

**ANADOLU LİSELERİ VE MESLEK LİSELERİNDE  
OKUL MÜDÜRLERİNİN PHUBBING-SOSYOTELİZM  
(KARŞIDAKİ KİŞİYİ DİNLEMEK YERİNE  
CEP TELEFONU İLE İLGİLENME) DAVRANIŞININ  
ÖĞRETMENLERİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ  
– ESKİŞEHİR TEPEBAŞI ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Mukadder ERDEM**

**Eskişehir 2023**

**ANADOLU LİSELERİ VE MESLEK LİSELERİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN  
PHUBBING-SOSYOTELİZM (KARŞIDAKİ KİŞİYİ DİNLEMEK YERİNE CEP  
TELEFONU İLE İLGİLENME) DAVRANIŞININ ÖĞRETMENLERİN İŞ  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ – ESKİŞEHİR TEPEBAŞI ÖRNEĞİ**

**Mukadder ERDEM**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Yönetimi Programı**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Esra KAYA**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Ekim 2023**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

## ÖZET

### ANADOLU LİSELERİ VE MESLEK LİSELERİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN PHUBBING-SOSYOTELİZM (KARŞIDAKİ KİŞİYİ DİNLEMELİK YERİNE CEP TELEFONU İLE İLGİLENME) DAVRANIŞININ ÖĞRETMENLERİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ – ESKİŞEHİR TEPEBAŞI ÖRNEĞİ

Mukadder ERDEM

Eğitim Yönetimi Programı  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ekim 2023

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Esra KAYA

Bu çalışmanın amacı, Anadolu Liseleri ve Meslek Liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisini incelemektir. İlişkisel tarama modelinde desenlenen bu araştırmanın evreni, 2022-2023 eğitim öğretim yılı 2. Döneminde Eskişehir ili Tepebaşı ilçesi Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet Anadolu ve Meslek Liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerdir. Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış olup 268 öğretmenden veri toplanabilmektedir. Verilerin toplanması aşamasında, Yönetici Sosyotelizmi Ölçeği (YSÖ), Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) kullanılmıştır. Verilerin analizinde, tanımlayıcı istatistikler, keşfedici faktör analizi (KFA), Cronbach's Alpha güvenirlik analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), bağımsız örneklem t-testi, Pearson Korelasyon Analizi, regresyon analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda, öğretmenlere göre okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını düşük düzeyde gösterdiği, okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı gösterme düzeylerinin sadece öğretmenlerin mesleki deneyimine göre farklılaştığı görülmüştür. Çok boyutlu iş motivasyonları açısından öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışları ile çok boyutlu iş motivasyonları ölçeğine göre dışsal düzenleme-maddesel faktörü ve motive olamama faktörü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri değişkeni öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin dışsal düzenleme-maddesel faktörünü %15,8 oranında, motive olmama faktörünü ise %13,1 oranında açıkladığı sonucuna erişilmiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda, okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışlarını düzenlemeye yönelik çaba sarf etmeleri önerilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Sosyotelizm, Yönetici Sosyotelizmi, Motivasyon, Öğretmen Motivasyonu

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF PHUBBING (USING MOBILE PHONE IN SOCIAL SETTINGS) OF THE SCHOOL PRINCIPALS OF ANATOLIAN HIGH SCHOOLS AND VOCATIONAL HIGH SCHOOLS ON TEACHERS' MOTIVATION – ESKISEHIR PROVINCE, TEPEBASI DISTRICT EXAMPLE

Mukadder ERDEM

Program in Educational Management  
Department of Educational Sciences  
Anadolu University, Institution of Graduate Schools, October 2023

Advisor: Assist. Prof. Dr. Esra KAYA

The purpose of this study is to assess the effect of phubbing behaviour of the school principals of Anatolian High Schools and Vocational High Schools on teachers' motivation. The target population of this relational screening modelled study consists of teachers working at Anatolian High Schools and Vocational High Schools, which are state schools, in the 2<sup>nd</sup> term of the 2022-2023 school year. The whole population was approached, 268 questionnaires were answered. At the data collection stage, Boss Phubbing Scale and Multidimensional Work Motivation Scale were used. At the analysis of the data, descriptive statistics, exploratory factor analysis (EFA), Cronbach's Alpha reliability analysis, one-way ANOVA, unpaired t test, Pearson correlation analysis and regression analysis were carried out. Analyses indicate that depending on the teachers' opinion, school principals show phubbing behaviour at a low level, school principals' boss-phubbing scores were differentiated in accordance with the work experience of teachers. It was found that the motivation levels of teachers based on Multidimensional Work Motivation Scale are high. It was also found that there is a significant and positive relationship between the phubbing behaviour of school principals and the extrinsicmotivation factor and amotivation factor of Multidimensional Work Motivation Scale. It was found that school principals' phubbing behaviour variable explains the extrinsicmotivation factor of Multidimensional Work Motivation Scale at the rate of 15,8% and amotivation factor of the same scale at the rate of 13,1%. Based on the data, it is strongly suggested that school principals should try to control and modify their phubbing behaviour.

**Keywords:** Phubbing, Boss-phubbing, Motivation, Teachers' Motivation

## TEŞEKKÜR

“Öğretmenler; yeni nesli, Cumhuriyetin fedakâr öğretmen ve eğitimcilerini, sizler yetiştireceksiniz; yeni nesil, sizin eseriniz olacaktır.”

**Mustafa Kemal ATATÜRK**

Güzel bir rastlantı eseri Cumhuriyetin 100. yılında ve Ekim ayında tamamladığım bu çalışma ortaya çıkana kadar aldığım tüm eğitimimde emeği geçen bütün öğretmenlerime ve daha iyi bir öğretmen olmak yolunda yapacağım tüm çalışmalarında yolumu şekillendirecek tüm öğretmenlerime en kalbi duygularıyla teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmamda anlayışla bana her zaman destek olan tez danışmanım ve değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Esra KAYA'ya paylaştığı ışığı için teşekkürlerimi sunarım. Lisansüstü eğitimim boyunca emeği geçen hocalarıma; jüride değerli görüşlerini paylaşarak çalışmama sağladıkları katkılar için çok değerli hocalarım Prof. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU'na ve Dr. Öğr. Üyesi Eren KESİM'e; çalışma sürecinde her ihtiyacım olduğunda yardımını esirgemeyen Araş. Gör. Murat ÖZDEMİR'e; lisansüstü eğitimim boyunca okulun iş yüküne rağmen akademik çalışmam konusunda beni yüreklendirip maddi manevi her zaman destek olan değerli yöneticilerime; veri toplama süreci de dahil olmak üzere çalışmam boyunca yanımda olup desteklerini hissettiren tüm öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Fikirleriyle, sevgileriyle ve inançlarıyla bana her zaman yanımda olduklarını hissettiren arkadaşlarıma; beni hiç yalnız bırakmayan aileme; hayatın bize getirdiği tüm zorlukları el ele aştığımız, sevgiyle ve sağlıkla dolu uzun yılları paylaşacağımız sevgili eşime her zaman yanımda olduğu için yürekten sevgimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Mukadder ERDEM

Eskişehir 2023

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Mukadder ERDEM

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI.....	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR .....	vi
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Sorun .....	5
1.2. Amaç.....	7
1.3. Önem .....	7
1.4. Sınırlılıklar .....	12
1.5. Tanımlar .....	12
2. ALANYAZIN.....	13
2.1. Phubbing-Sosyotelizm Kavramı ve Kapsamı.....	13
2.1.1. Yönetici sosyotelizmi.....	14
2.2. Sosyotelizm ve İletişim .....	15
2.2.1. Sosyotelizm ve kişiler arası iletişime etkileri .....	18
2.2.2 Sosyotelizm davranışının davranışı gösteren (sosyotelist) kişiler üzerindeki etkileri.....	24
2.2.3. Sosyotelizm davranışının davranışa maruz kalan kişiler üzerindeki etkileri.....	26

<b>2.3. Sosyotelizm ve Teknolojik Bağımlılıklar</b> .....	27
<b>2.3.1. Sosyotelizm ve cep telefonu bağımlılığı</b> .....	27
<b>2.3.2. Sosyotelizm ve FoMO</b> .....	29
<b>2.3.3. Sosyotelizm ve nomophobia</b> .....	31
<b>2.4. Motivasyon</b> .....	31
<b>2.4.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi</b> .....	41
<b>2.4.2. Çift faktör teorisi</b> .....	44
<b>2.4.3. İhtiyaç-kazanım teorisi</b> .....	46
<b>2.4.4. Nedensellik teorisi</b> .....	47
<b>2.4.5. Eşitlik teorisi</b> .....	48
<b>2.4.6. Beklenti teorisi</b> .....	50
<b>2.4.7. Varlık-bağlılık-büyüme (ERG) kuramı</b> .....	53
<b>2.4.8. Öğretmende motivasyon kaybı ve değersizlik hissi</b> .....	54
<b>2.5. Sosyotelizm ve Öğretmen Motivasyonu ile İlgili Yurtiçinde ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar</b> .....	56
<b>2.5.1. Yurtiçi çalışmalar</b> .....	57
<b>2.5.2. Yurtdışı çalışmalar</b> .....	58
<b>3. YÖNTEM</b> .....	61
<b>3.1. Araştırma Modeli</b> .....	61
<b>3.2. Evren ve Çalışma Grubu</b> .....	61
<b>3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı</b> .....	61
<b>3.4. Veri Analizi</b> .....	62
<b>3.4.1. Veri kontrolü</b> .....	62
<b>3.4.2. Katılımcıların demografik bilgileri</b> .....	63
<b>3.4.3. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliği ve güvenirliği</b> .....	64
<b>4. BULGULAR</b> .....	69
<b>4.1. Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler</b> .....	69

<b>4.2. Kestirimsel Testlerin Uygulanması .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.1. Öğretmenlerin cinsiyeti açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.2. Öğretmenlerin yaşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi.....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.3. Öğretmenlerin mesleki deneyimi açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi.....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.4. Öğretmenlerin yöneticileri ile çalıştıkları süre açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.5. Öğretmenlerin çalıştıkları kurum türü açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.6. Öğretmenlerin branşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.7. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi</b>	<b>75</b>
<b>4.2.8. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları üzerindeki etkisinin incelenmesi .....</b>	<b>76</b>
<b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>78</b>
<b>5.1. Sonuç ve Tartışma.....</b>	<b>78</b>
<b>5.1.1. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını sergileme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma.....</b>	<b>78</b>
<b>5.1.2. Öğretmenlerin cinsiyeti açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma .....</b>	<b>80</b>
<b>5.1.3. Öğretmenlerin yaşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma .....</b>	<b>81</b>
<b>5.1.4. Öğretmenlerin mesleki tecrübesi açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin ilişkin sonuç ve tartışma.....</b>	<b>83</b>

5.1.5. Öğretmenlerin yönetici ile çalıştıkları süre açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin ilişkin sonuç ve tartışma.....	84
5.1.6. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma .....	84
5.1.7. Öğretmenlerin branşları açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin ilişkin sonuç ve tartışma .....	85
5.1.8. Öğretmenlerin çok boyutlu motivasyon düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma.....	86
5.1.9. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları arasındaki ilişki ve etkiye dair sonuç ve tartışma.....	87
5.2. Öneriler .....	90
5.2.1. Araştırmacılara öneriler.....	90
5.2.2. Okul yöneticilerine öneriler.....	91
KAYNAKÇA .....	93
EKLER .....	0
EK-1. Veri Toplama Aracı .....	0
EK-2. Etik Kurul İzni .....	5
EK-3. Eskişehir İl Millî Eğitim Müdürlüğü İzni .....	6
ÖZGEÇMİŞ.....	7

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Öğretmen Performansını Gösteren Fonksiyon.....	39
Şekil 2.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli .....	41
Şekil 4.1. Öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri .....	71
Şekil 4.2. Öğretmenlerin mesleki deneyimi açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi .....	73

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 2.1.</b> İş Motivasyonunun Optimizasyonundaki Anahtar Ögelerin Özeti (Hoy & Miskel, 2020, s. 158).....	38
<b>Tablo 2.2.</b> Motivasyon Kuramları .....	40
<b>Tablo 3.1.</b> Katılımcıların demografik bilgileri.....	64
<b>Tablo 3.2.</b> Yönetici sosyotelizmi için keşfedici faktör analizi sonucu.....	66
<b>Tablo 3.3.</b> Öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonu için keşfedici faktör analizi sonucu .....	67
<b>Tablo 3.4.</b> Güvenirlilik analizi sonucu (Kalaycı, 2017, s. 405).....	68
<b>Tablo 4.1.</b> Yönetici sosyotelizmi ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerinin dağılımı .....	69
<b>Tablo 4.2.</b> Öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerinin dağılımı.....	70
<b>Tablo 4.3.</b> Öğretmenlerin cinsiyeti açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi.....	71
<b>Tablo 4.4.</b> Öğretmenlerin yaşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi.....	72
<b>Tablo 4.5.</b> Öğretmenlerin mesleki deneyimi açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi.....	72
<b>Tablo 4.6.</b> Öğretmenlerin yöneticileri ile çalıştıkları süre açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi.....	74
<b>Tablo 4.7.</b> Öğretmenlerin çalıştıkları kurum türü açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi.....	74
<b>Tablo 4.8.</b> Öğretmenlerin branşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi.....	75
<b>Tablo 4.9.</b> Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	75
<b>Tablo 4.10.</b> Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin dışsal düzenleme-maddesel faktörü üzerindeki etkisi.....	77
<b>Tablo 4.11.</b> Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin motive olmama faktörü üzerindeki etkisi.....	77
<b>Tablo 5.1.</b> Cinsiyete ve yaşa grubuna göre bireylerin son üç ay içinde internet kullanım oranları 2004-2023 (TÜİK, 2023) (T: Toplam, E: Erkek, K: Kadın) .....	82

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ANOVA</b>	: Tek Yönlü Varyans Analizi
<b>ÇBİMÖ</b>	: Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği
<b>KFA</b>	: Keşfedici Faktör Analizi
<b>MEB</b>	: Millî Eğitim Bakanlığı
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>YSÖ</b>	: Yönetici Sosyotelizmi Ölçeği

## 1. GİRİŞ

İnsanın en belirgin özelliklerinden biri olan iletişim, sosyal yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. İnsan dışındaki diğer türler de iletişim kurmalarına rağmen sadece insanlar sembollerle iletişim kurabildiklerinden ötürü kültür insan türüne özgüdür (Giddens, 2019). Temelde iş birliğine dayanır ve ‘biz maksatlılık’ özelliğine bağlı olarak kültürel hayata uyum sağlamanın bir yolu olarak görülmektedir (Tomasello, 2008, s. 16-21). Başkalarının davranışlarını etkileyerek bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirmeye ve bu şekilde temelde birlikte hayatta kalmaya hizmet ettiği söylenebilir.

Bireyin gelişimi ve varlığını sürdürebilmesi, başkalarıyla toplumsal bağlar kurabilmesine bağlıdır (Giddens, 2019). Başka insanlarla birlikte yaşayabilmek için de bireyin çok fazla bilgiye sahip olması gereklidir (Giddens, 2019). Bu bilgi de başkaları ile bir arada yaşarken meydana gelen bilgi birikiminden oluşan sağduyudur. Bilgiyi talep etmenin ve paylaşmanın toplumsal yaşam için bir gereklilik olduğu belirtilebilir. İnsanın en temel iletişim güdöleri, talep etmek (yardım), bilgi vermek (yardım önerisi) ve paylaşmadır (duygu ve düşünce). Ortak maksatlılık çerçevesinde belirlenir ve insanı toplumsal amaçlar doğrultusunda işbirliksel güdü ile hareket etmeye iter. Bu işbirliksel iletişim, karşılıklı fayda sağlayan yardımlaşmayı pekiştirerek sosyal bağlamı yaratır (Tomasello, 2008, s. 137). Toplum, insanı yaratırken, insan da toplumu yaratır (Giddens, 2019, s. 17).

İletişim, sosyal yaşantıda enformasyon sağlama, sosyalleşme, eğlenme gibi pek çok işleve sahiptir. Hizmet ettiği işlevler kadar sosyal yaşamda iletişimi engelleyen pek çok unsur vardır. İçinde bulunulan değişim çağında (Giddens, 2019), iletişimin de çehresi teknolojik gelişmelerle birlikte değişmektedir. Psikolojik, kültürel, sosyolojik engellerin yanı sıra teknolojinin gelişimiyle ortaya çıkan araçların aslında iletişimi kuvvetlendireceği öngörülürken sekteye uğrattığı görülmektedir. İçinde bulunulan kurumların kapsamı genişleyip, aralarındaki bağlantılar karmaşık hale geldikçe, toplumda gerçekleşen yapısal değişimler de artmaktadır (Giddens, 2019).

Bu yapısal değişimlerden birisini internet getirmektedir. ‘Hızlı bir şekilde genişleyen bir ağ sistemi olan internet’ (Turkle, 1999), insanları ‘siber alan (cyberspace)’ denilen yeni bir ortamda bir araya getirmekte ve bağlamaktadır. İnternet henüz gelişmiş toplumlarda kullanılsa da maliyetleri düşüren ve kablosuz teknolojiler sayesinde

dünyanın her yerine hızla yayılımını sürdürmektedir (Giddens, 2019). Türkiye’de internetin kullanım oranlarına bakıldığında evden internete erişim imkanı olan hane oranının %95,5 ve 16-74 yaş arasında internet kullanan birey oranının ise %87,1 olduğu görülmektedir (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2023). Kadın (%83,3) ve erkeklerin (%90,9) internet kullanım oranlarının birbirlerine yakın olduğu görülürken internet üzerinden yapılan işlemlerin resmi işlemler yapmak, mal veya hizmet satın almak, sipariş vermek ve sanal içeriklere (dizi, film vb.) ulaşmak olarak gruplandığı görülmektedir. İnternetin sadece ihtiyaçlara ulaşmak ve eğlence için değil eğitim amaçlı olarak da kullanıldığı görülmektedir. Türkiye’de interneti mesleki veya özel amaçlar doğrultusunda eğitim almak için kullanan kişilerin oranı %18,7’dir.

Görüldüğü üzere günlük yaşamda devlet dairesinde yapılabilecek resmi işlemleri gerçekleştirmek, eğitim almak, alışveriş yapmak gibi insanın ihtiyacı olan pek çok aktiviteyi yapmayı kolaylaştıran internet iletişimi de oldukça etkilemektedir. Yine TÜİK sonuçlarına göre iletişim amaçlı kullanılan sosyal medya uygulamalarının da bir hayli yüksek kullanım oranlarına sahip olduğu görülmektedir. İnternet üzerinden iletişim kurmaya yarayan hızlı mesajlaşma uygulaması WhatsApp kullanım oranı %84,9 iken fotoğraf paylaşımı ve fotoğraflara yorum yapmak, beğeni göndermek gibi etkileşim sağlayan bir uygulama olan Instagram kullanım oranı %61,4’tür. TÜİK tarafından paylaşılan grafikler incelendiğinde bu oranların yıldan yıla artış gösterdiği de açıkça anlaşılmaktadır.

İnternet, kişilere günlük yaşamın daha hızlı bir versiyonunu sağlamaktadır. İnternete erişimi olan bilgisayar ve cep telefonu gibi cihazlar ise kişilerin ‘siber alan’ denilen bu yeni sanal dünyaya erişimini sağlayarak bu yeni yaşama alışmalarını sağlamaktadır. Bu elektronik iletişim araçları, anında iletişimi mümkün kılmış ve bilginin akışını şimdiye kadar olduğundan daha hızlı bir hale getirmiştir (Giddens, 2019, s. 55). İletişimi hızlandıran ve kolaylaştıran cep telefonları ve tablet gibi akıllı cihazlar, mesafelerden doğan iletişim engellerini ortadan kaldırırken yakın ilişkileri, yüz yüze iletişimi olumsuz etkilemektedir. Kişilerin yüz yüze iletişim kurması gereken ortamlarda cep telefonlarını kullanmaları kişiler arası iletişimi kesintiye uğratmakta ve nezaketsizlik olarak algılanmaktadır (Sayiner & Akbağ, 2023). Üstelik bu durum sadece günlük yaşamda görülen bir durum değildir. Kurumsal yaşamı da oldukça fazla etkilediği söylenebilir.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, etkili ve yeterli olmalarına bağlıdır (Aydın, 2022). Örgütler ancak bu şekilde amaçlarına ulaşabilirler. Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamada koordinasyon işlevini gören örgütsel iletişimin çoğunluğu ise yüz yüzedir. Dolayısıyla örgüt içinde çalışanlar arasında sağlıklı yüz yüze iletişim önemli ve gereklidir.

Eğitim örgütleri olan okulların hedeflerine ulaşmasında da etkili iletişimin rolü büyüktür. Okullar, sürekli gelişen ve değişen topluma hazır bireyler yetiştirmeyi hedeflemektedirler. Bu yüzden de toplumsal gelişmeler ve değişimler, okulun da sürekli yenilenmesi ve bu değişimlere ayak uydurabilecek şekilde iyi yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkarmaktadır (Saygınar, 2006). Dolayısıyla örgütü amaçlarına ulaştırabilmek için toplumun nabzı tutularak okulun değişime ayak uydurması ve etkili iletişim süreçleri ile okulun ve çalışanların bu değişimlere uyum sağlaması önemlidir.

Okullar, müşterilerine (toplumda yaşayan bireyler) hizmet sağlayan toplumsal kurumlardır (Aydın, 2022). Okulda iletişim, üretim, düzenleme, yenilik getirme, sosyalleşme ve sürdürülebilirliği amaçlamaktadır (Araç, 2014). Okulda iletişimin sekteye uğraması, okul kültürünün zayıflaması, ortak vizyon yaratılamaması, karar alma süreçlerinin zarar görmesi, iletişim kalitesinin azalması vb. sonuçlar doğurabilir (Araç, 2014).

Okulda iletişimin amaçlarına ulaşmasında birleştirici rol ise okul müdürüne aittir. Okul müdürü, okulun amaçlarına ulaşmasında çalışanları etkilemeye yönelik (pozisyon gücüne) yetkiye sahip olan resmi liderdir (Lunnenburg ve Ornstein, 2013). Bu yetkinin yanı sıra okul müdürünün sahip olduğu bireysel yetenek ve kabiliyetleri de kurumu amacına ulaştırmada bireyleri harekete geçirmek için etkilidir. Okul müdürünün etki alanı geniştir (Kitana, 2016). Bu yüzden, okuldaki informal ve formal iletişim ortamında başarılı bir yöneticilik sergileyebilmek için, okul yöneticisi yetkisini kullanmaktan çok etki yollarına başvurmalı ve çevresini etkileyebilmesi için de davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmalıdır (Bursalıoğlu, 2013).

Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için çalışanları motive etmek, yönetimin bir işlevidir (Sucu, 2016). Motivasyonu artırmada yöneticinin iletişim becerileri önem arz etmektedir. Çünkü yöneticiler, örgütün iç ve dış çevresinde pek çok paydaşla iletişim halinde olduklarından zamanlarının çoğunluğunu iletişim süreçlerinde geçirmektedir. Bu iletişim süreçleri hem yüz yüze hem de iletişim araçları aracılığıyla gerçekleştirilen

iletişimi kapsamaktadır. Bu iletişim araçlarından internete erişimi olan araçlar söz konusu edildiğinde yöneticilerin internet kullanım oranları önemli hale gelmektedir. Elbette ki internette geçirilen sürenin tamamı iletişim amaçlı olmayabilir. Fakat yöneticinin internette geçirdiği sürenin yöneticinin yüz yüze ve uzaktan iletişim süreçlerini etkileyeceği yönünde tahmin yürütülebilir. TÜİK (2023) tarafından paylaşılan meslek grubuna göre bireylerin internet kullanım oranlarına bakıldığında yöneticilerin %99,4 oranında internet kullanım oranına sahip oldukları görülmektedir. Bu oldukça yüksek oran yöneticilerin internet ve internetin sağladığı olanaklardan büyük ölçüde yararlandıklarını göstermektedir. Bu yüksek internet kullanım oranının yöneticinin iletişim becerisine dayanarak olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurması beklenebilir. İletişim becerileri güçlü olan yöneticiler interneti kendi amaçları doğrultusunda akıllıca kullanabilecekken iletişim becerileri daha düşük olan bireyler için bu yüksek internet kullanım oranlarının sorun yaratması beklenebilir.

Yöneticinin iletişim becerilerinin güçlü olmasının okul kültürünü ve okulda kişilerarası iletişimi olumlu yönde etkilediği söylenebilir (Araç, 2014). Okul müdürü, okul içinde ve dışında okulun pek çok paydaşı ile iletişim halindedir. Bunlardan en önemlisi okuldaki eğitim öğretim hizmetlerinin işleyişinde en önemli role sahip olan öğretmenlerle olan iletişimidir.

Öğretmen öğretme işinde baş sorumludur (Kızmaz ve Altınışik, 2021). Öğretmenlik, eğitim ve öğretim süreçlerindeki en önemli görev olan '*kuşak yetiştirme*' rolünü üstlenen uzmanlık gerektiren bir meslektir (Kızmaz ve Altınışik, 2021). Bu yüzden okul yönetiminde en önemli süreçlerden birisinin öğretmen ile sağlıklı iletişimin kurulabilmesi olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin kendilerinden beklenen hedefleri yerine getirebilmeleri için iyi yetişmiş olmalarının yanı sıra işleri için gerekli olan çalışma koşullarının sağlanması, ihtiyaçlarının karşılanması önemlidir (Kızmaz ve Altınışik, 2021). İletişim ihtiyacı da öğretmenlerin psiko-sosyal ihtiyaçları arasında sayılabilir. Öğretmen ve yönetici arasındaki iletişim örgütün işleyişi açısından sağlıklı ve güçlü olması gerekmektedir.

İletişim çift yönlü olduğu gibi Karşılıklı Etki Teorisine göre örgüt içinde etkinin ve otorite akışının da yukarıdan aşağıya tek taraflı değil çift yönlü olduğu kabul edilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Karşılıklı iletişimde okul müdürünün öğretmenleri etkilediği kadar öğretmenlerin de okul müdürünün davranışlarını etkilemesi

beklenebilir. İnsan ilişkileri ilkelerine bakıldığında (Balcı, 2019), iletişimin karşılıklı olması gerektiği, yönetimde saydamlık gerektirdiği, adaletli davranışı ve insanın kendisini bilmesinin gerektiği görülmektedir. Eğitim sisteminin çıktısı (birey), toplumda bulunan diğer sistemlerin girdisidir (Asunakutlu ve Coşkun, 2005). Dolayısıyla yönetici ve öğretmen arasındaki sağlıklı yüz yüze iletişimin, okuldaki çoğu uygulamayı ve ortamı etkilediği gibi toplumdaki iletişimi de etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla okul müdürü, okuldaki bu dengeli iletişim ortamını sağlayabilmek için tüm paydaşlarla eşgüdüm halinde bir iletişim merkezi olarak görülebilir (Bursalıoğlu, 2013). Okul müdürünün diğer paydaşlarla iletişiminin etkilenmesi okuldaki tüm süreçlerin etkilenmesi şeklinde yorumlanabilir.

Sosyal yaşamda kişiler arası iletişimi kolaylaştıran teknolojik iletişim araçları, okulda iletişimi de kolaylaştırmıştır. Bu araçların ödevlendirme, okul ile ilgili haberleri ve duyuruları herkesle paylaşma, öğrenci velisini öğrenci ile ilgili anında bilgilendirme, elektronik etkileşimli tahtalar yoluyla dijital eğitim içeriklerini derste kullanma, sınıf içi dijital interaktif oyunlar oynama, hızlı iletişim uygulamaları ile gruplar oluşturabilme ve dolayısıyla daha büyük gruplarla daha hızlı ve daha kolay haberleşebilme gibi katkılarının olduğu görülmektedir. Bu genel katkılarının yanında yönetici ve öğretmen arasındaki iletişime de etkileri görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenin cep telefonu yoluyla anında iletişim kurabilmesi mümkündür. Hızlı mesajlaşma uygulamaları ile öğretmenler için de gruplar oluşturulabilir ve bu uygulamalar üzerinden duyuru, belge, internet bağlantısı vb. faydalı içerikler paylaşılması sağlanabilir. Önemli konuların herkesle tek tek konuşulması yerine veya herkesin okula gelip fiziksel bir toplantı yapılması yerine bu şekilde çalışanların tamamına ulaşarak tüm detayların tek seferde duyurulması sağlanabilir. Teknolojik araçlar öğretmenin de herhangi bir sorusu veya sorunu olduğunda okul yöneticisine daha kolay ulaşabilmesini mümkün kılmaktadır. Yönetici ve öğretmenin bu sayede daha hızlı ve daha kolay iletişim kurmasını sağlayan cep telefonları/akıllı telefonlar, sosyal hayatta olduğu gibi okulda da iletişimi olumsuz etkileyebilmektedir.

### **1.1. Sorun**

Cep telefonu kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte kişiler arası iletişimi olumsuz etkileyen bir iletişim engeli ortaya çıkmıştır. Phubbing-Sosyotelizm olarak adlandırılan bu durum, teknolojik cihazlardan kaynaklanan bir dikkat dağılmasını ifade etmektedir

(Özdemir, 2020). Sosyotelizm, diğer bireylerle yüz yüze iletişim halindeyken kişinin dikkatini karşısındaki birey yerine telefonuna vermesi ve iletişim kurduğu kişileri yok sayması olarak tanımlanmaktadır (Karadağ, vd., 2016). Bir çalışan ve yönetici arasındaki iletişimde yöneticinin telefonundan kaynaklı dikkatinin dağılması ise Boss Phubbing-Yönetici Sosyotelizmi olarak adlandırılmaktadır (Roberts ve David, 2017).

Yönetici sosyotelizminin, yöneticinin anlatılan konuya odaklanmasını, yönetici-çalışan arasındaki iletişimi, yönetici-çalışan arasındaki güvene dayalı ilişkiyi (Roberts ve David, 2017) olumsuz etkilediği daha önceki çalışmalarla ortaya konulmuştur. Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi olumsuz etkileyen sosyotelizm davranışının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde de olumsuz etkilerinin olabileceği düşünülmektedir. Öğretmen motivasyon düzeyinin belirli bir seviyede olması eğitimin kalitesini artırmaya yönelik önemli bir etkidir (Sucu, 2016). Kaliteli eğitim de toplumların gelişmesi ve hızlı değişimlere ayak uydurmasını sağlamak için gereklidir. Öğretmen motivasyonunun düşmesi, sadece eğitimin kalitesini olumsuz etkilemekle kalmayacak toplumsal gelişmeleri de olumsuz etkileyebilecektir. Bu yüzden öğretmenlerin motivasyonunun yüksek tutulmasının eğitimin hedeflerine ulaşmasını sağlamak açısından önemli olduğu savunulabilir. Dolayısıyla öğretmen motivasyonuna etki eden faktörlerin araştırılmasının, eğitimin kalitesini artırabilecek yöntemler geliştirebilmek açısından önemli olduğu belirtilebilir. Öğretmen motivasyonunun okul müdürlerinin örgütsel liderlik davranışlarıyla ilişkisi (Sucu, 2016), öğretmenlerin kendilerinin teknoloji kullanımının motivasyonlarına etkisi (Yiğiter, 2019) gibi öğretmenlerin motivasyonuna etki edebilecek pek çok faktörü incelemeye dönük çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Sosyotelizmin eğitim ortamlarındaki etkilerine yönelik yapılan çalışmaların genelinin öğrenci davranışlarına ilişkin (Chotpitayasunondh ve Douglas, 2016; Nedeljkovic ve Janjic, 2020) olduğu görülmektedir. Yönetici sosyotelizmi ve sosyotelizmin iş ortamına etkileri (Budnick, Rogers, ve Barber, 2020; Roberts ve David, 2017; Tandon vd., 2021; Yousaf vd., 2022) üzerine araştırmalara rastlanmış olsa da okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisinin araştırıldığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın alan yazına sosyotelizmin eğitim ortamlarına etkisini belirleme açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ile okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışının öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyip etkilemediği araştırılmaktadır.

## 1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, Anadolu Liseleri ve Meslek Liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisini açıklamaktır.

Bu amaçla öğretmenlerin görüşlerine göre Anadolu Liseleri ve Meslek Liselerinde görev yapmakta olan;

1. Okul müdürleri sosyotelizm davranışını ne düzeyde göstermektedir?
2. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını sergileme düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?
3. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını sergileme düzeyleri öğretmenlerin yaşına göre farklılık göstermekte midir?
4. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını sergileme düzeyleri öğretmenlerin mesleki tecrübesine göre farklılık göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını sergileme düzeyleri öğretmenlerin yöneticileri ile çalıştıkları süreye göre farklılık göstermekte midir?
6. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını sergileme düzeyleri öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre farklılık göstermekte midir?
7. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını sergileme düzeyleri öğretmenlerin branşlarına göre farklılık göstermekte midir?
8. Öğretmenlerin mesleklerine yönelik motivasyonları ne düzeydedir?
9. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı öğretmenlerin motivasyonunu etkilemekte midir?

sorularına yanıt aranacaktır.

## 1.3. Önem

Örgütün amacı, çalışanların verimliliği ve üretken olmalarıdır. Bu da iş motivasyonu ile yakından ilgilidir ve yöneticinin de çalışanın motivasyonu ile ilgili olması beklenmektedir. Bir liderin örgütün amaçlarına erişilmesini sağlamak için çalışanlarının motivasyonunu yönlendirmesi gereklidir (Aydıntan, 2021, s. 151). Motivasyon kişisel olarak görülmektedir fakat bireyin davranışlarını etkileyen dış unsurlardan kolayca etkilenebilmektedir. Bu etki ile bireyin motivasyonu artıp

azalabilmektedir. Bireyin motivasyonunu olumsuz etkileyen bu unsurlar tatminsizlik ve iç dengesizlik yaratabilmektedir (Aydıntan, 2021, s. 156). Örgütün çalışanlarının ihtiyaçları giderilip motive edildiklerinde ise başarılı olabilecekleri düşünülmektedir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017). Bu yüzden çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan faktörlerin yoğun bir şekilde araştırıldığı anlaşılmaktadır. Motivasyonu artırıcı faktörler olabileceği gibi, motivasyonu düşüren olumsuz faktörler de olabilir.

İhtiyaçların karşılanması motivasyonu artırıcı en önemli faktörlerden birisidir (Hoy ve Miskel, 2020). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına göre davranışlar ihtiyaçları gidermeye yöneliktir ve davranışa yönelme ihtiyaçların tatmin edilmesine bağlıdır (Aydıntan, 2021). Bu teoriye göre hiyerarşik olarak düzenlenen ihtiyaçlar piramidinde iletişim yüksek düzeyli ihtiyaçlardan (Aydıntan, 2021) olan ait olma ve sevgi ihtiyacı ve itibar ve saygı görme ihtiyacı basamaklarına dahil edilebilir. Bireyin çalıştığı kurumun yöneticisi ile sağlıklı iletişim kurabiliyor olması onda bir gruba ait olma duygusu yaratabilir ve kendisine değer verildiğini hissederse saygı ihtiyacını karşılamış olabilir. İletişim ile ilgili problemler yaşandığında ise bu durumun aksi gerçekleşerek kişinin bu basamaklardaki ihtiyaçlarının karşılanamadığı sonucuna ulaşılabilir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisine göre bu ihtiyaçlar Motive Edici Faktörler olarak gruplanmaktadır (Aydıntan, 2021). Nitelikli işgörenler için motivasyon etmenlerinin hijyen etmenlerine göre daha önemli olduğu belirtilmektedir (Aydıntan, 2021, s. 165). Öğretmenler de nitelikli işgörenler olarak sayılabileceğinden yönetici-çalışan iletişiminin öğretmenlerin motivasyonuna etki eden bir faktör olacağı tahmin edilmektedir. Bu iletişimi olumsuz etkileyebilecek bir faktör olan yöneticilerin sosyotelizm davranışının öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisinin araştırılmasının örgüt içi iletişim, örgüt kültürü konularında alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İletişim insan yaşamının her anında var olan bir süreçtir (Hoy ve Miskel, 2020) ve kişinin sağlıklı bir sosyal yaşam sürdürebilmesi için gereklidir. Toplumun birer örneği olan okullarda da iletişimin rolü çok iyi anlaşılmalıdır. İletişim, okulun yapısının temelini oluşturmaktadır (Hoy ve Miskel, 2020). Bir okulda okul yöneticisinin yerine getirmesi gereken görevleri düzenleme, çalışanları motive etme ve benzeri görevleri yerine getirmesi için gerçekleştirmesi gereken pek çok iletişim etkinliği gözlemlenebilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). İletişim, okuldaki karar verme, öğretme, motive etme vb. süreçlerden ayrılamayacağı gibi (Hoy ve Miskel, 2020) iletişim eksiklikleri okullarda çeşitli sorunlara sebep olabilmektedir.

