştiği yer olan okulun, bireyin sahip olduğu veya kazanabileceği bütün yeteneklerini geliştirememesi kendisi, ailesi ve ülkesi için büyük kayıptır (Şişman, 2004). Eğitim sisteminin gereksinimleriyle birlikte eğitim kurumu yöneticilerinin önemi daha da artmaktadır. Yöneticilerin hem iyi bir lider, hem de vizyon sahibi olmaları beklenmektedir. Bu ihtiyaçlara cevap verecek yöneticiler ülkemizde, hizmet içi eğitim veya lisansüstü programlarla yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Fakat hizmet içi eğitimlerin, yöneticilerin yaşadığı sorunların çözümünde etkili olmaması eğitim sistemimizin sorunları arasındadır.

Bir eğitim kurumu yöneticisinin başarılı olmasını sağlayacak, kurumun tüm unsurlarında uygulanabilecek öğretim liderliği davranışlarını tam manasıyla tespit etmek zordur. Çünkü davranış bir insanın belirli bağlam ve durumlarla etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla eğitim kurumu yöneticiliğiyle ilgili çalışmaların bağlamsal koşulları da göz önünde bulundurulmalıdır (Şişman, 2004).

Okulların yasa ve yönetmeliklere uygun olarak faaliyetlerde bulunması, öncelikle okul yöneticisinin sorumluluğundadır. Okul yöneticileri görevlerini ifa ederken başta idari olmak üzere, eğitim ve öğretim, personel ve mali konular gibi pek çok sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunlarla baş edebilmek için yöneticilerin belli yönetsel davranış ve tutumlara sahip olmaları gerekmektedir (Çınkır, 2010). Okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerle başa çıkmada yaşadıkları uzmanlık sorunu onların nasıl bir mesleki eğitim aldıklarıyla ilgilidir. Sadece kuramsal olarak edinilen liderlik ve yöneticilik bilgisi gerçek yönetim problemlerine karşı yetersiz kalabilmektedir (Lam, 2000).

Birçok ülkede okul yöneticiliği orta seviyede yönetim alanı olarak sınıflandırılır (Landis, 2009). Ancak Türkiye’de eğitim yöneticiliği yetiştirmenin geçmişi incelendiğinde, konu milli bir eğitim önceliği olarak görülmemektedir. Ayrıca, eğitim yöneticiliği görevini yürüten kişilerin çoğunlukla konuyla ilgili eğitim almadığı veya aldıkları eğitimin yetersiz kaldığı görülmektedir (Gümüşeli, 2009).

Bu koşullar altında faaliyetlerini yürüten yöneticilerin değer, öz-liderlik ve iş tatminleri tespit etmek ve yöneticilerin bu özelliklerini etkileyen faktörleri belirlemek amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞER KAVRAMIYLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma amacına yönelik olarak değer kavramıyla ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca literatürde mevcut olan ve araştırmalar da bu bölümde sunulmaktadır.

1.1.Değer

Değerler genellikle arzu edilen, istenilen ve davranışlar için ölçüt oluşturan olgulardır. Değer kelimesi Latince “valere” sözcüğünden türetilerek dünyada ilk kez Znaniecki tarafından 1918’desosyal bilimler alanında kullanılmıştır (Çalışkur, 2010). Değer kavramı “değerli olmak, güçlü olmak, kıymetli olmak” anlamlarına gelmektedir (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012). Türk Dil Kurumu tarafından değer, bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Değer kavramını bir şeyin kabul edilip edilemeyeceğine dair açık veya gizli düşünceler oluşmaktadır.

Hofstede (1985), değerlerin oluşumunu; insan-doğa, insan-insan ve insan-öte dünya alanları ile ilgili ortaya herhangi bir sorun çıktığında insanların bu sorunları gidermek için çözüm aramaları şeklinde açıklamıştır. Bu bağlamda bulunan çözüm işe yaradığında aynı veya benzer bir durumla karşılaşıldığında yeniden uygulanır. Benzer durumların yinelenmesinin artmasıyla bulunmuş olan çözüm önerileri, diğer öneriler arasında tercih edilen çözüm olarak kabul edildiğinde değer olarak ortaya çıkar. Birbirinden farklı kültürel özelliklere sahip toplumlar, içinde bulundukları şartlar nedeniyle belli problemlere değişik çözümler getirebilir; yani farklı değerlere sahip olabilirler (Doğan, Aşkun ve Yozgat, 2007, s. 11–12).

Bilim alanlarının bakış açılarındaki farklılıklar, değer kavramına farklı tanımlanmaların getirilmesi sonucunu doğurmuştur (Dönmez ve Cömert, 2007). Psikoloji bilimi değerlerin objektifliği ile değil; insan davranışı üzerinde yol gösterici olarak üstlendiği rol ile ilgilenmiştir (Güngör, 2010, s. 28) ve de değerler

insanın zihinsel dünyasında temel belirleyici unsurlardan biri olarak kabul edilmiştir (Çalışkur, 2010, s.14). Sosyoloji değerlerin açıklanmasını, değer çatışmalarını ve değerlerin oluş yollarını, örgüt ve süreçlerle olan etkileşimini ele almaktadır. Felsefe, değerleri psikolojiden farklı bir şekilde ele alarak değerlerin özelliği ve eleştirilerini incelemektedir (Kara, 2011, s. 50). Değer felsefesinin inceleme alanı ise değerlerin yapısı, tipi, ölçüsü ve metafizik statüsü durumlarından oluşmaktadır (Cevizci, 2005, s. 434). Verilen örneklerden de anlaşıldığı gibi her bilim alanı değeri kendi araştırma alanına göre incelemeye çalışmıştır.

Değerler söz konusu olduğunda, kişinin mutlaka karışması gerekir. Bu bağlamda ise sevap ve günah gibi dini değerlerden, doğru ve yanlış gibi mantıki değerlerden, öznenin algıladığı dünyayı düzenleyen, haz ve acı gibi hazcı değerlerden, güzel ve çirkin gibi estetik değerlerden, iyi ve kötü gibi ahlaki değerlerden söz edilebilir (Cevizci, 2005). Özneye bağlı olarak şekillenen değer, oluşumu ile öznenin düşünce ve davranışlarına şekil verir.

Rokeach değerleri; kendini ve başkalarını yargılama, ahlakî yargılar, değerlendirmeler, tutumlar, ideoloji, kendini başkalarına tanıtmak, başkalarıyla karşılaştırmalar yapma gibi sosyal olarak tanımlanan davranışların belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır (Sağnak, 2005). Arzulanan bir özelliğe sahip değerler, bireylere ortak yön verir ve günlük hayatlarındaki sergiledikleri davranışlarda onlara yol gösterici olur. Bu bakımdan sahip oldukları değerler insanlara davranışlarını anlamada, değerlendirmede yol göstericilik yapar.

Dünyada değerler kavramı ile ilgili ilk önemli çalışma 1928 yılında Sharp tarafından yapılmış ve Sharp yürüttüğü bu çalışmada değerleri, toplumsal olarak her yerde olan heyecan ve tutumlarla ilgili olgular olarak tanımlamıştır (Yılmaz, 2008). Schwartz ise Sharp'tan farklı olarak, değerlerin içeriğine yönelik çalışmalar yapmıştır. Bu bağlamda, deneysel çalışmalarla günümüzde de kullanılan değer sınıflandırmalarını literatüre kazandırmıştır. Bu çalışmada, geliştirdiği Değer Envanteri'nde Schwartz, değer tercihlerinin değerler listesinde

önem sırasına göre yapılmasını belirtmiştir. Bu çalışmada Schwartz, 63 ülkeden 60000 kişiden veri toplamıştır. Schwartz, bu çalışma sonucunda değerleri 10 değer tipine bireysel düzeyde ayırmıştır. Bunlar, güç, başarı, hedonizm, teşvik, kendi kendini yönlendirme, evrensellik, iyilik, gelenek, uygunluk ve güvenlidir (Çalışkur, 2010; Yılmaz, 2006).

Bunlara ek olarak değerler konusunda birçok önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaları yapan araştırmacılardan biri de Rokeach'tır. Rokeach değerleri, “önemli yaşam hedefleri veya kişinin yaşamında yol gösterici olan standartlar” olarak tanımlamış, değerlerin hem sosyal tutumların hem de sosyal davranışların belirleyicisi olarak tanımlamıştır (Şener ve Hazer, 2007). Rokeach Değer Envanteri olarak adlandırılan Rokeach'ın geliştirmiş olduğu envanterde 18 amaçsal ve 18 araçsal değerden oluşan iki form bulunmaktadır. Amaçsal değerler, yaşamın temel düzey olarak nitelendirebileceğimiz en alt düzey amaçlarına karşılık gelen yol gösterici bilgiler içerirken; araçsal değerler bu amaçlara ulaşmayı hedefleyen ve ulaşmada yardımcı olan ikincil yol gösterici bilgiler ile tanımlanmaktadır. Amaçsal değerler; aile güvenliği, ahiret selameti, huzur ortamında bir dünya, kazanma hissi, âlimlik, adaletli olma, güvenilir dostluk, mutlu dünya, heyecanlı bir yaşam biçimi, iç huzur, özbenliğe saygı, huzur, gerçek sevgi, erdem, özgür bir yaşam, toplumsal onay, milli güvenlik ve heyecandır. Araçsal değerler ise; bağımsız olmak, affedicilik, korkusuz olma, sözünün eri olma, entelektüellik, ileri görüşlü olma, soyut düşünceli olma, kararlı ve istikrarlı olma, sadık olma, otokontrol sağlayabilme, naziklik, akla yatkın olma, muktedir olma, neşeli olma, sevecenlik, sorumluluk sahibi olma, temizlik ve yardım severlik olarak sayılabilir (Kara, 2011; Çalışkur, 2010; Doğan ve diğerleri, 2007).

Kültürün yapı taşlarından biri olan değerler, toplumsallaşma içinde insanın kişiliğine yön vermektedir. Değer kavramı oldukça göreceli bir kavram olmakla beraber kültüre, topluma, kişiye ve kurumlara göre değişiklik gösterebilir. Bu yüzden toplumlarda, her farklı kültürde veya her farklı kurumda tanımlanabilecek,

tek bir tanım söylemek değer kavramı için oldukça zordur. Bilim yargısı doğru-yanlış olarak ayrılırken buna karşın değer yargıları iyi-kötü, güzel-çirkin gibi öznel tanımlamalardır. Buna paralel olarak, değer yargıları oldukça sübjektifken bilim yargıları olabildiğince objektiftir (Arslanoğlu, 2005). Değerler, toplumun hayata bakış açısı üzerinde etki etme özelliğine sahiptir. Yaşanılan çevreye ve kültüre bağlı olarak değerlerin sayısı, cinsi, niteliği büyük oranda değişir. Bu yüzden değerler öznel ve değişken bir niteliğe sahiptir (Yaman, 2012, s. 24). Değerlerin önemli özelliklerinden bazıları olarak davranışlar tercihler üzerinde ölçülebilen ve davranış için rehber olmaları söylenebilir.

Değerlerin kültürler itibarı ile farklılaşması sanıldığı gibi aksine değerlerin onay görmesi ile alakalı değil aksine değerlerin benimsenme durumu ile ilişkilidir. Rohan bu durumu “değer öncelikleri” kavramının ön plana çıktığını belirtmiştir (Doğan ve diğerler, 2007, s. 13). Bu bakış açısında değerlerin göreceli olma özelliğini kazandığı söylenebilir. Bir insanın yahut bir toplumun iyi, güzel veya doğru olarak nitelendirdiği davranışlar başka toplumlar/kültürler tarafından zıttı ile karşılaştırılabilir.

Alan yazın taraması yapıldığında beş ayrı özelliğine vurgu yapılan değerler görülmektedir Bu değerler;

Schwartz (1994)’a göre değerler;	Rokeach’a (Akt. Yılmaz, 2006, s. 24) göre değerler;
Bir inanç durumudur.	Sürekli,dir,
Ait olunmak istenilen veya kabul gören bir hâldir.	İnançlar ile ilgilidir,
Belirli durumları aşmaya yöneliktir.	Davranışlara ya da son kararlara referans olurlar,
Olayların ve insanların davranışının seçimine, gelişimine rehberlik eder.	Tercih edilen durumlarla ilgilidir,

Önceki değerlerin oluşturduğu değer sistemi, diğer değerlerde oluşturduğu öneme bağlı olarak düzenlenir.	Bireysel ya da toplumsal anlayışla ilgilidirler
--	---

Bireyin dünyayı algılamasını sağlayan değerler aynı zamanda bireylerin kendi toplumlarındaki diğer insanlara karşı bakış açıları üzerinde de etkiye sahiptir. Schwartz ve Rokeach'ın değerlendirmesi ele alındığında, değerler bireyin inançları ile oldukça ilgilidir. İlk değerlerini aile içinde kazanan birey özellikle sahip olduğu etik değerleri kolayca değiştirmeyerek çocuk yaşlarda kazandığı bu değerlerin sürekliliğini sürdürür. Değişmezlik özelliği bu değerlerin öğrenilme şekliyle alakalıdır. Değişime karşı daha yüksek direnç göstermeleri bu değerlerin küçük yaşlarda kazanılması ile ilgilidir. Mevcut toplumda görülen hızlı değişim, teknolojik gelişimin oluşturduğu toplumdaki kültürel değişiklikler değerlerin çeşitlenmesi ve değişmesine yol açabilir. Bu sayede değerler daha dinamik hale gelir. Aynı zamanda, değer yargılarının bireysel ve yerel anlamda bölgesel olma özellikleri de bulunmaktadır.

1.1.1. Değer Teorileri

Değer tartışmaları giderek yoğunlaşmış ve günümüzde daha kapsamlı hale gelmiştir. Değerler “ne yapmalıyım” veya “doğru olur mu?” gibi sorular soran tüm bireylerle ilgilidir. Değer kavramıyla birlikte şekillenen ve gelişen davranışlar, ahlaki yargılarda görülen, insanların eylemlerini takdir eden ya da aşağılayan herkesle alakalıdır. Eğitim alanına bakıldığında ise çok daha özel bir önem arz eder. Çünkü eğitim yöneticileri olarak öğretmenler, okul müdür ve müdür yardımcıları hem ahlaki sorularla baş etmek zorundadır hem de şu anda öğrencilerin, yani yeni bir neslin eğitiminin ve ahlaki iyiliğinin sorumluluğu, toplumda en çok onlardadır. (Haynes 2002, s.16). Buna karşılık, eğitimcinin sorduğu “ne yapabilirim, bu eylemi yapmam doğru olur mu?” sorularına verilecek olan yanıtlar hiçbir zaman tek olmayacaktır. Zaman, mekân ve bireye göre farklılaşma bu noktadan itibaren kendini göstermektedir. Çünkü bu tarz sorulara verilecek cevaplar farklılık gösterebilir. Kişilerin hem kendileri hem de kendileri dışındaki etkenlerce onların ahlaki ve değer açısından davranışları belirler.

Gerçek davranışlar, davranış standartları tarafından ne yazık ki tarif edilememektedir. Çünkü toplumda bireyler onay alan değer yargılarını genellikle ihlal etme eğilimindedirler. Yalan söyleyen bireyler bile çocuklarına dürüst olmayı öğretmeye çalışma davranışı gözlemlenmiştir. Bu örneğe bakıldığında dürüstlüğü vazgeçilmez bir değer olarak muhafaza etmeye çalıştıkları söylenebilir (Resnik 2004, s.30).

Değerler; doğru ve yanlış, iyi ve kötü, erdemlilik ve erdemsizlik, adil ve adil olmayanın ayrımını yapar. Değer ölçütleri ile açıklamalar yaparken, etik ve ahlak değerlerinin farklılıklarının farkındalıklarını oluşturmak gereklidir. Eğitim yönetimi alanında söz edilecek ve uygulanacak etik değerler, ahlaki değerleri kapsayıcı bir özelliğe sahip olacaktır (Pojman 1995, s.31). Aynı zamanda birçok eğitimci ahlaki değerlerin ve yükümlülüklerin diğer yükümlülüklerden üstün tutulması gerektiğini savunmaktadır. Yönetim anlayışının değerler tarafından oluşmasına sebep olan konu, tüm davranış biçimlerinin etik değerler bağlamında dikkate alınamamasıdır. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin uymak zorunda oldukları yazılı kurallar, hatta yazılı olmayan ve toplum tarafından kabul görmüş ve kabullenilmiş kurallar içerisinden ayırt etmek oldukça önem arz etmektedir. Yasal olarak nitelendirilmeyen bazı davranış biçimleri etik değerler bakımından kabul görüp doğru kabul edilebilir. Örneğin, acil bir hastayı hastaneye yetiştirirken arabayı hızlı kullanmak “etik bir sorumluluk” kabul edilebilirken, belirli bir limitin üzerinde hızlı araç kullanmak yasalara aykırıdır (Resnik, 2004, s.33). Buna paralel olarak, bir yönetici okulda idari görevlerinde kural ihlali yapmasını gerektiren bazı durumlar ile karşılaşabilir. “Etik sorumluluk”, bu tür koşullarda, idari yükümlülüğün üzerinde tutulur. Yetki yorumu yapılırken değerlerle yönetim anlayışına vurgu bu gibi süreçlerde ortaya çıkar. Değer-ahlak ilişkisi ve bu ilişkiye bağlı unsurların yorumlanması, değerlerle yönetimin tanımlanmasında son derece önemlidir.

1.1.2. Değer-Etik-Ahlak Kavramları

Etik, ahlâk üzerinde düşünme etkinliğidir. Ahlak, etik ve değer sözcükleri arasındaki benzerlikler olsa bile her üç sözcüğü birbirinden ayırmak için bir ölçüt

mevcuttur. Ahlak olgusal ve tarihsel iken etik bu olguya yönelen felsefe disiplininin adıdır. Etiğin işlevi, herhangi biçimde ahlak oluşturmak ve oluşturulan ahlaka uyulmasını nasihat etmenin aksine ahlaksal bağantıların niteliği üzerine görüş elde etmektir. Ahlaksal bağlantıların insandaki yansıması ise değerlerimizdir (Takış, 1998, s.1).

Son yıllarda tüm dünyada görülen çevre sorunları, tıp etiğiyle ilgili sorunlar, ülkemizde siyaset ve basın kuruluşlarında yaşanan sorunlar etik sözcüğünü daha sık duyulur hale getirdi. Aynı zamanda her mesleğin etiği ve değerleri konuşulup tartışılır oldu. Gündeme gelen etik konularından birisi de yönetici etiğidir. Yönetici etiği; yönetici pozisyonunda bulunan insanların yönettikleri insanlara karşı uyguladıkları davranış standartlarıdır. Bir yönetici, gerekli etik yükümlülükleri de üzerine almış olmalıdır. Yöneticinin tavırları belirli bir standardı içerdiğinde, gerçekleştirilecek iş ve hizmetler için toplum yöneticiye güvenir. Etik yükümlülükleri yerine getiremeyen yöneticiler ise görevi suiistimal etmiş olurlar. Ayrıca yöneticilerin taşıdığı mesleki sırlar da değer standardı açısından önemli bir başka ahlaki davranış kalıbıdır. Mesleki etik daha çok bu tür olayların anlaşılmasıyla ilgili tartışmaların yer aldığı bir inceleme alanıdır (Whitbeck, 1995, s.301).

1.1.3. Yöneticilerin Değerleri

Eğitim yönetimi ve bunun alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda tespit ettiği genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle mükelleftir (Kaya, 1991, s.94). Eğitim yönetimi oldukça geniş bir alandır. Merkez ve taşra düzeylerdeki eğitim örgütlerinin yönetimi, okulların yönetimi, eğitim hizmeti sunan birimlerin yönetimi gibi etkinlikleri gerçekleştirmektedir. Eğitim yönetiminde değerler genellikle resmi yazıyla iletilmez. Çoğu zaman yumuşak araçlarla yayılır. Başarılı örgütler sürekli olarak öyküler ve efsanelerden yararlanırlar. Okul ortamında etkili bir iletişimin sağlanması, informal iletişimin zenginleştirilmesiyle mümkündür. Bu da genellikle okulda yaşanan olayların derlenmesi ve okul personeline aktarılmasıyla gerçekleşir (Çelik, 2002, s.84). Eğitim yöneticileri görevlerini yerine getirirken mesleki etik

ilkelerine uygun davranmaları beklenir. Eğitim yöneticilerinin görevlerini başarabilmelerinde sahip oldukları etik değerlerin büyük payı vardır (Bursalıoğlu, 1991, s.71).

Her okulun ve öğrenme ortamının kendine has değerleri vardır (Turan ve Aktan, 2008, s. 16). Okulda çalışanlar arasında oluşan değerler, okula bağlılık duygusu oluşturarak olumlu bir iletişim ortamı meydana getirir (Demirtaş ve Ersözlü, 2007). Okul kültürünün beslediği değerler, yöneticilerin davranışlarına rehberlik eder (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012, s. 90). Güçlü değerleri olan okullar etkili okullardır ve bazı temel değerleri vardır. Bunlar (Çelik, 2012, s. 90):

- Kolektiflik
- Uygulamaya önem verme
- Yüksek başarı beklentisi
- Dürüstlük ve güven
- Yönetimsel destek
- Sorun çözmeye yönelik karar verme
- Açık iletişim
- Saygılı ve onurlu olma

Yönetici, eğitim sistemi içinde çok önemli bir birimi oluşturmaktadır. Yöneticinin liderlik biçimi ve karşılaştığı durumlarda sergilediği davranışlar sahip olduğu etik değerlerin yansımasıdır. Öğretmenlerin ve diğer örgüt çalışanlarının motivasyonunu azaltan en önemli etken yöneticinin dürüstlüğünden ve tarafsızlığından duyulan kuşkidir. Dürüstlükten sapmalar, bir süre sonra alt düzeydeki yöneticilerin de ahlaki bozulmaya uğramaları sonucunu doğurmaktadır. Görevde yeni olan yöneticiler, kendi etik ilkelerini geliştirmeli ve karar verirken bu ilkeleri kullanmalıdır (Drake ve Roe, 1995, s.38).

Okul yöneticisinin eylemleri, öz değerlerinin etkisi altındadır ve demokratik bir toplumun değerleriyle bütünleşmelidir (Yılmaz, 2007). Yöneticilerin sahip oldukları öz değer sistemleri olayları kavramasını ve sorunlara bakış açısını etkiler (Sağnak, 2005). Etik ilkeler, toplumun tüm fertlerine saygılı olmayı, diğer düşünce

ve farklı kùltùrlere karşı hořgùrùlù olmayı, bireylerin eşitliğinin benimsenmesini ve sahip olunan kaynakların eşit paylaştırılmasını içerir (Calabrese, 1989, s.6).

Okul yùneticisi okulla ilgili sayısal ve teknik bilgilerden sùz ettiği kadar değerlerden de sùz etmelidir. Bir okul için kalite ve yenilikte öncù olmak, okuldaki tüm bireylerin haklarına saygılı olmak, takım çalışmasını benimsemek ve en iyi eğitimi sunmaya çalışmak paylaşılan örgùtsel değerler olabilir (elik, 2002, s.90).

Yùnetici, yùnetim sùrecinde değer seçenekleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Okul yùneticisi uygulama boyunca değerler arası çatışmayı ortadan kaldırmalıdır. Okul ortamında birbiriyle çatışan, zıt kavramlar ve değerler bulunabilir. Örneğin paraya karşılık hizmet, biçimselliğe karşılık biçimsel olmama, denetim yùnelimli olmaya karşın insan yùnelimli olma, mevcut durumu korumaya karşın yenilikçilik örgùtlerde yaşanan çatışmalardır. Yùnetici, tùresel, tinsel ve yurttaşlık değerlerine ilgi gùstermek ve bu değerleri eğitim yoluyla geliştirme konusunda aktif rol oynamalıdır. Ayrıca, okul yùneticisi bu çelişkili değerler arasında olumlu yùnde bir tercih yapabilmelidir (elik, 2002, s.93).

