



**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tayfur SARI

Danışman
Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ

SAMSUN
2021

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tayfur SARI

Danışman
Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ

SAMSUN
2021

TEZ KABUL VE ONAYI

Tayfur SARI tarafından, Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ danışmanlığında hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 22.7.2021 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Doç. Dr. Süleyman Davut GÖKER Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
Üye	Prof. Dr. Cevat ELMA Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
Üye (Danışman)	Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY

... / ... / ...

Prof. Dr. Ali BOLAT
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım yüksek lisans/doktora/sanatta yeterlik tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

İmza

22 /07 / 2021

Tayfur SARI

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı: Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 26/03/2021 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 23

Tek kaynak oranı : % 2 çıkmıştır.

İmza

22 /07 / 2021

Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tayfur SARI

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans, Temmuz/2021

Danışman: Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ

Araştırmanın amacı, yöneticilerin paternalist davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla yapılan çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Evreni, Sinop ilinde görev yapan 2517 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem evrenden tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 333 öğretmenden oluşmuş fakat araştırmanın kapsamının geliştirilmesi sebebiyle 717 öğretmenin cevapları esas alınmıştır. Araştırmada yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının tespiti için “Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” ve öğretmenlerin iş doyumunu belirlemek için de “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın veri analizlerinde, frekans, yüzdelik dağılım, aritmetik ortalama, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Öğretmen algılarına göre yöneticilerin paternalist liderlik davranışları “orta” düzeyde bulunmuştur. Cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumları değişkenlerine göre öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buna karşılık mesleki kıdem, branş ve okul türü değişkenlerine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin algıları 11-15 yıl olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin branş öğretmenlerinin algıları, sınıf öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Okul türü değişkenine göre, okul yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin ortaokul öğretmenlerinin algıları, ilkököl ve lise öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, ortalamanın üstünde “memnun” biçiminde olmuştur. Öğretmenlerin iş doyumları cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenleri açısından herhangi bir farklılık göstermemektedir. Buna karşın, branş değişkenine göre, öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri sınıf öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha yüksektir. Okul türü değişkenine göre ise, ortaokul ve lise öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, ilkököl öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Öğretmenlerin, yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile iş doyumları algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları arttıkça, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri de artmaktadır. Diğer yandan yöneticilerin paternalist liderlik davranışları, öğretmenlerin iş doyumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir ($R^2: .24 = \% 24$).

Anahtar Sözcükler: Öğretmen, Yönetici, Paternalist Lider, İş doyumları

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS 'PATERNALIST LEADERSHIP BEHAVIOR AND TEACHERS' JOB SATISFACTION

Tayfur SARI

Ondokuz Mayıs University

Institute of Graduate Studies

Department of Educational Sciences

Master, July/2021

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Yüksel GÜNDÜZ

The aim of this research is to determine the relationship between the paternalistic behaviors of administrators and the job satisfaction of teachers. For this purpose, the relational survey model was used in the study. The universe of the research consists of 2517 teachers working in Sinop. The sample consisted of 333 teachers selected by random sampling from the universe, but due to the development of the scope of the research, the answers of 717 teachers were taken as basis. In the study, the "Paternalistic Leadership Behaviors Scale of School Principals" was used to determine the paternalistic leadership behaviors of the administrators and the "Minnesota Job Satisfaction Scale" was used to determine the job satisfaction of the teachers. In the data analysis of the research, frequency, percentile distribution, arithmetic mean, t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), correlation and regression analysis techniques were used. According to the perceptions of the teachers, the paternalistic leadership behaviors of the administrators were found at the "moderate" level. According to the variables of gender, marital status and educational status, there was no significant difference between teachers' perceptions of their administrators' paternalistic leadership behaviors. On the other hand, significant differences were found among teachers' opinions according to the variables of professional seniority, branch and school type. The perceptions of teachers with a professional seniority of 1-5 years are significantly higher than those of 11-15 years. The perceptions of the branch teachers regarding the paternalistic leadership behaviors of the administrators were found to be significantly higher than those of the classroom teachers. According to the school type variable, secondary school teachers' perceptions of school administrators' paternalistic leadership behaviors are significantly higher than primary and high school teachers. Teachers' job satisfaction levels were above the average as "satisfied". Teachers' job satisfaction does not show any difference in terms of gender, marital status, educational status and professional seniority. On the other hand, according to the branch variable, the job satisfaction levels of the teachers are significantly higher than those of the classroom teachers. According to the school type variable, the job satisfaction levels of secondary and high school teachers are significantly higher than primary school teachers. A significant and positive relationship was found between teachers' perceptions of administrators' paternalistic leadership behaviors and their perceptions of job satisfaction. As the paternalistic leadership behaviors of the administrators increase, the job satisfaction levels of the teachers also increase. On the other hand, it was determined that the paternalistic leadership behaviors of the administrators were a significant predictor of the teachers' job satisfaction ($R^2: .24=24\%$).

Keywords: Teacher, Manager, Paternalist Leadership, Job Satisfaction.

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca akademik gelişimime büyük katkıları olan, tez çalışmam süresince bilgisiyle, deneyimiyle beni aydınlatan kişiliğiyle kendime örnek aldığım çok değerli tez danışmanım Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca sağladıkları katkılardan dolayı değerli hocalarım Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin ASLAN'a, Prof. Dr. Cevat ELMA'ya da teşekkür ederim. Tezimin noktalama-imla incelemesini yapan değerli meslektaşım ve hayat arkadaşım Türkçe Öğretmeni Züleyha SARI'ya teşekkürler.

Hayatımın her aşamasında beni yalnız bırakmayan ve desteklerini esirgemeyen çok kıymetli aileme de sonsuz teşekkürler.

Tayfur SARI

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAYI.....	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
TEZ ÇALIŞMALARI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜRLER.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
I. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Varsayımlar.....	7
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	9
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1. Liderlik Kavramı.....	9
2.2. Liderlik Türleri.....	9
2.2.1. Öğretimsel Liderlik.....	10
2.2.2. Kültürel Liderlik.....	10
2.2.3. Etik Liderlik.....	11
2.2.4. Otokratik Liderlik.....	11
2.2.5. Karizmatik Liderlik.....	12
2.2.6. Demokratik Liderlik.....	12
2.3. Paternalizm Kavramı.....	13
2.3.1. Paternalist Liderlik.....	14
2.3.2. Paternalist Liderlik Davranışları.....	18
2.3.3. Paternalist Liderlik Boyutları.....	22
2.3.4. Paternalist Liderliğin Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları	23
2.3.5. Eğitim Örgütlerinde Paternalist Liderlik Davranışları	24
2.3.6. Paternalist Liderliğin Öğretmen Algıları Özelinde Yapılan Çalışmalar...	25