Sosyotelizm davranışı, okullarda yaşanması muhtemel iletişim sorunlarından birisidir. Bu davranışın farklı toplumsal bağlamlarda ve farklı kişiler arasında iletişim sorunlarına yol açtığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Sosyotelizm davranışının kişiler arası ilişkileri olumsuz etkilediği yönünde sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Roberts ve David, 2017; Karadağ vd., 2016). Bu araştırmaların sonuçlarına bakıldığında sosyotelizmin farklı ortamlarda ve farklı kişiler arasındaki ilişkilerde etkileşimin kalitesini etkilediği anlaşılmaktadır.

Bireylerin birbirlerini tanımadıkları bir bağlamda yapılan bir araştırmada sosyotelizm davranışı gösteren bireyler, kendileri ile iletişim kurmakta olan kişiler tarafından kaba ve daha az ilgili bireyler olarak algılanmaktadırlar (Abeele, Antheunis ve Schouten, 2016). Sosyal bir etkileşim anında cep telefonundan mesajlaşma eylemini başlatarak karşısındaki bireye sosyotelizm davranışını gösteren bireylerin kendisine gelen bir mesaja cevap vermek durumunda kalan bireylere göre daha olumsuz izlenim yarattığı belirtilmektedir (Abeele, Antheunis ve Schouten, 2016). Bu durumda birey kendisine gelen iletişim isteğine karşılık verdiğinde, sosyotelizme maruz kalan kişi bunu bir sosyal zorunluluk olarak gördüğü için bu davranışı proaktif cep telefonu kullanımına göre daha kabul edilebilir olarak değerlendirmektedir (Abeele, Antheunis ve Schouten, 2016). Bireyin sosyotelizm davranışını herhangi bir uyaran olmadığı durumda göstermesi, davranışın kasti olarak karşısındaki kişiye bir tepki olarak gerçekleştirildiği algısı yaratmış olabilir ve bu yüzden daha çok rahatsızlığa sebebiyet vermiş olması muhtemeldir. Aynı araştırmada sosyotelizm davranışına maruz kalan bireyler iletişimin kalitesinin de bu davranıştan olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir.

Yabancılarla olan iletişimi inceleyen bu araştırmanın aksine yakın ilişkilerde sosyotelizm davranışının bireyler arasındaki iletişime etkilerini de inceleyen araştırmalar mevcuttur. Ebeveynlerin gösterdikleri sosyotelizm davranışının çocukların cep telefonu bağımlılığını geliştirmesine olan etkisinin araştırıldığı çalışmada (Zhang, Ding ve Wang, 2021), bu iki değişken arasında doğrudan ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu davranışın çocukların sosyal endişesini artırarak ve özdeğerlendirme becerilerini zedeleyerek dolaylı yoldan cep telefonu bağımlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sosyotelizm, sadece çocukların aileleri veya çevreleri ile ilişkilerini değil okul başarılarını da etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Üniversitede sınıflarda cep telefonu kullanılmasının zorluklarını belirlemeye yönelik çalışmalarında (Uğur ve Koç, 2015) sosyotelizm davranışının hem davranışı gerçekleştiren kişi hem de davranışa maruz

kalan kişilerce önemli bir dikkat dağıtıcı unsur olduğunu ve aynı zamanda sınavlarda kopya çekmek gibi illegal eylemlerle kötüye kullanılabildiğini ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada öğrencilerin tamamının cep telefonunun olduğu, %99,1'inin cep telefonunu derse getirdiği, %95'inin derste sosyotelizm davranışını en az bir veya iki kez yaptığı, %98'inin ise sosyotelizm davranışının yapıldığını en az bir veya iki kez fark ettiği belirtilmiştir. Çoğunluğun bu davranışın sınıf içinde gösterilmesinden rahatsız olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmaya katılanların %83'ü cep telefonlarının sessiz konumda diğerlerini rahatsız etmeden kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğrenciler bu davranışı sergilemeleri için farklı sebepler sunsalar da (Çevrimiçi olmak (%13), Eğlence (%13), Sıkılma (%60), Acil durum (%14)) davranışı göstermenin ve davranışa maruz kalmanın dezavantajları olduğunun bilincinde olarak bunu yapmaya devam ettikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların %80'i sosyotelizm davranışının dikkat dağınıklığına ve dersi kaçırmaya sebep olduğunu, %21'i ise akademik başarılarını olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, sosyotelizm davranışı sadece bireylerin arasındaki iletişimi etkilemekle kalmamakta aynı zamanda sınıf içi etkileşimi bozarak öğrencilerin akademik başarılarını da olumsuz olarak etkilemektedir.

Sosyotelizm davranışının ve davranışa maruz kalmanın romantik ilişkilere (Roberts ve David, 2016), üniversite öğrencilerinin iletişim becerilerine (Karadağ, ve diğerleri, 2016), çalışan bağlılığına (Roberts ve David, 2017), içsel motivasyon aracılığıyla çalışanların iş performansı ve işe bağlılıklarına (Yousaf vd., 2022), genel olarak insanlar arası iletişime (Chotpitayasunondh ve Douglas, 2018) etkilerinin araştırıldığı ve davranışı ölçmek için araçlar geliştirildiği (Chotpitayasunondh ve Douglas, 2018; Karadağ vd., 2016; Roberts ve David, 2016; Roberts ve David, 2017) görülmektedir. Bu çalışmalardan da yola çıkılarak yönetici sosyotelizminin de örgüt içinde çalışanları olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Yönetici sosyotelizmi ile ilgili ölçek oluşturulduğu (Özdemir, 2020) tespit edilmiş, yönetici sosyotelizminin farklı iş kollarından çalışanlar üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalara rastlanmış (Roberts ve David, 2017; Yousaf vd., 2022) fakat bu davranışın etkilerinin okul ortamında okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışının çalışanlara olan etkisinin daha önce araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. İletişimin oldukça önemli olduğu okullar söz konusu olduğunda okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışının öğretmenler üzerinde etkili olup olmadığının anlaşılmasının okul yöneticilerine teknoloji kullanımı, çalışanların

motivasyonu ve okul kültürü konusunda faydalı bilgiler sağlayarak etkili iletişim becerileri açısından okul yöneticilerini ve alan yazını destekleyeceği düşünülmektedir.

Örgüt, bireylerin bir araya geldiği, kendine has ayırt edici özelliklere ve ortak bir kimliğe sahip olan bir yerdir (Hoy ve Miskel, 2020). Etkili örgütlerin güçlü kültürleri vardır. Güçlü kültür, çalışanlar arasındaki samimiyeti, bağlılığı ve bütünleşmeyi destekler (Hoy ve Miskel, 2020). Örgütlerde liderin temel işlevi, örgüt kültürü oluşturmaktır. Okul kültürü oluşturmada okul yöneticisi birleştirici role sahiptir ve okul yöneticisinin iletişim becerileri okul kültürünü güçlendirmede önemlidir (Araç, 2014). Okulun tüm paydaşlarıyla etkili iletişim kurmak okul yöneticisinin sorumlulukları arasındadır (Berklan ve Hughes, 2020). Teknolojideki gelişmelerle birlikte hızlı bir şekilde yenilenen dijital iletişim araçlarının da tüm paydaşlarla üretken ve sürdürülebilir ilişkiler kurmada önemli olduğu belirtilmektedir (Berklan ve Hughes, 2020). Bilgisayar, cep telefonları ve akıllı telefonların okuldaki iletişime en çok katkı sağlayan dijital araçlar olduğu söylenebilir. Bu tür araçların iletişime katkıları (Berklan ve Hughes, 2020; Nedeljkovic ve Janjic, 2020) olduğu gibi yarattıkları iletişim sorunları da bulunmaktadır (Araç, 2014; Berklan ve Hughes, 2020; Chotpitayasunondh ve Douglas, 2016; Karadağ vd., 2016). Bu sorunların bilimsel yollarla tespit edilmesi ve dijital araçlardan kaynaklı yaşanan sorunlara etkili çözümler ortaya konması dijital araçların eğitim sistemine verimli bir şekilde entegrasyonuna olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Sosyotelizm davranışının yönetici ve çalışan arasında iletişimde problemlere yol açacağı düşünüldüğünden bu davranışın öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği varsayılmaktadır. İletişim, okulun yönetim faaliyetlerinde merkezde konumlandırılabilir (Lunnenburg ve Ornstein, 2013). Okul yöneticilerinin yönetimde geçirdikleri zamanların neredeyse %80'ini iletişim süreçlerinde kullanmakta oldukları Mintzberg tarafından ortaya konulmuştur. (Lunnenburg ve Ornstein, 2013). TÜİK (2023) tarafından yapılan çalışma da göstermektedir ki yöneticilerin teknoloji kullanma oranları %99,4 ile oldukça yüksek düzeydedir ve bu araçlardan kaynaklı iletişim sorunları yöneticilerin iş ortamında karşılaşacağı büyük sorunlar doğurabilir. Bu yüzden okul yöneticilerinin iletişim süreçlerini, kurum içi iletişimi etkileyebilecek engelleri iyi anlamaları gerektiği düşünülmektedir. Bireylerin kurum içinde sağlıklı iletişim kurma ihtiyaçlarının karşılanmamasının yönetici-çalışan arasında iletişim problemlerine yol açabileceği tahmin edilmektedir. Yönetici sosyotelizminin kurum içi iletişime olumsuz etkileri ile karşılaşıldığından sosyotelizmin ast-üst ilişkileri üzerindeki etkisinin farklı iş

alanları ve iş yerlerinde araştırılması gerekliliği bu alanda yapılan çalışmalarda da vurgulanmaktadır (Sayiner ve Akbağ, 2023). Bu çalışmanın yöneticilerin sosyotelizm davranışının okullarda yönetici-çalışan arasında bir iletişim problemi olarak ele alınıp alınamayacağı sorusunu cevaplayabileceği düşünülmektedir.

#### **1.4. Sınırlılıklar**

Araştırma 2022-2023 eğitim öğretim yılı 2. Dönem Eskişehir ili Tepebaşı İlçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumları olan Anadolu Liseleri ve Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

#### **1.5. Tanımlar**

**Sosyotelizm:** Sosyal etkileşimde bulunulması gereken ortamlarda kişilerin diğer kişilerle iletişimden kaçınarak dikkatlerini telefonlarına yöneltmeleri durumudur.

**Yönetici Sosyotelizmi:** Örgüt yöneticilerinin çalışanları ile iletişim kurması gereken ortamlarda çalışanlarıyla iletişimden kaçınarak dikkatlerini telefonlarına yöneltmeleri durumudur.

**Yönetici:** 2022-2023 eğitim öğretim yılı 2. Dönem Eskişehir ili Tepebaşı İlçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumları olan Anadolu Liseleri ve Meslek Liselerinde görev yapan okul müdürleridir.

**Öğretmen:** 2022-2023 eğitim öğretim yılı 2. Dönem Eskişehir ili Tepebaşı İlçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumları olan Anadolu Liseleri ve Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerdir.

## 2. ALANYAZIN

Bu bölümde phubbing (sosyotelizm) kavramı ve motivasyon arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere alan yazın paylaşılmıştır.

### 2.1. Phubbing-Sosyotelizm Kavramı ve Kapsamı

Phubbing, İngilizce iki sözcüğün birleşiminden oluşmuş bir sözcüktür. Telefon anlamındaki ‘*phone*’ ve hiçe sayma, görmezden gelerek hakaret etme anlamında kullanılan ‘*snub*’ sözcükleri bir araya gelerek bu kavramı oluşturmaktadır. Kavram İngilizce sözlükte, ‘*birlikte olduğunuz insanı görmezden gelerek dikkatini onun yerine cep telefonuna verme eylemi*’ olarak tanımlanmaktadır (http-1). Kelimenin kökeninde ve anlamında görüldüğü üzere, bu kavram akıllı cep telefonlarının kişiler arası iletişime getirdiği olumsuz bir alışkanlığı vurgulamaktadır (Koçak, 2021, s. 6212). Yapılan çalışmalarda oldukça yaygın, otomatikleşmiş ve kişiden kişiye bulaşabilen bir davranış olduğu tespit edilmektedir (Abeele vd., 2019). Türkçede *phubbing* teriminin karşılığı olarak alanyazındaki çalışmalarda *sosyotelizm* kavramının kullanıldığı görülmektedir (Karadağ vd., 2016; Özdemir, 2020). Bu çalışmada da kavramın Türkçesi kullanılacaktır.

Sosyotelizm, 2012 yılı Mayıs ayında Avustralyalı reklam ajansı McCann ve Macquarie Dictionary tarafından bir araya getirilen dil uzmanları tarafından kavramlaştırıldı ve tanımlandı (http-2). Terimin yaratıcısı McCann Muhasebe Müdürü Adrian Mills olmuş ve kavram ‘*Stop Phubbing Campaign*’ (Sosyotelizme Dur De) kampanyası ile kamuoyuna duyurulmuş ve yaygınlaşmıştır (Sayiner ve Akbağ, 2023). Bu kavramın ilk tanımlaması ‘*sosyal bir ortamda kişinin kendisine dikkatinizi vermek yerine telefonunuza bakarak kişiyi aşağılamak*’ şeklinde bu uzmanlar tarafından yapıldı. Kelime o zamandan bu yana pek çok ortamda ve yazında kullanılmasına rağmen sözcük yapısı ve kapsadığı davranışlar açısından farklı görüşler ve kullanımlara rastlanabilmektedir. Görmezden gelme davranışını sosyotelizm olarak nitelenmek için telefonuna bakan kişinin karşı tarafla hiç iletişim kurmaması mı gereklidir yoksa telefonuna mesaj geldi mi diye sürekli kısa kısa göz gezdirmesi yeterli midir? Sadece cep telefonuna bakmak mı sosyotelizm olarak kabul edilmelidir? Bilgisayar, tablet veya akıllı saatler de iletişimi olumsuz etkileyecek şekilde kullanıldığında kişi sosyotelizm davranışını mı sergilemiş olur?

Karadağ vd. sosyotelizm terimini, ‘*bireyin başka birey(ler)le iletişim halindeyken dikkatini akıllı telefonuna vermesi, akıllı telefonla ilgilenmesi ve algısını kişilerarası iletişimden kaçırması*’ olarak tanımlamışlardır (2016). Cep telefonu yerine akıllı telefon

kavramını tercih ettikleri görülmektedir. Sadece cihazın değil cihazın işlevlerini zenginleştiren uygulamaların, cihazın internete bağlanabiliyor olmasının, cihazın bilgisayar işlevlerine sahip olmasının da sosyotelizm davranışına yol açabileceği vurgulanmak istenmiştir. Araştırmalarında sosyotelizm kavramını çok boyutlu olarak nitelmişler ve telefon bağımlılığı, internet bağımlılığı, sosyal medya bağımlılığı, oyun bağımlılığı ve uygulama bağımlılığı kavramlarının bu davranışın oluşmasında rol oynayabileceğini belirtmişlerdir (Karadağ vd., 2016, s. 224).

Sosyotelizm kavramı araştırılırken karşılaşılan bir diğer kavram ise dijital çelinmedir (*digital distraction*) (Kurt vd., 2021). Dijital çelinme, *'bireyin herhangi bir işle meşgulken, daha çekici, eğlenceli, özgür ve baştan çıkarıcı olan dijital cihazlara ve platformlara doğru odağının kayması durumu'* olarak tanımlanmaktadır (Kurt vd., 2021, s. 51). Burada söz konusu durum bireyin eş zamanlı olarak çoklu görev gerçekleştirmek durumunda olmasıdır. Bireyin zihni birden çok işle meşgul olsa da birey her ikisini de gerçekleştiriyor gibi dursa da dijital çelinme daha çok bireyin zihninin dijital etkinlikte takılı kalması ve halihazırda yapmakta olduğu görevi göz ardı etmesi olarak açıklanabilir. Dijital çelinme, her türlü sosyal ortamda telefon, bilgisayar ve tablet gibi cihazlardan kaynaklanabilir. Dijital çelinme sosyotelizm ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Aynı kavramlar gibi algılansa da birbirlerinden farklıdırlar. Sosyotelizm, sosyal iletişim gerektiren koşullarda gerçekleşirken dijital çelinme bireyin kendi kendine bulunduğu ortamlarda belirli bir görevi icra ederken de yaşanabilecek bir durumdur. Sosyotelizm, sosyal ortamlarda dijital çelinme yaşanmasının ardından sosyal iletişimde bulunan (gerçekleştiren ve maruz kalan) kişiler tarafından algılanan bir durum olarak nitelendirilebilir.

### **2.1.1. Yönetici sosyotelizmi**

Roberts ve David (2017), *'yönetici sosyotelizmi'* kavramını alanyazına kazandırdıkları çalışmalarında bu kavramı *'bir çalışanın yöneticisi ile konuşurken veya yöneticisinin yakınıdayken, yöneticisinin dikkatinin telefonuna yöneldiği algısı'* olarak tanımlamışlardır. Araştırmacıların yönetici sosyotelizminin çalışan bağlılığına etkisini araştırdıkları çalışmalarında (2017) yöneticinin dikkatinin çalışanla iletişim halindeyken telefonuna yönelmesinin çalışan-yönetici arasındaki güvene dayalı ilişkiyi zedeleyerek çalışan bağlılığını düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Teknolojinin iş yerinde gerçekleşen kişiler arası ilişkiler üzerindeki etkilerini araştıran diğer bir araştırmalarında Roberts ve David (2020), yönetici sosyotelizminin

çalışanın yöneticisine olan güveni düşürdüğünü; birbirleri ile doğrudan ilişkili olan iş memnuniyeti ve iş performansını ise dolaylı yoldan etkileyerek azalttığını tespit etmişlerdir.

Yönetici sosyotelizminin çalışanların iş performansı ve işe bağlılıklarına etkisinin araştırıldığı çalışmada (Yousaf vd., 2022), yöneticinin sosyotelizm davranışının çalışan üzerinde stres yaratarak içsel motivasyonun düşmesine, dolayısıyla çalışanın iş performansı bağlılığının da azalmasına sebep olduğu bulunmuştur. Yöneticinin bu davranışı sergilemesinin çalışana yeterince değerli olmadığı, yönetici için bir öncelik olmadığı gibi olumsuz mesajlar vererek çalışanların işlerine yönelik içsel motivasyonlarının azalmasına sebep olduğu ileri sürülmektedir (Yousaf vd., 2022).

## **2.2. Sosyotelizm ve İletişim**

İletişim insanoğlunun en temel ihtiyaçlarından biridir. İnsan sosyal bir varlıktır. İletişim insanın hayatta kalması için bir gereksinimdir. *'En az iki insan arasında anlamlı etkileşim'* olarak tanımlanabilen (Hoy ve Miskel, 2020, s. 341) iletişim, karmaşık bir süreçtir ve her an insanın hayatında vardır (Hoy ve Miskel, 2020). Bu yüzden insanoğlu iletişimi anlamak ve tüm süreçlerini anlamlandırmak zorundadır.

Örgütsel yaşamda da iletişim, örgütsel yönetim süreçlerinin ve örgüt yapısının temelini oluşturmaktadır (Hoy ve Miskel, 2020). İletişim becerileri, etkili yönetici olma yolunda önemli araçlardır. Çünkü iletişim, karar verme, motive etme, liderlik etme ve yönetim süreçlerinden ayrı düşünülemez (Hoy ve Miskel, 2020). İyi bir yönetici, iletişim yeterliğine sahip olmalıdır. İletişim yeterliği, iletişim kurmakta olan bireyin sahip olduğu beceri ve kaynaklar olarak tanımlanabilir (Hoy ve Miskel, 2020, s. 347). Etkili yönetici kendisini anlaşılır kılabilmesi (gönderme becerisi); aktif bir dinleyici olmalı (dinleme becerisi); anladığını ve iletişim halinde olduğunu gösteren tepkiler vermelidir (geribildirim becerisi) (Hoy ve Miskel, 2020, s. 347-349).

İletişim yeterliğinin özelliklerine bakıldığında, sosyotelizm davranışını sergiliyor olmak iletişim yeterliğinin gelişmemiş olması ile ilişkilendirilebilir. İletişimde engellerin genellikle mesajı iletme ve alma adımlarında ortaya çıktığı belirtilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). İletim aşamasında kullanılan sözlü veya sözsüz iletim yöntemlerinden, göndericinin mesajı şifrelemede kullandığı referans çerçevesinin ortak olup olmamasından, alıcının mesajı deşifre ederken kullandığı referans çerçevesinin göndericinin referans çerçevesi ile ne kadar örtüştüğüne kadar pek çok farklı sebepten iletişim sorunları ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden alıcının mesajı algılaması kadar

göndericinin anlamın iletilmesini sağlamak için sahip olduğu gönderme becerilerinin de önemli olduğu söylenebilir.

Gönderme becerisi, iletişimin gerçekleştiği ortamda gürültüyü en aza indirmeyi gerektirmektedir (Hoy ve Miskel, 2020). Gürültü, iletişimi bölen herhangi bir dikkat dağıtıcı unsur olarak tanımlanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2020, s. 356). Sosyotelizm de iletişim sürecinde cep telefonunun bireyin dikkatini dağıtması olarak tanımlandığından iletişimde bir çeşit gürültü olarak nitelendirilebilir.

Çift yönlü iletişim sırasında bir kişinin cep telefonunu kullanarak iletişimden kopmasının da iletişimi oluşturan pek çok aşamayı etkilediği söylenebilir. Cep telefonu kullanırken iletişimi devam ettirmeye çalışan bireyin karşıdaki kişiyi etkili dinleyemeyeceği, mesajın tam anlaşılacağı, karşıdaki kişinin geri bildirimlerini sağlıklı takip edemeyeceği, alınan bilgiyi daha sonra kullanmak üzere saklamak için muhtemelen hatırlayamayacağı, sözsüz iletişim öğelerini (jest, mimik, zaman) takip edemeyeceği, mesaj anlaşılacağı için iletişimi sağlıklı bir şekilde sürdüremeyeceği tahmin edilebilir.

İletişim sürecinde, yöneticinin, gönderici olduğu durumda cep telefonu dolayısıyla çalışanıyla iletişimini sekteye uğratması gönderme becerilerini geliştirmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Bu beceriler etkili iletişim için gereklidir ve etkili iletişim sürekli çaba ile sağlanabilir (Lunnenburg ve Ornstein, 2013). Etkili iletişimi sağlayacak çift yönlü iletişim ortamını kurumda yaratacak olan kişiler okul yöneticileridir (Lunnenburg ve Ornstein, 2013) ve onların iletişim becerilerinin okuldaki iletişimi geliştirmek için önemli olduğu belirtilebilir.

Dinleme becerisi, çift yönlü iletişimin anlaşılır bir şekilde gerçekleşmesi için gereklidir (Hoy ve Miskel, 2020). Bir okul müdürünün yönetim aktiviteleri ile geçirdiği zamanın yaklaşık %70'ini iletişime, iletişim süreçlerinde geçen bu zamanın da %30'unu dinlemeye (Lunnenburg ve Ornstein, 2013) harcadığı düşünüldüğünde dinleme becerisinin önemi rahatlıkla anlaşılabilir. Aktif dinleme becerisi, iletişim sürecinde karşıdaki kişiye geribildirim verme, saygı duyma, iletişim kurulan kişinin anlattıklarıyla ilgilenme ve bunu beden dili ile de gösterme (göz teması, öne doğru eğilme, gülümseme vb.), katılımcı olma (soru sorma, duyguları yansıtma vb.) gibi unsurları kapsamaktadır (Hoy ve Miskel, 2020). Dinleme, çift yönlü iletişimde '*zayıf halka*' olarak nitelendirilmektedir (Lunnenburg ve Ornstein, 2013, s. 180). Etkili iletişim için alıcı

mesajı doğru anlamak için dinlerken gönderici de alıcının geribildirimini aracılığıyla mesajın doğru algılanıp algılanmadığını anlamak için birbirlerini dinlemeleri ve iletişimden kopmamaları gerektiği belirtilebilir. Aktif dinleme becerisine sahip bir dinleyicinin, iletişim ortamından herhangi bir sebeple uzaklaşmaması gerektiği söylenebilir. Bireyin iletişim esnasında cep telefonuna bakması ise iletişimden koptuğu ve ortamdaki bilişsel olarak uzaklaştığı şeklinde yorumlanabilir. Sosyotelizm davranışından dolayı gönderme ve dinleme becerileri sekteye uğrayıp anlama gerçekleşmeyeceğinden bireyin iletişim sürecinde anlamlı geribildirim vermesi de beklenemez.

İnsan çok çeşitli yollarla ve araçlarla diğerleriyle iletişim kurabilmektedir. Sözlü, yazılı, jest ve mimiklerle, görsel imgelerle, dumanla, ısıyla ve benzeri yollarla. Sözlü iletişimde araçların zenginliği iletişimin zenginliğini belirlemektedir (Hoy ve Miskel, 2020). En zengin (Hoy ve Miskel, 2020) ve açık (Lunenburg ve Ornstein, 2013) sözlü iletişim yolu, yüz yüze iletişimdir. Yüz yüze iletişimde sözlü ve görsel semboller aynı anda kullanılmaktadır. Bu da iletişimin performansını artırmaktadır. Sözlü olmayan iletişimde mesaj, kelimeler kullanılmadan gerçekleştirilen iletişim davranışı aracılığıyla iletilmektedir. Örneğin, gülmek, sarılmak, başla reddetmek gibi davranışlar veya duyguları yansıtan yüz ifadeleri sözle anlatılanları destekleyerek iletişimi güçlendirmektedir. Sözsüz iletişimde en güçlü iletişim yolu ise göz göze temastır (Hoy ve Miskel, 2020). Yazılı iletişim ise anlamayı kolaylaştırırken daha yavaş ve daha az zengin bir iletişim olanağı sağlamaktadır (Hoy ve Miskel, 2020).

İnsan, iletişim amacına bağlı olarak uygun iletişim araçlarını seçerek iletişimi zenginleştirmeye çalışmaktadır. 21. yüzyılda insan iletişimini büyük ölçüde şekillendiren ise teknolojik araçlar olmuştur. Teknolojik gelişmeler, günlük hayatta olduğu gibi iş yaşamında da iletişimin kalitesini ve miktarını etkilemektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). İnternet ve akıllı cihazlar kişiler arası iletişimi oldukça kolaylaştırmış ve hızlandırmıştır (Orhan Göksün, 2019). Akıllı cep telefonlarının bilgisayar işlevlerini kazanarak sadece iletişim kurmanın dışında pek çok işleve sahip olmaya başlamasıyla kişilerin cep telefonuna olan gereksinimleri de değişmiştir. İletişim kurma gereksinimi, yerini sosyalleşme, eğlence, bankacılık veya planlama gibi farklı gereksinimlere bırakmıştır. İletişim cihazının birden çok eylemi yerine getirebilen akıllı bir cihaza dönüşmesi, kişilerin daha fazla vaktini alarak kişiler arası yüz yüze iletişime ayrılan zamanı etkilemeye başlamıştır (Orhan Göksün, 2019). Cep telefonunun iletişimi sağlama

amacından uzaklaşarak çift yönlü iletişimi olumsuz etkileyen bir gürültü haline gelmeye başladığı söylenebilir.

İkili diyalog esnasında cep telefonu kullanımını ve sosyotelizm davranışının sergilenme durumunu, sıklığını ve süresini araştırdıkları çalışmalarında Abeele vd. (2019) 10 dakika gibi nispeten kısa bir zaman dilimindeki diyalogu gözlemlemiş olmalarına rağmen oldukça yüksek (%62) bir sosyotelizm davranışı oranı ile karşılaşmışlardır. Aynı çalışma, insanların diğer kişinin konuşma esnasındaki cep telefonu kullanımından etkilendiğini ve karşısındaki kişi cep telefonunu kullanıyorsa kendilerinin de cep telefonu kullanmaya daha meyilli olduklarını ortaya koymaktadır. Karşılıklı konuşmada birisi telefonunu kullanmaya başladığında diğer kişinin de 5 saniye içinde telefonunu kullanmaya başlayarak '*mirrored*' (aynadan yansıyan) davranış sergilediği, diğer kişinin davranışı yansıttığı görülmüştür (Abeele vd., 2019). 200 kişinin karşılıklı sosyal etkileşimde olduğu bir ortamda (restoran) gözlemledikleri 100 diyalog sırasında 87 kişinin sosyotelizm davranışını göstermiş olduğu, 100 diyalouğun %25'inde her iki kişinin de en az bir kez telefonunu kullanmış olduğu, 19 konuşmada karşılıklı iki kişinin de aynı anda telefonunu kullanmış olduğu, 200 kişiden 50'sinin hem sosyotelizm davranışı gösterip hem de bu davranıştan etkilendiği tespit edilmiştir.

### **2.2.1. Sosyotelizm ve kişiler arası iletişime etkileri**

Karadağ ve diğerlerinin (2016, s. 236-237) araştırmasında 'akıllı telefonun insan yaşamını değiştiren özelliğine ilişkin' görüşlere göre katılımcıların sosyotelizm davranışının kişiler arası ilişkileri hem olumlu hem olumsuz yönde etkilediğini düşündükleri görülmüştür. Sosyotelizm davranışının yakında bulunan kişilerle ilişkiyi zedelerken uzakta olan kişilerle ilişkiyi güçlendirdiği düşüncesine ulaşılmıştır.

Sosyotelizm davranışını sergileyen kişiler, dikkatlerini iki tarafa da verebildiklerini düşünmelerine rağmen çevreleriyle iletişimde anlatılanları hiç anlamama veya eksik anlama, göz teması kuramama veya yapmacık bir temas kurma şeklinde olumsuzluklar yaşadıklarını belirtmişlerdir (Karadağ vd., 2016, s. 241).

#### **2.2.1.1. Yakın ilişkiler**

Sosyotelizm davranışını sergileyen kişiler, aile ve arkadaşlarıyla olan yakın ilişkilerinde bu davranışın olumsuz karşılandığını ve kendilerinin de ortamdan soyutlandıklarının farkına vardıklarını belirtmektedirler (Karadağ vd., 2016, s. 239). Sosyotelizm davranışına maruz bıraktıkları karşısındaki kişilerin ciddiye alınmama, rahatsızlık, kötü hissetme, moral bozukluğu, zaman kaybı gibi olumsuz hislerini fark

etmelerine rağmen çeşitli sebepler (davranışın yaygın olduğu ve çevresindekiler tarafından artık alışıldığı vb.) göstererek bu davranışlarını normalleştirmeye çalıştıkları görülmektedir (Karadağ vd., 2016, s. 239). Kişilerin bu davranışı bu şekilde normalleştirmeleri, sosyotelizm davranışının nasıl 'norm' haline geldiğini araştıran çalışmada Karşılıklılık İlkesi (Reciprocity) ile açıklanmaktadır (Chotpitayasunondh ve Douglas, 2016, s. 11). Kişi kendisi davranışı sergiledikçe ve bu davranışa maruz kalarak daha çok gözlemledikçe davranış süreci içerisinde kabul edilebilir hale gelmektedir.

Roberts ve David, partner sosyotelizmini ilk kez araştırdıkları çalışmalarında (2016), bu kavramı kişinin duygusal ilişki yaşadığı kişinin bulunduğu ortamda dikkatinin cep telefonuna çekilmesi durumu olarak tanımlamışlardır. Çalışmalarında, partner sosyotelizminin ilişki tatmini ve bireysel iyi-oluş haline etkisini araştırmışlardır. Aynı zamanda partner sosyotelizmini ölçen bir ölçek geliştirdikleri çalışmalarında, partner sosyotelizmi davranışının romantik ilişkilerdeki memnuniyeti azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu etkinin kaygılı bağlanan kişilerde daha fazla olduğu görülmüş ve azalan ilişki memnuniyetinin de kişilerin yaşam tatminlerini azaltırken depresyonun da artmasına sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir iletişim aracı olan cep telefonunun nispeten daha güçlü ilişkiler olarak adlandırılacak romantik ilişkileri olumsuz etkilemesi, toplumda diğer kişilerle olan ilişkileri de olumsuz etkileyebileceği düşüncesini güçlendirmektedir.

Partner sosyotelizminin bu davranıştan etkilenen partnerin ilişki memnuniyeti ve kişisel iyi oluş durumu üzerindeki etkisini ve kişilerin sosyotelizm davranışına olan tepkilerini ve bu tepkilerin motive edici etkenlerini araştıran bir günlük yazma çalışmasında (Thomas, Carnelley, ve Hart, 2022), partner sosyotelizminin ilişki memnuniyetini azalttığı, öfkeye ve tepki olarak öç alma davranışına sebep olduğu bulunmuştur. Sosyotelizm davranışının yüksek algılandığı günlerde, öfke duygusunun yanında merak, kızgınlık ve dargınlık hissedildiği rapor edilmiştir. Sosyotelizme maruz kalan bireyin kısasa kısas düşüncesiyle cep telefonunu kullanarak sosyotelizm davranışını gösterdiği ve buna sebep olarak da öç almak, destek ve onaylanma ihtiyacının olduğu belirtilmektedir. Sosyotelizmin ilişkiyi olumsuz etkilediği gibi kişileri öç alma davranışına iterek ilişkide daha çok olumsuzluğa da sebep olduğu söylenebilir.

Sosyotelizm davranışının aile ilişkilerini de olumsuz etkilediği görülmektedir. Ebeveynlerin sosyotelizm davranışının çocukların cep telefonu bağımlılıkları ile olan ilişkisi araştırılmıştır (Zhang, Ding, ve Wang, 2021). Bu çalışmaya göre, ebeveynlerin

çocuklarına yönelik gösterdikleri sosyotelizm davranışı sonucunda iki faktörün çocukların cep telefonu bağımlılığı üzerinde dolaylı etkisi olduğu görülmüştür. Duygusal faktör olarak sosyal endişe ve bilişsel faktör olarak özdeğerlendirmenin ebeveynin göstermiş olduğu sosyotelizm davranışı sebebiyle çocukların cep telefonu bağımlılığı geliştirilmelerinde rol oynadığı görülmüştür. Çocuğun ebeveynine güvensiz bağlanması sonucunda oluşan bir duygu olan sosyal endişe, ebeveynin sosyotelizm davranışı sonucunda yükselerek çocuğun daha fazla cep telefonu kullanımına sebep olmaktadır. Burada çocuğun cep telefonu kullanımını ebeveynleri ile gerçekleştirebileceği sosyal etkileşimin yerine koyduğu tahmin edilmektedir. Çocuk, ebeveynin sosyotelizm davranışı sonucunda ebeveyni tarafından reddedildiği, ebeveyninin ilgisini kaybettiği veya hak etmediği duygusuna kapılmakta ve sonuç olarak çocuğun özdeğerlendirmesi olumsuz yönde olmaktadır. Öz güveni ve öz benlik algısı ebeveynin bu davranışından olumsuz etkilenmektedir.

Ebeveyn sosyotelizmi ve ergenlerin sorunlu cep telefonu kullanımı arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir araştırma (Niu vd., 2020), bu iki olgu arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermiştir. Aynı çalışmada, ebeveyn ve çocukları arasındaki ilişkinin ebeveyn sosyotelizmi ve ergen sorunlu cep telefonu kullanımı arasındaki ilişkide kısmen aracı rolü oynadığı görülmüştür. Öz-kontrol davranışının ise hem ebeveyn sosyotelizmi ve ergen sorunlu cep telefonu kullanımı arasındaki hem de ebeveyn-çocuk ilişkisi ve ergen sorunlu cep telefonu kullanımı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, ebeveyn sosyotelizmi ve ergenlerin sorunlu cep telefonu kullanımlarının birbirleri ile ilişkili olduğu ve öz kontrolü düşük bireylerde bu iki ilişkinin etkisinin daha yüksek görülebildiği şeklinde yorumlanmıştır.

