



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

OKULYÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ
KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİ (İĞDIR İLİ ÖRNEĞİ)

Doğukan ÇEVİK

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2022

OKULYÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİ (İĞDIR İLİ ÖRNEĞİ)

Doğukan ÇEVİK

2022



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ (İĞDIR İLİ ÖRNEĞİ)

RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' POWER
SOURCES AND TEACHERS' JOB SATISFACTION (THE CASE OF İĞDIR
PROVİNCE)

Doğukan ÇEVİK

Doç. Dr. Ahmet AKBABA

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2022

ONAY SAYFASI

Doğukan ÇEVİK tarafından, Doç. Dr. Ahmet AKBABA danışmanlığında hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (İğdır İli Örneği)” başlıklı bu çalışma, 13/05/2022 tarihinde Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun 20/04/2022 tarihli ve 2022/17-4 sayılı kararı ile Prof. Dr. Halil IŞIK Başkanlığında, Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül AYYILDIZ ÇOLAK ve Doç. Dr. Ahmet AKBABA Jüri Üyeliğinde oluşturulan Tez Savunma Jürisi huzurunda savunularak Jüri tarafından Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili hükümleri kapsamında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Fuat TANHAN

Enstitü Müdürü

Öz

Bu araştırma okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada genel tarama modellerinden olan ve nicel araştırmalarda kullanılan ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma evreni 2021-2022 eğitim öğretim yılında Iğdır ili Merkez ilçesinde MEB' e bağlı devlet ilkokullarında görev yapan 436 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Evrene yönelik örneklem seçiminde ulaşılabilir örneklem yöntemiyle gönüllük esaslı 407 sınıf öğretmeni araştırmaya katılmıştır. Araştırmada veriler, Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiş ve Taşdan (2008) tarafından öğretmenler üzerinde uygulanmış 14 maddelik “İş Doyumu Ölçeği” ve Zafer (2008) tarafından geliştirilen 59 maddelik “ Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği ” ile toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde istatistik paket programı kullanılarak ikili bağımsız gruplarda t testi, üç ve üzeri bağımsız gruplarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA), yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi saptamak için Pearson korelasyon testi ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığını tespit etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine göre yordayıcı değişkenler arasından sadece ödül gücünün iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: güç kaynakları, iş doyumunu, ilkokullar, okul yöneticisi

Abstract

This study was conducted to determine the relationship between the power sources used by school administrators and the job satisfaction of teachers. The study, was conducted with the relational screening model, which is one of the general screening models and used in quantitative research. The target population of the study compose of 436 class masters working in the primary schools of the Ministry of Education of the county Merkez of Iğdır in the academic year 2021-2022. Volunteer-based 407 class masters participated in the study by using the accessible sampling method in choosing a sample for the target population of the study. In the study, the data were collected by the 14 point 'Job Satisfaction Scale' developed by Hackman and Oldham (1975) and applied on teachers by Taşdan (2008) and the 59 point "Organizational Power Supply Scale Used by School Administers" developed by Zafer (2008). Using statistic packaged software, in paired independent groups t test, in three or more independent groups one-way analysis of variance (ANOVA) was used in the analysis of research data; Pearson correlation test was used in order to determine the relationship between the power sources used by school administers and job satisfaction; multiple regression analysis was used to determine whether the power sources used by school administers significantly predicted teachers' job satisfaction. As a result of the research, it was concluded that there is a positive significant relationship between the power sources used by school administers and the job satisfaction of teachers, and only reward power is a significant predictor on job satisfaction among the predictive variables according to the significance tests of regression coefficients.

Keywords: power sources, job satisfaction, primary schools, school director

Teşekkür

Tez çalışması sürecinde beni hiç yalnız bırakmayan, bana rehberlik yapan ve değerli bilgileriyle hem akademik hem de manevi yönden desteğini esirgemeyen, sahip olduğu bilgi ve tecrübelerini bizlere aktaran değerli hocalarım Prof. Dr. Halil IŞIK' a, Doç. Dr. Rezzan UÇAR' a ve danışmanım Doç. Dr. Ahmet AKBABA' ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Yine tez yazım süreci içerisinde arayarak kendisinden her türlü bilgi ve paylaşımı aldığımız desteğini ve yardımlarını benden esirgemeyen enstitü sekreterimiz Cesim ALADAĞ' a çok teşekkür ederim. Son olarak bu süreçte çok büyük sabır göstererek beni motive eden, maddi ve manevi tüm varlığıyla yanımda olan biricik eşim Sinem ÇEVİK' e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İçindekiler

Öz.....	i
Abstract.....	ii
Teşekkür.....	iii
Tablolar Dizini.....	vi
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	viii
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları	4
Araştırmanın Önemi.....	4
Sayıtlar	6
Sınırlılıklar	6
Tanımlar.....	6
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	7
Örgütlerde Güç Kavramı	7
Eğitim Örgütlerinde Kullanılan Güç Kaynakları	11
İş Doyumu Kavramı.....	18
İş Doyumunu Açıklayan Kuram ve Yaklaşımlar	21
İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	24
Bireysel ve Örgütsel Açından İş Doyumunun Sonuçları.....	29
Güç Kaynakları ve İş Doyumu İlişkisi	30
İlgili Araştırmalar	35
Bölüm 3 Yöntem.....	47
Araştırmanın Modeli	47
Evren ve Örneklem	47
Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları	49
Verilerin Analizi	52

Bölüm 4 Bulgular ve Yorum.....	55
Katılımcı Özellikleri.....	55
Yöneticilerin Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeylerine İlişkin Bulgular	56
Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Demografik Değişkenleri Arasındaki Farklılaşmaya İlişkin Bulgular	60
Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bulgular	67
Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri ve Demografik Değişkenler Arasındaki Farklılaşmaya İlişkin Bulgular.....	68
Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	72
Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunun Yordanmasına İlişkin Bulgular	73
Bölüm 5	75
Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	75
Sonuç ve Tartışma	75
Öneriler	87
Kaynaklar	91
EK-A: Etik Beyanı	113
EK-B: Yüksek Lisans/ Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu	114
EK-C Kişisel Bilgi Formu	115
EK-D: Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği.....	116
EK-E: İş Doyumu Ölçeği.....	119
EK-F: Araştırma İzin Belgeleri	120

Tablolar Dizini

Tablo 1	<i>Çalışma Evreni ve Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı</i>	48
Tablo 2	<i>İş Doyumu Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizi</i>	49
Tablo 3	<i>Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçek Maddelerinin Boyutlara Göre Dağılımı</i>	51
Tablo 4	<i>Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları</i>	52
Tablo 5	<i>Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Analizi</i>	53
Tablo 6	<i>Ölçeklerin Değerlendirilmesinde Kullanılacak Ölçütler</i>	54
Tablo 7	<i>Katılımcı Özellikleri</i>	55
Tablo 8	<i>Yöneticilerin Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyi</i>	56
Tablo 9	<i>Katılımcıların Uzmanlık Gücü Madde Katılım Düzeyi</i>	56
Tablo 10	<i>Katılımcıların Karizmatik Güç Madde Katılım Düzeyi</i>	57
Tablo 11	<i>Katılımcıların Ödül Gücü Madde Katılım Düzeyi</i>	58
Tablo 12	<i>Katılımcıların Yasal Güç Madde Katılım Düzeyi</i>	59
Tablo 13	<i>Katılımcıların Zorlayıcı Güç Madde Katılım Düzeyi</i>	59
Tablo 14	<i>Katılımcıların Yaş Değişkeni ile Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına ilişkin (ANOVA) Testi Sonuçları</i>	60
Tablo 15	<i>Katılımcıların Cinsiyet Değişkeni ile Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına ilişkin Bağımsız Gruplar T-Testi Sonuçları</i>	62
Tablo 16	<i>Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkeni ile Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları</i>	63
Tablo 17	<i>Katılımcıların Dersine Girdiği Sınıf Düzeyi ile Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları</i>	64
Tablo 18	<i>Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları</i>	65
Tablo 19	<i>Katılımcıların İş Doyumu Düzeyleri</i>	67
Tablo 20	<i>Katılımcıların İş Doyumu Ölçeği Madde Katılım Ortalamaları</i>	67
Tablo 21	<i>Katılımcıların Yaş Değişkenine göre İş Doyumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları</i>	68
Tablo 22	<i>Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine göre İş Doyumuna İlişkin Bağımsız Gruplar T- Testi Sonuçları</i>	69

Tablo 23 Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine göre İş Doyumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	69
Tablo 24 Katılımcıların Dersine Girdiği Sınıf Düzeyi Değişkenine göre İş Doyumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	70
Tablo 25 Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine göre İş Doyumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	71
Tablo 26 Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki	72
Tablo 27 Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları Öğretmenlerin İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	73



Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

Akt: Aktaran

SPSS: Statistic Pokets For Social Seciencies (Sosyal Araştırmalar için İstatiksel Program)

f: Frekans Değeri

F: F Değeri

%: Yüzde

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

N: Örnek Sayısı

r : Korelasyon Katsayısı

p : Anlamlılık Düzeyi

R² : Regresyon Kareler Toplamı

Ss: Standart Sapma

t : t Değeri

$\bar{x}$: Aritmetik Ortalama

Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde incelenen problem durumu, araştırmanın amacı, problem cümlesi, alan için önemi, sayıltıları ve tanımlar açıklanmıştır.

Problem Durumu

Günümüz dünyasında örgütler sürekli olarak değişim ve yenilenme hareketi içerisinde. Bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları örgütler amaçlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Amaçları doğrultusunda farklılık gösteren örgütler bu amaçlara ulaşmak için birtakım faaliyetlerde bulunmaktadır. Değişen dünyamızla beraber hedeflere ulaşmada hızla yeni yollar arayan örgütler kalıcı faaliyetler ortaya koyarken, değişen dünyamıza uyum sağlayamayan örgütler ise uzun süreli bir biçimde faaliyetlerini gerçekleştirememektedir. Gelişen hayat şartlarına uygun bireylerin yetiştirilmesinde, bireylerin bakış açılarının genişletilmesinde ve yönlendirilmesinde eğitim örgütlerinin önemi olduğundan söz edilebilir. Bu kapsamda eğitim örgütlerinin bağlı olduğu eğitim sistemini ele aldığımızda en temel birimi olan okullar karşımıza çıkmaktadır. Okulların örgütsel anlamda temel hedeflerinden birisi başarıya ulaşmaktır geliştirdiği vizyon ve misyon doğrultusunda hareket etmektir. Okulların bu belirlediği hedeflere ulaşması lider konumundaki okul yöneticisinin yaptığı rehberlikle örtüşmektedir. Okulları üst düzey verimlilikle yönetmek okullarda bulunan işgörenlerin iş tatminini sağlamakla mümkün olmaktadır. Bu sebeple iş doyumu ve liderlik arasındaki bağlantı eğitim kurumunu doğrudan etkileyen bir durum olarak karşımıza çıkabilir.

Örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için örgüt içerisinde çalışanların iş doyumu en önemli etkenlerden biridir. Çünkü örgütsel hedeflere ulaşma yolunda iş doyumunun önemi büyüktür (Karayel, 1999). Örgüt kendisine belirlediği amaçlar doğrultusunda yol alırken aynı zamanda kendisini hedefe ulaştıracak olan çalışanlarının da verimliliğini artırmak için iş doyumunu sağlamalıdır. Dinamik örgütlere bakıldığında iş doyumunun üst seviyede tutulduğu çalışanların amaçlar doğrultusunda hareket etme algısının sorumluluğunda

olduğu örgütlerdir (Güçlü, 2001). Örgütlerdeki başarıların iş doyumu sonucu gelişen olumlu duygularla oluştuğu görülmektedir (Eğinli, 2009).

Eğitim örgütü olan okulların ürün ortaya koyma odaklı olduğu düşünüldüğünde yönetim kavramının önemi burada daha baksın olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetim işlevini gerçekleştiren yönetici işgörenlerle birlikte örgütü hedeflerine ulaştırmaya çalışan bir birey olarak düşünülür. Burada eğitimin niteliğini artırmaya çalışan yönetici çalışanlara tepeden bakan değil kendinde bulunması gereken ve liderlik karakterinin ona verdiği rehber olma, yol göstericilik sağlama davranışla öne çıkan bireydir (Şimşek, 2002). Okul örgütünde gerekli niteliği sağlamada yönetici eşit sorumluluk dağılımı ile öğretmenlere de üzerlerine düşen payı hissetmelerini sağlamalıdır. Aksi durumda yönetici veya öğretmenin verimsiz olduğu örgütlerde doğacak sonuçlarda farklılaşabilmektedir. Gerçek anlamda örgütü organize eden yönetici konumundaki birey elindeki bütün maddi ve manevi kaynakları verimli bir biçimde doğru şekilde kullanmalıdır (Erdoğan, 2000; akt. Zafer, 2008).

Örgüt içerisinde öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen birçok faktör vardır. Lider konumunda olan okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları da bunlardandır. Öğretmenlerin iş doyumu ile okul müdürlerinin tutum ve davranışları yakından ilişkilidir. Öğretmenlerin iş doyumunun üst seviyelere çıkması için yöneticilerin doğru zaman diliminde örgüte uygun güç stilini kullanmaları önemli bir husus olarak görülebilmektedir (Demirel, 2012). Yöneticinin örgütü yönetme şekli ve örgütü yönetirken kullandığı güç tarzı, çalışanların işten haz almalarında etkili bir faktördür (Hoy ve Miskel, 2010).

Okulu hedeflerine ulaştıracak, örgüt içerisinde doğru yoldan iletişimi sağlayacak konumdaki lider okul müdürüdür. Okul müdürü örgüt içerisinde bir halat görevi görmektedir. Örgütte çalışanların elleriyle tuttuğu bu halatın sonu yani bağlı olduğu yer örgütün gerçekleşmesini istediği hedeflerdir ve çalışanlar halatı tutmayı bıraktığında örgüt hedeflerinden uzaklaşabilmektedir. Okul yöneticileri mevzuatın ve makamın direk olarak verdiği gücün yanında örgütteki çalışanların tutum ve davranışlarını analiz edip ve örgütün özelliklerini ele alarak farklı güç kaynakları kullanabilmektedir. Sahip olduğu güç kaynağını doğru bir biçimde kullanabilen okul yöneticileri öğretmenlerini etkisi altına alabilmektedir

(Demirel, 2012). Okul yöneticileri durum değerlendirmeleri sonucunda kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenler üzerinde etkin pozisyona geçmektedir. Buna bağlı olarak etkin bir biçimde faaliyete geçen, iş doyumunu artan çalışanların örgütü belirlediği hedefe ulaştırmak için harcadığı emeğin boyutunda da orantılı olarak artış sağlanmaktadır. Bu sebeple yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin iş doyumunu etkilemekle kalmayıp örgütü hedeflerine ulaştırmada da büyük rol oynadığı söylenebilmektedir. Yöneticinin örgütte çalışanlara hitap edecek bir biçimde kullandığı güç sonucunda çalışan performansı yapılan işe yansımakta ve iş doyumunu artan personel örgüte verimli olmak adına daha fazla emek harcamaktadır. Bir başka açıdan yanlış güç kullanımı personeli işten uzaklaştırmakta ve örgütte daha az vakit geçiren personelin verimliliği ortaya çıkan hizmetin niteliği ile birlikte azalmaktadır. Bu sebepten yöneticiler örgütteki bireylere uymayan güç kaynaklarını kullanarak bireyleri değiştirme yoluna gitmek yerine doğru ve yerinde güç kaynağını kullanarak çalışanların kendilerinde bulunduğu potansiyeli etkin bir biçimde ortaya çıkartabilirler. Okulların hedeflerine ulaşmasında ve iş doyumunun sağlanmasında okul yöneticisinin etkisinin olduğu düşünülebilir. Okul yöneticisi liderlik yaptığı örgütte çalışanların farklılıklarını dikkate alarak bir takım güç kaynaklarını kullanıp örgütü hedefleri doğrultusunda ilerlemesini gerçekleştirebilir. Yöneticinin kullandığı güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumuna ve iş doyumunun da örgüt ortamında verilen eğitim öğretimin niteliğine olan etkileri eğitim örgütleri açısından kritik bir nokta olduğu önceden yapılan araştırmalarda baz alınarak söylenebilir. Çünkü iş doyumunu ile öğretmenlerin verimli olma düzeyi arasında pozitif yönde ilerleyen bir ilişki düşünüldüğünde iş doyumunun eğitim ve öğretim bakımından ne derece önemli bir kavram olduğu düşünülebilir.

Örgütlerde görev yapan çalışanların işinden duyduğu hazzın iş verimliliği üzerindeki etkisinin anlamlı derece belirgin olduğu görülmektedir. Yaptığı işten doyum alan birey kendisiyle beraber kendinin bir yansıması olan topluma da mutluluk duygusu vermektedir. Geçmişten günümüze yapılan çalışmalar sonucunda iş doyumunu ve iş verimliliği arasında pozitif yönde orantısal bir ilişki olduğu için eğitimin niteliği açısından iş doyumunu büyük önem taşıyan bir olgudur (Sevimli ve Işcan, 2005).

Örgütlerde yöneticilerin uyguladıkları güç kaynakları ile iş doyumu ilişkisi örgütsel faaliyetlerin yaşandığı alanlarda karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle araştırmanın problem durumunu ele aldığımızda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasında ilişki olup olmadığını saptamak ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılaşma olup olmadığını ortaya çıkarmak ve ilgililere öneriler sunmak araştırmada temel problem olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları

Bu araştırmanın amacı; öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenlerin iş doyumu ile olan ilişkisini ortaya koymaktır. Ayrıca bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara cevaplar aranmıştır.

- 1- Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerin güç kaynaklarını kullanımı ne düzeydedir?
- 2- Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, dersine girdiği sınıf kademesi ve mesleki deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3- Öğretmen algılarına göre, öğretmenlerin iş doyumu ne düzeydedir ?
- 4- Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri öğretmenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, dersine girdiği sınıf kademesi ve mesleki deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5- Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Okulların belirledikleri hedefler doğrultusunda ilerlemesinde okul yöneticilerinin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Okullarda verilen hizmetin niteliğini artırmak için okul yöneticisi konumunda bulunan bireyin bu hedef doğrultusunda çalışanların motivasyonunu ve verimlilik düzeyini artırması gerekli görülmektedir. Ayrıca okul yöneticileri belirlenen hedeflere ulaşmada

gerek bireysel özellikleri gerekse bulundukları makamdan dolayı bir takım güç kaynaklarını kullanmaktadırlar. Okullarda yöneticiler tarafından kullanılan bu güç kaynakları okulun en önemli paydaşlarından olan öğretmenler üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkin olabilmektedir.

Okullarda verilen hizmetin niteliğinin artırılmasında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının yanında öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin de önemli bir etken olduğu söylenebilir. İş doyumunu, bireylerin yaptıkları işlere hislerini yansıtan davranışsal bir değişkendir. Çalışanların iş doyumunu etkileyen etmenlerin belirlenmesi örgüt açısından büyük önem taşımaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2012b). Öğretmenlerin yaptıkları işten tatmin olma düzeyinin ortaya çıkacak hizmetin niteliğini de etkileyeceği söylenebilir.

İlgili araştırmalar incelendiğinde, yöneticilerin doğru zamanda doğru bir biçimde kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin motivasyon ve davranışları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin de öğretmenler tarafından yürütüldüğü düşünüldüğünde öğretmenlerin iş doyumunu seviyesi ile yöneticiler tarafından kullanılan güç kaynakları arasındaki ilişkinin belirlenmesi büyük bir önem arz etmektedir.

Sonuç olarak araştırmanın amaçları doğrultusunda yöneticilerin hangi güç kaynağı kullandıkları ve bu kaynağın kullanımının iş doyumuna bağlı olarak öğretmen, öğrenci verimliliğinin artırılması ve farklı eğitim stratejilerinin geliştirmesi yönünden fikir edinilmesini sağlayabilir. Ayrıca yapılan literatür taramasında ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin okuttukları sınıf kademelerine göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının farklılaşıp farklılaşmadığını ve iş doyumunu düzeyinde farklılaşmanın olup olmadığını ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte üç ülkeye sınır kapısı olan, farklı kültürde öğretmen ve yöneticileri bir arada bulunduran Iğdır ilindeki yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin tespiti önem arz etmektedir.

Sayıtlılar

Bu araştırmanın sayıtlıları şu şekildedir:

1. Katılımcılar ölçek maddelerini okuyarak kendi algılarına uygun bir biçimde dolduracakları varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir:

1. Bu araştırma örneklem grubu 2021-2022 eğitim öğretim yılı lğdır ili Merkez ilçesindeki MEB' e bağlı resmi ilkokullarda görevli okul yöneticileri ve sınıf öğretmenleriyle sınırlandırılmıştır.
2. Araştırmaya tek öğretmenli köy okullarındaki sınıf öğretmenleri örnekleme dahil edilmemiştir.
3. Araştırmanın amacına hizmet etmesi sebebiyle Taşdan (2008) tarafından öğretmenlere uygulanan "İş doyum Ölçeği" ve Zafer (2008) tarafından geliştirilen "Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Ölçeği" anketlerinin kullanımıyla sınırlıdır.

Tanımlar

İlkokul: lğdır ili Merkez ilçesine bağlı bulunan devlet okullarını kapsamaktadır.

Okul Yöneticisi: Bu araştırmadaki kullanımı lğdır ili Merkez ilçesine bağlı bulunan devlet okullarında görev yapan okul müdürlerini kapsamaktadır.

Sınıf Öğretmeni: Bu araştırmadaki kullanımı lğdır ili Merkez ilçesine bağlı bulunan devlet okullarında ilkokul 1. 2. 3. ve 4. sınıf düzeylerinde derse giren sınıfının eğitim öğretim faaliyetleriyle sorumlu personel.

Mesleki Deneyim Süresi: Araştırmada ele alınan anlamı öğretmenlerin görev yaptıkları ilkokullarda geçirdikleri süreyi kapsamaktadır.

Dersine Girdikleri Sınıf Kademesi: lğdır ili Merkez ilçesine bağlı bulunan devlet ilkokullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin eğitim öğretiminden sorumlu oldukları sınıfı kapsamaktadır.

Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde literatür kaynaklı kuramsal ve kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak belirlenen literatür kaynakları ve bu kaynakların sonuçlarını da içeren bilgiler dahilinde belirtilmiştir.

Örgütlerde Güç Kavramı

Tarih boyunca araştırmacılar güç kavramını tanımlamaya çalışmışlardır. Temeli Sokrates' e kadar dayanan güç kavramı günümüze kadar tanımlanmaya devam etmektedir. Sokrates'e göre bireylerin dinamik bir yaşam sürdürmesi için gereken güce sahip olduğu sahip oldukları gücü ortaya çıkartmadıkça olağan bir yaşam süreceklerini ileriye sürmektedir (Cevizci, 2017). Platon ise gücü Devlet adlı kitabında devletin gücünden ve bu gücü insanları mutlu etmeye harcamasından söz etmektedir. Ayrıca Platon devletin eğitim görmüş nitelikli felsefeciler tarafından yönetilmesi gerektiğini söylemektedir (Platon, 2010; akt. Yoğurtcu, 2021).

Aristo'ya göre yönetici sınıfı yaşayan, var olan bir sınıftır ve bu sınıfın kendine özgü bir gücü vardır. Yönetimdeki güç kavramı kötüye kullanılırsa çeteleşmeler oluşmaktadır. Oluşan çeteler sonucu hükümetler dağılır. Aristo'ya göre güç sayıca kalabalık olan gruplarda bulunmaktadır. Kalabalık azınlığa göre her zaman daha güçlüdür. Nietzsche'ye göre ise toplumsal ve örgütsel arasındaki tüm ilişkiler güce dayanmaktadır. Bireysel anlamda ahlak kişinin güçlü ya da güçsüz olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Bu yüzden ahlak ile karakter doğru orantılıdır. Güçlü karakter güçlü ahlak ile oluşmaktadır (Cevizci, 2017).

Hobbes' e göre güç insanların temel ihtiyaçlarından biridir. Bireylerin ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşip haz alabilmesi için gerekli olan güdü güçtür. Bireylerin ihtiyaçlarını sağlama noktasında güce ihtiyaç duymaları sonucunda gücü elde etme arzusu asla bitmeyen bir istektir (Hobbes,1981; akt. Yoğurtcu, 2021).

Sosyal bilimlerde en önde gelen kavramlardan biride güçtür. Güç, bireyler arasında etkileşimi sağlamaktadır. Eğer örgüt içinde bireyler arasında

etkileşim sağlanamıyor ise güçten söz edilemez. Güç kontrol yoluyla üretilen bir kavramdır (Foucault, 1976; akt. Dikili, 2014). Bir başka açıdan Weber'e göre güç bireyin kendi isteklerini gerçekleştirmek için karşı tarafı zorlamasıdır. Toplumsal normlar güç yolu ile uygulanmalıdır. Bireyin örgüt içerisinde kendi düşüncesini zorla kabul ettirmesi Weber açısından güç kavramını tanımlar (Weber, 2005).

Kant'a göre iyi bir yönetim tarafından yönetilen örgütlerde güç, irade ve değerler çok önemli bir düzeydedir. Gücün olmadığı örgütlerde karmaşa ortamı oluşmaktadır. Devletin oluşan karmaşa ortamını denetleme ve kontrol altına almasında güç unsuru önemlidir. Devletlerde asıl güç sahibi olanlar yasaları uygulayıp, uygulatanlardır (Cevizci, 2017).

Burke' ye göre akıl en büyük güçtür. Bireylerin akılları sayesinde üstesinden gelemeyeceği engel, çözemeyeceği sorun yoktur. Burke' ye göre doğanın kanunu olarak toplumları ve kitleleri akıllı insanlar yönetmektedir. Bireylerin sahip olduğu güç sonucunda yaşam kalitesi ortaya çıkar (Cevizci, 2017).

Otorite kullanımı. Geçmişten günümüze liderliğin en önemli güç kaynaklarından birisi otoritedir. Liderin çalıştığı kurumlarda astlarını kontrol etmesini sağlayan temel kavram güce bağlı otoritedir. Örgütlerde güç lider konumundaki birey, elindeki güçle işgörenleri harekete geçirme yetisine sahip olmalıdır (Çubukçu, 2018).

Weber' e (2005) göre otorite ile güç karşılaştırıldığında güç liderin kullanım becerisine bağlı bir kavram olarak bilinirken otorite gücü uygulamak için sunulan yetkidir. Liderin örgütteki işgörenleri istediği gibi yönlendirmesi liderin otoritesinin ne kadar güçlü olduğunu göstermektedir. Otorite dar kapsamlı bir kavramdır ve uygulandığı grup için geçerlidir. Lider için aslı önemli olan örgütteki astların otoriteyi benimsemesidir.

Eğitim örgütleri açısından bakıldığında otorite kavramı sınıf yönetimi için önemli bir kavramdır. Hiyerarşinin katı olduğu geleneksel eğitim kurumlarında öğrenci, öğretmen ve okul idarenin, öğretmende okul idaresinin otoritesini kabul etmekteydi (Haris, 2008). Geleneksel yapıda sert çizgilerle ayrılan otoriter yapıyı diktatörlük olarak görmek doğru değil çünkü eğitim kurumunun yapısı ve

olanakları doğrultusunda liderin her isteği gerçekleşmemektedir. Otoritenin örgütte rahatça uygulanması yasallaştırılması gerekmektedir. Aksi taktirde eğitim örgütlerinde uygulanan baskıcı otorite olumsuz sonuçlara neden olabilir (Elmore, 2000; akt. Çubukçu, 2018). Bazı araştırmacıların aksine Weber otorite kavramının yasal boyutunun yanında beş farklı boyutuyla incelemiştir. Bunlar: Yasal ve fonksiyonel, karizmatik, geleneksel ve resmiyet dışı otorite (Weber, 2005).

Karizmatik otorite karizmatik liderlik kavramıyla örtüşen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Karizmatik liderler astları otoritesi sayesinde etkisi altına alır ve bağlılık derecelerini artırmaktadır (Conger, 1993). İkna becerisinin yüksek olduğu karizmatik liderlikte realist kararlar yerine duygusal kararlar verildiği göz önünde bulundurulmalı. Karizmatik otorite tamamıyla liderin karizmatik özelliğinden etkilenmektedir. Örgütte çalışanlar için liderin otoritesinden çok karizması önemlidir.

Geleneksel otorite ise geçmişte nasıl devam etmişse günümüzde de sorgulamadan aynı şekilde devam etmeyi gerektirir. Geçmişte okul kültüründe büyüklerinden aldıkları gelenek ve göreneklerle öğrencilerin itaat etmeyi sorgulamadan sürdürmesidir (Conger, 1993).

Kanun ve yönetmeliğin öngördüğü yasal kuralları içeren otoriteye verilen tanım yasal otoritedir. Bireylerin nasıl davranacağı emirleri kimden alacağı yasa ile bildirilir. Bireyler topluluklara dahil olmadan önce lider tarafından koyulan otorite ve kurallar kabul etmelidir (Çubukçu, 2018).

Liderin birçok işlevinin olduğu fonksiyonel otoritede lider sadece pasif olan değil donanım ve beceri açısından kendini geliştirmiş bir bireydir. Hoy ve Miskel' e göre bireyin sahip olduğu özellikler otoritenin gelişimine katkı sağlarken gerçek otoriteyle çakışması sonucu yeni sorunlar ortaya atılacaktır (Hoy ve Miskel, 2008). Gayri resmi otoritede resmi yasalardan uzak işgörenlerin güveninin kazanıldığı bir ortamda yürütülen sistemdir. Gayri resmi otoritede sadakat duygusu önemli iken resmi otoritede sadakat duygusunun bir önemi yoktur. Direkt olarak otoritenin verdiği güçten yararlanarak iş ve işlemleri yaptırmaktadır. Yasalar neyi gerektiriyorsa o uygulanarak ödül ceza yaptırımı

kullanılmaktadır. Sürekli olarak yasal otoriteye başvuran örgütlerde iletişim zayıflar ve lider gücünü yitirir.