Her okul kendi uygulayacağı değerleri belirlemelidir. Bir okul etik ilkelere uymayı en öncelikli bir değer olarak gùrùrken, başka bir okul için birinci derecede öncelikli değer kaliteli eğitim olabilir. Değer aktarma sùrecinde önemli olan, okulun belirlediği değerlerin hangi önceliğe gùre uygulanacağıdır. Değerlerin eyleme dùnuřmesi şekil-1’de gùsterilmiřtir (elik, 2012, s.89).

Okul kültürünün önemli öğelerinden biri olan değerler okul yaşamını anlamlandırır. Okul kültürünün oluşumu, korunumu ve gelişimi bakımından eğitim yöneticilerinin örgütsel değerler oluşturması ve yönetim esnasında bu değerlerle karar vermesi gereklidir. Değerlerden arınmış bir kurumun varlığını sürdürmesi mümkün değildir.

1.1.4. İlgili Çalışmalar

Serin ve Buluç (2014) sınıf öğretmenlerinin değer algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yürüttükleri çalışmada 350 sınıf öğretmeniyle betimsel bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Veri toplamak amacıyla Schwartz tarafından geliştirilen değer ölçeğini kullanan araştırmacılar sınıf öğretmenlerinin özaşkınlık ve muhafazakârlık değerlerini çok önemli gördüklerini, yeniliğe açıklık ve özgenişletim değerlerini de önemli gördüklerini belirlemişlerdir. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin değer algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Oğuz (2012) öğretmenlerin değerleri ve değerler eğitimiyle ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla 434 öğretmenden oluşan bir örneklem grubu üzerinde araştırma yapmıştır. Schwartz Değerler Ölçeği'ni kullanarak veri toplayan araştırmacı ayrıca açık uçlu 5 sorudan oluşan görüşme formu ile öğretmenlerin değerler eğitimiyle ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonunda öğretmenlerin özellikle evrensellik, yardımseverlik, güven değerlerine çok önem verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenler, değerlerin bir ders olarak okutulması, sosyal servis derslerinin artırılması ve öğrencilere değerler eğitimiyle ilgili sorumluluklar verilmesi önerilerini vurgulamışlardır.

Bektaş (2012) sınıf öğretmenlerinin sahip oldukları değerlere ilişkin bilişsel kurgularını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla 20 sınıf öğretmeninden oluşan örneklem grubuyla fenomenolojik bir çalışma yürütülmüştür. Veriler yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmış ve verilerin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmacı çalışma sonunda değerlere ilişkin 11 adet bilişsel kurgu

sürecinde bireysel ve toplumsal değeri yeterince göz önüne aldıkları, okul kültürünün öğretmenler tarafından olumlu, destekleyici ve işbirlikçi olarak algılandığı tespit edilmiştir. Ayrıca okul yöneticisinin değerlere göre yönetim uygulamalarının okul kültürünü etkilediği araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır.

Dündar (2012) öğretmenlerin sahip oldukları değerler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu amaçla 408 öğretmene “Değerler Listesi” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği” araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırma sonunda öğretmenlerin en çok iyilikseverlik, evrenselcilik, güvenlik, uyma, özyönelik, geleneksellik, başarı ve hazcılık değer boyutlarına önem verdikleri görülmüştür. Öğretmenlerin sahip oldukları değerler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki de istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olarak tespit edilmiştir. Bu ilişkinin ise evrenselcilik değer grubu ile erdemlilik davranış boyutu arasında en güçlü olduğu belirlenmiştir.

Altunay ve Yalçınkaya (2011) öğretmen adaylarının değerlere ilişkin görüşlerini saptamak ve bu görüşleri etkileyen bazı değişkenleri tespit etmeyi amaçlayan betimsel bir çalışma yapmışlardır. Bu amaçla 514 öğretmen adayına araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçme aracı uygulanmıştır. Öğretmen adaylarının değer alanlarına yüksek düzeyde önem verdikleri araştırmanın bulguları arasındadır. Ayrıca kadın öğretmen adaylarının erkek öğretmen adaylarına göre değer alanlarına daha fazla önem verdikleri ve genç öğretmen adaylarının diğerlerine göre geleneksel değerlere daha fazla önem verdikleri araştırmanın sonuçları olarak vurgulanmıştır.

Şahin-Fırat (2010) ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ve değer sistemlerine ilişkin algılarını ve aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla 50 okul müdürü ile 902 öğretmene “Okul Kültürü Ölçeği” ve “Portre Değerler Ölçeği”ni uygulamıştır. Araştırmacı okul müdürlerinin okul kültürünü öğretmenlerden daha olumlu algıladıklarını belirtmiştir. Okul müdürleri “iyilikseverlik” değer boyutuna öğretmenlerden, öğretmenler de “hazcılık”, “özyönelim” ve “güvenlik” değer boyutlarına okul müdürlerinden daha

fazla önem verdikleri görülmüştür. Hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ile değer sistemlerine ilişkin algıları arasında önemli ilişki tespit edilmiştir.

Yılmaz (2007) ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin, değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan tarama modelinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Veri toplama aracı olarak “Değerlere Göre Yönetim Ölçeği”ni kullanan araştırmacı 407 okul yöneticisi ve 712 öğretmene ulaşmıştır. Araştırma sonunda okul yöneticilerinin yönetimle ilgili davranışlarında tamamen değerlere yer verdiğini düşünürken, öğretmenlerin bu görüşe katılmayarak yöneticilerin değerlere göre yönetime daha az yer verdikleri belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZ LİDERLİK KAVRAMIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde araştırma amacına yönelik olarak öz liderlik kavramıyla ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca literatürde mevcut olan ve araştırmalar da bu bölümde sunulmaktadır.

2.1.Öz Liderlik

Öz liderlik, bireylerin kendi davranışlarını kontrol ettiği, belirli bilişsel davranış stratejileriyle kendini etkileyerek yönlendirdiği bir süreçtir (Manz, 1986). Öz liderlik kavramı ilk kez 1980'lerin ortalarında, Kerr ve Jermier (1978)'in liderlik ikameleri fikrinden etkilenen kendi kendine yönetim kavramının genişletilmesiyle ortaya çıkmıştır (Neck ve Houghton, 2006).

Öz liderlik bir işin hangi yolla yapılması gerektiğinin yanında neyin yapılması ve niçin yapılması gerektiği konularına da dikkat çekmektedir. Öz liderlik, kontrol ve etkileme gücünün atanmış liderlerde olduğu geleneksel yapılara alternatif bir bakış açısıdır (Pearce ve Manz, 2005).

Öz liderlikte kişiler iş yapmak için kendilerini yeterli düzeyde motive ederler (Manz ve Neck, 2004). Öz liderlik, öz denetim, sosyal öğrenme ve kendi kendini yönetmek teorilerinden türemiştir. Kendini etkileme bakış açısından, öz liderlik üç aşamalı adıma sahiptir (James, 2009). Bu aşamalar; öz denetim, öz yönetim ve öz liderliktir.

Öz denetim örgütün yönetim prensiplerine uymak amacıyla bireyin davranışlarını düzenleyen sistemdir (Manz, 1986). Öz denetim alan yazında termostatta kıyaslanan siber denetimdir. Standart termostatta olduğu gibi önceden ayarlanır, çalışan da standardı sağlamak amacıyla kendi davranışını düzenler (Carver ve Scheier, 1981). Siber kontrolden gelişen öz düzenleme bireyin kendi davranışını kontrol etme yeteneğini önemser.

Öz yönetim bireyin davranışını düzenler. Bireyler performansları için bir hedef oluştururlar. Örgütün koyduğu standartlar ve ödüller dışı motivasyonu ve öz yönetim ödülünü sağlar. Örgüt davranışlar karşısında ödüller ile bireyin teşviklere

ulaşmasını sağlar. Birey kendini yöneterek bu ödüllere ulaşmak amacıyla kendini güdüleyerek hedef koyar. Öz yönetim stratejileri bireyin dış motivasyona karşı kendi davranışlarını düzenlemesiyle sınırlıdır (Hackman, 1998). Okullarda öz yönetimin uygulanması öğrencilerin başarı düzeyini arttırarak geleceğe daha iyi hazırlanmalarını sağlar (Gerhardt, 2007).

Öz liderlik kuramı bireyin kendi hedeflerini belirlemesini esas alır. Bu hedefler örgütün kendi hedeflerinin ötesine geçmektedir ve bireyin profesyonel yaşantısının ötesine uzanarak yaygın hedeflere ve öz düzenlemeye dayanmaktadır. Öz liderlik bireylerin kendi koydukları amaca ve hedeflere ulaşmak amacıyla kendi davranışlarını, ödülleri ve düşüncelerini düzenledikleri kendi kendilerini etkileme sürecidir (Manz, 1986).

Günümüz şartlarına en uygun lider, başkalarına kendi kendilerine liderlik edebilmeleri için liderlik eden kişidir. Süper liderlik ismiyle anılan bu liderlik biçiminin temelinde, bireyin kendi liderlik enerjisinin yine kendisi tarafından açığa çıkarılması yatmaktadır. Süper liderliğin merkezinde kendilerinin lideri olan izleyenler yer alır. Liderin görevi, iş için gereken beceriler ve öz liderliğin gelişimi için izleyenlere yardım etmektir (Pearce ve Manz, 2005, s.132).

Pratik öz liderlik stratejileri; kendi kendine hedef koyma, kendini ödüllendirme, kendini gözlemleme, kendi işini kurgulama, prova yapma ve hayal kurmadan oluşmaktadır (Manz ve Sims, 2001, s.22). Bu stratejilerin uygulamasını yapmak liderlere pozitif kontrol kazandırır.

Neck ve Houghton (2006) öz liderlik uygulamalarının bireyin yetkisini artırdığını ve yüksek performans için potansiyelinin arttığını belirtmiştir. Birey kendi standartlarına göre hedef oluşturabilir, süreci izleyebilir ve hedefe ulaşmak için davranışlarını düzenleyebilir. Öz liderlik sayesinde liderlik bütün ekip üyeleri tarafından paylaşılmaktadır.

2.1.1. Öz Liderlik Stratejileri

Öz liderlik öz verimliliği olumlu yönde etkilemek için tasarlanan belirli bilişsel ve davranışsal stratejilerden oluşmaktadır. Öz liderlik stratejileri yapıcı

düşünce modeli stratejileri, davranış odaklı stratejiler ve doğal ödül stratejileri olarak üç ana başlık altında toplanmıştır (Neck ve Houghton, 2006).

2.1.1.1.Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, bireylerin belirli bilişsel stratejilerle kendilerini etkilemeleri ve yönlendirmeleri temeline dayanır (Manz ve Neck, 1991). Bu stratejiler bireyin performansını olumlu yönde etkileyebilecek yapıcı düşünce modellerinin ve alışılmış düşünme şekillerinin oluşturulmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Neck ve Houghton, 2006).

Öz liderlik stratejileri bireyin kendi düşünce modelini yönetme etkinliklerini arttırmasını amaçlar. Bu bağlamda, yapıcı düşünce modeli stratejileri; işlevsel olmayan düşünce ve varsayımların tanımlanması ve değiştirilmesi, başarılı performans hayal etme ve zihinsel betimleme ve olumlu yönde kendi kendine konuşmadır (James, 2009).

2.1.1.1.1. İşlevsel Olmayan Düşünce ve Varsayımların Tanımlanması ve Değiştirilmesi

İşlevsel olmayan düşünceler bireylerin çeşitli problemlerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bu düşünceler, bireylerin zor durumda kaldıkları zamanlarda ortaya çıkan, işlevsel özelliği bulunmayan inanç ve varsayımlardır (Neck ve Milliman, 1994). Bireyler bu işlevi bulunmayan inançları belirleyebilir, onlarla yüzleşerek daha mantıklı olanlarla değiştirebilirler.

Bireyler ilk olarak düşünce modellerini değerlendirmelidir. İşlevsiz inançları ve öngörülerini ile yüzleşmeli ve daha yapıcı düşünce model süreçleri ile değiştirmelidir. Değerlerin, inançların değerlendirilmesi öz değer ve inançların gözden geçirilmesi, işlevsiz fikir, değer ve inançların olumluları ile değiştirilmesi, durum karşısında daha olumlu davranmayı ve performansı arttırmaktadır. (Neck ve Manz, 1992).

2.1.1.1.2. Başarılı Performans Hayal Etme

Bu strateji zihinsel betimleme yapma, imgesel egzersiz yapma, sembolik olarak önceden kurgularla olayı yaşadığını hayal etme gibi tanımları da literatürde

mevcuttur (Houghton ve Neck, 2002, s.674). Bu strateji, olayın bilişsel olarak önceden sembolik ve kapalı olarak oluşturulmasıdır. Birey, eylemden önce zihinlerinde başarılı bir performans canlandırdıklarında, muhtemelen görevi başarılı bir şekilde yerine getirmektedirler (Manz ve Neck, 2004). Bu stratejide önemli olan kişinin kendi iç dünyasındaki düşüncelerini, görevle ilgili beklentilerini pozitif sonuçlar elde edecek biçimde yönlendirmesi ve bu pozitif beklentileri davranışlarına dönüştürmeyi becerebilmesidir.

2.1.1.1.3. Olumlu Yönde Kendi Kendine Konuşma

Kendi kendine konuşma, bireylerin kendi kendilerine yaptıkları konuşmalar olarak tanımlanır (Neck ve Manz, 1996). Ayrıca, kendi kendine konuşma çalışanlar ve yöneticilerin öz etkinliklerini arttırmak için faydalanabilecekleri bir araç olarak da kullanılabilmektedir. Bireyler içlerinde yaptıkları negatif konuşmaları fark edebilir ve bu konuşmaları pozitif yönde değiştirebilirse, zor durumlarda bireyde ortaya çıkan işlevsel olmayan düşünceleri ortadan kaldıracaktır (Neck ve Milliman, 1994). Zaman içinde birey kendisiyle yaptığı iç konuşmaların sayısını arttırarak bu davranış birey tarafından içselleştirilir ve bu konuşmalar bireyin zihninde gizlice yapılır.

2.1.1.2. Davranış Odaklı Stratejiler

Davranış odaklı stratejiler bireylerin öz farkındalığını arttırarak yapılması gerekli ancak çekici olmayan işlerle ilgili davranış yönetiminin sağlanmasını amaçlar (Houghton ve Neck, 2002). Davranış odaklı stratejiler, bireyin kendine bir değer biçmesi, kendini ödüllendirmesi ve kendini disipline etmesi süreci üzerine kuruludur (Anderson ve Prussia, 1997, s.121). Kimi zaman yapılması arzulanmayan bu davranışların yönetilmesi, özellikle kendilik algısını etkilemeye yönelik stratejiler olarak ele alınmaktadır (Manz, 1992, s.27). Davranış odaklı öz liderlik stratejileri; bireyin kendini değerlendirmesi, kendini ödüllendirmesi ve kendini disipline etmesine odaklanır. Davranış odaklı öz liderlik stratejileri; kendini gözlemleme, hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve kendine hatırlatıcılar belirleme stratejilerinden oluşur.

2.1.1.2.1. Kendini Gözlemleme

Kendini gözlemleme stratejisinin amacı; bireyin kendi davranış yapılarını tespit etmesi ve bunlardan hangilerinin yapıcı olduğunu ve devam etmesi gerektiğine, hangilerinin de yıkıcı ve kaldırılması gerektiğine karar vermesidir (Manz, 1986). Bu stratejiyle kişinin davranışlarını hangi zamanda ve ne amaçla yaptığını kavraması amaçlanmaktadır (Neck ve Houghton, 2006). Kişi kendini izleyerek davranışları hakkında bir algıya sahip olabilmekte ve bu algıyı kendisini daha da güçlendirmek için kullanabilmektedir. Birey artırmak ve azaltmak istediği davranışları belirlemeli, istenen ve istenmeyen davranışların süresini ve sıklığını kaydetmeli, bu davranışların hangi koşullarda ortaya çıktığını gözlemlemeli ve son olarak bu davranışlarıyla ilgili kayıtlar birey tarafından değerlendirilmelidir. Böylelikle birey elde ettiği sistematik bilgileri kendini etkili olarak yönetmede, değerlendirmede kullanabilmektedir (Manz ve Sims, 1980, s.364).

2.1.1.2.2. Hedef Belirleme

Bu strateji bireyin öz liderliğe doğru yönelmesini sağlamaktadır. Bireyin uzun vadeli hedeflerinin yanında kısa vadeli ve anlık hedeflerinin de davranışlarını etkilediği düşünüldüğünde, hedef belirleme stratejisi günlük yaşamda sıklıkla kullanılmaktadır (Kazan, 1999). Hedef belirleme stratejisi hedefleri öz ve profesyonel açıdan değerlendirir. Gerçekleştirilebilir ve özel hedefleri olan kişiler, hedefi olmayanlara göre daha yüksek performans gösterirler. Bireyin yaşantısında kendi belirlediği hedeflerin olması kendisine olan saygısını kazanmasını, performans ve davranışlarına olumlu yönde etkide bulunmasını sağlamaktadır (Neck ve Houghton, 2006, 271).

Bu stratejide birey uzun vadeli hedefler için öz değerlendirme yapmalı, bu değerlendirmeye göre yaşam ve kariyer hedefleri belirlemeli, kısa dönemde ulaşılacak hedefler oluşturmalı, bu hedefleri korumalı, hedefleri çok zor veya çok kolay olmayacak şekilde belirlemeli ve motivasyonunu artırmak amacıyla hedeflerini diğer insanlarla paylaşmalıdır (Manz, 1992). Bireyin kendi hedeflerine ulaşması aynı

zamanda organizasyonun da kendi hedeflerine ulaşılmasına önemli bir katkı sağlamaktadır (Manz ve Sims, 1980, s.366).

2.1.1.2.3. Kendini Ödüllendirme

Bu strateji bireyin hedefe ulaşmak için kendini ödül yoluyla motive etmesini amaçlamaktadır. Bu ödül fiziksel veya zihinsel olabilir. Bir övgü cümlesi, bir akşam yemeği, kısa bir tatil bu ödüllere örnek olarak verilebilir. Bireylerin kendilerine koydukları ödüller hedeflerine ulaşma çabalarını arttırır (Manz ve Sims, 1980, s.375). Eğer birey öz liderlik yeteneğini geliştirmek istiyorsa, kendini ödüllendirerek ortaya çıkacak motivasyondan yararlanma konusunda uzmanlaşmalıdır (Manz, 1992, s.33). Birey kendini en çok motive edecek nesneleri ve düşünceleri belirler, hoşagiden davranış ve tutumları belirler,

2.1.1.2.4. Kendini Cezalandırma

Kişi hata karşısında kendini eleştirmeli ve negatif reaksiyon göstermelidir. Birey kendi kendine hatalarını düzelterek geri besleme sağlamalı, başarısızlıklarını ve istenmeyen davranışlarını incelemeli ve yeniden şekillendirmelidir (Neck ve Houghton, 2006, s.272). Kendini ödüllendirme stratejisinin tam tersine bireyin arzu edilmeyen davranışlarının yok edilmesinde cezalandırılmasının sonucunda davranışlarının düzeltilmesi hedeflenmektedir. Bu strateji alışlagelmiş suçluluk duygusunun yerine, bireyin kendini cezalandırarak başarısızlığa neden olan davranışlarını sonlandırmasını amaçlar. Ancak kendi kendini cezalandırma stratejisinin yüksek düzeyde uygulamalarından sakınılmalıdır. Çünkü bu stratejinin sık sık kullanılması, bireye zarar verebilir, performansta ciddi kayıplara neden olabilir (Manz, 1992, s.22).

2.1.1.2.5. Kendine Hatırlatıcılar Belirleme

Bu stratejide bireyin dikkatini görev içindeki önemli anları belirlemesi için kullanması ve bu sayede performansının artması hedeflenmektedir (Kazan, 1999). Bu sistem bireyin öz tarzıyla çalışmaktadır. Birey arzulanan davranışları için kendine uygun hatırlatıcılar oluşturur. Notlar, takvime koyulan işaretler, listeler, posterler bu hatırlatıcılara örnek olarak gösterilebilir. Bu sayede birey yapacağı olumlu

davranışları hatırlayabilir, uyarıcılar sayesinde olumsuz davranışlarını azaltabilir. Bu strateji başarısız sonuçlara neden olabilecek davranışları engellerken, başarılı sonuçlara neden olabilecek davranışları teşvik etmek için tasarlanmıştır (Houghton ve Neck, 2002, s.651).

2.1.1.3.Doğal Ödül Stratejileri

Doğal ödül stratejileri öz liderliğin ve görevin doğal unsurudur. Doğal ödül stratejileri, kişinin hiçbir etkiye maruz kalmadan, tamamen içsel dürtülerle işin ilgi çeken veya hoş giden yönlerine motive olmasını sağlayacak durumların ortaya çıkarılmasını hedeflemektedir (Manz ve Neck, 2004).

Doğal ödül stratejileri iki önemli ödülde oluşmaktadır. Birinci ödül ve strateji, yapılan işin daha ilgi çekici yönlerin eklenmesi ve zevk verici unsurların artırılmasıdır. Bu sayede yapılan iş bireye zaten bir ödül gibi gelecektir. Birey işi yapmaktan hoşlanacaktır. İkinci strateji ise, işin hoş olmayan olumsuz noktalarından uzaklaşarak işin yapısında var olan olumlu yanları üzerinde odaklanmaktır (Manz ve Sims, 2001)

Doğal ödül stratejileri içinde yer alan her iki stratejinin de amacı bireyde yetkinlik ve öz belirleme davranışlarını meydana çıkarmaktır. Bu sayede stratejiler, performans artırıcı özelliğe sahip olmaktadır (Neck ve Houghton, 2006)

Doğal ödül stratejilerinin uygulanması sırasında bireylerin en önemli sorunu hangi olayların kendilerine doğal ödül gibi geldiğini belirlemektir. Bireyler hoşlarına giden aktiviteyi bulduktan sonra bunu uygun şekilde iş hayatına yerleştirmektedirler. Bu sayede işleri ile uyumlu bir hal alarak öz farkındalıklarını geliştirebilecek ve öz liderlik yetenekleri de gelişmiş olacaktır (Manz, 1986).

Kısacası, doğal ödül stratejileri, bireyde karar verme ve öz liderlik yeterliliklerinin kazanılmasını sağlayarak görev ile ilgili davranışlarında performansını artırmak amacıyla oluşturulduğu söylenebilir (Neck ve Houghton, 2006).

2.1.2. Öz Liderlikle İlgili Çalışmalar

Bu bölümde öz liderlik üzerine yapılan çalışmalardan bir kesit sunulmuştur. Sunulan çalışmalar eğitim sektörü yöneticileri üzerine yapılan çalışmalarla sınırlıdır.

Gürbüz (2014) ilk ve ortaokul yönetici davranışlarını liderlik türlerine göre değerlendirmek amacıyla yüksek lisans tez çalışması yürütmüştür. Araştırmacı 321 öğretmene “Liderlik Türleri Anketi” uygulayarak yöneticilerinin davranışlarını liderlik türlerine göre değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamına öğretimsel, kültürel, etik, vizyoner, öğrenen, transformasyonel ve öz liderlik dahil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre bütün liderlik türleri, müdürler tarafından çoğunlukla uygulanmaktadır. Müdürlerin en çok etik liderliği, daha sonra ise vizyoner liderliği kullandıkları araştırmacı tarafından tespit edilmiştir. Öz liderlik ise müdürler tarafından en az uygulanan liderlik türü olarak belirlenmiştir.