2.3.6.1Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	26
2.3.6.2Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	27
2.4. İş Doyumu.....	29
2.4.1. İş Doyumu Tanımı.....	29
2.4.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	31
2.4.2.1 Kişisel Faktörler.....	32
2.4.2.2 Örgütsel Faktörler.....	36
2.4.3. Öğretmenlerin İş Doyumu Konulu Yapılmış Araştırmalar.....	39
2.4.4. İş Doyumunun Kurumda Ölçülmesi ve Yararları.....	41
2.4.5. İş Doyumu Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	42
2.4.5.1Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	42
2.4.5.2Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	45
YÖNTEM.....	45
3.1. Araştırmanın Modeli.....	45
3.2. Evren ve Örneklem.....	45
3.3. Veri Toplama Araçları.....	50
3.3.1.Kişisel Bilgi Formu.....	50
3.3.2. Paternalist Liderlik Davranış Ölçeği.....	50
3.3.3. İş Doyumu Ölçeği.....	50
3.4. İşlemler.....	52
3.4.1. Paternalist Liderlik davranışları Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği Dağılım Durumu.....	52
3.5. Verilerin Analizi.....	53
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	54
BULGULAR.....	54
4.1.Araştırmanın Sürekli Bağımsız Değişkenine (Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği) Özelliğine İlişkin Bulgular.....	54
4.2. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Farklılıklarına İlişkin Bulgular	56
4.3. Araştırmanın Sürekli Bağımlı Değişkenine (Minnesota İş Doyum Ölçeği) Özelliğine İlişkin Bulgular	66
4.4. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puan Farklılıklarına İlişkin Bulgular.....	67
4.5. Araştırmada Kullanılan “Öğretmenlerin Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” ile “Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler.....	72

4.6. Araştırmada Kullanılan “Öğretmenlerin Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” Toplam ve Alt Boyutları Puanlarından; “Minnesota İş Doyum Ölçeği” Toplam Puanlarını Yordamak İçin Yapılan Basit ve Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	73
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	76
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	76
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	76
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	76
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	77
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	79
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	80
5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	82
5.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	83
5.2. Öneriler.....	84
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	84
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	85
KAYNAKÇA.....	86
EKLER.....	97
ÖZ GEÇMİŞ.....	102

SİMGELER VE KISALTMALAR

vd.	ve diğerleri
vb.	ve benzeri
s.	sayfa



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Paternalist Liderlik Davranışları ile Astların Uyması Gereken Davranışlar	16
Tablo 2. Düşük Güç Aralığı ile Yüksek Güç Aralığı Arasındaki Farklar.....	20
Tablo 3. Eril ve Dişil Paternalist Liderlere Sahip Toplulukların Farklılıkları	21
Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları	49
Tablo 3.2. Sürekli Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	52
Tablo 4.1. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Maddelerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	55
Tablo 4.2. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	56
Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar.....	57
Tablo 4.4. Medeni Durum Değişkenine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	57
Tablo 4.5. Tablo 4.6. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	58
Tablo 4.6. Mesleki Kıdem Durumu Değişkenine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	59
Tablo 4.7. Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” Toplam ve “Ahlaki Liderlik” Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	61
Tablo 4.8. Branş Değişkenine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	62
Tablo 4.9. Okul Türü Değişkenine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	63
Tablo 4.10. Okul Türü Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	65
Tablo 4.11. Minnesota İş Doyum Ölçeği Maddelerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	66
Tablo 4.12. Cinsiyet Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar	67
Tablo 4.13. Medeni Durum Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puanları Ortalamaları Arasındaki Farklar	68
Tablo 4.14. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar	68
Tablo 4.15. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan ANOVA Sonuçları	69
Tablo 4.16. Branş Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar	70
Tablo 4.17. Okul Türü Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan ANOVA Sonuçları.....	70
Tablo 4.18. Okul Türü Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	71

Tablo 4.19. “Öğretmenlerin Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği”ve “Minnesota İş Doyum Ölçeği”Toplam ve Alt Boyut Toplam Puan Arasındaki İlişkiler.....	72
Tablo 4.20. Regresyon Analizi Sonuçları-“Paternalist Liderlik Toplam/ İş Doyumu Toplam.....	73
Tablo 4.21 Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları-Paternalist Liderlik Ölçeği Alt Boyutları// İş Doyumu Toplam(b).....	74



1. GİRİŞ

Eğitim hayatın her alanında gerçekleşen bir kavram olsa da formal olarak okullarda gerçekleşmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki diyalog hem kurumun kültürüne yansımakta hem de işlerin yürütülebilirliğine önemli ölçüde zemin hazırlamaktadır. Bu diyalogun oluşmasında yöneticilerin nasıl bir yönetim modeli sergiledikleri büyük rol oynamaktadır. Bunun akabinde öğretmenlerin bu ikili ilişkilerden ve yöneticilerine karşı algılarından ötürü sahip oldukları motivasyon ve enerjileri kurum için dışarıya açılan bir pencere oluşturmaktadır. İyi ilişkilerinden mutluluk duyan öğretmenler performans olarak daha da iyi noktalara çıkarlar. Buna karşın daha formal yapıdaki ya da daha uzak ilişkilerin olduğu okullarda öğretmenler okullarını bir işyeri olarak görebilmekte ve performanstan ziyade maddiyat sağlayan bir kaynak olarak ele almaktadır. Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, kapsam ve sınırlılıklar ve tanımlar verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Günlük yaşantı son dönemde hızlı bir değişim geçirmektedir. Gelişen teknoloji ve bulunan yenilikler kolay bir şekilde hayata adapte olurken eğitim-öğretim alanında da çeşitli yenilikler yapılmakta ve sistem kendini bu doğrultuda revize etmektedir. Eğitim kurumlarının son dönemlerdeki portfolyoları incelendiği takdirde yapılan etkinliklerin, projelerin ve tüm görsel aktivitelerin içinde öğretmenleri ve yöneticileri birlikte görmek mümkündür. Bu birlikte çalışma ve sinerji durumu ise yöneticilerin çalışanları ile olan iyi ilişkileri ve onlara olan desteklerinden kaynaklanmaktadır. Ülkemizde okul yöneticiliği ve liderlik kavramları karıştırılmakta ve müdürlerden liderlik davranışları beklenmektedir. Bu yanlış bir olgudur. Çünkü gerekli şartları taşıyan herkes okulda yöneticilik yapabilirken liderlik vasıflarını y-taşımayan bir kişi bulunduğu topluluğa lider olamaz. Ülkemiz yönetici yetiştirme konusunda belirli kriterlere sahip ve görev tanımları mevzuatta ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Bu görevler ışığında kişilerden liderlik yerine sadece okula yöneticilik yapmasının istendiği söylenebilir (Şişman, 2012). Zaman içinde yapılan pek çok araştırma ile yöneticilerde çeşitli vasıflara ve özelliklere rastlanmıştır, buna dayanılarak da çeşitli liderlik tanımları yapılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2007; Celep, 2006; Eren, 2004). Bu tanımlar ışığında ise birçok liderlik kuramı ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllara kadar,