Eğitim kurumlarında yasal otoriteye bakıldığında otorite sağlam yasal zemine oturtulmuştur. Bu sebepten okul içi öğretmen, öğrenci ve idareci arasındaki otorite hiçbir tartışmaya yer vermeyecek şekilde konular tarafınca belirlenmiştir. Astlar yöneticinin özelliklerine göre değil bulunduğu makama göre itaat ederler. Bu anlayışı benimseyen eğitim örgütlerinde sorgusuz itaat bulunmaktadır (Goldstein,1969; akt. Çubukçu, 2018). Duygusal bağın olmadığı sadece astların makama itaat ettiği örgütlerde tam anlamıyla güven ortamı oluşmayacaktır. Okul yöneticisi doğru zamanda doğru strateji kullanırsa çalışanların güven duygusunu kazanabilir (Hoy ve Miskel, 2008).

Eğitim kurumlarında idareciler liderlik konumunun gerekliliklerini yerine getirip her durumu yasal dayanağa bağlamak yerine öğretmenlerine kurum içerisinde destek olup doğru bir biçimde güdülenmelerini sağlayarak, örgüt içerisinde çalışanları ile arasında güven duygusunun oluşması kaçınılmazdır (Hoy ve Miskel, 2008).

Örgütsel güç. Ülkemizde ve dünyamızdaki çoğu örgütte güç ve politika kavramı örgütün merkezinde yer alan bir kavram olarak görülmektedir. Bir örgütün harekete geçebilmesi için en önemli unsur güçtür. Güç örgüt içinde oluşan davranışları biçimlendiren bir araçtır (Yoğurtcu, 2021).

Steiner tarafından 2018' de yapılan çalışmada güç insanı harekete geçiren dinamik bir kavramdır. Güç kavramı kimi birey için zarar verici olarak görülse de kimi bireylerde gücün ulaşılması zor ancak ulaşıldığında yönetimi düzenleyecek bir etki olduğunu savunurlar. Gücün kavramsal olarak, bireysel olduğu söylenebilir farklı bakış açılarıyla farklı şekillerde yorumlanan bu kavram tam anlamıyla hakimiyeti değil paylaşmayı gerektiren bir kavramdır. Güç tarih boyunca çok anlamlılığını koruyarak farklı anlamlarda karşımıza çıkmıştır. İlk olarak kuvvet ve hıza bakılmış daha sonra siyasal alanda yönetim otorite güç olarak anılmış ve ardından sanayileşme ile serbest piyasa ekonomisinde karşımıza çıkmıştır (Kesikoğlu, 2016).

Güç kavramı bireyleri yönlendirebilen onları ikna edebilen bir kavramdır. Güç sayesinde bireyler hayatlarına kolayca biçim verebilirler (Özdemir, 2018).

Güç soyut ve hissedilen bir kavramdır. Gücün etkisi uzun vadede ya da kısa vadede muhakkak hissedilir (Özcanay, 2017). Gücün bütünsel olarak anlamına baktığımızda tarihsel olarak şekil veren, yönlendiren, rekabet içerisinde olan gibi kelimeleri ortaya çıkarmakta ve uygulandığı somut soyut her varlığa etkisi olan bir kavramdır (Bağcı, 2009). Adler tarafından 2002 yılındaki araştırmasında insanların diğer bireyler tarafından saygınlık duyulması ve kendini üstün tutmasının kişiye haz verdiğini ortaya koymuştur (akt. Ölçüm, 2015).

Gücün araştırılmasının nedeni güç kavramının nasıl oluştuğu ve birey üzerindeki etkilerinin neler olduğudur. Örgütsel faaliyetlerin devamını sağlayan en büyük etki güçtür. Güç yerinde ve zamanında kullanırsa örgütü olumlu derecede biçimlendirir aksi halde örgüt fonksiyonsuz hale gelir. Örgütlerde işgören, lider, yönetici pozisyonunda bireyler bulunmaktadır. Bu bireyler arasındaki etkileşimi sağlayan unsur güçtür (Yoğurtçu, 2021).

Her örgütün içerisinde güç yapısını barındırdığı söylenirse lider ya da yönetici konumundaki kişi örgüt için kurulan her planda ve amaçta çalışanların davranışlarını şekillendirmeye emek harcar, gücün etkisiyle istediği bireye istediği şekilde bu planı uygulatabilir.

Eğitim Örgütlerinde Kullanılan Güç Kaynakları

Güç yönetici konumunda ki bireylerin örgüt içerisinde çalışanlara istekleri doğrultusunda oluşan, işleri yaptırma ve onları ikna edebilme becerisidir. Bireyleri etkileyebilmek adına oluşturulan gücün yararlandığı kaynağa güç kaynağı denir (Özdemir, 2013). Lider özellikle olan birey grupta düzeni sağlamak için kedisine verilen gücün kaynağını biçimlendirmektedir. Liderin doğru bir biçimde gruba uygun olarak düzenlediği güç kaynağı sonucunda verimlilik artmaktadır (Sağ, 2010). Ancak değişen dünya şartlarıyla birlikte liderlik tarzları ve liderin güç kaynakları da değişime uğramıştır (Northouse, 2015). Bu değişimin sonucunda okul yöneticileri de French e Raven 'in ortaya attığı güç kaynaklarını ön planda tutmuşlardır. French ve Raven tarafından 1959 da yapılan çalışmada beş temel güç kaynağını dikkate almıştır (akt. Girgin, 2019).

Schermerhorn, Hunt ve Osborn' a (2000) İdareciler rutin hayatlarında kendi kendilerini motive ederek eğitim örgütlerindeki güce destek olmalıdır. Eğitim kurumlarına beş adet güç kaynağı sunulmuştur. Bunlar: Yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güç, zorlayıcı güç. Örgüt içerisinde hangi güce yöneleceğini ve nasıl uygulanacağını yönetici tarafından önceden planlanmalı karmaşaya yer vermemelidir.

Yasal güç. Yasal güç bulunduğu konuma göre güç sağlayan yetki olarak tanımlanmaktadır. Ast üst ilişkisinin kesin çizgilerle çizildiği örgütlerde etkili olmaktadır. Yönetici konumundaki birey örgütteki diğer bireylerin yasal olarak ikna edip istediklerini yaptırmasıdır (Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Yasal güç unsurunda güç tamamen pozisyona bağlıdır ve tamamen yasal düzenlemelerden oluşmaktadır (Akçakaya, 2010).

Örgüt içi gönüllülük yoktur tüm bireyler örgüt içerisinde yasal sorumluluk ve yaptırımları bilerek liderden hiçbir yönlendirme almadan kendiliğinden görevlerini yaparlar (Koçel, 2011). Yasal gücün sakıncalı yanı ise aşırı derecede yasal gücün kullanılması hiyerarşi, örgüt içerisinde tek elden yönetim olarak fikir alış verişinde bulunamamak ve lider çalışan arasındaki iletişimi engellemektedir. Lider bunun önüne geçmek için astlara sorumlulukları tebliğ etmeli ve takibini yapmalı aynı zamanda astlarda emirlere uyma zorunluluğundadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2013). Yasal güce gereğinden fazla başvurulduğunda örgüt otokratik bir hal almaktadır. Örgütün otokratik davranışlar barındırması sonucunda örgüt verimi ve çalışanların aidiyet duygusunda azalma görülmektedir (Kulu, 2008).

Okul idaresi yasal süreci sürdürdüklerinde yetkiyi makamdan alırlar; okulun tüm iş ve işlemlerinden sorumlu olduğunu belirtir ve yapılacak iş ve işlemleri itina ile düzenler (Altınkurt ve Yılmaz, 2013).

Ödül gücü. Ödül gücü maddi ya da manevi olarak örgütte çalışanların ödüllendirilmesi veya ödülü kazanması için başvuru şansı tanınması güçtür. Asıl görevin yöneticiye düştüğü bu güç türünde yönetici ister hoşla gideni verir isterse alacağı ödülü vermeyerek bir ceza yöntemi oluşturabilir (Erdoğan, 1997; akt. Demir, 2014). Yönetime itaat sağlanması için dağıtılan ödüller kısa vadeli sürebilir (Titrek ve Zafer, 2009). Ödül kavramının uzun süreli bir etkisi olması sonucunda örgüt içi verimlilik düşer ve bireyler arasında çatışma ortamı

başlamaktadır. Bir başka açıdan ödül gücünün örgütteki bireylere adaletli bir şekilde dağıtılmasıdır. Çünkü emeğe verilmeyen ödül sonucu bireyin örgüte olan aidiyet ve güven duygusu sarsılabilir.

Örgüt içerisinde bir başka önemli konu ise ödülleri kendi bünyesinde bulunduran liderin gücüdür (Polat, 2010). Verilen ödül ve veren liderin saygınlığı tamamen liderin kontrolüne bırakılmalıdır. Çalışanlar örgütte liderlik özelliklerini tanıdığınız uygun biri yoksa çalışan güdülenemez. Önce örgütlerde sağlam ekip sağlam liderlik ile çalışanların tatminleri ve iş doyumlarında artış sağlanacaktır (Erdoğan,1997; akt. Demir, 2014).

Kendisini ödülle şartlayan öğretmenlerimizin davranışlarında değişim yaratmak için okul yönetimi ödüller üzerinde etki ve kontrol sağlamalıdır. Farklı bir durumda ödülü önemsemeyen öğretmenlerimizde kontrol gücünü kullanarak davranış şekillendirmek daha zor olabilir (Bush,1995; akt. Özkul, 2018).

Zorlayıcı güç. Ödüllendirme gücünün tersi olarak baskı, cezalandırma, bıkırtma ve bezdirme gibi yöntemler baskın olarak kullanılmaktadır. Ödül gücünde maddi manevi ödüllendirme varken zorlayıcı güçte bireyin cezalandırıldığı görülmektedir (Kurşun, 2011). Yöneticiler gücünü belirlemede bireyi ne kadar zorladıklarını ölçüt almaktadır. Örgüt içinde çalışanlar kendilerine düşen sorumlulukları yerine getirmedikleri dönemde cezalandırılacağına bilincindedirler.

Cezalandırma örgüt içerisinde doğru bir yöntem olarak görülmemekte işgörenlerin verimliliğini düşürmektedir (Koşar ve Çalık, 2011). Çalışanların sürekli birimlerinin istekleri ve görüşleri dışında değiştirilmesi, küçük düşürücü kelimeler kullanılması gibi davranışlar zorlayıcı güce örnektir (Özkul, 2018). Kaynağını tamamen korkudan alan zorlayıcı güçte, yönetici ceza verme yetkisini elinde bulundurur. Kişi emirlere karşı geldiğinde kötü sonuçlarla karşılaşacağını bilmektedir ve bu yüzden liderin gücünü kabul etmektedir. Astın üstün her istediğini yapması için işten çıkarma, maaş vermeme gibi cezaları vermesi ve baskı uygulaması buna örnektir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Zorlayıcı gücün aşırıya kaçması sonucunda örgüt içerisinde iş doyumsuzluğu, huzursuzluk ve çatışma ortamının çıkmasına sebep olmaktadır (Akşit, 2008). Etkin ve girişimci liderler çok zor durumda kalmadıkları sürece

cezaya başvurmazlar (Kulu, 2008). Zorlayıcı güçte maddi ve manevi güçte zorlama vardır ancak memurların maddi yaptırımları yazılı kanunlara dayalı olduğu için bu konuda manevi yönde baskı daha fazladır (Altinkurt ve Yılmaz, 2012a).

Karizmatik güç. Dünyada isimleri kendi ülkeleri dışında başka ülkelerde de tanınan liderler karizmatik liderlik özelliklerini kendilerinde taşımaktadır (Deniz, 2013). Eski Yunan kaynaklarında Khoris olarak geçen ve yetenek anlamına gelen karizma kelimesi günümüz modern dünyasında sıkça kullanılmaktadır. Karizmatik liderlik vasıflarını taşıyan bireyler genel olarak örgütteki çalışanları etkileme yeteneğine sahiptirler (Özaslan, 2006).

Karizmatik gücün kaynağı olduğu örgütlerde çalışanlar örgüte bağlılık ve aidiyet duygusunu hissetmektedir (Uzun, 2008). Örgütte çalışanlar karizmatik lidere tam bağlılık içerisinde, isteklerini sorgusuz bir şekilde yerine getirirler (Erdoğan,1997; akt. Demir, 2014). Liderin, çalışanlar tarafından ne derece rol model olarak alındığı karizmatik liderlik seviyesini belirlemede önemlidir (Bakan ve Büyükmüş, 2010). Yönetici veya lider konumundaki kişinin karizmatik liderlik özellikleri sergilemesi örgüt içerisinde diğer kişilerinde ona benzemesine sebep olacaktır. Bunun sonucunda lider çalışanları daha fazla etkisi altına alacaktır (Polat, 2010).

Liderin dış görüntüsü, iletişim yönü, misyon ve vizyonu lideri çalışanların gözünde üstün hale getirmektedir. Çalışanların gözünde lideri etkili hale getiren bu güç onların üstün beceri göstermesini ve çalışan verimini artmasını sağlayacak tarzda bir güçtür. Karizmatik gücün olduğu örgütler maksimum performansla verimli üretim gerçekleştirip toplumsal hayata fayda sağlayarak yaşamlarını sürdürürler (Özkul, 2018).

Uzmanlık gücü. Uzmanlık gücü örgüt içerisinde bulunan liderin sahip olduğu bilgi beceri ve tecrübelerini çalışanlara aktararak örgütü yönetmesiyle oluşmaktadır. Uzmanlık gücü diğer güç kaynaklarının aksine dış faktörlerden etkilenmeden direkt olarak bireyin kendisinde var olan güçtür (Erkuş, 2011). Yönetici ne kadar bilgili ve donanımlıysa uzmanlık gücü o kadar yüksektir (Akçakaya, 2010). Örgüt içerisinde uzmanlık gücü liderde olduğu kadar işgörenlerde de görülmektedir. İşgörenler liderin bir konu hakkındaki bilgi ve

becerilerine ne kadar güvenirlerse, liderin işgörenleri yönlendirme ve çalıştırma olasılığı o kadar artar (Altinkurt ve Yılmaz, 2013). Yönetici sahip olduğu uzmanlık bilgisini örgütte çalışanlara yardımcı olmak için kullanıyorsa yöneticinin uzmanlık gücünün artacağı görülmektedir (Meydan ve Polat, 2010).

Uzmanlık gücü tam anlamıyla karşılıklı güven ortamına odaklıdır (Uzun, 2008). Eğitim örgütleri açısından bakıldığında okul yöneticileri uzmanlık gücüne çok önem vermektedir. Çünkü okul yöneticileri kendilerinde bulunan uzmanlık gücü ile çalışanları aydınlatması rehber konumda olmasını gerektirmektedir. Günümüz modern örgütlerinde uzmanlık gücü liderin bilgi düzeyine bağlıdır (Altinkurt ve Yılmaz, 2012a). Uzmanlık gücünde ödül ve zorlayıcı gücün aksine itaat olmamakla birlikte okul müdürünün kaynağını aldığı bu güç sonucunda örgütteki öğretmenlerin verimliliği de artmaktadır (Koşar ve Çalık, 2011).

Benzeşim gücü. Yöneticinin tamamen kendine özgü özelliklerinin olması bu güç türünü karizmatik ve uzmanlık gücüyle ortak kılmaktadır. Ancak karizmatik ve uzmanlık gücünden ayrılan noktasına bakıldığında liderin gücünün kaynağını kişiliğinden almasıdır (Koçmar, 2012). Liderin mükemmel kişilik özelliklerine sahip olması sonucunda gruptaki diğer elemanların liderin isteklerini sorgulamadan yerine getirmesi mümkün olmaktadır (Gürsoy, 2005). Eğitimsel kurumlarına bakıldığında ise öğretmenler arasından kusursuz kişilik özellikleri barındıran bir öğretmenin diğer öğretmenler tarafından örnek alınarak lider olarak ortaya çıkarılması muhtemel bir durumdur. Bu durumda benzeşim gücünün olduğu örgütlerde çalışanlarda birer potansiyel liderdir (Çubukçu, 2018).

Beğeniye dayalı güç. Liderin herkes tarafından kabul gördüğü takdir edilen ve rol model olacak nitelikteki kişilik özelliklerinden kaynaklanan güçtür. Liderin hayranlık ve övgü hak eden davranışlarına sevgi, saygı, işbirlikçilik gibi örnekler verilebilir (Alkın, 2006). Lider olumlu kişilik özellikleri sonucunda kişilerin övgülerinden güç alarak isteklerini yerine getirecektir (Özkaya, 2000; akt. Çetin, Giderler ve Güler, 2017).

Eğitim örgütlerinde güç kaynaklarının uygulanması. Okullarda yapılan eğitim öğretimin belirli bir yaş kapasitesi bulunmaksızın dışardan birçok kişiyi mezun eden sistemin vardı. Ancak etkili liderlik için geçerli olan güç

kaynağı ve uygulanan otokratik yaklaşım büyük derecede önemlidir. Yapılan araştırmalarda karizmatik ve uzmanlık gücünün liderlik üzerinde çok etkili olduğu görülmektedir (Buluç, 2009). Örgütte güç kaynağı olarak lider karizmatik veya uzmanlık güç kaynağını kullanıyorsa bireylerin örgüte bağlılık ve verimli çalışmasında başarı sağlamaktadır. Bu güç kaynaklarının kullanıldığı örgütlerde öğretmenlerin bağlılık ve motivasyonu artmaktadır.

Bu yöntemlerin tersi olarak yasal ve zorlayıcı gücün kullanımı sonucunda çalışanların performansında düşüş görülmektedir (Vural ve Çoşkun, 2007). Yapılan bir araştırmada örgütte işgörenler serbest bırakıldıklarında veya iç dış etkiye maruz kalmadıklarında kendilerini hazır hissettikleri anda maksimum performansla çalışırlar (Chaudhry ve Javed, 2012; akt. Çubukçu, 2018). Bu sebepten günümüzde modern örgütlerde yasal ve zorlayıcı güç kaynakları kullanılmamaktadır. Örgüt içerisinde baskıya korkuya dayalı bir ortamın var olması sonucunda çalışanlar arasında lidere karşı koyma verilen işleri yapmama gibi durumlar meydana çıkmaktadır. Çalışanların görüş ve düşüncelerinin önemsenmediği örgütlerde çalışan liderin verdiği görevleri yapar ancak bir aidiyet duygusu hissetmediği için özenli davranmaz.

Okul ortamında liderin asıl amacı çalışanların motivasyonu sağlayıp örgütü temel hedeflerine ve vizyonuna ulaşılmasını sağlamaktır. Uzmanlık ve karizmatik güç kaynağının kullanıldığı örgütlerde lider kısa sürede çalışanları yönlendirilecek bir konuma getirebilmektedir (Özdemir, 2013). Lider konumundaki kişi kendisine verilen bu yetkiyi kendi idealleri ve çıkarları için kullanır ve örgüt tarafından anlaşılması durumunda liderlerin yönergeleri sorgulanabilir bir hal alabilir (Gül ve Aykanat, 2012). Örgütlerde kullanılan ödül gücüne bakıldığında çalışanların bu gücün sonucunu merakla beklediği söylenebilir ancak zorlayıcı güç için aynı durum geçerli değildir (Akçakaya, 2010). Çünkü zorlayıcı güç asıl kaynağını bulunulan makamdan almaktadır.

Genel anlamda güç kavramının eğitim kurumlarında uygulanırken çok dikkat edilmesi gereken bir kuram olduğu unutulmamalıdır. Eğitim kurumlarında temel kavram insandır ve insanın işlendiği bir örgütte yanlış bir hamlenin sonucu tüm topluma zarar vermektedir (Göksu, 2004). Yönetici içinde bulunduğu eğitim kurumunu bir satranç tahtası olarak gördüğünde kendisinin

şah olduğunu bilmeli ve gerekli yetkiyi araç olarak kullanarak iş yaptırmalıdır (Üstün, 2013). Bulunduğu makamın yetkilerine hakim olmayan ve elindeki gücü kullanamayan okul yöneticileri bütün işleri kendileri gerçekleştirip en temel iş yaptırma aracı olan güç kavramını pasif hale getirirler (Aslanargun, 2009).

Okullarda uygulanacak güç unsurları uygulanırken dikkat edilmelidir. Okul müdürlerinin güç unsurunu kullanmadan önce örgütü iyi bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2013). Eğitim örgütlerinin başarısı nitelikli ve yetenekli liderlerin elindeki gücün kaynağını iyi bir biçimde değerlendirip örgüt içi ve dışı işgörenleri etkileyebilme iş yaptırabilme becerisiyle gerçekleşmektedir (Kayalı, 2011). Örgüt içerisinde önemli hususlardan birisi bilgi ve iletişimsel aktarımdır. Lider çalışanlarına sahip olduğu bilgiyi anlayacakları düzeyde aktarması sonucunda ortak bir iletişim kanalı oluşmaktadır bu da örgütü kalkındırmada önemli bir faktördür (Aslanargun, 2009). Başka bir açıdan bakıldığında okul yöneticisi konumundaki bireyin gerekli donanıma sahip olarak gelmesi gerekmektedir. Bu gerekliliğin oluşmadığı örgütlerde merkezi atama sistemiyle gelen yöneticilerin bir değişim yaratacağı düşünülemez (Cemaloğlu, 2007).

Eğitim örgütlerinde güç unsurlarını uygulayacak etkin bir liderde olması gereken yeterlilikler şunlardır (Cemaloğlu, 2007):

- Öncelikle öğretmenleri yönlendirebileceğimiz net bir vizyon oluşturulmalı.
- Vizyonun örgütçe bilinmesi için tüm paydaşlarla iletişime geçilmeli ve bu iletişim başta, okul yönetimi iş odaklı değil lider odaklı görmelidir.
- Okul yöneticisi öğretmenleri motive edici davranışlarda bulunmalı kurum içi motivasyonu yüksek tutmalıdır.
- Birey olarak değil tüm kurum olarak eğitim öğretimi hayat boyu destekleyen, projeler yapmalıdır.
- Lider konumundaki kişi ahlak kurallarından ödün vermemelidir. Genel ahlak kurallarına uygun davranmalıdır.

Sonuç olarak yasal olarak güçlendirilen ve görevlendirilen okul müdürleri eğitimde istikrarı bozmakta liderlik vasıflarından eksik bir şekilde örgütü ayakta tutmaya çalışmaktadır (Özden, 2002). Hem teoride hem de uygulamada okul

müdürlerine öncelikle zorlayıcı ve yasal güç kaynakları benimsetilirken, eğitim kurumlarının kısa bir sürede düzelmesinin önünde yönetici engeldir.

İş Doyumu Kavramı

Günümüzde sürekli değişen teknoloji, çalıştığımız örgütlerdeki karşılaşılan sorunlar, artan rekabet ve zamana yetişme kaygısı bireylerin güdülenmelerini olumsuz etkileyebilmekte. Çoğu araştırmacı iş doyumu kavramına çalışan yönünden bakmakta ancak iş doyumunu etkileyen birçok etmen bulunmaktadır (Ünal ve Yılmaz, 2014). İş doyumu bireylerin yaptıkları işten haz alma ya da alamama duygusudur. Kişinin işiyle ilgili fikir düşünce ve duygularını genel olarak ifade etmesi iş doyumudur. İş doyumu kişi için değerli olanın, kendisi için hoş a gidenin yapılmasından sağlanan memnuniyettir. Yüksek düzeyde iş doyumunun etkin olduğu örgütlerde kişilerin topluma kazandırılmasına yönelik örgütsel bir iklim hakimdir (Çetinkanat, 2000).

Eğitim örgütleri açısından bakıldığında öğretmenlerin örgüt içi davranışlarını etkileyen en önemli etmen iş doyumudur. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerden verim elde edilebilmesi için maddi ve manevi doyumun sağlanması gerekmektedir (Kösel, 2015). Bu açıdan bakıldığında iş doyumu eğitim kurumlarında önemli bir yere sahiptir.

Eğitim kavramı toplumların temel yapıtaşısıdır. Toplumsal anlamda her yaşta ve kademedeki insanı eğitmek eğitimle olur. Eğitimin bir süreç olduğunu düşündüğümüzde bu sürecin en önemli parçası öğretmendir. Okullarda başarılı eğitime ulaşmak için öncelikli olarak öğretmeni maksimum verimlilik düzeyine getirmek gerekir. Öğretmen performansını örgüt içerisinde artırmanın yolu iş doyumundan geçmektedir (Yılmaz, 2014). Örgüt içerisinde öğretmenin iş doyumunu oluşturma görevi yöneticilere düşmektedir (Kumaş ve Deniz, 2010).

Eğitim örgütlerinin sürekli rekabet halinde olduklarını düşündüğümüzde kurumu yaşatmak için uzman bir kadro kurulmalıdır. Eğitim kurumlarında en önemli unsur öğretmendir. Öğrenmeyi gerçekleştirecek kişinin bulunmadığı kurumlarda öğrenme gerçekleşemez. Okulların başarısını ve verimini öğretmen doğrudan etkiler (Akşit, 2010). Eğitim kurumlarında öğretmenin performansını artırmak için yaptığı işe olan bakış açısını biçimlendirip güdülenmesini

sağlamak gerekmektedir (Yavuz ve Karadeniz, 2009). İş doyumu örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Örgütün temel amacı çalışanın rahat edebildiği mutlu ve huzurlu bir ortam sağlamaktır. Eğitimsel alanda ortaya atılan yenilikler çok büyük önem arz etmektedir. Yapılan yenilikler öğretmenlerin iş tatmini sağlamasına ve kurumun ayakta kalmasına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple eğitimde yenilikler takip edilmeli, öğretmen verimliliğini ve iş doyumunu geliştiren faktörler analiz edilmelidir (Azımı, 2021).

İş doyumu tanımı. İş doyumuna geçmeden önce iş kavramının ne anlama geldiğini açıklamak gerekmektedir. İş kavramı bireylerin ortaya bir ürün çıkarmak için yaptığı eylemler bütününe verilen tanımdır (Tosun, 1992). İş kavramı bireylerin toplumsal olarak üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmek olarak da tanımlanabilir (Orhan, 1997).

Doyum kavramına bakıldığında ise bireylerin yaptıkları işten zevk alma derecesidir. Doyum yapılan işe karşı gelişen duygusal bir tepkidir (Başaran,1991; akt. Bayramoğlu, 2016). Bu yüzden bu iki kavramın birbirinde bağımsız şekilde düşünülemez. Tanımı daha da basitleştirecek olursak iş doyumu yapılan işten haz almaktır. İş doyumunu genelleyecek olursak kişinin işiyle ilgili olan duygusal ifadesidir. Motowidlo ve Van Scotter (1996) göre bireylerin doyumu iş ortamında kendini tatmin etmesiyle oluşan duygudur.

Hackman ve Oldham (1975) bireyin işinde mutlu olması iş doyumunu ortaya çıkartır. Taşdan' a (2008) göre ise örgütsel faktörlerden yaş, cinsiyet, kişilik, ücret, yapılan iş gibi etmenler çalışanların iş doyumunu etkiler. Bu yüzden çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörler doğru tespit edildiğinde yerinde müdahale yapılabilir. İş doyumu sonucu kişide hoş duygu meydana gelir. Bu oluşan duygu kişiyi hem zihinsel hem de ruhsal anlamda rahatlatır (Azımı, 2021).

İş doyumunun bir başka tanımı ise işgörenin ihtiyaçlarını karşılayarak onu tatmin etmektir. Çalışma ortamı, örgüt iklimi, yönetici faktörlerinin olumlu bir biçimde birleşmesi sonucunda iş doyumu kavramı oluşmaktadır. İş doyumundaki esas amaç memnuniyet duygusunu artırmaktır. Bu duygunun artması sonucunda bireylerin örgüte ait olma duygusu da paralel olarak artmaktadır. Örgütlerde motivasyonun ön koşulu iş doyumu kavramıdır. Yönetici

pozisyonunda bulunan kişiler çalışanların ruh halini iyi bir şekilde analiz etmeli örgüt içerisinde gereken ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Azımı, 2021) .

Örgütler için çok önemli bir kavram olan işi doyumu örgütlerin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Örgüt içi olumlu duyguların oluşması bireylerin yaptıkları işlerden kendilerini tatmin etmeleri iş doyumu ile açıklanabilir. Örgütlerde yönetici rolündeki bireyler iş doyumunu üç açıdan incelemektedir. İlk bakış açısına göre yapılan işten duyulan olumsuz duyguların oluşması ve doyum alınamaması sonucu başka bir işe yönelme oluşmaktadır. İkinci bakış açısına göre iş doyumu yüksek olan bireyler mutluluk oranı da fazladır. Son bakış açına göre ise iş doyumunun üst düzeye ulaştığı bireylerde örgüt içi iş verimi de artmaktadır. İş doyumu yüksek olan çalışanlarda işe bağlılık artar ve üzerine düşen sorumlulukları yapmaktan mutluluk duyar (Çetin, 2007).

Çalışanların güdülenmesi iş doyumu ile yakından ilişkilidir. Çünkü çalışanlar güdülenerek iş doyumunun sağlanacağı davranışlara yönelmektedirler (Silah, 2005). Bu yüzden örgüt içi çalışanların güdülenme düzeyine bakılarak iş doyumu seviyesinden bahsedilebilir. Örgüt içinde güdülenme sonucu hem bireysel hem de örgütsel amaçların başarıya ulaşma olasılığı yüksektir.

Luthan' a göre iş doyumunun duygusalılık, beklenti ve tutum gibi üç boyutu vardır (akt. Tella, Ayeni ve Popoola, 2007).

- İş doyumu gözle görülmeyen ancak tahmin edilen duygusal bir tepkidir.
- İş doyumu kişinin kendisinden beklediği performansın ne kadarını karşıladığıdır. Örgüt içinde demokratik adil bir ortamın olması yapılan işe karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlayacaktır.
- İş doyumu, işi, ödülleri gibi bir işin en önemli unsurlarının arasındaki ilişkiyi ortaya koyar.

Davise göre iş doyumundaki artış her liderin arzu ettiği bir duygudur (Davise,1977; akt. Özkul, 2018). Çünkü iş doyumu ne kadar yüksek çıkarsa örgüt o kadar iyi yönetiliyor demektir. Örgütün sağlam temeller üzerinde durması için iş doyumu bir ölçüttür (Mahmutoğlu, 2007).