Can (2014) ortaokul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemeyi ve öğrenci başarısıyla ilişkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmeyi amaçlayan yüksek lisans tez çalışması yürütmüştür. Bu amaçla 251 öğretmene “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Öğretmen algılarına göre ortaokul müdürleri dönüşümcü, sürdürümcü ve öğretimsel liderlik stillerini ara sıra aralığında göstermektedir. Araştırmacı okul müdürlerinin liderlik stilleriyle öğrenci başarısı arasında düşük, pozitif, anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Didin (2014) eğitim kurumu yöneticilerinin, liderlik stillerini belirlemek ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla ilişkisini saptamak amacıyla yüksek lisans tez çalışması yürütmüştür. Bu amaçla 458 öğretmene “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulayan araştırmacı ilk ve ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklere sahip olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunduğu araştırmacı tarafından vurgulanmıştır.

Ünal ve Çelik (2013) okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu

amaçla 690 öğretmene “Öğretimsel Liderlik Envanteri” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”ni uygulayan araştırmacılar okul müdürlerinin yüksek derecede öğretim liderliği davranışını sergilediğini tespit etmiştir. Ayrıca ilköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışını ortaöğretim müdürlerine göre daha fazla sergilediği belirlenmiştir. Okul müdürlerinin sergilediği öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif yönde etkide bulunduğu da araştırmanın sonuçları arasındadır.

Odabaşı (2013) ilk ve ortaokul yöneticilerinin liderlik davranışları ve çatışma yöntemi stillerini belirlemeyi amaçlayan yüksek lisans tez çalışması yürütmüştür. Bu amaçla ilk ve ortaokullarda görev yapan 1216 öğretmene “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” ve “Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği” araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri en çok yapıyı kurma liderlik davranışı sergilediği ve çatışma yöntemi stillerinden en çok tümleştirme stilini kullandıkları tespit edilmiştir.

Tabak, Sıgır ve Türköz (2013) öz liderlik ölçeğini Türkçeye uyarlamışlardır. İlk olarak Anderson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilen ve daha sonra Houghton ve Neck (2002) tarafından doğrulayıcı çalışmaları yapılan ölçeğin Türkçede geçerlik ve güvenilirliği incelenmiştir. Doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri sonucunda, ölçeğin davranış odaklı, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli stratejilerinden oluşan üç boyuttan meydana geldiği görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre Öz Liderlik Ölçeği’nin Türkçe formu kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu vurgulanmıştır.

Korkmaz (2006) okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 97 okul yöneticisi ve 375 öğretmeni örneklem grubuna dahil etmiştir. Araştırmacı yöneticilerin yenilikçiler, yöneticiler, gelenekçiler ve güdüleyiciler olarak 4 ayrı gruba ayrıldığını belirtmiştir. Ayrıca, yenilikçi ve güdüleyici grupta yer alan okul yöneticilerinin gelenekçi ve yönetici

grupta yer alan okul yöneticilerine göre daha fazla dönüşümsel liderlik özelliği gösterdikleri tespit edilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde araştırma amacına yönelik olarak iş tatmini kavramıyla ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca literatürde mevcut olan ve araştırmalar da bu bölümde sunulmaktadır.

3.1.İş Tatmini

İşletme yönetimi bilimindeki çağdaş yaklaşımlar çalışanların işe ve işletmeye yönelik tutum ve davranışlarının verimliliği ve kaliteyi etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bölümde çalışanların işe yönelik tutumlarını açıklayan iş tatmini kavramının tanımı, önemi, iş tatmini yaklaşımları ve iş tatmini etkileyen bireysel, işyerine ait faktörler ve diğer faktörler ile iş tatminin bireysel ve iş yerine yönelik sonuçları yer almaktadır.

3.1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

İşletmenin en değerli varlığı olarak insan, yeni ve farklı bir bakış açısı ile rekabet üstünlüğünün en önemli aracıdır. Çalışanlar, işletme için gerekli bütün kaynakları sağlayan ve bu kaynakları kullanan insanlar olarak işletmenin en önemli varlığıdır (Taşkın, 2013; Sabuncuoğlu, 2005). Her işletme belli sayıdaki insan grubunun iş birliği ile oluşan bir sistemdir. İnsanlar olmadan işletmelerin faaliyet göstermesi mümkün değildir. Her insan farklı özelliklere, düşünce yapısına ve anlayışa sahiptir. Bu nedenle yönetim bilimi işletme içindeki çalışanların tutum ve davranışlarını hangi faktörlerin etkilediğini tespit etmek ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde önlem almak zorundadır (Dinçer ve Fidan, 2015).

İnsanların işe karşı olan bu tutumları, çalışma hayatındaki davranışlarına hazır oluşlarını etkileyen ve ana kaynağı olan duygu ve düşüncelerinin toplamıdır. Çalışanlar işletme içinde işe, işletmenin yapısına, maddi unsurlara ve insan ilişkilerine yönelik sürekli olarak tutumlarını belirlerler. Çalışanların işe yönelik tutumlarının oluşmasına yönelik olarak iş tatmini hem bireyler hem de işletmeler açısından önem taşımaktadır (Güney, 2014).

İş tatmini İngilizce olarak “Job satisfaction” olan terimin Türkçeye çevrilmesi ile açıklanmakta ve çalışanların işe yönelik olarak geliştirdiği doyumunu kapsamaktadır. Buna göre, iş tatmini, çalışanın işi ile ilgili bütün faktörleri bir arada değerlendirerek yaptığı bir değerlendirmedir. İş tatmini ile çalışanın işe yönelik tutumu ve davranışları belirlenmektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde iş tatmininin “iş memnuniyeti” ve “iş doyumunu” olarak kullanıldığı görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016).

İş tatmini, en genel tanımı ile çalışanların işe yönelik olumlu duyguları ya da memnuniyeti olarak açıklanmaktadır. Çalışanların işe yönelik tutumlarından tatminleri pek çok farklı seviyede oluşabilmektedir. Örneğin bir çalışan kendisine verilen sorumluluklardan memnun olabilirken diğer bir çalışan bu sorumluluklar karşısında memnuniyetsizliğini ifade edebilir (Can, Aşan Azizoğlu ve Aydın, 2015).

Bazı yazarlar iş tatmini bir tepki olarak çalışanın işe karşı reaksiyonu olarak değerlendirmektedir. İşletmede çalışanların işe karşı tepkisi olumlu ise iş memnuniyeti olumsuz ise memnuniyetsizlik yaşanabilmektedir (Eğinli, 2009; Bayrak Kök, 2006).

İş tatmini çalışma hayatındaki önemli kavramlardan biri olarak çalışanın fiziksel ve psikolojik olarak etkilendiği tüm unsurları kendi iç dünyasında değerlendirerek verdiği bir tepkidir. Bu tepkinin olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilebilecek pek çok seviyesi bulunmaktadır. İş tatmini çalışandan çalışana değişebildiği gibi zaman içinde çalışanın iş tatmin düzeyi de değişiklik gösterebilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

Bireyler anlık olarak içinde bulundukları psikolojik durumu hem geçici hem de kalıcı olarak duygusal ve bilişsel bir değerlendirme içine girerler ve yaptıkları bu öz değerlendirme ile işe yönelik bir geri bildirimde bulunurlar. Bu geri bildirim iş tatmini olarak tanımlanmaktadır (Aşan ve Erenler, 2008).

İş tatmini tanımlarında içinde yer alan çalışanın beklentilerinin karşılanma düzeyi ise bireyin öz değerlendirmesi sonucunda beklentileri ile işletmede çalışması nedeniyle kazandığı manevi ve maddi kazanımları karşılaştırması sonucu elde edilir.

Bu karşılaştırmada elde edilen çalışanın algıladığı haz durumu iş tatmini olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın işinden memnun olması ya da memnuniyetsizliği belirli düzeylerde olmakta ve karmaşık bir etkileşim yapısı içinde belirlenmektedir (Hoş ve Oksay, 2015; Akıncı 2002).

Çalışanlar değerlendirmelerini ve karşılaştırmalarını işletmeden sağladıkları somut ve soyut faktörlere uygun olarak yapmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları, beklentileri, düşünce tarzları ve kişilikleri ile belirlenen iş tatmini, bir işte çalışma karşılığında işin çeşitli yönlerinden etkilenen kazanımları üzerine vardığı sonuçların toplamıdır. Bu sonuçlar, çalışana olumlu duygulara yöneltebileceği gibi olumsuz bir takım duygulara da sahip olmalarını sağlayabilir (Eren, 2017).

Ancak, iş tatmini çalışanların davranışlarına yansımadağı sürece belirlenemez. Bu nedenle iş tatmini çalışanların davranışlarının analiz edilmesi ile elde edilen bulgular ve iş tatmin ölçekleri ile yapılan araştırmalar ile işe yönelik tutumlarının ölçülmesi ile değerlendirilebilir (Solmuş, 2004).

3.1.2. İş Tatminin Önemi

Çalışanların performanslarının toplamı işletmenin başarısı ya da başarısızlığı olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan işletmenin en önemli varlığı olarak çalışan insanların işe yönelik olumlu duygularını ifade eden iş tatmin düzeyinin yüksekliği ortak amaçların benimsemesi ve bu amaçlara ulaşılması için çalışma hayatında önemli bir yer tutar (Taşkın, 2013; Saruhan ve Yıldız, 2014).

İş tatminin işletmeler açısından en önemli özelliğı verimlilik artışının iş tatmini ile açıklanmasıdır. İş tatmini işletmedeki işlerin yapılışında kalite ve verimliliğı belirleyen önemli bir kavramdır. İşe yönelik olarak memnuniyet hisseden bireyler, işgücü devri ve devamsızlık açısından da daha az riskler taşımaktadır. Çalışanın iş tatmini ile psikolojik ve fizyolojik sağlığına yaptığı katkı ile daha yüksek örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık sergiledikleri yapılan bilimsel araştırmalar ile kanıtlanmıştır (Can, Aşan Azizoğlu ve Aydın, 2015).

İş tatmin düzeyi, çalışanların işten kaçınma ya da kendisini işe adaması arasındaki bir yelpazede davranışlarını yönlendirilmesine neden olmaktadır. İş tatmin

düzeyi düşük olan çalışanların içinde bulunduğu durum nedeniyle fiziksel ve ruhsal durumunun etkilenmesi ve işyerinde kurduğu ilişkilerde yaşadığı sorunlar, çatışmacı bir yaklaşım sergilemesine neden olmaktadır. Ancak iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar işletmenin gerçek değerleri olarak işe zamanında gelen, gerektiğinde mesaiye kalan ve diğer bireyler ile işletmenin ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışma istek ve azmi olan bireylerdir (Özkalp ve Kirel, 2016).

İş tatmini çalışma hayatının vazgeçilmezi bir unsurdur. Çalışanın kişiliğine ve çalıştığı işyerine bağlı olarak insanlar psikolojik dünyalarında sürekli olarak bir değerlendirme içindedir. Bu değerlendirme, çalışma hayatında çeşitli olayları yorumlamak, karşılaştırma yapmak ve bu mukayese ile belirli davranışlara yönelecek tutumların belirlenmesidir (Eren, 2017)

İş tatmini çalışanın en önemli tutumu olarak işyeri ile bütünleşme ve beklentilerinin sübjektif kriterlere karşılanma derecesini verir, böylece çalışan işletmede kalmaya ya da ayrılmaya karar vermektedir. İş tatmini çalışanların performanslarını etkileyen birincil önceliğe sahip bir unsurdur. Bir işletmede çalışan bireylerin yapmış oldukları değerlendirme ile vardıkları sonuç, işle ilgili performanslarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. İş tatmin düzeyinin düşük olması çalışanın yeni iş aramasından başlayarak, sorumluluğu içinde olan görevleri yerine getirmesinde istekliliğini ya da isteksizliğini etkiler. Bu nedenle, iş tatmin düzeyi bireyin iş performansını bir başka ifade ile çalışmasının niteliğini de etkileyecektir (Özkalp vd., 2013).

Psikolojik açıdan yaklaşıldığında iş tatmini bireyin kendisini mutlu ya da mutsuz hissetmesini de etkilemektedir. İşe yönelik bütün faktörlerin etkisi altında bulunan çalışan, yaklaşım tarzına uygun olarak bir memnuniyet düzeyine sahip olur. Bu memnuniyet düzeyi ile bireyin işe yönelik tavırları arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Köroğlu, 2012).

Çağdaş yönetim yaklaşımlarında işletmenin insani yönü ile açıklanan ve çalışanların yönetim fonksiyonunun odağında olması iş tatminine yönelik çalışmaları da etkilemektedir. Soyut ve kavramsal düşünme yeteneğine sahip olan tek canlı

olarak insan sürekli olarak var olan durumunu değerlendirir. Çalışanlar yaptıkları bu subjektif değerlendirme sonucunda davranışlarını belirleme eğilimini göstermektedir. İş tatmini bu anlamda bireylerin hangi şartlar altında mutlu olabilecekleri ve işe yönelik nasıl daha fazla olumlu duygu besleyebileceklerini bilmek açısından da önemlidir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

3.1.3. İş Tatminine Etki Eden Motivasyon Teorileri

Çalışanların işle ilgili olarak tatminlerini araştıran teoriler farklı boyutları ile birbirinden ayrılmaktadır. İş tatmini teorileri incelendiğinde bu teorilerin çalışanların beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma düzeylerini araştıran kapsam teorileri, çalışanların davranışlarının nasıl etkilenebileceğine yönelik süreç teorileri olduğu görülmektedir.

3.1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri çalışanların ihtiyaç, beklenti ve isteklerinin nasıl karşılandığı ve karşılanma düzeyine bağlı olarak bireysel ve işyerine yönelik etkilerinin ne olduğuna yoğunlaşmıştır. Kapsam teorileri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG Teorisi, McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisidir.

3.1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Kapsam teorileri içerisinde en çok bilineni Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow'a göre bu teorinin iki temel unsuru vardır. Bunlardan ilki insanların gerçekleştirdikleri her davranışın bir ihtiyaç neticesinde ortaya çıkmasıdır. İnsan davranışlarını belirleyen asıl unsur insan ihtiyaçlarıdır. İkinci yaklaşım ise insan ihtiyaçlarının belirli kademelerden oluştuğundan bahseder. Bir başka deyişle, birey alt kademedeki ihtiyaçlarını gidermeden üst kademelerdeki ihtiyaçlarını gideremez. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre 5 temel unsurdan oluşmaktadır (Mishra, 2013). Bunlar önem derecesine göre düşükten büyüğe doğru sırasıyla (Koçel, 2010);

- Fizyolojik ihtiyaçlar,
- Güvenlik ihtiyaçları,
- Sosyal ihtiyaçlar,

- Değer ihtiyaçları,



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

- Kendini tamamlamadır.

Kaynak: Seker, S. E. (2014). Maslow'un İhtiyaçlar Priamiti (Maslow Hierarchy of Needs). *YBS Ansiklopedisi*, 1, 35-37.

Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan (yemek, su içmek, uyumak vb.) ihtiyaçlarıdır.

Güvenlik İhtiyacı: Bireyin kendisini güvende ve huzurlu hissedebilmesi için gerekli olan emniyet, doğal afetlerden korunma, düzen, hukuk, istikrar gibi ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Anna ve Kirmanen, 2010).

Sosyal İhtiyaçlar: Diğer iki ihtiyacın kar ılanmasından sonra bireyin kabul görme, benimsenme, ait olma, sevme, sevilme gibi sosyal ihtiyaçlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması durumunda insanlar kendilerini mutlu, aksi durumda mutsuz hissederler (T rel, 2018).

Değer İhtiyaçları: Hiyerar inin ilk üç ihtiya ını gerçekleştiren birey bu aşamada saygı ve değer görmek ister. Bulunduğu  evre, ailesi, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir edilen bireyin kendisine olan inancı da artacaktır. Maslow'a göre bu ihtiya ın giderilmemesi durumunda bireyde dengesizlik ve

motivasyon bozukluğunun ortaya çıkacağı ön görülmektedir (Anna ve Kirmanen, 2010).

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Bireyin dünyaya geldiği andan itibaren kendi yeteneklerini keşfetme, geliştirme ve en üst düzeye çıkma arzusunu belirten ihtiyaçlarıdır. Dünyada çok az insan bu düzeye ulaşabilmektedir (Çakmak, 2017).

3.1.3.1.2. Çift- Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi)

Frederic Herzberg de Maslow gibi insan yaşamının temelinde gereksinimler olduğunu savunmuştur. Herzberg ve arkadaşları tarafından 1950’li yıllarda iki yüz mühendis ve muhasebeci arasında yapılan araştırmada, çalışanlardan kendilerini iyi ve mutlu hissettikleri zamanları ya da mutsuz hissettikleri zamanları anımsamaları istenmiştir. Elde edilen sonuçlar içerik analizine tabi tutulmuştur (Topaloğlu, EMotivasyon, 2018).

Yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan iki temel unsur vardır. Bunlardan ilki motive edici faktörlerdir. Bu faktörler öz gereksinimlerle alakalı olduğu için bunları gerçekleştiren birey kendini motive etmiş sayacaktır. Bunlar (Koçel, 2010);

- Sorumluluk bilinci,
- Yükselme,
- Mevki,
- Başarma,
- Tanınma gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Herzberg’ in araştırmasına göre ikinci unsur hijyen faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Hijyen faktörlerinde tatminsizliğe sebep olan nedenler araştırılmıştır. Bunlar (Çömez, 2012);

- Şirket politikaları ve yönetim biçimi,
- Çalışanın çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi,
- Çalışanın şirket yönetimi ile ilişkisi,
- Bireyin içinde bulunduğu çalışma şartları,
- İş güvenliği,

- Maaş ve ödemeler,
- Yönetim şekli olarak belirlenmiştir.

Hijyen unsurları karşılanmadan bireyin tatmin olamayacağı anlaşılmış ve iş tatminsizliğine yol açan nedenler hijyen faktörlerine bağlanmıştır. Herzberg ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada insan ihtiyaçları neticesinde ortaya çıkan tatmin olma veya tatminsizlik duyma nedenleri belirlenmiş ve bu unsurların karşılanması sonucunda iş tatmininin gerçekleşeceği olgusuna varılmıştır (Anna ve Kirmanen, 2010).

3.1.3.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi

Maslow ve Herzberg den farklı olarak insan ihtiyaçlarının farklı yönlerini ele alan D.McClelland insanların farklı ihtiyaçları olduğu ve bu ihtiyaçların karşılandığı derecede tatmin olacağını savunmuştur. Başarı ihtiyacı teorisine göre insanlar üç farklı ihtiyaç grubuna göre sınıflandırmıştır. Farklılık gösteren insan ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan sosyalleşme ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı D.McClelland' ın araştırmasına konu olmuştur.

- Sosyalleşme İhtiyacı (Affiliation Needs): Başka bireyler ile bağlantı kurma, bir gruba dâhil olma, başkaları tarafından kabul edilme gibi ihtiyaçları kapsar.
- Güç Kazanma İhtiyacı (Power Needs): Dahil olduğu grup üzerinde otorite kurma, sahip olduğu gücün etki edeceği çevreyi genişletme, daha geniş çevrede etki alanı oluşturma, sahip olduğu gücü koruma gibi ihtiyaçları kapsar.
- Başarı İhtiyacı (Achievement Needs): Başarma duygusuna sahip olmak isteyen birey, zor görevleri seçerek bunları başarmayı hedeflemektedir. Bu görevleri gerçekleştirecek bilgi ve deneyimi elde ederek diğerlerini geçmeyi amaçlar (Erdem, 1997).

Yöneticiler açısından bu teorinin içerdiği anlam şöyledir. Kişinin ihtiyaçları doğru analiz edilip belirlenebilirse doğru işe doğru personel seçimi kolaylaşır. Bu sayede performans artışı olanaklı hale gelecektir (Kaya, 2014).

3.1.3.1.4. Alderfer' in ERG Kuramı

Clayton Alderfer (1972), Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisini kendine örnek almış, daha basit hale indirgeyerek çalışmasını gerçekleştirmiştir. İki teoride de esas olan insan ihtiyaçlarıdır. C.Alderfer'in ERG kuramında, en alt kademedeki ihtiyaçlar gerçekleşmeden üst sıradaki ihtiyaçların gerçekleşmeyeceği savunulmuştur. Bu anlamda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile oldukça benzerlik göstermektedir. ERG yaklaşımına göre 3 temel unsur vardır. ERG, bu üç temel unsurun baş harflerinden oluşmuş bir tanımlamadır (Ulukuş, 2016).

- Varolma (Existence) İhtiyacı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt kademedeki yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bireyin yeme, barınma, giyim, uyku, emniyette olma, sağlık ve maaş gibi fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yerine getirilmedikçe, birey tatmin olamayacaktır.
- Aidiyet, İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı: Maslow'un hiyerarşisinde orta sıralarda yer alan sosyalleşme ve kendini gösterme ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bir gruba ait olma, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kurma bu aidiyet ihtiyacının asıl amaçları arasında yer almaktadır.
- Gelişme (Growth) İhtiyacı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde son kısımda yer alan kendini tamamlama ihtiyacını ifade eder. Birey, verilen görevleri başarıyla yerine getirdikçe çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir görür, saygı duyulur, ödüllendirilir ve bunun sonucunda işe olan bağlılığının ve tatmin olma duygusunun arttığı görülür (Demirel, Industryolog, 2017).

3.1.3.2.Süreç Teorileri

Kapsam teorilerinin temelinde insan ihtiyaçlarının karşılanması vardır. Süreç teorilerinde esas olan, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya iten davranışlarıdır. 5 farklı süreç teorisi bulunmaktadır. Bunlar;

- Vroom' un Bekleyiş Teorisi
- Lawler – Porter Modeli

- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi
- Davranış Şartlandırma Teorisidir (Erdem, 1997).

Süreç teorilerinin asıl amacı, kişilerin ne gibi emeller için ve hangi şekilde motive edilebildiklerini saptayabilmek ya da tahmin edebilmektir. Bir başka ifadeyle, “bir kişi tarafından gösterilen belirli bir davranışın tekrarlatılması veya tekrarın önlenmesi nasıl gerçekleştirilebilir?” sorusu süreç teorilerinin çözüm bulmaya çalıştığı en önemli sorudur. Süreç teorilerine göre, ihtiyaçlar kişilerin davranışlarını etkiler fakat davranışlar sadece ihtiyaçlar tarafından belirlenemez. Bu içsel dürtüye ek olarak birden çok dış faktör de davranışlar üzerinde etkiye sahiptir (Macit, 2001).

3.1.3.2.1. Vroom’un Bekleyiş Teorisi

Önceki teorilerde önemli olan insan ihtiyaçlarının karşılanma derecesi iken Vroom’un teorisine göre birey gerçekleştirdiği faaliyetlere ilişkin karşılık bekler. Burada bireyin faaliyetleri karşılığında ödüllendirilmesi söz konusudur. Birey, beklentileri karşılandığı derecede motive olacaktır. Bu durum iki etmene bağlıdır. Bunlar; Valens ve Bekleyiş unsurudur (Aktay, 2010).