liderlik üzerine yapılan çalışmalarda Anglo-Amerikan entelektüel ve kültürel anlayışın baskın olması (Dimmock ve Walker, 2000) ve liderlik üzerinde farklı kültürel özelliklerin etkilerinin yeterince araştırılmaması bir toplumda etkili olan liderlik davranışlarının her yerde geçerli olabileceği yanılgısını da beraberinde getirmiştir. Yani araştırma, yapılan evren ve örneklemine dışındaki toplumlarda farklı kültürel özellikler var olduğu için ortaya çıktığı bölgedeki başarıyı yakalayamamıştır. Liderlik kavramına bakıldığında ise benzer hedefler etrafında toplanan insanları bu amaç doğrultusunda yönlendirebilme, onları motive etme ve onları bir arada tutma kabiliyeti olarak tanımlanır.

Liderlik kavramının ilk çıkışıyla birlikte genellikle Amerika merkezli örneklemelerde çalışmalar yapılmış diğer bölgelerde sonuçların nasıl farklılıklar sergileyeceği göz ardı edilmiştir. Liderlik yaklaşımına ilişkin bu eksikliğin giderilmesi için, özellikle Doğu kültürüne mensup araştırmacılar 1970'li yıllardan günümüze kadar birçok çalışma yapmışlardır (Farh ve Cheng, 2000). Özellikle doğu merkezli araştırmalar (Köksal, 2011; Tetik ve Köse, 2015; Cesur, 2015) Türk kültürüne daha uygun olan paternalist liderlik (babacan liderlik) kavramını ön plana çıkarmıştır.

Paternalist toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir (Köksal, 2011). Bu kavrama göre lider, ailenin babası gibi çalışanlarına sevgi, saygı göstermeli fakat buna karşılık otoritesini kaybetmemeli ve sözünü dinletmelidir. Aile içerisinde “baba” ile sembolleşen bu kavramın temelinde, kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde ailenin diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır (Erkuş, Tabak, Yaman, 2010).

Paternalist liderliğin literatürde yapılan derinlemesine bir araştırma ile dört ana başlık altında incelendiği saptanmıştır. Bunlar; yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik olarak görülmüştür (Dağlı ve Ağalday, 2018). Alanyazın taramasında bu dört ana başlık şu şekilde ele alınmıştır.

Yardımsever liderlik: Yardımsever liderlikte, lider astların refahı ve uzun dönemde performans göstermeleri için onların iyiliği ve sorunlarının halledilmesi konusunda çaba göstermesi esastır. Sadece iş konusunda değil gerekirse ailevi problemlerinin çözümünde yardımcı olur. Onları koruyucu, affedici ve şefkat gösteren

bir tavır gösterir (Erben ve Güneşer, 2008). Bunun karşılığında da çalışanlarından işlerine odaklanmalarını ve yüksek performans göstermelerini bekler. Ayrıca da kendisine saygı ve itaat konusunda daha yüksek bir beklenti içerisinde olur.

Ahlaki liderlik: Ahlaki liderlikte önemli olan liderin konu farketmekizin sadece kendini düşünmüyor olması ve çalışanları ile kendisi arasında bir fark görmüyor olmasıdır. Bu liderlik vasfına sahip olabilmesi için liderin kendini yetiştirmiş olması beklenir ve vereceği kararlarda çalışanlarının menfaati için herhangi bir içsel çatışmaya girmemelidir. Dağlı ve Ağalday (2018) liderin göstereceği ahlaki davranışları, bencil olmamak, çalışanlarına karşı dürüst davranmak, sorumluluk sahibi olmak, kişisel menfaatler ile iş konusunda herhangi bir çıkar çatışması yaşamamak olarak ifade etmiştir.

Otoriter liderlik: Otoriter liderlik konusunda lider çalıştığı astların üzerinde kendini mutlak hakim olarak görmektedir. Onlardan kati suretle itaat beklemektedir. Otoriter liderin göstermiş olduğu davranış örneklerini, çalışanlarına verilecek talimatların rica yerine emir kipiyle verilmesi, onların yetki alanlarının ve kabiliyetlerinin küçümsenmesi, mutlak hakimiyet ve son söz söyleyici olarak kendini görmesi şeklinde belirtmiştir (Cheng, 1995; akt. Dağlı ve Ağalday, 2018).

Çıkarıcı liderlik Çıkarıcı liderlik davranışlarında, lider hedeflediği şekilde kurumun devamlılığını ve yükselen grafiğini devam ettirebilmek için astlarına ilgi ve şefkat gösterir, bunun karşılığında da onlardan sorgusuz itaat ve saygı bekler. Böylece hem çalışanları kendi sorunları ile ilgilenmeyerek tüm alakalarını işlerine verebilecekler ve yüksek çıktı sağlayabilecekler hem de çalışanlar her sorunları ile ilgilenen yöneticilerini adeta bir baba gibi görerek ona katıksız bir saygı ve bağlanma göstereceklerdir.

Paternalist liderlik kavramı sadece yöneticilerin astlarıyla ilişkisi bakımından değerlendirilmemeli, astlarında bu tutum ve davranışlar karşısında ne hissettikleri, motivasyonları, bu modelin kurum içi dinamikleri ne derecede etkilediği ve çalışanların sahip olacakları iş doyumlarına olan etkisi de tartışılmalıdır. Tüm bu sonuçlar artıları ve eksileriyle değerlendirilmeli ve örgüt açısından uygun bulunanalar ve pozitif yönde bir ivme sergiletecek olanlar uygulanmalıdır.

İş doyum kavramı, geçmiş dönem klasik örgüt yapılarında ve anlayışlarında pek yer almamıştır. Çünkü klasikçilere göre örgütte önemli olan çıktılardır. Örgüt çalışanlarının fiziki ya da psikolojik durumlarının pek bir önemi yoktur. Alanyazın incelendiğinde pek çok iş tatmini tanımına rastlamakla birlikte ilk fikrin ortaya

atılması 1900'lerin başlarında Taylor ve Gilbert ile olmuştur. Daha sonra bilimsel çalışmalar ise Hawthorne deneyleri ile olmuştur. İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraber çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşları ve bir şeyler ortaya çıkarmanın sağladığı mutluluk olarak ifade edilmektedir (Eren, 2006). İş tatmini, çalışanların4 bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik, ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T., 2003). İş tatmini, çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur. İş tatmini, en genel anlamda, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir (Toker, 2007: 94).