Ebeveyn teknoferansı ve ebeveyn sosyotelizm davranışının ebeveynler ile çocuk arasındaki iletişime ve çocukların davranışlarına olan olumsuz etkilerin paylaşıldığı çalışmalarında, Akbağ ve Sayiner (2021), ebeveynlerin sosyotelizm davranışının aile içinde iletişim sorunlarına yol açtığını belirtmişlerdir. Sosyal dışlanma türü olarak görülen bu davranışın hem davranışı gösteren kişiyi hem de davranışa maruz kalan kişiyi olumsuz etkilediği paylaşılmaktadır. Ebeveynlerin gösterdiği sosyotelizm davranışının çocukların sorunlu cep telefonu kullanma davranışı ile, negatif yaşam doyumu etkisi ile, ergenlerde görülen depresif belirtiler ile, akademik tükenmişlik ile, ergen ruh sağlığı ile, ergenlerin göstermiş oldukları siber zorbalık davranışları ile, sorunlu benlik gelişimi ile,

bağlanma sorunları ile ilişkili olduğu belirtilmektedir ve aile içinde sosyotelizm davranışının azaltılmasına yönelik öneriler sunulmaktadır.

Sosyotelizm davranışının sadece ilişkiler üzerinde değil ilişkiler yoluyla zihinsel sağlık üzerinde de olumsuz etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur (Bai vd., 2020). Ebeveyn sosyotelizmi ve ergen sosyotelizminin ergenlerin depresif belirtileri/durumları üzerine yapılan bu çalışmada, bu iki grubun sosyotelizm davranışının ergenlerin depresif durumları ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu iki grubun sosyotelizm davranışları birbirleri ile uyum içinde artarsa ergenlerde görülen depresyon belirtilerinde de artış, bu iki grubun sosyotelizm davranışları arasındaki fark artarsa belirtilerde azalma olacağı vurgulanmıştır. Bu çalışmanın dikkat çekici yanı ergenlerin kendi sosyotelizm davranışlarının kendi depresif durumlarını artırması olarak yorumlanmıştır. Algılanan ebeveyn sosyotelizminin ileri çocukluk ve ergenlik döneminde görülen depresyon ile pozitif yönde ilişkili olduğu da başka bir çalışmanın (Xie ve Xie, 2020) sonucu olarak alan yazında yer almaktadır. Buradan hareketle, sosyotelizm davranışının hem davranışı gösteren hem de davranıştan etkilenen kişileri olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılabilir.

### ***2.2.1.2 Sosyotelizm ve yabancılarla ilişkiler***

Sosyotelizmin sadece birbirini tanıyan kişilerle olan ilişkileri değil birbirine yabancı kişilerle olan iletişime de etkilerini gösteren araştırmalar mevcuttur. Cep telefonunun bulunduğu ortamda bir araya gelen birbirine yabancı kişilerin daha az Duchenne gülüşü (gerçek beğenme ve olumlu hisleri gösteren gülüş) sergiledikleri bulunmuştur (Kushlev vd., 2019).

### ***2.2.1.3 Sosyotelizm ve iş ilişkileri***

Sosyotelizm davranışının iş ortamındaki kişiler arası ilişkilere olan etkisini araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların ulaştıkları sonuçlarda ortak olan nokta yöneticilerin gösterdikleri sosyotelizm davranışının çeşitli açılardan çalışanların üzerinde olumsuz etkiye sahip olmasıdır.

Roberts ve David (2017, s. 213) tarafından yapılan yönetici sosyotelizminin çalışan bağlılığına etkisini araştırdıkları çalışma, yöneticinin sosyotelizm davranışının çalışanların yöneticiye olan güvenini sarsarak çalışan bağlılığını düşürdüğünü göstermektedir.

İşyerinde sosyal medya kullanımı, sosyotelizm davranışı ve FoMO (Fear of Missing Out) arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada (Tandon vd., 2022), FoMO ile

sosyotelizm davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. FoMO, sosyal medya sebebiyle insanların yaptıkları etkinliklerden uzak kalma endişesi, korkusu olarak tanımlanmaktadır (http-3) ve bahsedilen çalışmada işyerinde sosyotelizm davranışının gösterilmesine yol açan bir etmen olarak ifade edilmiştir. Aynı çalışmada, sosyotelizm davranışı ile işyerinde nezaketsizlik ve işyerinde tükenmişlik hissi arasında da bir pozitif ilişki tespit edilmiştir. Sosyotelizm davranışını gösteren kişinin aynı anda hem sosyal medya ve cep telefonundan aldığı bilgiler hem de işyerindeki görevlerini yerine getirmesi için gerekli bilgileri işlemekte zorlanarak bir yorgunluk ve tükenmişlik hissi yaşayabileceği ve sosyotelizm davranışı sebebiyle telefonda geçirdiği vakit dolayısıyla işyerindeki temel nezaket kurallarını es geçebileceği şeklinde yorumlanmıştır. Aynı çalışmada, çalışmanın hipotezleri ile çelişen bir sonuç da elde edilmiştir. Sosyotelizm davranışının işyerindeki yaratıcılığı olumsuz etkilemesi beklenirken ikisi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bu da kişilerin işyerinde cep telefonu kullanmalarının daha yaratıcı fikirler ve çözümler üretmesini sağladığı, cep telefonlarını sadece sosyal medyada gezinmek için değil, yaratıcı fikirlere kaynaklık edecek araştırmalar yapmak için kullanabilecekleri şeklinde yorumlanmıştır.

### ***2.2.1.3 Sosyotelizm ve okulda iletişim***

Eğitim kurumlarında sosyotelizmin etkilerini araştıran çalışmalara bakıldığında genel olarak öğrenciler ve öğrencilerin iletişim ve eğitim süreçleri üzerindeki etkilerinin araştırmalara konu edildiği görülmüştür. Okul çağındaki gençlerin internet kullanım oranlarına bakıldığında, internet sayesinde kişilerin yanlarında taşıyabildikleri küçük bir bilgisayara dönüşen cep telefonlarının öğrencilerin günlük hayatlarının yanında eğitim öğretim ortamlarındaki yaşantılarını da etkilemeleri beklenen bir durumdur. TÜİK (2023) verilerine göre, 16-24 yaş arasındaki bireylerin son üç ay içindeki internet kullanım oranının %96,6 olduğu görülmektedir. 2004 yılındaki %26,6'lık bir oran ile farka bakınca internet kullanım oranlarının ergen kategorisine giren gençler arasındaki kullanımının çok büyük oranda yükseldiği görülmektedir. Bu yaygın kullanımdan yola çıkarak öğrenciler arasında sosyotelizm davranışının yüksek olduğu çıkarımında bulunulabilir. Araştırmaların da bunu destekler sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Öğrenciler, sosyotelizmi saygısızca gösterilen ve sinir bozucu bir davranış olarak nitelermelerine rağmen başkalarına karşı sosyotelizm davranışı gösterdikleri görülmektedir (Aagaard, 2019).

Okul örgütünde iletişim, öncelikli olarak öğrenme ve öğretme dışında pek çok amaca hizmet etmektedir. Üretim ve düzenleme, yenilik, bireysel sosyalleşme ve sürdürülebilirlik okulun amaçlarıdır (Hoy ve Miskel, 2020). İlk iki amaç öğretme ve öğrenme süreçleri, program oluşturma, yeni fikirler üretme ile ilgili iken son iki amaç ise kişilerin bireysel hedefleri ve örgütün hedeflerini birleştirip bireylerin örgütün hedeflerini içselleştirmelerini sağlamak için motivasyonlarını etkilemeye yönelik amaçlardır.

İletişim, örgüt çalışanları için ortak anlamlar oluşturarak örgütün hedeflerine ulaşmasındaki motivasyonlarını artırmayı sağlamaktadır (Hoy ve Miskel, 2020). Okul örgütünün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için öğretmenlerin motivasyonlarını artıracak kişiler ise okul yöneticileridir. Öğretmenlerin içinde bulunduğu koşulların oluşumunda merkezi yönetimin etkilerinin de bulunduğu belirtildiği gibi bazı koşulların okul bazında yönetici tarafından yok sayılmaları, kötü yönetim ve hatta kötü muameleden kaynaklandığı belirtilmektedir (Leithwood ve Beatty, 2008). Öğretmenliğin duygusal yükü fazla olan bir meslek olduğu belirtilmekte ve öğretmenlerin çalışmalarının ve öğrencilerin öğrenmelerinin içsel durumlarından (düşünce ve duygular) etkilendiği söylenmektedir. Duygular, öğretmenlerin yaptığı işi anlamlı kılarken aynı zamanda öğretme işinin ne kadar karmaşık, yoğun ve bireylerarası iletişime dayalı bir meslek olduğunu da göstermektedir (Leithwood ve Beatty, 2008, s. 5). Öğretmenlerinin belirli duygu durumlarının da yöneticilerin davranışlarından yüksek oranda etkilendiği belirtilmiştir (Leithwood ve Beatty, 2008). Liderin ve lider davranışının, okulun ve sınıfın çalışma koşullarını etkileyerek dolaylı yoldan öğretmenlerin düşünceleri ve duyguları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Bu da öğretmenlerin okul içi ve sınıf içi eylemlerini ve mesleklerine olan bağlılıklarını etkilemektedir (Leithwood ve Beatty, 2008, s. 10). Çalışma koşullarının öğretmen duyguları üzerinde doğrudan ve dolaylı bir etkisinin bulunduğu ve liderliğin de çalışma koşullarını doğrudan etkilediği anlaşılmaktadır (Leithwood ve Beatty, 2008). Liderin öğretmenle iletişiminin çalışma koşulları, dolayısıyla öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Okulda iletişim, resmi iletişim ağları, resmi olmayan iletişim ağları ile sağlanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2020, s. 361-369). Resmi iletişim ağları hiyerarşik olarak kurum içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya gerçekleşen iletişimi, okul içinde sosyal ilişkilerle oluşan hem dikey hem de yatay olarak gerçekleşen iletişimi belirtmektedir. Okulda iletişimin kalitesi, örgütte alınan kararları, yönetici ve çalışan

davranışını, idari kontrolün sağlanmasını, sorunların çözümünü, doğru bilgi paylaşımını, sağlıklı sosyal ilişkilerin oluşmasını, koordinasyonun sağlanmasını etkiler. Okulda iletişimin bozulması, tüm bu süreçlerin olumsuz etkilenmesi anlamına gelmektedir. İletişimin bozulmasının sebebinin yöneticinin gösterdiği bir davranış olması, resmi iletişimi sekteye uğratacağı gibi resmi olmayan iletişimi de olumsuz etkileyebilir ve okuldaki olumlu iklimin olumsuz etkilenmesine sebebiyet verebilir.

Okul yöneticisinin okuldaki görevlerini yerine getirirken yüz yüze iletişim süreçleriyle toplamda geçirdiği sürenin iş zamanının %59'u olduğu, cep telefonu ile görüşmelerinin ise iş zamanının %5,8'ini oluşturduğu belirtilmektedir (Lunnenburg ve Ornstein, 2013). Okuldaki iletişimin gelişmesini sağlayacak kişi olan okul yöneticisinin sözel ve sözel olmayan iletişim becerilerinin gelişmiş olmasının sağlıklı iletişim kurulan okul ortamları için elzem olduğu söylenebilir.

Okulda iletişimde, öğretmenler okul yöneticileri ile kurdukları yüz yüze iletişime duygusal bir değer atfetmektedirler. Bir çalışmalarında Leithwood ve Beatty (2008, s. 114-115), iletişim eksikliği veya tek yönlü iletişim olumsuz duygusal deneyimlerle ilişkilendirilirken, etkileşim içeren çift yönlü iletişim ise olumlu duygusal deneyimlerle ilişkilendirilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından bilinmeyi ve fark edilmeyi anlamlı buldukları ve bu davranışları sergileyen bir okul yöneticisi ile iletişimlerinin kendilerini değerli hissettirdiği sonucuna varılabilir.

### **2.2.2 Sosyotelizm davranışının davranışı gösteren (sosyotelist) kişiler üzerindeki etkileri**

Karadağ ve diğerleri (2016, s. 232-235), sosyotelizmi bağımlılık olarak tanımladıkları çalışmalarında, sosyotelizm davranışını gösteren bireylerin bu davranışı “çok sık” düzeyinde sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Bu kişiler telefonu iletişim ve haberleşme dışında sosyal medya, duygusal ihtiyaçlar ve ilişkileri için kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre bu kişiler akıllı telefon kullanmadıklarında ise çoğunlukla gerginlik, tedirginlik ve endişe duyduklarını, beklenti içinde kaldıkları ve eksiklik hissettiklerini dile getirmişlerdir. Bu bölümde belirtilen hislerin tamamının olumsuz olması dikkat çekicidir. Bu sonuç akıllı telefonların bağımlılık yarattığı şeklinde yorumlanabilir.

İnternet bağımlılığı ve Fear of Missing Out (FoMO) olarak adlandırılan, genellikle sosyal medya bağımlılığına sahip olan bireylerin duygu durumlarını tanımlayan ‘bir gelişmeyi kaçırma korkusu’ nun cep telefonu bağımlılığını yordadığı bilinmektedir

(Chotpitayasunondh ve Douglas, 2016, s. 12-14). Cep telefonu bağımlılığının da sosyotelizm davranışının gösterilme ve bu davranışa maruz kalma sıklık ve süresini artırdığı düşünülmektedir. Chotpitayasunondh ve Douglas tarafından sosyotelizmin nasıl norm haline geldiğinin araştırıldığı çalışmada (2016), bu davranışın kadınlar tarafından daha sık ve daha uzun gösterildiği tespit edilmiştir. Karşılıklılık ilkesine dayanarak, kadınların bu davranışı kendileri sıklıkla gösterdikleri, erkeklerin de bu davranışa maruz kalıp gözlemleyerek normal olarak kabul ettikleri çıkarımı yapılmaktadır (Chotpitayasunondh ve Douglas, 2016, s. 15-16).

Sosyotelizm davranışını gösteren kişiler, bilgiye ulaşmada kolaylık ve hız sağladıkları için ve bireylere farklı bakış açısı kazandırdıkları için akıllı telefonların kişisel gelişimlerine olumlu etkileri olduğunu düşünmektedirler.

Sosyotelizm davranışını ölçmek için çok boyutlu ve genellenebilir bir ölçek geliştirdikleri çalışmalarında Chotpitayasunondh ve Douglas (2018), sosyotelizm davranışı için dört boyut tespit etmişlerdir: nomofobi (cep telefonsuz kalma veya cep telefonunu kullanamama endişesi veya korkusu (http-4), kişilerarası çatışma, çevreden soyutlanma, sorunu kabullenme.

Ebeveyn sosyotelizminin ve ergen sosyotelizmin ergen depresif belirtilerine etkilerini belirlemek üzere yapılan çalışmanın (Bai vd., 2020) sonuçlarına göre, ergenlerin depresif durumlarını her iki tarafın da gösterdiği sosyotelizm davranışı etkilemektedir. Bu çalışmaya göre; sosyotelizm davranışını gösteren bireylerin zihinsel sağlıklarının bu davranıştan olumsuz etkilendiği sonucuna varılabilir.

Sosyotelizm davranışının sosyal bir ortamda (restoran) önce gözlemlenip sonra da kişilere anket uygulanarak incelendiği bir çalışmada (Abeele vd., 2019), 200 kişinin %43,5'inin sosyotelizm davranışını gösterdiği fakat bu kişilerin yaklaşık %25'inin diyalog içerisinde her iki tarafın da telefon kullanımını doğru hatırlayamadığı tespit edilmiştir. 10 dakikalık diyalog esnasında telefonlarını kullanan kişilerin (87 kişi) %32'si kendilerinin telefon kullandığını hatırlamamış, %17'si de yanlış hatırlamıştır. Bu oranlar kişinin kendi gösterdiği sosyotelizm davranışının hatırlanmasında zorluk yaşandığı şeklinde yorumlanabilir.

Sosyotelizm davranışının davranıştan etkilenen kişilerin zihinsel sağlıklarına etkilerinin yanında (Bai vd., 2020; Xie vd., 2020), davranışı sergileyen kişiler üzerinde de etkilerinin olup olmadığı yönündeki araştırmanın (Liu vd., 2021) sonuçlarına göre

sosyotelizm davranışının davranışı gösteren ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerini artırarak onları depresyona daha yatkın hale getirmektedir. Araştırmada, sosyotelizmin, mesleki tükenmişlik aracılığıyla dolaylı yoldan depresyonu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.2.3. Sosyotelizm davranışının davranışa maruz kalan kişiler üzerindeki etkileri**

Sosyotelizm davranışının bu davranışa maruz kalan kişiler üzerinde genellikle olumsuz etkilere sahip olduğu görülmektedir. Sosyotelizm davranışını gösteren kişiler kendileri bu harekete maruz kaldıklarında kendi yaptıkları davranışın yanlışlığının farkına vardıklarını, buna karşı genellikle tepki verdiklerini ve kızgınlık, değersizlik, umursanmıyormuş gibi hissettiklerini belirtmişlerdir (Karadağ vd., 2016, s. 238).

Ebeveyn sosyotelizminin ve ergen sosyotelizmin ergenlerin depresyon belirtileri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada (Bai vd., 2020), ergenlerin depresif durumlarını her iki tarafın da gösterdiği sosyotelizm davranışı etkilemektedir. Bu çalışmaya göre; hem sosyotelizm davranışını gösteren bireylerin hem de başkaları tarafından sergilenen sosyotelizm davranışına maruz kalan bireyler olan ergenlerin (bu çalışmada bu kişiler ergenlerdir) zihinsel sağlıklarının bu davranıştan olumsuz etkilendiği sonucuna varılabilir. Bu sonuçlar, sosyotelizm davranışının sadece bu davranışa maruz kalıp ondan etkilenen kişiler için değil aynı zamanda bu davranışı sergileyen kişiler için de zararlı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Sosyotelizm ve depresyon arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan diğer bir araştırmada (Xie vd., 2020), sosyotelizm davranışına maruz kalmanın özgüvenin aracı rolüyle depresyon ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Sosyotelizm davranışına maruz kalma kişilerde karşılardaki kişinin cep telefonunda yaptığı etkinliğin kendilerinden daha önemli olduğunu hissetmelerine sebebiyet vererek sağlık açısından olumsuz olarak algılanan depresyona yola açabileceği söylenmektedir. Kişilerin bağımlılık düzeylerinin de sosyotelizm davranışına maruz kalma ve özgüven arasındaki ilişkide koruyucu bir faktör olmaktan çok risk faktörü olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Özgüvenin de depresyon ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Sosyotelizm davranışının sosyal bir ortamda (restoran) önce gözlemlenip sonra da kişilere anket uygulanarak incelendiği daha önce de bahsedilen araştırmada (Abeele vd., 2019), 10 dakikalık diyalog sırasında sosyotelizm davranışına maruz kalan kişilerin (86 kişi) %33,7'si diğerlerinin telefon kullandığını hatırlamamış, %18,5'i de yanlış hatırlamıştır. Yapılan davranış ile hatırlanan arasındaki bu tutarsızlığı sosyotelizm

davranışının otomatikleşmiş ve sosyal olarak yerleşmiş olabileceği şeklinde yorumlamışlardır. Bu yüzden de davranışın gerçekleştiğinden, kendilerine karşı yapıldığından veya kendilerinin başkalarına karşı yaptıklarının farkında olmadan sosyotelizm davranışının ortaya çıktığı söylenebilir.

### **2.3. Sosyotelizm ve Teknolojik Bağımlılıklar**

Sosyotelizm, sosyal ortamlarda karşılıklı iletişimden kaçınma olarak tanımlanmıştır. Alan yazında çeşitli çalışmalarda sosyotelizm ile teknolojik bağımlılıklar arasında bir ilişki bulunmuştur (Chotpitayasunondh ve Douglas, 2016; Nie, Wang ve Lei, 2020; Orhan Göksün, 2019; Oulasvirta vd., 2012; Tandon vd., 2022; Yousaf vd., 2022). Bireyleri sosyotelizme iten farklı psikolojik kaynaklar olabileceği gibi sosyotelizm kavramı genellikle iletişim bozukluğu ve telefon/internet bağımlılığı ile ilişkilendirilmektedir (Karadağ vd., 2016; Mert, 2023). Bu noktada iletişim bozukluğu, bireyin yüz yüze iletişim kurmadaki eksiklikleri, iletişim becerilerinden yoksunluğu vb. iletişimi sekteye uğratabilecek sorunlardan bahsedilebilir. Telefon/internet bağımlılığı denildiğinde aşağıda başlıklar halinde anlatılan üç farklı kavramdan söz edilebilir: cep telefonu bağımlılığı, gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO) ve cep telefonundan uzak kalma korkusu (nomophobia).

#### **2.3.1. Sosyotelizm ve cep telefonu bağımlılığı**

Cep telefonlarının iletişim işlevi dışında internete bağlanma, fatura ödeyebilme ve benzeri farklı işlevler kazanmasıyla birlikte küresel olarak cep telefonu kullanımında artış görülmektedir (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2022). Deloitte şirketi tarafından 31 ülke, 5 kıta ve 53000 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada cep telefonu kullanım oranlarının gelişmiş ülkeler için %91, gelişmekte olan ülkeler için %90; akıllı telefon kullanım oranlarının ise sırasıyla %80 ve %82 olduğu görülmektedir (2022). Kullanılmaya başlandıkları süreler arasında yaklaşık 30 yıl olmasına rağmen henüz 10 yıl önce kullanılmaya başlanan akıllı telefonların çok hızlı bir şekilde cep telefonu kullanım oranını yakalamış olması yaygınlaşma hızı ve oranı hakkında bilgi vermektedir. Cep telefonu kullanımının yaygınlaşmasının en belirgin sebebi cep telefonlarında kullanılan 4G bağlantısı olarak görülmektedir (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2022). 4G cep telefonu bağlantısı çoğu ülkede %50'nin üzerinde iken, katılımcıların çoğunluğu 4G bağlantısının evde wifi bağlantısından daha hızlı olduğunu belirtmektedir (Gelişmiş ülkelerde %27, Gelişmekte olan ülkelerde %37) (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2022). Cep telefonunun iletişim dışında pek çok farklı işlev için kullanıldığı, başka akıllı

cihazlarla da (akıllı saat vb.) bağlantı kurduğu düşünülduğünde bu oranlar kabul edilebilir olarak görülebilir. Bu oranlarda dikkat çekici olan toplum içinde yaygınlık oranından ziyade bağımlılık olarak görülebilecek düzeydeki kullanımlardır.

Deloitte tarafından yapılan bu çalışmada katılımcılara cep telefonlarına sabah kalktıklarında ilk beş dakika içindeki erişim sıklıkları, gün-gece içinde cep telefonlarını kontrol etme sıklıkları sorulmuştur. Gelişmiş ülkelerde katılımcıların %33'ü sabah ilk 5 dakikada cep telefonlarını kullandıklarını, %40'ı gece (uyku saatleri içinde) cep telefonlarını herhangi bir sebeple kullandıklarını, %17'si ise gün içinde telefonlarını 50 kez ve üzerinde kontrol ettiklerini belirtmişlerdir. Gün içinde uyanık saatler içinde kullanım yaklaşık olarak 20 dakikada 1 kez kullanıma karşılık gelirken, gece uyku saatlerinde kullanıcıların neredeyse yarısının telefonunu kullanıyor olması cep telefonu bağımlılığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Cep telefonu kullanımının hangi alışkanlıklara yol açtığını ve bunun insan-bilgisayar etkileşimindeki rolünü açıklamaya çalışan bir diğer araştırmada da (Oulasvirta vd., 2012) cep telefonlarının '*kontrol etme*' davranışına/alışkanlığına sebebiyet vererek cep telefonunda yapabilecek diğer aktivitelere önayak olduğu ve böylece genel cep telefonu kullanım sıklığını artırdığı belirtilmiştir. Bu kontrol etme davranışının dizüstü bilgisayar ile karşılaştırıldığında genel olarak cep telefonlarına özgü bir davranış olduğu anlaşılmaktadır. Cep telefonu kullanım oranlarına bakıldığında bu bağımlılığın kadınlarda daha yüksek olduğu da (Sestir, 2020) görülmektedir. Cep telefonu kullanımına bağlı bu alışkanlıklar ise kullanıcıların kendileri tarafından sorunlu olarak algılanmamaktadır. Bu davranışların kullanıcılar tarafından '*eğlence, zaman öldürmek/vakit geçirmek ve bilgi alma/farkındalık kazanma*' amaçlı davranışlar olduğu belirtilmiş olsa da (Oulasvirtavd., 2012) Kullanımlar ve Doyumlar Teorisi'ne göre bireyleri sosyal ortamlarda cep telefonu kullanmaya iten şeyin geçici duygular (can sıkıntısı, boş vakti değerlendirme, FoMO) olduğu belirtilmektedir (Mert, 2023). Bu duygular da bireylerin anlık davranışlar sergileyerek anlık olarak bu duyguları hafifletmeye çalışmalarına sebep olur. Cep telefonu kişilere bu anlık rahatlama olanağını tanımaktadır. Oyun oynama, sosyal medyada gezinme vb. faaliyetler bireylere arzu ettikleri kısa süreli rahatlama ve sikkınlığı geçirme hissini tanımaktadır.

Sadece cep telefonu kullanımının değil, cep telefonun ortamda bulunmasının dahi hem sosyal ilişkilere (Przybylski ve Weinstein, 2013) hem de bilişsel süreçlere etkisinin (Niu vd., 2022) olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Cep telefonunun bulunduğu

ortamda iletişim kurmakta olan kişilerin yanıt verme sürelerinin uzadığı ve konuşmada düşük doğruluk düzeyleri tespit edilmiştir (Niu vd., 2022).

### **2.3.2. Sosyotelizm ve FoMO**

Fear of Missing Out (FoMO: gelişmeleri kaçırma korkusu), kişilerin bir şeyleri kaçırmamak ve çevrim içi topluluğun bir parçası olabilmek için cep telefonlarını ve benzer iletişim cihazlarını (tablet vb.) normalden daha sık kontrol etmeleri davranışdır (Wegmann vd., 2017). Wegmann ve diğerlerinin yapmış olduğu çalışma (2017) bu davranışı sergileyen kişilerin iletişim uygulamalarını kullanma davranışlarının takıntılı ve bağımlılık yapıcı şekilde olduğunu belirtmektedir. Bu davranışlar FoMO davranışını tetiklerken FoMO da internete erişim sıklığını artırdığından problemli sosyal medya kullanımına sebebiyet verebilmektedir (Mert, 2023). İnternet üzerinden gerçekleştirilen iletişimi yüz yüze iletişim imkanlarına tercih edenlerin FoMO davranışının aracı rolüyle bu kişilerin iletişim uygulamalarının kullanımı üzerindeki kontrolüne zarar verdiği görülmektedir. Bu davranışın aynı zamanda gerçek hayatın problemlerinden uzaklaşma beklentileri ile pozitif ilişki içinde olduğu da tespit edilmiştir.

FoMO duygusunu yordadığı düşünülen etkenleri (kaygılı bağlanma, can sıkıntısına yatkınlık, depresyon) araştırmayı hedefleyen bir diğer çalışmada (Holte ve Ferraro, 2020), can sıkıntısına olan yatkınlığın, kaygı ve depresyonun etkisi üzerinde aracı rolü ile FoMO duygusunun ortaya çıkmasına etki ettiği, FoMO duygusunu yordadığı görülmüştür. Bu bulgular, kaygılı bağlanan kişilerin ve can sıkıntısına yatkın olan kişilerin FoMO duygusunu yaşamaya daha çok meyilli oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bireyin kişiliğinin, sorunlu internet kullanımının ve FoMO yatkınlığının kişinin genel iyi oluş haline etkisinin araştırıldığı çalışmada da (Stead ve Bibby, 2017) FoMO ve sorunlu internet kullanımının kişinin genel iyi oluş hali ile negatif korelasyon gösterdiği belirtilmektedir. Kişiler bir şeyleri kaçırma korkularının ne kadar yüksek olduğunu belirttilerse iyi oluş durumlarının da o kadar düşük olduğu belirtilmiştir. Buradan hareketle, FoMO duygusunun sadece sosyal medya kullanımını artırdığı değil aynı zamanda genel iyi oluşu etkileyen sağlıksız davranışlara da yol açtığı söylenebilir.

Çoğunlukla öğrencilerden oluşan katılımcılarla yapılan araştırmaların (Stead ve Bibby, 2017; Tandon vd., 2022) dışında, Budnick ve diğerlerinin (2020) araştırması FoMO kavramının işyerinde çalışan sağlığı ve motivasyonu üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırma olmuştur. İşyerinde FoMO davranışını ölçmek için bir ölçek geliştirdikleri çalışmada, FoMO davranışının mesleki tükenmişlik, mesajları sık sık

kontrol etme davranışı ve bireylerin işyerindeki genel iyi oluşları üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. İşyerindeki bu davranışı ölçeceklerinden kavramı yeniden tanımlamışlardır: *'bireyin işten uzak veya işle bağlantının az olduğu durumlarda değerli iş olanaklarını kaçırmaya eğilimi dair diğer çalışanlarla ilgili olarak duyduğu yoğun kaygı'* (Budnick, Rogers ve Barber, 2020, s. 1-2). Çalışmaların sonucunda ölçeğin *'bilgisel dışlanma'* ve *'ilişkisel dışlanma'* olmak üzere iki faktör üzerinde yoğunlaştığı, FoMO davranışının işle ilgili iletişime yönelik mesajları kontrol etme ve işe bağlılığı yordadığı, çalışan sağlığı ve motivasyonuna etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kişilerin işyerindeki iletişim ağından kopmamak için mesajları kontrol etme davranışını göstermeye meyilli olduğu, iletişimin ve bilgi ağının dışında kalmamak için bu duygunun kişileri işle alakalı teknolojileri kullanmaya motive ettiği söylenebilir. Bu teknolojileri daha çok kullanmanın da sosyotelizm davranışına yol açabileceği tahmin edilebilir.

Kişilerin sosyal medya kullanımlarında kişisel eğilimlerin FoMO durumunu yaratarak tepkisel sosyal medya kullanımına (CUS-Compulsive use of social media) yol açarak iş performansı ve üretkenlik üzerinde etkileri olduğu bulunmuştur (Tandon vd., 2021). Bireyin diğerlerinin ilgisini daha çok çekmek amacıyla sosyal medyadaki kendisini sunuş şeklini belirten bireyin sergileme merakı (exhibitionism) ve sosyal medyayı başkaları ile ilgili bilgi alma amaçlı kullanma dikizcilik (voyuerism) davranışlarının FoMO ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Kişilerin sürekli güncel olma/kalma meyillerinin FoMO davranışını yordadığı bulunmuştur. Bu ikisinden göstermecilik olarak da adlandırılabilir sergileme merakının diğerinden daha çok FoMO duygusuna yol açtığı tespit edilmiştir. Kişilerin bu şekilde kendilerini sosyal medyada sergileme merakı ve sosyal medyayı bilgi kaynağı olarak kullanmaları FoMO kaygı durumunu oluşturmakta, bireyler bu kaygı durumundan kaçınmak için tepkisel sosyal medya kullanımını artırmakta ve işte çalışmak için geçen vakitlerini de buna ayırmaktadırlar.

Sosyal medya kullanımı ile iş performansında azalma ve erteleme davranışları arasında da güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (Tandon vd., 2021). FoMO kaygı durumunun kişileri sosyal medya kullanmaya iterek bağımlı davranışlar göstermelerine sebep olduğu söylenebilir. Problemler sosyal medya davranışı gösteren bireylerin daha fazla sosyotelizm davranışı sergiledikleri araştırmalar mevcuttur (Karadağ vd., 2016; Mert, 2023; Sayiner ve Akbağ, 2023).

### 2.3.3. Sosyotelizm ve nomophobia

Nomophobia İngilizce dilinde ‘no mobile phone’ (cep telefonu yok) sözcük grubunun kısaltılmış hali ‘nomo’ ile ‘phobia’ (korku) kelimesinin birleşiminden oluşturulmuş bir terimdir (Nie, Wang ve Lei, 2020). Cep telefonu olmadan veya onu kullanmadan kalınan duruma dair korku (http-4), ‘cep telefonundan ayrılma kaygısı’ (*‘smartphone separation anxiety’*) (Nie, Wang ve Lei, 2020) olarak tanımlanmaktadır.

Cep telefonundan ayrı kalma kaygısının kişinin cep telefonuna veya cep telefonunun sunmuş olduğu eğlence vb. aktivitelere olan bağlılığının getirdiği olumsuz psikolojik sonuçlardan kaynaklanabileceği belirtilmektedir (Nie, Wang ve Lei, 2020). Bu kaygının cep telefonunun kendisinden mi yoksa sunduğu olanaklardan mı kaynaklandığını araştırdıkları çalışmada Nie vd. (2020), alternatif iletişim araçlarının cep telefonundan uzak kalındığında oluşan kaygıyı azaltmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Cep telefonunun yarattığı kullanım faydası veya ihtiyacının başka araçlarla karşılanamayacağı ve içinde bulunulan dijital çağda kişilerin cep telefonu ile bağ kurmalarının engellenmesinin zor olduğu (Nie, Wang ve Lei, 2020) belirtilmektedir. Bu bağlılığın ve ayrı kalma korkusunun ortam fark etmeksizin kişileri cep telefonu kullanmaya itebilecek kadar güçlü bir bağ olduğu ve kişilerin sosyotelizm davranışını gösterme olasılıklarını yükselttiği söylenebilir. Cep telefonunun yanında bulunmasının kişilerin daha az yok sayılma ve dışlanma hissi ile sonuçlandığının görülmesi (Sestir, 2020) sosyotelizme yönelik yukarıda yapılan tahmini kuvvetlendirebilir.

### 2.4. Motivasyon

Örgütler, bireylerden oluşur. Örgütün asli amacı, örgütün hedeflerine ulaşmak olsa da örgütler aynı zamanda insan ihtiyaçlarını karşılamak için oluşmaktadırlar (Hoy ve Miskel, 2020). Dolayısıyla, söz konusu kavram motivasyon olduğunda liderliğin tamamlayıcı bir unsuru olduğundan (Aydıntan, 2021) örgütün başarısı için önemlidir ve bu başarıya ulaşmak, insanı anlamaktan, insan motivasyonunu anlamlandırabilmekten geçer. İş yerinde bireylerin istekli ve hevesli bir şekilde işlerine bağlanmaları ve başarı için çaba sarf etmeleri liderin çalışanları motive edebilmesine bağlıdır (Aydıntan, 2021).

Bireyler, karmaşıktır ve anlaşılabilirliği zordur. Bireyi anlayabilmek için hedeflerini, inançlarını, motivasyonunu ve ihtiyaçlarını anlamak gerekir (Hoy ve Miskel, 2020). Bireyin davranışları hem duygu hem düşüncelerinden etkilenerek ortaya çıkar (Leithwood ve Beatty, 2008, s. 76). Örgütsel davranışı belirleyen başlıca öğelerdir bireyin ihtiyacı ve motivasyonu (Hoy ve Miskel, 2020). İhtiyaç, ‘*organizmanın yaşaması ve*

*hayatta kalması için gerekli her şey*' olarak tanımlanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2020). Motivasyon ise, ihtiyaç gidermeye yönelik gerçekleştirilen hareketin amacı (Hoy ve Miskel, 2020), *'davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve devam ettiren içsel bir süreç'* (Hoy ve Miskel, 2020, s. 157) olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda motivasyon, insanları bir amaca ulaşabilmek ve istenen başarıya ulaşmak için isteklendirme süreci olarak açıklanmaktadır (Scott ve Mitchell, 1972). Motivasyon, hedeflenen bir noktaya ulaşabilmek için gösterilen gayrete dair yoğunluk, istikamet ve kararlılık olarak tanımlanmaktadır (Aydıntan, 2021). Bu tanıma göre örgütte motivasyon kavramı düşünüldüğünde, çalışanın ne kadar çaba sarf ettiği (yoğunluk), bu çabanın örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi (istikamet) ve bu çabanın ne kadar süre sürdürülebileceği (kararlılık) örgütün başarısını sağlamak ve yöneticinin motivasyonu sağlamak adına üzerinde düşünmesi gerektiği unsurlar olarak paylaşılabilir. Motivasyon, istek, beklenti, arzu ve dürtüleri de içine alan daha genel bir kavram olarak belirtilmektedir (Sucu, 2016). Motivasyon ihtiyaç ile bağlantılı bir kavram olarak görülmektedir. İhtiyaç, bireyin deneyimlediği dengesizlik iken, motivasyon ise dengeyi bulma halidir (Hoy ve Miskel, 2020).