(Motivasyon = Valens * Bekleyiş) olarak gösterilmektedir. Bu modelde 3 temel unsur bulunmaktadır. Valens, bireyin harcadığı çaba, karşılığında beklentiye girme arzusudur. Bekleyiş, bireyin emeğine karşılık ödüllendirileceği düşüncesi ile beklentiye girmesidir. Araçsallık kavramına göre ise kişinin harcadığı emeğe karşın maaşında artış meydana gelebilir. Bunun gerçekleşmesi halinde, birey maaş artışına istinaden kademe ve statü bekleyişine girer. Burada Araçsallık, maaş artışıyla birlikte yükselme şansının da olabileceğini gösteren kavramı ifade eder. Bu faktörlerin gerçekleşmesiyle çalışan işinde daha fazla emek sarf edecek ve motive olacaktır (Koçel, 2010).

3.1.3.2.2. Lawler - Porter Modeli

Lawler–Porter teorisi çalışanların harcadığı emek karşılığında ödüllendirilmelerinin çalışanlarda motivasyon artışını olanaklı kılacağını söyler. Bu durumda birey daha çok çaba sarf edecek ve performansını arttıracaktır. Bu teoride

alışan, hem içsel hem de dışsal olarak ödüllendirmeye tabi olmaktadır. İçsel dller çalışanın harcadığı emek ve çaba karşılığında kendi başarisından dolayı elde ettiği dlleri ifade ederken, dışsal ödüller çalışanın lider ve yöneticileri tarafından kazanımlarını ifade eder (Kızıldaş, 2017).

3.1.3.2.3. Eşitlik Teorisi

İşletmeler farklı nitelikte ve yetenekte çalışanlardan meydana gelmektedir. Bu farklılık sebebiyle yöneticiler, çalışanlar arasında ayırım yapmakta ve aynı işi yapan çalışanları dahi farklı değerlendirebilmektedir. Çalışanlar arasında yapılan bu ayırmcılık eşitlik kuramının temelini oluşturmaktadır. Ayırmcılığa uğradığını hisseden çalışanda motivasyon ve performans düşüklüğü kaılmazdır (Küçüközkan, 2015).

Eşitlik kuramında  husus göze çarpmaktadır. Birinci durum; çalışanın diğer çalışma arkadaşlarından daha fazla emek harcamasına rağmen daha az ödüllendirmeye karşılaşması durumudur. İkinci durum; çalışanın diğer çalışanlarla aynı oranda performans gösterdiğini düşünerek ödüllendirmenin de eşit olmasını beklediği durumdur. nc durum ise çalışanın, diğer ekip üyelerinden daha az çaba harcayarak daha fazla ödüle sahip olduğu durumdur (Kızıldaş, 2017). Eşitlik kuramı çalışma hayatında karşılaşılan eşitlik veya eşitsizlik durumlarını açıklamaya çalışmıştır.

3.1.3.2.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından ileri sürülen amaç teorisinde bireylerin gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerin bir amaca yönelik olduğu ileri sürülmüştür. Bireyin ortaya koyduğu hedef ne kadar büyükse, gerçekleştirmek için harcayacağı efor da o kadar büyük olur (Mamedov, 2013).

Bireyleri belirli bir faaliyeti gerçekleştirmeye iten amaçlardır. Örneğin, bir teknoloji firmasının bir çalışanına verilen günlük 300 televizyon performans hedefinin gerçekleştirilme çabası, çalışanın amacını ifade eder. Bu teorisinin amacı bireylerin belirledikleri hedeflere ulaşıp ulaşmamasıyla ilgilidir. Kendisine yüksek

hedefler belirleyen birey bunlara ulaşmak için daha fazla emek harcayacak ve motivasyonunu arttıracaktır (Eskibağ, 2014).

3.1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Tatmin duygusu kişiden kişiye değişen bir kavram olduğu için sürekli yenilenmektedir. Çalışma ortamının bireye sağlamış olduğu olanaklar, terfi imkânları, ücret düzeyi ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler tatmin duygusunu arttırırken iş görenin psikolojik durumunda olumlu artışlara neden olmaktadır. Aksi durumda yaptığı işten memnun olmayan, yükselmesi engellenen bir çalışan düşünüldüğünde işten uzaklaşma, devamsızlık, yapılan işi sahiplenememe gibi bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu anlamda iş görenlerin yaptıkları işlerden memnun ve tatmin olmaları işverenler açısından büyük önem taşımaktadır. İş tatminini oluşturan faktörler farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde belirlenmiştir. Genel bir ifade ile iş tatminini etkileyen faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler, sosyal ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır.

3.1.4.1. Bireysel Faktörler

İş görenlerin geçmişten günümüze gelen bilgi ve tecrübelerini çalışmakta oldukları örgüte aktarmaları çalışanlar üzerinde tatmin duygusunu arttırmaktadır. Oluşan bu psikolojik durum kişiden kişiye değişen göreceli bir kavram olduğu için benzer işleri yapan çalışanlarda bile farklı şekillerde algılanmaktadır. Tatmin duygusu yükselen çalışanların, tatmin duygusu düşen çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları artmakta ve şirkette daha uzun yıllar çalıştığı görülmektedir.

Bireysel faktörler iş tatminine doğrudan etki eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni durum, terfi, eğitim ve kişilik başlıklarında incelenmiştir (Soysal ve Tan, 2013).

Yaş; iş tatmini ile yaş arasında doğru orantılı pozitif bir ilişkinin olduğu bir gerçektir. İş görenler yaşamları boyunca elde ettikleri tecrübe ve birikimlerini çalıştıkları kuruma aktararak beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamışlardır. Yaş ilerledikçe tatmin duygusunda da bir artış meydana gelmektedir. 30'lu yaşlarına

gelen çalışanlar edindikleri bilgi ve tecrübeler ve harcadıkları emek karşılığında ücretlerinde artış, terfi gibi motivasyon arttırıcı bir takım unsurların beklentisine girerler (Aşık, 2010).

Orta yaşlı gruba dâhil olan çalışanlar (40'lı yaşlar) tatmin duygusu ve doyum noktasına ulaştıkları için mevcut düzeylerini korumaya çalışırlar. Yaşça büyük olan çalışanlar genç çalışanlara göre yüksek ücret aldığından tatmin duyguları daha fazladır. 50'li yaş grubunda bulunan iş görenlerde ise tatmin duygusunun daha da artmaya başladığı gözlemlenmiştir (Yelboğa, 2007).

Cinsiyet; iş tatminine etki eden önemli faktörlerden biri de cinsiyettir. Benzer şartlarda çalışan erkek ve kadınların yaptıkları işlerden tatmin olma duyguları benzerlik göstermektedir. Ancak toplumda kadının eş ve anne olması özelliğinden dolayı erkek çalışanlara göre beklenti düzeyleri düşmekte ve daha kolay tatmin olmaktadır (Gülmez ve Dört Yol, 2009). İş tatminini etkileyen unsurlar arasında ücret, sosyalleşme, terfi, yükselme olanakları ve itibar görme gibi kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar her iki cinsin de tatmin duygusunu etkilemektedir.

Bu alanda yapılmış olan araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalarda kadın çalışanların erkek çalışanlara göre tatmin duygusunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeni kadınların yaptıkları işlerin karşılığında beklenti düzeylerinin daha az olmasıdır. İş tatmini ile cinsiyet arasında farklı sonuçların olduğu araştırmalarda mevcuttur. Buna örnek olarak, Çarıkçı (2004) tarafından yapılan araştırmada kadınların çalışma hayatındaki tatmin duygusunun nispeten düşük olmasının asıl sebebi, çalışma saatlerindeki düzensizlik olarak belirtilmiştir (Yelboğa, 2007).

Eğitim Düzeyi; eğitim seviyesi ile iş tatmininin ilişkisi incelendiğinde, çalışanların eğitim seviyesi arttıkça yapılan işten tatmin olma ve beklenti seviyelerinin de arttığı görülür. Bazen de eğitim seviyesi ne kadar iyi olursa olsun bireylerin umdukları işi bulamadığı ya da yaptıkları işe nazaran beklentilerinin karşılanmaması durumunda tatmin duygularında düşüş olduğu görülür (Sudak ve Zehir, 2013).

Uzun yıllar boyunca eğitimine zaman ve para harcayan çalışanlar, harcadıkları emeğin karşılığında işverenler tarafından ödüllendirilmek ister. Ücret ve yükselme seçenekleri karşılanan eğitim düzeyi yüksek iş görenlerin tatmin duygusunun arttığı görülmektedir. Aksi durumda olan iş görenlerde ise tatminsizlik ve işten soğuma gibi olumsuzluklarla karşılaşmaktadır (Çukur, 2017).

Son zamanlarda insan kaynakları yönetimi yetkilileri tarafından da sıklıkla üzerinde durulan önemli konulardan birisi haline gelen eğitim seviyesi ile ilgili yapılan çalışmalara göre, bireye göre iş değil işe göre birey seçilmesi durumunda, bireylerin işe ve kuruma karşı tatmin duygusunda artış olacağı düşünülmektedir (Akkaya, 2015).

Terfi; terfi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve doğru orantılı bir ilişki vardır. Terfi arttıkça tatmin duygusu artmaktadır. İş yerinde uzun yıllar çalışan bireylerin işten beklentileri doğrultusunda terfi, ücret artışı, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve takdir görme gibi unsurlar gerçekleştikçe bireyin tatmin duygusu ve motivasyonu artar. Yeni mezun olup iş dünyasına atılan iş görenler kendilerini kanıtlama çabası içerisinde oldukları için kendilerine verilen en ağır görevleri bile kabul etmektedirler. Ancak her zaman beklentileri ile karşılaştıkları birbirini tutmamaktadır. Çalışma hayatına yeni başlayanlar terfi, ücret artışı gibi beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda hayal kırıklığına uğramakta ve iş yerinden uzaklaşmaktadırlar. Sürekli daha iyi iş ve iş yerlerinin olacağını düşünen çalışanlar aslında yaptıkları işlerde düşük tatmin duygusuna sahip olanlardır (Kesici, 2006).

Medeni Durum; iş tatmini ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki gözükmesine de evli çalışanlar ile bekâr çalışanlar arasında iş tatmini açısından farklılık görülmektedir. Evli bireylerin bekâr bireylere nazaran yaptıkları işten daha fazla tatmin duygusuna sahip oldukları görülmektedir (Lam, Qlu Zhang ve Baum, 2001).

Kişilik; iş doyumu ile kişilik özellikleri arasında yakın bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Duygusal açıdan mutlu, kendine güvenen, yetenekli ve kararlı

Çalışanların tatmin duygularının daha yüksek olduğu görülmüştür (Altun, 2019). evresiyle yakın ilişki kuramayan ve çalışma arkadaşlarıyla uyum sağlayamayan birey işe gereken özeni ve bağlılığı gösteremeyeceği için hiçbir zaman tatmin duygusu yaşayamayacaktır. evresiyle iyi ilişkileri olan birey çalışma ortamında gereken performansı gösterecek, bulunduğu ortamdan keyif alacak ve tatmin duygusuna sahip olacaktır (İşcan ve Sevimli, 2005).

3.1.4.2. Örgütsel Faktörler

cret; alışanların gerçekleştirdiği faaliyetler ve harcadığı emek karşılığında aldıkları maddi karşılığa ücret denir. cret, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Gelişen ve değişen ihtiyaçlarını ne derecede karşılayabileceğini, bireyin ücret düzeyi belirler. Bu sebeple ücret hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından önemli bir unsurdur. cret ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu düşünülse de aynı işi yapan çalışanların birbirinden farklı ücret aldığı durumlar tatminsizliğe neden olmaktadır. Buna paralel olarak, çalışanların tatmin düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biri de adil ücret politikasının uygulanıyor olmasıdır (Demiralp, 2018).

İş Ortamı; çalışanın bulunduğu iş ortamının fiziksel şartlarının (gürültü, soğuk, sıcak, nemli, tehlikeli vb.) iyi olmasının iş tatmini üzerine olumlu etkileri vardır. Çalışma ortamında şartların iyi olmasının motivasyon arttırıcı özelliği vardır; bu durum çalışanlar üzerinde performans ve verimlilik artışı sağlamaktadır (Aşık, 2010).

Yönetim şekli; şirket politikalarının getirdiği kurallar çerçevesinde bireye uygulanan yönetim tarzının adil olup olmadığı bireyin tatmin duygusunu önemli derecede etkilemektedir. Adil bir yönetim sisteminin bulunduğu örgütlerde çalışanın kendine olan güveni artmakta ve tatmin duygusu yükselmektedir. Kişi yaptığı işe karşı daha özverili olmakta, işini ve işletmeyi sahiplenmektedir. Bu yüzden yönetim şekli iş tatminini etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Eroğluer, 2011).

Çalışma Arkadaşları; bireyin çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi, çalışma arkadaşlarından destek alıp alamaması iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler içerisinde olan bireyin tatmin duygusu artmaktadır. Birey örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına karşı güvensizlik duyuyor veya güven sorunu yaşıyor ise motivasyon kaybı yaşayarak yaptığı işten uzaklaşacaktır. Bu sebeple çalışma ortamında iyi ilişkiler önemlidir (Asan ve Erenler, 2008).

Terfi-Ödül Olanakları; iş görenler uzun yıllar çalışmaları sonucunda edindikleri tecrübeler karşılık yükselme hedeflerini gerçekleştirmeyi beklerler. İşletmeler adil yükselme seçeneklerini sağlayabiliyorsa bu durum çalışanlar üzerinde iyi bir motivasyon etkisi yaratır. Bu durum çalışanlarda, performans artışına ve tatmin duygusunun yükselmesine yol açacaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Çalışanların emekleri karşılığında kendisine verilen ödüller neticesinde çalışanlarda motivasyon ve performans artışı sağlanmaktadır. Bu yüzden ödül, terfi ve iş tatmininin arasında olumlu ilişkilerden söz etmek mümkündür. Adil bir değerlendirme ya da ödül sisteminin bulunmadığı örgütlerde motivasyon düşer, performans azalır, çalışanlar örgütten uzaklaşmaya başlar (Aşık, 2010).

İletişim; çalışma ortamında bireyin çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle, ast ve üstleriyle doğru bir iletişim kurabiliyor olması iş tatmini açısından oldukça önemli bir husustur. İyi bir iletişimin olduğu işletmelerde çalışanlar üzerinde verimlilik artışı, işi sahiplenme, devamlılık ve performansta yükseliş görülmektedir. Sağlıklı iletişim becerisi olmayan işletmelerin çalışanlarında motivasyon ve tatmin duygusu düşer ve işten uzaklaşmalar başlar. İletişimin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğunu söyleyebiliriz (Üçüncü, 2016).

3.1.5. İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatmini ölçümü genel olarak iki yolla yapılmaktadır. İlki yüz yüze görüşme, mülakat tekniği diğeri ve en yaygın olanı iste, belirli ölçeklerin kullanılması ile yapılan anket tekniğidir. Ölçek kullanılarak yapılan ölçümlerde tek ifade veya boyut bazında değerlendirme ile iş tatmin düzeyi belirlenmektedir. Fakat hangi ölçeğin

kullanıldığına bakılmaksızın kesin bir sonuca varmak mümkün değildir. Buna neden olan temel unsur ise doyum düzeyini çok farklı boyutlarda değerlendirme ihtimali olmasıdır (Özsoy, Karakiraz, Uslu ve Aras, 2014).

3.1.5.1.Minnesota Doyum Ölçeği

1967 yılında Weis, Davis, England ve Lofquist'in birlikte gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda ortaya çıkan Minnesota doyum ölçeği, iş tatmininin ölçülmesinde en yaygın şekilde kullanılan ölçektir. En azı 20 en fazlası 100 sorudan oluşan Minnesota doyum ölçeğinde bireyi etkileyen içsel ve dışsal faktörler araştırılmıştır (Sağlam, 2017).

İçsel faktörler işin özellikleri, işteki başarı oranı, iş ahlakı ve çalışma özgürlüğünden oluşmaktadır. Dışsal faktörler ise işletmede uygulanan politikalar, iş yoğunluğu, yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu, ücret, iş güvencesi, çalışma arkadaşlarıyla uyum, yönetim şekli ve kararlara katılabilme olanaklarından oluşmaktadır. İçsel ve dışsal faktörler birlikte düşünüldüğünde genel iş tatminini ölçmek mümkündür (Ordun ve Demirbaş, 2012).

3.1.5.2. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisini temel alan Porter, anketini insan ihtiyaçlarına göre geliştirmiştir. Bireyin algılamış olduğu çalışma koşulları ile olması gereken koşulların ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkan soruları içeren anket formundan oluşmaktadır. Daha çok yöneticilerin çalışma ortamında karşılaştığı sorunları konu aldığı için önemlidir (Toker, 2007).

3.1.5.3. Kunin – Yüz Çizelgesi

Kunin tarafından 1955 yılında geliştirilen ankette sorulardan farklı olarak yüz resimleri kullanılmıştır. Bu ankette 6 farklı yüz resmi bulunmaktadır. Katılımcının, kendisine yöneltilen iş, ücret, yönetim, yükselme imkânı, çalışma arkadaşlarıyla ilgili soruları 6 farklı yüz seçeneğinden kendisine uygun olanı seçerek cevapladığı anket biçimidir (Arslan, 2015).

3.1.5.4. Spector – İş Doyum Ölçeği

1985 yılında Paul E. Spector tarafından geliştirilen anket, 9 grup ve 36 farklı değişkenden meydana gelmiştir. Anket, (1) Kesinlikle Katılmıyorum seçeneğinden (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğine kadar 5’li Likert dereceleme sistemi ile sınıflandırılmıştır (Asan ve Erenler, 2008).

İş doyum ölçeği (JSS) ücret, yükselme olanakları, denetim, sosyal imkânlar, ödüllendirme sistemi, işin yapılış şekli, çalışma arkadaşlarıyla uyum, işin yapısı ve iletişim olmak üzere 9 gruptan oluşmaktadır. Her grup dört madde içermektedir. Toplamda 36 maddeden oluşmaktadır (Yelboğa, 2012).

3.1.5.5. Smith, Kendal ve Hulin - İş Betimlemesi Ölçeği

İş betimlemesi ölçeği (JDI), 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından iş tatmininin araştırılması üzerine geliştirilmiş ve günümüzde en çok kullanılan ölçeklerden birisi haline gelmiştir. 1997 yılında Ergin tarafından Türkçeye çevrilerek İş Betimlemesi Ölçeği (İBÖ) adını alan JDI, çalışma ortamı, işin özellikleri, ücret, yükselme, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, denetim gibi 6 boyut ve 70 maddeden oluşmaktadır. Daha sonra 2004 yılında Kılıç tarafından yapılan düzenlemede 9 boyut 54 madde olarak değiştirilmiştir (Çakmur, 2009).

İş tatmini ölçülmesinde araştırılan konuya göre birçok ölçek kullanılabilir. Önemli olan, yapılan araştırmaya yönelik doğru ölçeğin seçilebilmesidir. Doğru ölçek seçimi araştırmanın güvenilirliğini arttıracaktır. Aksi halde olumsuz sonuçlar elde edilmiş olur. Birçok ölçek çeşidi olmasına rağmen, kesin sonuçlara ulaşılabildiğini söylemek zordur. Çünkü araştırma konusu birey olduğu için kişilik özellikleri her zaman farklılık gösterebilmektedir.

3.1.6. İş Tatmini ile İlgili Çalışmalar

2018 Yılında Gökhan ÖZTÜRK tarafından ‘İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkta Psikolojik Sermayenin Rolü; Engelliler Üzerine Görgül Bir Araştırma’ isimli çalışma yapılmıştır. Araştırma verileri Ankara, Aksaray, Konya illerindeki 784 engelli çalışana anket uygulanarak toplanmıştır. Engelli çalışanların iş tatmin seviyelerinin orta düzeyde etkilendiği kanısına varılmıştır. Örgüte bağlılığın engelli çalışanlarda

pozitif şekilde geliştirilebileceği ve daha sonra yapılabilecek araştırmalarda düzenlemelerin nasıl gerçekleştirileceği konusu üzerinde durulması şeklinde öneride bulunulmuştur (Öztürk, 2018).

2018 Yılında Muhammed DEMİRALP tarafından ‘Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile İlişkisi’ isimli çalışma yapılmıştır. Çalışmanın evreni Ankara ili Kamu çalışanlarından oluşturmaktadır. 490 kişiye anket doldurtularak veri toplanması sağlanmıştır. Sonuçta çalışanın güçlendirilmesi çalışmalarının örgüte olan güveni ve bağlılığı arttırdığı kanısına varılmıştır. Araştırmanın nihayetinde araştırma evreni benzer kuruluşların, özel ve kamu kuruluşlarının, insan kaynakları çalışmalarını daha kapsayıcı bir şekilde ele almaları önerilmektedir (Demiralp, 2018).

2018 Yılında Betül ÖZTÜRK tarafından ‘Örgütsel Stresle Başa Çıkma, Örgütsel Adalet Algısı, İş Tatmini ve Duyguların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarındaki Rolü’ isimli çalışma yapılmıştır. Araştırmada verilere 769 katılımcıya e-posta ile anket gönderilerek ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, kurum çalışanlarının üretkenliği azaltan davranışlarının minimuma indirilmesi veya tamamen ortadan kaldırılması yönlü çalışmalar yapılmasının önemi vurgulanmıştır, ayrıca adalet algısının, üretkenlik karşıtı negatif yönde etki ettiği görüşüne ulaşılmıştır. Öneri olarak ise, işgörenin bilgisel adalet algısını artırmak ve bu algıyı arttırmaya yönelik çalışmalar yapmak üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerini azaltmaya yardımcı olacaktır (Öztürk, 2018).

2017 Yılında Ezgi Oylum ARAS tarafından ‘Mobbing, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği’ adlı çalışma yapılmıştır. Araştırmada veri sağlamak için anket tekniği kullanılmış, İstanbul’da bir tekstil firmasında görev yapan 201 işgörene e-posta yolu ile ulaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar ise şu şekildedir: Çalışanın iş doyum düzeyi, mobbing’i etkiler ayrıca işgörenin örgütsel bağlılık düzeyi kişinin işten ayrılma niyetini de etkiler. Aras çalışmasının sonucunda da mobbing, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi kavramlar üzerinde araştırma yapacak olan araştırmacılara, sadece anket

yoluyla araştırma yapmak yerine gözlem ve görüşme de yaparak konuyu ele almalarını tavsiye ederim, tavsiyesinde bulunmuştur (Aras, 2017).

2017 Yılında Abdiwali SAYID tarafından 'İş Tatmininin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Somali'de Bir Araştırma' adlı çalışma yapılmıştır. Verilere anket tekniği ile ulaşılmış, anketler Somali'de bulunan bir telekomünikasyon firması çalışanı 120 katılımcıya ulaştırılmıştır. Sonuç olarak gerek çalışanın içsel gerekse dışsal olarak yaşadığı iş tatmininin performansı olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş görenin iş tatminini arttıracak uygulamalarda iyileştirilmeye gidilmesi önerisinde bulunulmuştur (Sayid, 2017).

2016 Yılında Çiğdem Kevser SARAÇ tarafından 'İş Sağlığı ve Güvenlik Kültürü Algısının İş Tatmini ile İlişkisinin İncelenmesi' çalışması yapılmıştır. Anket tekniği ile verilere ulaşılmış ve anketlerle 300 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmanın sonunda çalışanın iş sağlığı ve güvenliği algısının, iş doyumunu etkilediği bilgisi sağlanmıştır. Saraç, işletmelerde özellikle yöneticilere işgörenin iş güvenliği konusundaki düşüncelerinin olumlu yönde etkileneceği şekilde çalışma yapmasının faydalı olacağı önerisinde bulunmuştur (Saraç, 2016).