Yapılan tanımlar incelendiğinde; iş doyumunu için kişinin çalıştığı örgütten ve yaptığı işten duyduğu mutluluk ve bu mutluluğun kişide oluşturduğu duygusal rahatlama olarak tanımlanabilir. İş doyumunu kavramı olumlu yönde var olduğu gibi tam tersi olarak tatminsizlik şeklinde de var olabilir. Kişi çalıştığı örgütle, yaptığı işle yahut çalışma arkadaşları ile olumlu duygusal bağlar kuramayabilir. Bunun sonucunda da iş tatminsizliği yaşıyor olabilir (Eğinli, 2009). Böyle olumsuz durumlarda kişinin yapması gereken kendine çeşitli sorular sorarak problemin kaynağını tespit etmesi ve çözüm üretmesidir. İş doyumunda ise çalışan yaptığı işle ve örgütüyle pozitif bağlar oluşturmuş ve adeta keyif alarak çalışma hayatını sürdürmekte ise iş doyumunu yaşıyor demektir (Tekin, 2019). Araştırmanın değişkenlerinden biri olan eğitim kurumlarında öğretmenlerin iş doyumunu kısmına gelindiğinde bir çok araştırmanın yapıldığını (Yıldırım, 2001; Cerit, 2012; Filiz, 2014; Arı, 2015; Ak, 2015; Öztürk, 2019; Ekmen, 2020) fakat bu araştırmaların farklı zaman dilimlerinde ve farklı örneklemelerde yapıldığından benzer bulgular sunmadığı görülebilir.

Bozkurt (2008), eğitimcilerin en yüksek tatmini iş ve işin niteliğinden en düşük tatmini ise ücretten sağladıkları sonucuna ulaşmıştır. Günbayı (2010) yaptığı araştırmada, öğretmenler arasında yaş ve kıdem değişkeninin iş tatmini faktörünü olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Günbayı ve Toprak, 2010). Yani öğretmenler mesleki kıdemleri arttıkça daha çok iş tatmini yaşamaktadırlar.

Yapılan çalışmanın konusu öğretmen algılarına göre yöneticilerinin sahip oldukları paternalist davranışları ve öğretmenlerin sahip oldukları iş doyumunu seviyeleridir. Literatür taramasında benzer konulu çok az sayıda çalışmaya

rastlanmıştır (Cerit, 2012; Tekin, 2019; Ekmen, 2020). Dolayısıyla çalışma bu yönü ile alandaki bir boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır. Paternalizm ve paternalist liderlik kavramları literatürde daha yeni yer etmekte ve araştırılmaktadır. İnsanlar bu kavramları öğrendikçe aslında ya kendilerinde de bu davranışların bulunduklarını görmekte ya da bu liderlik modelini benimseyerek uygulamaya başlamaktadır. Bu çalışma ile amaç hem yöneticilere bu liderlik türünü anlatmaya çalışmak, bu liderlik türünü benimsemiş olanların ise ne seviyede olduklarını tespit etmektir. Bunun paralelinde öğretmenlerin iş doyumuna olan bakış açılarını ölçmektir. Klasik liderlik benimsenen örgütlerde yapılan iş ve ortaya çıkan ürün ön planda tutulurken çalışanların iş doyumunu kavramı üzerinde çok durulmamıştır. Hem işi yapanlar hem de yöneticiler iş doyumuna gerekli önemi vermediklerinden işleyişte sıkıntılar çıkmaktadır ve sıkıntıların kaynağı tespit edilememektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

- 1-Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ne düzeydedir?
- 2-Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında, cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum, eğitim durumu, branş ve okul türü değişklerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 3-Öğretmenlerin iş doyumunu ne düzeydedir?
- 4-Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında, cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum, eğitim durumu, branş ve okul türü düzeyleri değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 5-Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 6-Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin iş doyumlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Liderlik kavramı toplumun her kesiminde önem taşıdığı gibi eğitim dünyasının adeta merkezi konumundaki okullar içinde büyük önem arz etmektedir. Okul yöneticisi takındığı tavırlar, tutum ve davranışları ile öğretmenleri okuldan soğutabilecekleri gibi okula bağlı hale de getirebilirler. Son dönemin popüler çalışma alanı olan liderlik kuramlarından paternalist liderlik adeta toplumumuz için üretilmiş bir kavramdır. Bizler toplum olarak herkesin derdini dinlemeyi sever, onlara çözüm bularak yardımcı olmayı kendimize misyon ediniriz. Bu liderlik yaklaşımı da aynen toplumumuz gibi yönettiği örgütte çalışanlarının neye ihtiyacı olduğuna karar veren ve onlar adına en uygun kararları alan tabiki buna karşılık da evin bir büyüğü gibi onlardan saygı ve itaat bekleyen yöneticileri ortaya çıkarmıştır.

Aynı şekilde çalışanlar için örgütte önemli olan konulardan biri de sahip oldukları ya da olamadıkları iş doyumunu kavramıdır. Çalışanlar için sahip oldukları iş doyumunu onları ateşleyici bir güç ve performans artırıcı bir nitelik olarak görülürken tam tersi sahip olamadıkları iş doyumunu ise onları çalışma ortamından, çalışma arkadaşlarından uzaklaştıran ve performansta, üründe düşüş yaşatan sebeptir. Çalışanlar sahip oldukları ya da olmadıkları iş doyumları ile aslında yaptıkları işin niteliğinin nasıl değişeceğinin farkına varacaklardır. Yine aynı şekilde yöneticiler çalışanlarına daha özenli davranacak ve onların hem yaptıkları işten hem de kurumdan duyacakları mutluluk ile performansta ve üründe ki yükselen grafiklerine etki edeceklerdir.

Bu çalışma ile okul eko sisteminin temel taşlarından olan yöneticilerin sahip oldukları paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, boyutlarının ilişkisi ve elde edilecek bulgular neticesinde yöneticilere liderlik tutumlarını ve öğretmenlere ise iş doyumunu seviyelerine dair yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca eğitim yönetimi alanında öğretmenlerin potansiyel yönetici adayları olduğunu düşünürsek, kurum yöneticisi olacakları zaman şikayetçi oldukları yöneticileri gibi davranışlar sergilememeleri yahut okul yöneticileri için liderlik konusunda rehberlik edeceği düşünülmektedir. Yapılan bu araştırma konu hakkında bilgisi olmayanlara rehber niteliği olacak, bu olguları kurumlarında uygulamaya çalışanlar içinde eksiklerini giderme ve daha yüksek hedeflere ulaşmalarında yardımcı bir kılavuz görevi görecektir.

1.4. Varsayımlar

Aşağıda belirtilen varsayımlar dikkate alınmıştır.