İnsan davranışlarının temelini motivler oluşturmaktadır (Kızmaz ve Altınışık, 2021). Fransızca 'motive' sözcüğünden Türkçeye geçen bu sözcük için Türk Dili Kurumu (<http-5>) tarafından yapılan tanımlama *'isteklendirmek, güdülemek'* şeklindedir. Sözlük anlamının yanında alan yazında pek çok tanımlama ile karşılaşılmıştır. Tanımların özü, bireylerin davranışlarını etkileyerek bireyleri istenen veya hedeflenen belirli davranışlara yönlendirmek olarak belirtilebilir. Motivasyonun anlaşılmasında iki önemli özelliğinden söz edilebilir (Aydıntan, 2021). Motivasyon, ancak insan davranışlarında gözlemlenerek anlaşılıp bu doğrultuda uygulamalar geliştirilebilir ve kişiye özgü olduğundan her bir bireyi motive eden faktör ve olgular diğerlerini de aynı ölçüde motive etmeyebilir.

Motivasyonda temel amaç, çalışanın kurum hedeflerine yönelik istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlayabilmektir (Korkmazer, 2021). Herkes için aynı etkiyi göstermese de genel olarak benimsenen üç tür motivasyon aracından söz edilebilir:

- Ekonomik
- Psiko-sosyal
- Örgütsel ve yönetsel

Çalışanın kurum adına çaba sarf etmesinin başlıca sebebinin geçimini sağlayacak ücreti kazanmasının olduğu söylenebilir. Çalışanların ücretleri ve ekonomik ödüllendirmeler ile ilgili düzenlenecek politikaların motivasyon üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Çalışma ortamlarının topluma bağlı, toplumun içinde sosyal ortamlar olduğu düşünüldüğünde çalışanların kişilik özellikleri, beklentileri, bilgi ve yeterlikleri göz önünde bulundurularak izlenecek politikalar motivasyonu etkileyecektir. Sosyotelizm kavramı ekonomik araçlarla ilişkilendirilemese de diğer iki motivasyon aracı ile bağlantılı olacağı düşünülmektedir.

Psiko-sosyal motivasyon öğeleri, çalışma alanının kişilere özgür çalışma imkanı tanınması, bireyin sağlıklı grup aidiyetlerine ortam sağlanması, çalışana değer verilmesi ve kurumda sahip olduğu statüye uygun muamele edilmesi, çalışanların görüşlerine ve kişiliklerine değer verilmesi, çalışanın gelişmesine ve başarı duygusunu tatmasına olanak sağlanması, çalışanların çevrelerine uyum sağlamalarına destek verilmesi, pozitif bir çalışma ortamının sağlanması ve çalışanların iş yaşamı dışında sosyal aktivitelere katılmasının teşvik edilmesi ve bunun için imkan sağlanması olarak özetlenebilir (Korkmazer, 2021). Psiko-sosyal araçların genel olarak çalışanın rahat ve kendini güvende hissedebileceği çalışma ortamlarının yaratılmasına odaklandığı görülmektedir. Sosyotelizm, iletişimi etkileyen bir kavram olduğundan doğrudan çalışma ortamlarını etkileyebileceği söylenebilir. Kişilerin çalışma ortamlarında birbirleri ile iletişiminin sekteye uğraması, sağlıklı çalışma gruplarının oluşmasını engelleyecektir. Kişiler çalışma ortamından soyutlandıklarını, dışlandıklarını düşünerek, gruba dolayısıyla kuruma aidiyetlerini yitireceklerdir. Aynı zamanda çalışma ortamında bir gruba dahil olamayan veya çalışma arkadaşlarıyla veya yöneticileri ile sağlıklı ilişkiler kuramayan kişiler kendilerini değersiz hissedecekler ve sonuç olarak ya aynı iş ortamında kalmaya devam ederek mutsuz olacaklar ya da iş değiştirme yoluna gideceklerdir. Bir örgütte olumlu çalışma iklimi yaratılmasının başlıca sorumlusu olarak örgüt yöneticileri gösterilebilir.

Örgüt yöneticilerinin çalışanların psiko-sosyal yönden desteklenmesinin yanında örgütsel ve yönetsel araçları da akıllıca kullanarak çalışan motivasyonunu artırmasının örgüt başarısını artıracığı düşünülebilir. Örgütsel ve yönetsel araçlar ise işletmenin amaçlarına ulaşabilmek adına örgüt içi düzenlemelerin motivasyonu artıracak şekilde gerçekleştirilmesi olarak belirtilebilir. Örgütte birliğin sağlanması, dengeli bir yetki ve sorumluluk dağılımının gerçekleştirilmesi, çalışana eğitim ve kurum içinde yükselme imkanının sağlanması, çalışana alınan kararlara katılma imkanının verilmesi, sağlıklı ve

açık iletişim ortamının oluşturulması, çalışma ortamının fiziksel koşullarında iyileştirmeye gidilmesi ve benzeri düzenlemeler örgütsel ve yönetsel araçlar arasında sayılabilir. Örgütsel ve yönetsel araçlar, örgüt yöneticisinin örgütün organizasyonu konusunda alacağı kararlar ve yapacağı düzenlemeler ile ilgili olduğu görülmektedir. İletişim ise örgütsel yönetim süreçlerinden ayrı düşünülemez. Yöneticinin açık iletişim ortamını oluşturması tüm süreçlerin sağlıklı işlenmesini etkileyebilecek bir gerekliliktir. Örgüt içinde gerçekleşen tüm faaliyetlerin düzenlenmesinde, kısacası örgütün işleyişinde iletişim temel unsur olarak görülebilir. Dolayısıyla iletişim hem örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları kapsamında hem de psiko-sosyal motivasyon araçları kapsamında değerlendirilebilir.

Bu çalışma açısından dikkati çeken motivasyon araçları psiko-sosyal motivasyon araçlarından kişiye değer verilmesi ve örgütsel yönetsel motivasyon araçlarından iletişimidir. Sosyotelizm, iletişimi olumsuz etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlıklı iletişim ortamının oluşturulması için yöneticilerin sosyotelizm davranışını göstermekten kaçınmaları ve çalışanlar arasında gösterilmesini engelleyecek koşulların düzenlenmesini sağlamaları yerinde bir uygulama olacaktır. İletişimin sorunlu olması, özellikle yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin sağlıklı olmaması çalışanın kendini değersiz hissetmesine yol açabilir. Çalışan, yönetici ile sağlıklı iletişim kuramadığında çabalarına yeterince değer verilmediğini düşünebilir ve sosyal olarak kendisini örgüt içinde desteksiz hissedebilir. Bu yüzden okul yöneticisinin motivasyon öğelerini doğru algılayıp doğru düzenlemeler gerçekleştirmesi motivasyonu olumlu etkileyebilecek hamleler olacaktır.

Motivasyon içsel ve dışsal motivasyon olarak iki şekilde incelenebilir. İçsel motivasyon, bireyin kişisel ilgi ve merak duygusundan kaynaklanan motivasyondur (Hoy ve Miskel, 2020, s. 157). Davranışın gerçekleşmesi için bir ödüle ve cezaya ihtiyaç yoktur, davranışın kendisi birey için ödül niteliğindedir. İnsanı davranışı yapmaya iten düşünceleri, inançları, umut ettiği veya arzu ettiği şeyler, korkuları içsel motive edici faktörler arasında sayılabilir. İçsel motivasyon öğeleri, kişiyi etkinliği gerçekleştirmeye iten, hedeflenen sonuca ulaşmaya kadar davranışın etkin devam etmesini sağlayan ve doyum sağlandığında duruluma geçen itici güçlerdir (Kızmaz ve Altınışik, 2021). Kişisel olarak değerli görülen bu hedeflere ulaşılabilecek ortam ve şartların yaratılması, bireyin işine adanmışlığını ve bağlılığını dolayısıyla motivasyonunu artıracaktır (Leithwood ve Beatty, 2008, s. 77). Dolayısıyla yöneticinin bireylerin içsel

motivasyonlarını ölçebilmesi ve örgüt iklimini kişilerin içsel motivasyon sağlayıcılarına ulaşabilecekleri ortama dönüştürebilmeleri örgüt başarısı açısından faydalı olacaktır. Yöneticinin başarılı olabilmesi, çalışanlarının isteyerek örgüt için performans göstermesine bağlıdır, birbirinden farklı çalışanlardan oluşan bir grup insanın motive edilmesi yönetici için başlıca uğraşlardan birisidir (Aydıntan, 2021).

Yöneticiler için çalışanların içsel olarak motive olmalarına yardımcı olabilecek bazı stratejilerden (Kızılmaz ve Altınışık, 2021, s. 30-31) söz edilebilir. Örgüt yöneticisi, çalışanlarına daha iyi yapabilecekleri görevleri seçme hakkı tanıyabilir. Böylelikle bireyler kendi yetenekleri doğrultusunda seçecekleri görevlerle başarı duygusunu tadarak hem kendileri hem de örgüt için faydalı oldukları düşüncesini pekiştirebilirler. Çalışanlarını daha yakından tanıyabilen yöneticiler çalışanlarının yeteneklerine uygun düşen görev dağılımını yaparak çalışanlarının hem içsel motivasyonlarını artırıp hem de başarılı olma duygularını pekiştirebilirler. Çalışanın görevi anlamlı bulması da ayrıca önem arz etmektedir. Görev dağılımında ya çalışanların anlamlı bulabileceği görevler kendilerine verilmeli ya da dağıtılan görevlere çalışanların anlam atfetmeleri için destekleyici açıklamalar sunulmalıdır. Böylece kişinin görevi anlamlı görerek benimsemesi ve tamamlamak için çaba sarf etmesi sağlanabilir. Çalışan tarafından tamamlanan görevlere elde edilen sonuçla ilgili geribildirim verilerek çalışanın örgüt için önemli görülen davranışının örgüt için ne kadar değerli olduğu vurgulanabilir. Böylelikle çalışanın örgüte değer kattığının, örgüt için ve yönetici için değerli olduğunun mesajı verilerek çalışanın örgüt için gösterdiği çabanın sürekliliği sağlanabilir. Burada önemli olan tüm bu stratejileri uygulayabilmesi için yöneticinin çalışanı iyi tanması ve çalışana sürekli olarak iletişim halinde bulunması gerekliliğidir. Çalışana görevini seçme imkânı verebilmesi için yönetici, çalışanı karar verme süreçlerine dahil etmeli ve görüşlerini almalıdır. Çalışanın anlamlı bulacağı ve başarılı olabileceği görevleri belirleyebilmesi için yöneticinin çalışanın yeteneklerini, kişilik özelliklerini, becerilerini, çalışanı nelerin olumsuz etkileyebileceğini bilmesi gereklidir. Yöneticinin çalışanı hakkında bu kadar detaylı bilgiye sahip olabilmesinin çalışanı ile olan sağlıklı iletişimden geçtiği söylenebilir. Yöneticinin sürecin takipçisi olup çalışanın başarı durumuna göre geribildirim vermesi hem çalışanın yaptığı işe, örgüt başarısı için önemli olan görevin tamamlanmasına hem de çalışanı geliştirmeye ve desteklemeye verdiği önemi göstermektedir. Yöneticinin bu süreci sağlıklı sürdürebilmesinin yine çalışanı ile kurmuş olduğu sağlıklı iletişime bağlı olduğu söylenebilir. Doğru ve yerinde iletişim ile yönetici

çalışanın içsel motivasyonunu artırmaya yönelik stratejileri en uygun şekilde kullanabilecek ve çalışanı örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya isteklendirebilecektir. Bireyin içsel motivasyonunun örgüt amaçları doğrultusunda işe koşulmasını sağlamak için yöneticinin yukarıda verilen stratejileri uygulaması yerinde olacaktır. İçsel motivasyon her ne kadar güçlü bir motivasyon türü olsa da her zaman kişinin içsel motivasyona sahip olması veya içsel motivasyonunun örgüt amaçları ile örtüşmesi mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda yöneticinin dışsal motivasyon öğelerini işe koşması gerekebilir.

Dışsal motivasyon, eylemin bireye kazandıracaklarına veya kaybettireceklerine dayalı olarak davranışın gerçekleştirilmesidir (Hoy ve Miskel, 2020, s. 157). Ödül ve cezaya dayalıdır. Bireye sunulabilecek ödüller, maddi olarak gerçekleştirilecek ek ödemeler, başarılarını ödüllendirecek başarı belgeleri, görevde yükselme imkanı gibi bireyin maddi olarak kazanabileceği ya da kaybedebileceği dışsal olarak sunulabilen motive edicilerle örneklenebilir. Bunlar bireyin kendisinin talep ettiği veya içten istediği şeyler değil, işveren veya yönetici tarafından bireyi örgüt için gerekli olan eylemi gerçekleştirmesi için teşvik edici öğelerdir. Dışsal motivasyonda bireyin ihtiyaçları tatmin edildikçe yerine yenisi gelir (Eren, 2020). Kişi bu motive edicileri belirli bir performans karşılığında edindiğinden dolayı bir iş tamamlanıp yenisi başladıkça veya performans yükseldikçe birey de farklı ödüllendirmelerin beklentisine girebilir.

Motivasyon, iş tatmini ve tutum ile ilintili bir kavram olarak görülmektedir. İş tatmini, bireylerin işlerine yönelik genel duygularını ifade ederken, tutum ise bireyin kendisini örgüt içinde diğer bireylere ve örgütün kendisine bakış açısına göre konumlandığı algısıdır (Leithwood ve Beatty, 2008, s. 13-24). İş tatmini, bireyin işe devam etme istekliliğini belirtirken, motivasyonun bireyin işine yönelik bir davranış değişikliği yaratması beklenmektedir.

John Allan'ın (1998) motivasyon tanımına bakıldığında, aşağıdaki özelliklerin vurgulandığı görülmektedir:

- Çalışanlara cesaret vermek, çalışanları etkilemek, çalışanlara ilham vererek onları yönlendirmek,
- Çalışanların daha iyi çalışmalarını sağlamak için akla yatkın gerekçeler sunmak,
- Çalışanlara kendi istekleri ile çalıştıkları hissiyatını vermek,

- Çalışanların yaptıkları işten kaynaklı iyi hissetmelerini sağlamak.

Çalışan motivasyonunu sağlamada, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmanın kişinin amaçlarına ulaşmasında gerekli ve faydalı olduğunun hissettirilmesi, bunun kişinin kendi isteği gibi gösterilmesi ve bu yolla içsel motivasyonun sağlanabilmesi ve kişinin örgütün amaçlarına hizmet ettiğinde başarılı olacağı düşüncesi vurgulanarak yaptıkları işin kişilere iyi hissettireceğinin önemi açıklanmaktadır. Buradan çalışanların amaçlarının örgütün amaçları ile örtüşmesinin veya yöneticiler tarafından örtüşüğünün hissettirilmesinin önemi açıkça anlaşılmaktadır.

Örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için çalışanların amaçlarının anlaşılması önemlidir. Çünkü örgütün dış çevresinde başarılı kabul edilmesi ve dış çevresinde bulunan rakiplerinden ayrışarak lider olabilmesi, başlıca iç çevresini etkili yönetebilmesine bağlıdır (Korkmazer, 2021). Kişiler başkalarına yararlı olacak eylemlerden çok kendilerine yarar sağlayacak, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çabayı sarf etmeye meyillidirler (Kızmaz ve Altınışık, 2021). Bu yüzden, örgütü oluşturan bireylerin amaçlarını anlamak onları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirip çalıştırabilmek açısından önemlidir. İnsanları kendi amaçlarının veya inandıkları, kendi hedefleri dışında çalıştırabilmek en zor işlerden birisi olarak görülebilir. Çalışanlar siz istediğinizde değil kendileri istediklerinde verimli çalışırlar (Korkmazer, 2021). İnsan için motivasyon bireysel performansın artışı ve verimli iş demektir (Korkmazer, 2021). Bu yüksek performansın bireye iş yerinde başarıyı getirdiği ve aynı zamanda da örgütün de başarısını artırarak örgüt hedeflerine ulaşmayı sağladığı söylenebilir. Çalışanın ihtiyacının karşılanmasını sağlamak hem çalışan hem de örgüte fayda sağlayacaktır. Yönetici açısından ise motivasyon örgütü başarıya götüren bir unsurdur (Korkmazer, 2021). Yönetici bilmelidir ki çalışan motive edilirse çalışanın verimliliği artacak ve dolaylı olarak da örgütün hedeflerine kolaylıkla ulaşmanın yolu açılacaktır. Bu yüzden de yöneticiler farklı çalışan davranışlarını, sebeplerini ve bu davranışların nasıl yönlendirilebileceğini anlamaları örgüt başarısını sağlamak açısından önemlidir (Korkmazer, 2021).

Okul yöneticilerinin de öğretmenlerin çabalarını okulun amaçları doğrultusunda yönlendirebilmeleri için öğretmenleri motive eden etmenleri anlamaları ve öğretmen motivasyonuna etki eden faktörleri tespit etmelerinin gerekliliği vurgulanabilir.

Öğretmenlerin kendi kapasitelerine olan inançları, yöneticileri tarafından değer gördüklerine dair algılarından ve yöneticilerinden gelen geribildirimlerden etkilenmektedir. Bu da yöneticilerin yaklaşımlarından ve iş yerinde yarattıkları olumlu duygusal ortamdan etkilenmektedir (Leithwood ve Beatty, 2008, s. 79-84). Yöneticilerin de öğretmenlerin çalışma koşullarında yarattıkları etkilerle öğretmenlerin iş tatminini dolayısıyla iş motivasyonunu olumlu veya olumsuz etkileyebilecekleri anlaşılmaktadır (Leithwood ve Beatty, 2008). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş motivasyonlarının yüksek olmasını sağlayabilecek motivasyon öğeleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

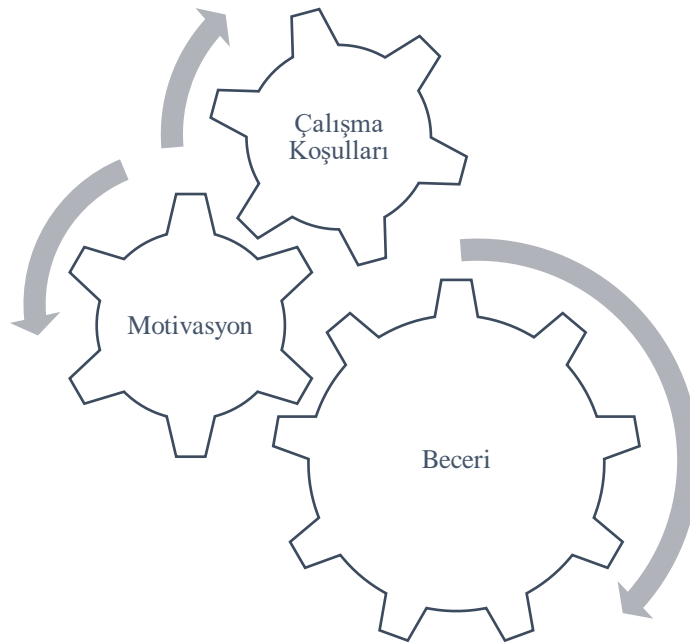
**Tablo 2.1.** *İş Motivasyonunun Optimizasyonundaki Anahtar Öğelerin Özeti (Hoy ve Miskel, 2020, s. 158)*

	<i>İş Motivasyonunun İdeal Ortam Özellikleri</i>	<i>Yüksek İş Motivasyonunu Düşüren Özellikler</i>
<b>İhtiyaçlar</b>	İş yüksek seviye ihtiyaçları tatmin eder, Belirli,	İş düşük seviye ihtiyaçları tatmin eder, Genel,
<b>Hedef Tipi</b>	Gerçekçi, zorlayıcı hedefler	Çok zor ya da çok kolay hedefler
<b>Yüklemeler</b>	Kontrol edilebilir çaba ve yeteneğe yüklenen başarı ve başarısızlıklar	Kontrol dilemeyen sebeplere yüklenen başarı ve başarısızlıklar
<b>Kazanım Motivasyonu</b>	Kazanımla gelen motivasyon	Başarısızlıktan kaçınma motivasyonu
<b>Katılım Tipi</b>	Görev İçerikli: Yapılan işte uzmanlaşmayla ilgili olma	Ego İçerikli: Diğerlerinin kendi hakkında ne düşündüğüyle ilgili olma
<b>Eşitlik Hakkındaki İnançlar</b>	Adil ve nazik davranış	Adaletsiz ve saygısızca davranış
<b>Yetenek Hakkındaki İnançlar</b>	Süreklilik Görüşü: Yeteneğin çok çalışarak yeni bilgiler ve yetenekler edinerek geliştirilebileceğine olan inanç	Değişmezlik Görüşü: Yeteneğin sabit ve içsel bir özellik olduğu inancı
<b>Öz-etkinlik</b>	Yüksek öz-etkinlik	Düşük öz-etkinlik
<b>Güdülenmenin Kaynağı</b>	İçsel: İşin kendisinin zorlayıcı ilginç ve eğlenceli olması	Dışsal: Cezalandırma, sosyal baskılar ve ödüllendirme gibi çevresel faktörler

Örgütler için genel olarak bireylerin motivasyonlarından ziyade iş motivasyonu üzerinde durulmalıdır. Örgütsel amaçlara sadece çalışanlar aracılığıyla ulaşılabilir olduğu düşünüldüğünde örgütlerde motivasyonu sağlamada en önemli unsurun da çalışan davranışı olduğu söylenebilir (Korkmazer, 2021). Örgüt için motivasyon, çalışanın davranışının yoğun bir şekilde (çaba) ve sürekli olarak (süreklilik) işverenin ve örgütün

yararına olacak şekilde (yönlendirme) yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Lunnenburg ve Ornstein, 2013). İş motivasyonu, bireyin iş ilgili davranışını başlatan ve bu davranışının şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve devamlılığını belirleyen etkenlerdir (Hoy ve Miskel, 2020, s. 157). Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek için yöneticilerin, bireylerin motivasyonlarını anlayıp, ihtiyaçlarını anlayıp, kişilerin farklı ihtiyaçları olabileceğini fark edip bunları örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmelerini sağlayarak çalışanların iş motivasyonlarını yükseltebilecekleri düşünülmektedir.

Yöneticinin görevi çalışanların motivasyonunu yüksek tutarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek olduğu gibi bir okul yöneticisinin görevi de eğitim öğretimle yakından ilgili, gelişmelere açık, yüksek motivasyonlu öğretmenler geliştirmek ve yetiştirmektir (Hoy ve Miskel, 2020). Ülkelerin kalkınmasında ve gelişmesinde büyük rol oynayan öğretmenlerin motivasyonu yüksek tutulmalıdır çünkü eğitim ülkelerin çağın gereklerine uyumunu sağlayacak önemli bir etmendir (Kızmaz ve Altınışık, 2021). Öğretmenlerin iş performansı, Şekil 1’de gösterildiği gibi beceri, motivasyon ve çalışma koşullarından oluşan bir fonksiyon  $\{P=f(a, m, s); P: (\text{performance}) \text{ öğretmen performansı, } a: (\text{ability}) \text{ öğretmen becerisi, } m: (\text{motivation}) \text{ öğretmen motivasyonu, } s: (\text{setting in which teachers work}) \text{ öğretmenin içinde bulunduğu çalışma koşulları}\}$  olarak gösterilmiştir (Leithwood & Beatty, 2008, s. 89).



**Şekil 2.1.** Öğretmen Performansını Gösteren Fonksiyon

Bu değişkenler arasındaki ilişkinin de birbirine bağımlı olduğu belirtilmiştir. Herhangi birinde değişiklik olması halinde performansta değişiklik olacağı söylenebilir. Dolayısıyla iyi bir yöneticinin yapması gereken şeyin, her üç değişkeni de olumlu etkileyebilecek tutumlar sergilemek olduğu belirtilebilir. Her üç ögenin herhangi birinde yaşanan bir olumsuzluk, diğer ögeleri etkileyeceği gibi üçünün verimli çalışmasından ortaya çıkan sonuç olan performansı da olumsuz etkileyerek düşmesine sebep olacaktır.

Bu ilişki bir dişliye (Şekil 2.1.) benzetilebilir. Dişlinin bir parçasının çalışmaması veya aksaması diğer parçaların çalışmasını ya durduracak ya aksatacaktır. Bu da dişlilerin çalıştırdığı mekanizmanın genel çalışmasını olumsuz etkileyerek, performansının düşmesine, durmasına ve hatta bozulmasına ve işlevini yerine getirememesine sebep olacaktır. Aynı şekilde, bu denklem bir okula uyarlanırsa, bir yöneticinin öğretmenlerle iletişim kurması veya onları önemsememesi öğretmenlerin çalışma ortamını, motivasyonunu etkileyecek dolayısıyla becerilerini etkili bir şekilde kullanmalarını da engelleyerek öğretmenin genel performansının düşmesine sebebiyet verecektir (Leithwood ve Beatty, 2008, s. 99-107).

İş motivasyonunu ve etkileyen faktörleri anlayabilmek için öncelikle genel olarak motivasyon kuramlarını açıklamak gerekmektedir.

Tablo 2.2.'de bu çalışmada yer verilecek olan kuramlar sıralanmış ve gruplanmıştır.

**Tablo 2.2. Motivasyon Kuramları**

<b>İçerik Kuramları</b>	<b>Süreç Kuramları</b>
Abraham Maslow – İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Nedensellik Teorisi
Frederick Herzberg – Çift Faktör Teorisi	Eşitlik Teorisi
David McClelland – İhtiyaç-Kazanım Teorisi	Beklenti Teorisi
Varlık-Bağlılık-Büyüme (ERG) Kuramı	

Motivasyon kuramları, kaynaklarda içerik kuramları ve süreç kuramları olarak iki genel grupta açıklanmaktadır (Eren, 2020; Hoy ve Miskel, 2020; Lunnenburg ve Ornstein, 2013). İçerik kuramları, bireyi motive eden faktörleri açıklarken, süreç kuramları, davranışın nasıl meydana geldiğini açıklamaya çalışmaktadır (Kızmaz ve Altınışık, 2021). İçerik kuramlarına göre istenilen hedef (içerik) elde edildiğinde doyum gerçekleşirken, hedefe ulaşamadığında doyumsuzluk ortaya çıkacaktır. Süreç kuramları ise motivasyonun daha çok bilişsel yönünü vurgulamaktadır ve bireyin davranışının nasıl

pekiştirilebileceğine odaklanmaktadır. Süreç kuramları, bireyin belirli davranışları tekrarlayıp tekrarlamamasını sağlayan motivasyon faktörlerine odaklanmaktadır (Korkmazer, 2021).

#### 2.4.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi

Abraham Maslow tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisi, insan ihtiyaçlarının doğuştan gelen ihtiyaçlar olduğunu ve öneme dayalı (Lunnenburg ve Ornstein, 2013) hiyerarşik bir düzenin getirdiği bir sırayla ortaya çıktıklarını belirtmektedir (Hoy ve Miskel, 2020; Lunnenburg ve Ornstein, 2013). Klinik gözlemlere dayanmaktadır (Kızmaz ve Altınışik, 2021).



Şekil 2.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli

En alt seviyedeki ihtiyaçlar, hayatı devam ettirebilmek için gerekli olan temel biyolojik işlevlere yönelik ihtiyaçları (uyumak, yemek vb.) temsil etmektedir. Bu ihtiyaçlar vücudun dengesini sağlamaya yönelik ihtiyaçlardır (Kızmaz ve Altınışik, 2021). Örgütteki temel ihtiyaçlar ise çalışma alanındaki fiziksel koşullar, yaşamı sürdürmeye yetecek düzeyde ücretlendirme şeklinde örneklendirilebilir.

İkinci seviyedeki güvenlik ihtiyacı, barışın hakim olduğu sorunsuz bir ortam ve toplumda (can ve mal güvenliği vb.) yaşama isteğini temsil etmektedir. Bu basamakta hem fiziksel hem de psikolojik güvenlikten bahsedilebilir. Çalışanın iş güvencesinin olması, örgüt içinde adil ortamın oluşturulması, çalışanın özgür bir şekilde sendikalara

üye olabilmesi gibi güvenli bir çalışma ortamına yönelik durumlar örgütte güvenlik ihtiyacı kapsamında değerlendirilebilir.

Üçüncü seviyedeki ihtiyaçlar, bireylerin çevrelerindeki ve toplumdaki diğer bireylerle sağlıklı etkileşim halinde olma, sevme ve sevilme, bir gruba ait olma şeklindeki sosyal ihtiyaçları temsil etmektedir. Birey, diğer kişilerle sevgiye ve saygıya dayalı ilişkiler kurabilmek, gruba kabul edilmek isteyecektir. Çalışma zamanları dışında yapılabilen etkinlikler (kutlama, aile buluşmaları vb.), grup çalışmalarına olanak sağlanması, kişiler arası olumlu ilişkiler geliştirmeye yönelik aktivitelerin desteklenmesi örgütte sosyal ihtiyaçlar arasında sayılabilir.

Dördüncü seviyedeki ihtiyaçlar, bireyin çevresindeki kişiler tarafından saygı görme, önemsenme ihtiyaçlarını temsil etmektedir. Bireyler üne sahip olmak, diğerleri tarafından tanınmak ve takdir edilmek, saygı görmek isteyecektir. Bireylere örgüt içinde yükselme imkanının tanınması, başarıların ödüllendirilmesi ve tüm çalışanlara çeşitli örgüt içi haberleşme yöntemleri ile duyurulması örgüt içinde bireylerin saygı ihtiyacını karşılamaya yönelik faaliyetler olarak benimsenebilir.

En üst seviyedeki ihtiyaç ise bireyin kendi potansiyelini fark ederek hayatta yapmak istediği şeyleri yapabilmesi ihtiyacını temsil etmektedir. Örgütün bireylere kişisel gelişimlerini destekleyecek olanaklar sunmaları bu kapsamda değerlendirilebilir.

Bu ihtiyaçlarla ilgili kabul edilen üç temel ilke vardır (Hoy ve Miskel, 2020, s. 131):

- İhtiyaçlar evrenseldir. Herkes için aynı hiyerarşik düzende belirir.
- Birey karşılanmayan ihtiyacına odaklanır.
- Alt seviyedeki ihtiyacın karşılanması halinde üst seviyedeki ihtiyaç belirir.

Bir ihtiyaç karşılandıktan sonra bir üst seviye ihtiyacın hissedilmesi için tamamen karşılanması ihtiyacın ortadan kalkması beklenmez (Korkmazer, 2021). İhtiyaç yemek yeme gibi sürekliliği olan bir ihtiyaç olabilir ve doyurulduktan sonra kısa sürede tekrar ortaya çıkabilir. Bu yüzden bu ihtiyacın tamamen yerine getirilip ortadan kalkması gibi bir durumdan söz edilemez. Üst seviye ihtiyaçlara geçildikten sonra da sürekli bu ihtiyaç gündeme gelip doyurulması gerekecektir. Bu da şu sonucu doğurmaktadır. Üst basamak

ihtiyaçlar hissedilmeye başlanıp o ihtiyaçlara geçilse dahi alt basamaklardaki ihtiyaçların tekrar ortaya çıkması halinde o basamaklara geri dönülüp o ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Örnek verilecek olursa, iyi bir kurumda ve konumda çalışan bir kişinin belki de iyi bir iş ile saygınlık kazandıktan sonra ihtiyaçlar piramidinin en üst basamağına geçmesi ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını hissetmesi beklenirken deprem gibi bir doğal afet sonucunda evini kaybetmesi ile ikinci basamaktaki güvenlik ihtiyacını tekrar hissettiği belirtilebilir. Kişinin bu şekilde evini kaybetmesi durumunda en üst basamaktaki ihtiyacı hissedemeyeceği söylenebilir. Yaşamaya yönelik bu gibi fizyolojik ve fiziksel ihtiyaçların bireyler için önde geldiği söylenebilir. Dolayısıyla örgüt yönetimi açısından bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğunu, nasıl ortaya çıktığını anlayıp motivasyonu sağlamaya dönük tedbirler almak örgüt başarısı için oldukça önemlidir.

Önde gelen ve başarılı okullar, performanslarını yükseltmek, gelişmek ve fark yaratmak için çalışanlarını motive etme yetisine sahip liderlerle bu hedeflerine erişebilirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Yetenekli bir okul yöneticisinin, çalışanları neyin motive ettiğini, hangi ihtiyaçlar karşılandığında çalışanları örgütün hedeflerine yönlendirebileceğini, ihtiyaçlar karşılanmadığında ne tür sorunlarla karşılaşabileceğini anlaması gerektiği çıkarılabilir. Bireylerin ihtiyaçlarının tespit edilmesi yönetici için örgütün hedeflerine yönelik motivasyonu sağlamada önemlidir. Bireylerin ihtiyaçları birbirlerinden farklı olabilir veya aynı olup farklı derecede hissedilebilir. Kişilerin bireysel ihtiyaçları kendileri için önemlidir ve değerlidir. Bu ihtiyaçların doğru tespit edilip tatmin edilmesi bireye kendisini önemli ve değerli hissettirecektir. Birey kendisine değer verildiğini hissettiğinde örgüte aidiyet duygusuyla işe daha çok motive olmuş bir şekilde katkı sağlayabilecektir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin bireylerin ihtiyaçlarını doğru analiz etmeleri yönetsel süreçlerin daha sağlıklı işlenmesini, örgütün hedeflerine daha kolay erişmesini sağlayabilir.

Bu çalışmada bir iletişim sorunu olarak incelenen sosyotelizm, bireylerin üçüncü ve dördüncü seviyedeki ihtiyaçlarla ilişkilendirilebilir. Bu davranışı gösteren ve bu davranıştan etkilenen tüm kişiler için sosyotelizmin aidiyet ve saygı ihtiyaçlarının karşılanmasını olumsuz etkilediği söylenebilir. Sosyotelizm davranışına maruz kalan bireyler, karşıdaki kişi tarafından sevilmediğini, önemsenmediğini, içinde buldukları gruptan dışlandıklarını varsayabilir. Bu davranışı gösteren kişiler ise bir grup içinde böyle hissettikleri için bu davranışa yönelebilirler.

Üst seviyelerdeki ihtiyaçlar sürekli motive edici etkiye sahiptir (Hoy ve Miskel, 2020). Aidiyet ihtiyacı, bir örgütte bireyin çalışma arkadaşları ile ilişki kurma isteğini harekete geçirecektir. Birey, hiyerarşik düzende kendisiyle aynı seviyede olan kişilerle, astlarıyla ve üstleriyle ilişki kurma, iletişime geçme isteği duyar. Bu aynı zamanda örgütün hedeflerini yerine getirmek için bir gerekliliktir. Okul gibi iletişimin temel unsur olduğu kurumlarda ise bu ihtiyacın daha da elzem ortaya çıktığı söylenebilir. Hiyerarşi saygı ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Ast-üst ilişkisi, yönetici-çalışan ilişkisi, öğrenci-öğretmen ilişkisi, öğretmen-öğretmen ilişkisi vb. okulda var olan tüm ilişkilere bakıldığında hepsinin saygı görme ve saygı gösterme temelinde şekillenmesi gerektiği düşünülmektedir. Eğitimciler hem mevkilerinin gerektirmesi hem de yaptıkları işin tüm toplumu etkilemesi sebebiyle çevrelerinden kendilerine saygı duyulmasını beklemektedirler. Bu saygının kurum içinde de var olması örgütün işleyişi açısından önemli ve gereklidir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının tatmin edilmesi ise eğitim örgütlerinin insanı ulaştırmak istediği en istenen hedefidir. Maslow'a göre okullar ihtiyaç tatmininde en üst seviyelerde olmalıdır. Öğretmen, öğrenci ve okul yöneticileri kendini gerçekleştirmeye en iyi ulaşabilecek kişilerdir. (Aktaran Hoy ve Miskel, 2020, s. 130)

#### **2.4.2. Çift faktör teorisi**

Motivasyon-Hijyen Teorisi, İkili Faktör Teorisi (Hoy ve Miskel, 2020) olarak da anılan ve iş çevresine odaklanan (Lunenburg ve Ornstein, 2013) bu teori, Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Motivasyonu ve iş doyumunu etkileyen iki tür öge bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar motive edici ögeler (güdüleme ögeleri, özendirici ögeler) ve hijyen (sağlık) ögeleridir. Bu teoriye göre, motive edici ögelerin varlığı tatmin oluştururken, hijyen ögelerinin yokluğunun her zaman olmasa da tatminsizlik yarattığı öne sürülmektedir (Hoy ve Miskel, 2020; Leithwood ve Beatty, 2008) Hijyen ögeleri düzenli karşılandığında yarattıkları tatminsizlik ortadan kalkacaktır. Fakat bu ögelerin karşılanıyor olması tatminin artacağı, motivasyonun yükseleceği anlamına gelmemektedir. Hijyen ögeleri geliştirilseler veya karşılansalar bile istenen motivasyonu sağlamayacaklardır (Leithwood ve Beatty, 2008), sadece doyumsuzluğu azaltacaklardır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 85). Bu ögeler, üst seviyelerde tatmin oluşturamamaktadırlar (Hoy ve Miskel, 2020).