2016 Yılında Ümit MERAL tarafından 'Demografik Faktörlerin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Alan Araştırması' çalışması yapılmıştır. Veriler anket tekniği ile Gaziantep ile Nizip ilçesi öğretmenlerine ulaşılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda işgörenin etkilendiği içsel ve dışsal faktörler ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Öneri olarak ise öğretmenlere zaman zaman kendilerini dinleyebilme, tek başlarına bir şeyler yapabilmek için zaman tanıma gibi fırsatların verilmesi gerektiği bilgisi sunulmuştur (Meral, 2016).

2015 Yılında Murat ÖZPEHLİVAN tarafından 'Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği' isimli çalışma yapılmıştır. Veriler anket tekniği ile 363 kişiye ulaşılarak elde edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda kültürel farklılıkların, örgüt içi iletişime önemli ölçüde etki ettiği bulgusuna ulaşılmıştır (Özpehlivan, 2015).

2014 Yılında Buğra ORHAN tarafından ‘Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması’ adlı çalışma yapılmıştır. Araştırmaya Fırat Üniversitesi Hastanesi çalışanı 171 katılımcı tarafından anket doldurularak veri sağlanmıştır. Araştırmanın sonucunda işgörenin liderlik algısının ve iş tatmini arasında doğrusal olarak etkilenen bir ilişki olduğu bulgusu sağlanmıştır. Personeli ile iletişimini güçlendiren yöneticilerin verimi arttıracakları önerisinde bulunulmuştur (Orhan, 2014).

2013 Yılında Keziban KAYMAKÇI tarafından ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma’ adlı çalışma yapılmıştır. Anket tekniği ile verilere ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda çalışanın içsel iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta düzeyde, dışsal iş tatmini ile vatandaşlık davranışı arasında alt düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (Kaymakçı, 2013).

2012 Yılında Sabahattin TEKİNGÜNDÜZ tarafından ‘Örgütsel Bağlılık Üzerinde Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması’ adlı araştırma yapılmıştır. Veriler anket tekniği uygulanarak, 516 katılımcı ile toplanmıştır. Katılımcılar hastane çalışanlarıdır. Çalışma sonucunda, örgütsel güvenin, iş tatmininin ve öz değişkenlerin işgörendeki normatif bağlılık değişkenine etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tekingündüz, işgörenin devam bağlılığının düşürülmesi ve normatif bağlılığının yükseltilmesi konusunda çalışmalar yapılmasını, iyileştirmeye gidilmesini önermiştir (Tekingündüz, 2012).

2011 Yılında Serhat Sefa TOR tarafından ‘Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik’ adlı çalışma yapılmıştır. Anket tekniği kullanılarak araştırma verilerine ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda İş tatmin düzeyi ve çalışanın demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Bunun sonucunda işgören ile ilgili yapılacak çalışmalardan önce bu özellikler

dikkate alınmalı ve belirli aralıklarda çalışanın istek ve beklentileri dinlenmelidir (Tor, 2011).

2010 Yılında Gözde TEREKLİ tarafından ‘Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi’ isimli çalışma yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiş ve 35 katılımcıya uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda bir örgütsel yapının oluşabilmesi, devam edebilmesi ve işgörenin tatmin boyutunu yaşayabilmesi için örgütsel güvenin oluşması ve korunması gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda örgütsel güven, boyutları ve alt boyutları olarak ortaya çıkan ortamın ve sağlanması ve sağlayabilecek koşulların oluşturulması önerisinde bulunulmuştur (Terekli, 2010).

2009 Yılında Suat DURAK tarafından ‘Anadolu ve Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Sosyal Destek Düzeylerinin Karşılaştırılması’ isimli çalışma yapılmıştır. Verilere anket tekniği ile ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenin algıladığı sosyal desteğin, iş tatmini boyutlarını ve toplam puanını pozitif yönlü etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Öneri olarak da öğretmenlerin algıladığı sosyal destek ve stresle başa çıkma gibi iş performansını etkileyen unsurlarının araştırılması tavsiye edilebilir (Durak, 2009).

2007 Yılında Emine SÖNMEZ Tarafından ‘İstanbul İli Anadolu Yakasındaki İlk ve Orta Öğretimde Görevli Matematik Öğretmenlerinde İş Tatmini Düzeylerinin Araştırılması’ isimli çalışma yapılmıştır. Verilere katılımcılara e-posta olarak anket gönderilmesi yolu ile ulaşılmıştır. Literatürde genel olarak elde edilen gelir düzeyi ve iş tatmini arasındaki anlamlı ilişki tersine bu araştırmada böyle bir ilişkinin varlığı sonucuna ulaşılamamıştır. Diğer demografik değişkenler arasında anlamlı ilişkinin varlığı kabul edilebilir. Sönmez’in önerisi ise; yöneticilerin de öğretmenlik eğitimi almaları hem iletişimi kolaylaştıracak hem de verimi arttıracaktır, olmuştur (Sönmez, 2007).

2005 Yılında Ece OLGUNTÜRK tarafından ‘Turizm İşletmeleri Yönetiminde Profesyonelleşme ve İş Tatmini İlişkisi’ isimli çalışma yapılmıştır. Veriler, Ankara ilinde faaliyet gösteren 5 ve 4 yıldızlı otel çalışanı toplam 100

katılımcıdan, anket tekniği ile toplanmıştır. Ankete katılım yapan işgörenlerin, profesyonelleşmenin özdenetim özelliği daha fazla seviyede olanların daha aşağıda olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları bulgusuna ulaşılmıştır (Olguntürk, 2005).

İşgücü devir hızı örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili yapılmış olan bir meta-analiz çalışmasında işgücü devir oranı ile iş tatmini arasındaki ilişki negatif yönlü olarak saptanmıştır. İş tatmini arttıkça, işgücü devrinde de azalma oluşmaktadır. Öte yandan iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre iş tatmininin yüksek olması örgütsel bağlılığı arttırıcı etki yapmaktadır (Tett ve Meyer, 1993).

İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışma arkadaşlarının davranışlarının iş tatmini ile ilişkisi test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, çalışma arkadaşlarının davranışlarının olumlu olması iş tatminini de arttırmaktadır (Oshagbemi, 2000).

Hong Kong merkezli firmalarda çalışan 98 işgörenin katıldığı bir çalışmada, işgörenlerin performansının işverenler tarafından istenilen düzeyde yani beklentilere uygun olarak takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi neticesinde, çalışanların yaptıkları işlerden gurur duymasına, çalıştığı örgütte ilerleme fırsatlarından yararlanacağı inancına sevk etmiştir. Çalışanın bu tür davranışlarla muhatap olması iş tatminini pozitif yönde etkilemekte olduğu tespit edilmiştir (Chin vd., 2002).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, eğitim sektöründe yer alan yöneticilerin değerleri, öz-liderlik ve iş tatminlerini incelemek ve yöneticilerin bu özelliklerini etkileyen faktörleri belirlemek amaçlanmaktadır.

1. Bu genel amaçlar doğrultusunda şu sorulara cevap aranacaktır:
2. Eğitim sektöründeki yöneticilerin değerleri nelerdir?
3. Eğitim sektöründeki yöneticilerin öz-liderlik nitelikleri nelerdir?
4. Eğitim sektöründeki yöneticilerin iş tatminleri ne düzeydedir?
5. Eğitim sektöründeki yöneticilerin değerleri, öz liderlik nitelikleri ve iş tatminlerini etkileyen demografik özellikleri nelerdir?

4.2.Araştırmanın Önemi

Araştırma, Milli Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin değerleri, iş tatmini ve öz-liderlik kavramları ile ilişkisini, öz-liderlik ve iş tatmini kavramlarının önceliklerini ve seviyesini saptamaya yöneliktir.

İlgili eğitim kurumlarının verimliliğinin ve örgüt amaçlarının sağlanabilmesi öncelikle yönetici personelin liderlik ve iş tatminlerini tespit etmekle mümkündür. Üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan “emek” diğer bir ifade ile “insan” unsurunu güdümleyebilmek için kişilik özelliklerini, iş tatmin düzeylerini ve liderlik faktörlerini bilmek son derece önemlidir. Ancak değer, öz-liderlik ve iş tatmini yöneticilerin değerleri üzerinde hangi düzeyde etkili olduğunun ölçülmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çerçevede; araştırma eğitim sektöründe çalışan yöneticilerin kişilik özellikleri, iş tatmin düzeyleri ve öz-liderlik faktörlerini belirleyebilmek, bu faktörlerin bugünkü çalışma ortamındaki düzeylerini incelemek, yöneticilerin öz değerleri konusunda diğer eğitim sektörü yöneticilerine kaynak oluşturmak ve yardımcı olması açısından büyük önem teşkil etmektedir.

4.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde faaliyet gösteren ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinden elde edilen bulgularla sınırlıdır.
2. Bu çalışmada hakkında bilgi edinilmek istenen yönetici özellikleri; değerleri, öz-liderlik nitelikleri ve iş tatminleri ile sınırlıdır.

4.4.Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ilinden çeşitli okullardan belirlenen 452 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

4.5.Verilerin Toplanması Süreci

4.5.1. Gerekli İzinlerin Alınması

Bu çalışmaya temel olacak verilerin elde edilmesi için öncelikle İstanbul İl Milli Eğitim müdürlüğünden onay alınmıştır. Müdürlüğe gönderilen talep yazısı örneği Ek 2’de verilmiştir.

4.5.2. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada gerekli olan verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket internet üzerinden katılımcılara gönderilerek doldurulması istenmiştir.

Anket aşağıda belirtildiği gibi beş bölümden oluşmaktadır.

- **Bölüm I. Yöneticilik Değerleri Ölçeği:** Bu ölçeğin hazırlanmasında İyem’in (2005) “Değerler Listesi 1” ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinal halinde 30 ifade olup faktör analizi yapılmamıştır. Bu çalışmada, katılımcıların yöneticilik ile ilgili değer algılarını ölçmek amacıyla 20 adet soru sorulmuştur. Katılımcılar bu soruları cevaplandırma şeklini 5’li likert ölçek biçimi olan "hiç önemli değildir, önemli değildir, önemlidir, çok önemlidir ve en üst düzeyde önemlidir" şeklinde yer alan ifadelere her bir ifade için tek bir seçeneği işaretleyerek katılımda bulunmuşlardır. Hiç önemli değildir=1, önemli değildir=2, önemlidir=3, çok önemlidir=4, en üst düzeyde önemlidir=5 şeklinde puanlanmıştır.

- **Bölüm II. Öz Liderlik Nitelikleri Ölçeği:** Bu ölçeğin hazırlanmasında Tabak ve ark. (2009) “Öz Liderlik” ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde 8 faktöre ayrılan toplam 35 ifade bulunmaktadır. Bu çalışmada, 7 faktörden oluşan ifade 20 kullanılmıştır. Katılımcılar bu soruları cevaplandırma şeklini 5'li likert ölçek biçimi olan "hiçbir zaman, nadiren, ara sıra, genellikle ve her zaman" şeklinde yer alan ifadelere her bir ifade için tek bir seçeneği işaretleyerek katılımda bulunmuşlardır. Hiçbir zaman=1, nadiren=2, ara sıra=3, genellikle=4, her zaman=5 şeklinde puanlanmıştır.
- **Bölüm III. İş Tatmini Ölçeği:** Bu ölçeğin hazırlanmasında Akkan'ın (2008) “İş Tatmini” ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu bölümde yer alan çalışmada, katılımcıların iş tatmini seviyelerini ölçmek amacıyla 10 adet soru sorulmuştur. Katılımcılar bu sorulara yanıt verme şekilleri 5'li likert ölçek tipinde olan "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum" şeklinde belirtilen ifadelere her bir soru için tek bir şıkkı işaretleyerek ölçeği doldurmuşlardır. Kesinlikle katılmıyorum=1, katılmıyorum=2, kararsızım=3, katılıyorum=4, kesinlikle katılıyorum=5 şeklinde puanlanmıştır.
- **Bölüm IV. Demografik Bilgiler:** Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, tecrübe durumu, aylık gelir durumu, oturulan evin durumu ve eş çalışma durumu bilgilerini elde etmek için toplam 11 adet soru bulunmaktadır.
- **Bölüm V. Görev Yeri:** Bu bölümde katılımcıların hangi ilçede görev yaptıklarının belirtilmesi istenmektedir.

4.6.Ölçeklerin Geçerlik Testleri

Yöneticilik Değerleri, Öz Liderlik ve İş Tatmini Ölçekleri'nin yapı geçerliliğini ölçmek için açıklayıcı faktör analizi tekniklerinden Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır (Özkan, 2010). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Sphericity Testi her üç ölçekteki tüm boyutlar için uygulanmıştır. Yöneticilik

Değerleri Ölçeği'nin KMO değeri .929; Barlett's Sphericity Testi sonucu ise anlamlı olarak bulunmuş ($x= 3701,983$; $p<0.01$), Öz Liderlik Ölçeği'nin KMO değeri .888; Barlett's Sphericity Testi sonucu ise anlamlı olarak bulunmuş ($x= 3646,458$; $p<0.01$) ve İş Tatmini Ölçeği'nin KMO değeri .742; Barlett's Sphericity Testi sonucu ise anlamlı olarak bulunmuş ($x= 1628,647$; $p<0.01$), Her üç ölçek için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Sphericity Testi sonucunda değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür.

4.6.1. Yöneticilik Değerleri Ölçeği Faktör Analizi

Yöneticilik Değerleri Ölçeği'nin faktör sayısını belirlemek amacıyla temel bileşenler analizi ve varimax eksen döndürme yöntemi kullanılmış. Faktör analizi sonucunda

Yöneticilik Değerleri Ölçeği'nin maddeleri toplam varyansın %57.682'sini açıklayan

4

faktörlü bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. (Tablo 2.1)

Tablo 4-1. Yöneticilik Değerleri Ölçeğinin Faktör Analizi

	Faktör			
	1	2	3	4
Y5	,499			
Y11	,665			
Y16	,484			
Y17	,645			
Y18	,593			
Y19	,638			
Y1		,667		
Y2		,545		
Y3		,512		
Y7		,506		
Y9		,471		
Y10		,318		
Y15		,517		
Y20		,607		
Y4			,517	
Y6			,489	
Y12			,632	
Y13			,491	
Y14			,348	
Y8				,633

4.6.2. Öz Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Öz Liderlik Ölçeği'nin faktör sayısını belirlemek amacıyla temel bileşenler analizi ve varimax eksen döndürme yöntemi kullanılmış. Faktör analizi sonucunda Öz Liderlik Ölçeği'nin maddeleri toplam varyansın 62,964'ünü açıklayan 5 faktörlü bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. (Tablo 2.2)

Tablo 4-2. Öz Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi

	Faktör				
	1	2	3	4	5
K4	,485				
K9	,458				
K15	,538				
K17	,520				
K18	,645				
K19	,711				
K20	,601				
K1		,691			
K7		,478			
K10		,736			
K11		,527			
K5			,616		
K12			,681		
K16			,750		
K2				,466	
K3				,752	
K8				,589	
K14				,471	
K6					,635
K13					,798

4.6.3. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

İş Tatmini Ölçeği'nin faktör sayısını belirlemek amacıyla temel bileşenler analizi ve varimax eksen döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda İş Tatmini Ölçeği'nin maddeleri toplam varyansın 63.298'ini açıklayan 3 faktörlü bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. (Tablo 2.3)

Tablo 4-3. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi

	Faktör		
	1	2	3
İ1	,921		
İ2	,720		
İ4	,543		
İ3		,579	
İ7		,500	
İ8		,728	
İ9		,864	
İ5			,562
İ6			,262
İ10			,314

4.7.Ölçeklerin Güvenirlik Testleri

Çoklu ölçeklerde, çok sayıda sorudan oluşan belli başlı bir amaca yönelik olarak, belli bir konuda ölçümü gerçekleştirmek için ölçekler geliştirilmiştir. Bu tip ölçeklerde gerçekleştirilen farklı tür ölçümlerden elde edilen sonuçların birbirine benzemesi, yakınlığı, kararlılığıdır. Ölçme neticesinde elde edilen sonuçların farklı tarz ölçümler sonucunda aynı olması neticelerin güvenilirliğinin ve sonuçların tesadüfen olmadığına bir göstergesidir. Güvenirlilik, bilimsel araştırmanın şartları arasındadır. Ölçüm sonuçları, birbirinden farklı olduğunda, güvenilir olan, doğru olan sonuç tespit edilemez, diğer araştırmacılar da sonuçları anlatmakta güçlük çekecekleri için sonuçları teste tabii tutamazlar (Güriş ve Astar, 2014).

Güvenilirliğin düşük olması durumunda yapılan çalışmanın da değersiz olduğu; elde edilen sonuçların ise anlamsız olduğu durumu ortaya çıkacaktır. Güvenilirliğin yüksekliği, sonuçlara güven duyulması anlamına gelse de bilimsel açıdan elde edilen sonuçların tamamen doğru olduğu anlamına gelmeyecektir. Güvenilirliğin bilinebilmesi için bir katsayı hesaplanır. Hesaplanan katsayı ise 0 ile 1 arasında değer alır. Katsayıyı hesaplamak için farklı yöntemlerden faydalanılmaktadır. Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirliklerinin

değerlendirilmesinde öncelikle "cronbach alfa" katsayısından faydalanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı, ölçekteki sonuçların varyansları toplamının ölçeğin genel varyansına oranlanması ile bulunur (Güriş ve Astar, 2014).

Cronbach Alfa Katsayısı (Alfa Yöntemi): Cronbach alfa, güvenilirliği elde edilen test puanları arasındaki iç tutarlılığı incelemek için kullanılır. Test maddelerinin ölçtüğü özelliklerin, örneklediği davranışların benzer olması, bu tür güvenilirliğinin yükselmesini sağlayacaktır. Likert tipi beşli derecelendirme ölçeğinin kullanıldığı örnek bir tutum testi için alfa hesaplanabilir (Büyüköztürk ve ark. 2017).

Ayrıca, ilgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa, ölçekte bulunan değişkenlerin o ölçüde birbiriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini ölçmeye çalışan değişkenlerden oluştuğu ya da tüm değişkenlerin birlikte çalıştığı yorumu yapılabilir. Alfa katsayısına ilişkin değerler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Alpar, 2003).

- Katsayı 0,80-1,00 arasında ise, ölçek oldukça yüksek güvenilirliğe sahiptir.
- Katsayı 0,60-0,80 arasında ise, ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir.
- Katsayı 0,40-0,60 arasında ise, ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- Katsayı 0,00-0,40 arasında ise, ölçek güvenilir değildir.

4.7.1. Yöneticilik Değerleri Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

20 sorudan oluşan bu ölçeğin güvenilirlik analizi yapılırken, her bir yöneticilik değerleri alt başlığında ayrı ayrı ölçülmüştür. Öncelikli olarak yöneticilik değerleri ölçeğinin tamamının güvenilirlik analizine, daha sonra alt başlıkların ayrı ayrı güvenilirlik analizine bakılmıştır.

Tablo 4-4.Yöneticilik Değerleri Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Analizi (Yöneticilik Değerleri)						
	Alt Başlıklar	Ortalama	Standart Sapma	Sayı	Alt Başlıkların Cronbach's Alpha Değerleri	Ölçeğin Toplam Cronbach's Alpha Değeri
İFADELER	Y1	4,44	,717	451	,908	,911
	Y2	4,12	,811	451	,903	
	Y3	4,18	,769	451	,906	
	Y4	3,81	,906	451	,907	
	Y5	3,24	,896	451	,907	
	Y6	4,20	,776	451	,905	
	Y7	4,12	,761	451	,905	
	Y8	3,01	,928	451	,918	
	Y9	4,18	,771	451	,905	
	Y10	3,86	,893	451	,907	
	Y11	3,74	,944	451	,905	
	Y12	3,61	,842	451	,907	
	Y13	3,87	,874	451	,905	
	Y14	4,01	,818	451	,907	
	Y15	4,43	,716	451	,907	
	Y16	3,65	,850	451	,906	
	Y17	3,39	,947	451	,906	
	Y18	3,88	,867	451	,903	
	Y19	3,84	,897	451	,903	
	Y20	4,44	,701	451	,906	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yöneticilik değerleri ölçeğindeki alt başlıklara ayrı ayrı bakıldığında Cronbach's Alpha değerlerinin 0,903 ila 0,918 arasında değiştiği ve ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0,911 olduğu görülmektedir. Yöneticilik değerleri ölçeğinin güvenirlik değeri %91,1 olup oldukça yüksektir.

4.7.2. Öz Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

20 sorudan oluşan bu ölçeğin güvenilirlik analizi yapılırken, her bir öz liderlik alt başlığında ayrı ayrı ölçülmüştür. Öncelikli olarak öz liderlik ölçeğinin tamamının güvenilirlik analizine, daha sonra alt başlıkların ayrı ayrı güvenilirlik analizine bakılmıştır.



Tablo 4-5. Öz Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Analizi (Öz Liderlik)						
	Alt Başlıklar	Ortalama	Standart Sapma	Sayı	Alt Başlıkların Cronbach's Alpha Değerleri	Ölçeğin Toplam Cronbach's Alpha Değeri
İFADELER	K1	3,51	1,086	451	,888	,893
	K2	3,47	1,007	451	,888	
	K3	3,29	1,111	451	,885	
	K4	4,06	,692	451	,891	
	K5	2,78	1,088	451	,894	
	K6	3,46	1,077	451	,890	
	K7	3,25	1,172	451	,884	
	K8	2,90	1,149	451	,888	
	K9	3,77	,841	451	,887	
	K10	3,51	1,025	451	,885	
	K11	3,64	1,000	451	,885	
	K12	3,26	1,006	451	,891	
	K13	3,63	1,021	451	,887	
	K14	3,38	1,013	451	,888	
	K15	3,79	,852	451	,887	
	K16	3,06	1,073	451	,890	
	K17	3,67	,895	451	,885	
	K18	4,00	,756	451	,891	
	K19	4,07	,722	451	,891	
	K20	3,87	,883	451	,886	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öz liderlik ölçeğindeki alt başlıklara ayrı ayrı bakıldığında Cronbach's Alpha değerlerinin 0,884 ila 0,894 arasında değiştiği ve ölçeğin ortalama Cronbach's Alpha değerinin 0,893 olduğu görülmektedir. Öz liderlik ölçeğinin güvenirlik değeri oldukça yüksek olup ortalama olarak %89,3'tür.

4.7.3. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

10 sorudan oluşan bu ölçeğin güvenilirlik analizi yapılırken, her bir iş tatmini alt başlığında ayrı ayrı ölçülmüştür. Öncelikli olarak iş tatmini ölçeğinin tamamının güvenilirlik analizine, daha sonra alt başlıkların ayrı ayrı güvenilirlik analizine bakılmıştır.



Tablo 4-6. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Analizi (İş Tatmini)						
	Alt Başlıklar	Ortalama	Standart Sapma	Sayı	Alt Başlıkların Cronbach's Alpha Değerleri	Ölçeğin Toplam Cronbach's Alpha Değeri
İFADELER	İ1	2,39	1,061	451	,740	,767
	İ2	2,49	1,124	451	,740	
	İ3	3,52	1,042	451	,739	
	İ4	2,97	1,068	451	,724	
	İ5	3,30	1,098	451	,732	
	İ6	3,27	1,219	451	,805	
	İ7	3,49	,908	451	,735	
	İ8	4,14	,668	451	,751	
	İ9	4,08	,759	451	,748	
	İ10	3,17	1,183	451	,755	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde iş tatmini ölçeğindeki alt başlıklara ayrı ayrı bakıldığında Cronbach's Alpha değerlerinin 0,724 ila 0,805 arasında değiştiği ve ölçeğin ortalama Cronbach's Alpha değerinin 0,767 olduğu görülmektedir. İş tatmini ölçeğinin güvenirlik değeri yüksek olup ortalama olarak %76,7'dir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

Bu araştırmanın bulguları aşağıda belirtildiği gibidir.