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara içtenlikle ve doğru cevap verdikleri kabul edilmektedir.
2. Veri toplama aracının geçerlik ve güvenirliği yeterli ve araştırmanın amacına uygundur.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma 2019-2020 eğitim öğretim yılında, Sinop ilinde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Veri toplama araçları; Kişisel Bilgi Formu, “Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Yaklaşımları Ölçeği” ve “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” formlarından elde edilecek bilgilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Liderlik: Bir grup insanı isterse zorla isterse etkisi altına alarak yönlendirmesi isteklerini kabul ettirmesi sanatını liderlik şeklinde tanımlar (Çelik, 2013).

Paternalist Liderlik: Paternalist liderlik otorite, sorumluluk alabilen, yardımsever ve doğrudan karar alabilen görüntüsü sergileyen fakat bir baba gibi tatlı-sert bir liderlik profilini yansıtmayı açısından yönetim literatüründe karmaşık ve tartışmalı bir liderlik tarzıdır (Tekin, 2019).

İş Tatmini: İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraber çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşları ve bir şeyler ortaya çıkarmanın sağladığı mutluluk olarak ifade edilmektedir (Eren, 2006).

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde alanyazın taraması yapılarak liderlik kavramı, türleri, paternalist liderlik, paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar ve iş doyumu ile iş doyumu temalı araştırmalar hakkında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Gerek yurt içi gerekse yurt dışı araştırmaları konu bütünlüğünde ele alınmıştır.

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı literatürde birçok farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Her araştırmacı elde ettiği veriler ışığında liderin farklı yönlerini keşfetmekte ve bunun sonucunda farklı tanımlar alanyazına eklenmektedir. Aşağıda farklı araştırmacıların farklı kuramlardan esinlenerek yaptıkları liderlik tanımları görülmektedir.

“Liderlik, herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir.” (Koçel, 2003). “Liderlik; gayeleri kabul ettirme ve o gayelerin yerine getirilmesi için onları içtenlikle çalıştırma kabiliyetidir.” (Ertürk, 2000). Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde ise lider “Yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2004). Ergun (2013) liderliği, kişisel ya da kitlesel olarak hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için bazı dinamikleri harekete geçiren yönlendirici kişideki vasıf olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlar ışığında liderlik, kişinin veya içinde bulunduğu grubun var olan hedeflere ulaşmaları sürecinde onları birlik halinde tutabilme ve yönlendirici olabilme kabiliyeti şeklinde tanımlanabilir.

2.2. Liderlik Türleri

Alanyazın taramasında liderlik kavramı üzerine birçok araştırmanın yapıldığı görülmüyor olsa da bu kavram araştırmacılar için halen güncelliğini korumaktadır. Çünkü değişen zaman, teknolojik gelişmeler, ekonomik durumların değişmesi, bilim ve kültürel alanda yeni çalışmaların ve buluşların ortaya çıkması liderin hayata bakışını değiştirmekte, böylece farklı farklı liderlik türlerinin de ortaya çıkmasına vesile olmaktadır (Arslan, 2016). Farklı kaynaklarda ve farklı araştırmacıların elde

ettiği bulgular ışığında farklı yorumlara esin kaynağı olunmuştur. Yapılan alanyazın taraması bizlere birçok farklı liderlik türünün olduğunu göstermektedir. Bu liderlik türleri içinde daha güncel ve kullanımı daha yaygın olanlardan öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik, otokratik liderlik, karizmatik liderlik, demokratik liderlik ve son dönemin en çok araştırılan liderlik türlerinden olan paternalist liderlik incelenmiştir.

2.2.1. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik kavram olarak okul ile bağlantılı olduğundan okul yöneticisi olan okul müdürü ile de doğrudan ilişki içerisindedir. Öğretimsel liderliği, okul müdürünün yönettiği okulunun hedeflediği misyon ve vizyonuna ulaşmasında, MEB tarafından belirlenen müfredatın uygulamasındaki süreci en iyi şekilde yönetebilmesi olarak tanımlanmıştır (Şişman, 2004). Bu tanım okul müdürünün klasik görev tanımının dışında hedeflere ulaşma yolunda takım arkadaşları ve aynı zamanda sürecin uygulayıcıları olan öğretmenleri en aktif şekilde nasıl yönlendireceğini ve onlara nasıl rehberlik edeceğini de gösterir. Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okulu müdüründe gözlenebilecek davranışlar; okul içindeki tüm dinamikleri öğretmen, öğrenci ve veliyi sürece dâhil ederek daha şeffaf bir yönetim anlayışı sergiler. Okulun başarısını artırma doğrultusunda gerek materyal gerekse farklı yöntemler kullanılması konusunda öğretmenleri ile beyin fırtınaları gerçekleştirir. Özellikle zamanı etkili kullanma konusunda kendisi de örnek davranışlar sergileyerek oluşabilecek olumsuz durumların önüne geçmeye çalışır. Planlanan hedeflere ulaşma sürecinin kontrol mekanizması olmaktan ziyade sürecin bir parçası olarak sahip olduğu liderlik vasfını çevresindekilere hissettirir (Gürbüz, 2014).

2.2.2. Kültürel Liderlik

Her okulun kalıplaşmış bir kurum kültürü vardır ve okula yeni gelen personel yazılı herhangi bir kural olmamasına rağmen çalışanların davranışlarından bu kültürün varlığını hisseder. Her lider kendi kurumunun kültürünü şekillendirmek ister ve ona uygun çalışmalar yapar. Eğer yönetici kurum kültürünü korumada ve şekillendirme konusunda yeterli güce sahipse kültürel liderlik vasıfları taşıyor demektir (Çelik, 2000). Kültürel lider oluşturmak istediği kurum kültürü ile başarılı olmak isterken hem de çalışanlarının da uyum içinde olmalarına gayret gösterir. Lider tarafından

oluşturulmak istenen kültür çalışanlar tarafından benimsendiği takdirde onlar için daha bağlayıcı olur bu da istenen davranışların yerleşmesini kolaylaştırır (Yıldırım, 2001).

2.2.3. Etik Liderlik

Son dönemde sağlıktan ekonomiye günlük hayatımızdan iş hayatımıza kadar her alanda tartışılan en popüler konu etikdir. Yazılı kuralları olmasa da herkes tarafından kabul edilen ve uyulması gereken kurallar bütünü olarak ele alınır. Bu şekilde hayatımızın her alanında yer alan etik kavramı liderlik tanımının içinde de yer almaktadır.

Etik liderlik davranışları sergileyen bir okul yöneticisi okulun hedeflenen misyon ve vizyonuna ulaşılması ve okulun başarısını artırma sürecinde mutlak suretle etik liderlik ile paralel davranışlar göstermelidir (Gümüşeli, 2001). Etik liderlik davranışlarına; çalışanlarına ve içinde bulunduğu topluma ahlaki açıdan örnek teşkil etmek, başarı da olduğu gibi başarısızlık durumunda da sorumluluğu üstlenmek, yönetmelikleri kişi ve kurum ayırt etmeden uygulamak, sahip olduğu makamın yetkilerini kişisel çıkarları doğrultusunda değil kurumun çıkarları için kullanmak şeklinde örnekler verilebilir. Çelik (2000) etik liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin kurumlarında da etik kavramının yerleşeceğini belirtir.