Bu teoriye göre tatmini artıran ögelerle tatminsizlik yaratan ögeler birbirinden motivasyon ve hijyen ögeleri olarak ayrılmaktadır. Bir örgütte motivasyon yaratan

şeylerle tatminsizliğe ve doyumsuzluğa sebep olan şeyler aynı değildir. Motive ediciler, başarı veya ilerleme gibi işin kendisi ile ilintili, işte tatmin yaratan (Korkmazer, 2021), bireyin psikolojik gelişim ihtiyaçlarını karşılayan ögeler olarak görülürken; hijyen faktörleri ise, fiziki ortam ve kazanç gibi iş çevresi ile ilintili olup iş doyumsuzluğunu yaratan ögeler olarak görülmektedir (Lunnenburg ve Ornstein, 2013, s. 84). Motive edici faktörler; başarı, tanınma ve takdir, yetenek ve isteklere uygun meslek, uygun yetki ve sorumluluk verilmesi, terfi alma potansiyeli, mesleki gelişim olanakları örnek olarak verilebilir (Keser, 2021). Hijyen faktörleri, bir çalışma ortamında çalışanın kendisini rahatsız hissetmesini engelleyebilecek asgari düzeyde bulunması veya bulundurulması gereken faktörlerdir (Korkmazer, 2021). Bu faktörler motivasyon sağlamak için gerekli faktörler değildir fakat motivasyonun sağlanması için gerekli olan çalışma ortamını oluşturmada yöneticilerin yardımcılarıdır (Korkmazer, 2021). Hijyen faktörleri; yönetimin kötü olması, teknik bilginin yetersiz oluşu, kurumdaki kişilerle iletişimin kötü olması, uygun olmayan fiziki çalışma ortamı, yetersiz ücret politikaları, iş-özel yaşam arasındaki dengenin olmaması, iş güvencesinin olmaması, çatışma ortamı şeklinde örneklendirilebilir (Keser, 2021). Yöneticilerin hijyen faktörlerinin motivasyonu sağlamadığı, çalışanların motivasyonlarının sağlanması için asgari düzeyde hijyen faktörünün ortamda bulunması ve buna ek olarak motivasyon faktörlerinin de devreye sokulması gerektiğinin farkında olmaları gerekmektedir. Yöneticinin çalışma ortamında sağlayacağı hijyen faktörleri doğrudan motivasyonu sağlamayacak da olsa bireylerde tatminsizlik oluşmasını ve motivasyonlarının düşmesini engelleyecektir. Motivasyonun sağlanması için yöneticinin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilecek etmenleri tespit edip onları işe koşması gerekecektir.

Herzberg bu teorisi ile içerik faktörlerinin önemine dikkati çekerek sadece hijyen faktörlerine odaklanan okul yöneticilerinin motivasyon yaratacak ögelere daha çok odaklanmalarına yol açmıştır (Lunnenburg ve Ornstein, 2013, s. 86). Çünkü sadece hijyen faktörlerine odaklanarak ve onlarda iyileştirmelere gidilerek motivasyonu sağlamak mümkün olmamaktadır (Kızmaz ve Altınışık, 2021). Yöneticiler, örgütte tatminsizlik yaratan durumları ortadan kaldırmaya çalışmalı ve tatmini artıran ögeleri çalışanlara sağlayarak motivasyonu yükseltmenin yollarını aramalıdır. Çünkü hijyen faktörleri en alt düzeyde bir performans yaratabilirken, motivasyon faktörleri çalışanlarda motive olmuş davranışları açığa çıkararak daha iyi bir performans ortaya koymalarını

sağlar (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 85). Hijyen faktörlerinin iyileştirilmesi memnuniyetsizliği ortadan kaldıracaktır fakat motivasyonu yükseltmek için sadece hijyen faktörlerine odaklanması yetersiz kalacaktır (Kızmaz ve Altınışık, 2021).

Bu araştırma kapsamında sosyotelizme maruz kalma bir hijyen faktörü olarak algılanabilir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı sosyotelizm davranışını sergilemesinin onların motivasyonlarını olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu durumun öğretmenlerde olumsuz duygular ortaya çıkararak tatminsizlik yaratabileceği varsayılmaktadır.

### **2.4.3. İhtiyaç-kazanım teorisi**

Kazanım-Motivasyon teorisi olarak da adlandırılan bu teori David McClelland tarafından ortaya atılmıştır (Hoy ve Miskel, 2020) ve kişilik üzerine yoğunlaşmaktadır (Kızmaz ve Altınışık, 2021). Kuramda başarı güdüsü ön planda olduğundan kuramın '*Başarı Güdüsü Kuramı*' veya '*Başarma İhtiyacı Yaklaşımı*' şeklinde de anıldığı görülmektedir. Bazı ihtiyaçların (Başarı, Bağlılık, Güç) içinde bulunulan kültürden öğrenilerek edinildiği savunulmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu yüzden '*Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı*' olarak da adlandırıldığı görülebilmektedir (Korkmazer, 2021). Bu kuramda bahsedilen ihtiyaçlar öğrenilmiş veya kazanılmış ihtiyaçlar olarak adlandırılabilir (Kızmaz ve Altınışık, 2021).

Kazanılmış ihtiyaçlar, içsel olmayan ancak içinde bulunulan toplumda şekillenen ve edinilen ihtiyaçlar olarak tanımlanabilir. Başarma ihtiyacı hisseden bireyin ulaşması güç ve bireyin çabasını gerektiren anlamlı hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için motive olmuş bir şekilde gerekli davranışları sergilemesi beklenmektedir (Korkmazer, 2021). Kişi eğer vaktinin çoğunda işini nasıl daha iyi yapabileceğini, örgüte nasıl katkı sağlayabileceğini, nasıl daha iyi performans gösterebileceğini düşünüyorsa kişinin başarı ihtiyacının yüksek olduğu söylenebilir. Birey, sosyal olmanın gerektirdiği şekilde yalnız olmak istemeyecek ve bir gruba ait olmayı isteyecektir. Bu ihtiyacı güçlü hisseden çalışanın da kurum içindeki diğerleriyle yakın ilişkiler kurması, çatışmaktan çekinmesi ve iş arkadaşlığının ötesinde dostluk ilişkileri kurması beklenmektedir (Korkmazer, 2021). Kişi, çalıştığı kişilerle, üstleriyle, ailesiyle, arkadaşlarıyla çeşitli ilişkiler kurmanın zorunluluğunu fark edecek ve aynı zamanda ihtiyacını da hissedecektir. İlişkiler kurulan bu grup içinde yüksek bir statüye

sahip olmak, övülmek, diğerleri üzerinde hakimiyet kurma isteği ortaya çıkacaktır. Bu da kişinin güç sahibi olma istekliliğini gösterir. Bu ihtiyacı duyan kişinin başkalarını etkileme ve üzerlerinde otorite sahibi olma arzusunda olduğu söylenebilir. Anlaşılacağı üzere, bireyin ihtiyaçları başarı, bağlılık ve güç/güçlülük olarak gruplanmaktadır ve bireyi en güçlü etkileyerek şartlandırabilen, motive eden ihtiyacın başarı ihtiyacı olduğu belirtilmektedir (Kızmaz ve Altınışık, 2021).

Bireylerdeki kazanım ihtiyacına dayanan bu teoriye göre, bireylerde zor bir işte başarılı olma, mücadele etme, sorumluluk alma ve süreç sonunda performansına geribildirim alma ihtiyacı vardır (Hoy ve Miskel, 2020). Güçlü ihtiyaçlar, bu ihtiyaçları gidermeye yönelik olan davranışları güdüleyerek motivasyonu sağlar (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Güçlü olan ihtiyaçların sınıflamasına göre bireylerin de davranış ve becerilerinin değiştiği söylenebilir. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin iş yerinde gayretlerinin arttığı, bağlılık ihtiyacı yüksek olan bireylerin kurumda birleştirici roller üstlendikleri, güç ihtiyacı yüksek olan bireyin ise güç ve otorite edinebileceği örgütsel kurumları tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Okullarda öğrencilerin başarılarıyla ilişkilendirilebilir. Öğrencilerin de başarılı olmak için kendilerine uygun zor hedefler belirlemeleri, öğretmenlerinden geribildirim istemeleri, sorumluluk almaları, kararlılık göstererek istedikleri başarıya ulaşmaları bu teori ile ilişkilendirilebilir.

#### **2.4.4. Nedensellik teorisi**

Bernard Weiner tarafından geliştirilen bu teoride bireyler, durumların sebep ve sonuçlarına yönelik çeşitli çıkarımlarda bulunurlar ve bireylerin bu nedensel açıklamaları başarı ile ilgilidir (Hoy ve Miskel, 2020). Nedensellik üç boyuttan oluşur: kaynak, sabitlik ve sorumluluk (Hoy ve Miskel, 2020). Kaynak, sebeplerinin içsel (yetenek ve çaba) veya dışsal (zorluk ve şans) olduğunu; sabitlik sebeplerinin değişen (çaba) ve değişmeyen (yetenek) olarak gruplandığını; sorumluluk sebeplerinin kişinin kontrol alanı içinde (çaba) ve kontrol alanının dışında (yetenek ve şans) olduğunu belirtir (Hoy ve Miskel, 2020). Başarısızlık yetenek eksikliğinden kaynaklanıyorsa durum kontrol edilemez ve birey bundan sorumlu olmaz. Fakat bunun yarattığı utanç veya hayal kırıklığı performans düşüklüğüne sebep olur. Başarısızlık çaba eksikliğinden kaynaklanıyorsa bu kontrol edilebilir bir durumdur. Birey bundan sorumluluk duyar ve suçluluk hisseder. Belirli hedefler konarak performans artışı sağlanabilir. Kişilerin başarılarını içsel nedenlere başarısızlıklarını ise genelde dışsal nedenlere bağlamaya meyilli oldukları görülmektedir.

Kişilerin görüşleri bu doğrultuda olduğunda ileriye dönük başarı beklentilerinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Sosyotelizm açısından düşünüldüğünde kişi başarılı olduğunda bu başarısını kendi çabası ve yeteneklerine bağlayacaktır. Kişinin iş yerinde sosyotelizm davranışına maruz kalmasını başarısızlığına bir sebep olarak göstermesi beklenebilir. Yöneticisinin kendisine karşı sürekli sosyotelizm davranışını gösterdiğini ve bunun kişinin motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirterek iş yerindeki başarısızlığına bir sebep olarak göstermesi mümkün görünmektedir.

#### **2.4.5. Eşitlik teorisi**

J. Stacy Adams tarafından yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konulan (Korkmazer, 2021) bu teoride bireyin motivasyonunun kendisine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin inançlarına bağlı olarak değişmektedir (Hoy ve Miskel, 2020). Bireyin işinde gösterdiği çaba sonucunda elde ettiği çıktılarının kendisi ile benzer statü ve durumdaki kişilerle uyumlu ve eşdeğer olması bu teoriye adını veren eşitliğin tanımı olarak verilebilir (Kızmaz ve Altınışik, 2021). Bireyin algıladığı eşitsizliklerin motivasyonu etkilediği söylenebilir. Bireyin algılanan adalet anlayışı, bireyin kendisine gösterilen davranışları kendisi ile benzer seviyedeki kişilere gösterilen davranışlarla yaptığı sosyal karşılaştırma sonucunda oluşur. Bu karşılaştırma girdi ve çıktı üzerinden yapılmaktadır. Girdi, bireyin kendi özellikleri ve ortaya koyduğu çaba; çıktı ise davranış sonunda elde edilebilecek olan ödüllerdir. Birey girdi ve çıktıların eşitliğini karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırmaya göre bireyin algıladığı girdi ve çıktı oranları eşit olduğunda birey kendisine adil davranıldığını düşünmektedir. Girdi-çıkıtı oranlarında bir dengesizlik olduğunda birey bu noktada bir eşitsizlik ve adaletsizlik algılamaktadır (Korkmazer, 2021). Bu oranlar arasındaki farkın büyüklüğü de eşitsizliğin derecesini belirler. Bu farklılık bireyin eşitsizlik duygusuna kapılmasına sebep olur ve bu durum muhtemelen düşük motivasyonla sonuçlanır.

Çalışan tarafından iş yerinde girdi ve çıktılarda eşitlik olması beklenmektedir. Çalışanın girdi olarak gördüğü değerler; eğitim seviyesi, yapılan işte ustalık, bireyin örgüt içindeki statüsü, zeka, yaş veya kıdem, gösterilen çaba gibi birey tarafından örgüte katkı sağlayan unsurlardır (Kızmaz ve Altınışik, 2021). Çalışanın çıktı olarak girdiği değerler ise kazanılan ücret/maaş, hak kazanılan iyi çalışma koşulları, örgüt içindeki konum/statü, ün veya örgüt içinde tanınma, takdir görme ve benzeri ödüller olarak örneklendirilebilir. Birey, örgüte kendisi ile yakın ölçüde katkı sağlayan diğer kişilerin benzer davranışa

aldıkları ödüllerle kendi girdileri sonucunda kazandığı ödülleri karşılaştırarak görece kendisine yakın gördüğü kişilerle eşit ödüllendirilme olmasını bekler.

Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, ideal eşitlik oranı, mükemmel eşitlik olarak görülmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu teoride çalışanlara eşit ve adil davranılması birey için motive edici güç olmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara eşit davranması bireyin güdülenmesini sağlayacaktır (Kızmaz ve Altınışık, 2021). Eşitsizlik hissedildiğinde ise birey elde ettiği sonuçları artırma çabası gösterebilir, kendisini farklı kişilerle karşılaştırmayı seçebilir, işten ayrılmayı düşünebilir veya örgüte olan katkısını azaltarak bir denge oluşturmaya, eşitliği sağlamaya (Lunenburg ve Ornstein, 2013) çalışır. Eşitsizlik durumunda, bireyin motivasyonunun olumsuz etkilenmesi beklenmektedir (Kızmaz ve Altınışık, 2021) ve bireyin eşitsizliği giderip kendi algısına göre eşitliği sağlaması için farklı yaklaşımlar sergileyebileceği anlaşılmaktadır.

Eşitsizlik algılayan bireyin bu durumu düzeltmek için aşağıdaki davranışları sergilemesi beklenmektedir (Korkmazer, 2021):

- Girdileri değiştirme: birey, kuruma sağladığı girdiyi artırıp azaltmayı deneyebilir.
- Sonuçları değiştirme: birey, kuruma katkısı karşılığında hakkı olduğunu düşündüğü karşılığı almak için girişimlerde bulunabilir.
- Algıları çarpıtma: birey, algılanan adaletsizlik karşısında işe ilişkin, kendi konumuna ilişkin, başkalarının ödül algılarına ilişkin saptırma girişimlerinde bulunabilir.
- İş bırakma: birey, girdi-çıktı oranlarında eşitliği ve dengeyi sağlayamazsa kurumdan ayrılma yoluna gidebilir.

Türkiye’de devlet eğitim kurumları merkezleşmiş bir sistemle Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı olarak hizmetlerini sürdürmektedirler. Dolayısıyla yapılan işin maddi karşılığı olan maaşlar ve maddi ödüllendirmeler Bakanlık tarafından çıkarılan ve herkese eşit uygulanan yasalar ve yönetmeliklerle (örneğin 657 Devlet Memurları Kanunu) güvence altına alınmaktadır. Öğretmenlerin finansal olarak karşılaştırma yapması mümkün görünmemektedir. Öğretmenlerin yapacakları karşılaştırmanın okul yöneticilerinin işe koşabilecekleri maddi olmayan ödüllere yönelik olması beklenebilir. Bunlar iyi bir sınıfın dersine girmek, okulun imkanlarından daha fazla faydalanabilmek,

okul geliş gidiş saatlerinin veya çalışma saatlerinin düzenlenmesi, iş arkadaşlarının şahit olabileceği şekilde takdir ve teşekkür edilmesi, okul içi ve dışında yapılan etkinliklerin desteklenmesi vb. informal ödüllendirmeler olabilir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik sosyotelizm davranışının motivasyona etkisinin araştırıldığı bu çalışma söz konusu olduğunda çalışanların bu davranışı adaletsizlik olarak algılaması mümkün olabilir. Öğretmenler, okul müdürünün diğer öğretmenlerle konuşurken aynı davranışı sergilemediğini gözlemlemeleri halinde bu davranışın sadece kendilerine yönelik bir davranış olduğu çıkarımında bulunabilirler. Bu teorinin de bireylerin öznel adaletsizlik görüşü üzerine kurulu olduğu düşünüldüğünde öğretmenlerin bu davranışı bir eşitsizlik göstergesi olarak yorumlamaları muhtemeldir. Öğretmenler, yöneticinin öğretmenler arasında ayrımcılık yaptığını düşündüklerinde bunun öğretmenin okul içinde yaptığı veya yapacağı işlerin öğretmende '*bir işe yaramayacağı hissi*' yarattığı görülmektedir (Cemaloğlu ve Akbaş, 2019). Bu durumun da okul içinde istenmeyen davranışlara yol açtığı, motivasyonda düşüşe sebep olduğu, kuruma aidiyet hissinde ve yöneticiye duyulan güvende azalma yarattığı (Cemaloğlu ve Akbaş, 2019) belirtilmektedir.

#### **2.4.6. Beklenti teorisi**

Bu teoriye göre motivasyon bilinçli ve bilişsel bir süreçtir ve çevresel unsurlar bireyin davranışını etkiler (Hoy ve Miskel, 2020). Birey düşünerek ve mantık yürüterek davranışa karar verir. Tolman ve Newin'in öncülüğünü yaptığı Vroom tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi davranışının muhtemel sonuçlarını tahmin ederek tercihine yönelik bilişsel bir beklenti içine girer (Kızmaz ve Altınışık, 2021). Bir de Lawler ve Porter'in Vroom'un teorisini daha da geliştirdiği bekleyiş teorisinden söz edilebilir. Beklenti, '*belirli bir eylemin ardından belirli bir sonucun gelme olasılığına ilişkin anlık inanç*' olarak tanımlanır (Korkmazer, 2021, s. 15). Bireyin motivasyonu beklenti, araçsallık ve değerlik kavramlarından etkilenir (Hoy & Miskel, 2020).

Beklenti, bireyin bir işe ne kadar başarılı olacağı ile ilgili inancını belirtir. Bireyin motivasyonunun sadece ihtiyaçlar ile değil davranış karşısında beklenen dlleri kazanabilmek için hedeflenen davranışlar ile sağlanabileceği söylenebilir. Bu kuramda iki kavramdan söz edilebilir. Araçsallık, bireyin başarısının karşılığını, ödüllendirilme olasılığını belirtir. Bekleyiş olarak da adlandırılan bu kavram kişinin algıladığı olasılığı

göstermektedir. Bu olasılık gösterilen belirli bir çabanın belirli bir sonuca ve ödüle götüreceğine ilişkin bir olasılıktır (Korkmazer, 2021). Birey, göstereceği davranışın sonucunda bir ödülün olduğuna inanıyorsa daha fazla çaba gösterecektir. Değerlik, ödülün birey tarafından algılanan değeri, arzulanma derecesini belirtir (Hoy ve Miskel, 2020, s. 147). Değerlik, valens olarak da adlandırılmaktadır. Bireyin çabası karşılığında elde edeceği ödülü arzulanma derecesi olarak tanımlanabilir (Korkmazer, 2021). İnsan ihtiyaçları farklı olduğundan dolayı ödüllere verilen değerlerin farklı olması beklenebilir. Bazıları için davranış karşılığında elde edilen ödül yüksek değer taşıırken bazıları için bu ödül hiçbir şey ifade etmeyebilir. Valens'in, bireyin ödüle verdiği değer, yüksek olması bireyin ödülü elde edebilmek için daha fazla çaba göstermesini sağlayacaktır (Korkmazer, 2021).

Davranışın gerçekleşmesini sağlayan itici güç (motivasyon), bireyde oluşan ödül beklentisi ve bu olası ödülün büyüklüğünün çarpımı ile formüle edilebilir (Kızmaz ve Altınışik, 2021).

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Valens} \text{ (Aydıntan, 2021)}$$

Birey göstereceği davranışının sonucu olarak alması muhtemel olan ödülü değerli olarak algılıyorsa motivasyon ortaya çıkacak ve birey davranışı sergilemeyi tercih edecektir. Birey hem yüksek valense hem de yüksek bekleyişe sahip ise davranışı gerçekleştirmek için motive olmuş olacaktır (Korkmazer, 2021). Ödülü alma ihtimali ne kadar yüksekse ve ödül birey için ne kadar çekici ise bireyin motive olma olasılığı da o kadar yüksektir denilebilir.

Beklentinin derecesi davranış ve sonuç arasındaki ilişki ile açıklanabilir. Davranışın kişinin amaçladığı sonuca ulaşmaması durumunda beklenti 0 değerindeyken, davranış istenen sonucu ortaya çıkarıyorsa beklenti 1 değerindedir (Kızmaz ve Altınışik, 2021). Bu durum davranış bireyi ödüle ulaştırıyorsa beklenti ortaya çıkıyor şeklinde yorumlanabilir. Güdülenmenin değeri de beklenti oluştuktan sonra ödüle birey tarafından biçilen değerle ilişkilendirilebilir. Bireyin ödüle verdiği değer ne kadar yüksekse güdülenme de o kadar güçlü olacaktır.

Bu kurama göre, birey davranış sonucunda bir ödülü alabileceğine inanıyorsa şu üç inanca sahip olacaktır (Korkmazer, 2021);

- Ödülü elde edebilmek için iyi performans sergileyecektir, (Çaba-Performans ilişkisi)
- Ödül iyi performans sonucunda elde edilebilecektir, (Performans-Sonuçlar ilişkisi)
- Ödül bireyi tatmin edecektir. (Sonuçlar-Memnuniyet ilişkisi)

Çalışanların bu inançlarına dayanarak, tatmin edici ödülün çaba sonucunda gösterilen iyi performansa dayalı olarak elde edilebileceği söylenebilir. Bireyin çabası artarsa performansı yükselecektir. Yüksek performans bireyin beklediği, istediği ve değer verdiği belirli tatmin edici ödüllere ulaşmasını sağlayacaktır.

Güdülenmeyi sağlayan ödüller bu teoriye göre içsel ve dışsal olarak sınıflandırılabilir (Kızmaz ve Altınışik, 2021). İçsel ödüller, bireyin davranışı gerçekleştirdikten sonra başarı, kişisel tatmin, mutluluk hissetmesi, mesleki yönden gelişim göstermesi olarak sıralanabilir. Dışsal ödüller ise bireyin kendisinin dışındaki kaynaklardan elde edebileceği üstlerin takdir ettiği ödüller, kazanca zam yapılması, performansa göre ikramiye verilmesi, kişinin terfi ettirilmesi şeklinde örneklendirilebilir. Öğretmen de belirli başarılı davranışları gösterdiğinde bu ödüllerle karşılaşmayı ummaktadır. Bu beklentileri yerine gelmediğinde, öğretmen beklediği ödülleri alamadığında, öğretmenin motivasyonu bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Kızmaz ve Altınışik, 2021). Sosyotelizm düşünüldüğünde yöneticinin ilgisi bireyin değer verdiği bir ödül ise yöneticinin öğretmeni sosyotelizm davranışına maruz bırakarak beklediği ödülün öğretmeni mahrum etmesi öğretmenin gösterdiği çaba karşısında beklediği sonuca erişememesi anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda öğretmenin motivasyonunun olumsuz etkileneceği beklenebilir. Elbette ki yöneticinin öğretmene yönelik ilgisi, sosyal olarak iletişim kurmasının her öğretmen tarafından değerli görülmesi, bir valens değeri taşıması beklenemez. Yöneticinin bu davranışına bir değerlik atfeden öğretmenler için bu çabalarının bir karşılığıdır ve hak ettikleri ödüdür. Çabalarının ve gösterdikleri performanslarının sonucunda bekleyişleri bir nihayete ermezse motivasyonun düşebileceği belirtilebilir.

Lawler ve Porter modeline göre, valens ve bekleyiş değerleri aynı olmakla birlikte yüksek çaba doğrudan yüksek performansla sonuçlanmamaktadır (Korkmazer, 2021). Yüksek çabanın yüksek performansla sonuçlanmasını engelleyen iki etken mevcuttur:

Çalışanın bilgi ve yeteneği ve kendisi için benimsediği rol. Çalışan belirli bir ödüle ulaşabilmek için ne kadar yüksek çaba sarf ederse etsin yeterli bilgi birikimine ve mesleğine yönelik yeteneğe sahip değilse gerekli performans düzeyine ulaşamayacaktır. Kişinin kendisi için üstlendiği rol uygun değilse yaşanabilecek rol çatışmalarından dolayı istenen performansın gösterilmesi mümkün olmayacaktır (Korkmazer, 2021). Bu kuramda bireyin bekleyişi çaba-performans bekleyişi ve performans-sonuç bekleyişi olarak sınıflandırılmaktadır. Vroom'un beklenti modelinden farklı olan çalışanın eşit ödül beklentisidir (Korkmazer, 2021). Çalışan kendi performansı ve diğerlerinin performansı arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda benzer bir ödül beklentisine girmektedir.

#### **2.4.7. Varlık-bağlılık-büyüme (ERG) kuramı**

Clayton Alderfer tarafından öne sürülen ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını daha sadeleştirerek sunan (Korkmazer, 2021) bu kurama göre, çalışanların motivasyonunu insan ihtiyaçları belirlemektedir (Lunnenburg ve Ornstein, 2013). Varlık ihtiyacı, maddi ihtiyaçlara karşılık gelirken, Bağlılık ihtiyacı, kişiler arası ihtiyaçları ve Büyüme ihtiyacı da bireyin kendi potansiyeline ulaşması ihtiyacına karşılık gelmektedir. Kuramın isminde kullanılan ERG kısaltması, kuramda bahsi geçen ihtiyaçların İngilizce dilindeki karşılıklarının baş harflerinden oluşmaktadır. E, '*existence*' var olma ihtiyacını, R '*relatedness*' ait olma- ilişki kurma ihtiyacını, G '*growth*' gelişme- geliştirme ihtiyacını temsil etmektedir.

Hiyerarşik sınıflaması ile Maslow'un kuramına benzeyen bu kuramdaki farklılık ihtiyaçların hiyerarşik olarak ortaya çıkmaması, bireylerin farklı basamaklardaki ihtiyaçları aynı anda hissedebileceği yönündeki esnekliğidir (Lunnenburg ve Ornstein, 2013). ERG kuramına göre varlık ve aidiyet ihtiyaçları tatmin edildiklerinde şiddetleri azalırken geliştirme ihtiyacı tatmin edildikçe şiddeti artar (Korkmazer, 2021). Bu görüşten hareketle, bir örgütte fiziki şartlar veya en alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmasa bile bireylerin sosyal ihtiyaçları hissetmeye ve talep etmeye devam edecekleri anlaşılabilir. Bu kurama göre, alt basamaktaki ihtiyaçların tatmin düzeyi fazla olduğunda, üst basamaktaki ihtiyaçların güdüleyici olma özelliğinin artmasıdır (Aydıntan, 2021). Çalışanların yöneticileri ile olumlu iletişim kurmaları, kurum içinde saygı görme vb. ihtiyaçların temel seviye ihtiyaçlardan bağımsız olarak ortaya çıkabileceği, temel ihtiyaçların tatmin düzeyi ne kadar yüksekse ilişki ihtiyacı gibi üst düzey ihtiyaçların daha çok hissedileceği ve bu ihtiyaçların karşılanmamasının çalışanların motivasyonunu

olumsuz yönde etkileyebileceği çıkarılabilir. Öğretmenin yönetici tarafından saygı görmeyerek sosyotelizme maruz bırakılmasının, öğrenci veya velinin bulunduğu ortamda öğretmene kaba davranılmasının öğretmene adaletli olunması ve öğretmenin değerinin düşmesi ile ilişkilendirilmesi (Cemaloğlu & Akbaş, 2019) bu etkiye örnek olarak verilebilir.

#### **2.4.8. Öğretmede motivasyon kaybı ve değersizlik hissi**

Örgütü ve yönetimi anlamak için öncelikle örgütü oluşturan temel yapı birimi olan insanı anlamak gereklidir (Cemaloğlu ve Şahin, 2017). İnsanın gereksinimleri ve bunlar karşılanmadığında insanda oluşabilecek duygu durumlarının tespitinin, insan davranışının yönlendirilmesi açısından önem teşkil ettiği söylenebilir. Okul örgütünde yer alan en önemli bireylerden birisi öğretmendir. Öğretmenin çabası okul örgütünün hedeflerine ulaşabilmesi için oldukça değerlidir. Öğretmenlerin çabasını yönlendiren ise okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin bu yönlendirmeyi etkili kılamamalarının öğretmenlerde motivasyon kaybına sebep olabileceği söylenebilir. Cemaloğlu ve Akbaş (2019) tarafından yapılan çalışmada listelenen okulda istenmeyen 15 davranışın en az 5'inin ("*öğretmen kayırmacılığı, otoriter ve kaba yönetici davranışları, yönetici-öğretmen iletişimsizliği, gereksiz formaliteler ve aşırı resmiyet, yöneticilerin empati kurmaması*") okul yöneticisinin davranışları ile ilgili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okuldaki olumsuz çalışma ortamının yöneticinin iletişim becerilerine ve/veya genel olarak davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin değer görme hissini yöneticiden aldığı desteğe bağladıkları görülmüştür (Cemaloğlu ve Akbaş, 2019). Yöneticinin kendisini öğretmenden üstün görmesi, öğretmene karşı otoriter ve kaba davranarak empati kuramaması, tutarsız davranışlarla güveni sarsması yaklaşık beş öğretmenden biri tarafından belirtildiğinden (Cemaloğlu ve Akbaş, 2019) yöneticinin iletişim eksikliği sebebiyle öğretmene kendisini değersiz hissettirmesi okulda algılanan olumsuz yönetici davranışlarındandır şeklinde bir yargıya varılabilir. Okul yöneticisinin bu tür istenmeyen davranışlarının ise motivasyon kaybına yol açtığı araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlası (11/20) tarafından dile getirilmektedir (Cemaloğlu ve Akbaş, 2019). Yine öğretmenler tarafından bu motivasyon kaybının isteksizliğe ve değersizlik hissine yol açtığı belirtiliyor. Okul yöneticisinin adil olmaması ve kayırmacılık davranışının da değersizlik hissi yarattığı belirtilmektedir.

Çalışana üstler ve çalışma arkadaşları tarafından değer verilmesi, örgütlerde yöneticiler tarafından kullanılan güdüleme araçlarından biri olan psiko-sosyal güdüleme araçlarından olduğu görülmektedir (Kızmaz ve Altınışık, 2021). Psiko-sosyal güdüleme araçları bireylerin soyut ve manevi duygularına yönelik araçlar olarak belirtilebilir. Bu güdüleme araçlarının toplumda beklenen hak anlayışı içinde bir çalışma ortamı yaratılması açısından önemli olduğu söylenebilir (Korkmazer, 2021). Deneyimli iyi bir lider bu araçların yaratacağı motivasyonun gücünü algılayabilir ve önemini kavrayabilir. Bu araçların doğru şekilde ve düzeyde kullanılması yöneticinin çalışanları motive etme işini kolaylaştıracaktır. Çalışanlar için üstleri tarafından takdir edilmek ve değer verilmek oldukça önemlidir. Çalışan, bu sayede örgüt için önemli ve faydalı olduğunu hissedecek ve örgütte olumlu bir iklim oluşacaktır. Psiko-sosyal güdüleme araçları örgütte bu olumlu iklimi yaratabilmek için oldukça önemlidir. Bu araçlar Korkmazer (2021) tarafından aşağıdaki şekilde listelenmiştir:

- Çalışmada özgürlük alanı
- Gruplara dahil olma isteği
- Değer ve statü
- Gelişme ve başarı
- Çevreye uyum
- Öneri sistemi
- Olumlu örgüt iklimi
- Sosyal uğraşlar (çalışma hayatı dışı)

Psiko-sosyal güdüleme araçlarına önem verilmesi çalışana, çalışan görüşlerine ve birey olarak çalışana önem ve değer verildiği şeklinde algılanabilir. Çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin desteklenmesi okur ortamında ilişkilerin ve iletişimin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Özgür çalışma ortamlarının yaratılması ise iş yerinde bir baskı ikliminin oluşmasını engelleyecektir. Çalışanların iş yerinde kendilerini bağımsız hissedebilecekleri sağlıklı sosyal ortamların oluşması çalışanlara yöneticilerin kendilerini sosyal varlıklar olarak değerlendirdiği mesajını vererek kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacaktır. Bu ortamlar oluşturulurken çalışanların görüş ve önerilerinin de dikkate alınması da yine değerli olma hissini kuvvetlendirecektir. Çalışan yönetici tarafından takdir edilmek ve değer verilmek ister (Korkmazer, 2021). Bu yüzden çalışana iş yerinde statü sağlanması, çalışanın değer görme, saygınlık kazanma, ilgi görme, övülme,

beğenilme ihtiyacını doyuracaktır. Çalışanın hem işletmeye fayda sağlayabilmek için daha çok motive olup çalışmasını sağlayacak hem de çalışanın başarılı bir işletmede saygın bir konumda çalışıyor olmaktan dolayı toplumdaki gelen övgülerle bireysel başarı ihtiyacı karşılanmış olacaktır. Bu yüzden kurum içinde çalışana gelişme ve yükselme imkanı sunulması önemli görülmektedir. Çalışanların hem kurumun iç çevresine hem de dış çevresine uyum sağlayabilmesi için yöneticinin gerekli önlemleri alarak, çalışanla iletişime hazır olması ve çalışana desteklemesi gerekmektedir. Bu sayede çalışan iş arkadaşları ile daha hızlı kaynaşacak ve çalışma ortamına daha çabuk uyum sağlayacaktır. Yönetici ile daha iyi iletişim kurabilmesi kişinin kendisini güvende hissetmesine yardımcı olacaktır. Çalışanın önerilerde bulunabilmesi, önerilerinin dikkate alınması da yine çalışana kendisini değerli hissettirebilecek bir unsurdur. Bu şekilde olumlu ve sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulması, gerektiğinde kurum dışı sosyal etkinliklerin düzenlenip planlanması da hem çalışanların birbirleriyle hem de çalışanların yönetici ile karşılıklı sağlıklı iletişim kurabilmesini sağlayacak koşullar olarak görülebilir. Yöneticinin motivasyonu artırabilecek bu gibi öğeleri tanıması ve onları işe koşabilmesi yöneticinin başarısı ile bağdaştırılabilir. Yönetici çalışan iletişimi başarılı bir örgüt için en önemli unsurlardan biri olarak addedilebilir.

Öğretmenlerin sosyalleşebilecekleri bir çalışma ortamının olmaması, kendilerine ilgi gösterilmediğine dair hisleri ve düşünceleri, çabalarının övülmemesi ve takdir edilmemesi, kendilerine değer verilmediği ve takdir edilmedikleri algısı öğretmen motivasyonunu olumsuz olarak etkilemektedir (Kızmaz ve Altınışık, 2021).