5.1.Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Bu bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam görev süreleri, toplam yöneticilik süreleri, toplam kurumda çalışma süreleri, görev şekilleri, aylık gelir durumu, oturdukları ev durumu ve eşlerinin çalışma durumlarına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 5-1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
YAŞ	26-30 yaş	31	6,9	6,9	6,9
	31-35 yaş	91	20,1	20,1	27,0
	36-40 yaş	124	27,4	27,4	54,4
	41 yaş ve üstü	206	45,6	45,6	100,0
	Toplam	452	100,0	100,0	
CİNSİYET	Kadın	125	27,7	27,7	27,7
	Erkek	327	72,3	72,3	100,0
	Total	452	100,0	100,0	
MEDENİ DURUM	Bekar	69	15,3	15,3	15,3
	Dul/Boşanmış	13	2,9	2,9	18,1
	Evli	370	81,9	81,9	100,0
	Toplam	452	100,0	100,0	
EĞİTİM DURUMU	Ön lisans	16	3,5	3,5	3,5
	Lisans	315	69,7	69,7	73,2
	Yüksek lisans	119	26,3	26,3	99,6
	Doktora	2	,4	,4	100,0
	Toplam	452	100,0	100,0	
TOPLAM GÖREV SÜRESİ	1-5 yıl	20	4,4	4,4	4,4
	6-10 yıl	74	16,4	16,4	20,8
	11-15 yıl	127	28,1	28,1	48,9
	16 yıl ve üstü	231	51,1	51,1	100,0
	Toplam	452	100,0	100,0	

Tablo 5-1.(devamı)

TOPLAM YÖNETİCİLİK TECRÜBESİ	1 yıldan az	17	3,8	3,8	3,8
	1-5 yıl	176	38,9	38,9	42,7
	6-10 yıl	122	27,0	27,0	69,7
	11-15 yıl	69	15,3	15,3	85,0
	16 yıl ve üstü	68	15,0	15,0	100,0
	Toplam	452	100,0	100,0	
KURUMDA YÖNETİCİLİK TECRÜBESİ	1 yıldan az	29	6,4	6,4	6,4
	1-5 yıl	319	70,6	70,7	77,2
	6-10 yıl	58	12,8	12,9	90,0
	11-15 yıl	23	5,1	5,1	95,1
	16 yıl ve üstü	22	4,9	4,9	100,0
	Toplam	451	99,8	100,0	
	Cevapsız	1	,2		
GÖREV ŞEKLİ	Okul Müdür Yrd	306	67,7	67,7	67,7
	Okul Müdürü	146	32,3	32,3	100,0
	Toplam	452	100,0	100,0	
AYLIK GELİR	2000 TL ve altı	11	2,4	2,4	2,4
	2001-3000 TL	349	77,2	77,2	79,6
	3001-4000 TL	54	11,9	11,9	91,6
	4001-5000 TL	18	4,0	4,0	95,6
	5001 TL ve üzeri	20	4,4	4,4	100,0
	Toplam	452	100,0	100,0	
EV DURUMU	Evet, kendi evim	204	45,1	45,1	45,1
	Hayır, aileme ait	62	13,7	13,7	58,8
	Hayır, kiradayım	186	41,2	41,2	100,0
	Toplam	452	100,0	100,0	
EŞ ÇALIŞMA DURUMU	Evet, çalışıyor	240	53,1	53,1	53,1
	Hayır, çalışmıyor	212	46,9	46,9	100,0
	Toplam	452	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde;

Katılımcıların yaş durumuna bakıldığında %6,9'unun 26-30 yaş, %20,1'inin 31-35 yaş, %27,4'ünün 36-40 yaş aralığında ve %45,6'sının 41 yaş ve üzerinde olduğu;

Katılımcıların cinsiyet durumuna bakıldığında %27,7'sinin kadın ve %72,3'ünün ise erkek olduğu;

Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında %15,3'ünün bekar, %2,9'unun dul/boşanmış ve %81,9'unun ise evli olduğu;

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında %3,5'inin ön lisans, %69,7'sinin lisans, %26,3'ünün yüksek lisans ve %0,4'ünün ise doktora mezunu olduğu;

Katılımcıların toplam görev sürelerine bakıldığında %4,4'ünün 1-5 yıl, %16,4'ünün 6-10 yıl, %28,1'inin 11-15 yıl ve %51,1'inin 16 yıl ve üzerinde görev yaptığı;

Katılımcıların toplam yöneticilik sürelerine bakıldığında %3,8'inin 1 yıldan az, %38,9'unun 1-5 yıl, %27'sinin 6-10 yıl, %15,3'ünün 11-15 yıl ve %15'inin ise 16 yıl ve üzeri yöneticilik yaptığı;

Katılımcıların kurumda toplam yöneticilik sürelerine bakıldığında %6,4'ünün 1 yıldan az, %70,7'sinin 1-5 yıl, %12,9'unun 6-10 yıl, %5,1'inin 11-15 yıl ve %4,9'unun 16 yıl ve üzeri kurumda yöneticilik yaptığı;

Katılımcıların görev şekillerine bakıldığında %67,7'sinin okul müdür yardımcısı ve %32,3'ünün okul müdürü olduğu;

Katılımcıların aylık gelir durumuna bakıldığında %2,4'ünün 2000 TL ve altı, %77,2'sinin 2001-3000 TL, %11,9'unun 3001-4000 TL, %4'ünün 4001-5000 TL ve %4,4'ünün 5001 TL ve üzerinde aylık gelirinin olduğu;

Katılımcıların oturdukları ev durumuna bakıldığında %45,1'inin kendi evinde, %13,7'sinin ailesinin evinde ve %41,2'sinin kirada oturduğu;

Katılımcıların eşlerinin çalışma durumuna bakıldığında %53,1'inin eşinin çalıştığı ve %46,9'unun eşinin çalışmadığı görülmektedir.

5.2.Katılımcıların Yöneticilik Değerlerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde yöneticilik değerleri ölçeğindeki soruların ortalama puanlarına bakılarak katılımcıların hangi değerleri daha çok önemsedikleri tespit edilmiştir.

Tablo 5-2. Katılımcıların Yöneticilik Değerleri

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Y1- Eşitlik (herkese eşit fırsat sunulması) ilkesi	451	4,44	,717
Y20-Toplumsal adalet (haksızlığın düzeltilmesi, zayıfın yanında olmak) ilkesi	451	4,44	,701
Y15- Aile güvenliği (sevilenlerin tehlikeden uzak olması) ilkesi	451	4,43	,716
Y6-Anlamlı bir hayat yaşama önceliği (hayatta bir amacın olması) ilkesi	451	4,20	,776
Y3-Özgürlük (düşünce ve hareket özgürlüğü) ilkesi	451	4,18	,769
Y9-Saygı duyma (kişinin kendisinin değerli olduğuna inanması) ilkesi	451	4,18	,771
Y2-İç uyum (kendimle barışık olmak) ilkesi	451	4,12	,811
Y7-Kibarlık (nazık, terbiyeli olmak) ilkesi	451	4,12	,761
Y14-Kendini denetleyebilmek (kendimi sınırlamak, yanlış olana direnmek) ilkesi	451	4,01	,818
Y18-Gerçek arkadaşlık (yakın ve destekleyici arkadaşlık) ilkesi	451	3,88	,867
Y13-Sevgi (derin duygusal ve ruhsal yakınlıklar) ilkesi	451	3,87	,874
Y10-Yapılan iyiliğe karşılık verme (başkasına borçlu kalmaktan kaçınmak) ilkesi	451	3,86	,893
Y19-Güzelliklerle dolu bir Dünya isteği (doğa ve sanatın güzelliklerimi görebilme) ilkesi	451	3,84	,897
Y4-Manevi bir hayat yaşama önceliği (maddi değerlerden çok, manevi, içsel olanlara önem vermek) ilkesi	451	3,81	,906
Y11-Yaratıcılık (orijinal olmak, hayal gücünü kullanmak) ilkesi	451	3,74	,944
Y16-İnsanlar tarafından benimsenme isteği (başkaları tarafından saygı ve kabul görmek) ilkesi	451	3,65	,850
Y12-Geleneklere gereken saygıyı gösterme (eski değer ve geleneklerin korunması) ilkesi	451	3,61	,842
Y17-Değişken (yeniliklerle dolu) bir hayat yaşama ilkesi	451	3,39	,947
Y5-Heyecanlı bir yaşantı sahibi olma (uyarıcı deneyimlerle dolu) ilkesi	451	3,24	,896
Y8-Zenginlik (maddi varlık, para) ilkesi	451	3,01	,928

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların en fazla önemsedikleri değer “eşitlik (herkese eşit fırsat sunulması) ilkesi” ve “toplumsal adalet (haksızlığın düzeltilmesi, zayıfın yanında olmak) ilkesi” olmuştur (ortalama 4,44). İkinci sırada “aile güvenliği (sevilenlerin tehlikeden uzak olması) ilkesi” (ortalama 4,43), üçüncü sırada ise “anlamli bir hayat yaşama önceliği (hayatta bir amacın olması) ilkesi (ortalama 4,20) gelmektedir. Katılımcılar tarafından önem sıralamasında son sırayı “yaratıcılık (orijinal olmak, hayal gücünü kullanmak) ilkesi” almıştır (ortalama 3,74).

5.3.Katılımcıların Öz Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde öz liderlik ölçeğindeki soruların ortalama puanlarına bakılarak katılımcıların öz liderlik özellikleri tespit edilmiştir.

Tablo 5-3. Katılımcıların Öz Liderlik Nitelikleri

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
K19-Üzerinde çalıştığım konuların hangi aşamasında olduğumu takip ederim.	451	4,07	,722
K4-Zor bir durumla karşılaştığımda kendi mantığıma başvurarak durumumu değerlendiririm.	451	4,06	,692
K18-Fikirlerim ve inançlarım hakkında düşünür ve değerlendirmeler yaparım.	451	4,00	,756
K20-Gelecekte ulaşmak istediğim hedefleri düşünürüm.	451	3,87	,883
K15-Biriyle anlaşmazlığım olduğunda kendi düşünce ve fikirlerimi açıkça ifade eder gerekirse o düşünce ve fikirleri doğruluğu açısından değerlendirebilirim.	451	3,79	,852
K9-Sorun yaşadığım durumlar hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu zihnimde tartmaya çalışırım.	451	3,77	,841
K17-Öz başarımlarım için özel hedefler belirlerim.	451	3,67	,895
K11-Çevremde heyecanımı ve tutkumu diri tutan, bana pozitif enerji veren insan ve nesneler bulundurmaya çalışırım.	451	3,64	1,000
K13-Başarmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak somut hatırlatıcılar kullanırım. (notlar, listeler, vb..)	451	3,63	1,021
K1-Önemli işlerde başarımları üst düzeyde sergileyebilmek için hayal gücümü kullanırım.	451	3,51	1,086
K10-Bir işi yaparken ne kadar iyi olduğumun farkındayım.	451	3,51	1,025
K2-Karşılaştığım problemleri çözmeye çalışırken kimi zaman yüksek sesle kimi zaman da içimden kendi kendime konuşarak durumu gözden geçirmeye çalışırım.	451	3,47	1,007
K6-Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için notlar kullanırım.	451	3,46	1,077
K14-Zor durumlarda karşılaştığımda o durumun üstesinden gelebilmek için kendi kendime sesli ya da sessiz konuşmalarla telkinler yaparım.	451	3,38	1,013
K3-Bir görevi başardığımda zevk aldığım bir şeyleri yaparak kendimi ödüllendiririm.	451	3,29	1,111
K12-Başarısız olduğum durumlarda kendime çok kızarım	451	3,26	1,006
K7-Bir işe başlamadan önce kendimi o işi başarıyla tamamlamış gibi hayalimde canlandırıyorum.	451	3,25	1,172
K16- Bir işte yeterince başarılı olmadığım zamanlarda kendimi suçlu hissederim.	451	3,06	1,073
K8-Bir işi iyi yaptığımda kendimi özel bir şekilde (iyi bir akşam yemeği, sinema, seyahat) ödüllendiririm.	451	2,90	1,149
K5-Başarısız olduğum zamanlarda kendimi yetersiz bulma eğilimindeyimdir.	451	2,78	1,088

Yukarıdaki tabloya bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin öne çıkan öz özelliklerinin başında “üzerinde çalıştığım konuların hangi aşamasında olduğumu takip ederim” gelmektedir (ortalama 4,07). Katılımcıların yöneticilik özelliklerinin ikinci sırasında “Zor bir durumla karşılaştığımda kendi mantığıma başvurarak durumumu değerlendiririm” gelirken (ortalama 4,06) üçüncü sırada “fikirlerim ve inançlarım hakkında düşünür ve değerlendirmeler yaparım” gelmektedir (ortalama 4,00). Katılımcı yöneticilerin kendilerini tanımlamada en az düşündükleri özellik ise “başarısız olduğum zamanlarda kendimi yetersiz bulma eğilimindeyimdir” olmuştur (ortalama 2,78).

5.4.Katılımcıların İş Tatminine Yönelik Bulgular

Bu bölümde iş tatmini ölçeğindeki soruların ortalama puanlarına bakılarak katılımcıların iş tatmini seviyeleri tespit edilmiştir.

Tablo 5-4. Katılımcıların İş Tatminleri

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İ8-Birlikte çalıştığım insanlarla iyi ilişkilere sahibim.	51	4,14	,668
İ9-Kurumumdaki yöneticilerle iyi ilişkiler içindeyim.	51	4,08	,759
İ3-Kurumumdaki yöneticilerin tutumundan memnunum.	51	3,52	1,042
İ7-Birlikte çalıştığım insanlar kapasite olarak bana katkı sağlayacak nitelik insanlardır.	51	3,49	,908
İ5-Mesleğim aynı zamanda öz olarak kendimi geliştirme fırsatı sunmaktadır.	51	3,30	1,098
İ6-Gösterdiğim çabanın gerektiği şekilde ödüllendirilmediğini düşünüyorum	51	3,27	1,219
İ10-Mesleğimde terfi imkânının olduğunu düşünüyorum.	51	3,17	1,183
İ4-Yaptığım iş becerilerimi tam kapasite kullanma fırsatı sağlamaktadır.	51	2,97	1,068
İ2-Yaptığım işin karşılığını yeterli şekilde aldığıma inanıyorum.	51	2,49	1,124
İ1-Mesleğimden tatmin edici bir kazanca sahibim.	51	2,39	1,061

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların iş tatmininde en önemli madde “birlikte çalıştığım insanlarla iyi ilişkilere sahibim” olmuştur (ortalama 4,14). Bunun ardından “kurumumdaki yöneticilerle iyi ilişkiler içindeyim” maddesi gelmektedir (ortalama 4,08). Katılımcıların iş tatmini konusunda en az puanı alan madde “Mesleğimden tatmin edici bir kazanç sahibim” (ortalama 2,39) ve “yaptığım işin karşılığını yeterli şekilde aldığımı inanıyorum” (ortalama 2,49) olmuştur.

Yöneticilik Değerleri ile Demografik Bilgiler Arasındaki İlişki

5.4.1. Yöneticilik Değerleri Yaş İlişkisi

Tablo 5-5. Yöneticilik Değerlerinin Yaş Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
YÖNETİCİLİK DEĞERLERİ	26-30 yaş	31	208,76	6,471	3	0,091
	31-35 yaş	91	256,60			
	36-40 yaş	123	219,14			
	41 yaş ve üstü	206	219,17			
	Toplam	451				

Yukarıdaki tablo katılımcıların yöneticilik değerlerinin yaş durumlarına göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların yöneticilik değerleri yaş durumuna göre değişmemektedir.

5.4.2. Yöneticilik Değerleri Cinsiyet İlişkisi

Tablo 5-6. Yöneticilik Değerlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
YÖNETİCİLİK DEĞERLERİ	Kadın	125	237,40	1,323	1	0,250
	Erkek	326	221,63			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yöneticilik değerlerinin cinsiyete göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan

gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani katılımcıların yöneticilik değerleri cinsiyete göre değişmemektedir.

5.4.3. Yöneticilik Değerleri Medeni Durum İlişkisi

Tablo 5-7. Yöneticilik Değerlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
YÖNETİCİLİK DEĞERLERİ	Bekar	69	239,74	0,947	2	0,623
	Dul/Boşanmış	13	230,69			
	Evli	369	223,27			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yöneticilik değerlerinin medeni duruma göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani katılımcıların yöneticilik değerleri medeni durumlarına göre değişmemektedir.

5.4.4. Yöneticilik Değerleri Eğitim Durumu İlişkisi

Tablo 5-8. Yöneticilik Değerlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
YÖNETİCİLİK DEĞERLERİ	Ön lisans	16	240,38	4,555	3	0,207
	Lisans	314	220,57			
	Yüksek lisans	119	240,73			
	Doktora	2	86,50			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yöneticilik değerlerinin eğitim durumlarına göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların yöneticilik değerleri eğitim durumlarına göre değişmemektedir.

5.4.5. Yöneticilik Değerleri Toplam Görev Süresi İlişkisi

Tablo 5-9. Yöneticilik Değerlerinin Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
YÖNETİCİLİK DEĞERLERİ	1-5 yıl	20	219,40	7,286	3	0,063
	6-10 yıl	74	263,31			
	11-15 yıl	127	217,22			
	16 yıl ve üstü	230	219,42			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yöneticilik değerlerinin toplam görev sürelerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani katılımcıların yöneticilik değerleri toplam görev sürelerine göre değişmemektedir.

5.4.6. Yöneticilik Değerleri Toplam Yöneticilik Tecrübesi İlişkisi

Tablo 5-10. Yöneticilik Değerlerinin Toplam Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
YÖNETİCİLİK DEĞERLERİ	1 yıldan az	17	262,97	4,326	4	0,364
	1-5 yıl	175	235,89			
	6-10 yıl	122	211,34			
	11-15 yıl	69	216,17			
	16 yıl ve üstü	68	227,60			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yöneticilik değerlerinin toplam yöneticilik sürelerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla katılımcıların yöneticilik değerleri toplam yöneticilik sürelerine göre değişmediği söylenebilir.

5.4.7. Yöneticilik Değerleri Kurumda Toplam Yöneticilik Tecrübesi İlişkisi

Tablo 5-11. Yöneticilik Değerlerinin Kurumda Toplam Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
YÖNETİCİLİK DEĞERLERİ	1 yıldan az	29	249,88	10,739	4	0,030
	1-5 yıl	319	213,40			
	6-10 yıl	58	264,40			
	11-15 yıl	23	257,91			
	16 yıl ve üstü	22	242,66			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yöneticilik değerlerinin kurumda toplam yöneticilik sürelerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani katılımcıların yöneticilik değerleri kurumda toplam kurumda yöneticilik sürelerine göre değişmemektedir.

5.4.8. Yöneticilik Değerleri Görev Şekli İlişkisi

Tablo 5-12. Yöneticilik Değerlerinin Görev Şekline Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
YÖNETİCİLİK DEĞERLERİ	Okul Müdür Yrd	305	233,76	3,340	1	0,068
	Okul Müdürü	146	209,80			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yöneticilik değerlerinin görev şekillerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani katılımcıların yöneticilik değerleri görev şekillerine göre değişmemektedir.

5.4.9. Yöneticilik Değerleri Aylık Gelir İlişkisi

Tablo 5-13. Yöneticilik Değerlerinin Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X^2	df	P
YÖNETİCİLİK DEĞERLERİ	2000 TL ve altı	11	234,05	0,582	4	0,965
	2001-3000 TL	348	225,40			
	3001-4000 TL	54	228,15			
	4001-5000 TL	18	210,11			
	5001 TL ve üzeri	20	240,58			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yöneticilik değerlerinin aylık gelir durumuna göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların yöneticilik değerleri aylık gelir durumlarına göre değişmemektedir.

5.4.10. Yöneticilik Değerleri Ev Durumu İlişkisi

Tablo 5-14. Yöneticilik Değerlerinin Ev Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X^2	df	P
YÖNETİCİLİK DEĞERLERİ	Evet, kendi evim	204	226,02	0,007	2	0,996
	Hayır, aileme ait	61	224,76			
	Hayır, kiradayım	186	226,38			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yöneticilik değerlerinin oturdukları evin durumuna göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların yöneticilik değerleri oturdukları evin durumuna göre değişmemektedir.

5.4.11. Yöneticilik Değerleri Eş Çalışma Durumu İlişkisi

Tablo 5-15. Yöneticilik Değerlerinin Eşlerinin Çalışma Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
YÖNETİCİLİK DEĞERLERİ	Evet, çalışıyor	240	213,21	4,943	1	0,026
	Hayır, çalışmıyor	211	240,55			
	Toplam	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yöneticilik değerlerinin eşlerinin çalışma durumuna göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların yöneticilik değerleri eşlerinin çalışma durumuna göre değişmemektedir.

5.5.Öz Liderlik Özellikleri ile Demografik Bilgiler Arasındaki İlişki

5.5.1. Öz Liderlik Yaş İlişkisi

Tablo 5-16. Öz Liderliğin Yaş Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
KİŞİSEL LİDERLİK	26-30 yaş	31	256,53	12,039	3	0,007
	31-35 yaş	91	260,42			
	36-40 yaş	123	204,30			
	41 yaş ve üstü	206	219,16			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların öz liderlik niteliklerinin yaş durumlarına göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P<0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablonun ortalama sıra sütununa bakıldığında en yüksek puanın 31-35 yaş aralığındaki katılımcılara ait olduğu, ikinci sırada 26-30 yaş, üçüncü sırada 41 yaş ve üstü, son sırada ise 36-40 yaş aralığındaki katılımcılar gelmektedir.

5.5.2. Öz Liderlik Cinsiyet İlişkisi

Tablo 5-17. Öz Liderliğin Cinsiyete Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
KİŞİSEL LİDERLİK	Kadın	125	250,02	5,879	1	0,015
	Erkek	326	216,79			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların öz liderlik niteliklerinin cinsiyete göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların öz liderlik nitelikleri cinsiyete göre değişiklik sergilememektedir.

5.5.3. Öz Liderlik Medeni Durum İlişkisi

Tablo 5-18. Öz Liderliğin Medeni Duruma Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
KİŞİSEL LİDERLİK	Bekar	69	244,73	2,662	2	0,264
	Dul/Boşanmış	13	257,73			
	Evli	369	221,38			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların öz liderlik niteliklerinin medeni duruma göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların öz liderlik nitelikleri medeni duruma göre değişmemektedir.

5.5.4. Öz Liderlik Eğitim Durumu İlişkisi

Tablo 5-19. Öz Liderliğin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
KİŞİSEL LİDERLİK	Ön lisans	16	242,97	2,042	3	0,564
	Lisans	314	220,87			
	Yüksek lisans	119	236,09			
	Doktora	2	295,50			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların öz liderlik niteliklerinin eğitim duruma göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Başka bir ifadeyle katılımcıların öz liderlik nitelikleri eğitim durumlarına göre değişmemektedir.