İş doyumunun olmadığı örgütlerde iş doyumsuzluğu kendini gösterebilir. İşten kaçma, üzerine sorumlulukları yerine getirmeme ve isteksizlik gibi davranışlar iş doyumsuzluğu belirtileridir. İş doyumsuzluğunun en etkili belirtisi ise örgüt içi verimin düşüklüğüdür. Örneğin çalışanların disiplinsiz davranışları, iş yapmadaki isteksizlikleri, dikkat dağınıklığı, kaynakların boşa harcanması belirtilerdendir (Yılmaz ve Ceylan, 2011). İş doyumsuzluğu etkili verimli hizmet verilmesini de engellemektedir.

İş doyumunu önemli yapan nedenlerden birisi bireyin ruhsal hayatını etkileyen yaşamsal doyumdur. Diğer bir etken ise üretkenliktir. İş doyumunun olmadığı örgütler doyumsuzluğun başlaması ile bu iki etmen olumsuz etkilenmektedir (Akşit, 2010).

İş doyumunu eşittir çalışan doyumunu denilebilir. Bireyin güdülenmesini sağlayan iş doyumunu duygusal bir tepkidir. Örgütte tüm çalışanların bir biriyle uyumlu hareket etmesi sonucu memnuniyet göstergesi olan iş doyumunu kavramı oluşacaktır (Mahmutoğlu, 2007).

İş Doyumunu Açıklayan Kuram ve Yaklaşımlar

İş doyumunu oluşturan kuramlar beş başlık altında incelenmiş ve araştırmamızda yer verilmiştir.

Doyum sağlama kuramı. Doyum sağlama kuramına göre bireyin amacına ulaştığında doyumunun sağlanacağı düşünülmektedir. Bu kurama göre amacına ulaşamayan bireyde doyumsuzluk oluşmaktadır (Efeoğlu ve Özgen, 2007). Her bireyin farklı bir hedefi bulunmaktadır ve bu hedefler doğrultusunda doyum gerçekleşmektedir. İş doyumunu içinde aynı durum geçerliliğini korumaktadır (Toker, 2007). Birey ihtiyacı olan hedefe ulaşmadığı halde ulaştığını düşünüyorsa kendini tatmin etmiştir. Bu nedenle bireyin koyduğu hedefe ne kadar ulaştığı iş doyumunun ne kadar sağlandığı, hedefe verdiği değer ile örtüşmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

Fark kuramı. Fark kuramına göre bireyin ulaşmak istediği doyum ile ulaşılan doyum arasındaki mesafe fark kuramı olarak tanımlanmaktadır. Doyumun yüksekliği kişinin elde ettiği doyum miktarının, istediğinden fazla olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu durumun tersi olarak doyumsuzluk

oluşmaktadır. Örgütler işgörenlerin istediği doyumunu yüksek düzeyde sağlarsa bireyin doyumunu da aynı oranda artar ve örgütsel verimlilikte paralel gelişim gösterir (Toker, 2007). Örgütler işgörenlerin taleplerine gereken zamanda gerekli cevapları verip, ihtiyaçlarını karşıladıklarında iş doyumlarını büyük oranda karşılamış olabilmektedirler.

Eşitlik kuramı. Eşitlik kuramına göre işgörenin harcadığı emek ile elde edilen kazanımın karşılaştırması ve bu karşılaştırma sonucunun bir taraftan da diğer işgörenlerle kıyaslanması olarak görülmektedir (Toker, 2007). Benzer kişilerin elde ettikleri doyumlarda eşitlik varsa sorun yoktur. Eğer benzer kişiler arasında eşitsizlik bulunuyorsa bu eşitsizliği ortadan kaldırıcı tedbirler alınmalıdır. Eşitsizliğin ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin alınmadığı örgütler birey iş bırakma, sorumluluklarını yerine getirmeme, daha az emek harcama gibi davranışlarda bulunur.

İki etken kuramı. İki etken kuramına göre işgörenlerin iş doyumunu açıklayacak iki ihtiyaç durum koruma ve motivasyon olarak belirlenmiştir (Toker, 2007). Durum koruma, örgütte iş doyumunun işgören üzerinde ne gibi bir etkisinin olduğunun, iş doyumunun olmadığı örgütlerde hangi etmenlerin iş doyumsuzluğuna neden olduğunu açıklamaya çalışır. Diğer bir açıdan da motivasyonun olmadığı örgütlerde iş doyumsuzluğunun, motivasyonun olduğu örgütlerde iş doyumunun görüleceği ifade edilmektedir. Motivasyonu artırıcı etmenlerden biride başarıya ulaşma faktörüdür. Başarıya ulaşma faktörü motivasyonu artırdığı gibi iş doyumunu da artırmaktadır (Fetik, 2001).

Cornell modeli. Cornell modeli 1990' ların ortalarında geliştirilmiş bir modeldir. Cornell modeline göre işgörenin iş doyumuna ulaşmak için yaptığı işler ve memnuniyet seviyesi arasındaki farka verdiği duygusal tepkilerdir (Toker, 2011; Cavus ve Abdılđaev, 2014). Cornell modeli eşitlik modeli ile benzerlikler göstermektedir. Her iki modelde de ulaşılması gereken nokta geçildiğinde duyuşsal ve duygusal faktörlerle ölçülebilir özellikler göstermektedir (Bölükbaşı ve Yıldirtan, 2009). Ulaşılması gereken nokta özellikle fiziki koşulları baz alıyorsa duyuşsal, örgüt içi iletişim, adalet kavramlarını baz alıyorsa duygusal tepkiler ile ölçülür.

İş özellikleri kuramı. Hackman ve Oldham tarafından ortaya çıkan bu kuramda iş kavramına ait beş özellik üzerine kurulmuştur. Bu özellikler; beceri çeşitliliği, görev önemi, görev bütünlüğü, özerklik ve geri bildirimdir. Belirtilen özellikler işgörenler açısından iş doyumunu oluşturmaktadır. Yapılan işte beceri çeşitliliği olmasının gerekliliği, verilen görevlerin bir birleriyle bağlantılı bir bütünlük içerisinde olması, işgören için işin anlamlı olduğu hissi oluşturmaktadır. İş açısından özerklik kavramı işgören açısından doğacak sorumluluğun kendisine ait olduğu duygusu uyandırmakta ve geri bildirim özelliği ise işgörenin yaptığı iş sonucu bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Hackman ve Oldham ,1975; akt. Örkün, 2011).

İş doyumuna yönelik yaklaşımlar. Örgütlerde işi doyum kavramının araştırılmasına ait üç yaklaşımdan söz edilmektedir. Bunlar: Klasik yöntem, neoklasik yöntem ve modern yöntem.

Klasik yaklaşım. İş bölümü ve iş uzmanlığı ile ilgili davranışları içinde barındıran yaklaşım klasik yaklaşımdır. Klasik yaklaşımda ne kadar verimlilik o kadar üretim anlayışıyla hareket ederler. Klasik yaklaşıma da önemli olan kardır örgütü açık sistem olarak görmektedirler. Bireyler arası hiyerarşi etkindir insan bir makine olarak düşünülür. Örgüt içinde maddi kaygılar ön plandadır. Maksimum performans ve üretimin sağlanması temel amaçtır. Tylor' a göre işçi ne kadar para kazanırsa o kadar çalışır ve yöneticinin verdiği görevleri eksiksiz yerine getirir (Dağdeviren ve Gözen, 2007).

Neoklasik yaklaşım. Elton Mayo tarafından geliştirilen bir kuramdır. Bu yaklaşıma göre her şey para değildir çünkü insan duygusal bir varlıktır. Patron işçi arasında sadece maddi bir bağ yoktur duygusal bağda gelişmiştir. Çalışanların ruhsal motivasyonunu artırmaya farklı kurumlarla duygusal bağ kurmaya yönelik bir yaklaşımdır. Lider örgüt içerisinde işgörenlerin davranışlarını çok uzman bir şekilde analiz etmelidir (Hoş ve Oksay, 2015).

Modern yaklaşım. Modern yaklaşıma göre birey örgütün en temel ögesidir. Örgütte işgörenler kendilerini değerli hissettikleri zamanda üzerine düşen sorumlulukları yerine getirirler. Örgüt içinde sorumluluk üstlenme duygusunun iş doyumuna üzerinde önemli bir etimendir. Bireylerin sorumluluklarını bilmesi bu sorumlulukları kontrol etmesinde en önemli faktör oto kontroldür.

Modern yaklaşıma göre bireyin kendi oto kontrolünü sağladığı zaman iş verimliliği ve işten aldığı haz artacaktır (Hoş ve Oksay, 2015).

İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumu, bireyin ulaşmak istediği hedeflere ulaşması sonucu ortaya çıkan haz duygusudur. İş doyumunun sağlanması için önemli olan koşul bireylerin fiziksel ve ruhsal taleplerinin yerine getirilmesidir. Örgütlerde yer alan bireylerin talepleri genellikle örtüşmektedir ancak her talep aynı oranda karşılanamamaktadır. Hedefe ulaşmadaki ve taleplerini karşılamak için gösterdikleri emek miktarı ile ulaşılan hedef arsında iş doyum farkı vardır (Bayramoğlu, 2016). Bu yaklaşıma göre bireylerin iş doyumlarındaki farklılık değerlerindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır (Taşdan, 2008).

Ülkemizde ve yurt dışında yapılan çalışmalara göre iş doyumu bireysel ve çevresel faktörler olarak iki açıdan ele alınmaktadır. Yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi gibi faktörler bireysel olarak düşünülürken örgüt içinde yükselme, ödüller, iletişim gibi faktörlerde çevresel nedenler olarak düşünülmektedir (Balci,1985; akt. Bayramoğlu, 2016)

Bireysel faktörler. İş doyumu etkileyen bireysel faktörlerle ilgili olarak kişiliğin iş doyumu üzerinde büyük bir etken olduğu 1980' li yıllar da yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Sun, 2002). Yapılan birçok araştırmada elde edilen kesin bulgunun iş doyumunun kişilikle bağlantılı olduğu yönündedir. Bireysel faktörlere örnek olarak yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, zeka gibi ayrıcalıklardır.

Yaş. Yaş etmeni, bireysel faktörler açısından ele alındığında birçok etmenin üzerinde kendisini gösterebilir. Bireyin yaşının artış göstermesi bireyin işi ve iş doyumunu da etkileyen bir süreç olması kaçınılmazdır (Akbulut, 2015) . Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre bireyler yaptıkları işin başında ve sonunda yani hedefe ulaştığı andaki iş doyumu düzeyi diğer dönemlerde azalmaktadır (Korkmaz, 2013).

Herzberg tarafından 1968 yılında yapılan araştırmada 19 ve 22 yaşlar arasında görevine ilk başladığı dönemle 30 yaşına geldikleri dönem arasında iş performanslarında ciddi anlamda düşüşler olduğu saptanmaktadır. Ayrıca bu

bireylerin 30-50' li yaşları arasında herhangi bir değişim göstermedikleri yaş arttıkça doyumun üst seviyeye ulaştığı gözlemlenmiştir (akt. Bayramoğlu, 2016).

İş yaşamının başında olan bireylerde bir meslek ve iş sahibi olmak için üstün çaba gösterdikleri bu yüzden iş doyum düzeyinin yüksek olacağı düşüncesinin yanı sıra gençliğin vermiş olduğu deneyimsizlikler sonucunda iş doyumunda düşüşlerin olacağı ihtimalide varsayılmaktadır (Bayramoğlu, 2016).

Çetin' e (2003) göre gençlerin sahip olduğu enerji nedeniyle buldukları işlerden doyum alamayacağı kendilerine göre daha dinamik ve ilgi çekici alanlara yöneleceği ön görülmektedir. Grainger 1995 yılında İngiltere de yaptığı araştırmaya göre devlet kurumlarında çalışan doktorların %18' inin mesleğin başındayken istifa edip ayrıldıkları saptanmıştır (akt. Çorapçı, 2015).

Spector' ün 1997 yılında yaptığı araştırmada ise 30'lu yaşlarda artan iş doyumunun 40' lı yaşlarda azaldığı 45-50' li yaşları sorunsuz atlatan bireylerde ise tekrar artış gösterdiği gözlemlenmiştir (akt. Eğin, 2015).

Yaşın iş yaşamında doyumunu etkilediği kişilerin yaş seviyelerine göre iş doyumlarının doğrudan ya da dolaylı olarak artırıp azalttığı yapılan birçok araştırmada saptanmıştır. Artan yaş sonucu gelişen ve değişen teknolojik değişime yetişilememesi sonucunda iş doyumsuzluğu kavramı da oluşmaktadır (Odabaşı, 2010).

Cinsiyet. Kadın ve erkeklerin toplum içerisinde üstlendikleri roller sonucunda iş doyumlarında da farklılaşmalar görülmektedir. Bireyler tarafından toplum içinde üstlenilen bu roller iş doyumunu üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir (Akkuş, 2010). Toplum kadın ve erkeğe yüklediği farklı roller sonucunda kadınlar iş hayatında daha pasif durumda olurken, erkekler iş hayatında daha aktif hale gelmişler ve bunun sonucunda erkeklerin iş doyumunu kadınlardan daha fazla çıkmıştır (Gündüz, 2016).

Eğitim düzeyi. Eğitim düzeyi ile iş doyumunu kavramı doğru orantılı bir kavramdır. Bunun sonucu olarak da bireylerin eğitim düzeyi azaldıkça iş doyumunu da azalmaktadır. Eğitim düzeyi yapılan iş ile ilişkilidir eğitim düzeyi yüksek olan bireyler bu düzeye uygun bir iş bulduklarında iş doyumları da artmaktadır (Eğimli, 2009). Bir başka açıdan değerlendirildiğinde eğitim düzeyi

arttıkça iş ve meslek hayatından olan beklentide artmaktadır. Eğitim seviyesine uygun meslek bulan bireylerde iş doyumunu artarken bunun tersi durumlarda azalmaktadır. Bu konuda yapılan birçok araştırma da ortaya atılan görüşleri destekler niteliktedir (Eğinli, 2009).

Hizmet süresi. Kıdem kavramı bireylerin bir işte ne kadar süreyle çalıştığı ile alakalı bir kavramdır. İş hayatına genç yaşta başlayan bireylerde ücret alma, görevde yükselme gibi güdüleyici sebeplerden dolayı iş doyumunun yüksek düzeyde olduğu düşünülmektedir. Ancak bunun tersi gelişen durumlarda beklentiler karşılanmazsa doyumsuzluk kavramı ortaya çıkar (Davis, 1984; akt. Çubukçu, 2018).

İşinde uzun süre emek harcayan bireylerde deneyimler kazanıldığı için başarıya ulaşma şansıda artmaktadır bu durumda iş doyumunu da artış göstermektedir. Genç bireylerde işe yeni başlamanın verdiği heyecanla iş doyumunu artabilir ancak tersi durumda iş doyumsuzluğu başlarsa işten ayrılmalar başlar bu da kıdemin iş doyumunu üzerindeki etkisini ortaya çıkartır (Bayramoğlu, 2016).

Zeka. Zeka diğer faktörlerden farklı olarak direk iş doyumuna katkı sağlayabilmektedir. Yapılan araştırmalara zeka ile iş doyumunun doğrusal olarak hareket ettiği düşünülmektedir (Tahta, 1995). Zeka ile iş doyumunu doğru orantılıdır çünkü zeka seviyesi yüksek olan insanlar kendilerine uygun düzeyde iş seçip doyumlarını artırabilirler. Çalışanın iş doyumsuzluğunun nedeni de bazen zekadır. Çalışandan kapasitesinin çok üzerinde zekasal davranış beklenilmesi bireyi iş doyumsuzluğuna yönlendirmektedir (Aliyeva, 2001).

Çevresel (Örgütsel) faktörler. Çevresel faktörler “İşin niteliği”, “Ücret”, “Görevde yükselme olanakları”, “Güvenlik” “Çalışanlar arasındaki ilişkiler”, “Çalışma koşulları”, “Övgü” belirlenmiştir.

İş niteliği. İşin çalışana hitap etmesi çalışanın kolaylıkla üstesinden gelmesi iş doyumunu artıran bir faktördür. Çalışanlar örgüt içerisinde yaptıkları işten memnunsa bireye uygun seçilen bu iş ile mesleki anlamda yeni gelişmelere açık olur, yaratıcılık seviyesi de artar. Yaratıcılığın olduğu örgütlerde kişi yeni ürün ortaya koyması sonucu iş doyumunu artırır (Gündüz, 2016).

Ücret. Ücret faktörü bireylerin iş doyumunu etkileyen en önemli örgütsel faktördür. Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda ücret kavramının motivasyon üzerinde büyük etkisi olduğu ve iş doyumunu oluşturan bir faktör olduğu ortaya koyulmuştur. Bireylerin aldıkları ücretle temel ihtiyaçlarını gidermesi alınan ücrete göre saygınlığın artması bu faktörü önemli hale getirmektedir (Duran, 2014). Çünkü doğru uygulanan ücret politikası ile çalışanların hayat şartları daha iyi hale gelmektedir (Çorapçı, 2015).

Maslow tarafından ortaya atılan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre ücret kavramının temel ihtiyaçları büyük oranda karşıladığı ancak sosyal ihtiyaçları karşılamada etkisinin büyük oranda olmadığı görülmektedir (Gündüz, 2016) .

Bireyler statü için sürekli rekabet halindedir. Yapılan iş karşılığı alınan doyumunu etkileyen ücret kavramının başka bir kıyas yöntemi ise kişilerin aldıkları ücretleri birbirleriyle kıyaslamaları sonucunda ortaya çıkar. Ücret kıyaslama iş doyumsuzluğunu oluşturan etmenlerden biridir (Güney, Varoğlu ve Aktaş, 1996).

Yükselme olanakları. İş doyumunu etkileyen faktörler bir birlerinden ayrı düşünülemezler çünkü görevde terfi eden kişinin ücreti ve toplumsal saygınlığı da artmaktadır buda iş doyumunu etkilemektedir. Birey için yükselme güç ve sorumluluk anlamına gelmektedir. Alt sınıflarda görev yapan bireylerin emir komuta zincirinden dolayı özgürlükleri kısıtlıdır. Çalışanlar kendilerini kanıtlayacak ortamlar bulamadığı için iş doyumunu ve yapılan işten haz alma azalmaktadır. Bireyin terfi arzusunun en büyük nedeni özgür davranmaktır (Şencan, 2011).

Bireylerin terfi nedenlerinden biride daha fazla iş yaptığı kişilerle aynı ücreti almasıdır. Bireyin çalışanın ödülünü aldığı bir sistemde görev yapmasının iş doyumunu artıracaktır. Ancak birey terfi ederken diğer bireylerle yapılan işlerin kıyaslanıp adaletli bir terfi sonucunda görevde yükselirse iş doyumunu daha büyük oranda yükseliş gösterecektir (Erdoğan, 1996).

İşgörenler arası ilişki. Örgüt içinde işgörenler diğer faktörler kadar etkilidir. Bireyler kendilerini ifade edebilecekleri ortamlarda bulunmak isterler. Örgüt içindeki kendini çekinmeden ifade edebilme özgürlüğü iş doyumunu artırmaktadır (Günbayı, 2000). Örgütte çalışanlarında yöneticilerle iletişim

kanallarının açık olması gerekmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişiler örgüt içi adil dağılım yapmalı, işgörenler arası ayrımcılık yapmamalıdır. Bu tarz olumsuz davranışların yaşandığı örgütlerde iş doyumu azalmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

Örgüte işgörenleri bazen aldıkları ücretten çok çalışma ortamındaki huzur ve güven daha çok etkilemektedir. Zamanımızın önemli bir bölümünü geçirdiğimiz örgütlerde uyumlu ve ekip halinde çalışmak şarttır. Birey örgüt içine girdiği andan itibaren artık o örgütün bir vatandaşıdır. Bu sebeple örgütte iş görenler arasında sağlam ve sarsılmaz temelleri olan ilişkiler başlamalıdır (Gündüz, 2016).

İletişim. Örgütte iletişim, işgörenler arasında bilgi ve fikirlerin karşılıklı paylaşılması işgörenler arasında ortak kararlara varılması ve örgüt içinde ortak bir dilin oluşturulmasıdır. Güçlü bir iletişimde önemli olan kararların veya taleplerin anında ilgili bireye ulaştırması ve gereğinin yapılmasıyla oluşturulur. Ayrıca işgörenlerin fikir ve düşüncelerini ast üst kademe fark etmeksizin çekinmeden belirtmesi ve görüşlerine gereken dönütün verilmesiyle iş doyumun artırılmasına katkı sunulmaktadır (Erdoğan, 1996).

Fikirlerin açıkça ifade edilemediği örgütsel sessizliğin hakim olduğu örgütlerde iletişim kopukluğu oluşmaktadır. İletişim kopukluğunun yoğun bir biçimde yaşandığı örgütlerde iş doyumsuzluğu kendini göstermektedir (Luthans, 1992; akt. Gündüz, 2016).

Övgü. Örgütte işgörenler diğer bireyler tarafında olumsuz karşılanacağını düşündüğü tutum ve davranışları sergilemekten kaçınmaktadırlar bu durumlar çalışanın iş doyumunu düşürmektedir. Çalışanlar örgütte olumsuz eleştiriden çok olumlu eleştirinin yapılması sonucu güdülenmekte ve yaptıkları işlerde daha başarı hale gelebilmektedir. Örgüt yapılan övgüler doğrudan olarak iş doyumunu etkilemektedir (Başaran, 1991; akt. Bayramoğlu, 2016).

Bireyler çoğunlukla huzur bulunduğu örgütlerde ücreti çok etkin bir faktör olarak görmemektedir. Manevi değerlerin maddi değerlerin önüne geçtiği örgütlerde takdir ve övgü çok önemli kavramlar haline gelmekte ve kişinin yaptığı işten duyduğu hazzı etkilemektedir.

Güvenlik. Bireyler çalıştıkları örgütlere karşın aidiyet duygusu beslemektedir. Örgütlerde iş verenin bireyin daha rahat huzurlu bir ortamda çalışmalarını sürdürmesini sağlamak için bireyi güvende hissettirmelidir. Çalışılan yerin bireye verdiği güven duygusu sonucu iş doyumunu artmaktadır (Fındıkçı, 1999; akt. Gündüz, 2016).

Toplumun ilgi ve alakasını ilgilendiren en önemli konulardan birisi ekonomidir . İş örgütlerinde çalışanın işsiz kalırım kaygısıyla kaygı duyması iş performansını etkilemektedir. Bu yüzden örgütlerde işverenler çalışanın ekonomik güvencesini teminat altına aldığı durumlarda iş doyumunun arttığı bilinmektedir (Deniz, 2002).

Fournet, Distefano ve Pryer 1996 yılında yaptıkları çalışmada örgüt içinde işgörenlerin iş doyumunu etkileyen en önemli faktörün güvenlik olduğunu ortaya atmışlardır. Güvenliğin ne kadar önemli bir etmen olduğunu anlamak için güvenliğin olduğu ve olmadığı örgütleri karşılaştırarak aradaki farka bakmışlardır (akt. Yapıcıkardeşler, 2007).

Çalışma koşulları. İş doyumunda önemli olan faktörlerden biriside çalışılan örgütün yapısı ve görev yaptığı örgütün çalışma koşullarıdır (Demir, 2002). Bu hususta ekip çalışmasının öne çıktığı, çalışan fikirlerine önem verilen örgütlerde yoğun bir iş doyumunu sağlanmaktadır (Başaran, 1991; akt. Bayramoğlu, 2016).

İş doyumunu etkileyen diğer çalışma koşullarına baktığımızda fiziki koşullar öne çıkmaktadır. Çalışılan ortamın ısısı, genişliği, evine yakınlığı, teknik açıdan gelişmişliği, modernliği ve rahatlığı iş doyumunu dolayı yönden etkileyen faktörlerdir (Erdoğan, 1996).

Bireysel ve Örgütsel Açıdan İş Doyumunun Sonuçları

Yüksek seviyede iş doyumunun olduğu örgütlerde hem örgüte hem de işgörene fayda sağlanmaktadır. Bireylerin iş doyumunun yüksek olması fiziksel ruhsal açıdan sağlıklı bireylerin yetişmesini ve toplumsal anlamda mutlu bireylerin oluşmasında etkilidir (Altınkurt ve Yılmaz, 2014). Yaşamsal doyum ile iş doyumunu paraleldir biri artarken diğerinin azalması beklenemez (Çevik ve Korkmaz, 2014). Örgütler kurum içi kaygıyı düşürmek için iş doyumunu

artırmalıdır (Erşan, Yıldırım ve Doğan, 2013). İş doyumunun bireysel açıdan tam anlamıyla olduğu örgütlerde stresin azaldığı görülmektedir. İş doyumunun örgütsel anlamda yansması ise iş verimliliğinin artması, örgüt içinde bireylerin açık iletişim kanalı oluşturmalarının sağlanması, örgütsel rollere uygun davranılması gibi birçok fayda sağlamaktadır (Gedik ve Üstüner, 2017).

İş doyumunun aksine iş doyumsuzluğunun kendini gösterdiği örgütlerde örgüt içi sorumlulukların yerine getirilmemesi, iş veriminin düşmesi, örgüt içinde iletişimsel sorunların yaşanması, örgütte huzursuzluk ikliminin oluşması gibi olumsuz tutum ve davranışlar görülmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2014). İş doyumunu örgüt içi pozitif durumlara yol açarken, iş doyumsuzluğu negatif tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Eğimli, 2009) .

Eğitim kurumları açısından bakarsak işinden haz alan bir öğretmen bağlı bulunduğu kuruma pozitif enerji sağlamaktadır. Öğretmenin sağladığı iş doyumunu sınıf ortamına ve velilere yansıtmaktadır. Eğitim örgütlerindeki iş doyumunun katkısı en çok toplumsal alanda kendini göstermektedir. Çünkü okulda yetiştirilme sürecinde olan öğrenciler toplumun birer parçasıdır (Shann,1998; akt. Erol, 2021).

İş doyumunu kavramı tek yönden değil iki yönden incelenmelidir. Yaşamdan haz alabilen bireylerin iş doyumunu yüksektir. İş doyumunu yüksek olan bireyler sağlıklı bir ruh haline sahiptirler (Taşdan ve Tiryaki, 2008). Örgütlerin bir birleriyle rekabet halinde olduğu günümüz dünyasında iş doyumunu önemini koruyan bir faktördür. Örgüt rekabetleri üretime dayalıdır ve üretim sonucu ürün ortaya çıkartmak için işgörenlerin maksimum performansla çalışması gereklidir. Örgüt içi performansın maksimum seviyeye ulaşmasını sağlayıcı etmen ise iş doyumudur (Erol, 2021). Bireylerin yaptıkları işten haz alamaması sonucunda işten ayrılma, sürekli sorun çıkartma ve kendini ortaya çıkaracağı işe yoğunlaştırmak yerine sorunlara çözüm bulmaya yönelmektedir (Tütüncü ve Olgun, 2000).

Güç Kaynakları ve İş Doyumu İlişkisi

Günümüzde lider konumunda ki bireylerin, örgütlerde kullandıkları güç kaynaklarının motivasyona ve iş performansına olan etkisi üzerine birçok

araştırma yapılmaktadır. Örgüt içinde işin verimli bir biçimde yapılması iş doyumunu ile özdeşleşmektedir. Bir başka açıdan bakıldığında örgütte lider olan bireyin uyguladığı liderlik yaklaşımı çalışanların iş doyumunu bakımından önemli etkenlerdendir. Çünkü örgütün kendisine belirlediği vizyon ve misyona ulaşmak için işgörenleri harekete geçiren kavram iş doyumunu olarak görülmektedir (Karayel,1999). Bu sebepten dolayı liderler işgörenleri etkilemek ve ikna etmek için kullandıkları güç tarzını belirlerken işgörenlerin iş doyum seviyelerini iyi bir şekilde analiz etmelidir (Karaman, 1999; akt. Özkul, 2018).

Güç kaynaklarının kullanım amacına bakıldığında örgütün hayatını sürdürebilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Örgütlerde güç ile doğrudan bağlantılı kavramlara baktığımızda ise en başta iş doyumunun geldiği görülmektedir (Barutçugil, 2002). Güç kavramını örgütlerde etkin kılmak için etkin bir yönetimin ortaya kurulması gereklidir. Güç kullanım yöntemleri ile örgüt içerisinde iş doyumunu olumlu ve olumsuz nitelikteki duygulara yönelim gösterebilir (Özkalp ve Kirel, 2011). Bu yüzden lider konumdaki birey örgüt üzerinde etki kurmak istediğinde güç kaynağını belirlerken çalışanların iş doyumuna pozitif yönde etki edecek şekilde belirlemelidir (Koşar, 2008).

Eğitim kurumlarının yönetilmesinde etkin olan güç kavramı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında ilişki görülebilir. Ancak bu ilişki olumlu ya da olumsuz yönde görülebilmektedir. Gerekli uzmanlığa ve bilgi birikimine sahip okul yöneticilerinin verdiği motivasyonla birlikte iş doyumunu olumlu yönde artış sağlamaktadır.

Öğretmenler açısından iş doyumunu. Öğretmenlik insanın içinde olduğu duygu ve davranışları analiz edip, yön vermeye dayalı bir meslektir. Eğitimcilerin iş doyumunu tamamen içsel ve dışsal motivasyonlarına bağlıdır. Yönetici pozisyonundaki bireyler örgüt içinde işgörenlerin motivasyonlarını artırarak örgütsel bağlılığı sağlamalıdır (Reyes ve Shin, 1995; akt. Erol, 2021). Eğitimcilerin iş doyum düzeyleri performanslarıyla doğru orantılıdır (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009).

Öğretmenlerin sınıflarına faydalı olması öğrencileriyle ve velileriyle sağlıklı iletişim kurması için mesleklerinden haz alması gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmesinde okul idaresinin yeri çok önemlidir. İş doyumunun

sağlanamadığı okullarda öğretmenin okuldan ayrılma gibi bir algıya kapılması olası görülmektedir. Eğitim örgütleri verimli bir şekilde görevini yerine getiren öğretmenleri okulda tutmak için çaba sarf etmektedir. İş doyumu düşük seviyede olan öğretmenler öğrencilere ve okul idaresine gereken desteği sağlamak konusunda çekingen davranabilirler (Altınkurt ve Yılmaz, 2014).