2.2.4. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik daha gelenekçi yapıda bir liderlik türüdür. Sahip olunan makamdan alınan yetki ve güç ile son sözün kendisinde olduğunu açıkça vurgulayan bir yapıdadır. Bu liderliği savunan yöneticiler çalışanlarından isteklerini emir verici şekilde iletirler ve yaptıkları yanlışlarını kendileri ile paylaşarak onların daha pozitif hale gelebilecekleri düşüncesine sahiptirler (Ak, 2015). Toplumlar sahip oldukları geleneklere ve sürdürdükleri yaşam koşullarına göre liderlerinin şekillenmelerini sağlarlar. Türk toplumu disiplini seven, yapacaklarının birisi tarafından söylenmesi daha çok işine gelen bir yapıya sahiptir. Bu da yöneticilerin otokratik liderlik özelliklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Genç'e (2007) göre otokratik liderliğe sahip yöneticilerin kısa vadede etkilerinin olacağını fakat örgütün devamlılığı ve etkililiği açısından uzun vadede sıkıntı yaşayabileceklerini varsaymıştır.

2.2.5. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi son dönemlerde günlük hayatta sıkça kullanılmaya başlanmış olup anlam olarak etrafındakileri etkileme, kendisine hayran bıraktırma gibi

şekillenebilir. Karizmatik liderlikte yine aynı şekilde astlarının dikkatini çekme, onların övgüsünü, beğenisini ve takdirini kazanma şeklinde tanımlanabilir. Karizmatik liderler, güven konusunda herhangi bir çekinceye mahal vermezler, vizyonları nettir, planlamaları vardır ve birlikte çalıştığı kişileri harekete geçirme konusunda gözle görünür bir enerjiye sahiptirler (Saruhan ve Yıldız, 2009). Karizmatik liderliğe sahip kişilerin adeta büyüleyici bir etkileri vardır. Çevresindeki kişiler tarafından ilgiyle takip edilir. Söyledikleri her söz adeta emir olarak kabul edilir. Böylece istediklerini kolay şekilde astlarına yaptırabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

2.2.6. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik sahip olduğu özellikler ile otokratik liderliğin tam tersi konumda yer almaktadır. Otokratik liderlikte, lider pozisyonundaki kişi hep ben diyerek ve son kararın kendinde olduğunu düşünmektedir. Ama demokratik liderlikte, lider astlarında örgüt yönetiminde söz sahibi olmaları gerektiğine inanmaktadır. Plan program yapımında çalışanlar ile iş bölümü yapılarak onların sürece katılımını sağlamak, onların fikirlerini almak kurumda demokrasinin varlığına işaret eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Gerek verilecek kararın içeriği hakkında çevresindekileri bilgilendirici olması gerekse çalışanlarında kendileri hakkında verilecek kararlarda söz sahibi olmalarını düşünmesi ile demokratik lider örgütünü ve çalışanlarını kucaklayıcı bir tavır sergiler. Demokratik liderlik tarzını benimsemiş bir lider ile çalışan personelin motivasyonu üst seviyede olacağı için yüksek bir iş doyumu yaşar. Bu yüksek iş doyumu aynı zamanda kişinin işindeki performansına olumlu etki yaparak onun daha yüksek bir çıktı elde etmesini sağlar (Ak, 2015).

Bu liderlik türlerinin devamında çalışmanın bir basamağı olan ve literatürde son dönemlerde adından sıkça bahsedilen paternalist liderlik daha detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.3. Paternalizm Kavramı

Kökü pater (baba) kelimesine dayanan paternalizm babacanlık olarak tasvir edilmekte ve liderlik kavramını etkilemesi bakımından yeni bir liderlik türünün ortaya

çıkmasına yol açmıştır. Liderlik kavramlarının çıkış noktası olan Batı kültürlerine ziyade Doğunun mistik havasını taşıyan ve doğu kültürünün ataerkil özelliklerini taşıyan bir liderlik çeşididir. Bu kavramın tanımını liderlik vasfı taşıyan kişinin çalışanlarını ailedeki baba figürü gibi koruyup kollaması ve bunun karşılığında onlardan kendisine saygı duymalarını ve itaat etmelerini beklediği süreç olarak ifade edilir (Köksal, 2011a). Yapılan alanyazın taramasında paternalizm ile ilgili yapılan tüm tanımlarda aile olgusu ön planda olup, lider baba ile eşleşirken örgütün çalışanları ise ailenin geri kalan üyelerine benzetilmektedir. Baba ailesini korur, kollar, onlar adına iyi olmaları için kararlar verir; bunun karşılığı olarak da onlardan saygı bekler ve vereceği kararları sorgusuz kabullenmeleri ister. Aycan'a (2001b) göre paternalizm kavramı da aynı şekilde liderin çalışanlarını sarıp sarmalamasını onlarında liderin söylediklerini sorgulamamaları temeline dayanır. Liderin baba figüründen farkı ise, baba ailesine koşulsuz eşit seviyede yaklaşırken lider çalışanları arasında kendi menfaatleri doğrultusunda ayırım yapar.

Paternalizm kavramı lider ile çalışanlar arasındaki ikili ilişkileri ve sorumlulukları gösterir. Buna göre, lider çalışanını koruyacak, onun iyiliği için onun yerine kararlar verecek ve onu yönlendirecektir. Çalışan ise bunlara karşılık liderinin sözünü iki etmeyecek, saygıda kusur göstermeyecek ve kayıtsız itaat ederek ona her zaman bağlılığını gösterecektir (Aycan, 2001b). Paternalizm kavramının temelinde iyi niyet, eli açık olmak, ilgilenmek, koruyup kollamakla birlikte kurallara uyma, sosyal düzeni bozmama ve itaat gibi olgular yatmaktadır. Yapılan literatür taramaları ve araştırmaları sonucunda paternalizmin kültürel bir özellik olduğu toplumlarda paternalizm, ast ve üst arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu toplulukları daha çok seven, buna karşılık daha çok bireyseliği ön planda olan ve güç mesafesinin daha dar olduğu Batı toplumunda daha nadir görülür (Erben, 2004). Paternalizmin çıkış noktasına bakıldığında farklı iki bakış açısı olduğu görülmektedir. Batılı düşünürlerin fikirlerine göre paternalizm otorite ve yetki kavramlarına dayanmaktadır (Aycan, 2000). Yetki ve otorite kavramları Batı dünyasından pek hoş karşılanmayan kavramlar oldukları için Batı toplumu paternalizm fikrine de pek sıcak bakmamaktadır. Çünkü onlara göre bu kavramlar otoriterliği ve tek adamlığı çağrıştırdığından demokrasi temeliyle bağdaşmamaktadır. Paternalizmin bir diğer bakış açısı ise Konfüçyüs'ün ilkelerine dayanan itaat, ahlak ve otorite ile beslenmektedir (Aycan, 2000). Asya kültürüne hâkim olan bu bakış açısı ile yine bu

kültürde var olan ataerkil aile yapısı paternalizm fikrine bu bölgenin daha sıcak bakmasına sebep olmuştur.