5.5.5. Öz Liderlik Toplam Görev Süresi İlişkisi

Tablo 5-20. Öz Liderliğin Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
KİŞİSEL LİDERLİK	1-5 yıl	20	272,33	12,692	3	0,005
	6-10 yıl	74	266,71			
	11-15 yıl	127	209,28			
	16 yıl ve üstü	230	218,11			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların öz liderlik niteliklerinin toplam görev sürelerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P<0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablonun ortalama sıra sütununa bakıldığında en yüksek puanın 1-5 yıl, ikinci sırada 6-10 yıl,

üçüncü sırada 16 yıl ve üzeri, dördüncü sırada 11-15 yıl görev yapan katılımcılara ait olduğu görülmektedir.

5.5.6. Öz Liderlik Toplam Yöneticilik Süresi İlişkisi

Tablo 5-21. Öz Liderliğin Toplam Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
KİŞİSEL LİDERLİK	1 yıldan az	17	250,29	3,490	4	0,479
	1-5 yıl	175	227,82			
	6-10 yıl	122	223,90			
	11-15 yıl	69	204,26			
	16 yıl ve üstü	68	241,08			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların öz liderlik niteliklerinin toplam yöneticilik sürelerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla katılımcıların öz liderlik nitelikleri toplam yöneticilik sürelerine göre değişmediği söylenebilir.

5.5.7. Öz Liderlik Kurumda Yöneticilik Süresi İlişkisi

Tablo 5-22. Öz Liderliğin Kurumda Toplam Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
KİŞİSEL LİDERLİK	1 yıldan az	29	260,28	3,912	4	0,418
	1-5 yıl	319	219,80			
	6-10 yıl	58	240,15			
	11-15 yıl	23	216,70			
	16 yıl ve üstü	22	243,14			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların öz liderlik niteliklerinin kurumda toplam yöneticilik sürelerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani katılımcıların öz liderlik nitelikleri kurumda toplam yöneticilik sürelerine göre değişmemektedir.

5.5.8. Öz Liderlik Görev Şekli İlişkisi

Tablo 5-23. Öz Liderliğin Görev Şekline Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X^2	df	P
KİŞİSEL LİDERLİK	Okul Müdür Yrd	305	229,62	0,727	1	0,394
	Okul Müdürü	146	218,44			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların öz liderlik niteliklerinin görev şekillerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani katılımcıların öz liderlik nitelikleri görev şekillerine göre değişmemektedir.

5.5.9. Öz Liderlik Aylık Gelir İlişkisi

Tablo 5-24. Öz Liderliğin Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X^2	df	P
KİŞİSEL LİDERLİK	2000 TL ve altı	11	247,95	2,765	4	0,598
	2001-3000 TL	348	229,82			
	3001-4000 TL	54	205,47			
	4001-5000 TL	18	198,39			
	5001 TL ve üzeri	20	227,65			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların öz liderlik niteliklerinin aylık gelir durumlarına göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki

değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani katılımcıların öz liderlik nitelikleri aylık gelir durumlarına göre değişmemektedir.

5.5.10. Öz Liderlik Ev Durumu İlişkisi

Tablo 5-25. Öz Liderliğin Oturulan Ev Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X^2	df	P
KİŞİSEL LİDERLİK	Evet, kendi evim	204	225,29	1,113	2	0,573
	Hayır, aileme ait	61	211,39			
	Hayır, kiradayım	186	231,57			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların öz liderlik niteliklerinin oturdukları ev durumuna göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani katılımcıların öz liderlik nitelikleri oturdukları ev durumuna göre değişmemektedir.

5.5.11. Öz Liderlik Eş Çalışma Durumu İlişkisi

Tablo 5-26. Öz Liderliğin Eş Çalışma Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X^2	df	P
KİŞİSEL LİDERLİK	Evet, çalışıyor	240	219,47	1,289	1	0,256
	Hayır, çalışmıyor	211	233,43			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların öz liderlik niteliklerinin eşlerinin çalışma durumuna göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer

bir ifadeyle katılımcıların öz liderlik nitelikleri eşlerinin çalışma durumuna göre değişmemektedir.

5.6.İş Tatmini ile Demografik Bilgiler Arasındaki İlişki

5.6.1. İş Tatmini Yaş İlişkisi

Tablo 5-27. İş Tatmininin Yaş Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
İŞ TATMİNİ	26-30 yaş	31	256,53	12,039	3	0,007
	31-35 yaş	91	260,42			
	36-40 yaş	123	204,30			
	41 yaş ve üstü	206	219,16			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların iş tatminlerinin yaş durumlarına göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P < 0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablonun ortalama sıra sütununa bakıldığında en yüksek puanın 31-35 yaş, ikinci sırada 26-30 yaş, üçüncü sırada 41 yaş ve üstü, dördüncü sırada ise 36-40 yaş aralığındaki katılımcılara ait olduğu görülmektedir.

5.6.2. İş Tatmini Cinsiyet İlişkisi

Tablo 5-28. İş Tatmininin Cinsiyete Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
İŞ TATMİNİ	Kadın	125	240,97	2,288	1	0,130
	Erkek	326	220,26			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların iş tatminlerinin cinsiyete göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P > 0,01$ olduğundan

gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş tatminlerinin cinsiyete göre değişmemektedir.

5.6.3. İş Tatmini Medeni Durum İlişkisi

Tablo 5-29. İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Farklaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
İŞ TATMİNİ	Bekar	69	222,60	0,381	2	0,827
	Dul/Boşanmış	13	206,38			
	Evli	369	227,33			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların iş tatminlerinin cinsiyete göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş tatminlerinin cinsiyete göre değişmemektedir.

5.6.4. İş Tatmini Eğitim Durumu İlişkisi

Tablo 5-30. İş Tatmininin Eğitim Duruma Göre Farklaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
İŞ TATMİNİ	Ön lisans	16	299,75	9,780	3	0,021
	Lisans	314	231,43			
	Yüksek lisans	119	201,87			
	Doktora	2	220,25			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların iş tatminlerinin eğitim durumlarına göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş tatminleri eğitim durumlarına göre değişmemektedir.

5.6.5. İş Tatmini Toplam Görev Süresi İlişkisi

Tablo 5-31. İş Tatmininin Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
İŞ TATMİNİ	1-5 yıl	20	265,00	4,358	3	0,225
	6-10 yıl	74	215,30			
	11-15 yıl	127	212,72			
	16 yıl ve üstü	230	233,38			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların iş tatminlerinin toplam görev sürelerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş tatminleri toplam görev sürelerine göre değişmemektedir.

5.6.6. İş Tatmini Toplam Yöneticilik Süresi İlişkisi

Tablo 5-32. İş Tatmininin Toplam Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
İŞ TATMİNİ	1 yıldan az	17	265,71	3,399	4	0,493
	1-5 yıl	175	218,23			
	6-10 yıl	122	220,93			
	11-15 yıl	69	229,71			
	16 yıl ve üstü	68	241,40			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların iş tatminlerinin toplam yöneticilik sürelerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş tatminleri toplam yöneticilik sürelerine göre değişmemektedir.

5.6.7. İş Tatmini Kurumda Toplam Yöneticilik Süresi İlişkisi

Tablo 5-33. İş Tatmininin Kurumda Toplam Yöneticilik Süresine Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
İŞ TATMİNİ	1 yıldan az	29	219,52	19,062	4	0,001
	1-5 yıl	319	213,06			
	6-10 yıl	58	245,22			
	11-15 yıl	23	317,37			
	16 yıl ve üstü	22	275,91			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların iş tatminlerinin kurumda toplam yöneticilik sürelerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P < 0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablonun ortalama sıra sütununa bakıldığında iş tatmini puanı en yüksek olan katılımcı grubu 11-15 yıl kurumda yöneticilik yapanlar olduğu görülmektedir.

5.6.8. İş Tatmini Görev Şekli İlişkisi

Tablo 5-34. İş Tatmininin Kurumda Görev Şekline Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
İŞ TATMİNİ	Okul Müdür Yrd	305	222,54	0,664	1	0,415
	Okul Müdürü	146	233,22			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların iş tatminlerinin görev şekillerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P > 0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Başka bir ifadeyle katılımcıların iş tatminleri görev şekillerine göre değişmemektedir.

5.6.9. İş Tatmini Aylık Gelir İlişkisi

Tablo 5-35. İş Tatmininin Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
İŞ TATMİNİ	2000 TL ve altı	11	247,09	19,269	4	0,001
	2001-3000 TL	348	215,09			
	3001-4000 TL	54	241,12			
	4001-5000 TL	18	253,53			
	5001 TL ve üzeri	20	338,70			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların iş tatminlerinin aylık gelir durumlarına göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P<0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablonun ortalama sıra sütununa bakıldığında aylık geliri yüksek olan katılımcıların iş tatminlerinin de yüksek olduğu görülmektedir.

5.6.10. İş Tatmini Oturulan Ev İlişkisi

Tablo 5-36. İş Tatmininin Oturulan Ev Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
İŞ TATMİNİ	Evet, kendi evim	204	247,88	10,535	2	0,005
	Hayır, aileme ait	61	206,97			
	Hayır, kiradayım	186	208,24			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların iş tatminlerinin oturulan ev durumlarına göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P<0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablonun ortalama sıra sütununa bakıldığında kendi evinde oturan olan katılımcıların iş tatminlerinin de yüksek olduğu görülmektedir.

5.6.11. İş Tatmini Eş Çalışma Durumu İlişkisi

Tablo 5-37. İş Tatmininin Oturulan Eş Çalışma Durumuna Göre Farklılaşması

		Sayı	Ortalama Sıra	X ²	df	P
İŞ TATMİNİ	Evet, çalışıyor	240	220,68	0,859	1	0,354
	Hayır, çalışmıyor	211	232,06			
	Total	451				

Yukarıdaki tabloda katılımcıların iş tatminlerinin eşlerinin çalışma durumuna göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $P>0,01$ olduğundan gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların iş tatminleri eşlerinin çalışma durumuna göre değişmemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Bu araştırmada elde edilen verilere göre eğitim sektöründeki yöneticiler en fazla eşitlik ve toplumsal adalet değerlerine önem vermektedir. En az önem verilen değer ise zenginlik olmuştur. Suruç ve Buluç (2014) sınıf öğretmenlerinin değer algılarını tespit etmek için yaptıkları çalışmada sınıf öğretmenlerinin değer algıları içerisinde en ön sırayı yakın ya da uzak tüm insanların ve doğanın yararı için, bencil amaçlardan vazgeçmeye yönelik değerlerin aldığını; ikinci derecede önemsenen değerlerin ise bireylerin yakın oldukları kişi ve kurumlarla ilişkilerindeki süreklilik olduğunu saptamıştır. Dilmaç ve ark. (2008) öğretmen adaylarının değer algılarının farklı değişkenler açısından inceledikleri çalışmada, öğretmen adaylarının en çok önemsedikleri değerlerin evrensellik, güvenlik, iyilikseverlik ve özyönelim olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu ve benzeri çalışmalarda bireylerin değer algıları ifade olarak birbirinden farklılaşsa da temelde evrensel değerlerin hâkim olma istekleri ön plana çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin öz liderlik bağlamında öne çıkan nitelikleri yaptıkları işe odaklanma ve kriz durumlarında analitik çözümler üretmek olarak tespit edilmiştir. Çağlar ve ark. (2008) ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine yönelik yaptıkları çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin öz liderlik özelliklerinden kişisel uyum, askeri liderlik, şefkat ve gösteriş gibi özellikleri daha çok benimsedikleri; bağımsızlık, yakınlık, değişiklik ve oto kontrol kişilik özelliklerini daha az benimsediklerini tespit etmişlerdir.

Araştırmaya katılanların iş tatmini açısından birlikte çalıştıkları insanlarla ve yöneticilerle iyi ilişkilerin olması belirleyici unsurlar olmuştur. Katılımcıların maddi kazanç bakımından iş tatminlerinin zayıf olduğu saptanmıştır. Madenoğlu ve ark (2014) okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi konu edindikleri çalışmada okul müdürlerinin etik liderlik

davranışları öğretmenlerin iş tatmini üzerinde belirleyici olduğunu ve bunun örgütsel bağlılık etkili olduğunu belirtmişler

Katılımcıların yöneticilik değerlerinin yaş durumu, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam görev süresi, toplam yöneticilik süresi, kurumda toplam yöneticilik süresi, görev şekli, aylık gelir durumu, oturulan ev durumu ve eş çalışma durumuna göre değişmediği belirlenmiştir. Çiftçi (2015) ilköğretim öğretmenlerinin sınıf yönetim tarzları ve demokratik değerlere ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında öğretmenlerin değer algılarının cinsiyet ve yaş durumlarına göre farklılaşmadığı ortaya koymuştur. Bu durum çalışmamızdaki bulgularla örtüşmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin değer algılarının medeni durumlarına göre değiştiği ve dul kadınların daha çok özgürlükçü oldukları; keza öğretmenlerin değer yargılarının eğitim durumlarına göre farklılaştığı, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere kıyasla eğitim haklarına daha çok önem verdiklerini saptamıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerin öz liderlik niteliklerinin yaş durumu, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam yöneticilik süresi, kurumda toplam yöneticilik süresi, görev şekli, aylık gelir durumu, oturulan ev durumu ve eş çalışma durumuna göre değişmediği; toplam görev süresine göre farklılık oluşturduğu, görev süresi düşük olan yöneticilerin öz liderlik niteliklerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çağlar ve ark. (2005) ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi çalışmasında toplam liderliğin katılımcıların cinsiyetine göre değişmediğini saptamıştır. Bu sonuç çalışmamızı desteklemektedir.

Katılımcıların iş tatmini seviyelerinin, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda toplam yöneticilik süresi, görev şekli ve eş çalışma durumuna göre değişmediği saptanmıştır. Soyer ve ark. (2009) beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin çeşitli faktörler açısından inceledikleri çalışmasında öğretmenlerin iş tatminlerinin cinsiyete, eğitim ve medeni duruma göre değişmediğini saptamışlardır. Bu sonuçlar çalışmamızdaki sonuçlarla örtüşmektedir.

Katılımcıların iş tatmini seviyeleri yaş durumuna göre farklılık oluşturmakta, 35 yaş ve altı yöneticilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların iş tatmini düzeyleri kurumda toplam yöneticilik süresine göre değişmekte olup kurumda 11-15 yıl aralığında çalışan yöneticilerin iş tatminleri en yüksek olduğu belirlenmiştir. Tunacan ve Çetin (2009) lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin yaptıkları çalışmada öğretmenlerin iş tatminlerinin ilk yıllarında en alt seviyede olduğu, ilk 15 yıldan sonra iş tatmininde önemli bir artış olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar çalışmamızdaki bulgularla örtüşmektedir. Benzer bir çalışmada, Yazıcıoğlu (2010) Türk öğretmenlerin iş tatminlerinin ey yüksek olduğu dönemin 11-15 yıl görev yapıldığı zaman olduğunu saptamıştır.

Katılımcıların iş tatmini düzeyleri aylık gelir düzeylerine göre değişmektedir. Aylık gelir seviyesi artan yöneticilerin iş tatminlerinin de yükseldiği belirlenmiştir.

Öneriler

Eğitim gibi son derece önemli olan bir alanda okul yöneticilerinin maddi kazanç noktasında iş tatminlerinin zayıf olması büyük bir probleme işaret etmektedir. Ülkemizin gelir seviyesinin yüksek olmadığı da dikkate alınarak, Millî Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerinin kazançlarını, iş tatminlerini sağlayacak şekilde makul bir seviyeye getirmesi gerekmektedir. Araştırmanın ülkemizin diğer şehirlerine kıyasla yaşam koşullarının nispeten daha pahalı olduğu İstanbul ilindeki okullarda yapılmış olması da okul yöneticilerin maddi yönden iş tatminlerini etkileyen önemli bir etken olabilir. Dolayısıyla bu alanda yapılacak olan çalışmalarda bu parametrenin de dikkate alınması gerektiğini düşünmekteyiz.

Ülkemizde özel okulların sayısı önemli bir seviyededir ve giderek özel okullar yaygınlaşmaktadır. İş tatmini konusunda en önemli ölçü aylık gelir durumudur. Bu çalışmada aylık gelir durumları incelenmiş fakat kamu ve özel okullar bağlamında bir inceleme yapılmamıştır. Yapılacak olan benzer çalışmalarda bu hususun da göz önünde bulundurulması gerekir.

KAYNAKÇA

Akkan, Ö.	Milli eğitime bağlı meslek okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. (2008).
Akıncı, Z.	“Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İİBF Dergisi , (2002).4, 1-25.
Akkaya, T.	Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması. (2015).1-153. Yayınlanmamış Y. L. Tezi , Haliç Üniversitesi.
Aktay, D. D.	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama. İstanbul: Yayınlanmamış Y. L. Tezi , T.C. İstanbul Üniversitesi. (2010).
Alpar, R.	Uygulamalı Çok Değişkenli İstatiksel Yöntemlere Giriş 1, 2. bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım , (2003). s.381,382.
Altun, F.	İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. İstanbul: Yayınlanmamış Y. L. Tezi T.C. İstanbul Üniversitesi. (2019).
Altunay, E. ve Yalçinkaya, M.	Öğretmen Adaylarının Bilgi Toplumunda Değerlere İlişkin Görüşlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi , (2011). 17 (1), 5–28
Anderson, J. S., & Prussia, G. E.	The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. Journal of Leadership & Organizational Studies , (1997). 4(2), 119-143.
Anna, S. ve Kirmanen, S.	Employee Satisfaction and Work Motivation. Mikkeli University of Applied Sciences . (2010).

Aras, E. O.	Mobbing, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (2017).
Arslan, S.	Denizli İli Merkez İlçelerindeki Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumları. Denizli: Yayınlanmamış Y. L. Tezi. T.C. Pamukkale Üniversitesi. (2015).
Arslanoğlu, İ.	<i>Türk Değerleri Üzerine Bir Değerlendirme.</i> http://w3.gazi.edu.tr/~iarslan/turkdegerleriuzerine .(2005).
Aslanargun, E.	Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi , (2012).12(2).
Aşan, Ö. ve Erenler, E.	“İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 13(2), 203-216, http://dergipark.gov.tr/download/article-file/194741 10 Eylül 2018.
Aşık, Y. A.	Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi , (2010). (467), 31-51.
Atay, S.	Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dinî Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki. Değerler Eğitimi Dergisi , (2003).1 (3), 87–120.
Aydin, A., Sarier, Y., & UYSAL, Ş.	The Effect of School Principals’ Leadership Styles on Teachers’ Organizational Commitment and Job Satisfaction. Educational sciences: Theory and practice , (2013). 13(2), 806-811.
Bayrak Kök, S.	“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , (2006). (2)1, 291-317.

Bektaş, F.	Sınıf öğretmenlerin sahip oldukları değerlere ilişkin bilişsel kurguları: Fenomonolojik bir çözümleme. <i>Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (KUYEB)-Değerler Eğitimi Sempozyumu Ek Özel Sayısı</i> , (2012). 12(2), 1227-1238.
Büyüköztürk, Ş. v.d.	Sosyal Bilimler İçin İstatistik, 19. b.s., Ankara, Pegem Akademi , (2017) 2017 s.182-183
Can, B.	Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (2014).
Can, H. Azizoğlu, A. Ö. ve Miski, A. E.	Örgütsel Davranış , Siyasal Kitabevi, Ankara. (2015).
Carver, C. S., & Scheier, M. F.	<i>Attention and self-regulation</i> . New York: Springer-Verlag . (1981).
Chin, K. S., Pun, K. F., Ho, A. S. K., & Lau, H.	A measurementCommunicationrecognition Framework Of Corporate Culture Change: An Empirical Study, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing , (2002). 12(4), 365-382.
Çağlar, A., Yakut, Ö., & Karadağ, E.	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. <i>Ege Eğitim Dergisi</i> , (2005). 6(1), 61-80.
Çakmak, M.	İK Genç. Eylül 16, 2018 tarihinde http://www.ikgenc.com/2017/12/15/maslowunihtiyaclar-hiyerarsisi-kurami . (2017).
Çakmur, D. H.	İş Betimlemesi Ölçeği'ni Geliştirme ve Uzman Hekimlerde İş Doyumunu Değerlendirme. İzmir: Y. L. Tezi . T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. (2009).

Çalışkur, A.	Psikolojide Değerler ve Gençlik. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim. (2010).
Çınkır, Ş.:	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri. İlköğretim Online ,2010.9/3, 1027-1036.
Çiftçi, A. S.	İlkokul öğretmenlerinin sınıf yönetim tarzları ve demokratik değerlere ilişkin görüşleri arasındaki ilişki (Master's thesis, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü). (2015).
Çömez, F.	Duygusal Zeka - İş Tatmini ilişkisi: Celal Bayar Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma. Manisa: Y. L. Tezi T.C. Celal Bayar Üniversitesi(2012).
Çukur, Y.	Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi İstanbul İtfaiyesi Örneği. 1-91. Y. L. Tezi. (2017).
Demiralp, M.	Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve İş Tatmini İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. Y. L. Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi. (2018).
Demirel, Y.	Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , (2009).8(15), 115-132.
Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar, M.	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi . (2012).18(4), 523–544.
Didin, Ş. N.	Resmi ve Özel Temel Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi Yüksek Lisans Tezi Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (2014).
Dilmaç, B., Bozgeyikli, H., &	Öğretmen adaylarının değer algılarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. Değerler Eğitimi Dergisi , (2008).

Çıkılı, Y.	6(16), 69-91.
Dinçer, Ö. ve Fidan, Y.	İşletme Yönetimine Giriş, Alfa Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Tic. Ltd. Şti. İstanbul(2015).
Doğan, B. Aşkun, O. B. ve Yozgat, U.	<i>Türkiye’de Yönetimsel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma.</i> İstanbul: Beta. (2007).
Dönmez, B. ve Cömert, M.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değer Sistemleri. <i>Değerler Eğitimi Dergisi</i> , 5(14), 29–59. (2007).
Dr. P. K. Mishra.	Job Satisfaction. IOSR Journal Of Humanities And Social Science ,(2013).14(5), 45:54.
Durak, S.	Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi. (2009).
Dündar, H.	Öğretmenlerin sahip oldukları değerler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. <i>Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi</i> , (2012). 14(2), 215-234.
Eğinli, Temel A.	“Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, <i>Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi</i> ,Erzurum,(2009).23(3),35-52.
Elloy, D. F.	The influence of superleader behaviors on organization commitment, job satisfaction and organization self-esteem in a self-managed work team. <i>Leadership & Organization Development Journal</i> , (2005).26(2), 120-127.
Erdem, A. R.	İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. <i>PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi</i> , (1997). (3), 68-77.
Eren, E.	Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , 16. Tıpkı Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul. (2017).
Eroğluer, K.	Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. <i>Ege Akademik Bakış</i> , (2011). 11(1), 121-136.
Eskibağ, Ş.	Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları ile Mesleki

	Performans Arasındaki İlişki. İstanbul: Y. L. Tezi . T.C. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. (2014).
Gerhardt, M.	Teaching self-management: The design and implementation of self-management tutorials. <i>Journal of Education for Business</i> , (2007).83(1), 11-18
Gözler, K.	Hukuka Giriş , 10. Bs, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, (2013). s. 133.
Gülmez, D. D. ve Dörtüol, A. G.	Perakendecilik Sektöründe İş Gören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma. <i>Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> , (2009).7(2), 27-44.
Gümüşeli, A.İ.:	Primary School Principals in Turkey: Their Working Conditions and Professional Profiles. <i>International Journal of Social Sciences</i> , 2009.4/4, 239-246.
Güney, A	Yeni Çalışma Paradigmaları ve Tutum , Beta Yayınları, İstanbul. . (2014).
Gürbüz, Y.	İlk ve Ortaokul Yönetici Davranışlarının Liderlik Türlerine Göre Değerlendirilmesi Yüksek Lisans Tezi . Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. (2014).
Güriş, S., ve Astar, M.	Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik . Der Yayınları, (2014).s.282-283.
Haynes, F.	Eğitimde Etik , Ayrıntı Yayınları İstanbul. (2002)
Hofstede, G.	The interaction between national and organizational value systems [1]. <i>Journal of Management Studies</i> , (1985). 22(4), 347-357.
Hoş, C. ve Oksay, A.	“Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, <i>Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi</i> , (2015). 20(4), 1-24 http://dergipark.gov.tr/download/articlefile/195278 .