Kim ve Loadman tarafından 1994 yılında ortaya atılan görüşe göre öğretmenlerin iş doyumunu yedi biçimde yorumlanmıştır. Bunlar: öğrenciler ve diğer işgörenlerle iletişim, mesleki sorunlar, mesleki benlik, ücret ve kendini geliştirme fırsatıdır. Bu yordayıcılar eğitim kurumlarında iş doyumunu sağlamada etkin faktördür. Anderman, tarafından 1991 yılında ortaya atıldığı görüşe göre öğretmenlerin okula bağlılığı iş doyumuyla doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Çalıştığı eğitim kurumlarını benimseyen öğretmenlerde iş doyumuna büyük ölçüde artmakta ve aynı zamanda bulunduğu örgüte de ait olma duygusu gelişmektedir (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015).

Dinham ve Scott 'a (2000) göre iş doyumunun üç farklı yordayıcısı vardır. Bunlardan birincisi, temel eğitim işi faktörleri. İkincisi toplumsal düzey faktörleri. Üçüncüsü ise bulunduğu ortama göre değişen okul düzeyi faktördür. Eğitim örgütlerine baktığımızda iş doyumunun önündeki en büyük faktörlerden birisi verilen rollerin işgörenler tarafından yerine getirilmemesidir. Demografik değerler ise iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır (Thompson vd., 1997; akt. Erol, 2021). Türkçapar' ın 2012 yılında beden eğitimi öğretmenleri üzerine yaptığı çalışmada iş doyumunun yaş, medeni hali, cinsiyet gibi değişkenlere göre anlamlı derecede farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Demirtaş ve Alanoğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada kıdemin ve cinsiyetin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı yönündedir. Şahin ve Dursun tarafından 2009 yılında okul öncesi öğretmenleriyle yapılan çalışmada yaş değişkeninin iş doyumunu üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda yaş ve cinsiyet değişkeninin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ortaya atılmıştır. Göreve yeni başlayan öğretmenlerde iş doyumunun önce yükselip, ardından düştüğü ve yaş ilerledikçe tekrar arttığı görülmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2014). Demirtaş ve

Alanoğlu' na (2015) göre ise toplumsal olarak mesleğe olan saygının iş doyumu üzerinde anlamlı derecede etkisi bulunmaktadır.

Öğretmenlerin iş doyumlarına maaş faktörü yönünden bakıldığında aldıkları maaştan tatmin olan öğretmenlerin, diğerlerine göre iş doyumunun daha üst seviyede olduğu görülmektedir. Mesleğini kendine uygun bulmayan öğretmenlerin iş doyumu, mesleğini kendine uygun bulanlara göre daha yüksektir (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009). Eğitim örgütlerinde ortak kararların alınması ve tüm işgörenlerin fikirlerini açıkça ifade edebilme özgürlüğünün bulunması iş doyumunu artırıcı bir davranıştır (Gürkan, 2006). Eğitim kurumlarının açık örgüt yapısında olması iş doyumunu artırıcı bir etmendir (Hoy ve Miskel, 2010). Öğretmen için başka bir iş doyumu faktörü ise öğrencisinin başarısıdır. Öğretmenler verdikleri emeklerin karşılığını aldıklarında iş doyum düzeyleri artmakta ve daha fazla emek harcamaya güdülenmektedir. Öğrenci başarısından haz alan öğretmen öğrencisini olduğundan daha üst seviyeye çıkarmak için işine odaklanıp kendini sürekli gelişim ve yenileşmeye adanmaktadır (Heller vd., 1992; akt. Erol, 2021).

Öğretmenler için temel amaç öğretmeyi öğrenmektir. Öğretmen en iyi nasıl öğretirim sorusunun cevabını ararken bir taraftan da kendi gelişimini sağlamaktadır. Öğretmen asıl amacı olan öğrenmeyi sağladığında iş doyumuna olumlu katkı sağlamaktadır. Ancak öğretmene verilen öğretme görevi öğretmeni kaygı ve strese yöneltecek düzeyde olursa tersi şekilde iş doyumsuzluğu başlamaktadır (Dinham ve Scott, 2000). Öğretmenleri eğitim örgütlerinde iş doyumsuzluğuna yönelten faktörler ise eğitim kurumunun denetimi altında olmayan toplum ve bulunduğu devletin politikasıdır. Sürekli değişim halinde olan eğitim sistemi ve bu sistemlerin öğretmenlere yükledikleri sorumluluklar, iş doyumsuzluğunun nedenleri arasındadır. Toplum tarafından öğretmenlik mesleğine olan saygılığın azalması, sosyal medyada öğretmenlere yönelik geliştirilen olumsuz algı sonucu iş doyumu azalmaktadır (Dinham ve Scott, 2000).

Öğretmenlerin yaptıkları işten haz almaları için öncelikli amaç talep ve ihtiyaçlarını karşılamak olmalıdır (Şahin, 2013). Bunu yanı sıra velilerle öğretmen arasındaki iletişim yolunun doğru bir şekilde sağlanması iş doyumu

üzerinde etkilidir. Öğrenci profili düşük olan okullarda görev yapan öğretmenlerin, öğrenci profili yüksek olan okullardaki öğretmenlere göre iş doyumlarının daha alt seviyede olduğu görülmüştür (Shann, 1998).

Öğretmenlerin yaptıkları meslekten iş doyumunu alma nedeni, öğretmenliğin düşünceleri açıklamaya fırsat vermesi, bireyin güven duyması ve işten çıkarılma korkusu ile yaşamaması, verilen emeğin karşılığının somut bir biçimde görülür olması etkilidir (Şahin, 2013).

Öğretmenlik mesleğine etki eden iş doyum ve iş doyumsuzluğuna sebep olan etmenler bir birinden ayrıdır. Öğretmenler kendi özel alanı olan sınıflarda kontrol halindeyken kontrol edemedikleri çevresel faktörlerde veya bilmedikleri konularda daha az kontrole sahiptir (Dinham ve Scott, 2000). Öğretmenlerin kontrollü bir şekilde önüne çıkan engelleri aşması rehberlik edecek kişi lider konumunda olan yöneticidir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin iş doyumlarını artırmak için bazı davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Bunlar (Azımı, 2021):

- Okuldaki organizasyon ve toplantı mekanlarının sürekli değişimi öğretmenlerin diğer meslektaşlarının sınıflarına neler yaptığını göstermek açısından etkilidir.
- Eğitimi daha iyi seviyeye taşımak adına öğretmenlerden kısa bir şekilde talep raporu almak.
- Okuldaki sorumlulukları hafifletmek için belirlenen öğretmenlerden okula öncülük etmeleri için bir takım oluşturulması.
- Grupların başarılarının farkında olduğunu göster.
- Okul içi basit olayları görmezden gelme
- Okulda edebi ve görsel eserlerin olduğu bir sergi oluştur.
- Gelen talepleri anında değerlendir.
- Durum veya fikir talebinde bulunana öğretmenlere dönüt ver.

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin iş doyumunu sağlayıcı etmenler başarı, gelişim, iş performansı, övgü almak, iş yapma hazzı, yaratıcılık, maaş ödemesi eğitim sistemi ve iş güvenliği gibi faktörlerden oluşmaktadır (Akın ve Koçak, 2007).

İlgili Araştırmalar

İş doyumu ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları olgusu geçmişten günümüze birçok araştırmacının çalışmalarında yer almaktadır. Geniş bir kapsama sahip olan bu kavramlar eğitim örgütleri ve diğer kurumlarda araştırılan olgulardandır. Bu başlık altında iş doyumu ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları hakkındaki araştırmalar sunulmuştur.

Yurt içinde yapılan araştırmalar. İş doyumu ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile ilgili yurt içinde yapılan bazı araştırmalar şu şekildedir:

Tahta (1995) tarafından yapılan “Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin incelenmesi ” adlı çalışmada özel okul ve resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumu ortalamalarında farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırmada demografik bilgiler ele alındığında eğitim durumuna göre önemli derecede farklılaşmalar oluşmuştur.

Öncel (1998) tarafından üniversite öğretim elemanlarının iş doyumuna yönelik yapılan çalışmada elde edilen araştırma verilerine göre yaş, cinsiyet, uzmanlık alanı gibi değişkenler iş doyumu üzerinde önemli farklılaşmaya yol açarken kıdem, medeni hal ve unvan ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Koçak’ ın (2006) yaptığı araştırmada ilkokullarda görev yapan öğretmenler aldıkları ücret karşılığında tatminsizlik yaşadıkları, yöneticiler tarafından kendilerine gerekli olan imkanların sunulmaması, kişisel gelişim, saygı görme, girişimciliği destekleme, adil bir tavır, yenilenme gibi durumlarda gerekli desteğin sunulmadığı sonucuna ulaşmıştır. İş doyumu açısından Fen Edebiyat mezunu öğretmenlerin iş doyum seviyeleri Eğitim Yüksek Okulu bitiren öğretmenlere oranla daha az seviyededir. İş doyumunda kıdem değişkenine bakıldığında kıdemli öğretmenlerin iş doyumu, mesleğe yeni başlayan öğretmenlere oranla daha yüksek çıkmıştır.

Demirel’ in (2006) sınıf öğretmenlerinin iş doyumuna yönelik yaptığı çalışmasında cinsiyet yönünden anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı, kadın öğretmenler ve erkek öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerin farklı

olduğu saptanmıştır. Ücret yönünden bakıldığında kadın öğretmenlerin doyuma ulaştığı ancak erkek öğretmenlerin tatmin olmadığı görülmüştür. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha çok iş doyumunu sağladığı, yaşça büyük olan öğretmenlerinde genç öğretmenlere oranla daha fazla iş doyumuna ulaştığı görülmektedir.

Aravi tarafından (2010) yılında yapılan Lider Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi isimli çalışmada liderlerin kullandıkları güç unsurlarının birbirleriyle olan ilişkisi ve iş doyumuna olan etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Ulaşılan sonuçlara bakıldığında ödül gücü ve yasal güç iş tatminini olumlu etkilerken, zorlayıcı güç kullanılan örgütlerde olumsuz yönde bir etkilenme olduğu görülmüştür. Bir başka ulaşılan sonuç ise karizmatik ve uzmanlık gücünün iş tatmini üzerinde etkisinin bulunmadığı yönündedir.

Zafer' in (2008) yılında yaptığı İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri adlı çalışmasında İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin örgüt üzerinde uyguladıkları güç kaynaklarını belirlemeye yönelik veriler toplanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda özel okullarda çalışan öğretmenlerin güç unsurlarını resmi kurumda çalışan öğretmenlere göre daha belirgin bir biçimde uyguladığı saptanmıştır. Değişkenler açısından güç unsurlarına bakıldığında cinsiyetin belirleyici olmadığı, kıdem ve eğitim durumunun güç ile ilişkisinde anlamlı farklılıklar ortaya çıktığı görülmüştür.

Gökkaya tarafından (2010) yılında yapılan çalışmada Lider güç türlerinin örgütsel öğrenme üzerine etkileri (Aydın Köşk ve Germencik ilköğretim okulları örneği) adlı çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin oluşturduğu güç unsurlarının örgüt içerisindeki demografik özelliklerle olan ilişkisine bakılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların zorlayıcı güce karşı mutlu olmadıkları görülmüştür.

Man (2005) yılında yaptığı Bireylerin Güç Algılarında Bilginin yeri: Bir Araştırma isimli çalışmasında kişilerin güç oluşunda etkilendikleri noktaları ele almıştır. Çalışma sonucunda psikolojik etmenlerin bilgiye göre güç oluşturmada daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özaslan tarafından (2006) yılında yapılan çalışmada “Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında anabilim dalı başkanları, bölüm başkanları ve öğretim elemanlarının güç tiplerine yönelik algılarını belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretim elemanlarına göre uzmanlık gücü ve ödül gücünü bölüm başkanları ve anabilim dalı başkanları yoğun olarak kullanmakta ancak ilişkisel gücü kullanmadıkları ortaya çıkmaktadır. Bir başka açıdan yaş, cinsiyet ve görev yapılan fakülteye bakıldığında güç kullanımında anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Koşar’ ın (2008) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin kullandıkları güç unsurlarıyla örgüt kültürü arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmış ve aralarında etkileşim olduğu ortaya konulmuştur.

Polat’ ın (2010) Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki adlı çalışmasında güç ve motivasyonun ilişkili olduğu, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgi gücünün kullanıldığı örgütlerde içsel ve dışsal motivasyonun arttığı gözlemlenmiştir.

Gültürk’ ün (2012) ilköğretim okulu müdürlerinin güç kaynaklarını kullanım düzeylerini saptamak amacıyla İstanbul ili Sultanbeyli- Pendik- Maltepe- Kartal ilçelerinde yaptığı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Güç Kaynaklarından Yararlanma Düzeyleri” adlı çalışmasında özel okul müdürlerinin kişilik gücü, uzmanlık gücü ve makam gücünü kullandıkları tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Altinkurt’ un (2012a) yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı “Okul yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı makale çalışmasının sonucunda uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç iş doyumunu orta ve olumlu yönde etkilemektedir.

Cömert’ in (2014) okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin okul

müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarıyla düşük seviyede pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kayalı' nın (2011) “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği)” adlı tez çalışmasında devlet okullarında çalışan ilköğretim yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre yöneticiler ödül gücü, uzmanlık gücünü ve karizmatik gücü üst düzeyde kullanırken, yasal gücü dengeli olacak şekilde ve zorlayıcı gücü az düzeyde kullandıkları görülmüştür.

Üstün tarafından (2013) yılında yapılan “İlkokul Kurum Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihleri: Mersin İli Merkez İlçelerinde Örnek Bir Uygulama” adlı çalışmasında ilkokul kademesinde görev yapan okul yöneticilerinin okullarında kullandıkları güç tarzlarının sınıf öğretmenleri açısından algısal boyutunu belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin kullandıkları güç tarzlarının örgütün değişkenlerine göre anlamlı derecede farklılaştığı belirtilmiştir.

Sezgin ve Koşar' ın (2010) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Güç Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki ” adlı makale çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının okul müdürlerinin benimsedikleri güç tarzlarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Helvacı ve Kayalı (2011) ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmen algılarına göre bir takım değişkenler açısından incelenmesini amaçladığı “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği)” adlı çalışmasında kıdem, branş ve eğitim durumu açısından anlamlı değişim olmazken, cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir değişimin olduğu saptanmıştır.

Titrek ve Zafer (2009) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmada özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere uygulanan araştırmanın sonucunda güç kaynakları kullanımı açısından özel ve resmi kurumlarda farklılıklar tespit edilmiştir.

Özdemir tarafından, (2013) yılında yapılan öğretim elemanlarının benimsedikleri güç kaynaklarının öğretmen adaylarının içsel motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki yönünden incelenmesi sonucunda, öğretim elemanları tarafından en fazla uzmanlık gücünü, düşük oranda ise zorlayıcı gücü kullandıkları, uzmanlık gücü arttıkça içsel motivasyonun arttığı buna bağlı olarak örgütsel özdeşlemenin de orantısal olarak yükseldiği görülmektedir.

Özkul (2018) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticileri tarafından örgütlerinde kullanılan güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlere göre okul yöneticileri öncelikli olarak ödül gücünü, en az ise zorlayıcı gücü kullandıkları saptanmıştır. Bir diğer sonuç ise kişilik gücü ve ödül gücü ile örgütteki iş doyumunu arasında olumlu yönde önemli düzeyde ilişkinin olduğu şeklindedir.

Pamuk (2018) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Afyonkarahisar İli Örneği)” isimli tezinde resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin güç kaynaklarını hangi düzeyde kullandıklarını tespit etmeye çalışmış ve çeşitli değişkenler açısından farklılıkların olup olmadığı gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda ortaöğretim okul müdürlerinin en başta yasal güç ardından uzmanlık ve karizmatik gücü kullandıkları orta düzeyde zorlayıcı güce yer verdikleri görülmektedir. Ödül gücü kullanımında mesleki yıl önemliken aynı durum yasal uzmanlık gücü kullanımında da geçerli görülmüştür. Zorlayıcı gücü ise değişkenler bakımından incelediğimizde yaş, mesleki kıdem ve hizmet süresi bakımından anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Girgin (2019) tarafından yapılan ve İstanbul Küçükçekmece’de resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerden oluşan araştırmanın amacı okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırma sonucunda kadın personelin erkek personele göre daha korumacı ve korunmacı sessizliğe sahip olduğu, meslekte 1-5 yıldan fazla olanların örgütsel sessizliğinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bir başka sonuç ise bekar okul

müdürleri evli okul müdürlerine göre uzmanlık ve karizmatik gücü daha fazla kullanmaktadır. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yönetici güç kaynakları kullanımı ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Şahin (1999) tarafından yapılan çalışmada İzmir Merkezde görev yapan ilköğretim öğretmenlerinin okullarındaki iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenler iş doyumunu olarak kısmen düzeyinde belirlenmiş, ücret boyutunda ise doyumsuz düzeyi saptanmıştır. Öğretmenlerin bireysel özellikleri ile iş doyum seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Bil (2018) tarafından Ankara İli merkez ilçelerinde yapılan araştırmada ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumları arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda öğrenen örgüt, iş doyum ve örgütsel güven düzeyleri kısmen katılıyorum düzeyinde çıkmıştır. Öğrenen örgüt düzeyinde cinsiyet, yaş, medeni durum değişkenleri anlamlı farklılık göstermezken eğitim seviyesi ve okulların fiziki durumlarına göre anlamlı farklılıklar görülmüştür. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine bakıldığında cinsiyet, medeni hali, eğitim düzeyi gibi değişkenler anlamlı değişim yaratmazken; yaş, kıdem, okulda görev süresi gibi değişkenler üzerinde anlamlı düzeyde farklılaşma vardır. Kavramsal karşılaştırma boyuna bakıldığında örgütsel güven ve iş doyumları arasında, örgütsel güven ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Ölçüm (2015) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Sakarya İli Örneği)” isimli tez çalışması sonucunda katılan öğretmen ve okul müdürlerinin iş doyumlarının yüksek olduğu, değişkenler açısından cinsiyet, kıdem ve görev değişkenlerinde anlamlı fark bulunmuştur. Okul yöneticilerinin karar verme tarzına bakıldığında ise Kaçınmacı Karar Verme stili az, Rasyonel Karar Verme stili çok kullanıldığı görülmektedir. Yöneticilerin karar verme stillerine değişkenler açısından bakıldığında yaş, cinsiyet, görev, kıdem, medeni durumu gibi değişkenler arasında anlamlı fark bulunurken eğitim durumu ve branş değişkeninin de anlamlı farklılaşma bulunmamıştır.

Gündüz' ün (2016) “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi ” adlı çalışmada iş doyumunun örgütsel bağlılığa olan etkisi belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda bankada görev yapanların iş doyum düzeyi orta seviyede saptanmıştır. İş doyum düzeyini etkileyen en büyük faktörlerden birisi ücretin düşük olmasıdır. Bir başka elde edilen veri yorumlamasına göre iş doyum ile normatif bağlılık, duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve genel örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Demirkan (2006) çalışmada özel sektör yöneticilerinin bağlanma stilleri, iş doyum düzeylerine beş faktörlü kişilik özellikleri açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre beş faktörlük kişilik modelinin alt boyutu olan duygusal tutarsızlık bakımından farklılıklar gözlemlenmiştir. Çalışanların iş doyum yöneticilere oranla daha düşüktür. Yöneticiler ve çalışanların yüksek düzeyde kayıtsız bağlanma stiline sahip oldukları saptanmıştır. Katılımcıların farklı bağlanma stillerine göre puanlarının da farklılaştığı görülmektedir. Örneğin güvenli bağlananlar korkulu bağlananlardan daha yüksek puan almıştır. Güvenli ve kayıtsız bağlananların korkulu bağlananlardan daha yüksek puan aldığı yumuşak başlılık boyutu da bir başka araştırma bulgusudur. Sonuç olarak yöneticilerin ve çalışanların bağlanma stilleri, kontrol odağı, iş doyum ve beş faktörün bir biriyle karşılıklı anlamlı bir etkileşimi söz konusudur.

Aslanargun' un (2009) araştırmasında Eskişehir ve Bilecik İllerinde bulunan ilköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde en fazla hangi güç türünü kullandığını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerimize ve okul müdürlerine göre yöneticiler en çok uzmanlık, bilgi ve bağlılık güç türünü, en düşük ise karizmatik güç türünü kullanmaktadır.

Azımı (2021) “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Erzurum İli Örneği)” isimli çalışmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri iyi derecede bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik düzeyi orta olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişimsel algıları ve öğretmenlerin iş doyum arasında pozitif yönlü ilişki

varken, okul müdürlerinin iletişim beceri algısıyla örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bayramoğlu (2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin demokratik değerleri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda eğitim durumu, mesleki görev süresi, cinsiyeti ve okuduğu okul ile öğretmenlerin demokratik değerleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. İş doyumı boyutunda bakıldığında ise okunulan okulla öğretmenin iş doyumı arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Öğretmenlerin iş doyumı ile demokratik değerleri arasında pozitif yönde anlamlı bir farklılık görülmüştür.

ubuku' nun (2018) zel okullarda çalışan okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumuna olan etkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmasında İstanbul Beşiktaş ilçesinde tam 106 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmada yaş, cinsiyet ve mesleki deneyim ile kullanılan güç kaynaklarının iş doyumuna etkisi incelendiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Baydemir (2016) tarafından yapılan çalışmasında okul yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanma becerileriyle kaygı düzeyi arasındaki ilişkinin yaş, kıdem, cinsiyet, görev süresi ve kademesi bakımından anlamlı derce de farklılaşmanın olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda otorite ve disiplin ve uzmanlık arttıkça yneticilerdeki kaygı seviyesinin de orantılı olarak arttığı görülmektedir. Ayrıca sembolik ve ödül gücü arttıkça kaygı seviyesinin yöneticide azaldığı tespit edilmiştir.

Yurt dışında yapılan araştırmalar. Araştırmanın bu bölümde iş doyumı ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yurt dışı çalışmalarına yer verilmiştir.

Nooradi, Bagheri Nia ve Ouliaey (2017) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin güç kaynakları ile iş doyumı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda iş tatminin zorlayıcı güç, otorite gücü ve uzmanlık gücüyle kendini göstereceği, iş tatminiyle güç kaynağı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Chordiya, Sabharwal ve Battaglio' un (2019) "İş tatminin eğitimsel ve örgütsel kaynakları: uluslararası bir çalışma" isimli makalesinde iş tatmininin, örgütsel bağlılığa, üretkenliğe, devamsızlığa, işten çıkarılmaya karşı engeldir. İş tatminini gözlemlendiğinde en belirgin özelliğidir. Araştırma sonucunda öz yeterliliğin iş tatminin en önemli unsuru olduğu görülmüştür. İş doyumunda örgütsel faktörlerden çok bireysel faktörlerin daha fazla yer kapsadığı söylenmiştir.

Zembylas ve Papanastasiou (2006) "Kıbrıs' ta öğretmen iş tatmini ve tatminsizliğinin kaynakları" isimli makalesinde Kıbrıs'ta bulunan 52 öğretmen ve okul müdürüyle yapılan çalışmada öğretmenlerin iş doyum ve doyumsuzluğunun öğretmenler üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre iş doyumsuzluğunun nedenleri öğretmenlerin terfi beklentileri, kötü öğrenci profili, sosyal sorunlar ve mesleki serbestliğin olmaması olarak saptanmıştır. İş doyumunu sağlayan etmenler ise öğrencilerle kurdukları olumlu etkileşimler, meslektaşlarıyla olan olumlu iletişimlerini olarak yer almıştır.

Faiz (2013) "Yöneticinin Ödüllendirme Gücü ve Zorlayıcı Gücünün Çalışanın İş Doyumuna Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Araştırma" isim çalışmasında farklı sektörlerde çalışan, çalışanların yaptıkları işe karşı tutumları, yöneticilerin kullandıkları ödül ve zorlayıcı gücünün kamu ve özel sektörde görev yapan çalışanlar üzerinde etkisine bakılmıştır. Araştırma sonucunda kamu sektöründe çalışan yöneticilerin, özel sektörde çalışan yöneticilere oranla daha az ödül ve zorlayıcı güç kullandığı görülmüştür. Özel sektörde görev yapan çalışanlar zorlayıcı güçten olumlu etkilenirken, kamu sektöründe görev yapan çalışanların olumsuz etkilendiği görülmektedir. Zorlayıcı güç ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında ise kamu sektöründe görev yapan çalışanları olumsuz yönde anlamlı farklılaşma görülürken, özel sektörde çalışanlar açısından anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Cubay (2020) tarafından çalışılan "Devlet Ortaokulu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları, Güç Temelleri ve Öğretmenlerin İş Doyumları" isimli makalesinde öğretmenlerin iş tatminin oluşmasında etkili olan yöneticilerin liderlik stillerinin ve güç kaynaklarının etkisi, öğretmen algısı bakımından

yöneticilerin liderlik tarzlarının ve yetkilerinin arasındaki ayrımın belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin liderlik stilleriyle öğretmenlerin iş doyumu arasında anlamlı bir farklılık olduğu yönündedir. Araştırmada elde edilen bir başka sonuç ise yöneticiler hangi güç ve liderlik anlayışını uygularsa uygulasin öğretmenler işlerinden haz duymaktadır.

Fernandez' in (2008) yaptığı liderlik davranışının çalışanların performans algıları ve iş memnuniyeti üzerine etkilerinin incelenmesini içeren araştırmada üç liderlik davranış kategorisi belirlemiştir. Görev yönelimli liderlik davranışı, ilişki yönelimli liderlik davranışı ve gelişim odaklı liderlik davranışıdır. Araştırma sonucunda üç liderlik davranışının da birbiriyle ilişkili olduğu gelişim odaklı davranışın ise iş tatminiyle pozitif ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur.

Indahyati ve Sintaasih (2019) örgütsel adalet ile iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında örgütsel adaletin iş doyumuna olan etkisini açıklamayı amaçlamışlardır. Araştırmaya 65 katılımcı, katılmıştır ve sonuçlar şu şekildedir; dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır, prosedürel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur, etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Araştırmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine bakıldığında adalet dağıtımının örgütsel vatandaşlık üzerinde önemsiz derecede bir etkisi vardır, prosedürel adaletin örgütsel davranış üzerinde olumlu ve önemsiz bir etkisi varken aynı durum etkileşimsel adalet içinde geçerlidir.

Platsidou ve Agalotis (2008) yılında yunan özel eğitim öğretmenlerinde tükenmişlik, iş doyumu ve öğretim göreviyle ilgili stres kaynaklarını incelemek amacıyla yapılmıştır. Yunanistan'da bulunan 127 özel eğitim öğretmenine uygulanan çalışma sonucunda Yunan özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik seviyeleri orta ile düşük arasında izlemiştir. Ücret artışı ve terfi beklentilerinin düşük olduğu iş ve yöneticilerinde orta seviyede memnun oldukları bir başka sonuçtur. Değişkenlerden olan yaş ve cinsiyet strese etkileri saptanmıştır. Yukarıdaki sonuçlarda incelendiği süreçte Yunan özel eğitim öğretmenlerinin üst düzeyde mesleki stres yaşamadıkları görülmektedir.

Neumann (1978) “Üniversite bölümlerinde öğretim üyesi iş tatminini tahmin etme” isimli çalışmasında üniversitelerde doktora çalışması yapan bölümlerde örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmada üç boyutta incelenen örgütsel iklimin boyutları; ödüllerin değerlendirilmesi, algılanan örgütsel hedefler, ödüllerin değerlendirilmesi. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında algılanan örgütsel hedefler ile iş tatmini arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Sosyal bilimlerde güç algısı ve iş doyumu arasında yüksek bir ilişki saptanmaktadır. Sosyal bilimlerde de ödüllerin değerlendirilmesi de iş tatminin güçlü bir etkileşimi bulunmaktadır.

Feguson, Frost ve Hall (2012) oluşturdukları çalışmada öğretmenlerde depresyon, kaygı ve iş doyumu üzerindeki etkilerini araştırmayı hedeflemektedir. Araştırma sonucunda öğrenci davranışı ve işin yoğunluğunun depresyonun önemli nedenlerinden olduğu ortaya atılmıştır. İş tatminsizliğinin nedenlerine bakıldığında depresyon ve kaygının önemli bir etmen olduğu da görülmektedir. Öğretmenlerin deneyimli olması iş doyumunu olumlu etkilemektedir. Örgütlerde iş yoğunluğunun azaltılması ve öğrenci davranışlarının iyileştirilmesi ile öğretmen stres düzeyinin düşürülebileceği görülmektedir.

Papaz (2001) , “Okul müdürlerine stres ve iş doyumu: Bir denge sorunu mu ?” isimli makalesinde ilköğretim okul yöneticilerinin stres ve iş doyumu seviyelerini belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Stres ve iş doyumunu; kendini ve başkalarını yönetme, finans yönetimi, müfredatı yönetme, değişimi yönetme olarak dört boyut olarak aldığı çalışmada üst seviyede doyumun geldiği faktörler kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmuştur. En az doyum seviyesi ise sosyal destek düzeyinden gelmiştir.

Anderman 1991 yılında yayınladığı “Öğretmen bağlılığı ve iş tatmini: Okul kültürü ve müdür liderliğinin rolü ” çalışmasında okul liderliği, okul kültürü ve öğretmen memnuniyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul kültürü, bağlılık ve memnuniyet arasında ilişki görülmüştür. Farklı davranış ve liderlik yöntemlerinin örgüt içerisinde farklı bireylere hitap ettiği görülmüştür.

Hill' in (1994) "İlköğretim müdürleri: iş tatminleri ve gelecekteki kariyer beklentileri" isimli çalışmasında okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen etmenlerin çocuklar ve kendilerine sağlanan özerklikten aldıkları saptanmıştır. İş doyumsuzluğunun sebebi olarak ise iş yükü, mevzuat ve evrak işleri oluşturmaktadır.

Ssesanga ve Garrett (2005) tarafından Uganda da bulunan iki üniversitenin 182 öğretim elemanına uyguladığı ve üniversite öğretim elemanlarının iş doyumunu incelemeye yönelik araştırma ortaya çıkartmıştır. Bulgulara göre; görev süresi, yaş ve kıdemin iş doyumunu anlamlı derecede etkilediği ancak yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı görülmektedir.