Paternalizm anlayışının temel dayanaklarından biri de liderin astları adına ve onların iyiliği için kararlar vermesidir. Her ne kadar astlar bilgi, birikim ve donanım açısından liderlerinden daha yüksek seviyede olsalar da liderin verdiği kararlar geçerli olur ve bu kararlar tartışmaya açık değildir (Van de Veer, 1986; Akt. Çalışkan ve Özkoç, 2016). Bu durumu liderin sistemin boşluğundan yararlandığı şeklinde ifade edebiliriz ya da çalışanların kendi haklarını aramadıklarını ve kendilerini körü körüne liderlerine teslim ettiklerini söyleyebiliriz.

Paternalizm kavramını insan kaynakları yönetiminin içinde de görürüz. Şöyle ki etkili bir insan kaynakları yöneticisi, örgütte birlikte çalıştığı astlarının haklarını korumalı, onlarla ilgilenmeli, onları motive etmeli ve sorunlarına çözüm aramalıdır (Lee, 2001; Akt. Köksal, 2011b). Bu özellikleri etkili bir insan kaynakları yönetiminin paternalizmin kriterleriyle eşleştiği görülmektedir. Paternalist insan kaynakları yönetiminde ast ve üst arasında saygı, ilgi, güven, uyum, işbirliği ve sadakat mutlak suretle yer almalıdır.

Tüm bu paternalizm savlarını özetlemeye çalışırsak karşımıza en temelinde iki çeşit paternalizm çıkmaktadır (Aycan, 2010). Bunlar iyimser paternalizm ve çıkarıcı paternalizm. Bunlardan çıkarıcı paternalizmde lider tamamen yapılan işe odaklanır. Çalışanına gösterdiği sevgi, ilgi ve özen tamamen işin yolunda gitmesi için ve olumlu bir şekilde sonlandırılması içindir. Bu savda liderler çalışanların tamamen işlerine kendilerini vermelerini ve sorunsuz bir süreç yaşamayı hedeflerler. İyimser paternalizme gelindiğinde ise lider olması gerektiği gibi çalışanına gerekli ilgi, özen, saygıyı gösterir fakat bunu tamamen insan doğasından ötürü ve çalışanın iyiliği için, onu motive etmek için gösterir. Bu tip yönetilen örgütlerde önemli olan çalışanlar ve onların yükseltilmeye çalışılan standartlarıdır.

2.3.1. Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik paternalizm fikrinin etkisinde kalmış, kriterlerini benimsemiş bir liderlik anlayışıdır. Paternalist bir lider, çalışanlarına bir ebeveyn edası ile yaklaşarak onların sıkıntılarına çözüm arar, onları motive ederek çalışma arzularını güdüleyerek örgütün başarısını pozitif yönde tutmaya çalışır (Aycan ve Fikret-Pasa, 2000). Ekonomik olarak sıkıntı çekmeyen toplumlarda halk kendini güvende hissedebileceği bir çalışma ortamı ihtiyacı duyar. Bununla birlikte kendine yakın hissedeceği, onunla ilgili ve alakadar olan bir üst ihtiyacı duyarlar. Üstlerde çalışanlarına yaptıklarına karşılık onların kendilerini saymalarını, değer vermelerini ve söyleyeceklerine itaat etmelerini beklerler ve kendi otokratik davranışlarından feragat etmezler. İşte tüm bu karşılıklı ilişki zinciri paternalist liderlik davranışları kavramını karşılamaktadır. Türkiye, Çin, Pakistan, Tayvan gibi gelişmekte olan doğu kültürüne sahip ülkelerde çalışanlar üstlerinin kendileri ile ilgilenmelerinden fazlasıyla hoşnutluk duyarlar ve üstlerine koşulsuz biat ederek aslında kendilerine güvenli bir çalışma ortamı hazırlamış olurlar.

Aycan'a (2006) göre kolektivizmin daha popüler olduğu toplumlarda birbirine bağlılık, sorumluluk alma gibi davranışlar daha yüksek seviyede olduğu için bu kültürlerde paternalizme daha fazla yatkınlık, bu sebeple de paternalist liderliğe daha ılımlı bir bakış açısı görüldüğü söylenebilir. Tam tersinde ise ferdi olmayı benimsemiş toplumlarda ise bu davranışlar kendi haklarına ihlal olarak görüldüğü için paternalizm kavramına ve paternalist liderliğe karşı olumsuz bir tavır beslenmektedir (Tuncer, 2005).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki paternalizm ve buna bağlı olarak paternalist liderlik kavramları kolektivist ve güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda daha çok görülmekte, buna karşın bireyselci olan ve güç mesafesinin daha düşük olduğu toplumlarda ise bu kavramlara neredeyse hiç rastlanmadığı ve negatif bir bakış açısı sergilendiği tespit edilmiştir (Çalışkan, 2009).

Batı dünyasında temelleri ortaya atılan liderlik modellerine ters düşen paternalizm akımının ortaya çıkardığı paternalist liderlik modeli, 1976 yılında Silin tarafından özellikle Tayvan'daki yaptığı araştırmalarıyla Doğu kültürü ile Batı kültürünün farkını ortaya koymakta; buna bağlı olarak d Doğu kültürüne uyumlu olan paternalist liderlik modelinin temellerini atmaktadır. Paternalist liderlik modelinin temellerinde lidere sadakat ve koşulsuz itaat bulunmaktadır. Bu kavramlar Doğu paradigmasında ailenin lideri olan babaya duyulan hisleri temsil ettiği için; ailedeki

baba figürü örgütte lider figürü ile eşleşmektedir. Paternalist liderlik modelinde, ailede babanın ailenin fertleri için nelerin iyi olduğunu bilmesi gibi örgütte de lider çalışanları için neyin iyi neyin doğru olduğuna karar vermekte yetkilidir.