İşcan, Y. D. ve Sevimli, D. F.	Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş. Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi , (2005). 5(1), 55-64.
İyem, C.	Kamu ve özel sektörde yönetici değerleri: bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi , Uludağ üniversitesi, Bursa. (2005).
James, A. M.	<i>Self-leadership and self-regulated learning: An investigation of theoretical relationships</i> (Doctoral dissertation, CAPELLA UNIVERSITY). (2009).
Kara, H.	Yönetsel ve Örgütsel Değerler . Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım. (2011).
Kaya, F.	Duygusal Emek ile Tükenmişlik ve İş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan yaşlı bakım personeline yönelik bir araştırma . Manisa. (2014).
Kaymakçı, K.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma'. Yüksek Lisans Tezi . Denizli: Pamukkale Üniversitesi SBE. (2013).
Kazan, A. L.	<i>Exploring the concept of self-leadership: factors impacting self-leadership of Ohio Americorp's members</i> (Doctoral dissertation, The Ohio State University). (1999).
Kerr, S., & Jermier, J. M.	Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational behavior and human performance , (1978).22(3), 375-403.
Keser, S., & Kocabaş, İ.	İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice] , (2014). 20(1), 1-22. doi: 10.14527/kuey.2014.001.

Kesici, S.	Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. 1-109. Denizli: Y. L. Tezi . T.C. Pamukkale Üniversitesi. (2006).
Kılınç, A. Ç., Büyüköztürk, Ş., & Akbaba-Altun, S.	Okullarda liderlik kapasitesi ölçeğinin (OLKÖ) Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], (2014). 20(1), 23-46. doi: 10.14527/kuey.2014.002.
Kızıldaş, E.	Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Y. L. Tezi . T.C. Başkent Üniversitesi(2017).
Koçel, T.	İşletme Yöneticiliği . Beta Yayınları. (2010).
Korkmaz, M.	Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi , (2006).12(2), 199-226.
Köroğlu, Ö.	“İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, Doğuş Üniversitesi Dergisi , (2012). 13(2), 275 – 289.
Küçüközkan, Y. (2015).	Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi , 1(2), 86-115.
Lam, J. Y. L.	Recopceptualizing Problem-Solving and Conflict Resolution in Schools: A Multi-Disciplinary Perspective. The International Journal of Educational Management , (2000). 14/2, 84-89.
Lam, T. Ql u Zhang, H. ve Baum, T.	An Investigation of Employees Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong. Tourism Management , (2001). 22(2).
Landis, J.C.	Problem Solving and The Public School Principal. Doktora

	Tezi, Indiana University of Pennysylvania. (2009).
Macit, F.	İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama. Y. L. Tezi , İstanbul Teknik Üniversitesi. (2001).
Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., & Banoğlu, K.	Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi , (2014). 1(1), 47-69
Mamedov, B.	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi T.C. İstanbul Üniversitesi. (2013).
Manz, C. C.	Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. <i>Academy of Management review</i> , (1986).11(3), 585-600.
Manz, C. C., & Sims Jr, H. P.	Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. Organizational dynamics , (1991). 19(4), 18-35.
Manz, C. C., & Sims, H. P.	Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. Academy of Management Review , (1980).5(3), 361-367.
Manz, C. C., & Sims, H. P.	<i>The new superleadership: Leading others to lead themselves.</i> Berrett-Koehler Publishers. (2001).
Manz, C., & Neck, C.	Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence. Prentice Hall Press. (1998).
Manz, C., & Neck, C.	<i>Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence (Third edition).</i> Prentice Hall Press. (2004).
Meral, Ü.	Demografik Faktörlerin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Hasan Kalyoncu Üniversitesi SBE. (2016).
Neck, C. P., & Houghton, J. D.	Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of managerial psychology , (2006). 21(4), 270-295.

Neck, C. P., & Manz, C. C.	Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , (1992).13(7), 681-699.
Neck, C. P., & Manz, C. C.	Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. <i>Journal of organizational behavior</i> , (1996).17(5), 445-467.
Neck, C. P., & Milliman, J. F.	Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life. <i>Journal of managerial psychology</i> , (1994).9(6), 9-16.
Odabaşıoğlu, F.	İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Öğretmen Algıları Yüksek Lisans Tezi . İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (2013).
Oguz, E.	Views of Pre-Service Teachers on Values and Value Education. <i>Educational Sciences: Theory and Practice</i> , (2012). 12(2), 1320-1325.
Olguntürk, E.	Turizm İşletmeleri Yönetiminde Profesyonelleşme ve İş Tatmini İlişkisi'. Yüksek Lisans Tezi . Ankara: Gazi Üniversitesi SBE. (2005).
Ordun, G. ve Demirbaş, H.	İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Yönetim , (2012). 23(71), 100-117.
Orhan, B.	Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması. Yüksek Lisans Tezi . Elâzığ: Fırat Üniversitesi SBE. (2014).
Oshagbemi, T.	Satisfaction With Co-Workers' Behavior, Employee Relations , (2000). 22(1), 88-106.
Özkalp, E. ve Kirel, Ç.	Örgütsel Davranış , 7. Baskı, Ekin Basım, Yayın Dağıtım, Bursa. (2016).

Özkan, S.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığı ve İş Değerler. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi. Mersin(2010).
Özpehlivan, M.	Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. Doktora Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi SBE. (2015).
Özsoy, E. Karakiraz, A. Uslu, O. ve Aras,	İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme. <i>İşletme Araştırmaları Dergisi</i> , M. (2014). s. 232-250
Öztürk, B.	Örgütsel Stresle Başa Çıkma, Örgütsel Adalet Algısı, İş Tatmini ve Duyguların Üretkenlik Karşısı İş Karşısı İş. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Tobb Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi SBE. (2018).
Öztürk, G.	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkta Psikolojik Sermayenin Rolü Engelliler Üzerine Görgül Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE. (2018).
Pearce, C. L., & Manz, C. C.	The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work. (2005).
Pojman, L. (2005).	Ethics, C A: Wastworth Press, Belmont.
Schwartz, S. H.	"On the Creation and Destruction of Value", The Origin of Value (Der: Hechter M., -Nadell L.), Aldine De Gruyter Press, Pp: (1994) 153-186, Newyork.
Sabuncuoğlu, Z.	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle , Furkan Ofset, Bursa. (2005).
Sağlam, U.	Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Örgütsel Değişime Olan Etkileri: Bir Alan Araştırması. Edirne: Y. L. Tezi. T.C. Trakya Üniversitesi. (2017).
Sağnak, M.	Örgüt ve Yönetimde Değerler. <i>Milli Eğitim Dergisi</i> , (2005). 33 (166).

Saraç, Ç. K.	İş Sağlığı ve Güvenlik Kültürü Algısının İş Tatmini ile İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi . İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi SBE. (2016).
Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L.	İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama , Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul. (2014).
Sayid, A.	İş Tatmininin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Somali’de Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi . İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE. (2017).
Serin, M. K., & Buluç, B.	Sınıf Öğretmenlerinin Değer Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Kastamonu Eğitim Dergisi , (2014).22(1), 273-290.
Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F.	“Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”. Ege Akademik Bakış . (2005).5.1(2), 55-64.
Solmuş, T.	İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler , Beta Yayınları, Ankara. (2004).
Soyer, F., Can, Y., ve Kale F.	Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Faktörler Açısından İncelenmesi. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi , (2009). 3(3).
Soysal, A. ve Tan, M.	İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi , (2013). 6(2), 45-63.
Sönmez, E.	İstanbul İli Anadolu Yakasındaki İlk ve Orta Öğretimde Görevli Matematik Öğretmenlerinde İş Tatmini Düzeylerinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi . İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE. (2007).
Stajkovic, A. D., & Luthans, F.	Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. Psychological bulletin , (1998). 124(2), 240.
Sudak, M. K. ve	Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine

Zehir, C.	Yapılan Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi , (2013). 11(22), 141-165.
Şahin Fırat N. & Açıkgöz, K.	Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin değer sistemleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi , (2012) 43, 422-435.
Şahin-Fırat, N.	Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. Eğitim ve Bilim , (2010). 35(156), 71-83.
Şener, A. Hazer, O.	Değerlerin Kadınların Sürdürülebilir Tüketim Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/De.pdf (31.11.2014 tarihinde erişilmiştir). (2007)
Şişman, M.	Öğretim Liderliği , Ankara, Pegem A Yayıncılık. (2004)
Tabak, A. Sığı, Ü. ve Türköz, T.	Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. Bilgi Dergisi , 67, 213-246. (2012).
Taşkın, E.	İşletme Yönetimi İlkeleri, Kavramlar- Uygulamalar- Yaklaşımlar , Nobel Akademik Yayıncılık. (2013).
Tekingündüz, S.	Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Doktora Tezi . Ankara: Gazi Üniversitesi SBE. (2012).
Terekli, G.	Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi . Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE. (2010).
Tett, R. P., & Meyer, J. P.	Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover, Intention And Turnover: Path Analysis Based On Meta-Analytic Findings, Personnel Psychology , (1993). 46(2), 259-293
Toker, B.	Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. Doğuş

	<i>Üniversitesi Dergisi</i> , 8(1), 92-107.
Topaloğlu, T.	E-Motivasyon. Eylül 16, 2018 tarihinde www.e-motivasyon.net : https://www.e-motivasyon.net/herzbergin-iki-faktor-kurami-two-factor-theory.html (2018).
Tor, S. S.	Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . Karaman, Türkiye. (2011).
Tschannen-Moran, M. Ve Gareis, R.:	Principals' sense of efficacy. Assessing a promising construct. <i>Journal of Educational Administration</i> , 2004. 42/5, 573-585.
Tunacan, S., & Çetin, C.	Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. <i>Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi</i> , (2009).29(29), 155-172.
Türel, İ.	Gorgon Dergisi. 09 16, 2018 tarihinde Gorgon Dergisi : http://gorgondergisi.org/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarisi/ adresinden alındı. (2018).
Ulukuş, K. S.	Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. <i>Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi</i> , (2016).4(25), 247-262.
Üçüncü, Y. K.	<i>İş Tatmini ve Motivasyon</i> . KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü , (2016). 1-67.
Ünal, A., & Çelik, M.	Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi. <i>Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> , 2013(13).
Yaman, E.	Değerler Eğitimi Eğitimde Yeni Ufuklar (2. Baskı). Ankara: Akçağ Basım Yayım Pazarlama. (2012).
Yazıcıoğlu, İ.	Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. <i>Bilig</i> , (2010). 55(1), 243-264.
Yelboğa, A.	Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Durumu ile İlişkinin

	Fianans Sektöründe İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi , (2007). 4(2), 1-18
Yersiz, E.	İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansları ile Öğretmenlerin İş Tatmini Arasındaki İlişki Düzeyi Yüksek Lisans Tezi . İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (2010).
Yılmaz, E.	Öğretmenlerin değer tercihlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. Değerler Eğitimi Dergisi , (2009).7(17), 109-128.
Yılmaz, K.	<i>İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme</i> . Doktora Tezi . Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. . (2006).
Yılmaz, K.	Eğitim Yönetiminde Değerler . İstanbul: Pegem A Yayıncılık. (2008).

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “Eğitim Sektöründeki Yöneticilerin Değerleri, Öz Liderlik Nitelikleri ve İş Tatminleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak üzere hazırlanmıştır.

Tez çalışmasının kapsamı, eğitim alanında yöneticilik/idarecilik (müdür ve müdür yardımcısı) görevini fiilen icra edenlerle sınırlandırılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetici değerleri, ikinci bölümde, öz liderlik nitelikleri hakkında sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde iş tatmini ile ilgili sorular yer almakta, son bölümde ise bazı demografik bilgiler bulunmaktadır.

Anket katılımcılarının verecekleri cevaplar gizli tutulacak ve akademik amaç dışında kesinlikle kullanılmayacaktır.

Değerli zamanınızdan kısa bir süre ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Murat ERDOĞAN
İstanbul Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel:05356210868
E-posta: idareci@yandex.com

BÖLÜM – 1: YÖNETİCİLİK DEĞERLERİ ÖLÇEĞİ

Bu bölümde yöneticilerden yaşamlarını yönlendiren kendi değerlerini ifade etmeleri istenmektedir. Aşağıdaki ifadelerde belirtilen ilkelere ilişkin değerlendirmelerinizi belirtmek için ilgili sütuna (x) işareti koyunuz.					
Hayatımı yönlendiren bir prensip ve değer olarak aşağıdaki;	Hiç önemli değildir	Önemli değildir	Önemlidir	Çok Önemlidir	En üst düzeyde Önemlidir.
1. Eşitlik (herkese eşit fırsat sunulması) ilkesi					
2. İç uyum (kendimle barışık olmak) ilkesi					
3. Özgürlük (düşünce ve hareket özgürlüğü) ilkesi					
4. Manevi bir hayat yaşama önceliği (maddi değerlerden çok, manevi, içsel olanlara önem vermek) ilkesi					
5. Heyecanlı bir yaşantı sahibi olma (uyarıcı deneyimlerle dolu) ilkesi					
6. Anlamlı bir hayat yaşama önceliği (hayatta bir amacın olması) ilkesi					
7. Kibarlık (nazik, terbiyeli olmak) ilkesi					
8. Zenginlik (maddi varlık, para) ilkesi					
9. Saygı duyma (kişinin kendisinin değerli olduğuna inanması) ilkesi					
10. Yapılan iyiliğe karşılık verme (başkasına borçlu kalmaktan kaçınmak) ilkesi					
11. Yaratıcılık (orijinal olmak, hayal gücünü kullanmak) ilkesi					
12. Geleneklere gereken saygıyı gösterme (eski değer ve geleneklerin korunması) ilkesi					
13. Sevgi (derin duygusal ve ruhsal yakınlıklar) ilkesi					
14. Kendini denetleyebilmek (kendimi sınırlamak, yanlış olana direnmek) ilkesi					
15. Aile güvenliği (sevilenlerin tehlikeden uzak olması) ilkesi					
16. İnsanlar tarafından benimsenme isteği (başkaları tarafından saygı ve kabul görmek) ilkesi					
17. Değişken (yeniliklerle dolu) bir hayat yaşama ilkesi					
18. Gerçek arkadaşlık (yakın ve destekleyici arkadaşlık) ilkesi					
19. Güzelliklerle dolu bir Dünya isteği (doğa ve sanatın güzelliklerimi görebilme) ilkesi					
20. Toplumsal adalet (haksızlığın düzeltilmesi, zayıfın yanında olmak) ilkesi					

BÖLÜM –2: KİŞİSEL LİDERLİK NİTELİKLERİ

Bu bölümde yöneticilerin öz liderlik özelliklerini değerlendirmeleri istenmektedir. Aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışların sıklık seviyesini belirtmek için ilgili sütuna (x) işareti koyunuz. Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz.					
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
1.Önemli işlerde başarıyı üst düzeyde sergileyebilmek için hayal gücümü kullanırım.					
2.Karşılaştığım problemleri çözmeye çalışırken kimi zaman yüksek sesle kimi zaman da içimden kendi kendime konuşarak durumu gözden geçirmeye çalışırım.					
3.Bir görevi başardığımda zevk aldığım bir şeyleri yaparak kendimi ödüllendiririm.					
4. Zor bir durumla karşılaştığımda kendi mantığıma başvurarak durumumu değerlendiririm.					
5.Başarısız olduğum zamanlarda kendimi yetersiz bulma eğilimindeyimdir.					
6.Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için notlar kullanırım.					
7.Bir işe başlamadan önce kendimi o işi başarıyla tamamlamış gibi hayalimde canlandırırım.					
8.Bir işi iyi yaptığımda kendimi özel bir şekilde (iyi bir akşam yemeği, sinema, seyahat) ödüllendiririm.					
9.Sorun yaşadığım durumlar hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu zihnimde tartmaya çalışırım.					
10.Bir işi yaparken ne kadar iyi olduğumun farkındayım.					
11. Çevremde heyecanımı ve tutkumu diri tutan, bana pozitif enerji veren insan ve nesneler bulundurmaya çalışırım.					
12.Başarısız olduğum durumlarda kendime çok kızarım					
13.Başarmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak somut hatırlatıcılar kullanırım. (notlar, listeler, vb..)					
14. Zor durumlarda karşılaştığımda o durumun üstesinden gelebilmek için kendi kendime sesli ya da sessiz konuşmalarla telkinler yaparım.					
15. Biriyle anlaşmazlığım olduğunda kendi düşünce ve fikirlerimi açıkça ifade eder gerekirse o düşünce ve fikirleri doğruluğu açısından değerlendirebilirim.					
16. Bir işte yeterince başarılı olmadığım zamanlarda kendimi suçlu hissederim.					
17. Öz başarımlar için özel hedefler belirlerim.					
18. Fikirlerim ve inançlarım hakkında düşünür ve değerlendirmeler yaparım.					
19. Üzerinde çalıştığım konuların hangi aşamasında olduğumu takip ederim.					
20. Gelecekte ulaşmak istediğim hedefleri düşünürüm.					

BÖLÜM – 3: İŞ TATMİNİNE AİT ÖZELLİKLER

İş Tatmini ile ilgili aşağıda yer alan ifadelerle hangi ölçüde katıldığınızı değerlendiriniz? Aşağıdaki ifadelerde belirtilen önermelere ilişkin değerlendirmelerinizi belirtmek için ilgili sütuna (x) işareti koyunuz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Mesleğimden tatmin edici bir kazançta sahibim.					
2.Yaptığım işin karşılığını yeterli şekilde aldığımı inanıyorum.					
3. Kurumumdaki yöneticilerin tutumundan memnunum.					
4.Yaptığım iş becerilerimi tam kapasite kullanma fırsatı sağlamaktadır.					
5. Mesleğim aynı zamanda kişilik olarak kendimi geliştirme fırsatı sunmaktadır.					
6.Gösterdiğim çabanın gerektiği şekilde ödüllendirilmediğini düşünüyorum.					
7.Birlikte çalıştığım insanlar kapasite olarak bana katkı sağlayacak nitelik insanlardır.					
8.Birlikte çalıştığım insanlarla iyi ilişkilere sahibim.					
9. Kurumumdaki yöneticilerle iyi ilişkiler içindeyim.					
10. Mesleğimde terfi imkânının olduğunu düşünüyorum.					

BÖLÜM – 4: DEMOGRAFİK BİLGİLER

YAŞ GRUBUNUZ	CİNSİYETİNİZ	MEDENİ DURUMUNUZ	EĞİTİM DURUMUNUZ
☐ 25 Yaş ve altı ☐ 26–30 Yaş ☐ 31–35 Yaş ☐ 36–40 Yaş ☐ 41 Yaş ve üzeri	☐ Erkek ☐ Kadın	☐ Bekar ☐ Evli ☐ Dul / Boşanmış	☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
MESLEĞİNİZİ KAÇ YILDIR YAPMAKTASINIZ?		KAÇ YILDIR YÖNETİCİ OLARAK GÖREV YAPMAKTASINIZ?	
☐ 1Yıldan az ☐ 01-5 Yıl arası ☐ 06-10 Yıl arası ☐ 0 11-15 Yıl arası ☐ 016 Yıl ve üzeri		☐ 1Yıldan az ☐ 01-5 Yıl arası ☐ 06-10 Yıl arası ☐ 0 11-15 Yıl arası ☐ 016 Yıl ve üzeri	
KAÇ YILDIR BU KURUMDA ÇALIŞIYORSUNUZ?		KURUMDAKİ MEVCUT GÖREVİNİZ?	
☐ 1Yıldan az ☐ 01-5 Yıl arası ☐ 06-10 Yıl arası ☐ 0 11-15 Yıl arası ☐ 016 Yıl ve üzeri		☐ Okul Müdür Yrd. ☐ Okul Müdürü	
AYLIK GELİR DURUMUNUZ?	OTURDUĞUNUZ EVİNİZ KENDİNİZE Mİ AİT?	EVLİ İSENİZ EĞER EŞİNİZ ÇALIŞIYOR MU?	
☐ 2000 TL ve altı ☐ 02001-3000 TL arası ☐ 03001-4000 TL arası ☐ 04001-5000 TL arası ☐ 05001 TL ve üzeri	☐ Evet, kendi evim. ☐ Hayır, aileme ait. ☐ Hayır, kiradayım.	☐ Evet, çalışıyor. ☐ Hayır, çalışmıyor.	

**BÖLÜM- 5: HANGİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDE İDARECİ OLARAK
GÖREV YAPMAKTASINIZ?**

- ☐ Adalar
- ☐ Arnavutköy
- ☐ Ataşehir
- ☐ Avcılar
- ☐ Bağcılar
- ☐ Bahçelievler
- ☐ Bakırköy
- ☐ Başakşehir
- ☐ Bayrampaşa
- ☐ Beşiktaş
- ☐ Beykoz
- ☐ Beylikdüzü
- ☐ Beyoğlu
- ☐ Büyükçekmece
- ☐ Çatalca
- ☐ Çekmeköy
- ☐ Esenler
- ☐ Esenyurt
- ☐ Eyüp
- ☐ Fatih
- ☐ Gaziosmpaşa
- ☐ Güngören
- ☐ Kadıköy
- ☐ Kağıthane
- ☐ Kartal
- ☐ Küçükçekmece
- ☐ Maltepe
- ☐ Pendik
- ☐ Sarıyer
- ☐ Sancaktepe
- ☐ Silivri
- ☐ Sultanbeyli
- ☐ Sultangazi

- Şile
- Şişli
- Tuzla
- Ümraniye
- Üsküdar
- Zeytinburnu

ARAŞTIRMAMIZA KATKIDA BULUNDUĞUNUZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.



EK 2: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yazısı



**T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 59090411/605/3383656
Konu: Anket (Murat ERDOĞAN)

15/11/2013

.....İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 3616 sayılı ve 2012/13 No'lu Genelgesi.
b) Valilik Makamının 08.11.2013 tarih ve 103766 sayılı oluru.

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Murat ERDOĞAN'nın "Eğitim Sektöründeki Yöneticilerinin Değerler, Liderlik Özellikleri ve İş Tatminleri Üzerine Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında ilimizdeki tüm özel/resmi lise, ortaokul ve ilkokulların idarecileri tarafından <http://www.surveeey.com/surveystart.aspx?lang=1&surv=50c94bd21e4a44b3acb684a8b1925b18> link adresine girilerek elektronik ortamda anket doldurulması ilgi (b) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Söz konusu tez çalışması kapsamında ilçenizdeki tüm resmi/özel lise, ortaokul ve ilkokulların yöneticilerinin gönüllülük esasına göre, yukarıdaki link yardımıyla anketin doldurabileceğinin duyurulması hususunda gereğini rica ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER:
Ek-1 Valilik Onayı.
DAĞITIM:
39 İlçe MEM:

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 69c1-b2d2-3d06-b86f-8acd kodu ile yapılabilir.

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr,
ADRES: İl Milli Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239