Rowley (1996) "Motivation and Akademik Staff in Higher Education" isimli çalışmasında iş doyumunu üzerinde etkin olan faktörlerin ücret ödülü, öğrenme kültürü ve yüksek eğitim, rol farklılığı, kıdem ve kişisel özgünlük olduğu tespit edilmiştir.

George, Louw ve Bodenhurst (2008) ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunu üzerine Namibya'nın yerleşmenin az olduğu kırsal kesimlerinde yaptığı araştırmasında iş doyumunu ile yaş ve mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bir başka ulaşılan sonuç ise sınırlı kaynaklara sahip kırsal kesimdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin diğer bölgelere oranlar iş doyumlarının daha az düzeyde olduğu görülmektedir.

Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama süreci, veri toplama araçları ve verilerin analizine yönelik açıklama ve incelemelere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma “tarama modeli” ve “ilişkisel tarama modeli” ile oluşturulmuş bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli ile iki ya da daha fazla sayıdaki değişken değişken arasında birlikte değişim varlığının olup olmadığını, değişimin varsa derecesinin tespit edilmesinde kullanılan bir araştırma modelidir (Karasar, 2012).

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişkinin tespit edilmeye çalışıldığı bu çalışmada bağımlı değişken öğretmenlerin iş doyumu, bağımsız değişken ise yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları olarak belirlenmiştir. Araştırma bu iki değişken arasındaki ilişkisel durumu saptamaya yönelik bir çalışmadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2021–2022 eğitim öğretim yılında lğdır il merkezindeki MEB’e bağlı 56 kamu ilkokulunda görev yapan 436 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmada örneklem alınmayarak 436 sınıf öğretmenin hepsine ulaşılmaya çalışılmış ve gönüllük esasına dayalı olarak çalışmaya katılmak isteyen öğretmenlere ölçekler uygulanmıştır. Bu doğrultuda lğdır il merkezinde bulunan 56 kamu ilkokuluna 436 adet ölçek dağıtılmış ve dağıtılan ölçeklerden çalışmaya gönüllü olarak katılan 407 ilkokul sınıf öğretmeni tarafından anketler doğru ve eksiksiz bir biçimde doldurularak çalışma tamamlanmıştır. Katılımcılar ve görev yaptıkları ilkokullar, dağıtılan ve geri dönen ölçeklere ait bilgiler Tablo 1’ de sunulmuştur.

Tablo 1

Araştırmanın Çalışma Evreni ve Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı

Okul	Sınıf Öğretmeni Sayısı	Değerlendirilen Ölçek Sayısı
Oba İlkokulu	1	1
Aşağı Çarıkçı İlkokulu	2	2
Kurtuluş İlkokulu	38	36
Halfeli Şehit Er Abdulcebbar Parin İ.O	10	9
Küllük İlkokulu	3	3
Atatürk İlkokulu	25	25
Kazım Karabekir İlkokulu	4	4
Hakmehmet İlkokulu	1	1
Şehit Er Mehmet Öner İlkokulu	9	8
Kasımcan İlkokulu	1	1
Çalpala İlkokulu	1	1
Alikamerli İlkokulu	4	4
Yüzbaşı Abdurrahman Özalp İlkokulu	10	10
Melekli Atatürk İlkokulu	5	3
Karaçomak İlkokulu	1	1
Taşlıca İlkokulu	2	2
Mezra İlkokulu	1	1
Fatih Sultan Mehmet İlkokulu	9	6
Hüsnü M. Özyeğin İlkokulu	38	32
Mevlana İlkokulu	9	9
Şehit Piyade Er Erdem YÜCE İlkokulu	15	15
Hürriyet İlkokulu	6	6
Kervansaray İlkokulu	3	3
Hakveyis İlkokulu	3	3
Y. Çarıkçı İlkokulu	3	3
Hoşhaber İlkokulu	9	9
Kazancı İlkokulu	2	2
Mehmet Çavuş İlkokulu	4	4
Şehit Polis Kemal ADİR İlkokulu	9	8
Yüzbaşılar Şehit Er Aydın Karakuş İ.O	10	9
Tacirli İlkokulu	3	1
Şehit Polis İsmet YILDIZ İlkokulu	2	2
Aşağı Erhacı İlkokulu	1	1
Şehit Polis Mehmet KESEMEN İlkokulu	5	5
Şehit Öğretmen Şevki Akgün İlkokulu	19	19
Bayraktutan Hacı Hanım Taşdemir İ.O	4	4
Enginalan İlkokulu	6	2
Alibeyköy İlkokulu	4	4
Mareşal Fevzi Çakmak İlkokulu	13	13
Mimar Sinan İlkokulu	7	7
Şehit Er Erkan AKDENİZ İlkokulu	12	12
Yaycı 75. Yıl İlkokulu	3	3
Yunus Emre İlkokulu	7	7
Çakırtaş İlkokulu	3	3
Özdemir İlkokulu	6	6
Borsa İstanbul İlkokulu	21	21
Suveren İlkokulu	4	4
Mahmut Nedim Kuyumcu İlkokulu	16	14
Melekli Şehit Er Aytekin Arslan İ.O	4	4
Halfeli Borsa İstanbul İlkokulu	7	6
M. Akif Ersoy İlkokulu	7	7
Akyumak İlkokulu	1	1
Halfeli Milli İrade İlkokulu	5	5
Yeni Mahalle İlkokulu	5	5
İnönü İlkokulu	25	22
Şehit Üsteğmen Cevdet Çiftçi İlkokulu	8	8
Toplam	436	407

Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları

Araştırmaya ilişkin anketlerin uygulama alanı Iğdır İli Merkez ilçesine bağlı 56 ilkokuldan oluşmaktadır. Ölçeklerin uygulanması için gerekli izinler üniversite üzerinden Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğü den alınmıştır (Ek-F). Alınan izin sonrasında okullara gidilmiş ve resmi yazıya istinaden anketler hakkında öğretmenlere kısa bilgiler verilerek, anketler gönüllük esasıyla öğretmenlere dağıtılmıştır. Katılımcıların anketi sağlıklı bir biçimde doldurmaları için süre esnek tutulmuştur. Araştırma konusunun hassas olması sebebiyle katılımcılar anketi ister okul ortamında isterlerse de kimsenin gözetimi altında olmaksızın ev ortamında doldurulması olanağı sağlanmıştır.

Veri toplama araçları. Araştırma verileri gerekli literatür taraması yapılarak ve izinler alınarak ankete dayalı uygulama yoluyla edinilmiştir. Araştırma verileri “ İş Doymu Ölçeği ” (Ek-E) ve “ Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği ” ile toplanmıştır (Ek-D).

Kişisel bilgi formu. Araştırmada anket öncesi bireylerin cinsiyeti, yaş aralığı, eğitim durumu, ilkokulda dersine girdiği sınıf kademesi ve mesleki deneyimin süresine ilişkin alt problemlere yönelik sorular sorulmuştur (Ek-C).

İş doymu ölçeği. Araştırmada Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında geliştirilen, Silah (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Taşdan (2008) tarafından okullarda uygulanan, geçerlilik ve güvenirlik analizi yapılan İş Doymu Ölçeği ile iş doyumuna ilişkin veriler elde edilmiştir. Ölçek 14 maddeden oluşan likert tipi beşli dereceleme üzerinden değerlendirilmektedir. Ölçek maddeleri “1-Beni hiç tatmin etmez ve 5- Beni çok tatmin eder” aralığında cevaplanmaktadır. Ölçek sonucu elde edilen yüksek puan yüksek iş doyumunu göstermektedir. Araştırmada öğretmenlerin iş doymu düzeyi ortalama puan üzerinden hesaplanmıştır. Elde edilen en yüksek puan yüksek iş doyumunun göstergesidir.

Tablo 2

İş Doymu Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Madde No	Faktör Yük Değeri	Madde – Toplam Korelasyonu
1	,80	,76

2	,69	,65
3	,81	,77
4	,72	,68
5	,86	,83
6	,81	,78
7	,76	,72
8	,84	,81
9	,73	,69
10	,80	,76
11	,86	,84
12	,86	,83
13	,71	,66
14	,84	,80
Açıklanan Varyans =	63,83	KMO=,92
Cronbach-Alpha =	,95	Barlett Küresellik Testi=
	p<.05	

Tablo 2 incelendiğinde İş Doyum Ölçeği' ne K.M.O katsayısının .92 ve Barlett testi sonucunun ($p<.05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 2' de görüldüğü gibi, "İş Doyum Ölçeği" inde yer alan toplam 14 maddenin faktör yük değerleri 0,69 ile 0,86 arasında, madde toplam korelasyonları ise 0,66 ile 0,84 arasında değişmektedir. Ölçeğin toplam varyansın %64' ünü açıkladığı ve tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçeğin, Cronbach-Alpha iç tutarlılık katsayısının .95 olduğu belirlenmiş ve ölçeğin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Yöneticilerin kullandığı örgütsel güç kaynakları ölçeği. Araştırmada kullanılan bir başka ölçek ise gerekli izinlerin e-posta yoluyla alındığı, Zafer (2008) tarafından geliştirilen ve geçerlik güvenirlik çalışmalarının yapıldığı "Yöneticilerin Kullandığı Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği" dir. Ölçek beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç, Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç ve Zorlayıcı Güç olarak ayrılmaktadır. Her boyut bir birinden bağımsızdır. Ölçek likert tipi 59 madden oluşmakta ve okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemeye yönelik olarak uygulanmaktadır. Ölçek maddeleri 1- Hiç Katılmıyorum ve 5- Tamamen Katılıyorum aralığında cevaplanmaktadır. Maddelerin boyutlara ayırımında Uzmanlık Gücü (1-13. madde), Karizmatik Güç (14-28. madde), Ödül Gücü (29-40. madde), Yasal Güç (41-51. madde) ve Zorlayıcı Güç (52-59. madde) olarak ayrılmıştır. Ölçekte

yer alan maddelerin örgütsel güç kaynaklarına göre dağılımı Tablo 3' te yer almaktadır.

Tablo 3

Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçek Maddelerinin Boyutlara Göre Dağılımı

Ölçek	Boyutlar	Madde Sayısı	Maddeler
Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları Ölçeği	1. Uzmanlık Gücü	(13)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
	2. Karizmatik Güç	(15)	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28
	3. Ödüllendirme Gücü	(12)	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40
	4. Yasal Güç	(11)	41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51
	5. Zorlayıcı Güç	(8)	52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

Ölçeğin uzmanlık gücü alt boyutu toplam 13 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin, madde toplam korelasyonu .62 ile .86 arasında değişirken maddelerin faktör yük değerleri .63 ile .86 arasında değişmektedir. Uzmanlık gücü alt boyutunun tek faktörünün toplam varyansın %62' sini açıkladığı ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının .94 olduğu görülmektedir. Ölçeğin 15 maddeden oluşan karizmatik güç alt boyutunda madde toplam korelasyonun .57 ile .81 arasında; bu maddelerin faktör yük değerlerinin ise .48 ile .76 arasında değişim gösterdiği görülmektedir. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans %60, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise .84' tür. Ölçeğin 12 maddeden oluşan ödüllendirme gücü alt boyutunda madde toplam korelasyonu .50 ile .78 arasında, madde faktör yük değeri ise .45 ile .79 arasında değişmektedir. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans %56, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise .82' dir. Ölçekte yasal güç alt boyutunda 11 madde bulunmakta ve bu maddelerin, madde toplam korelasyonları .53 ile .72 arasında, madde faktör yük değerleri .56 ile .75 arasında değişmektedir. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans %54, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise .89' dur. Ölçeğin zorlayıcı güç alt boyutu toplam 8 madden oluşmaktadır. Bu maddelerin, madde toplam korelasyonu .59 ile .71 arasında, faktör yük değerleri ise .55 ile .83 arasında değişmektedir. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans %58, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise .88' dir (Zafer, 2008).

Kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi. İş Doyumu Ölçeği ve Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları Ölçeğine ait güvenirlik katsayısı yeniden hesaplanmış ve Cronbach-Alpha katsayıları Tablo 4’ te gösterilmiştir.

Tablo 4

Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

Güç Kaynakları Ölçeği	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
1. Uzmanlık Gücü	13	.992
2. Karizmatik Güç	15	.993
3. Ödüllendirme Gücü	12	.990
4. Yasal Güç	11	.974
5. Zorlayıcı Güç	8	.949
İş Doyum Ölçeği	14	.967

Tablo 4’ te çalışmada kullanılan ölçeklere ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı verilmiştir. “İş Doyum” ölçeğine ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .967 olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin Kullandığı Güç Kaynakları Ölçeğinin “Uzmanlık Gücü” alt boyutu için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .992, “Karizmatik Güç” alt boyutu için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .993, “Ödüllendirme Gücü” alt boyutu için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .990, “Yasal Güç” alt boyutu için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .974 ve “Zorlayıcı Güç” alt boyutu için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .949 olarak tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu sonuç doğrultusunda ölçeklerin çok yüksek düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Çünkü bir ölçeğin güvenirlik koşulunu sağlaması için Cronbach Alpha katsayısı’ nın .70 ve daha yüksek olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2011).

Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde ilkokullardan elde edilen 407 anketin form hali incelenerek bilgisayar ortamında programa yüklenmesi için excel tablosuna işlenmiştir. Verilerin işlenmesi analiz edilmesi ve amaçlarına uygun bir biçimde

yorumlanması için istatistik paket programı kullanılarak yapılan istatistiksel analiz sonuçlarına Tablo 5’ te yer verilmiştir.

Tablo 5

Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Analizi

Ölçekler	Boyutlar	Madde Sayısı	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları Ölçeği	1. Uzmanlık Gücü	(13)	-,822	-,513
	2. Karizmatik Güç	(15)	-,730	-,431
	3. Ödüllendirme Gücü	(12)	-,120	-1,261
	4. Yasal Güç	(11)	-1,196	1,159
	5. Zorlayıcı Güç	(8)	-,033	-1,317
	İş Doyumu Ölçeği	(14)	-,173	-,698

Tablo 5’ te çalışmaya ait ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir. Verilen normal dağılıp dağılmadığının tespiti için ilk olarak Kolmogorov - Smirnov analiz sonuçlarına bakılmış olup, analiz sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmüştür ($p<.05$). Ancak örneklem sayısının elliden büyük olması ve Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olması durumunda verinin normal dağıldığı kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 5’e bakıldığında ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1.5 ile +1.5 arasında olup, normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre araştırmanın 1. alt amacı olan okul yöneticilerin güç kaynaklarını kullanım düzeyi ve 3. alt amaç olan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin saptanmasında betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır.

Araştırmada 2. alt amaç olarak belirlenen okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının yaş, eğitim durumu, dersine girdiği sınıf kademesi ve mesleki deneyim süresi değişkenlerine göre analizinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile tespit edilirken, cinsiyet değişkeninde farklılaşma olup olmadığı ikili gruplarda bağımsız t - testi kullanılarak saptanmıştır.

Araştırmada 4. alt amaç olarak belirlenen öğretmenlerin iş doyum düzeyinin yaş, eğitim durumu, dersine girdiği sınıf kademesi ve mesleki deneyim süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için

tek yönlü varyans analizi (ANOVA) istatistiği kullanılırken cinsiyet değişeni açısından farklılaşma olup olmadığını saptamak için ikili gruplarda bağımsız t - testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın 5. alt amacına yönelik yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı bir biçimde yordayıp, yordamadığını saptamak için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılırken, ölçekler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde Pearson korelasyon testi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait ortalama derecelendirme puanları Tablo 6 ' da gösterilmiştir.

Tablo 6

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Değerlendirilmesinde Kullanılacak Ölçütler

Puan Aralığı	Verilen Puanlar	Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği	İş Doyumu Ölçeği
4,21-5,00	5	Tamamen Katılıyorum	Beni çok tatmin eder
3,41-4,20	4	Katılıyorum	Beni oldukça tatmin eder.
2,61-3,40	3	Kararsızım	Beni orta düzey tatmin eder.
1,81-2,60	2	Katılmıyorum	Beni yeterince tatmin etmez.
1,00-1,80	1	Hiç Katılmıyorum	Beni hiç tatmin etmez.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde belirlenen alt problemler dahilinde, ölçekler aracılığıyla toplanan verilerin analiz edilip incelenmesi sonucu oluşan bulgulara ilişkin istatistiki bilgiler ve yorumlar yer almaktadır. Bu bölümde öncelikli olarak araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik özelliklere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Katılımcı Özellikleri

Çalışmaya katılan, katılımcılara ait yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki deneyim süresi, ilkokulda dersine girdiği sınıf kademesine ait bulgular Tablo 7' de verilmiştir.

Tablo 7

Katılımcı Özellikleri

Demografik Değişkenler		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	215	52,8
	Erkek	192	47,2
Yaş	20-25	74	18,2
	26-30	89	21,9
	31-35	87	21,4
	36-40	84	20,6
	41 ve Üzeri	73	17,9
Eğitim Durumu	Yüksekokul	31	7,6
	Lisans	348	85,5
	Lisansüstü	28	6,9
Mesleki Deneyim	0-5	89	21,9
	6-10	136	33,4
	11-15	29	7,1
	16-20	112	27,5
	21 ve Üzeri	41	10,1
Sınıf Düzeyi	1.Sınıf	126	31,0
	2.Sınıf	97	23,8
	3.Sınıf	93	22,9
	4.Sınıf	91	22,4
Toplam		407	100,0

Tablo 7' de çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri görülmektedir. Tabloya göre, çalışmaya katılanların öğretmenlerin %52,8'i (215) kadın ve %47,2'si (192) erkektir. Öğretmenlerin %18,2'si (74) 20-25 yaş, %21,9'u (89) 26-30 yaş, %21,4'ü (87) 31-35 yaş, %20,6'sı (84) 36-40 yaş ve

%17,9'u (73) 41 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin %7,6' sı (31) yüksekokul, %85,5'i (348) lisans ve %6,9'u (28) lisansüstü mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %21,9'u (89) 0-5 yıl, %33,4'ü (136) 6-10 yıl, %7,1'i (29) 11-15 yıl, %27,5'i (112) 16-20 yıl ve %10,1'i (41) 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Son olarak öğretmenlerin %31'i (126) 1.sınıf, %23,8'i (97) 2.sınıf, %22,9'u (93) 3.sınıf ve %22,4'ü (91) 4.sınıf düzeyinde öğretmenlik yapmaktadır.

Yöneticilerin Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlere göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları düzeyleri beş güç boyuna göre incelenmiş ve duruma ait bulgular Tablo 8' de verilmiştir.

Tablo 8

Yöneticilerin Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyi

Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	SS
Uzmanlık Gücü	407	3,90	1,12
Karizmatik Güç	407	3,65	1,14
Ödüllendirme Gücü	407	3,32	1,23
Yasal Güç	407	4,20	0,87
Zorlayıcı Güç	407	3,11	1,26

Tablo 8' de belirtildiği gibi güç kaynaklarının kullanımına yönelik betimsel istatistikler verilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre "Uzmanlık Gücü" alt boyutunun puan ortalaması ($3,90 \pm 1,12$) yüksek düzeyde, "Karizmatik Güç" alt boyutunun puan ortalaması ($3,65 \pm 1,14$) yüksek düzeyde, "Ödüllendirme Gücü" alt boyutunun puan ortalaması ($3,32 \pm 1,23$) orta düzeyde, "Yasal Güç" alt boyutunun puan ortalaması ($4,20 \pm 0,87$) yüksek düzeyde ve "Zorlayıcı Güç" alt boyutunun puan ortalaması ($3,11 \pm 1,26$) orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Güç kaynakları ölçeğinin uzmanlık gücü alt boyutu. Uzmanlık gücü alt boyutuna ait 13 maddeye ilişkin öğretmenlerin katılım ortalamaları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

Katılımcıların Uzmanlık Gücü Madde Katılım Düzeyi

Uzmanlık	Maddeler	$\bar{X}$
----------	----------	-----------

Gücü	1.Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir.	3,88
	2. Yöneticimiz kendisine iletilen problemlere karşı duyarlıdır.	3,86
	3.Yöneticimiz doğru karar vermek için yeterli araştırma yapar.	3,86
	4. Yöneticimiz karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceğini bilir.	3,84
	5.Yöneticimiz öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacakları hususunda onlara yol gösterir.	3,87
	6.Yöneticimiz yeterli yönetim deneyimine sahiptir.	3,92
	7.Yöneticimiz okulla ilgili yönetsel süreçleri(planlama, karar alma, eş güdümler vb) işleyişinde gerekli ve yeterli bilgiye sahiptir.	3,92
	8.Yöneticimiz öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili (evlilik izni, doğum izni vb.) yeterli düzeyde bilgi sahibidir.	3,98
	9.Yöneticimiz kanun ya da yönetmelikleri doğru yorumlar.	3,95
	10.Yöneticimiz mesleki gelişim faaliyetlerinin katılımına önem verir.	3,89
	11.Yöneticimiz alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirir.	3,90
	12.Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir.	3,89
	13.Yöneticimiz, öğretmenlerin karşılaşabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.	3,89
Toplam		3,90

Tablo 9' a ait bulgular ele alındığında, öğretmenlerin uzmanlık gücü alt boyutunda en çok katılım gösterdiği madde ölçeğin 8. maddesi ($\bar{x}=3,98$) olurken, en az katılım sağladıkları madde ise ölçeğin 4. maddesi ($\bar{x}=3,84$) olarak saptanmıştır.

Güç kaynakları ölçeğinin karizmatik güç alt boyutu. Karizmatik güç alt boyutuna ait 15 maddeye ilişkin öğretmenlerin katılım ortalamaları Tablo 10' da belirtilmiştir.

Tablo 10

Katılımcıların Karizmatik Güç Madde Katılım Düzeyi

	Maddeler	$\bar{x}$
Karizmatik Güç	14.Yöneticimiz eleştiriye açıktır.	3,58
	15.Yöneticimiz öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olur.	3,66
	16.Yöneticimiz karar alırken ilgili olanların görüşünü alır.	3,68
	17.Yönetimiz, öğretmenlerle iletişime yeterli zaman ayırır.	3,71
	18. Yöneticimizin empati becerisi yüksektir.	3,60
	19.Yöneticimiz yaratıcılığa önem verir.	3,64
	20.Yöneticimiz herkese karşı saygılıdır.	3,72
	21.Yöneticimiz çalışmalarında herkese eşit davranır.	3,70
	22. Yöneticimiz insanların sorunlarını dinler.	3,71
	23. Yöneticimiz güven veren bir kişiliğe sahiptir.	3,71
	24.Yöneticimiz ikna etme yeteneğine sahiptir.	3,60
	25.Yöneticimiz gereksiz yere sözü uzatmadan herkesin anlayabileceği bir şekilde konuşur.	3,63
	26.Yöneticimiz uygun zamanlarda diplomatik konuşma becerisine sahiptir.	3,58
	27. Yöneticimiz kaos ortamlarında dahi sakin kalmayı başarır.	3,61
	28. Yöneticimiz öğretmenleri amaçlar doğrultusunda kolay bir biçimde etkiler.	3,61

Toplam	3,65
---------------	-------------

Tablo 10' a ait bulgular ele alındığında, öğretmenlerin karizmatik güç alt boyutunda öğretmenlerin en çok katılım sağladıkları madde ölçeğin 20. maddesi ($\bar{x}=3,72$) olurken en az katılımın sağlandığı maddeler ise ölçeğin 14. ve 26. maddeleridir ($\bar{x}=3,58$).

Güç kaynakları ölçeğinin ödül gücü alt boyutu. Ödül gücü alt boyutuna ait 12 maddeye ilişkin öğretmenlerin katılım ortalamaları Tablo 11' de belirtilmiştir.

Tablo 11

Katılımcıların Ödül Gücü Madde Katılım Düzeyi

	Maddeler	$\bar{x}$
Ödüllendirme Gücü	29.Öğretmenler yüksek performans gösterdiklerinde, yöneticimiz tarafından taktir edilir.	3,52
	30.Öğretmenler,okul yönetimi tarafından verilen görevi başarı ile yerine getirdiğinde övülür.	3,45
	31.Yöneticimiz, öğretmenlerin yeni girişimlerini destekler.	3,44
	32.Yöneticimiz, öğretmenlerin performansları ile ilgili geri bildirimler verir.	3,43
	33.Yöneticimiz, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırır.	3,36
	34.Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.	3,35
	35.Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (OKS, İl sınavları vb..) başarılı olunması durumunda , öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.	3,26
	36. Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarı olan öğrencileri ödüllendirir.	3,27
	37. Yöneticimiz, okul çapında ilk 3'e giren öğrencileri yılsonunda ödüllendirir.	3,21
	38. Yöneticimiz, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurur.	3,20
	39. Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır.	3,25
	40. Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.	3,17
	Toplam	3,32

Tablo 11' de katılımcıların ödül gücü alt boyutuna ait maddelerin katılım ortalamaları incelendiğinde ödül gücü alt boyutunda öğretmenlerin en fazla katılım gösterdikleri madde ölçeğin 29. maddesi ($\bar{x}=3,52$) olurken en az katılım sağlandığı madde ise ölçeğin 40. maddesidir ($\bar{x}=3,17$).

Güç kaynakları ölçeğinin yasal güç alt boyutu. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç alt boyutuna ait 11 maddeye ilişkin öğretmenlerin katılım ortalamaları Tablo 12'de belirtilmektedir.

Tablo 12

Katılımcıların Yasal Güç Madde Katılım Düzeyi

	Maddeler	$\bar{x}$
Yasal Güç	41.Yöneticimiz, öğretmenlerin yasal kurallara uyup uymadığını izler.	4,24
	42.Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.	4,24
	43.Yöneticimiz, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu gibi toplantılarda alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlar.	4,11
	44.Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.	4,12
	45.Yöneticimiz, gerektiğinde yetkisini kullanarak acil veya kritik kararlar verirken yasaları önemser.	4,24
	46.Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser.	4,27
	47.Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.	4,09
	48.Yöneticimiz, yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.	4,24
	49.Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.	4,23
	50.Öğretmenlerin çalışmalarını (planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını v.b) resmi olarak onaylar.	4,30
	51.Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.	4,23
	Toplam	4,20

Tablo 12’ de katılımcıların yasal güç alt boyutuna ait maddelerin katılım ortalamaları incelendiğinde, öğretmenler tarafından en çok katılım gösterildiği madde 50. madde ($\bar{x}=4,30$) iken en az katılım gösterilen madde ise ölçeğin 47. maddesidir ($\bar{x}=4,09$).

Güç kaynakları ölçeğinin zorlayıcı güç alt boyutu. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarından zorlayıcı güç alt boyutuna ait 8 maddeye ilişkin öğretmenlerin katılım ortalamaları Tablo 13’ te belirtilmektedir.

Tablo 13

Katılımcıların Zorlayıcı Güç Madde Katılım Düzeyi

	Maddeler	$\bar{x}$
Zorlayıcı Güç	52.Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıkları durumlarda onları uyarır.	3,19
	53.Öğretmenler etkili nöbet görevini yerine getirmediklerinde, yönetici tarafından uyarılırlar.	3,14
	54.Yöneticimiz, öğretmenlerle yapılan yanlışlar üzerinde uygun zamanlarda görüşür.	3,63
	55.Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda (zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...) genel uyarılarda bulunur.	3,09
	56.Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak, yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır.	3,05
	57.Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.	2,94
	58.Yöneticimiz, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle	2,96

onları uyarır.	
59.Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.	2,88
Toplam	3,11

Tablo 13' te katılımcıların zorlayıcı güç alt boyutuna ait maddelerin katılım ortalamaları incelendiğinde, zorlayıcı güç alt boyutunda öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri madde ölçeğin 54. maddesi ($\bar{x}=3,63$) olurken en az katılım gösteren madde ölçeğin 59. maddesidir ($\bar{x}=2,88$).

Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Demografik Değişkenleri Arasındaki Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, dersine girdiği sınıf kademesi ve mesleki deneyim süresi gibi değişkenlere göre istatistiksel anlamda farklılaşmanın var olup olmadığı analiz edilmiştir.

Güç kaynakları ve yaş değişkeni. Yöneticilerin kullandıkları beş boyuttan oluşan güç kaynaklarının öğretmenlerin sahip olduğu yaş değişkenine göre incelenmesine ilişkin sonuçlar Tablo 14' te belirtilmiştir.

Tablo 14

Katılımcıların Yaş Değişkeni ile Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına ilişkin (ANOVA) Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
Uzmanlık Gücü	(1) 20-25	74	3,01	1,37	21,096	,000*	1<2
	(2) 26-30	89	3,77	1,15			1<3
	(3) 31-35	87	4,02	0,97			1<4
	(4) 36-40	84	4,21	0,82			1<5
	(5) 41 ve üzeri	73	4,41	0,74			2<4 2<5 3<5
Karizmatik Güç	(1) 20-25	74	2,82	1,18	16,004	,000*	1<2
	(2) 26-30	89	3,63	1,27			1<3
	(3) 31-35	87	3,76	1,07			1<4
	(4) 36-40	84	3,82	0,93			1<5
	(5) 41 ve üzeri	73	4,15	0,76			2<5
Ödüllendirme Gücü	(1) 20-25	74	2,58	1,09	10,704	,000*	1<2
	(2) 26-30	89	3,51	1,32			1<3
	(3) 31-35	87	3,44	1,20			1<4

	(4) 36-40	84	3,26	1,22			1<5
	(5) 41 ve üzeri	73	3,77	1,00			
Yasal Güç	(1) 20-25	74	4,1	0,91			
	(2) 26-30	89	4,12	0,87			
	(3) 31-35	87	4,13	0,90	1,848	,119	
	(4) 36-40	84	4,40	0,73			
	(5) 41 ve üzeri	73	4,27	0,88			
Zorlayıcı Güç	(1) 20-25	74	3,30	1,15			
	(2) 26-30	89	3,59	1,08			1>3
	(3) 31-35	87	2,99	1,37	6,840	,000*	2>3
	(4) 36-40	84	2,70	1,18			2>4
	(5) 41 ve üzeri	73	2,92	1,33			2>5

Not:*=p<.05

Tablo 14' te yaş değişkenine göre "Yöneticilerin Kullandığı Güç Kaynakları" ölçeğinin alt boyutlarının puan ortalamalarının farklılaşmasına yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Bulgulara göre; "Uzmanlık Gücü" alt boyutunda ($F_{(4-402)} = 21,096$; $p < .05$), "Karizmatik Güç" alt boyutunda ($F_{(4-402)} = 16,004$; $p < .05$), "Ödüllendirme Gücü" alt boyutunda ($F_{(4-402)} = 10,704$; $p < .05$) ve "Zorlayıcı Güç" alt boyutunda ($F_{(4-402)} = 6,840$; $p < .05$) yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için varyansların homojenlik durumuna göre Tukey ve Games-Howell testleri yapılmıştır.