## **2.5. Sosyotelizm ve Öğretmen Motivasyonu ile İlgili Yurtiçinde ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Sosyotelizm kavramı 2012 yılında ortaya koyulmuş bir kavram olduğundan alan yazında bu çalışma ile benzerlik gösteren çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Öğretmen motivasyonuna yönelik pek çok çalışma bulunmasına rağmen öğretmen motivasyonunu etkileyen çalışmaların bu çalışmadan farklı faktörlere odaklandığı görülmektedir. Bu yüzden bu bölümde sosyotelizm ve genel olarak teknoloji kullanımının öğretmen motivasyonuna etkilerini araştıran ve bu çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülen yurtiçi ve yurtdışı çalışmaların özetlerine yer verilmiştir. Bu bölümde bahsi geçen çalışmalar, öncelikle yurtiçi ve yurtdışında yapılan çalışmalar olmak üzere iki ayrı başlık

altında düzenlenmiş ve yakın tarihli araştırmalardan başlayarak daha uzak tarihli araştırmalara doğru sıralanmıştır.

### **2.5.1. Yurtiçi çalışmalar**

Koçak (2021), çalışmasında iş yerinde sosyotelizme maruz kalmayı ölçmeyi amaçlayan bir ölçek geliştirmiş ve Türkçe alan yazına kazandırmıştır. Geliştirilen ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu görülmüş ve sosyotelizm kavramı düşük kaliteli iletişim ve işe dair olumsuz etkiler ile ilişkilendirilmiştir.

Özdemir (2020) tarafından Roberts ve David'in (2017) geliştirdiği ölçeğin Türkçeye uyarlanarak Türkçe alan yazına kazandırdıkları çalışmadır. Sosyotelizm odaklı ölçek, yönetici sosyotelizmi düzeyini ölçmeye yöneliktir. 9 maddeden oluşan bu ölçme aracı bu çalışmada kullanılmış ve yöntem bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Orhan Göksün'ün çalışmasında (2019) sosyotelizmin sosyotelizm davranışı uygulayan olma (sosyotelist) ve bu davranışa maruz kalma şeklide iki yönünün araştırılmasına yönelik ölçeklerin Türkçeye uyarlandığı görülmektedir. Bu çalışmada sosyotelizmin teknolojik sosyal davranış sorunu olarak ele alınmakta ve genel olarak hem davranışı gösteren hem de davranışa maruz kalan kişiler üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu ve memnuniyetsizlik yarattığı gibi sonuçlara odaklanılmaktadır.

Çivilidağ ve şekercioğlu (2017) altı boyuttan oluşan Gagne, Forest, Gilbert, Aubé, Morin ve Malomi tarafından 2010 yılında geliştirilen 9 farklı ülkede farklı hizmet kollarından kişilere uygulanabilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'ni Türkçeye uyarlamışlardır. Bu uyarlama çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin %43'ünün öğretmen olması bu ölçme aracının öğretmen motivasyonuna yönelik olan bir çalışmada kullanılmaya uygun olduğunu düşünülerek bu çalışmada öğretmenlerin motivasyonunu ölçmek amacıyla kullanılmış ve ölçek ile ayrıntılı bilgi yöntem bölümünde verilmiştir.

Karadağ ve diğerleri tarafından 2016 yapılan araştırmanın Türkçe alanyazında sosyotelizm konusundaki araştırmalar arasında en kapsamlılarından biri olduğu görülmektedir. Çalışmada sosyotelizmin tanımlandığı ve telefon, internet, sosyal medya, oyun, uygulama bağımlılıkları ile ilişkisinin derinlemesine incelendiği bir vaka çalışması olarak modellenmiştir. Eğitim Fakültesi öğrencileri ile görüşmeler şeklinde gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda, araştırma kapsamında sosyotelizm davranışı gösterdiği tespit edilen sosyotelist kişilerin akıllı telefon kullanma sıklıkları, akıllı

telefona yönelik ihtiyaçları ve kullandıktan sonraki hisleri ve görüşleri, aynı kişilerin kendileri sosyotelizm davranışına maruz kaldıkları andaki hisleri ve görüşleri, sosyotelizm bağımlılıklarının arkadaşlıkları üzerindeki etkileri, hem davranışı uygulayan hem de davranışa maruz kalan kişilerin çevreleri ile iletişimine etkileri üzerinde durulmuş ve önemli sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Çalışma her ne kadar öğrencilerle gerçekleştirilmiş olsa da bir eğitim ortamında gerçekleştirilmesi bu çalışmaya katkı sağlayacak pek çok veri sunmuştur.

Uğur ve Koç tarafından 2015 yılında öğrencilerle gerçekleştirilen bu çalışma, eğitim ortamlarında sosyotelizm davranışının eğitimin kalitesine, öğrencilerin öğrenme düzeylerine etkisine yönelik önemli bulgular sunmaktadır. Ayrıca kişileri sosyotelizm davranışına iten pek çok sebebin de çalışma sonuçlarında listelendiği görülmektedir.

### **2.5.2. Yurtdışı çalışmalar**

Ebeveyn sosyotelizminin ergenlerin cep telefonu bağımlılığı üzerindeki risk faktörü etkisine odaklanan bu çalışmada (Zhang, Ding ve Wang, 2021), ebeveyn sosyotelizminin sosyal endişe ve özdeğerlendirmenin aracı rolü ile ergenlerin cep telefonu bağımlılığı ile doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışmanın ebeveyn sosyotelizmi ile ilgili bulgularından çok sosyal endişe gibi duygusal faktörlere ilişkin sonuçlarının bu araştırmaya katkı sağladığı düşünülmektedir.

Roberts ve David (2020) tarafından yönetici sosyotelizmi, güven, iş memnuniyeti ve çalışan performansı ilişkisini açıklamaya yönelik gerçekleştirilen çalışmada, iş yerinde cep telefonu kullanımı ve sosyotelizmin sonuçlarına dair önemli pek çok sonuca ulaşılmıştır. Teknolojinin iş yerindeki ilişkiler üzerindeki etkisini ortaya çıkaran bu çalışma, yönetici sosyotelizminin yöneticiye yönelik düşük güvene ve dolayısıyla düşük iş memnuniyetine yol açacağı ve böylelikle iş performansının düşeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Chotpitayasunondh ve Douglas tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada sosyotelizm davranışı gösterme ve bu davranışa maruz kalmayı ölçen iki ölçek geliştirilmiştir. Sosyotelizmin sosyal etkileşimin kalitesine olan etkilerinden dolayı bu davranışı ölçmeye yönelik araçlar geliştirilmesi gerekliliğine dayandırılan araştırmada genellenebilir ölçekler geliştirmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda geçerli ve güvenilir, dört boyuttan oluşan sosyotelizm ölçeği ve üç boyuttan oluşan sosyotelizme maruz kalma ölçeği geliştirilmiştir.

Roberts ve David tarafından 2017 yılında yapılan çalışma yönetici sosyotelizminin çalışan bağlılığı için gerekli olan psikolojik koşullar üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu çalışma ile yönetici sosyotelizmi (Boss Phubbing) kavramının ve ölçeğinin alan yazına kazandırıldığı görülmektedir. Çalışma yönetici sosyotelizminin çalışanın yöneticiye olan güvenini olumsuz etkilediğini, yöneticiye duyulan güvenin mesleğe yönelik psikolojik anlamlılık, uygunluk ve güvenlikle pozitif yönde ilişkili olduğunu, çalışanların mesleğe ve örgüte bağlılığında dolaylı bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Çalışmadan elde edilen ana sonucun, yöneticinin sosyotelizm davranışının yöneticiye olan güveni sarsarak düşük oranda çalışan bağlılığına sebep olmasıdır.

Aynı araştırmacıların bir başka çalışması olan partner sosyotelizmi ve ilişki memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada (Roberts ve David, 2016), romantik ilişkilerde partner sosyotelizmini ölçen bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Partner sosyotelizminden kaynaklı bölünmeler ve dikkat dağınıklarının çatışmalara yol açarak ilişki tatminini etkilediği ve bağlanma kaygısı yüksek olan bireylerde bu çatışmanın daha yüksek oranda yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. İlişki tatminine yönelik bu olumsuz etkinin bireyin iyi oluş halini olumsuz etkilediği, düşük ilişki memnuniyetine, düşük hayat memnuniyetine yol açtığı ve yüksek depresif belirtiler ile sonuçlandığı belirtilmektedir.

Sosyotelizmi detaylı inceleyen bir başka çalışmada (Chotpitayasunondh ve Douglas, 2016), sosyotelizm davranışının nedenleri ve sonuçları üzerinde durulduğu ve sosyotelizmin insanları rahatsız eden bir davranıştan nasıl toplumda kabul gören bir davranış haline geldiğinin anlatıldığı görülmektedir. Çalışmada sosyotelizm davranışının internet ve cep telefonu bağımlılığı ve FoMO (Fear of Missing Out – gelişmeleri kaçırma korkusu) ile ilişkisi üzerinde de durulduğu görülmektedir. Araştırma sonucunda, internet bağımlılığı ve FoMO davranışının cep telefonu bağımlılığını pozitif yönde etkilediği, cep telefonu bağımlılığının da sosyotelizm davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Sosyotelizm davranışını gösterme ve maruz kalmanın sosyotelizmin zaman içinde normal olarak algılanmasını sağladığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışma, sosyotelizm sebep sonuç bağlamında inceleyen ilk çalışma olması ve sosyotelizmin norm olarak kabul edildiğini ortaya koyan ilk çalışma olması sebebiyle alan yazında önemli görülen bir çalışmadır.

Bir konuşma sırasında mobil cihazlar üzerinden mesajlaşma davranışının izlenim oluşturma ve iletişim kalitesine etkilerinin araştırıldığı çalışmada (Abeele, Antheunis ve

Schouten, 2016), bu davranışı gösteren kişilerin daha az kibar ve ilgili olarak algılandıkları, konuşma sırasında algılanan iletişim kalitesinin bu mesajlaşma davranışından olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada konuşma sırasında sadece mesaj gönderme ve alma davranışına odaklanılmış olsa da bu davranış da bir sosyotelizm davranışı olarak görülebilir ve bu çalışmayı destekleyici sonuçlar sunmaktadır.

### **3. YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesi süreci anlatılmıştır.

#### **3.1. Araştırma Modeli**

Bu çalışmada, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ili Tepebaşı ilçesi Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi araştırılmıştır. Yöneticilerin sosyotelizm davranışını gösterme düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, mesleki tecrübesine, branşına, yöneticiyle birlikte çalıştıkları süreye, çalıştıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği tarama modeli kullanılarak incelenmiştir.

Çalışılan evren hakkında genel kanıya sahip olmaya yardımcı (Gürbüz ve Şahin, 2017) olan genel tarama modellerinden iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri bulmayı amaçlayan (Büyüköztürk vd., 2018; Gürbüz ve Şahin, 2017) ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu çalışmada, Roberts ve David (2017) tarafından geliştirilen ve Özdemir (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan Yönetici Sosyotelizmi Ölçeği (YSÖ) ve Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) ile ölçülmek istenen faktörlerin düzeyleri ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

#### **3.2. Evren ve Çalışma Grubu**

Çalışmanın evreni, 2022-2023 eğitim öğretim yılı 2. Döneminde Eskişehir ili Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan öğretmenlerdir. Kolay ulaşılabılır olması amacıyla çalışma evreni Tepebaşı ilçesinde bulunan Anadolu Liseleri ve Meslek Liselerinde çalışan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır. Bu okullarda çalışan sayısı diğer okul türlerine göre daha fazla olduğundan sosyotelizm davranışının sergilenme ihtimali daha yüksek olabileceği tahmin edildiğinden bu yönde bir sınırlamaya gidilmiştir. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Belirlenen evrendeki tüm öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Ölçme araçlarının çevrimiçi bağlantısı hedef evrendeki tüm öğretmenlere ulaştırılmıştır. 608 öğretmene ulaşılmış ancak 268 öğretmenden veri toplanabilmiştir. Geri dönüş oranı yaklaşık %44'tür.

#### **3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı**

Çalışmanın bağımsız değişkeni, okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışlarını açıklamak için Roberts ve David (2017) tarafından geliştirilen ve Özdemir (2020)

tarafından Türkçeye uyarlanan Yönetici Sosyotelizmi Ölçeği (YSÖ) kullanılacaktır. Bu ölçek 9 maddelik bir ölçüm aracıdır. Ölçek 7'li likert (1: Kesinlikle katılmıyorum, ..., 7: Kesinlikle katılıyorum) şeklindedir. Ölçek, içinde eğitim de bulunan farklı sektörlerden çalışanlara uygulandığından (Roberts & David, 2017) eğitim alanında kullanılması uygun görülmüştür.

Çalışmanın bağımlı değişkeni, öğretmenlerin motivasyonunu açıklamak için Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) kullanılacaktır. Bu ölçek 19 maddelik bir ölçüm aracıdır. Ölçek 7'li likert (1: Hiç uygun değil, ..., 7: Tamamen uygun) şeklindedir. Uyarlama çalışmasında (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017) ölçek, içinde eğitim çalışanlarının da bulunduğu farklı hizmet sektörlerinden çalışanlara uygulandığından bu çalışmada kullanılması uygun görülmüştür. Araştırmada kullanılacak ölçekler EK-1'de sunulmuştur.

### **3.4. Veri Analizi**

Araştırmanın amacı doğrultusunda veriler SPSS istatistik analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bölümde, gerçekleştirilen araştırma sonucunda toplanan verilerin çözümlenmesi ile istatistiksel analizleri verilmiştir. İşe koşulan istatistiksel çözümlenmelerde kestirimsel istatistik testleri için %95 güven aralığı kapsamında 0,05 (%5) alfa ( $\alpha$ ) düzeyi dikkate alınarak analiz değerlendirmeleri yapılmıştır.

#### **3.4.1. Veri kontrolü**

Araştırma kapsamında 268 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Araştırma sorularının yanıtlanabilmesi amacıyla yararlanılacak istatistiksel testlerin seçimini gerçekleştirebilmek için gerek tek değişkenli gerekse çok değişkenli normallik sayılısının kontrolüne gidilmiştir. Böylece elde edilen sonuçlar doğrultusunda parametrik veya parametrik olmayan testlerin seçimi gerçekleştirilmiştir. Öyle ki, istatistiksel çalışmalarda kullanılan testlerin işe koşulabilmesinde, çalışmada kullanılan verinin normal dağılımını ya da normale yakın dağılımını gerektirdiğinden ötürü normallik sayılısı kontrol edilmesi gereken önemli bir adım olarak yer almaktadır (Kalaycı, 2017, s. 53).

Tek değişkenli normallik sayılısını kontrol edebilmek amacıyla alan yazında araştırmacılar tarafından tavsiye edilen Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinden yararlanılması, ilgili testlerin örnekleme hassas testler olmalarından ötürü tercih edilmemiş olup, bunun yerine eğiklik ve basıklık değerlerinin yakından incelemesi

gerçekleştirilmiştir (Sposito, Hand ve Skarpness, 1983). Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçeklerin maddelerine yönelik eğiklik ve basıklık değerlerinin standart skorları hesaplanmış ve elde edilen mutlak standart skorların 2,2 eşik değerini geçmediği sonucuna ulaşılmıştır (Sposito, Hand ve Skarpness, 1983, s. 271). Dolayısıyla verinin tek değişkenli normal dağılım kapsamında bir sorun oluşturmadığı görülmüştür.

Öte yandan hem geçerlik analizleri kapsamında hem de araştırma sorularının gerektirdiği çok değişkenli istatistiksel analizlerin yapılmasında yararlanılacak testlerin ön koşulu olan çok değişkenli normal dağılımı sınavabilmek maksadıyla Arifin (2015) tarafından tavsiye edilmiş yaklaşımdan faydalanılmıştır. Söz konusu yaklaşımda ölçek maddelerinin Mahalanobis uzaklıkları hesaplanarak madde sayısına göre  $p < 0,001$  anlamlılığında bulunan kritik ki-kare eşik değerini geçen uzaklıklar etkili gözlem olarak değerlendirilmekte ve veri setinden çıkarılmaktadır. Böylelikle de çok değişkenli normallik sağlandığı ifade edilmektedir (Arifin, 2015, s. 71-75). Gerçekleştirilen irdemeler sonucunda madde sayısı bağlamında  $p < 0,001$  anlamlılığında yer alan eşik değerleri toplamda altı (6) verinin geçtiği görülmüş ve ilgili veriler veri setinden silinmiştir<sup>1</sup>. Kalan 262 veri ile veri setinin gerek tek değişkenli gerekse çok değişkenli normallik kapsamında bir sorun oluşturmadığı kanısına ulaşılmıştır. Sonuç olarak, araştırma sorularının cevaplanabilmesinde yararlanılacak kestirimsel testlerin seçiminde parametrik testlerin kullanılması uygun görülmüştür.

#### **3.4.2. Katılımcıların demografik bilgileri**

Katılımcılara ait cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe, okul müdürü ile çalışılan süre, çalışılan okul türü ve branş bilgileri Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1’de görüleceği üzere katılımcılar ağırlıklı olarak kadındır ( $n = 179$ ; %68,3). Kadın katılımcıların sayısı erkek katılımcılara oranla oldukça fazladır. Örnekleme bulunan bu iki kategori (kadın-erkek) üzerinden bir yorumlama yapılabilmesi için her kategoride en az 30 elemanın bulunması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk vd., 2018, s. 97). Katılımcıların yaşları çoğunlukla 40-49 yaş arasındadır ( $n = 120$ ; %45,8). Katılımcıların mesleki tecrübesi ağırlıklı olarak 11 yıl ve üstündedir ( $n = 211$ ; %80,6). Katılımcılar müdürleri ile çoğunlukla 4-10 yıl arasında çalışmıştır ( $n = 130$ ; %49,6). Anadolu lisesinde çalışan katılımcılar ( $n = 203$ ; %77,5), meslek lisesinde çalışan katılımcılara ( $n = 59$ ; %22,5) kıyasla daha fazladır. Son olarak, katılımcıların

---

<sup>1</sup> <https://www.itl.nist.gov/div898/handbook/eda/section3/eda3674.htm> (Erişim Tarihi: 07.06.2023)

branşı ağırlıklı olarak matematiktir ( $n = 46$ ; %17,6). Diğer branş türünde yer alan 17 katılımcıya yakından bakıldığında, bu katılımcıların PDR, Sağlık Hizmetleri, Turizm, Arapça, Fransızca, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi, Elektrik, Tarım Teknolojileri ve Yiyecek-İçecek Hizmetleri branşlarında buldukları söylenebilir.

**Tablo 3.1.** Katılımcıların demografik bilgileri

Bilgi	Grup	<i>n</i>	%
Cinsiyet	Kadın	179	68,3
	Erkek	83	31,7
	<i>Toplam</i>	262	100,0
Yaş	26-29 yaş	9	3,4
	30-39 yaş	80	30,5
	40-49 yaş	120	45,8
	50 yaş ve üstü	53	20,3
	<i>Toplam</i>	262	100,0
Mesleki Tecrübe	0-3 yıl arası	9	3,4
	4-10 yıl arası	42	16,0
	11 yıl ve üstü	211	80,6
	<i>Toplam</i>	262	100,0
Müdür ile Çalışılan Süre	1 yıldan az	57	21,8
	1-3 yıl arası	62	23,7
	4-10 yıl arası	130	49,6
	11 yıl ve üstü	13	5,0
	<i>Toplam</i>	262	100,0
Çalışılan Okul Türü	Anadolu Lisesi	203	77,5
	Meslek Lisesi	59	22,5
	<i>Toplam</i>	262	100,0
Branş	Matematik	46	17,6
	İngilizce	32	12,2
	Türk Dili ve Edebiyatı	28	10,7
	Tarih	20	7,6
	Diğer	17	6,5
	Biyoloji	16	6,1
	Coğrafya	16	6,1
	Fizik	14	5,3
	Kimya	14	5,3
	Almanca	9	3,4
	DKAB	9	3,4
	Görsel Sanatlar	9	3,4
	Müzik	9	3,4
	Bilişim Teknolojileri	8	3,1
	Felsefe	8	3,1
	Beden Eğitimi	7	2,8
	<i>Toplam</i>	262	100,0

### 3.4.3. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliği ve güvenirliği

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliğini ve güvenirliğini kanıtlayabilmek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) ile Cronbach's Alpha güvenirlik analizi işe koşulmuştur. Tespit edilen bulgular alt başlıklar halinde sunularak raporlanmıştır.

### 3.4.3.1. Keşfedici faktör analizi

Çalışmada kullanılan yönetici sosyotelizmi ölçeği ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin geçerliğini kanıtlayabilmek için KFA uygulanmıştır. KFA'nın yararlandığı çalışmalarda analiz uygulanmadan evvel faktör modelinin veriye uygunluğunu sınavabilmek için KMO (Kaiser Meyer-Olkin) örnekleme yönelik yeterlik testi kullanılırken ana kütlede bulunan değişkenlerin arasında bir korelasyonun bulunup bulunmadığını belirleyebilmek için Barlett'in Küresellik Testi işe koşulmaktadır. Test sonuçlarına bağlı olarak belirlenen KMO değerinin 0,80 ve üstünde olması, çalışma verisinin KFA'da mükemmel bir uyum seviyesine sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014, s. 102).

**Yönetici sosyotelizmi ölçeği** için yapılan KFA'da KMO değeri 0,90 ve Barlett'in Küresellik Testi sonucunun istatistiksel olarak anlamlı ( $\chi^2 = 1260,58$ ;  $df = 36$ ;  $p < 0,001$ ) olduğu dikkat çekmiştir. Dolayısıyla söz konusu ölçek için veri, KFA açısından mükemmel bir uyum seviyesine sahiptir. Ayrıca değişkenler arasında bir korelasyonun da bulunması, KFA bağlamında ölçekteki maddelerde bir sorun olmadığını gösterir niteliktedir. Yapılan KFA'da faktörleştirme metodu olarak temel bileşenler analizi (*principal component analysis*) kullanılmıştır. Döndürme yöntemi olarak ise dik döndürme yöntemlerinden "Varimax" tercih edilmiştir. Temel bileşenler analizi, yaygın bir şekilde tercih edilen faktörleştirme tekniklerinden biridir. Varimax ise iyi yorum yapılabilmesi için faktör varyanslarının maksimum seviyede olmasını sağlayacak şekilde döndürme işlemini yapmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016, s. 198-203).

Uygulanan bu işlemler neticesinde ölçeğin tek faktörde toplandığı görülürken ölçek maddelerine yönelik faktör yüklerinin 0,636 ile 0,854 arasında dağıldığı belirlenmiştir. Faktör yük katsayısı, bir faktörde bulunan maddelerin ilgili faktörle olan ilişkisini açıklayan bir değerdir. Bu katsayının en az 0,5 ve üzerinde bir yüke sahip olması beklenmektedir (Hair vd., 2014, s. 115). Dolayısıyla faktör yüklerine ilişkin katsayılar göz önünde tutulduğunda bu yüklerin yeterli bir seviyede yer aldığı ifade edilebilir.

Son olarak, açıklanan toplam varyans %56,57 iken özdeğer 5,09'dur. Tespiti yapılan bu bulgular, yönetici sosyotelizmi ölçeğinin bu çalışma verisinde geçerli olduğunu kanıtlamaktadır.

Elde edilen bu bulgular Tablo 3.2’de sunulmuştur.

**Tablo 3.2.** *Yönetici sosyotelizmi için keşfedici faktör analizi sonucu*

KMO = 0,900; $\chi^2 = 1260,58$ ; $df = 36$ ; $p < 0,001$ ; Açıklanan Toplam Varyans = 56,57.	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Özdeğer
Yöneticim benimle konuşurken gözü telefonuna gider.	0,854		
Yöneticimle bir aradayken telefonunu elinde tutar.	0,827		
Yöneticim toplantılarımızda telefonunu kullanır.	0,787		
Yöneticim telefonu çaldığında veya bildirim geldiğinde konuşmanın ortasında olsak bile telefonunu çıkarır.	0,786		
Yöneticimle beraber bulunduğumuz sıradan bir toplantıda, yöneticim telefonunu çıkarır ve kontrol eder.	0,737		
Yöneticimle konuşurken ilgisini çekmek için telefonu her zaman rekabet halinde olduğumu hissediyorum.	0,730		
Yöneticimle konuşurken sürekli telefonuyla ilgilenir.	0,723		
Yöneticim konuşmamız esnasında telefonunu kullanmaz.	-0,662		
Yöneticimle bir aradayken telefonunu görebileceğim bir yere koyar.	0,636		

**Öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği** için yapılan KFA’da KMO değeri 0,813 ve Barlett’in Küresellik Testi sonucunun istatistiksel olarak anlamlı ( $\chi^2 = 2096,97$ ;  $df = 171$ ;  $p < 0,001$ ) olduğu dikkat çekmiştir. Bu bağlamda ilgili ölçek için veri, KFA açısından mükemmel bir uyum seviyesine sahiptir. Ayrıca değişkenler arasında bir korelasyonun da bulunması, KFA bağlamında ölçekteki maddelerde bir sorun olmadığını gösterir niteliktedir. Yapılan KFA’da faktörleştirme metodu olarak temel bileşenler analizi (*principal component analysis*) kullanılmıştır. Döndürme yöntemi olarak ise dik döndürme yöntemlerinden “Varimax” tercih edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016, s. 198-203). Uygulanan bu işlemler neticesinde ölçeğin altı (6) faktörde toplandığı görülürken ölçek maddelerine yönelik faktör yüklerinin 0,642 ile 0,868 arasında dağıldığı tespit edilmiştir (Hair vd., 2014, s. 115). Ölçeğin kişisel düzenleme faktörü için açıklanan varyans %29 ve özdeğer 5,66; motive olmama faktörü için açıklanan varyans %13,80 ve özdeğer 2,62; dışsal düzenleme-maddesel faktör için açıklanan varyans %8,27 ve özdeğer 1,57; dışsal düzenleme-sosyal faktörü için açıklanan varyans %6,66 ve özdeğer 1,27; içsel motivasyon faktörü için açıklanan varyans 5,80 ve özdeğer 1,10; içe yansıtılan düzenleme faktörü için açıklanan varyans %5,37 ve özdeğer 1,02 olarak belirlenmiştir. Açıklanan toplam varyans ise %69,68’dir. Tespiti yapılan bu bulgular, öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin bu çalışma verisinde geçerli olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Elde edilen bu bulgular Tablo 3.3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.3.** Öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonu için keşfedici faktör analizi sonucu

KMO = 0,813; $\chi^2 = 2096,97$ ; df = 171; $p < 0,001$ ; Açıklanan Toplam Varyans = %69,68.	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Özdeğer
<i>Kişisel Düzenleme</i>			
Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	0,855	%29	5,66
İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	0,754		
Bu iste çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba sarf ediyorum.	0,725		
<i>Motive Olmama</i>			
Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	0,868	%13,80	2,62
Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	0,787		
İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	0,723		
<i>Dışsal Düzenleme-Maddesel</i>			
Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	0,745	%8,27	1,57
Şimdiki işimde çaba sarf etmezsem isimi kaybetme riskim olur.	0,733		
İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	0,709		
Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	0,650		
<i>Dışsal Düzenleme-Sosyal</i>			
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	0,832	%6,66	1,27
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	0,831		
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	0,670		
<i>İçsel Motivasyon</i>			
İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	0,777	%5,80	1,10
İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	0,764		
Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	0,741		
<i>İçe Yansıtılan Düzenleme</i>			
Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.	0,791	%5,37	1,02
İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	0,680		
İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	0,642		

### 3.4.3.2. Güvenirlilik analizi

Güvenirlilik, katılımcıların ölçekte yer alan maddelere verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılık düzeyi olarak ele alınabilmektedir. Bu bakımdan çalışmada kullanılan ölçeğin, ölçmek istediği niteliği ne düzeyde doğru ölçtüğü ile alakalı bir durum olduğu söylenebilmektedir (Büyüköztürk, 2017, s. 181-182). Güvenirlilik analizi ile ölçekteki maddelerin korelasyon düzeyleri aracılığıyla ölçeklerin güvenirliliğini ortaya koyan katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan maddeler arasındaki ilişkiler hakkında

bilgiler elde edilebilir. Güvenirlik analizlerinden biri olan ‘‘Cronbach’s Alpha’’ katsayısı ( $\alpha$ ), birime ait toplam değerin, ölçekteki her bir maddeye ilişkin puanların toplanması vasıtasıyla elde edilen ölçeklerde, değerlerin benzerliğini ya da yakınlığını tespit eden bir katsayıdır.  $\alpha$  katsayısına bağlı olarak da ölçeğin guvenirliği aşağıdaki gibi değerlendirilebilmektedir (Kalaycı, 2017, s. 405):

- $0,00 < \alpha < 0,40$  ise ölçek guvenilir değildir,
- $0,40 < \alpha < 0,60$  ise ölçeęin guvenirlięi dūřuktur,
- $0,60 < \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça guvenilirdir,
- $0,80 < \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede guvenilirdir.

Gerçekleştirilen analizler ilk olarak ölçekler ve faktörler bazında yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.4’te sunularak yorumlanmıştır.

**Tablo 3.4.** *Guvenirlik analizi sonucu (Kalaycı, 2017, s. 405)*

Ölçek	Faktör	Madde Sayısı	$\alpha$	Guvenirlik Düzeyi*
Yönetici Sosyotelizmi	-	9	0,902	Yüksek Derecede Guvenilir
Öğretmenlerin ok Boyutlu İş Motivasyonu	Kişisel Düzenleme	3	0,834	Yüksek Derecede Guvenilir
	Motive Olmama	3	0,839	Yüksek Derecede Guvenilir
	Dışsal Düzenleme-Maddesel	4	0,700	Oldukça Guvenilir
	Dışsal Düzenleme-Sosyal	3	0,763	Oldukça Guvenilir
	İçsel Motivasyon	3	0,729	Oldukça Guvenilir
	İe Yansıtılan Düzenleme	3	0,683	Oldukça Guvenilir

Tablo 3.4’te görüldüğü üzere yönetici sosyotelizmi leęinin guvenirlik katsayısı 0,902’dir. Bu da ölçeğin yüksek derecede guvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca söz konusu ölçekte ‘‘Yöneticim konuşmamız esnasında telefon kullanmaz’’ maddesi ters kodlanmıştır. Öte yandan, öğretmenlerin çok boyutlu iř motivasyonu leęine ilişkin faktörlerde en dūřuk guvenirlik katsayısı ie yansıtılan düzenleme faktöründe olduğu dikkat çekerken ( $\alpha = 0,683$ ), en yüksek guvenirlik katsayısına sahip faktörün kişisel düzenleme faktörü ( $\alpha = 0,834$ ) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda tespit edilen katsayılar açısından iki ölçeğin de oldukça guvenilir ve yüksek derecede guvenilir aralıklarda bulunduğu söylenmelidir (Kalaycı, 2017, s. 405).

## 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın sorularına cevap bulmaya yönelik toplanan verilerin istatistiksel olarak analizleri yapılarak elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumları paylaşılmıştır.

### 4.1. Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlikleri ve güvenirlikleri kanıtlanmasına müteakiben ölçeklerin tanımlayıcı istatistiklerinin sunulması aşamasına gidilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler bağlamında da ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 4.1 ve Tablo 4.2’de sunulmuştur. Ayrıca bu tabloda faktörlere yönelik aritmetik ortalamalar da gösterilmiştir.

**Tablo 4.1.** *Yönetici sosyotelizmi ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerinin dağılımı*

Madde	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticimle bir aradayken telefonunu görebileceğim bir yere koyar.	4,35	1,98
Yöneticim telefonu çaldığında veya bildirim geldiğinde konuşmanın ortasında olsak bile telefonunu çıkarır.	4,08	2,06
Yöneticim konuşmamız esnasında telefonunu kullanmaz.	4,06	2,12
Yöneticim toplantılarımızda telefonunu kullanır.	3,70	2,02
Yöneticimle beraber bulunduğumuz sıradan bir toplantıda, yöneticim telefonunu çıkarır ve kontrol eder.	3,62	2,04
Yöneticimle bir aradayken telefonunu elinde tutar.	3,60	2,06
Yöneticim benimle konuşurken gözü telefonuna gider.	3,10	1,93
Yöneticimle konuşurken sürekli telefonuyla ilgilenir.	2,42	1,71
Yöneticimle konuşurken ilgisini çekmek için telefonuyla her zaman rekabet halinde olduğumu hissediyorum.	2,24	1,69
<i>Aritmetik Ortalama</i>	3,46	1,47

1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 7 = Kesinlikle Katılıyorum.

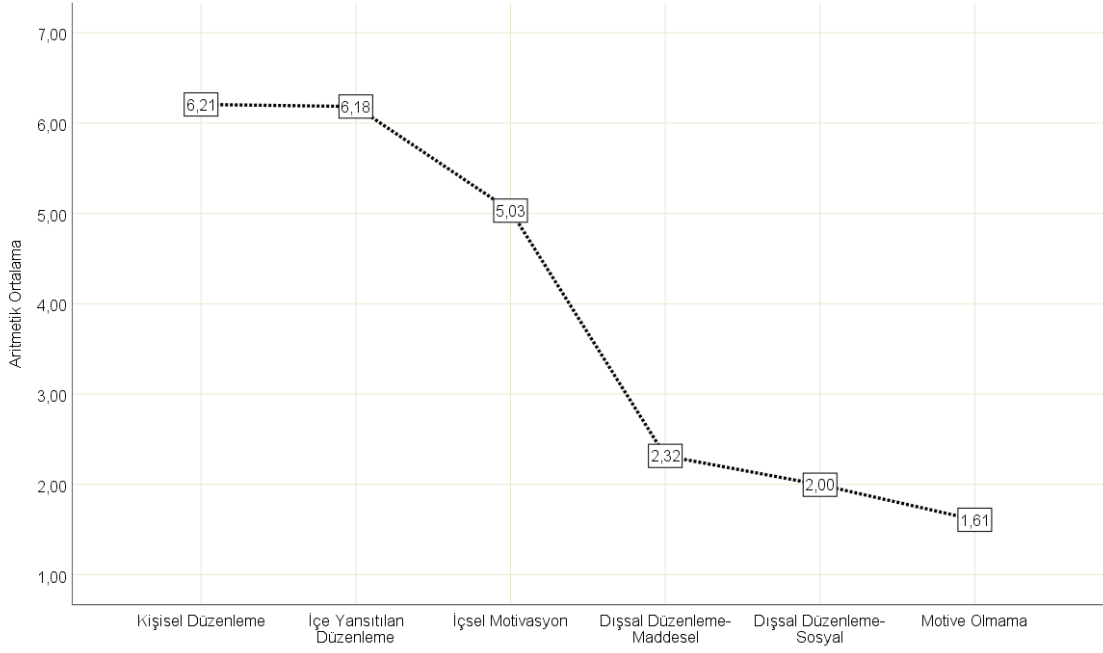
Tablo 4.1’de yönetici sosyotelizmi ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri görülmektedir. Bu istatistiklere göre en yüksek ortalamaya sahip maddenin “*Yöneticimle bir aradayken telefonunu görebileceğim bir yere koyar*” maddesi olduğu ( $\bar{x} = 4,35$ ;  $s = 1,98$ ), en düşük ortalama sahip maddenin ise “*Yöneticimle konuşurken ilgisini çekmek için telefonuyla her zaman rekabet halinde olduğumu hissediyorum*” maddesi olduğu ( $\bar{x} = 2,24$ ;  $s = 1,69$ ) dikkat çekmektedir. Son olarak, ölçeğe ilişkin aritmetik ortalama 3,46’dır ( $s = 1,47$ ). Dolayısıyla bu ortalama katılımcılar açısından müdürlerinin sosyotelizm davranışının nispeten düşük düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bir başka ifadeyle, okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını nispeten düşük düzeyde gösterdiği ifade edilebilmektedir.

**Tablo 4.2.** Öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerinin dağılımı

Faktörler ve İlgili Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
<i>Kişisel Düzenleme</i>		
Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba sarf ediyorum.	6,26	1,25
Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	6,25	1,28
İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	6,11	1,33
<i>Aritmetik Ortalama</i>	6,21	1,11
<i>Dışsal Düzenleme-Maddesel</i>		
Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	2,87	1,91
Şimdiki işimde çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	2,42	1,62
İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	2,39	1,71
Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	1,59	1,22
<i>Aritmetik Ortalama</i>	2,32	1,18
<i>Dışsal Düzenleme-Sosyal</i>		
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	2,13	1,58
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	2,02	1,49
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	1,84	1,36
<i>Aritmetik Ortalama</i>	2,00	1,21
<i>Motive Olmama</i>		
İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	1,62	1,20
Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	1,61	1,30
Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	1,60	1,17
<i>Aritmetik Ortalama</i>	1,61	1,06
<i>İçe Yansıtılan Düzenleme</i>		
İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	6,52	0,79
İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	6,08	1,38
Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.	5,95	1,43
<i>Aritmetik Ortalama</i>	6,18	0,96
<i>İçsel Motivasyon</i>		
İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	5,49	1,69
Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	5,13	1,77
İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	4,47	2,19
<i>Aritmetik Ortalama</i>	5,03	1,52

1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 7 = Kesinlikle Katılıyorum.