Test sonuçlarına göre, "Uzmanlık Gücü", "Karizmatik Güç" ve "Ödüllendirme Gücü" alt boyutlarında 20- 25 yaş aralığında olan öğretmenlerin diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha düşük puan aldığı tespit edilmiştir. Bir diğer sonuç, "Uzmanlık Gücü" ve "Karizmatik Güç" alt boyutlarında yaşı 26-30 aralığında olan öğretmenlerin yaşı 41 ve üzeri olan öğretmenlere göre daha düşük puan aldığı tespit edilmiştir. "Uzmanlık Gücü" alt boyutunda yaşı 26-30 aralığında olan öğretmenlerin yaşı 36-40 aralığında olan öğretmenlere göre daha düşük puan aldığı tespit edilmiştir. "Uzmanlık Gücü" alt boyutunda yaşı 31- 35 aralığında olan öğretmenlerin yaşı 41 ve üzeri olan öğretmenlere göre daha düşük puan aldığı tespit edilmiştir.

Bir başka boyut olan "Zorlayıcı Güç" alt boyutunda bakıldığında ise yaşı 26-30 aralığında olan öğretmenlerin diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha

yüksek puan aldığı tespit edilmiştir. Bir diğer sonuç ise yaşı 20- 25 aralığında olan öğretmenlerin yaşı 31-35 aralığında olan öğretmenlere göre daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir. Ancak “Yasal Güç” alt boyutunda ($F_{(4-402)}= 1,848$; $p>.05$) yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Güç kaynakları ve cinsiyet değişkeni. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının beş alt boyutunun öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin sonuçlara yönelik analizlere Tablo 15’ te yer verilmiştir.

Tablo 15

Katılımcıların Cinsiyet Değişkeni ile Yöneticilerin Kullandığı Güç Kaynaklarına ilişkin Bağımsız Gruplar T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Uzmanlık Gücü	Kadın	215	3,70	1,13	-3,705	,000*
	Erkek	192	4,11	1,07		
Karizmatik Güç	Kadın	215	3,48	1,12	-3,109	,002*
	Erkek	192	3,83	1,13		
Ödüllendirme Gücü	Kadın	215	3,15	1,21	-2,991	,003*
	Erkek	192	3,51	1,24		
Yasal Güç	Kadın	215	4,22	0,82	,440	,660
	Erkek	192	4,18	0,92		
Zorlayıcı Güç	Kadın	215	3,12	1,27	,219	,827
	Erkek	192	3,09	1,24		

Not:*= $p<.05$

Tablo 15’ te öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre “Yöneticilerin Kullandığı Güç Kaynakları” ölçeğinin beş alt boyutunun puan ortalamalarının farklılaşma durumuna yönelik yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucu görülmektedir. Bu bağlamda; “Uzmanlık Gücü” alt boyutunda [$t_{(407)}= -3,705$; $p<.05$], “Karizmatik Güç” alt boyutunda [$t_{(407)}= -3,109$; $p<.05$] ve “Ödüllendirme Gücü” alt boyutunda [$t_{(407)}= -2,991$; $p<.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilirken “Yasal Güç” alt boyutunda [$t_{(407)}= ,440$; $p>.05$] ve “Zorlayıcı Güç” alt boyutunda [$t_{(407)}= ,219$; $p>.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların cinsiyet dağılımına bakıldığında “Uzmanlık Gücü”, “Karizmatik Gücü” ve “Ödüllendirme Gücü” boyutunda erkek öğretmenler lehine bir farklılaşma olduğu görülmektedir (Erkek Ort.>Kadın Ort.).

Güç kaynakları ve öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni.

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının beş boyutunun öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine ilişkin sonuçlara Tablo 16’ da verilmiştir.

Tablo 16

Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkeni ile Yöneticilerin Kullandığı Güç Kaynaklarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
Uzmanlık Gücü	(1) Yüksekokul	31	4,51	0,53	5,248	,006*	1>2 1>3
	(2) Lisans	348	3,84	1,14			
	(3) Lisansüstü	28	3,89	1,21			
Karizmatik Güç	(1) Yüksekokul	31	4,50	0,53	11,712	,000*	1>2
	(2) Lisans	348	3,54	1,15			
	(3) Lisansüstü	28	3,95	1,11			
Ödüllendirme Gücü	(1) Yüksekokul	31	4,33	0,85	17,159	,000*	1>2 2<3
	(2) Lisans	348	3,18	1,22			
	(3) Lisansüstü	28	3,93	1,07			
Yasal Güç	(1) Yüksekokul	31	4,23	0,81	,845	,289	
	(2) Lisans	348	4,22	0,87			
	(3) Lisansüstü	28	4,00	0,84			
Zorlayıcı Güç	(1) Yüksekokul	31	3,18	1,54	3,994	,019*	2<3
	(2) Lisans	348	3,05	1,23			
	(3) Lisansüstü	28	3,74	1,12			

Not:*=p<.05

Tablo 16’ da eğitim durumu değişkenine göre “Yöneticilerin Kullandığı Güç Kaynakları” ölçeğinin beş boyutunun sahip olduğu puan ortalamalarının farklılaşma durumuna yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlar analiz edilerek “Uzmanlık Gücü” alt boyutunda ($F_{(2-404)}= 5,248$; $p<.05$), “Karizmatik Güç” alt boyutunda ($F_{(2-404)}= 11,712$; $p<.05$), “Ödüllendirme Gücü” alt boyutunda ($F_{(2-404)}= 17,159$; $p<.05$) ve “Zorlayıcı Güç” alt boyutunda ($F_{(2-404)}= 3,994$; $p<.05$) eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık elde edilmiştir.

Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için varyansların homojenlik durumuna göre Tukey ve Games-Howell testleri yapılmıştır. Yapılan test sonuçlarına göre, “Uzmanlık Gücü”, “Karizmatik Güç” ve “Ödüllendirme Gücü” alt boyutlarında yüksekokul mezunu olan

öğretmenlerin lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir. Analizde elde edilen bir başka bulgu ise, “Ödüllendirme Gücü” alt boyutunda lisans mezunu olan öğretmenlerin lisansüstü mezunu olan öğretmenlere göre daha düşük puan aldığı tespit edilmiştir. Analizde başka önemli bir bulgu, “Zorlayıcı Güç” alt boyutunda lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha yüksek puan aldığı tespit edilmesidir. Son olarak “Yasal Güç” alt boyutuna bakıldığında ise ($F_{(2-404)}=,845$; $p>.05$) eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Güç kaynakları ve öğretmenin dersine girdiği sınıf değişkeni.

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin derse girdikleri sınıf düzeyleri değişkenine ilişkin sonuçlar Tablo 17’ de verilmiştir.

Tablo 17

Katılımcıların Dersine Girdiği Sınıf Düzeyi ile Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Sınıf Düzeyi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
Uzmanlık Gücü	(1) 1.Sınıf	126	3,12	1,23	38,532	,000*	1<2
	(2) 2.Sınıf	97	4,06	0,94			1<3
	(3) 3.Sınıf	93	4,26	0,86			1<4
	(4) 4.Sınıf	91	4,40	0,78			2<4
Karizmatik Güç	(1) 1.Sınıf	126	3,05	1,29	20,425	,000*	1<2
	(2) 2.Sınıf	97	3,71	1,05			1<3
	(3) 3.Sınıf	93	3,96	0,92			1<4
	(4) 4.Sınıf	91	4,07	0,86			
Ödüllendirme Gücü	(1) 1.Sınıf	126	2,95	1,29	5,891	,001*	1<2
	(2) 2.Sınıf	97	3,40	1,20			1<3
	(3) 3.Sınıf	93	3,57	1,14			1<4
	(4) 4.Sınıf	91	3,48	1,19			
Yasal Güç	(1) 1.Sınıf	126	3,98	0,83	5,839	,001*	1<2
	(2) 2.Sınıf	97	4,29	0,87			1<3
	(3) 3.Sınıf	93	4,17	0,94			1<4
	(4) 4.Sınıf	91	4,46	0,75			
Zorlayıcı Güç	(1) 1.Sınıf	126	3,61	0,66	12,371	,000*	1>2
	(2) 2.Sınıf	97	3,04	1,22			1>3
	(3) 3.Sınıf	93	2,64	1,26			1>4
	(4) 4.Sınıf	91	2,96	1,31			

Not:*= $p<.05$

Tablo 17’ de sınıf düzeyi değişkenine göre “Yöneticilerin Kullandığı Güç Kaynakları” ölçeğinin beş boyutuna ilişkin puan ortalamalarının farklılaşma durumuna yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Bu kapsamda oluşturulan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; “Uzmanlık Gücü” alt boyutunda ($F_{(3-403)} = 38,532$; $p < .05$), “Karizmatik Güç” alt boyutunda ($F_{(3-403)} = 20,425$; $p < .05$), “Ödüllendirme Gücü” alt boyutunda ($F_{(3-403)} = 5,891$; $p < .05$), “Yasal Güç” alt boyutunda ($F_{(3-403)} = 5,839$; $p < .05$) ve “Zorlayıcı Güç” alt boyutunda ($F_{(3-403)} = 12,371$; $p < .05$) sınıf düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Analizde ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için varyansların homojenlik durumuna göre Tukey ve Games-Howell testleri yapılmıştır. Bu bağlamda test sonuçlarına göre, “Uzmanlık Gücü”, “Karizmatik Güç”, “Ödüllendirme Gücü” ve “Yasal Güç” alt boyutlarında 1. sınıflara eğitim veren öğretmenlerin diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha düşük puan aldığı tespit edilmiştir. Yine analiz sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise “Uzmanlık Gücü” alt boyutunda 2. sınıflara eğitim veren öğretmenlerin 4. sınıflara eğitim veren öğretmenlere göre daha düşük puan aldığı yönündedir. Son olarak “Zorlayıcı Güç” alt boyutuna bakıldığında ise 1. sınıflara eğitim veren öğretmenlerin diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir.

Güç kaynakları ve öğretmenlerin mesleki deneyim süresi değişkeni.

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının beş boyutuyla birlikte öğretmenlerin mesleki deneyim süresi değişkenine ilişkin sonuçlar Tablo 18’ de verilmiştir.

Tablo 18

Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Deneyim	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
Uzmanlık Gücü	(1) 0-5	89	3,12	1,34	23,677	,000*	1<2
	(2) 6-10	136	4,05	0,97			1<4
	(3) 11-15	29	3,25	1,17			1<5
	(4) 16-20	112	4,27	0,75			2>3
	(5) 21 ve üzeri	41	4,46	0,81			4>3

Karizmatik Güç	(1) 0-5	89	2,97	1,25	16,903	,000*	1<2
	(2) 6-10	136	3,83	1,08			1<4
	(3) 11-15	29	3,08	1,27			1<5
	(4) 16-20	112	3,87	0,87			2<5
	(5) 21 ve üzeri	41	4,27	0,77			2>3
Ödüllendirme Gücü	(1) 0-5	89	2,56	1,11	8,085	,000*	4>3
	(2) 6-10	136	3,55	1,24			5>3
	(3) 11-15	29	3,06	1,25			1<2
	(4) 16-20	112	3,37	1,16			1<4
	(5) 21 ve üzeri	41	3,82	1,07			1<5
Yasal Güç	(1) 0-5	89	4,12	0,89	4,403	,002*	
	(2) 6-10	136	4,21	0,86			
	(3) 11-15	29	3,68	0,93			2>3
	(4) 16-20	112	4,39	0,75			4>3
	(5) 21 ve üzeri	41	4,24	0,94			
Zorlayıcı Güç	(1) 0-5	89	3,44	1,13	6,215	,000*	
	(2) 6-10	136	3,33	1,19			
	(3) 11-15	29	2,68	1,52			1>4
	(4) 16-20	112	2,76	1,22			2>4
	(5) 21 ve üzeri	41	2,87	1,35			

Not:*=p<.05

Tablo 18’ de öğretmenlerin mesleki deneyim değişkenine göre “Yöneticilerin Kullandığı Güç Kaynakları” ölçeğinin beş alt boyutuna ilişkin puan ortalamalarının farklılaşma durumuna yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Bu bağlamda bulgulara göre; “Uzmanlık Gücü” alt boyutunda ($F_{(4-402)}= 23,677$; $p<.05$), “Karizmatik Güç” alt boyutunda ($F_{(4-402)}= 16,903$; $p<.05$), “Ödüllendirme Gücü” alt boyutunda ($F_{(4-402)}= 8,085$; $p<.05$), “Yasal Güç” alt boyutunda ($F_{(4-402)}= 4,403$; $p<.05$) ve “Zorlayıcı Güç ” alt boyutunda ($F_{(4-402)}= 6,215$; $p<.05$) mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık elde edilmiştir.

Verilerin analizi sonrasında ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için varyansların homojenlik durumuna göre Tukey ve Games-Howell testleri yapılmıştır. Yapılan test sonuçlarına göre, “Uzmanlık Gücü”, “Karizmatik Güç” ve “Ödüllendirme Gücü” alt boyutlarında mesleki deneyimi 0-5 yıl arasında olan öğretmenlerin diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha düşük puan aldığı tespit edilmiştir. Analizde elde edilen bir başka bulgu ise “Uzmanlık Gücü”, “Karizmatik Güç” ve “Yasal Güç” alt

boyutlarında mesleki deneyimi 6-10 yıl ve 16-20 yıl aralığındaki öğretmenlerin mesleki deneyimi 11-15 yıl aralığındaki öğretmenlere göre daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir. Diğer bir boyut olan “Karizmatik Güç” alt boyutunda mesleki deneyimi 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin mesleki deneyimi 21 yıl ve üzeri aralığındaki öğretmenlere göre daha düşük puan aldığı tespit edilmiştir. Tablo’ ya göre; “Uzmanlık Gücü” ve “Karizmatik Güç” alt boyutlarında mesleki deneyimi 11-15 yıl arasındaki öğretmenlerin mesleki deneyimi 21 yıldan fazla olan öğretmenlere göre daha düşük puan aldığı görülmektedir. Son olarak “Zorlayıcı Güç” alt boyutunda, mesleki deneyimi 0-5 yıl ve 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin mesleki deneyimi 16-20 yıl arasındaki öğretmenlere göre daha yüksek puan aldığı da çalışmadan elde edilen bulgulardan birisidir.

Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin iş doyumu düzeyine ilişkin bulgular Tablo 19’ da sunulmuştur.

Tablo 19

Katılımcıların İş Doyumu Düzeyleri

Ölçek	N	$\bar{X}$	SS
İş Doyum Ölçeği	407	3,40	0,98

Tablo 19’ da belirtildiği gibi öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri incelendiğinde çalışmaya katılan öğretmenlerin çalışmada kullanılan ölçekten aldığı ortalama puanlar ile standart sapma değerleri verilmiştir. Bu istatistik sonucunda “İş Doyum” ölçeğinin puan ortalaması ($3.40 \pm 0,98$), ortalama düzeyde olduğu yorumu yapılabilir.

İş doyumu ölçeği madde katılım düzeyleri. Öğretmenlere göre, İş doyumu ölçeğine ait 14 maddenin, madde katılım ortalamaları Tablo 20’ de belirtilmektedir.

Tablo 20

Katılımcıların İş Doyumu Ölçeği Madde Katılım Ortalamaları

Ölçek	Maddeler	$\bar{X}$
	1.İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	3,52

İş Doyum Ölçeği	2.Aldığım maaş ve ücretin miktarı	1,65
	3.İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı	3,38
	4.İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim	3,71
	5.Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi	3,70
	6.İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu	3,52
	7.İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansının olması	3,80
	8.Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik	3,70
	9.Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi	2,21
	10.İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağının olması	3,66
	11.Okulumun, geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi	3,66
	12.Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması	3,77
	13.Okuldaki rekabet fırsatı	3,69
	14.Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu	3,76
	Toplam	3,40

Tablo 20' de katılımcıların iş doyumu ölçeğine ait 14 maddenin katılım ortalamaları incelendiğinde öğretmenlerin en fazla iş doyumu sağladıkları madde ölçeğin 7. maddesi ($\bar{x}=3,80$) olurken, öğretmenlerin en az doyum sağladıkları madde ölçeğin 2. maddesi ($\bar{x}=1,65$) olarak saptanmıştır.

Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri ve Demografik Değişkenler Arasındaki Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri yaş, cinsiyet, eğitim durumu, dersine girdiği sınıf kademesi ve mesleki deneyim değişkenleri açısından istatistiki yönden farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

İş doyumu ve yaş değişkeni. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ve yaş değişkenine ilişkin bulgulara Tablo 21' de yer verilmiştir.

Tablo 21

Katılımcıların Yaş Değişkeni İle İş Doyumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
İş Doyum Ölçeği	(1) 20-25	74	3,20	1,10	5,303	,000*	1<5 2<5 3<5 4<5
	(2) 26-30	89	3,41	1,03			
	(3) 31-35	87	3,30	1,08			
	(4) 36-40	84	3,29	0,83			
	(5) 41 ve üzeri	73	3,86	0,69			

Not:*=p<.05

Tablo 21’ de öğretmenlerin yaş değişkenine göre “İş Doyum” ölçeğinin puan ortalamasının farklılaşma durumuna yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre; “İş Doyum” ölçeğinin ortalama puanında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ($F_{(4-402)} = 5,303$; $p < .05$).

Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için varyansların homojenlik durumuna göre Tukey ve Games-Howell testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, yaşı 41 ve üzerinde olan öğretmenlerin diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir.

İş doyumu ve cinsiyet değişkeni. Öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel anlamda değişim olup olmadığını belirlemeye ilişkin sonuçlar Tablo 22’ de sunulmuştur.

Tablo 22

Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine göre İş Doyumuna İlişkin Bağımsız Gruplar T- Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
İş Doyum Ölçeği	Kadın	215	3,35	1,01	-1,172	,242
	Erkek	192	3,46	0,96		

Not:*= $p < .05$

Tablo 22’ de cinsiyet değişkenine göre “İş Doyum” ölçeğinin puan ortalamasının farklılaşma durumuna yönelik yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucu görülmektedir. Bağımsız gruplar t-testi sonucuna göre; “İş Doyum” ölçeğinin ortalama puanında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir [$t_{(407)} = -1,172$; $p > .05$].

İş doyumu ve eğitim durumu değişkeni. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ve eğitim durumu değişkenine ilişkin sonuçlar Tablo 23’ te belirtilmiştir.

Tablo 23

Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine göre İş Doyumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
İş Doyum Ölçeği	(1) Yüksekokul	31	4,19	0,59	11,231	,000*	1>2 1>3
	(2) Lisans	348	3,33	0,98			
	(3) Lisansüstü	28	3,45	1,06			

Not:*=p<.05

Tablo 23' te eğitim durumu değişkenine göre "İş Doyum" ölçeğinin puan ortalamasının farklılaşma durumuna yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; "İş Doyum" ölçeğinin ortalama puanında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ($F_{(2-404)}=11,231$; $p<.05$). Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için varyansların homojenlik durumuna göre Tukey ve Games-Howell testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, yüksekokul mezunu öğretmenlerin puan ortalamalarının lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin puan ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İş doyumu ve öğretmenlerin dersine girdikleri sınıf kademesi değişkeni. Öğretmenlerinin iş doyumu ve ilkokulda dersine girdiği sınıf kademesi değişkenine ilişkin bulgular Tablo 24' te belirtilmiştir.

Tablo 24

Katılımcıların Dersine Girdiği Sınıf Düzeyi Değişkenine göre İş Doyumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek	Sınıf Düzeyi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
İş Doyumu Ölçeği	(1) 1.Sınıf	126	3,15	1,13	5,145	,002*	1<3 1<4
	(2) 2.Sınıf	97	3,37	0,98			
	(3) 3.Sınıf	93	3,62	0,85			
	(4) 4.Sınıf	91	3,56	0,82			

Not:*=p<.05

Tablo 24' te sınıf düzeyi değişkenine göre "İş Doyum" ölçeğinin puan ortalamasının farklılaşma durumuna yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; "İş Doyum" ölçeğinin ortalama puanında sınıf düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ($F_{(3-403)}=5,145$; $p<.05$). Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek

için varyansların homojenlik durumuna göre Tukey ve Games-Howell testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, 1. sınıflara eğitim veren öğretmenlerin puanları 3. sınıflara ve 4. sınıflara eğitim veren öğretmenlerin puanlarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

İş doyum ve mesleki deneyim süresi değişkeni. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve mesleki deneyim süresine ilişkin sonuçlar Tablo 25’ te gösterilmektedir.

Tablo 25

Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine göre İş Doyumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek	Mesleki Deneyim	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
İş Doyum Ölçeği	(1) 0-5	89	3,27	1,10	8,742	,000*	3<1
	(2) 6-10	136	3,51	1,01			3<2
	(3) 11-15	29	2,58	0,97			3<4
	(4) 16-20	112	3,42	0,83			3<5
	(5) 21 ve üzeri	41	3,88	0,62			1<5

Not:*=p<.05

Tablo 25’ te mesleki deneyim değişkenine göre “İş Doyum” ölçeğinin puan ortalamasının farklılaşma durumuna yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; “İş Doyum” ölçeğinin ortalama puanında mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ($F_{(4-402)}=8,742$; $p<.05$). Ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için varyansların homojenlik durumuna göre Tukey ve Games-Howell testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, mesleki deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenlerin puanları diğer gruptaki öğretmenlerin puanlarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer sonuç ise mesleki deneyimi 0-5 yıl olan öğretmenlerin puanları mesleki deneyimi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin puanlarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının boyutları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan pearson korelasyon testi sonuçları Tablo 26’ da belirtilmiştir.

Tablo 26

Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki

Ölçekler	1	2	3	4	5	6
(1) İş Doyumu Ölçeği	1					
(2) Uzmanlık Gücü	,525*	1				
(3) Karizmatik Güç	,599*	,879*	1			
(4) Ödüllendirme Gücü	,595*	,633*	,839*	1		
(5) Yasal Güç	,142*	,391*	,264*	,084	1	
(6) Zorlayıcı Güç	,102*	-,130*	,010	,250*	,093	1

Not:*=p<.05

Tablo 26’ da “İş Doyumu” ölçeği ile “Yöneticilerin Kullandığı Güç Kaynakları” ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna bakıldığında; “İş Doyumu” ölçeği ile “Uzmanlık Gücü” alt boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir [$r_{(407)} = ,525$; $p < .05$]. “ Karizmatik Güç ” alt boyutuna bakıldığında öğretmenlerin iş doyumu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir [$r_{(407)} = ,599$; $p < .05$]. Elde edilen bir başka bulgu ise İş Doyumu” ölçeği ile “Ödüllendirme Gücü” alt boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir [$r_{(407)} = ,595$; $p < .05$].

“İş Doyumu” ölçeği ile “Yasal Güç” alt boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında ise pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir [$r_{(407)} = ,142$; $p < .05$]. Son olarak “İş Doyumu” ölçeği ile “Zorlayıcı

Güç” alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir [$r_{(407)} = ,102$; $p < .05$].

Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının alt boyutlarıyla birlikte sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu üzerindeki etkilerinin yordanması amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 27’ de belirtilmiştir.

Tablo 27

Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları Öğretmenlerin İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,314	,221		5,942	,000
Uzmanlık Gücü	,154	,084	,176	1,847	,065
Karizmatik Güç	,133	,111	,154	1,199	,231
Ödüllendirme Gücü	,276	,069	,346	3,977	,000
Yasal Güç	,000	,052	,000	,009	,993
Zorlayıcı Güç	,029	,036	,037	,797	,426
R=,628		R²=,394			
F₍₅₋₄₀₆₎=52,165		p=,000			

Not:*= $p < .05$

Tablo 27’ de yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri üzerinde yordama durumunun belirlenmesi için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, “Uzmanlık Gücü”, “Karizmatik Güç”, “Ödüllendirme Gücü”, “Yasal Güç” ve “Zorlayıcı Güç” ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($R = ,628$, $R^2 = ,394$; $F_{(5-406)} = 52,165$; $p < ,05$). Araştırmada elde edilen önemli bir bulgu, söz konusu değişkenler ile birlikte iş doyumundaki değişimin %39,4’ünü açıklamaktadır. Bir başka yönden standartlaştırılmış regresyon katsayılarına (β) göre yordayıcı değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki önem sırası, “Ödüllendirme Gücü” ($\beta = ,346$), “Uzmanlık Gücü” ($\beta = ,176$), “Karizmatik Güç” ($\beta = ,154$) ve “Zorlayıcı Güç” ($\beta = ,037$) şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Regresyon katsayılarının anlamlılık

testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerden sadece “Ödüllendirme Gücü” ($p<.05$) değişkeni iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Regresyon analizinin sonucuna göre iş doyumunu yordayan regresyon denklemi ise şu şekildedir verilmektedir:

$$[\text{İş Doyumu} = (.154 * \text{Uzmanlık Gücü}) + (.133 * \text{Karizmatik Güç}) + (.276 * \text{Ödüllendirme Gücü}) + (.000 * \text{Yasal Güç}) + (.029 * \text{Zorlayıcı Güç}) + (1,314)]$$

Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmmanın bu kısmında bulgular dahilinde ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmış ve benzer, aykırı literatür çalışmaları temel alınarak tartışılmıştır. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak, literatüre katkı sunması ve gelecek araştırmalara, uygulamalara destekleyici nitelikte rehber olmasına yönelik önerilere yer verilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının düzeyleri incelendiğinde karizmatik güç, uzmanlık gücü ve yasal gücü yüksek düzeyde, ödül gücü ve zorlayıcı gücünde orta düzeyde kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler açısından bulgular incelendiğinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarından en fazla yasal gücü ardından sırasıyla uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü kullandıkları görülmektedir. İlgili literatüre bakıldığında Altinkurt ve Yılmaz (2012a); Özhan (2016); Apak (2016); Argon ve Dilekçi (2016); Uğur (2018); Pamuk (2018) Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) tarafından yapılan araştırmalar araştırmadan elde edilen sonucu destekler niteliktedir.

Karizmatik güç düzeyinin yüksek çıkmasındaki nedene bakıldığında örgüt içerisinde iletişimi ve etkileşimi ön plana alması doğru bir biçimde kullanıldığında bireyleri etkilemede önemli bir faktör olmasından kaynaklandığı yorumu yapılabilir. Okul yöneticisinin öğretmenlere karşı saygılı bir biçimde davranması karizmatik gücün yüksek çıkmasında önemli bir etmendir. Karizmatik güçte kaynak direkt olarak liderin bireysel özellikleriyle ilişkilidir (Shetty, 1978; akt. Koçel, 2011). Karizmatik gücün etkin olduğu okullarda lider çalışanlar tarafından istenilen bir bireydir. Örgüt içerisinde çalışanları iletişim ve ikna becerisiyle etkisi altına alarak örgütü amaçlarına ulaştırmada öncülük sağlayacağı düşünülebilir. Literatüre bakıldığında araştırmada ortaya atılan sonuç Aslan (2009) ve Kayalı (2011) tarafından yapılan çalışmaların bulguları araştırmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Araştırmada uzmanlık gücü incelendiğinde, uzmanlık gücü ile karizmatik gücün ortalamalarının bir birine yakın olması bu iki güç unsuru arasında bir bağlamın olduğu şeklinde yorumlanabilir. Öğretmen algılarına göre uzmanlık gücü düzeyinin yüksek çıkması çalışanlar tarafından yöneticinin bilgili olduğu ve bilgisi dahilinde çalışanlara güven vererek rehberlikte bulunduğu, personelin özlük hakları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olduğu için doğacak mağduriyetlerin önüne geçildiği düşünülebilir. Çünkü örgütler için bilgi hedefe ulaşmada önemli bir güçtür (Bayrak, 2001).

Çalışmada yasal güç boyutunun yüksek kullanım göstermesi araştırmaya katılan öğretmen grubunun ağırlıklı olarak genç öğretmenlerden oluşması sebebiyle okul yöneticilerinin yönetmeliği uygulamak ve genç öğretmenlere öğretmek amacıyla kullandığı düşünülebilir. Ayrıca yasal güç boyutunda yapılan tüm iş ve işlemlerin yönetici tarafından resmi bir şekilde kayıt altına alınması öğretmen açısından güven verici bir eylem olarak algılandığı şeklinde yorumlanabilir. Yasal güçte çalışanlar yöneticilerin talimat verme ve yönetmeliği uygulama davranışını sergilediklerini, kendilerinin de verilen talimatlara uygun bir biçimde davranış sergileme sorumluluğunun olduğunu farkındadır. Bir başka açıdan öğretmenlere göre yasal güç boyutunda yöneticiler tarafından sürekli sınıflarında gözlem altında bulunmamaları yasal güç boyutunu olumlu yönde etkilemektedir. Ancak yasal gücün yoğun bir biçimde kullanımı örgüt içerisinde çatışma ve iletişimsizlik sorularının oluşmasına neden olmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2012a). Zafer (2008); Çavuş ve Harbalıoğlu (2016); Apak (2016); Yorulmaz (2014); Özhan (2016); Taş (2017) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri tarafından en çok yasal gücün kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ödül gücü kullanım düzeyinin orta seviyede belirlenmesi verilen hizmetin kalitesi açısından önemli bir faktördür. Ödül gücünün orta düzey veya alt düzeyde kullanımı öğretmenlerin verdikleri emeğin karşılığını tam anlamda alamamaları ve ortaya koydukları performansın yöneticiler tarafından üst makamlara duyurulmamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanların motivasyonu çok önemlidir. Bu yüzden çalışanlar üzerinde motivasyonla ilişkisi olan ödül gücünün yöneticiler tarafından

kullanılması gerekmektedir. Bir başka açıdan okul yöneticileri sürekli olarak ödül gücü kullanarak yapılan her iş sonucu örgüt içerisinde çalışanlarda tatmin edilme beklentisi oluşturmaktadır (Çömert, 2014). İlgili literatüre bakıldığında Altinkurt ve Yılmaz (2012a); Demir (2017); Zafer 'in (2008) yaptıkları çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Çalışmada öğretmenlerin algılarına göre baskı ve zorlamaya dayanan zorlayıcı gücün yöneticiler tarafından kullanım düzeyi diğer güç kaynaklarına göre daha alt seviyede görülmüştür. Bu sonucun ortaya çıkmasında katılımcıların zorlayıcı güç alt boyutundaki maddelere katılımcıların verdiği cevaplar dahilinde okul yöneticilerinin sürekli olarak öğretmeni uyarmaya dayalı bir davranış içerisinde olmalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Zorlayıcı gücün diğer güç kaynaklarına göre daha az kullanımı olumlu bir sonuç olarak yorumlanabilir. Çünkü bu güç kaynağının yoğun olarak kullanımı, örgüt içerisinde çalışanların yaptıkları işlerden dolayı ceza almalarını ve kendilerini tehdit, baskı altında görmelerine yol açmaktadır (Memduhoğlu ve Turan, 2016). Yoğun hizmetin görüldüğü okul ortamlarında yöneticiler tarafından öğretmenler üzerinde zorlayıcı gücün uygulanması olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilir. İlgili literatüre bakıldığında Memduhoğlu ve Turan (2016); Diş (2015); Kayalı (2011); Özhan (2016); Karaman (2015); Demir (2014) tarafından yapılan çalışmalarda yöneticiler tarafından zorlayıcı gücün diğer güç kaynaklarından daha az kullanıldığı ve bu yönden yapılan çalışmayla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenlerin yaş değişkeni açısından incelendiğinde uzmanlık gücü, ödül gücü, karizmatik güç ve zorlayıcı güç alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılırken yasal güç boyutunda farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Apak (2016) yaptığı çalışmada yasal güç alt boyutunda yaş ile anlamlı farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda yöneticileri yönetmeliğin gereklerini yerine getirme sürecinde yaş ayrımı yapmaksızın herkese eşit davrandıkları yorumu yapılabilir. Öğretmenlerin yaşları ilerledikçe okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak uzmanlık ve karizmatik gücü kullandıklarına yönelik algıları arttığı araştırma sonuçları arasındadır (Bayrak, 2001). İleriki yaş

gruplarında olan öğretmenlerin tecrübeleri ve bilgi düzeyleri işine hakim olmaları açısından yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyaçlarını giderebilmek adına kendilerini geliştirme yoluna giderler. Üst yaş grubu öğretmenlerle bilgi paylaşımında bulunmak ve öğretmenleri kendi etkisi altına alabilmek için daha çok uzmanlık ve karizmatik güce başvurdıkları düşünülebilir. Araştırmaya göre ilkökul yöneticileri 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlere diğer öğretmenlerden daha düşük seviyede ödül gücü kullanmaktadır. Bu sonuca istinaden yaş seviyesi arttıkça yöneticilerin öğretmenleri pasif durumdan daha aktif bir duruma getirmek ve mesleki açıdan gerekli olan motivasyonu yükseltmek için ileriki yaş gruplarında daha fazla ödül gücüne yöneldikleri söylenebilir. Koşar (2008) tarafından yapılan çalışma bu sonucu destekler niteliktedir. Ödül gücünün tersi sayılabilecek nitelikte olan zorlayıcı güç ise yöneticilerin daha küçük yaş gruplarında bulunan öğretmenler üzerinde uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Burada göreve yeni başlayan genç öğretmenlerin özgürlükçü bir ortamdan gelerek sorumluluklarının artması ve okulun atmosferine, yasal prosedürlere uyum sağlaması sürecinde yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışların zorlayıcı güç unsuru olarak algılanmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Polat (2010); Argon, Yıldırım ve Kurt (2014); Apak (2016) tarafından yapılan çalışma bu sonucu destekler niteliktedir.

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının cinsiyet değişkeni açısından sonuçları incelendiğinde uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödüllendirme gücü cinsiyete göre anlamlı farklılaşma gösterirken zorlayıcı güç ve yasal güç boyutunda anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yönden Özkul tarafından 2018 yılında yapılan çalışmayla benzerlik göstermektedir. Araştırmada anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu güç kaynaklarının erkek öğretmenler lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda yöneticilerin uzmanlık gücü açısından değerlendirildiğinde erkek öğretmenler üzerinde bilgi paylaşımında iletişim kurmada ve etki altına alma noktasında kadın öğretmenlere göre daha etkili olduğu yorumu yapılabilir. Uğurlu ve Demir (2016) tarafından yapılan çalışma araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Zafer (2008); Demir (2017); Pars (2017); Özhan(2016); Nartgün ve Arıcı (2016); Helvacı ve Kayalı (2011); Karaman (2015); Polat (2010) ise yaptıkları çalışmalarda yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının cinsiyet değişkeni

açısından anlamlı derecede farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yasal güç ve zorlayıcı güç alt boyutundan cinsiyet açısından anlamlı bir farklılaşmanın görülmemesi yöneticilerin kadın erkek ayrımı yapmadan yönetmeliği ve yönetmeliğe uymamanın sonucundaki yaptırımları uyguladığı yorumu yapılabilir.

Araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni açısından incelendiğinde ödüllendirme gücü, karizmatik güç, uzmanlık gücü ve zorlayıcı güç alt boyutlarında anlamlı farklılaşma görülürken yasal güç alt boyutunda anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Zafer (2008) tarafından yapılan çalışmada araştırmadan farklı olarak zorlayıcı güç alt boyutunda da farklılaşma olmadığı ortaya koyulmuştur. İlgili literatüre bakıldığında Argon, Yıldırım ve Kurt (2014); Özhan (2016); Demir (2017); Özkul (2018) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenlerin eğitim durumlarıyla yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları arasında anlamlı bir farklılaşma görülememektedir. Ödüllendirme gücü alt boyutuna bakıldığında yüksek okul mezunu öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak amacıyla yöneticiler tarafından ödüllendirildiği yorumu yapılabilir. Burada ileriki yaşlarda oluşacak tükenmişliğin önüne geçilmesi amaçlandığı söylenebilir. Zafer ve Titrek (2009) tarafından yapılan çalışma bu sonucu destekler niteliktedir. Ödüllendirme alt boyutunda lisansüstü öğretmenlerin lisans mezunlarına göre daha yüksek puan almasında akademik bilgilerini kullanarak yenilikçi atılım ve projeler üretilmesi sonucu ödüllendirildiği düşünülebilir. Lisansüstü mezunu öğretmen algılarına bakıldığında zorlayıcı güç boyutunda lisans öğrencilerine göre daha fazla çıktığı görülmektedir. Burada lisansüstü mezunu öğrencilerin yöneticilerden akademik düzey ve yenilik anlamında çok büyük beklentiler içerisinde oldukları ancak kendilerini yeniliğe kapatan yöneticiler tarafından sürekli engellendikleri ve yaptırıma maruz kaldıkları yorumu yapılabilir. Polat (2010) tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyi arttıkça yöneticilerin daha çok zorlayıcı güce başvurdıklarını ortaya koyarak araştırmayı destekler nitelikte bir durumu ifade etmiştir.

Araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin dersine girdiği sınıf kademesi değişkeni açısından bulguları incelendiğinde örgütsel güç kullanımı alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. İlkokul sınıf kademesi arttıkça uzmanlık gücü ve karizmatik gücü alt boyutun kullanımında artış olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İlkokul 4.sınıf düzeyinde yönetici tarafından uzmanlık gücünün kullanılmasında öğretmen ve öğrenci açısından akademik bilgilerin ağırlıklı olduğu sınıf kademesinde yönetici öğretmenlerin sürekli gelişimini sağlamak adına uzmanlık gücü kullanımına yoğunlaştığı gözlemlenebilir. Araştırma bulgularında uzmanlık gücü alt boyutunda 2. sınıf eğitim veren öğretmenlerin 4. sınıflara eğitim veren öğretmen algılarına göre yöneticilerin daha az uzmanlık gücünü kullandığı görülmüştür. Pandemi ve salgın hastalıklar sürecinde okula devamının sağlanamadığı öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun 1. sınıf düzeyinde olmasından dolayı öğretmenin yönetimle iletişimini azaltıp daha çok sınıfına odaklanmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Aynı sınıf kademesinde bulunan öğretmenlerle sürekli koordinasyonlu bir biçimde çalışılması adına sağlam iletişim kurma ve etkisi altında yönlendirme isteği sonucu karizmatik güç kullanımı da yönetici ve öğretmen açısından önemli görülmektedir. Ödüllendirme gücü alt boyutu incelendiğinde 1. sınıf öğretmenlerine yöneticiler tarafından en az ödüllendirme gücü kullanıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun sebebi ilkokullarda il, ilçe ve okul bazında yapılan yarışma ve törenlerde genellikle üst kademe sınıflardan öğrenci katılımının sağlanmasının sonucu olarak yorumlanabilir. Yasal güç boyutu incelendiğinde ise 1. Sınıf öğretmenlerine göre yöneticiler tarafından daha az yasal güç kullanıldığı sonucuna varılmıştır. Burada 1. Sınıf öğretmenlerinin daha küçük yaş gruplarına hitap etmesi ve okuma yazma öğretiminin sağlanması için emek harcadıklarından yönetici tarafından gerek evrak işleri gerekse yasal prosedür yönünden esneklik tanındığı söylenebilir. Ancak zorlayıcı güç boyutuna bakıldığında tersi bir sonuca ulaşılmış ve 1.sınıf öğretmenlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynağı olan zorlayıcı gücün diğer kademelere göre daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç okula ataması yapılan mesleki deneyiminin başında olan öğretmenlerin 1.sınıfa öğretmen olarak verilmesinden kaynaklanabilir. Yönetici konumundaki okul müdürünün 1.sınıf seviyesinde tüm öğrencilerin okuma yazmaya geçirilmesi için öğretmenleri baskıladığı düşünülebilir. İlgili literatüre bakıldığında bu değişkeni inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenlerin mesleki deneyim süresi değişkeni açısından incelendiğinde örgütsel güç kaynaklarının tüm boyutları ile mesleki deneyim değişkeni arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir. Ancak Girgin (2019); Bozaykut (2009) ve Kayalı (2011) tarafından yapılan çalışmada mesleki deneyim ile yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları arasında anlamlı bir farklılaşma elde edilememiştir. Mesleki deneyim süresi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre yöneticiler daha çok ödüllendirme gücünü kullanmaktadır. Yönetici meslekte ilerleyen öğretmenin tükenmişlik duygusunu en az seviyeye indirmek ve motivasyonunu artırmak için ödüllendirme gücüne başvurduğu düşünülebilir. Göreve yeni başlayan öğretmenin daha dinamik olduğu ve tükenmişlik duygusunun oluşmadığı düşünüldüğünde 0-5 yıl kıdemindeki öğretmenlerde yöneticinin ödül gücüne başvurma ihtiyacı olmadığı yorumu yapılabilir. İlgili alan yazına bakıldığında Titrek ve Zafer (2009) ; Aydın (2016); Yorulmaz (2014); Özkul (2018) tarafından yapılan çalışmalar ulaşılan sonucu destekler niteliktedir. Ancak ilgili literatür incelendiğinde çıkan sonuçla benzerlik göstermeyen çalışmalarda bulunmaktadır. Memduhoğlu ve Turan (2014); Aslanargun (2009); Polat (2010) tarafından yapılan çalışmalarda mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yöneticiler tarafından daha fazla ödüllendirdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Karizmatik güç ve uzmanlık gücü alt boyutuna bakıldığında mesleki deneyim süresi arttıkça karizmatik güç boyutunun kullanımında artış sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Özhan (2017) ve Zafer (2008); Argon ve Dilekçi (2016) tarafından yapılan araştırmalarda elde edilen sonuç çalışmamızı destekler niteliktedir. Burada ileriki yaş grubundaki öğretmenlerin tecrübeleri doğrultusunda yöneticileriyle iletişim yönünden daha sağlam ilişkiler içerisinde olduğu ve karşılıklı ortak bilgilerini paylaşım konularının görevin başında olan öğretmenlere göre daha fazla olduğu yorumu yapılabilir. Mesleki deneyim süresi 6-10 yıl arası olan öğretmenlerin karizmatik ve uzmanlık gücünün yöneticiler tarafından kullanım düzeyinin, 11-15 yıl deneyime sahip öğretmen algılarına göre daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Burada 11-15 yıllık öğretmenlerde tükenmişlik algısının oluşmaya başladığı şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan uzmanlık ve karizmatik güç boyutunun yöneticiler tarafından kullanım düzeyinin 0-5 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerde

diğerlerine göre daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Burada göreve yeni başlayan öğretmenlere yöneticiler tarafından rehberlik yapılmadığı ve sağlıklı bir iletişimin kurulmadığı yorumu yapılabilir. Hoşgörür (2016); Titrek Zafer (2009) tarafından yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Yöneticiler tarafından öğretmenler üzerinde yasal güç kullanımına bakıldığında 6-10 yıl ve 16-20 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlere göre yöneticiler tarafından daha çok yasal güç uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Burada yöneticilerin öğretmenlik mesleğinin başında yönetmeliğin farkına varılması ve ilerleyen zamanlarda yönetmeliğe uyulmayan durumlarda uyulması için yasal güce başvurduğu görülmektedir. Kıdem değişkeni açısından elde edilen bir başka sonuç yöneticilerin mesleğin başında olan öğretmenler üzerinde daha fazla zorlayıcı güç uyguladığı yönündedir. Mesleğin başında olan ve resmi kurumlara uyum sağlamakta zorluk yaşayan öğretmenlere okul ve devlet memurluğunun gerektirdiği kuralları öğretmeye çalışan okul yöneticisi sert bir tutum sergilemektedir (Pamuk, 2018). Zorlayıcı güç boyutunda; Aslanargun (2009) tarafından yapılan çalışma ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Özkul (2018); Zafer (2008) tarafından yapılan çalışmada mesleki deneyimle zorlayıcı güç ve yasal güç boyutunda anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre ilköğretim sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin ortalama çıkmasında maddelere verdikleri cevaplar doğrultusunda mesleğin sunduğu güven hissi, aldıkları ücretin miktarından, verilen emeğin karşılığının maddi olarak doyum sağlamamasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Tekirdağ Çerkezköy de ortaokulda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri incelendiğinde iş doyum düzeyinin kısmen doyumludur oldukları yönünde bir sonuca ulaşılmıştır (Erdoğan, 2017). Akyürek (2016) tarafından yapılan çalışmada sınıf öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağladığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Literatüre bakıldığında Şahin (1999); Altinkurt ve Yılmaz (2012b); Gençay (2007); Çubuk (2018); Azımı (2021); Altinkurt ve Yılmaz (2012a); Demirtaş (2010); Ölçüm (2015); Arabacı ve Bademci (2010); Heller, Kil ve Perkins (1993) ve Surada (2015) tarafından yapılan çalışmalar ulaşılan sonucu destekler niteliktedir. İş doyumunun orta

seviyede çıkmasının nedenleri arasında kabalık öğretmenli okullarda oluşan iletişimsizlik, iş yükü ve sert yönetici tavırlarının etkili olduğu düşünülebilir.

Araştırmada öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bir başka açıdan emekliliği yaklaşan öğretmenlerin yaptıkları işten beklentilerinin çok büyük olmamasından kaynaklandığı düşünülebilir. İleriki yaş grubundaki öğretmenler tecrübeleri ve işe olan hakimiyetleri sebebiyle yaptıkları işten haz aldıkları yorumu yapılabilir. Yelboğa (2007) tarafından yapılan çalışmada 41 yaş ve üzeri öğretmenlerde iş doyumunun arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerde yaş ilerledikçe yaptıkları işten tatmin olma düzeyi artmaktadır (Yavuz ve Karadeniz, 2009). İlgili alan yazına bakıldığında Turanlı (2007); Filiz (2014) tarafından yapılan çalışmalar araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Ancak Özkul (2018); Çubukçu (2018); Sezer (2015) ve Özcan (2013) tarafından çalışmalarda yaş değişkeni bakımından iş doyumu düzeyinin farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu araştırmalardan elde edilen bulgular çalışmanın sonucuyla benzerlik göstermemektedir.

Araştırmada öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Çubukçu (2018) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin iş doyumu düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Burada cinsiyetin iş doyumu üzerinde yordayıcı olamadığı yorumu yapılabilir. İlgili alan yazına bakıldığında Demirsoy (2009); Bender, Donohue ve Heywood (2005); Özcan (2013); Sezer (2015); Azımı (2021); Çentinkaya (2017); Taşdan (2008); Özkul (2018); Sarıcı (2015) ve Bil (2018) tarafından yapılan çalışmaların bulguları araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmada öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucu elde edilmiştir. Gündüz (2006) tarafından ilkokul öğretmenleri üzerinde yapılan çalışma bu sonucu destekler niteliktedir. Yiğit 2007 yılında yaptığı özel eğitim öğretmenlerini kapsayan çalışmasında iş doyumu ile eğitim durumu değişkeni

arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada lisans ve lisansüstü mezunlarının yüksekokul mezunu öğretmenlere göre daha düşük seviyede iş doyumuna sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca istinaden lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin yüksekokul mezunu öğretmenlere göre daha fazla beklenti içerisinde olmaları ve beklentilerinin karşılık bulmaması sonucu iş doyumunu düzeylerinin düşük çıktığı şeklinde yorumlanabilir. Şahin (1999); Ölçüm (2015); Yıldız (2010) ve Aslan (2013) tarafından yapılan çalışmalar araştırmadan elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Ancak ilgili alan yazında araştırmayı desteklemeyen nitelikte çalışmalarda bulunmaktadır. Taşdan ve Tiryaki (2008); Sezer (2015); Erdoğan (2017); Yıldırım (2007) ve Yılmaz (2014) tarafından yapılan çalışmalarda bulgulardan yola çıkarak, öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni ile iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin derse girdiği sınıf kademesi ile iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma görüldüğü sonucu ortaya çıkmaktadır. Araştırma bulgularına göre 1. sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyi diğerlerine göre daha düşük düzeydedir. Burada birinci sınıfların kalabalık mevcuda sahip olması, okula yeni atanan öğretmenlerin genellikle 1.sınıf okutması, okuma yazma öğretiminin zorluğu ve öğrencilerin okula uyumu gibi etkenlerin öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini etkilediği şeklinde yorumlanabilir. İlgili literatüre bakıldığında bu değişkeni incelen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırmada öğretmenlerin mesleki deneyim süresi değişkeni ile iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Izgar (2008); Sat (2011); Polat (2018); Kılıç (2011); Gündoğdu (2013); Sezer (2015) ve Gündüz (2016) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen bulgular mesleki deneyim süresi ile iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı farklılaşma olduğundan yapılan çalışmalar, araştırmada çıkan sonucu destekler niteliktedirler. Ancak ilgili alan yazına bakıldığında Tiryaki ve Taşdan (2008); Çubuk (2018); Özkan (2018) ; Ölçüm (2015); Başaran (2017) ve Azımı (2021) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular mesleki deneyim süresi değişkeni ile iş doyumunu düzeyi arasında farklılaşma olmadığı yönündedir. Bu sebepten dolayı araştırmada elde ettiğimiz sonuçlarla uyuşmamaktadır. Araştırmada mesleki deneyim süresi 11-

15 yıl olan öğretmenlerin iş doyum doyumunu düzeyi diğerlerine göre daha düşük çıkmıştır. Şahin' in (1999) yaptığı çalışmada hizmet süresi 7-12 olan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin diğerlerine göre daha düşük seviyede çıktığı görülmektedir. Burada öğretmenlerin artık kendilerinde tükenmişlik duygusunun oluşması önemli bir etken olarak düşünülebilir. Mesleki deneyimleri 0-5 yıl olan öğretmenlerin mesleki deneyimi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre iş doyumunu düzeyinin düşük çıkmasının nedeni mesleğin sonunda olan ve emekliliği kendisine yakın bulan öğretmenlerin, artık tecrübeleri doğrultusunda beklentilerini düşük seviyede tutarak yapılan işten haz alma yoluna giderken, görevinin başında olan öğretmenlerin birçok beklenti içerisine girip karşılığını alamadıklarında bu durumun iş doyumuna yansımaları olarak düşünülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde uzmanlık, karizmatik ve ödüllendirme gücü alt boyutunda orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülürken yasal güç ve zorlayıcı güç alt boyutunda pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili alan yazına bakıldığında Altinkurt ve Yılmaz (2012a) tarafında yapılan çalışmada iş doyumunu ile uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuç yasal güç ve zorlayıcı güç dışında benzerlik göstermektedir. Çubukçu (2018) tarafından yapılan çalışmada karizmatik güç ödül gücü arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunurken uzmanlık gücü ve yasal güç öğretmenlerin iş doyumunu ile ters orantılı çıkmaktadır. Uzun (2019) tarafından yapılan çalışmada yasal güç, uzmanlık gücü, ödül gücü, karizma gücü ve ödül gücü arasında kendini işe vermeye pozitif bir ilişki bulunurken zorlayıcı güç ile negatif bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bağcı' ya (2015) göre yöneticilerin kullandıkları yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bilgiye dayalı uzmanlık gücünü, iletişime dayalı karizmatik gücü ve motivasyon temelli ödül gücünü doğru bir biçimde kullandıkları süreçte

iş doyumu üzerinde pozitif düzeyde anlamlı bir ilişkinin olacağı yorumu yapılabilir.

Araştırmada yasal güç ile iş doyumu arasında düşük pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Yasal güç kullanım amacının kurum içerisinde düzeni sağlamaya yönelik kullanımı iş doyumu açısından olumlu bir etkisinin olduğu düşünülebilir. Bu güç kaynağının yönetici tarafından kurum içi kuralların ve işleyişin hatırlatılması amacıyla kullanımı, kurum içerisinde ortaya çıkabilecek problemler açısından önlem niteliği taşıdığı şeklinde yorumlanabilir. Okul kültürüne zarar vermeye çalışan ve disiplinsiz bir tutum içerisinde olan bireylere okul yöneticisinin yasal gücünü kullanması bir gerekliliktir (Kaygın, 2020). Aksi bir durumda aşırı derecede kullanılmasının iş doyumu üzerinde olumsuz bir etki oluşturması muhtemel görülebilir. Akyüz, Kaya ve Aravi (2015); Özkul (2018); Altinkurt ve Yılmaz (2012a) tarafından yapılan çalışmada yasal güç ile iş doyumu arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu yönde araştırmada elde edilen sonuçlarla benzerdir. Ancak Çubukçu (2018) tarafından yapılan çalışmada yasal güç ile iş doyumu arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada zorlayıcı güç ile iş doyumu arasında düşük düzeyde pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler kurum içerisinde kendi varlığını hissettirmek ve örgütün amaçları dışında hareket eden bireyleri tekrardan örgütün amacına hizmet eder hale getirmek için zorlayıcı gücü kullanmaları iş doyumu üzerinde pozitif etki yaratabilmektedir. Ancak baskı ve cezaya dayalı zorlayıcı gücün yönetici tarafından sık sık kullanımının iş doyumu üzerinde olumsuz etki oluşturacağı öngörülebilir. Bu sebeple ilgili alan yazına bakıldığında genel olarak zorlayıcı güç kullanımının iş doyumu ile negatif yönde bir ilişki oluşturduğu görülmektedir (Faiz, 2013; Aslanargun, 2009; Uzun, 2019; Lawrence ve Robinson,2007).

Araştırmada yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumunu yordamasına ilişkin bulgular incelendiğinde önem sırasına göre ödül gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güç, zorlayıcı güç ve yasal güç arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı

değişkenlerden sadece ödül gücünün öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili alan yazına bakıldığında Arabacı ve Bademci (2010); Demirtaş (2010); Altinkurt ve Yılmaz (2012a); Akyüz, Kaya ve Aravi (2015); Özkul (2018) tarafından yapılan çalışmalar araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Kaya (2020) tarafından sınıf öğretmenlerin görüşlerine yönelik yapılan çalışmada yöneticinin adaletli bir biçimde ödül gücünü kullanmasıyla öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunun artacağını belirtmektedir. Öte yandan ödüllendirme gücü, örgüt içerisinde yönetici ve çalışanlar arasında doğrudan etkileşimi sağladığı için iş doyumunu üzerinde en etkin güç olduğundan söz edilebilmektedir. Buradan hareketle ödül gücünün yönetici tarafından doğru bir biçimde ve doğru davranışı taktir edilecek şekilde kullanıldığında diğer güç kaynaklarına göre iş doyumunu üzerinde önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılabilir.

Öneriler

Uygulamacıya yönelik öneriler. Araştırmanın bulguları temel alınarak çıkan sonuçlar doğrultusunda uygulamacılara öneriler sunulmuştur.

1. Araştırmada yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynağının alt boyutu olan ödül gücü kullanımının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Okul içerisine öğretmenlerin örgütün amaçlarına ulaşması yolunda motivasyonlarını artırmak, başarılı olduklarında takdir edilmelerini sağlamak için yöneticilerin doğru bir biçimde ödül gücü kullanımını artırmaları gerekmektedir.
2. Araştırma bulgularında öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi ortalama düzeyin üzerinde çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri örgütün belirlediği amaçlarına sağlıklı bir biçimde ulaşmasını sağlamak için çalışanların iş doyumuna gerekli önemi vermelidir. Okul içerisinde ya da okul çevresinde öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilecek durumları önceden fark edip gerekli önlemleri almalıdır. Öğretmenlerin yaptıkları işten tatmin olma düzeylerini en yüksek seviyeye ulaştırmalıdır.

3. Araştırmada ilkokul 1. Sınıf düzeyinde ders okutan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri diğer kademelere göre daha düşük seviyede çıkmaktadır. İlkokul 1.sınıf öğretmen algılarına göre ise yöneticilerin en çok zorlayıcı güç alt boyutuna başvurdıkları yönündedir. Öğrencilerin okula yeni yeni uyum sağladığı 1.sınıf kademesinde öğretmenlerin motivasyonlarını üst düzeyde tutmak, gerekli rehberliği sağlamak ve iletişimi sıklaştırarak ortaya çıkabilecek problemlerin önüne geçmek için okul yöneticileri tarafından ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik gücü doğru bir biçimde uygulaması gerekmektedir.
4. Okul yöneticileri tarafından görevinin daha başında olan genç öğretmenlerin yetiştirilmesinde cezayı gerektiren zorlayıcı güç yerine daha çok rehberliği öngören ve iletişim odaklı olan uzmanlık ve karizmatik güç ve ödül gücü gibi iş doyumunu üzerinde olumlu etkileri olan güç kaynakları kullanımına önem verilmelidir. Bunu yanında okul yöneticileri öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için gerekli olan olanakları sağlayıp hizmet içi eğitimlere gereken önemi vermelidir.
5. Araştırmada yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının alt boyutlarından olan; ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç kaynağının kullanımının erkek öğretmenler lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş doyumunu üzerinde olumlu etkileri bulunan güç kaynaklarının örgüt üzerindeki tüm çalışanları kapsayacak şekilde adil olarak kullanmak örgüt içerisinde çatışmaların önlenmesinde önemli bir kriterdir. Yöneticiler güç kaynaklarını kullanırken eşitlikçi ve adil bir biçimde kullanmaya özen göstermelidir.
6. Araştırmada eğitim durumu lisans ve lisansüstü olan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri diğerlerine göre daha düşük seviyede çıkmıştır. Okul yöneticileri çağın gereklerine ayak uydurmalı yenilenen dünyamıza göre oluşum sağlayıp örgütü geliştirilebilir bir hale getirerek öğretmenlerin beklentilerine karşılık vermelidir. Ayrıca alanında uzman nitelikte sayılabilecek lisansüstü eğitim durumuna sahip öğretmenlerden maksimum derecede yararlanmak için zorlayıcı

güç yerine üretmeye teşvik eden ödül gücü kullanımına önem verilmelidir.

7. Araştırmada iş doyumunu üzerinde yordayıcı etkiye sahip olan güç kaynağının ödül gücü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle okul yöneticileri iş doyumunu üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarabilecek baskı, ceza ve katı kurallara dayalı geleneksel yöntemler yerine, öğretmenlerin motivasyonunu ve çalışma verimliliğini artırıcı yöntemlerle ortaya koyulan emeğin ödüllendirilmesini sağlayabilir.
8. Okul yöneticisi güç kaynaklarını uygulama seviyesinde yeterli bilgi ve donanımına sahip olmalıdır.
9. Okul yöneticisi örgüt amaçları doğrultusunda öğretmenleri iletişim yoluyla etkisi altına alıp bilgi paylaşımı yapması örgüt devamlılığı açısından önem arz etmektedir.
10. Eğitim sisteminden üst seviyede verimliliğin alınması için okul yöneticilerine örgütsel güç kaynaklarının kullanımı hakkında gerekli olan bilgilendirmenin yapılması önem arz etmektedir.

İleride yapılacak araştırmalara yönelik öneriler. Bu araştırma temel alınarak ileride yapılacak araştırmaları geliştirmeye yönelik öneriler.

1. Yönetici algılarına bakılarak kullandıkları güç kaynaklarının örgüt içerisinde öğretmenlerin iş doyumuna ne gibi etkilerini olduğunu ortaya çıkarabilecek nicel ve nitel araştırmanın ortak kullanımı olan karma yöntemli araştırmalar yapılabilir.
2. Sınıf öğretmenin dersine girdiği sınıf kademesi değişkeninin iş doyumuna olan etkisinde özel okulları da kapsayacak bir araştırma yapılabilir.
3. Öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde çevresel faktörlerin etkilerini içeren farklı boyutlardaki araştırmalar ortaya çıkarılabilir.
4. Örgüt içersin de ceza ve baskıya dayalı zorlayıcı güç alt boyutunun kullanılmasının nedenleri ortaya çıkaracak nitelikte bir araştırma yapılabilir.

5. Üniversite son sınıfta uygulamalı staj eğitimi kapsamında okullara giden öğretmen adaylarının algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının farklı değişkenler ve boyutlar açısından incelenmesini ele alan araştırmalar yapılabilir.