Tablo 4.2’de öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri görülmektedir. En yüksek aritmetik ortalamaya sahip faktör kişisel düzenlemedir ( $\bar{x} = 6,20$ ;  $s = 1,11$ ). En düşük aritmetik ortalama sahip faktör ise motive olmamadır ( $\bar{x} = 1,61$ ;  $s = 1,06$ ). Bu bağlamda katılımcılarda kişisel düzenleme motivasyonunun yüksek olduğu ifade edilebilirken motive olmamanın düşük düzeyde olduğu, bir diğer ifadeyle katılımcıların motive oldukları dile getirilebilir. Şekil 4-1’de çizgi grafiğinde motivasyonların dağılımı gösterilmiştir.



**Şekil 4.1.** Öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri

## 4.2. Kestirimsel Testlerin Uygulanması

Bu başlık altında araştırma sorularının yanıtlanmasında kullanılan istatistiksel testlerin uygulanması neticesinde elde edilen bulgular ve yorumları paylaşılmıştır. Bununla birlikte, yapılan parametrik fark istatistiklerinde bağımsız örneklem t-testi için varyanslar homojen dağıldığında eşit varyanslar seçeneğindeki anlamlılık değerlendirilirken varyanslar homojen dağılmadığında eşit olmayan varyanslar seçeneğindeki anlamlılık değerlendirilmiştir. Diğer taraftan, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) için ise varyanslar homojen dağılım gösterdiğinde ANOVA istatistiğinin anlamlılığı kullanılırken varyanslar homojen dağılım göstermediğinde Brown-Forsythe istatistiğinin anlamlılığı göz önünde bulundurulmuştur (Pallant, 2011).

### 4.2.1. Öğretmenlerin cinsiyeti açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

Öğretmenlerin cinsiyeti açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını görebilmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.3'te gösterilip yorumlanmıştır.

**Tablo 4.3.** Öğretmenlerin cinsiyeti açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

Değişkenler	Grup	n	$\bar{x}$	s	t	df	p
Cinsiyet	Sosyotelizm Davranışı	Kadın	179	3,49	1,43	0,357	260
		Erkek	83	3,41	1,55		

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyeti açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ( $p<0,05$ ). Bu bağlamda hem kadınlar hem de erkekler için okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi benzer seviyelerdedir.

#### 4.2.2. Öğretmenlerin yaşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

Öğretmenlerin yaşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını görebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.4'te sunulup yorumlanmıştır.

**Tablo 4.4.** Öğretmenlerin yaşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

Değişkenler	Grup	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	İS	
Yaş	Sosyotelizm Davranışı	1. 26-29 yaş	9	2,98	1,13	0,559	0,642	-
		2. 30-39 yaş	80	3,56	1,39			
		3. 40-49 yaş	120	3,49	1,59			
		4. 50 ve üstü	53	3,35	1,37			

İS = İşlem Sonrası.

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere öğretmenlerin yaşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu bağlamda yaş aralığı fark etmeksizin katılımcılar açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi benzer seviyelerdedir.

#### 4.2.3. Öğretmenlerin mesleki deneyimi açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

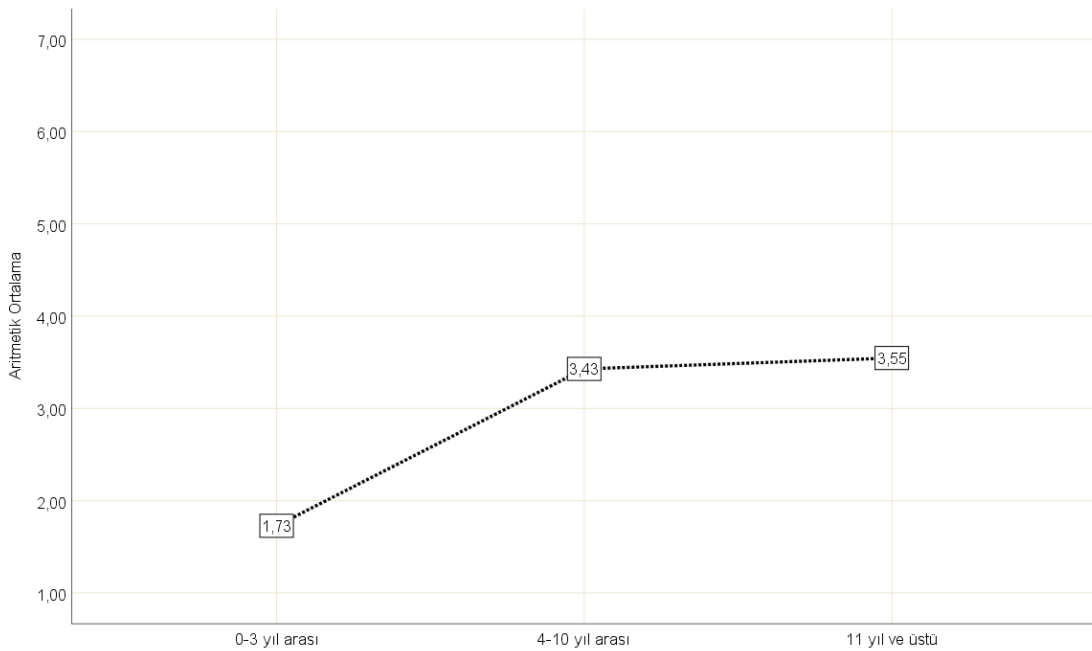
Öğretmenlerin mesleki deneyimi açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını görebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.5'te gösterilip yorumlanmıştır.

**Tablo 4.5.** Öğretmenlerin mesleki deneyimi açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

Değişkenler	Grup	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	İS	
Mesleki Deneyim	Sosyotelizm Davranışı	1. 0-3 yıl arası	9	1,73	0,57	12,781	<0,001	1-2 1-3
		2. 4-10 yıl arası	42	3,43	1,34			
		3. 11 yıl ve üstü	211	3,55	1,48			

İS = İşlem Sonrası.

Tablo 4.5’te mesleki deneyim açısından okul müdürlerinin soyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin anlamlı bir biçimde farklılaştığı dikkat çekmektedir ( $F = 12,781$ ;  $p < 0,001$ ). Farklılığın hangi grup arasında olduğunu belirleyebilmek maksadıyla işlem sonrası testlerden Tamhane testi işe koşulmuştur (Kalaycı, 2017). Tamhane testi sonucuna göre “0-3 yıl arasında” mesleki deneyime sahip olan öğretmenler ile “4-10 yıl arası” ( $md = -1,70$ ;  $p < 0,001$ ) ve “11 yıl ve üstünde” deneyime sahip ( $md = -1,81$ ;  $p < 0,001$ ) öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Söz konusu farklılık, mesleki deneyimi daha az olan öğretmenler, mesleki deneyimi daha fazla olan öğretmenlerle mukayese edildiğinde okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını daha az gerçekleştirdiğini düşündüklerini göstermektedir. Bununla birlikte, mesleki deneyimi fazla olan öğretmenler ise okul müdürlerinin daha çok sosyotelizm davranışı gerçekleştirdiğini beyan ettiği de dikkat çekicidir (Şekil 4.2.).



**Şekil 4.2.** Öğretmenlerin mesleki deneyimi açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

#### 4.2.4. Öğretmenlerin yöneticileri ile çalıştıkları süre açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

Öğretmenlerin yöneticileri ile çalıştıkları süre açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını görebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.6’da gösterilip yorumlanmıştır.

**Tablo 4.6.** Öğretmenlerin yöneticileri ile çalıştıkları süre açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

Değişkenler	Grup	n	$\bar{x}$	s	F	p	İS	
Yöneticiler ile Çalışılan Süre	Sosyotelizm Davranışı	1. 1 yıldan az	57	3,24	1,25	0,584	0,626	-
		2. 1-3 yıl arası	62	3,49	1,48			
		3. 4-10 yıl arası	130	3,54	1,54			
		4. 11 yıl ve üstü	13	3,62	1,60			

İS = İşlem Sonrası.

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere öğretmenlerin yöneticileri ile çalıştıkları süre açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu bağlamda yöneticilerle çalışılan süre aralığı fark etmeksizin katılımcılar açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi benzer seviyelerdedir.

#### 4.2.5. Öğretmenlerin çalıştıkları kurum türü açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

Öğretmenlerin çalıştıkları kurum türü açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını görebilmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.7’de gösterilip yorumlanmıştır.

**Tablo 4.7.** Öğretmenlerin çalıştıkları kurum türü açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

Değişkenler	Grup	n	$\bar{x}$	s	t	df	p	
Kurum Türü	Sosyotelizm Davranışı	Anadolu Lisesi	203	3,52	1,47	1,14	260	0,254
	Meslek Lisesi	59	3,27	1,44				

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştıkları kurum açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ( $p<0,05$ ). Bu bağlamda hem Anadolu Lisesinde hem de Meslek Lisesinde çalışan öğretmenler için okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi benzer seviyelerdedir.

#### 4.2.6. Öğretmenlerin branşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

Öğretmenlerin branşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını görebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.8’de paylaşıp yorumlanmıştır.

**Tablo 4.8.** Öğretmenlerin branşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin incelenmesi

Değişkenler	Grup	n	$\bar{x}$	s	F	p	İS	
Branş	Sosyotelizm Davranışı	1. Almanca	9	3,12	1,24	1,08	0,371	-
		2. Beden Eğitimi	7	3,41	2,05			
		3. Bilişim Teknolojileri	8	3,82	1,49			
		4. Biyoloji	16	3,17	1,47			
		5. Coğrafya	16	3,92	1,34			
		6. Diğer	17	2,92	1,10			
		7. DKAB	9	3,80	1,72			
		8. Felsefe	8	3,64	1,46			
		9. Fizik	14	4,06	1,82			
		10. Görsel Sanatlar	9	2,91	1,17			
		11. İngilizce	32	3,55	1,46			
		12. Kimya	14	4,11	1,35			
		13. Matematik	46	3,50	1,36			
		14. Müzik	9	3,12	1,49			
		15. Tarih	20	3,61	1,68			
		16. Türk Dili ve Edebiyatı	28	2,98	1,47			

İS = İşlem Sonrası.

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere öğretmenlerin branşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu kapsamda branş fark etmeksizin katılımcılar açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi benzer seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

#### 4.2.7. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi

Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemeyebilmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi işe koşulmuştur. Analiz neticesinde elde edilen bulgular Tablo 4.9’da ele alınarak yorumlanmıştır.

**Tablo 4.9.** Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi

Değişken	1	2	3	4	5	6	7
1. Sosyotelizm Davranışı Sergileme	-	-0,09	0,17**	0,06	0,17**	-0,02	0,09
2. Kişisel Düzenleme		-	-0,15*	-0,21**	-0,48**	0,55**	0,39**
3. Dışsal Düzenleme-Maddesel			-	0,42**	0,31**	-0,04	0,01
4. Dışsal Düzenleme-Sosyal				-	0,37**	-0,19**	-0,24**
5. Motive Olmama					-	-0,40**	-0,37**
6. İçe Yansıtılan Düzenleme						-	0,33**
7. İçsel Motivasyon							-

\*\* $p<0,01$ ; \* $p<0,05$ .

Tablo 4.9’da okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları arasındaki ilişki katsayıları görülmektedir. Söz konusu katsayılar göre okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları ölçeğinin dışsal düzenleme-maddesel faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,01$ ). Bu bağlamda okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi arttıkça öğretmenlerin dışsal düzenleme-maddesel motivasyonlarının artacağı; okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi azaldıkça öğretmenlerin dışsal düzenleme-maddesel motivasyonlarının azalacağı ifade edilebilmektedir.

Diğer taraftan, okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları ölçeğinin motive olmama faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,01$ ). Bu ilişkiye göre okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi arttıkça öğretmenlerin de motive olamama durumlarının artacağı; okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi azaldıkça öğretmenlerin motive olamama durumlarının azalacağı söylenebilmektedir.

Bununla birlikte, okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-sosyal, içe yansıtılan düzenleme ve içsel motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p > 0,05$ ).

#### **4.2.8. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları üzerindeki etkisinin incelenmesi**

Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla basit regresyon analizi işe koşulmuştur. Analiz uygulanmadan önce regresyon analizinin bir varsayımı olan bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunma şartını sağlayabilmek adına bir önceki başlıkta gerçekleştirilen Pearson Korelasyon Analizinin sonuçları değerlendirilmiştir (Knapp, 2018, s. 281). Bu bağlamda oluşturulan regresyon denkleminde bağımsız değişken okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri olurken bağımlı değişkenler sırasıyla dışsal düzenleme-maddesel ve motive olmama değişkenleri olmuştur. Bununla beraber, söz konusu bağımsız değişkenle istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olmayan değişkenler analize tabi tutulmamıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.10 ile Tablo 4.11’de sunulularak raporlanmıştır.

**Tablo 4.10.** Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin dışsal düzenleme-maddesel faktörü üzerindeki etkisi

Değişken	B	SE B	$\beta$
Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri	0,135	0,049	0,167***
Sabit	1,847	0,186	-

$R^2 = 0,398$ ;  $\Delta R^2 = 0,158$ ;  $p < 0,001$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ; Bağımlı Değişken: **Dışsal Düzenleme-Maddesel**.

Tablo 4.10’da görüldüğü üzere okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri değişkeni öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin dışsal düzenleme-maddesel faktörünü %15,8 oranında açıklamaktadır ( $F(1,260) = 8,127$ ;  $p < 0,001$ ). Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında, okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin dışsal düzenleme-maddesel faktörünü istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediği dikkat çekmektedir ( $B = 0,135$ ;  $p < 0,001$ ). Dolayısıyla okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri bir birim arttığında öğretmenlerin dışsal düzenleme-maddesel motivasyonunun 0,135 birim artacağı söylenebilir.

**Tablo 4.11.** Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin motive olmama faktörü üzerindeki etkisi

Değişken	B	SE B	$\beta$
Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri	0,148	0,042	0,174***
Sabit	1,177	0,167	-

$R^2 = 0,362$ ;  $\Delta R^2 = 0,131$ ;  $p < 0,001$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ; Bağımlı Değişken: **Motive Olmama**.

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri değişkeni öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin motive olmama faktörünü %13,1 oranında açıklamaktadır ( $F(1,260) = 8,341$ ;  $p < 0,001$ ). Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında, okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin motive olmama faktörünü istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediği görülmektedir ( $B = 0,148$ ;  $p < 0,001$ ). Bu bağlamda okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri bir birim arttığında öğretmenlerin motive olmama durumunun 0,148 birim artacağı ifade edilebilir.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sorularını cevaplamaya yönelik gerçekleştirilen veri analizinden elde edilen sonuçlar ve sonuçlar üzerine tartışmalar paylaşılmıştır. Sonuçlara dayanarak, geleceğe yönelik araştırma ve uygulama önerileri de sunulmaktadır.

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çerçevede belirlenen değişkenlere dayalı araştırma sorularına cevaplar sunulmaya çalışılmıştır. Bulgular bölümünde paylaşılan analiz sonuçları bu bölümde yorumlanmış ve tartışılmıştır.

#### 5.1.1. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını sergileme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma

Okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisini belirlemeye yönelik bu araştırmanın birinci araştırma sorusuna yönelik okul müdürlerinin sosyotelizm davranışlarını gösterme düzeyiyle ilgili sonuçlara yönetici sosyotelizmi ölçeği kullanılarak ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışını gösterme düzeyine yönelik bulgulara bakıldığında, ölçeğe ilişkin aritmetik ortalama 3,46'dır ( $s = 1,47$ ). Bu sonuca göre, okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını nispeten düşük düzeyde gösterdiği ifade edilebilir. En yüksek ortalamaya sahip maddenin ise '*Yöneticimle bir aradayken telefonunu görebileceğim bir yere koyar*' maddesi ( $\bar{x} = 4,35$ ;  $s = 1,98$ ) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenlerle sosyal iletişim gerektiren ortamlarda cep telefonlarını kullanmasalar da cep telefonunun öğretmenin dikkatini çekebilecek bir şekilde ortamda varlığının hissedildiği anlaşılmaktadır. Karşılıklı konuşmalarda cep telefonunun ortamdaki varlığının kişiler arası iletişime bir bariyer olup olmayacağı araştırıldığı çalışmada (Przybylski ve Weinstein, 2013), cep telefonunun olduğu bir ortamda bulunan birbirilerini tanıyan iki kişi, cep telefonunun olmadığı bir ortamda bulunan kişilere göre konuşma esnasında karşısındaki kişiye daha az yakın hissettiklerini ve daha düşük ilişki kalitesi algıladıklarını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada, cep telefonunun ortamda bulunmasının konuşmanın türüne göre (günlük sıradan konuşma veya kişi için anlamlı konuşma) kişilerin konuştuğu kişiye olan güvenini ve algılanan empati üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Anlamlı bir konuşma içinde bulunan kişiler tarafından günlük sıradan bir konuşmanın gerçekleştiği ortamda bulunan kişilere göre cep telefonunun bulunduğu ortamlarda daha az güven ve daha az algılanan empati rapor edilmiştir. Okul

müdürü ile öğretmenler arasında geçebilecek konuşmaların öğretmenlerin meslekleri ile ilgili olacağı için anlamlı olacağı tahmin edildiğinden bu maddenin en yüksek ortalamaya sahip olması dikkat çekicidir. Telefonun sosyal iletişim gerektiren bir ortamda bulunmasının dahi karşıdaki kişiye olan güveni, ilişki kalitesini ve algılanan empati düzeyini etkileyeceği söz konusu iken, bu maddenin ortalamasının yüksek olup genel olarak yöneticilerin sosyotelizm davranışını gösterme düzeyinin nispeten düşük çıkması ilgi çekicidir. Bu tutarsız durum, sosyotelizm davranışının kişilerin gözlemlenerek analiz edildiği çalışmada (Abeele vd., 2019) elde edilen telefon kullanımının hatırlanmasına ilişkin sonuçlarla açıklanabilir. Diyalogları sırasında cep telefonlarını kullandıkları tespit edilen kişilerin hem kendilerinin hem de konuştukları kişinin cep telefonu kullanımlarını ya hatırlamadıkları ya da süre ve sıklıkları ile ilgili olarak yanlış hatırladıkları görülmüştür. Cep telefonu kullandığı tespit edilen 86 kişinin %33,7'si konuştukları kişinin konuşma esnasında cep telefonunu kullandığını hatırlamazken, %18,5'i ise bunu yanlış hatırlamıştır. Buradan hareketle, öğretmenlerin konuşmaları sırasında okul müdürlerinin cep telefonlarının görünür vaziyette olduğunu yüksek düzeyde belirtmelerine rağmen genel olarak sosyotelizm davranışının gösterilme düzeyinin düşük olarak çıkması sosyal olarak normalleşmeye başlayan (Abeele vd., 2019; Chotpitayasunondh ve Douglas, 2016) bu davranışın insanlar farkında olmadan gerçekleşebileceği şeklinde de yorumlanabilir. Cep telefonu kullanımının bir alışkanlık haline geldiğini gösteren bir çalışma daha mevcuttur (Oulasvirta vd., 2011). Bilgisayar ve cep telefonu kullanımının alışkanlık oluşturma açısından karşılaştırıldığı bu çalışmada, cep telefonlarının taşınabildiği ve ödül değeri taşıyan kısa süreli -çoğunlukla 1 dakikadan kısa- 'kontrol etme' (checking) alışkanlıklarını arttırdığı gözlemlenmiştir. Aynı çalışmada, gün içinde tekrarlı kullanımları içeren bu alışkanlıkla ilgili algının problemlilik olarak nitelendirilmediğinin anlaşıldığı, kişilerin bu alışkanlığı 'eğlence, vakit geçirme, oyalanma' olarak niteledikleri belirtilmektedir. Cep telefonu kullanımının böylece daha kişisel ve daha yaygın duruma geldiğinden sosyotelizm davranışının normalleştiği ve bireylerin bunu olumsuz olarak algılamadığı söylenebilir.

Aritmetik ortalaması en düşük çıkan maddenin "*Yoneticimle konusurken ilgisini çekmek için telefonu her zaman rekabet halinde olduğumu hissediyorum*" maddesinin olması, okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışını yüksek düzeyde göstermediğini destekleyen bir bulgu olarak kabul edilebilir. Bu davranışın bir bağımlılık düzeyinde olmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Öğretmenlerin okul yöneticisinin telefonunu belirli

durumlarda kullanma zorunluluğu içinde olduğunun bilincinde oldukları söylenebilir. Okul yöneticisi öğretmen ile iletişim gerektiren bir ortamda iken telefonunun çalması halinde arayan kişinin üst bir yönetici olması halinde telefona nezaketen cevap vermelidir. Bu davranış reaktif davranış olarak adlandırılmaktadır ve kişilerin reaktif olarak gösterilen bu sosyotelizm davranışını daha toleranslı karşılamaktadırlar (Abeele, Antheunis ve Schouten, 2016).

### **5.1.2. Öğretmenlerin cinsiyeti açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma**

Araştırmanın ikinci sorusu olan öğretmenlerin cinsiyeti açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında buna benzer sonuçlar mevcuttur. Sosyal bir ortamda kişiler arasındaki diyalogların gözlemlendiği çalışmada (Abeele vd., 2019) gözlemlenen konuşmaların %64'ünün kadın-kadın arasında, %25'inin kadın-erkek arasında, %11'inin de erkek-erkek arasında olduğu belirtilmektedir. Kişilerin konuşma esnasında sosyotelizm davranışını gösterme durumları, sıklıkları ve süreleri gözlemlenmiştir. Katılımcıların neredeyse yarısının (%43,5) sosyotelizm davranışını gösterdiği tespit edilmiştir. Bu diğer yarısının da bu davranışa maruz kaldığı şeklinde yorumlanabilir. Maruz kalma oranlarına bakıldığında, kadın ve erkeklerin sosyotelizm davranışına maruz kalma olasılıklarının eşit olduğu belirtilmiştir.

Maruz kalma oranlarında benzerlik görülmesinin yanında, ebeveyn sosyotelizminin ergenlerin depresyonları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmada, kız çocuklarının erkek çocuklara oranla daha fazla depresif semptomlar göstermelerine rağmen ebeveyn sosyotelizminin kız ve erkek çocuklarının depresyon düzeyleri üzerinde benzer etkilere sahip olduğu görülmektedir (Xie ve Xie, 2020). Hassas özseverlik (vulnerable narcissism) ve sosyotelizm arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada (Grieve, Lang ve March, 2020), özseverliğin sosyotelizm üzerinde çevrimiçi sosyal iletişim tercihinin aracı etkisi yoluyla bir etkisi olduğu bulunmuş fakat kadın ve erkekler arasında kayda değer bir farklılık tespit edilememiştir.

Ortamda cep telefonunun bulundurulmasının (sosyotelizm davranışı gösterilmeden) ilişki kalitesine, kişiler arası güvene ve algılanan empatiye etkisinin incelendiği diğer bir araştırmada (Przybylski ve Weinstein, 2013), cinsiyetin üç faktör üzerinde de etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarının bahsedilen çalışma ile benzerlik gösterdiği söylenebilir çünkü bu çalışmada da okul yöneticilerinin

sosyotelizm davranışları sergileme düzeyleri düşük çıkmış fakat yönetici sosyotelizmi ölçeğinin cep telefonlarını konuşulan ortamda görünür bir yerde bulundurma maddesinin en yüksek değeri aldığı görülmüştür. Cep telefonunun kullanılmasa da ortamda bulundurulması davranışının cinsiyet fark etmeksizin bu davranışa maruz kalan kişilerin tamamını olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Sosyotelizmin nasıl norm haline geldiğinin incelendiği çalışmada (Chotpitayasunondh ve Douglas, 2016), cinsiyetin moderatör etkisi araştırılmış ve kadınların sosyotelizm davranışını erkeklerden daha fazla gösterdiği, kadınların sosyotelizm davranışını sergileme süresinin erkeklere oranla daha uzun olduğu, sosyotelizme maruz kalma sıklık ve süresinin kadınlar için erkeklerden daha fazla olduğu bulunmuştur. Erkekler, sosyotelizm davranışına maruz kaldıklarında bunu norm olarak kabul ediyorlar, kadınlar ise bu davranışı göstermelerinin norm olduğunu belirtiyorlar. Erkeklerin davranışı kadınlardan daha az göstermelerine rağmen davranışı norm olarak kabul etmeleri, davranışa maruz kalmaları ve davranışı gözlemleyerek kabul ettikleri şeklinde yorumlanmıştır. Sebebinin davranışı göstermek ve davranışa maruz kalmak olmasına bakılmaksızın davranışın yaygın bir biçimde norm olarak kabul edilmeye başlandığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını sergileme düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmaması davranışın norm olarak kabul ediliyor olmasına bağlanabilir.

Sosyotelizm ile bağlantılı olabilecek bağımlılıklar içinde belirtilen FoMO duygusu ile ilgili yapılan çalışmada da (Stead ve Bibby, 2017), kişilerin cinsiyetinin önemli bir yordayıcı olmadığı bulunmuştur.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir diğer çalışmada (Sucu, 2016), bu çalışma ile örtüşen sonuçlara ulaşılarak iki değişken arasındaki ilişkide cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

### **5.1.3. Öğretmenlerin yaşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma**

Çalışmanın üçüncü sorusu olan okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyinin öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışını gösterme düzeylerinde bir farklılık görülmemesi, öğretmenlerin profesyonel bir meslek grubu olarak benzer eğitimden geçmiş, benzer öğrenme süreçlerini deneyimlemiş bireyler

olmaları ile açıklanabilir. Etkili iletişim için düşünce çerçevesinin benzer olması gereklidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 173). Öğretmenlerin lisans eğitimleri boyunca almış oldukları eğitim ve meslek hayatları boyunca gerçekleştirilen kurumsal hizmet içi eğitimler ile de düşünce çerçevelerindeki farklılıkların ortadan kalkarak aynı işaretlere farklı anlamlar yüklemeyen kaynaklı iletişim engellerinin ortadan kalkacağı, dolayısıyla sosyotizm davranışını yorumlamada ve/veya algılamada yaştan kaynaklanan bir farklılığın söz konusu olmayabileceği söylenebilir.

Eğitim düzeylerinin yanı sıra TÜİK (2023) tarafından paylaşılan verilere bakıldığında hem yaş itibarıyla hem de meslek grubu açısından araştırmaya dahil olan kişilerin internet kullanım oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Meslek gruplarına göre bireylerin internet kullanım oranlarına bakıldığında 2023 yılı içinde elde edilen sonuçlara göre yöneticiler, %99,4 oranında internet kullanım oranına sahip iken, profesyonel meslek gruplarının internet kullanım oranlarının %99,8 olduğu görülmektedir. Öğretmenler de mesleklerinde uzmanlaştıklarından profesyonel meslek grubu içinde oldukları varsayılabilir. Profesyonellerin internet kullanımlarının az bir farkla da olsa yöneticilerin kullanım oranlarının (%99,4) üzerinde bir orana sahip oldukları da görülmektedir. Yaş grubuna göre bireylerin son üç ayda internet kullanım oranlarına bakıldığında yine benzer sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin yaşlarının ağırlıklı olarak 40-49 ve 30-39 arasında olduğu bilinmektedir (Bknz. Tablo 4.4). TÜİK tarafından verilen sonuçlara bakıldığında bu yaş aralıklarında internet kullanım oranlarının oldukça yüksek ve birbirlerine yakın olduğu Tablo 5.1’de görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle öğretmenlerin de en az okul müdürleri kadar internet kullandıkları ve bunu normal olarak gördükleri varsayılabilir. Yıllar içinde görülen artışın da internet kullanımının büyük oranda yaygınlaştığına bir gösterge olarak kabul edilebileceği söylenebilir.

**Tablo 5.1.** Cinsiyete ve yaşa grubuna göre bireylerin son üç ay içinde internet kullanım oranları 2004-2023 (TÜİK, 2023) (T: Toplam, E: Erkek, K: Kadın)

Yıl	25-34			35-44			45-54			55-64		
	T	E	K	T	E	K	T	E	K	T	E	K
2004	15,7	21,5	9,9	9,4	13,9	4,9	9,5	9,3	1,7	1,6	2,7	0,6
2023	97,7	98,7	96,7	94,6	96,7	92,5	88,6	93,2	84,0	68,1	75,8	60,5

İnternet iletişim bozukluğuna yol açan semptomların FoMO ve internet kullanımından beklentiler ile ilişkilerini inceledikleri çalışmada (Wegmann vd., 2017), cinsiyetin ve yaşın bu bozukluğun göstergelerinden biri olmadığı tespit edilmiştir. Kişilerin cinsiyeti ve yaşı fark etmeksizin bu bozukluğa dair etkilerin eşit olduğu gözlenmiştir.

Sosyotelizm ile bağlantılı olabilecek bağımlılıklar içinde belirtilen FoMO duygusu ile ilgili yapılan çalışmada da (Stead ve Bibby, 2017), kişilerin yaşının önemli bir yordayıcı olmadığı bulunmuştur.

Yaş, cinsiyet ve gelirin kontrol değişkeni olarak incelendiği çalışmada (Tandon vd., 2021), kontrol değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu çalışmanın sonuçları ile paralel olarak görülen bu sonuçlar neticesinde okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı gösterme düzeylerinin öğretmenlerin yaşından etkilenmediği sonucuna varılabilir.

#### **5.1.4. Öğretmenlerin mesleki tecrübesi açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin ilişkin sonucu ve tartışma**

Çalışmanın dördüncü sorusu olan okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını sergileme düzeylerinin öğretmenlerin mesleki tecrübesine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. “0-3 yıl arası” mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin daha fazla deneyime sahip olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını daha az gerçekleştirdiğini düşündükleri anlamına gelen bir farklılık görülmüştür. Mesleki tecrübesi daha fazla olan öğretmenler (4-10 yıl ve 11 yıl ve üstü) ise okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını daha çok sergilediklerini beyan etmişlerdir. Alan yazında bu sonucu destekleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Benzer çalışmalara bakıldığında, FoMO ve tepkisel sosyal medya kullanımının iş performansına etkisinin araştırıldığı çalışmada (Tandon vd, 2021) kontrol değişkeni olarak incelenen mesleki deneyimin kişilerin bu davranışları gösterme durumları üzerinde bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları Tandon ve diğerlerinin çalışması ile çelişmektedir. 0-3 yıl arası deneyime sahip olan öğretmenlerin ölçeği cevaplarken çalıştıkları yönetici muhtemelen ilk çalıştıkları yönetici olması sebebiyle önlerinde referans olarak kullanıp karşılaştırma yapabilecekleri bir yönetici figürü olmadığından daha düşük sosyotelizm davranışı algısına sahip olabilecekleri değerlendirilmektedir. 0-3 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlere nispeten mesleki deneyimi daha fazla olan öğretmenlerin daha öncesinde çalıştıkları farklı okul

müdürlerinin olması karşılaştırma yapabilecekleri ihtimalini doğurmaktadır. Öğretmenlerin deneyimlerine istinaden oluşturdukları bir 'iyi yönetici' algısı bulunabileceği ve zihinlerinde oluşan bu ideal okul yöneticisi ile çalıştıkları okul yöneticisi arasında karşılaştırma yapabilecekleri düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada (Sucu, 2016), bu çalışma ile çelişecek şekilde iki değişken arasındaki ilişkide kıdem açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

#### **5.1.5. Öğretmenlerin yönetici ile çalıştıkları süre açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin ilişkin sonuç ve tartışma**

Çalışmanın beşinci sorusu olan öğretmenlerin yöneticileri ile çalıştıkları süre açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. Yönetici sosyotelizmi, hem Türkiye'de hem de dünyada yeni çalışılmakta olan bir kavram olduğundan alan yazında spesifik olarak bu bulguyu destekleyebilecek başka bir araştırma sonucuna rastlanmamıştır.

Bir çalışmada (Aydoğdu ve Çevik, 2020), kişilerin sosyotelize maruz kalma düzeylerinde artış oldukça kişilerin sosyotelizm davranışını gösterme düzeylerinin de arttığı vurgulanmaktadır. Bu sonuca dayanarak bir çıkarımda bulunulabilir. Öğretmenler, yönetici sosyotelizm davranışını gösterdiğinde kendileri de sosyotelizm davranışını sergiliyor olabilir. Dolayısıyla yöneticinin gösterdiği davranıştan rahatsız olmamaktadırlar ve yönetici ile çalıştıkları sürenin bu durumda bir etkisi görülmemiştir şeklinde yorumlanabilir.

#### **5.1.6. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma**

Çalışmanın altıncı sorusu olan öğretmenlerin çalıştıkları kurum açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin benzer seviyede olduğu tespit edilmiştir. Okul türleri belirlenirken, örgütler büyüdükçe iletişimin kalitesi düşer (Jablin (1987)'den Aktaran Hoy ve Miskel, 2020, s.363) düşüncesinden hareketle daha fazla öğretmene sahip okullar olan Anadolu Liseleri ve Meslek Liseleri tercih edilmiştir. Öğrencilerle yapılan çalışmada sınıf büyüklüğünün (sayıca) sosyotelizm davranışını gösterme üzerine etkisi olduğu görülmüştür. Fark edilmeyeceğini düşünerek sınıf ne kadar büyükse öğrenciler o kadar çok sosyotelizm davranışını sergilemişlerdir (Uğur ve Koç, 2015).

Okullarda bulunan branşlar ve takip edilen müfredatlar (http-6) arasındaki farklar sebebiyle okul içindeki iletişim ağlarında farklılaşma olabileceği tahmin edilmiştir. Daha büyük okullarda sosyotelize daha fazla rastlanabileceği tahmin edilmiş fakat araştırmanın bulguları bu görüşü desteklememiştir. Okulun büyüklüğünün veya çalışan sayısının çokluğunun okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı ile bir ilişkisi tespit edilememiştir.

Okul yöneticisinin davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisinin okul türlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştıran çalışmalarda kapsama alınan okul türlerinin genel olarak eğitim sistemindeki kademeler (*anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise*) şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Kamar, 2023). Araştırılan değişkenlerin motivasyona etkisinde bu belirlenen kademelere göre farklılık olduğu tespit edilmektedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre motivasyonlarının daha yüksek çıktığı görülmektedir.

#### **5.1.7. Öğretmenlerin branşları açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin ilişkin sonuç ve tartışma**

Çalışmanın yedinci sorusu olan öğretmenlerin branşı açısından okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Yönetici sosyotelizmi alan yazında yeni çalışılmakta olan bir kavram olduğundan sadece okul yöneticilerine yönelik yapılmış ve bu bulguyu destekleyebilecek başka bir araştırma sonucuna rastlanmamıştır. Okul müdürleri farklı branşlardan da olsa tüm öğretmenlerle genellikle benzer ortamlarda iletişim kurduğundan öğretmenlerin görüşleri branşlara göre farklılaşmamış olabileceği tahmin edilmektedir. Doğrudan sosyotelizmin etkileri üzerine çalışmalara rastlanmasa da öğretmenlerin motivasyonuna etki eden farklı etmenlerin çalışıldığı görülmektedir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada (Sucu, 2016), bu çalışmanın sonuçları ile örtüşecek şekilde iki değişken arasındaki ilişkide branş açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. İyi liderlik bireyler arasındaki eşitliği sağlamak açısından önemlidir. Dolayısıyla bu çalışmaların benzer sonuçlar elde etmelerinden, yöneticilerin, öğretmenlerin motivasyonunu branşlarına göre farklı etkileyebilecek davranışlardan kaçındıkları ve eşitsizliklere mahal vermedikleri çıkarılabilir.