Kaynaklar

- Akbulut, B. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. Hacettepe Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Akın, U. ve Koçak, R. (2007). Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7 (51), 353-370.
- Akkuş, O. (2010). *Rehberlik Araştırma Merkezlerinde görevli rehber öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin değerlendirilmesi*. Ankara Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kumsaati Yayıncılık.
- Akşit, A.N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 31-51.
- Akyürek, M. B. (2016). *İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyum algıları arasındaki ilişki (Ankara İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Akyüz, B., Kaya, N., ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerine liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 86-87.
- Aliyeva, S. (2001). *Tekstil sektöründe bir araştırma: Hizmetiçi eğitim programlarının çalışanların iş tatmini ve iş stresi üzerindeki etkisi*. Marmara Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Trakya Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012a). Okul yöneticilerinin güç kaynakları ile iş doyumları arasındaki ilişkiler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 385-402.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012b). Ortaöğretim okullarında değerlerle yönetim örgütsel adalet ve iş doyumları arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 65-79.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Örgütsel güç ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4 (4), 1-17.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). Öğretmenlerin mesleki profesyonelliği ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 4(2), 57-71.
- Anderman, E. M. (1991). *Teacher Commitment and Job Satisfaction: The Role of School Culture and Principal Leadership*.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkisi*. Okan Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Arabacı, İ. B. ve Bademci, D. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan sözleşmeli öğretmenlerin iş doyumları. *9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, 20-22 Mayıs 2010, Elazığ, Türkiye.
- Aravi, B. (2010). *Lider Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2016). Views on school administrators. organizational power sources and their change management behaviours. *Universal Journal of Educational Research*, 4 (9), 2195-2208.
- Argon, T., Yıldırım, F. A. ve Kurt, A. (2014). Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve iş çevrelerine uyuma ilişkin öğretmen görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 26-48.
- Aslan, Ş. (2009). 'Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. *Uluslararası insan bilimleri dergisi*, 6 (1), 256-275.

- Aslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Gaziantep Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. Ankara Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13 (2).
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*. Pamukkale Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Azımı, M. (2021). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Erzurum İli Örneği)*. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Bağcı, Z. (2015). Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların iş doyumu üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (3).
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 2008 (1), 13-40.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması:Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Baydemir, A. (2016). *Okul yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanma becerileriyle kaygı düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. İstanbul Sabahhatin Zaim Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi .
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 23-42.
- Bayramoğlu, E. O. (2016). *Öğretmenlerin demokratik değerleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Bender, K.A, Donohue, S. M ve Heywood , J.S. (2005). Jop satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3), 479-496
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Ankara Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Bozaykut, T (2009) *The effect of perceived power of supervisor on trust in supervisor: An application in not-for-profit health care institutions*. University of Marmara : Unpublished disseertation.
- Bölükbaşı, A. G. ve Yıldirtan, D. Ç. (2009). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen fatörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 27 (2).
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (1), 5-34.

- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı - istatistik, araştırma deseni, spss uygulamaları ve yorum. (15. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cavus, S. ve AbdılđaeV, M. (2014). Job satisfactin of scholars in Kyrgyzstan Universities. *Turkish Journal of Education*, 3 (3), 11-24.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-114.
- Cevizci, A. (2017). *Felsefe tarihi. İstanbul: Say Yayıncılık*, [http://ekutuphane.yyu.edu.tr/eds/detail/retrieve], Erişim tarihi: 22 Ekim 2021.
- Chordiya, R. Sabharwal, M., ve Battaglio, R. P. (2019). Dispositional and organizational sources of job satisfaction: a cross-national study. *Public Management Review*, 21 (8), 1101-1124.
- Conger, JA (1993). The brave new world of leadership training. *Organizational dynamics*, 21 (3), 46-58.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Cubay, P. P. (2020). Public Secondary School Administrators' leadership styles, power bases and teachers' job satisfaction. *Journal of World Englishes and Educational Practices*, 2 (2), 36-45.
- Cunnigham, E. (2017). *Leadership practices of middle mangers in selected secondary schools in Jamaica*. Temple University: Unpublished disseertation.
- Çavdar, H. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (1), 79-93.
- Çavuş, M. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir

araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.

Çetin, B. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin performansları ve iş doyum düzeyleri*. Yeditepe Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyum*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çetin, S., Giderler, C. ve Güler, M. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: Kamu kuruluşunda bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (4), 36-49.

Çetinkaya, A. (2017). *Personel güçlendirme ile iş doyum arasındaki ilişkinin analizi (sağlık çalışanları üzerine bir araştırma)*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Çevik, N. K ve Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de yaşam doyum ve iş doyum arasındaki ilişkinin iki değişkenli sıralı probit model analizi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 126-145

Çorapçı, A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin karar verme stilleri ve iş doyum düzeylerinin tespiti*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Çömert, M. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Çubukçu, B. (2018). *Özel okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyum ile olan ilişkisi*. Okan Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Dağdeviren Gözen, E. (2007). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama*. Atılım Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.

- Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları*. Cumhuriyet Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Demir, K. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Demirkan, S. (2006). *Özel sektördeki yöneticilerin ve çalışanların bağlanma stilleri, kontrol odağı, iş doyumu ve beş faktör kişilik özelliklerinin araştırılması*. Ankara Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Demirel, F. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri (Denizli İli Örneği)*. Pamukkale Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Demirel, Ö. G. (2012). *Okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin kurumsal vatandaşlık davranışıyla ilişkisi (Ankara ili örneği)*. Ankara Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Demirtaş, H. (2010). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu . *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 177-206.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35 (158), 3-13.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 83-100.
- Demirsoy, E. (2009). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Deniz, M. E. (2002). *Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejileri ve sosyal beceri düzeylerinin ta-baskın ben durumları ve bazı özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi*. Konya Şelçuk Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

- Deniz, A. (2013). *Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Develi, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. Süleyman Demirel Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Dikili, A. (2014). Örgütlerde güç kavramı: eleştirel yönetim çalışmaları ile kaynak bağımlılığı yaklaşımının bakışlarına dair karşılaştırmalı bir analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 141.
- Dinham, S. ve Scott, C. (2000). Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 38 (4), 379-396.
- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Atatürk Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Duran, A. D. (2014). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasındaki ilişki (Yozgat ili örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Efeoğlu, İ. E. ve Özgen, H. (2007). İş aile yaşam çatışmasının iş stresi iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 237-254.
- EğİN, E. (2015). *Bilişim Teknolojileri öğretmenlerinin iş doyumlarının incelenmesi (Tekirdağ İli Örneği)*. Okan Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- EğİNli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumuna : Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.
- Erdoğan, H. (2017). Okul kültürünün etkilendiği ve etkilediği faktörler. *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12) ,51-65
- Erdoğan, H. (2017). *Ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 127-152.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erol, Y. C. (2021). *Okul müdürlerinin etkililiğini ve öğretmenlerin iş doyumunu belirleyen faktörlerin incelenmesi: Türk kültürü bağlamında keşfedici bir araştırma*. Fırat Üniversitesi: Yayımlanmamış doktora tezi.
- Erşan, E. E, Yıldırım, G, Doğan, O. ve Doğan, S. (2013). Sağlık çalışanlarının iş doyum ve algılanan iş stresi ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14 (2), 115-121.
- Faiz, N. (2013). Impact of manager's reward power and coercive power on employee's job satisfaction: A comparative study of public and private sector. *International Journal of Management and Business Research*, 3 (4), 383-392.
- Ferguson, K, Frost, L. ve Hall, D. (2012). Predicting teacher anxiety, depression, and job satisfaction. *Journal of teaching and learning*, 8 (1), 28-40.
- Ferik, F. (2001). İşletmelerdeki liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi. *Bankacılık ve Finans Dergisi*, 4 (19), 75-79.
- Fernandez, S. (2008). Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32 (2), 175-205.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (23), 157-172.
- Fındıkçı, İ. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alta Yayıncılık .

- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi: Bir meta analiz çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 41-57.
- Gençay, Ö.A. (2007). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2), 765–780
- George, E., Louw, D., ve Bodenhorst, G. (2008). Job satisfaction among urban job satisfaction among urban. *South Africa Journal of Education* (28), 135-154.
- Girgin, S. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki. Marmara Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Gökkaya, F. (2010). Lider güç türlerinin örgütsel öğrenme üzerine etkileri (Aydın Köşk ve Germencik İlköğretim Okulları Örneği). Beykent Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Göksu, M. Z. (2004). Organizasyonlarda güç ilişkileri kamu ilköğretim okullarında çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerine bir uygulama. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 17-36.
- Gültürk, Z. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri. Yeditepe Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi .
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri. Ankara Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora lisans tezi.

- Günbay, İ. (2000). *Örgütlerde iş doyumu ve güdülenme*. Ankara: Özel Yayıncılık.
- Gündoğdu, G.B. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerine bir çalışma: Mersin İli Örneği*. Çığ Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Gündüz, G.O. (2016). *Banka çalışanlarında iş doyumu ve iş doyumunun örgütsel bağlılığa etkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yayımlanmış yüksek lisans tezi.
- Güney, S., Varoğlu, A. ve Aktaş, A. M. (1996). Özel ve kamu bankalarında iş tatminine yönelik bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*, (3), 53-76.
- Gürkan, Ç. (2006). *Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Trakya Üniversitesinde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Trakya Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte duygusal zekâ (liderlik özellikleri ile duygusal zekâlı liderlere ulaşılması) Türk silahlı kuvvetlerinde örnek bir uygulama*. Manisa Celal Bayar Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Hackman, J. M. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159.
- Haris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 172-188.
- Helvacı, M. A. ve Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak İli Örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 1 (22), 255-279.
- Heller, HW, Clay, R. ve Perkins, Cline (1993). The relationship between teacher job satisfaction and principal leadership style. *Journal of School Leadership*, 3 (1), 74-86.
- Hill, T. (1994). Primary headteachers: Their job satisfaction and future career aspirations. *Educational Research*, 36 (3), 223-235.

- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20 (4),1-24.
- Hoşgörür, V. (2016). Relationship between powerbases used by school administrators and teachers' organisational cynicism behaviours. *International Scientific Researches Journal*, 72 (5), 51-75.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2008). Educational Administration: Theory, Research, And Practice '. Mcgraw Hill, 299-308.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. (ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Indahyati, N. ve Sintaasih, D. K. (2019). The relationship between organizational justice with job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(2) , 63-71.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Dumlupınar Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (23. Baskı). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Karayel, B. (1999). *İşletme yöneticilerinin önderlik davranışları ve işgören tatmini üzerine etkileri*. Hacettepe Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak İli Örneği)*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kaygın, F. (2020). *Yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algılarının kale özelinde incelenmesi*. Pamukkale Üniversitesi: Tezsiz yüksek lisans projesi.

- Kesikoğlu, Ş. (2016). *Felsefede bencillik kavramı ve sosyal darwinizm eleştirisi*. Uşak Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kılıç, Ö. S. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumu (Tokat İli Örneği)*. Selçuk Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 13-22.
- Koçak, T. (2006). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki (Ankara İli Örneği)*. Ankara Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçmar, S. (2012). *Liderlik davranışı ve duygusal zeka: Bir alan çalışması*. Trakya Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 48-50.
- Korkmaz, A. (2013). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Okan Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Korkmaz, M., Çelebi , N., Yücel, A. S., Şahbudak, E., Kartal, N. ve Şen, E. (2015). *Eğitim kurumlarında yönetim ve liderlik*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (4), 581-603.
- Köksel, M. (2015). *Demografik özellikler kapsamında iş doyumuna ilişkin çalışanların algısı*. Toros Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kulu, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı güçlükler*. Beykent Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

- Kumuş, V. ve Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* (32), 123-139.
- Kurşun, A. T. (2011). *Okulların kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Konya Selçuk Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Lawrence, B. T. ve Robinson, S. (2007). Ain't misbehavin: workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33 (2), 378-395.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyum ve örgütsel bağlılık*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Man, F. (2005). *Bireylerin güç algılamalarında bilginin yeri: Bir araştırma*. Sakarya Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Mccauley, C. D. ve Van Velsor, E. (2004). *The Center For Creative Leadership Handbook Of Leadership Development*. John Wiley & Sons, 29.
- Memduhoğlu, H. B. ve Turan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarının kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 73-86.
- Meydan, C. ve Polat, H. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4), 123-140.
- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z. ve Arıcı, D. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 1-26.
- Neumann, Y. (1978). Predicting faculty job satisfaction in university departments. *Research in Higher Education*, 9 (3), 261-275.
- Nooradi, M., Nia, H. B. ve Ouliaey, A. (2017). Are manager's bases of power related to job satisfaction? *Journal of management and accounting studies*, 5 (3), 71-75.

- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory And Practice*. Western Michigan University: Sage Publications.
- Odabaşı, H. (2010). *Kamuda ve özel dershanelerde çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması*. Beykent Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Orhan, K. (1997). *İş doyumu ve değerler*. Ege Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Ölçüm, D. (2015). *Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Sakarya İli Örneği)*. Sakarya Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Öncel, A. (1998). *Üniversite öğretim elemanlarının meslek doyum düzeylerine ilişkin bir araştırma*. Konya Selçuk Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Örkün, Ü. (2011). *Tekstil sektörü mavi yaka çalışanlarının yaşam doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu tarafından yordanması*. Çukurova Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. Konya Selçuk Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Özcan, Z. E. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumu (Niğde İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Özcanay, T. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yakın Doğu Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Özdemir , A. (2019). *Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanlar açısından görece önemi: Güç mesafesi açısından kültürler arası bir karşılaştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi: Yayınlanmış yüksek lisans tezi.
- Özdemir , M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Özdemir, A. (2013). Öğretim elemanlarının kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen adaylarının örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki: İç motivasyonun aracılık rolü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (2).
- Özden, Y. (2002). *Eğitide yeni değerler* (Cilt 13). Ankara: Pegem Akademi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayıncılık, [http://ekutuphane.yyu.edu.tr/eds/detail/retrieve?An=yuz.98709&dbId=cat 03734a] Erişim tarihi: 29.10.2021.
- Özhan, T. (2016). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki*. Düzce Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Özkul, Ö. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Sultangazi Örneği)*. Okan Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Pamuk, N. (2018). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları (Afyonkarahisar Örneği)*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi: Yayınlanmış yüksek lisans tezi.
- Pars, M. Ş. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Papaz, R. P. (2001). Okul müdürleri arasında stres ve iş tatmini: bir denge sorunu mu? *Eğitim Yönetimi ve Yönetimi*, 29 (2), 197-215.
- Platsidou, M. ve Agalotis, I. (2008). Burnout, job satisfaction and instructional assignment-related sources of stress in Greek special education teachers. *International journal of disability, development and education*, 55 (1), 61-76 .
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

- Romero Anna, M. (2018). *Reshaping school culture to maximize student achievement*. East Carolina University: Unpublished doctoral thesis.
- Rowley, J. (1996). Motivation and academic staff in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(3).
- Sağ, Ö. G. (2010). *Eskişehir ili ilköğretim okulları kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışları*. Ankara Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Sarıcı, D. (2015). *Öğretmenlerin iş doyumu ile pozitif psikolojik sermaye düzeylerine yönelik görüşleri (İzmir Foça İlçesi Örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Sat, S. (2011). *Örgütsel ve bireysel özellikler açısından iş doyumu ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki: Alanya'da banka çalışanları üzerinde bir inceleme*. Çukurova Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 5 (1), 55-64.
- Sezer, E. (2015). *İlkokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki*. İstanbul Aydın Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Sezgin, F. ve Koşar, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 273-296.
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The Journal of Educational Research*, 92 (2), 67-73.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Smith, R. W. (2001). *Teacher efficacy, administrator, efficacy, school culture and leadership density*. South Louisiana State University, [https://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1384&context=gradschool_disstheses], Erişim tarihi: 23.10.2021.

- Ssesanga, K., ve Garrett, R. M. (2005). Job satisfaction of university academics: Perspectives from Uganda. *Higher Educadion*, 50 (1).
- Sun, H. Ö. (2002). *İş doyumunu üzerine bir araştırma*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü: Yayınlanmış yüksek lisans tezi.
- Surada, S. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri (Eskişehir ili örneği)*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: Yayınlanmış yüksek lisans tezi.
- Şahin, H.ve Dursun, A. (2009). Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları:Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (18), 160-174.
- Şahin, İ. (1999). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 142-167.
- Şencan, N. (1994). *Ankara ilindeki hastane ve eczane eczacılarının iş doyumuna yönelik bir araştırma*. Hacettepe Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği* (Cilt 6.baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tahta, F. (1995). *Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin incelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve iş doyumunu analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-160.

- Taş, S. (2017). Teknik öğretmenlerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları (Süleyman Demirel Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(27), 141-164
- Taşdan, M. (2008). *Türkiye'deki kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi, iş doyumu ve algılanan sosyal destek ile ilişkisi*. Ankara Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33 (147), 54-70.
- Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Tella, A., Ayeni, C. O. ve Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library philosophy and practice*, 9 (2), 13.
- Thok, H. K. (2007). *Power Bases: Their impact on supervisor-subordinate conflict, job satisfaction, motivation and employment stability*. University of South Australia: Unpublished doctoral thesis.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (60), 657-674.
- Toker, B (2007). Konaklama işletmelerinde iş doyumu: Demografik değişkenlerin iş doyumu faktörlerine etkisi üzerine bir çalışma. *Yaşar Üniversitesi E- Dergi*, 2 (6), 591-615.

- Toker, B. (2011). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri:İzmir'deki beş ve dört yıldıızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Turanlı, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal zeka ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi .
- Türkçapar, . (2012). Beden eğitimi ğretmenlerinin farklı değişkenler açısından iş doyumunu düzeylerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (2), 331-346.
- Tütüncü, . ve Olgun, . (2000). İş doyumunun llmesi, İzmir ili sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acenteleri üzerine bir inceleme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 124-128.
- Uğur, İ. D. (2018). *ğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Siirt Üniversitesi: Yayınlanmış yüksek lisans tezi.
- Uğurlu, C. T. ve Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (56), 98-119.
- Uzun, E. (2008). *zel ve devlet okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarının ğretmen görüşlerine göre karşılaştırılması*. Yeditepe Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Uzun, M. (2019). *Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendilerini işe vermeleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş İli rneği)*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- lgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım.

- Ünal Yılmaz, Z. (2014). *Sağlık çalışanlarının tükenmişlik depresyon ve iş doyumunu düzeylerinin incelenmesi* . Haliç Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Üstün, S. (2013). *İlkokul kurum yöneticilerinin güç tipi tercihleri: Mersin ili merkez ilçelerinde örnek bir uygulama*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Üstüner, M. (2006). Öğretmenlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin geçerlilik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45.
- Van Scotter , J.R ve Motowidlo ,S.J (1996) Interpersonel faiciliton and jop dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81 (5), 525.
- Vural, Z. B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü iletişim ,liderlik , motivasyon, bağlılık , performans açısından değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Weber, M. (2005). *Bürokrasi ve otorite*. (çev. Akın, H. B.) Ankara: Adres Yayınları.
- Yapıcıkardeşler, E. (2007). *Öğretmenlerin değer yönelimleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Yavuz, C. ve Karadeniz, B. C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iştatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 508-518.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumuna ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumuna ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1), 253-278.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama* . Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi sbf Dergisi*, 62 (1), 253-278.
- Yıldız, Ö. (2010). *İzmir il merkezinde mesleki teknik liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2 (2), 277-394.
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi liderliğinin işletme performansı üzerine etkilerinin değerlendirilmesi. *Ekonomi Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 52-65.
- Yılmaz, M. (2014). *Ortaokul öğretmenlerinin güdülenme ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Adnan Menderes Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yoğurtcu, B. (2021). *Bir yüksek öğretim kurumunda örgütsel gücün etik iklim ve etik liderlikle ilişkisi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yorulmaz , A. (2014). *Orta öğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Sakarya Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Zembylas, M. ve Papanastasiou, E. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. Compare. *Journal of Comparative and International Education*, 36 (2), 229-247.

EK-A: Etik Beyanı

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere
-
- bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

26/05/2022

Doğukan ÇEVİK

EK-B: Yüksek Lisans/ Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimler Enstitüsü

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimler Enstitüsü

26/05/2022

Tez Başlığı / Konusu

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (İğdır İli Örneği)

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 82 sayfalık kısmına ilişkin, 26/05/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14 (on dört) tür.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

26./05/2022
Doğukan ÇEVİK
Adı, Soyadı, İmza

Adı Soyadı : Doğukan ÇEVİK
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Statüsü : Y. Lisans ☒ Doktora ☐

DANIŞMAN
Doç. Dr. Ahmet AKBABA
26/05/2022.

ENSTİTÜ ONAYI
UYGUNDUR
...../...../20....
Cesim ALADAĞ
Enstitü Sekreteri

EK-C Kişisel Bilgi Formu

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın meslektaşlarım,

Bu anket; ilköğretim yöneticilerinin, kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının neler olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Anketi cevaplayarak vereceğiniz bilgiler, yalnızca bu araştırmanın amacı çerçevesinde kullanılacak; başka hiçbir kişi veya kuruluşa verilmeyecek, hiçbir şekilde kişiler hedef alınarak değerlendirilmeyecektir. Bu nedenle ankete adınız soyadınız ve çalıştığınız kurumu yazmayınız. Araştırmanın arzu edilen sonuçlara ulaşması, sizlerin anketi tam ve doğru olarak doldurmanıza bağlı olduğunu lütfen unutmayınız. Görüş ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Doğukan ÇEVİK/ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I – KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1.) Yaş aralığınız nedir?

- ☐ 20-25
☐ 26-30
☐ 31-35
☐ 36-40
☐ 41 ve üzeri

2.) Cinsiyetiniz nedir?

- ☐ Kadın ☐ Erkek

3.) Eğitim durumunuz nedir?

- ☐ Yüksekokul
☐ Lisans
☐ Lisansüstü

4.) Dersine girdiğiniz ilköğretim sınıf kademesi?

- ☐ 1. Sınıf
☐ 2. Sınıf
☐ 3. Sınıf
☐ 4. Sınıf

5.) Mesleki deneyim süreniz?

- ☐ 0-5 yıl
☐ 6- 10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl
☐ 21 ve üzeri

EK-D: Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği

BÖLÜM II – YÖNETİM SÜREÇLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

Bu bölümde; yöneticinizin kullandığı örgütsel güç türüne ilişkin toplam 59 ifade yer almaktadır. Size göre, yöneticinize en uygun olan seçeneğin içine (X) işareti koyunuz.

	MADDELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir.					
2.	Yöneticimiz kendisine iletilen problemlere karşı duyarlıdır.					
3.	Yöneticimiz doğru karar vermek için yeterli araştırma yapar.					
4.	Yöneticimiz karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceğini bilir.					
5.	Yöneticimiz öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacakları hususunda onlara yol gösterir.					
6.	Yöneticimiz yeterli yönetim deneyimine sahiptir.					
7.	Yöneticimiz okulla ilgili yönetsel süreçlerin(planlama, karar alma, eşgüdümleme vb.) işleyişinde gerekli ve yeterli bilgiye sahiptir.					
8.	Yöneticimiz öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili(evlilik izni ,doğum izni vb..) yeterli düzeyde bilgi sahibidir.					
9.	Yöneticimiz kanun ya da yönetmelikleri doğru yorumlar.					
10.	Yöneticimiz mesleki gelişim faaliyetlerine katılımına önem verir.					
11.	Yöneticimiz alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirir.					
12.	Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir.					
13.	Yöneticimiz, öğretmenlerin karşılaşılabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
14.	Yöneticimiz eleştiriye açıktır.					
15.	Yöneticimiz öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olur.					
16.	Yöneticimiz, karar alırken ilgili olanların görüşünü alır.					
17.	Yöneticimiz, öğretmenlerle iletişime yeterli zaman ayırır.					
18.	Yöneticimizin empati becerisi yüksektir.					
19.	Yöneticimiz yaratıcılığa önem verir.					
20.	Yöneticimiz herkese karşı saygılıdır.					
21.	Yöneticimiz çalışmalarında herkese eşit davranır.					
22.	Yöneticimiz insanların sorunlarını dinler.					
23.	Yöneticimiz güven veren bir kişiliğe sahiptir.					
24.	Yöneticimiz ikna etme yeteneğine sahiptir.					
25.	Yöneticimiz gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşur.					

	MADDELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
26.	Yöneticimiz uygun zamanlarda diplomatik konuşma becerisine sahiptir.					
27.	Yönetimiz kaos ortamlarında dahi sakin kalmayı başarır.					
28.	Yöneticimiz, öğretmenleri amaçlar doğrultusunda kolay bir biçimde etkiler.					
29.	Öğretmenler yüksek performans gösterdiğinde, yöneticimiz tarafından takdir edilir.					
30.	Öğretmenler, okul yönetimi tarafından verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde övülür.					
31.	Yöneticimiz, öğretmenlerin yeni girişimlerini destekler.					
32.	Yöneticimiz, öğretmenlerin performansları ile ilgili geri bildirimler verir.					
33.	Yöneticimiz, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırır.					
34.	Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.					
35.	Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (OKS, İl sınavları vb..) başarılı olunması durumunda , öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.					
36.	Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarı olan öğrencileri ödüllendirir.					
37.	Yöneticimiz, okul çapında ilk 3'e giren öğrencileri yılsonunda ödüllendirir.					
38.	Yöneticimiz, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurur.					
39.	Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır.					
40.	Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.					
41.	Yöneticimiz, öğretmenlerin yasal kurallara uyup uymadığını izler.					
42.	Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.					
43.	Yöneticimiz, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu gibi toplantılarda alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlar.					
44.	Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.					
45.	Yöneticimiz, gerektiğinde yetkisini kullanarak acil veya kritik kararlar verirken yasalara önemser.					

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	MADDELER					
46.	Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser.					
47.	Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.					
48.	Yöneticimiz, yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
49.	Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.					
50.	Öğretmenlerin çalışmalarını(planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını v.b) resmi olarak onaylar.					
51.	Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.					
52.	Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıkları durumlarda onları uyarır.					
53.	Öğretmenler etkili nöbet görevini yerine getirmediğinde, yönetici tarafından uyarılırlar.					
54.	Yöneticimiz, öğretmenlerle yapılan yanlışlar üzerinde uygun zamanlarda görüşür.					
55.	Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda(zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar...)genel uyarılarda bulunur.					
56.	Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak, yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır.					
57.	Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.					
58.	Yöneticimiz, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarır.					
59.	Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.					

EK-E: İş Doyumu Ölçeği

BÖLÜM III İş Doyumu Ölçeği

Açıklama: Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her ifadeyi okurken, "beni ne kadar tatmin ediyor?" sorusunu kendinize sorunuz. Mesleğinizden ne derece doyum aldığınızı, "beni hiç tatmin etmez" düzeyinden "beni çok tatmin eder" düzeyine kadar uzanan aralık üzerinde, sizce uygun olan rakamın altındaki **kutucuğu** işaretleyerek belirtiniz. Ölçme aracının, amacına tam olarak hizmet etmesi için **lütfen tüm soruları cevaplayınız**.

İFADELER	1. Beni hiç tatmin etmez. 2. Beni yeterince tatmin etmez. 3. Beni orta düzeyde tatmin eder. 4. Beni oldukça tatmin eder. 5. Beni çok tatmin eder.					
	1	2	3	4	5	
1 İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi.....						1
2 Aldığım maaş ve ücretin miktarı.....						2
3 İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı.....						3
4 İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim.....						4
5 Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi.....						5
6 İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu.....						6
7 İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansının olması.....						7
8 Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik.....						8
9 Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi.....						9
10 İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağımın olması.....						10
11 Okulumun, geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi.....						11
12 Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması.....						12
13 Okuldaki rekabet fırsatı.....						13
14 Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu.....						14

EK-F: Araştırma İzin Belgeleri

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.12.2021-136756



T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : E-75654547-605.01-136756
Konu : Doğan ÇEVİK' in Veri Toplama Talebi
Hk.

09.12.2021

İĞDIR VALİLİĞİNE
(İl Milli Eğitim Müdürlüğü)

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Doğan ÇEVİK' in "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki İğdir İli Örneği" konulu yüksek lisans tez çalışması kapsamında İğdir İli merkezi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ilk okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden veri toplamak için gerekli izinlerin alınması isteği hakkında düzenlenen evraklar Ek'te sunulmuş olup, adı geçen öğrencimize gerekli izinlerin verilmesi hususunda;

Bilgilerini ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Şefik TÜFENKÇİ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Doğan ÇEVİK Veri Toplama Talebi (11 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BS56SMF9NF Pin Kodu :67672 Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?ek=4575&eD=BS56SMF9NF&eS=136756>
Adres: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Zeve Bilgi için: Şenol KARAN
Kampusü 65080 Tuşba / Van Unvanı: Hizmetli
Telefon No: +90 432 2251634 Faks No: +90 432 2251234
e-Posta: egitimbilens@yyu.edu.tr İnternet Adresi: <http://www.yyu.edu.tr>
Tel No: 22517





T.C.
İĞDIR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-19255454-44-40285395
Konu : Araştırma İzin Talebi
(Doğukan ÇEVİK)

31.12.2021

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Rektörlüğü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 09/12/2021 tarihli ve 136756 sayılı sayılı yazısı.

İlgi yazısında belirtilen Araştırma konusu olan anket çalışmasının Komisyonumuzca incelenmiş olup Doğukan ÇEVİK isimli Öğrenciye ait "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki Iğdır İli Örneği" isimli çalışmanın Müdürlüğümüze bağlı ilkokullarda görev yapan öğretmenlere 2020/2 Genelge doğrultusunda ayrıca covid 19 tedbirlerinden dolayı sosyal mesafe korunarak uygulanması; hakkında alınan Valilik oluru ekte gönderilmiş olup gereğini arz / rica ederim.

Servet CANLI
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1.Valilik Oluru (1 Sayfa)
2.Yazı (24 Sayfa)

Dağıtım:
İlkokul Müdürlükleri
İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Rektörlüğü (Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

Adres : Emek cad.Bahçeli sok.Merkez/İĞDIR

Telefon No : 0 (476) 280 76 34
E-Posta: zehra.can@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Zehra CAN

Unvan : Şef

İnternet Adresi: stratejigelistirme76@meb.gov.tr

Faks: 4762807650

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 7c98-adb1-31f6-8aed-46c9 kodu ile teyit edilebilir.