### 5.1.8. Öğretmenlerin çok boyutlu motivasyon düzeylerine ilişkin sonuç ve tartışma

Çalışmanın sekizinci sorusu olan öğretmenlerin mesleklerine yönelik motivasyon düzeylerine bakıldığında, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan faktörün kişisel düzenleme ( $\bar{x} = 6,20$ ;  $s = 1,11$ ), en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan faktörün ise motive olamama ( $\bar{x} = 1,61$ ;  $s = 1,06$ ) olduğu görülmüştür. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği sonuçlarına göre öğretmenlerin motive oldukları söylenebilir. Kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme ve içsel motivasyon faktörlerinin ortalamalarının oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir. Alan yazında yapılan çalışmalara bakıldığında yöneticinin yüksek düzeyde sosyotelizm davranışı sergilemesinin çalışanda düşük içsel motivasyona sebep olarak işlerine olan ilgilerini kaybedebilecekleri belirtilmektedir (Yousaf vd., 2022). Bu çalışmada da yöneticinin sosyotelizm davranışı düşük çıkarken öğretmenlerin içsel motivasyonlarının yüksek olduğu görülmüştür. Diğer yandan çalışma sonuçlarının örtüştüğü anlaşılmaktadır. Yöneticilerin sosyotelizm davranışı öğretmenler için dışsal bir motivasyon unsuru olarak görülebilir. Davranışın düşük düzeyde görülmesi ve dışsal motivasyonu etkileyebilecek bir öge olduğu düşünülürse öğretmenlerin içsel motivasyonlarını etkilememesi kabul edilebilir bir sonuç olarak algılanabilir.

Maddesel ve Sosyal Dışsal Düzenleme faktörlerinin ise motive olmama faktörü ile oldukça yakın oldukları gözlemlenmektedir. Bu da öğretmenlerin motivasyonlarının dışsal faktörlerden yüksek düzeyde etkilenmediğini, işlerine motive olduklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışının düşük düzeyde olması da öğretmenlerin motive olmak için araçsal gerekçelere ihtiyacı olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Öğretmen, zaman içinde yöneticiden beklentilerinin karşılanmadığını gördüğünde motivasyonu olumsuz etkilenmektedir (Kızmaz ve Altınışik, 2021). Buradan hareketle, yöneticilerin sosyotelizm davranışı düşük iken öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Ayrıca yöneticilerin sosyotelizm davranışını göstermeme durumunun öğretmenlerin yöneticilerinden bekledikleri bir motive edici davranış olmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin önem verdikleri motivasyon öğeleri bu çalışmada ölçülmek istenen faktörlerden farklı olabilir. Motivasyonun genel olarak değer görmek, takdir edilmek ile ilişkilendirildiği görüldüğünden (Kızmaz ve Altınışik, 2021), çalışmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerin cep telefonunu kullanma davranışlarının kendilerini değersizleştiren bir davranış olarak görmedikleri, bir gereksinim hatta konularının

getirdiği bir gereklilik olarak gördükleri çıkarılabilir. Çalışanlar bu durumu yöneticinin kendileri ile ilgilenmediği şeklinde yorumlamadıkları belirtilebilir.

Çalışmanın motivasyona ilişkin bulguları Sucu'nun (2016) çalışmasının bulguları ile de örtüşmektedir. Anadolu Lisesi öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin orta düzeyde olarak bulunduğu bu çalışma da öğretmenlerin mesleklerine ilişkin motivasyonlarının düşük olmadığını göstermektedir.

#### **5.1.9. Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları arasındaki ilişki ve etkiye dair sonuç ve tartışma**

Çalışmanın dokuzuncu sorusu olan okul müdürlerinin sosyotelizm davranışının öğretmenlerin motivasyonunu etkileyip etkilemediği sorusunu cevaplayabilmek için yapılan istatistiksel ölçümlerin sonuçlarına bakıldığında okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışını sergileme düzeylerinin öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları ölçeğinin iki faktörü ile anlamlı bir ilişki içinde bulunduğu tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları ölçeğinin dışsal düzenleme-maddesel faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $r = 0,17; p < 0,01$ ). Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi arttıkça öğretmenlerin dışsal düzenleme-maddesel motivasyonlarının artacağı; okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi azaldıkça öğretmenlerin dışsal düzenleme-maddesel motivasyonlarının azalacağı ifade edilebilmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında, okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin dışsal düzenleme-maddesel faktörünü istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediği dikkat çekmektedir ( $B = 0,135; p < 0,001$ ). Dolayısıyla okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri bir birim arttığında öğretmenlerin dışsal düzenleme-maddesel motivasyonunun 0,135 birim artacağı söylenebilir. Herzberg'in motivasyon-hijyen kuramına göre, iş doyumlu çalışan birey işe yönelik bu memnuniyetlerini iç faktörlere bağlarken, memnuniyetsiz çalışan ise davranışlarını dış faktörlere dayandırır (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017). Hijyen kuralları, iş çevresi ile ilişkili olan, çalışanda kötü hislere sebep olan çalışma şartları, iş yerindeki kurallar vb. çalışanda doyuma yol açmayan fakat karşılandığında doyumsuzluğu azaltan ihtiyaç faktörleridir. (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 84). Hijyen faktörleri, çalışanların kendilerini işleriyle ilgili kötü hissetmelerine sebep

olmaktadır. Okul yöneticisinin sosyotelizm davranışı, çalışma ortamını oluşturan hijyen faktörlerinden biri olarak düşünülürse, bu davranış arttığında çalışanın dışsal düzenlemeye bağlı olan motivasyonunun da etkileneceği belirtilebilir.

Öğretmenler, profesyonel ve güçlü mesleki uyum içinde çalışanlar olduklarından iyi performans sergileyebilmeleri için araçsal liderliğe gereksinimleri yoktur. Öğretmenlik, kendisi başlı başına bir tatmin edici meslektir (Lunnenburg ve Ornstein, 2013). Öğretmen yaptığı işin geribildirimini öğrenciden, veliden veya meslektaşından alabilmektedir. Bu geribildirim okul yöneticisinin araçsal desteğini ikame edebilmektedir (Lunnenburg ve Ornstein, 2013).

Budnick ve diğerlerinin yaptığı araştırmada (2020), FoMO davranışının çalışanı işyerindeki kaynaklardan yararlanabilmek veya onlardan mahrum kalmamak için işyeri ve diğer çalışanlarla iletişim halinde kalma ihtiyacı içinde olacağı ve bu nedenle işle ilgili mesajları daha çok kontrol etme davranışı göstereceği çıkarımına varılmıştır. Bireylerin işyeri ile bağlantı halinde kalabilmek için davranışsal girişimler göstererek işyeri iletişimi sağlayan teknolojileri (ör. Cep telefonu, e-posta vb.) daha çok kullanmaya meyilli olabilecekleri söylenebilir. Dolayısıyla öğretmenler işyerindeki iletişimin sürekliliğinin sağlanmasında cep telefonu kullanımını önemli gördüklerinden okul müdürünün sosyotelizm davranışını okula bağlılık olarak yorumlayarak bu davranış arttığında motivasyonlarının olumlu yönde etkilenecek artması, okul müdürünün bu davranışını davranışsal-dışsal bir motivasyon unsuru olarak algıladıkları yönünde anlaşılabilir.

Okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları ölçeğinin motive olmama faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0,17; p < 0,01$ ). Bu ilişkiye göre okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi arttıkça öğretmenlerin de motive olamama durumlarının artacağı; okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyi azaldıkça öğretmenlerin motive olamama durumlarının azalacağı söylenebilmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında, okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeylerinin motive olmama faktörünü istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir biçimde etkilediği görülmektedir ( $B = 0,148; p < 0,001$ ). Bu bağlamda okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileme düzeyleri bir birim arttığında öğretmenlerin motive olamama durumunun 0,148 birim artacağı ifade edilebilir.

Sucu'nun çalışmasında (2016), okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonunu pozitif yönde ve orta düzeyde etkilediği ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik veya öğretmenlerle bir aradayken göstermiş oldukları liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışını çoğu zaman düzeyinde sergilediği ve okul müdürlerinin bu davranışının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğu da aynı çalışmada tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin de öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olabileceği sonucuna varılabilir. Buradan hareketle, okul müdürlerinin liderlikleri, öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği sonucuna varılabilir.

Öğretmenlerin duygu durumlarını etkileyen faktörlerin araştırıldığı çalışmada (Argon, 2015) iletişimin (üzerinde en çok durulan faktör), yönetici-öğretmen iletişiminin, yöneticinin iletişime açık olma, destek verme, sevgi ve saygı gösterme ve değer verme davranışının öğretmen görüşlerine göre bu faktörler arasında yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin duygu durumlarının iş yerinde moral ve motivasyonlarını doğrudan etkilediği düşünüldüğünde okul müdürlerinin sosyotelizm davranışı sergileyerek iletişime kapalı olduğu izlenimi vermesi, öğretmene kendisini değersiz hissettirmesi, öğretmenin bu durumu kendisine saygısızlık olarak algılaması ile sonuçlanabilir. Bu olumsuz durumların ortaya çıkması öğretmenin iş yerinde duygusal doyum yaşamaması ile sonuçlanarak öğretmen motivasyonu bu durumdan olumsuz etkilenebilir. Aynı çalışmada öğretmenler okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygu durumlarını dikkate almaları gerektiğini belirtirlerken, gerçekte okul yöneticilerinin bu konuda eksik kaldığı ve yöneticilerinin kendilerinin duygu durumlarını dikkate aldıklarını belirten öğretmenlerin yaklaşık iki katı kadar (evet alıyorlar: 20/hayır almıyorlar: 45) öğretmenin görüşüne göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygu durumlarını dikkate almadıkları görülmüştür. Yine öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri öğretmenlerin duygu durumlarını dikkate aldıklarında bireylerin kendilerini önemli hissedecekleri, motivasyonlarının artacağı, iş doyumunu sağlayacakları, okulun başarısının artacağı, okulun amaçlarının gerçekleştirilebileceği gibi sonuçlar açığa çıkacağını belirtmişlerdir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışı sergileyerek öğretmen yönetici arasındaki iletişimi sekteye uğratması hem bireyler hem de kurum açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

## 5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmanın sonuçlarından hareketle alanda yapılacak gelecek çalışmalara ve okul yöneticilerine yönelik öneriler paylaşılmıştır.

### 5.2.1. Araştırmacılara öneriler

Sosyotelizme maruz kalma söz konusu olduğunda öğretmenlerin cinsiyetine göre olasılıkların neredeyse birbirine eşit olduğu alan yazında yer almaktadır. Karadağ vd. (2016) tarafından yapılan araştırmada, katılımcıların %89'unun kadın olduğu ve kadın katılımcıların daha çok sosyotelizm davranışı sergilediği belirtilmiştir. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışını gösterme düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve öğretmenlerin cinsiyetine göre okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışı gösterme düzeylerinin farklılaşmadığı bulunmuştur. Okul müdürlerinin cinsiyetine bakılmamıştır. İlerleyen çalışmalarda okul müdürlerinin sosyotelizm davranışını gösterme düzeylerinin okul müdürlerinin cinsiyetine göre değişip değişmediği incelenebilir.

Öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, yönetici ile çalıştıkları süre, branşları çalıştıkları okul türü açısından bir farklılık tespit edilememiştir. Bazı araştırmalar (Aydoğdu ve Çevik, 2020) göstermektedir ki kişiler sosyotelizme maruz kaldıklarında sosyotelizm davranışı gösterme düzeyleri artmaktadır. Bu durumun öğretmenlerin de bu davranışı gösterip göstermediklerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını tespit edebilmek üzere çalışmalarda her iki grubun da sosyotelizm davranışı gösterme düzeyleri ölçülebilir.

Öğretmenlerin yaşına göre okul yöneticisinin sosyotelizm davranışını sergileme düzeyleri arasında bir fark bulunamamıştır. Alan yazında daha genç okul yöneticilerinin daha çok sosyotelizm davranışı gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Roberts ve David, 2020). İlerleyen çalışmalarda yöneticinin yaşı bir değişken olarak alınabilir.

Öğretmenlerin yaşına göre bir farklılık görülmesi de mesleki deneyimlerine göre okul yöneticilerinin sosyotelizm davranışı gösterme düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Bu farklılığın sebeplerini anlamaya yönelik bir nitel çalışma desenlenebilir.

Bu araştırmada incelenen okul türü, branş, yönetici ile çalışılan süre, yöneticinin yaşı gibi bu çalışmada bulunan veya bu çalışmadan farklı değişkenler eklenerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Farklı okul türlerinden çalışma yapılması, daha az ve daha çok çalışanı bulunan okullar arasında bir farklılık olup olmayacağı konusunda katkı sağlayabilir. Sosyotelizm davranışını yüksek düzeyde gösterdiği tespit edilen okul yöneticilerinin bu davranışı gösterme sebeplerinin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin

sosyotelizm davranışı gösterme sebepleri üzerine düşüncelerinin araştırıldığı çalışmalarla eğitim kurumlarında yönetici çalışan arasındaki iletişime etkileri açısından sosyotelizmin incelenmesi ve araştırılması konusunda fayda sağlayabilir.

Araştırma sonuçlarındaki tutarlılığı kuvvetlendirmek adına sadece nicel desenlenmiş çalışmalar yerine bulguların gözlem ve görüşmelerle desteklenebileceği karma desenli çalışmalar desenlenebilir. Nicel verilerin anlamlandırılması ve detaylandırılması adına okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sosyotelizm davranışı, sebepleri ve motivasyon düzeylerine etkileri kapsamında soruları cevaplandırması fayda sağlayabilir.

### **5.2.2. Okul yöneticilerine öneriler**

Çalışmanın sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin, özellikle deneyimli öğretmenlerle çalışan okul yöneticilerinin, sosyotelizm davranışı gösterme düzeylerinin farkında olmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Yöneticiler, bu davranışın çalışanlar üzerindeki etkileri konusunda bilinçlenmeli ve gün içinde çalışanları ile buldukları ortamlardaki cep telefonu kullanım sıklıklarını ve sürelerini gözden geçirmeleri gerektiği düşünülmektedir. Yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimsizliğin veya sağlıklı iletişimin, yöneticinin öğretmene değer vermemesinin, yöneticinin değişime kapalı olmasının öğretmenler üzerinde olumsuz etkileri olabileceği göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin kendilerini bu konuda geliştirmeleri gerektiği açıklıkla belirtilebilir.

Türkiye’de okul yöneticilerinin çoğunluğunun yöneticilik görevine başlamadan önce eğitim yönetimi veya iletişim alanında odaklanmış bir eğitim almadığı, öğretmenlikten yöneticiliğe geçtikleri söylenebilir. Okullarda görülen iletişim sorunları sebebiyle okul yöneticilerinin eğitiminde iletişim konusunun değeri anlaşılmalı ve otoritelerce gerekli önlemler alınmalı, uygun eğitim programları, yönetici atama koşulları planlanmalıdır. Okul yöneticileri de kendileri bu konu üzerinde gönüllülük esasına dayalı olarak çeşitli eğitimlere katılmalıdırlar.

Sadece okul yöneticilerinin cep telefonu kullanımı değil, okul içinde sosyal iletişim gerektiren tüm ortamlarda tüm çalışanların sosyotelizm davranışının okul içi iletişimi etkileyebileceği göz önünde bulundurularak okulda cep telefonu kullanımı konusunda politikalar benimsenebilir. Örgütlerde sorunlarla karşılaşılması için cep telefonu kullanımını düzenleyecek çeşitli kısıtlamalara gidilmesinin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Cep telefonu kullanımı ile ilgili kurallar sadece öğrenciler için değil

çalışanlar için de uygulanabilir. Örneğin, toplantı sırasında cep telefonlarının kullanılması ile ilgili yöneticileri de kapsayan bir kural konulabilir. Böylece önemli konuların tartışıldığı toplantıları cep telefonuna gelen arama ve iletilerin bölmesi engellenmiş olur. Bireylerin birbirlerine sosyotelizm davranışını göstermelerinin de önüne geçilebileceği gibi toplantıda konuşulanların ve tartışılanların cep telefonunun ucundaki arama veya iletiden daha önemsiz olduğu gibi algılara yol açılmamış olur ve daha verimli bir süreç işletilmesi sağlanabilir. Aynı şekilde sadece kalabalık ortamlar için değil birebir görüşmeler için de benzer bir kural koyularak bireyler arasındaki ikili iletişimin kuvvetlendirilmesi sağlanabilir. Cep telefonunun serbestçe kullanılabilirdiği alanlar oluşturulabilir. Burada bireylerin birbirleri ile sosyal iletişim kurmaları gerekmeden cep telefonlarını kullanabileceklerini biliyor olmaları kişiler üzerindeki baskıyı kaldırabilir ve diğerlerinin ve kendisinin göstereceği sosyotelizm davranışını araştırma sonuçlarının gösterdiği gibi kabalık, nezaketsizlik, ilgisizlik olarak algılamalarının önüne geçilebilir. Cep telefonu serbest alanlar bulundurulabilirdiği gibi kesinlikle cep telefonlarının girmemesi gereken alanlar da belirlenebilir. Böylece okul kültürüne ve iklimine dahil edilebilecek bir cep telefonu kullanım politikası oluşturulmuş olur, kurallar herkes için eşitlenmiş olur ve cep telefonunun kurum içi iletişime verebileceği zarar en aza indirgenmiş olabilir.

## KAYNAKÇA

- Aagaard, J. (2019). Digital Akrasia: A Qualitative Study of Phubbing. *AI & Society*, 35(1), 237-244.
- Abeele, M. M., Antheunis, M. L. ve Schouten, A. P. (2016). The Effect of Mobile Messaging during a Conversation on Impression Formation and Interaction Quality. *Computers in Human Behavior*(62), 562-569.
- Abeele, M. M., Hendrickson, A. T., Pollmann, M. M., Ling, R. (2019). Phubbing behavior in conversations and its relation to perceived conversation intimacy and distraction: An exploratory observation study. *Computers in Human Behavior*(100), 35-47.
- Akbağ, M. ve Sayiner, B. (2021). Dijital Teknolojinin Yansımaları: Ebeveyn Teknoferansı ve Sosyotelizmi. *Humanistic Perspective*, 3(3), 753-778.
- Allan, J. (1998). *Daha İyi Nasıl... Motive Etme*. (Çev: A. Çimen) İstanbul: Timaş Yayınları.
- Araç, İ. (2014). *Okulda İletişim*. Tez Çalışması. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin Sahip Oldukları Duygu Durumlarını Okul Yöneticilerinin Dikkate Alıp Almamalarına İlişkin Görüşleri. *Abanat İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-404.
- Arifin, W. N. (2015). The graphical assessment of multivariate normality using SPSS. *Education in Medicine Journal*, 7(2), 71-75.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2005). Frederick Winslow Taylor ve Fizyolojik Örgüt Kuramı. 5(10), 157-176.
- Aydın, M. (2022). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydıntan, B. (2021). *İşletmelerde liderlik ve motivasyon (pozitif yaklaşımlar)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydoğdu, F. ve Çevik, Ö. (2020). Okul Psikolojik Danışmanlarının Sosyotelist Davranışlarının Sosyotelizme Maruz Kalma ve Yalnızlık Düzeyleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Humanistic Perspective*, 2(3), 219-230.
- Bai, Q., Lei, L., Hsueh, F.-H., Yu, X., Wang, H. H., Wang, P. (2020). Parent-adolescent congruence in phubbing and adolescents' depressive symptoms: A moderated

- polynomial regression with response surface analyses. *Journal of Affective Disorders*(275), 127-135.
- Balcı, A. (2019). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Berklan, S. ve Hughes, T. (2020). Is Innovation Outpacing Insight: Why Schools Need Policy to Address Communication Practices with Parents. *eJournal of Education Policy*, 21(1), 1-18.
- Budnick, C. J., Rogers, A. P. ve Barber, L. K. (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation. *Computers in Human Behavior*, 104, 106161.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (25. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. ve Akbaş, A. (2019). Okul Yöneticilerinin İstenmeyen Yönetimsel Davranışları ve Sonuçları. *III. Uluslararası Öğretmen Eğitimi ve Akreditasyon Kongresi, ITEAC 2019*, 64-72.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, F. (2017). *Birey, Örgüt ve Yönetim, Örgütsel Davranış ve Yönetim*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Chotpitayasunondh, V. ve Douglas, K. M. (2016). How "phubbing" becomes the norm: The antecedents and consequences of snubbing via smartphone. *Computer in Human Behavior* (63), 9-18.
- Chotpitayasunondh, V. ve Douglas, K. M. (2018). Measuring phone snubbing behavior: Development and validation of the Generic Scale of Phubbing (GSC) and the Generic Scale of Being Phubbed (GSBP). *Computers in Human Behavior* (88), 5-17.
- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları* (4. b.). Ankara: Pegem Yayınevi.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2022). *Analysis. Global Mobile Consumer Trends: Second Edition*. (C. Wiggington, Dü.) Ekim 13, 2022 tarihinde Deloitte.: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/gx-global-mobile-consumer-trends.html> adresinden alındı.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (17. baskı.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Giddens, A. (Dü.). (2019). *Sosyoloji, Başlangıç Okumaları* (7. baskı.). (Çev: G. Altaylar) İstanbul: Say Yayınları.
- Grieve, R., Lang, C. P. ve March, E. (2020). More than a preference for online social interaction: Vulnerable narcissism and phubbing. *Personality and Individual Differences, 175*, 110715.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (4. baskı.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. USA: Pearson Educated Limited.
- Holte, A. J. ve Ferraro, F. R. (2020). Anxious, bored and (maybe) missing out: Evaluation of anxiety attachment, boredom proneness, and fear of missing our (FoMO). *Computers in Human Behavior 112*, 106465.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2020). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama* (7. baskı.). (Çev: S. Turan) Ankara: Nobel.
- Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.
- Kamar, M. (2023). Okul Yöneticilerinin Demokratik Turum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *EKEV Akademi Dergisi*(93), 386-404.

- Karadağ, E., Tosuntaş, Ş. B., Erzen, E., Duru, P., Bostan, N., Şahin, B. M., . . . Babadağ, B. (2016). Sanal Dünyanın Kronolojik Bağımlılığı: Sosyotelizm (Phubbing). *Addicta: The Turkish Journal on Addictions*, 3(2), 223-269.
- Keser, A. (2021). *Çalışma Yaşamında Motivasyon* (3. baskı.). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kitana, A. (2016). Overview of the Managerial Thoughts and Theories From the History: Classical Management Theory to Modern Management Theory. *Indian Journal of Management Science*, 1(6), 16-21.
- Kızmaz, S. ve Altınışik, S. (2021). *Öğretmen Motivasyonu; Öğretmenler günü kutlamalarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Knapp, H. (2018). *Intermediate statistics using SPSS*. USA: Sage.
- Koçak, Ö. E. (2021). Being Phubbed in the Workplace Scale. *Current Psychology* (40), 6212-6226.
- Korkmazer, F. (2021). *Kamu Hizmetlerinde Motivasyon: Akademik Personle Yönelik Fenomenolojik Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kurt, A. A., Küçük, B., Boynukara, M., Odabaşı, H. F. (2021). Dijital Çelinme: Bir Kavram Çalışması. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 11(1), 48-64.
- Kushlev, K., Hunter, J. F., Proulx, J., Pressman, S. D., & Dunn, E. (2019). Smartphones reduce smiles between strangers. *Computers in Human Behavior*, 91, 12-16.
- Leithwood, K. ve Beatty, B. (2008). *Leading with Teacher Emotions in Mind*. California: Corwin Press.
- Liu, J., Wang, W., Qian Hu, P. W., Lei, S., Jiang, S. (2021). The relationship between phubbing and thw depression of primary and secondary school teachers: A moderated mediation model of rumination and job burnout. *Journal of Affective Disorders*, 295, 498-504.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (6. baskı.). (Çev: G. Arastaman) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mert, M. (2023). Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Sosyotelizm Davranışına Olan Etkisinde Problemlili Sosyal Medya Kullanımının Aracı Rolü: İsveç Örneği. *Akademik Hassasiyetler*, 10(21), 143-167.

- Nedeljkovic, D. V. ve Janjic, S. (2020). Satisfying the communication needs of elementary school of students from Vojvodina. 97-107.
- Nie, J., Wang, P. ve Lei, L. (2020). Why can't we be separated from our smartphones? The vital roles of smartphone activity in smartphone separation anxiety. *Computers in Human Behavior*, 109, 106351.
- Niu, G., Yao, L., Wu, L., Tian, Y., Xu, L., Sun, X. (2020). Parental phubbing and adolescent problematic mobile phone use: The role of parent-child relationship and self-control. *Children and Youth Services Review*, (116), 105247.
- Niu, G.-f., Shi, X.-h., Zhang, Z.-l., Yang, W.-c., Jin, S.-y., Sun, X.-j. (2022). Can smartphone presence affect cognitive function? The moderating role of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 107399.
- Orhan Gökşün, D. (2019). Sosyotelist Olma ve Sosyotelizme Maruz Kalma Ölçeklerinin Türkçeye Uyarlanması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 657-671.
- Oulasvirta, A., Rattenbury, T., Ma, L., Raita, E. (2011). Habits make smartphone use more pervasive. *Personal and Ubiquitous Computing*, 16(1), 105-114.
- Oulasvirta, A., Rattenbury, T., Ma, L., Raita, E. (2012). Habits make smartphone use more pervasive. *Pers Ubiquit Comput*, 16, 105-114.
- Özdemir, S. (2020). Yönetici Sosyotelizmi (Phubbing): Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 134-145.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival manual a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. (3. baskı). USA: McGraw Hill Open University Press
- Przybylski, A. K. ve Weinstein, N. (2013). Can you connect with me now? How the presence of mobile communication technology influences face-to-face conversation quality. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(3), 237-246.
- Roberts, J. A. ve David, M. E. (2016). My Life Has Become a Major Distraction From My Cell Phone: Partner Phubbing and Relationship Satisfaction Among Romantic Partners. *Computers in human Behavior* (54), 134-141.

- Roberts, J. A. ve David, M. E. (2017). Put Down Your Phone and Listen to Me: How Boss Phubbing Undermines the Psychological Conditions Necessary for Employee Engagement. *Computers in Human Behavior* 75, 206-217.
- Roberts, J. A. ve David, M. E. (2020). Boss Phubbing, Trust, Job Satisfaction and Employee Performance. *Personality and Individual Differences* (155), s. 1-8.
- Saygınar, M. S. (2006). *Hava sınıf okulları ve teknik eğitim merkezi komutanlığında görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sayiner, B., & Akbağ, M. (2023). Sosyotelizm: Farklı Bağlamlarda Bir Değerlendirme. *Akademik Hassasiyetler*, 10(21), 80-115.
- Scott, W. D. ve Mitchell, R. T. (1972). *Organisation Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. Georgetown: Richard Irwin Inc.
- Sestir, M. A. (2020). Home is just a phone away: Mobile phones and severity of social pain experiences. *Poetics*, 101483.
- Sposito, V. A., Hand, M. L. ve Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal estimator. *Communications in Statistics-simulation and Computation*, 12(3), 265-272.
- Stead, H. ve Bibby, P. A. (2017). Personality, fear of missing out and problematic internet use and their relationship to subjective well-being. *Computers in Human Behavior*, 76, 534-540.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin Motivasyonu ile Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Tandon, A., Dhir, A., Islam, N., Talwar, S., Mäntymäki, M. (2021). Psychological and behavioral outcomes of social media-induced fear of missing out at the workplace. *Journal of Business Research*, 136, 186-197.
- Tandon, A., Dhir, A., Talwar, S., Kaur, P., Mäntymäki, M. (2022). Social media induced fear of missing out (FoMO) and phubbing: Behavioural, relational and psychological outcomes. *Technological Forecasting & Social Change* (174), 121-149.

- Thomas, T. T., Carnelley, K. B. ve Hart, C. M. (2022). Phubbing in romantic relationships and retaliation: A daily diary study. *Computers in Human Behavior*, 137, 107398.
- Tomasello, M. (2008). *İnsan İletişiminin Kökenleri*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Turkle, S. (1999). Cyberspace and Identity. *Contemporary Sociology*, 28(6), 643-648.
- TÜİK. (2023). *Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması*. Ankara: TÜİK.
- Uğur, N. G. ve Koç, T. (2015). Time for Digital Detox: Misuse of Mobile Technology and Phubbing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (195), 1022-1031.
- Wegmann, E., Oberst, U., Stodt, B., & Brand, M. (2017). Online-specific fear of missing out and internet-use expectancies contribute to symptoms of internet-communication disorder. *Addictive Behaviors Reports*, 5, 33-42.
- Xie, X., & Xie, J. (2020). Parental phubbing accelerates depression in late childhood and adolescence: A two-path model. *Journal of Adolescence*, 78, 43-52.
- Xie, X., Tang, X., Rapp, H., Tong, D., & Wang, P. (2020). Does forgiveness alleviate depression after being phubbed for emerging adults? The mediating role of self-esteem. *Computers in Human Behavior* (109), 106362.
- Yiğiter, M. S. (2019). *Öğretmenlerin Teknoloji Kullanımının Mesleki Motivasyonlarına Etkisi: Çankaya İlçesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Hacı Bayram veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yousaf, S., Rasheed, M. I., Kaur, P., Islam, N., Dhir, A. (2022). The dark side of phubbing in the workplace: Investigating the role of intrinsic motivation and the use of enterprise social media (ESM) in a cross-cultural setting. *Journal of Business Research* (143), 81-93.
- Zhang, Y., Ding, Q. ve Wang, Z. (2021). Why parental phubbing is at risk for adolescent mobile phone addiction: A reial mediating model. *Children and Youth Services Review* (121), 105873.
- http-1. (2022). *Cambridge Dictionary*. (Cambridge University Press) Ağustos 19, 2022 tarihinde Cambridge University Press & Assessment: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/phubbing> adresinden alındı.

- http-2. (2022). *merriam-webster.com*. Ağustos 19, 2022 tarihinde Merriam-Webster Dictionary: <https://www.merriam-webster.com/words-at-play/phubbing-words-we%27re-watching> adresinden alındı.
- http-3. (2023). *Cambridge Dictionary*. Cambridge University Press & Assessment: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fomo?q=FoMO> adresinden alındı.
- http-4. (2022). *Cambridge Dictionary*. 2022 tarihinde Cambridge University Press & Assessment: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/nomophobia> adresinden alındı.
- http-5. (2023). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. Ağustos 30, 2023 tarihinde Türk Dil Kurumu: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- http-6. (2023). *T.C. Milli Eğitim Bakanlığı*. Haziran 11, 2023 tarihinde Öğretim Programlarını İzleme ve Değerlendirme Sistemi: <http://mufredat.meb.gov.tr/Programlar.aspx> adresinden alındı.

## **EKLER**

### **EK-1. Veri Toplama Aracı**

#### **AMAÇ**

Okul müdürünün çalışanların bulunduğu sosyal ortamlarda cep telefonu kullanmasının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisini ölçmek amaçlanmaktadır.

#### **BİLGİLENDİRME**

Bu veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde sizden çeşitli demografik bilgiler istenmektedir. Bu bilgiler araştırmanın bulgularının değerlendirilmesinde kullanılacaktır.

İkinci bölümde sizden Yönetici Sosyotelizmi lğini cevaplamanız beklenmektedir. Yönetici Sosyotelizmi lği (YS) zdemir (2020) tarafından Roberts ve David'in (2017) geliştirdiği ölçekten Türkçeye uyarlanmıştır. 9 maddelik bir ölçüm aracıdır. Ölçek 7'li likert (1: Kesinlikle katılmıyorum, ... , 7: Kesinlikle katılıyorum) şeklindedir.

nc bölümde sizden çok Boyutlu İş Motivasyonu lğini cevaplamanız beklenmektedir. Çok Boyutlu İş Motivasyonu lği (BİM) ivilidağ ve şekercioğlu (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 19 maddelik bir ölçüm aracıdır. Ölçek 7'li likert (1: Hiç uygun değil, ... , 7: Tamamen uygun) şeklindedir.

EK-1. Veri Toplama Aracı

## 1. BÖLÜM

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Katılımcı;

Aşağıda sizden istenen bilgileri doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz\*:  Kadın  Erkek

2. Yaşınız\*: .....

3. Çalıştığınız Kurum\*:  Anadolu Lisesi

Meslek Lisesi

4. Branşınız\*: .....

5. Kaç Yıldır Öğretmen Olarak Görev Yapmaktasınız?\*

1 yıldan az

1-3 yıl

4-10 yıl

10 yıldan fazla

6. Şu Anda Çalıştığınız Okul Müdürünüzle Kaç Yıldır Birlikte Çalışmaktasınız?\*

1 yıldan az

1-3 yıl

4-10 yıl

10 yıldan fazla

\*Yanında \* işareti olan soruların istediği bilgileri paylaşmanız araştırma için zorunludur.





1 5	İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 6	Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 7	İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 8	İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 9	Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Katılımınız için teşekkür ederiz.**







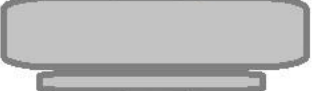







## EK-2. Etik Kurul İzni

Evrak Kayıt Tarihi: 15.11.2022 Protokol No: 442543

Tarih: 22.11.2022



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
KARAR BELGESİ

<b>ÇALIŞMANIN TÜRÜ:</b>	Yüksek Lisans Tez Çalışması
<b>KONU:</b>	Eğitim Bilimleri
<b>BAŞLIK:</b>	Anadolu Liseleri ve Meslek Liselerinde Okul Müdürlerinin Phubbing-Sosyotelizm (Karşıdaki Kişiyi Dinlemek Yerine Cep Telefonu İle İlgilenmek) Davranışının Öğretmenlerin İş Motivasyonuna Etkisi-Eskişehir Tepebaşı Örneği
<b>PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:</b>	Dr. Öğr. Üyesi Esra KAYA
<b>TEZ YAZARI:</b>	Mukadder ERDEM
<b>ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:</b>	-
<b>KARAR:</b>	Olumlu
 (Başkan  )	
 (Başkan Yardımcısı  )	 (Fak.) 
 (Fak.) 	 (Fak.) 
 (Fak.) 	 (Fak.) 

## EK-3. Eskişehir İl Millî Eğitim Müdürlüğü İzni

Gelen Evrak Tarih ve Sayısı: 14.02.2023-486830



T.C.  
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-88074293-605.01-70307423  
Konu : Mukadder ERDEM'in Araştırma İzni

13.02.2023

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Genel Sekreterlik Yazı İşleri Müdürlüğü)

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21.01.2020 tarihli ve 1563890 (2020/2) sayılı "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesi.  
b) 06.02.2023 tarihli ve 482026 sayılı yazınız.  
c) Valilik Makamının 10.02.2023 tarihli ve 70247909 sayılı oluru.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mukadder ERDEM'in, Dr. Öğr. Üyesi Esra KAYA danışmanlığında hazırladığı "Anadolu Liseleri ve Meslek Liselerinde Okul Müdürlerinin Phubbing-Sosyotelizm (Karşıdaki Kişiyi Dinlemek Yerine Cep Telefonu ile İlgilenmek) Davranışının Öğretmenlerin İş Motivasyonuna Etkisi-Eskişehir Tepebaşı Örneği" başlıklı tez çalışmasına ilişkin ilgi (b) yazınız ve ekleri ile istenilen araştırma izni talebi incelenmiş, uygun görülmüş ve valilik makamından alınan ilgi (c) olur ekte gönderilmiş olup Bakanlığımızın ilgi (a) genelgesinin 25 inci maddesi gereği çalışmada ekteki imzalı ve mühürlü ölçme araçlarının kullanılması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Pervin TÖRE  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:  
1-İlgi (c) Valilik Oluru (1 Sayfa)  
2-Araştırma ve Değerlendirme Formu (2 Sayfa)  
3-Ölçme Araçları (4 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Adres : [Redacted] Odunpazarı/ESKİŞEHİR Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Telefon No : 0 (222) [Redacted] Bilgi için: [Redacted]  
E-Posta: [Redacted] Unvan : [Redacted]  
Kep Adresi : [Redacted] İnternet Adresi: [eskisehir@meb.gov.tr](mailto:eskisehir@meb.gov.tr) Faks: [Redacted]

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3a39-625d-315a-817e-3788 kodu ile teyit edilebilir.