Paternalizm kavramı ve paternalist liderlik modeli son dönemlerin popüler araştırma konularından oldukları için araştırmacılara daha cazip gelmekte ve ilgi çekici olmaktadır (Aycan, 2006). Paternalist liderlik modeli otokratik liderlik modeline birçok yönüyle benzese de farklı yönleri de bulunmaktadır (Erben, 2004). Paternalist lider kendinden çok çalışanlarının motivasyonunu ve buna bağlı olarak örgütün kalkınmasını düşünür. Karşısındakinden koşulsuz saygı ve itaat beklemesine rağmen; onlara ilgi gösterir, tüm sorunlarıyla ilgilenir ki tüm kişisel sorunları dâhil olmak üzere. Bunlar otokratik liderde bulunmayan kavramlar olup, paternalist liderliğin ön plana çıkmasındaki etmenlerdir. Paternalist liderlik modelinde örgütün başındaki lider, güçlü bir disiplin ve sahip olduğu otoriteyi babacan yaklaşımı, tolerans ve dürüstlük ile harmanlayarak örgütte ılımlı bir hava oluşturmaktadır.

Paternalizm olgusu içinde yer alan örgütlerde liderin gösterdiği davranışlar ile astların uyması gereken davranışları Farh ve Cheng (2000) aşağıdaki gibi görselleştirmiştir:

Tablo:1 Paternalist Liderlik Davranışları İle Astların Uyması Gereken Davranışlar

LİDER DAVRANIŞI	ASTLARDAN BEKLENEN DAVRANIŞ
Otorite ve Kontrol	Uyum
-Yetki devretmede isteksizlik -Yukarıdan aşağı iletişim -Bilgi gizliliği -Sıkı kontrol - Astların yeterliliğini küçümseme - Astların önerilerini önemsememek - Astların katkılarını küçümsemek	-Açık destek vermek -Patronla açık bir çatışmadan çekinme -Açık bir anlaşmazlıktan kaçınma
İmaj yaratma	İtaat
- Ağır başlı bir tutum sergileme - Yüksek düzeyde kendine güven sergileme - Bilgi manipülasyonu	-Liderin emirlerini her ne koşulda olursa olsun kabul etme - Lidere sadık olma - Lidere güvenme - Saygı ve Korku - Derin saygı gösterme - Korkuyu lidere duyulan hayranlık ile Açıklamak
Öğretici Davranış	Utandırma Duygusuna Sahip Olma
	- Hataları kabul etmeye hazır olma

- Yüksek performans için ısrar etme - Zayıf performans yüzünden astları azarlamak - Astların gelişimi için rehberlik yapıp, talimatlar vermek	- Liderin yönergelerini ciddiye alma - Kusurları düzeltme ve gelişim gösterme
Kişiselleştirilmiş İlgi - İşgörenlere aile üyeleri gibi davranmak - İş güvenliği sağlamak - Özel sıkıntıları olduğunda destek olmak - Bütüncül ilgi göstermek - Astları toplum içinde utandırmaktan kaçınmak - Astların ciddi hatalarında bile onlara destek olmak	Minnettarlık gösterme - Liderin desteğini asla unutmama Karşılıklı bulunmak için çaba harcamak - Çıkarını lideri için feda etmek - Görevlerini ciddiye almak - Liderin beklentilerini karşılamak - Özenle ve sebat ederek çalışmak
Cömertlik - İşgörenin kazancı için otoritesini kötüye kullanmamak - Örgüt çıkarları ile kişisel çıkarları birbirine karıştırmamak - Kişisel ilginin ötesinde toplu ilgi göstermek Örnek olarak öncülük yapmak - İş yaşamlarında ve kişisel yaşamlarında örnek olarak rol oynamak	Özdeşleşme - Liderin değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşmek - Liderin değerlerini benimsemek Model Alma - Liderin davranışlarını örnek almak

Paternalist liderlik modeli ile yönetilen örgüt içinde liderin astlarına olan davranışları incelendiğinde iki farklı çıktı alınabileceği görülür. Bunlar bireysel çıktılar ve örgütsel çıktılar. Bireysel çıktılar ele alındığında kendini aile ortamında hisseden çalışan daha motive, daha az gerilen ve sınırlanan, işine daha sıkıca bağlanan etkiler göstermektedir. Örgütsel çıktılar incelendiğinde rahat ve huzurlu bir ortamda çalışan kişilerin performansı artacak böylece verimliliği yükselecektir. Ayrıca örgüt içinde kurum kimliği oluşacak böylece ben yerine biz kavramı ön planda olacaktır (Yaman, 2011). Paternalist liderlik anlayışında karşımıza çıkan bir diğer olgu ise liderin yanında çalışan astı için neyin doğru neyin yanlış olduğuna onun yerine karar verebilmesidir. Liderin yanında çalışan astı, liderden daha üstün meziyetlere sahip ya da daha karışık olsa da liderin örgüt adına ve çalışanları adına verdiği kararlar kati

suretle sorgulanamaz ve yoruma kapalı konumdadır. Çünkü lider bu vasfa bulunduğu konum gereği sahiptir.

Kısaca paternalist liderlik modeli, liderlere karşı kişisel sadakatin ve sorgusuz itaatin üzerine inşa edilmiş bir liderlik tarzıdır. Özellikle de ataerkil aile yapısının hâkim olduğu toplumlarda sıklıkla görülen bir tarz olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.2. Paternalist Liderlik Davranışları

Paternalist liderlik modeli ile yönetilen örgütlerde liderler ile astları arasında diğer liderlik modellerinden farklı olan ilişkiler mevcuttur. Paternalist liderlerin davranışları da diğer modellerden farklılık gösterir. Diğer modellerde, çalışanlar örgütün temelini oluşturan parçalardan sadece biriyken paternalist akımda çalışanlar örgütün olmazsa olmazıdır. Lider çalışanları ile ailesinin üyeleri gibi ilgilenir. Çünkü bu akımda örgüt iklimi ile aile ortamı büyük benzerlikler taşımaktadır. Lider ailesine nasıl davranıyorsa ve kendisine nasıl davranılmasını bekliyorsa örgüt içinde de çalışanlarına aynı şekilde davranır ve onlardan da kendisine aynı dönütleri bekler. Paternalist liderlerin, örgütte çalışanlarına karşı sergiledikleri davranışları incelediğinde bazılarının spesifik ve tekrarlayan davranışlar olduklarını gözlemleriz. Bu davranışları otoriter olmaları, iyiliksever olmaları ve ahlaki özellikler taşıyor olmaları şeklinde inceleyebiliriz (Kılıç, 2019).

Paternalist liderlerin otoriter oldukları söylersek yanılmış olmayız. Çünkü bu liderlik akımında örgüt çalışanları daima liderin kontrolü altındadır. Liderin astları üzerinde net ve hissedilir bir otoritesi bulunmaktadır. Şartlar ne olursa olsun çalışanlar liderlerine itaat etmek zorundadır ve lider koşullar ne olursa olsun kontrolü daima elinde bulundurur (Farh ve Cheng, 2000). Herhangi bir gevşeme ya da yoldan çıkma durumu söz konusu olmaz. Çünkü lider her an müdahaleye ve örgütte oluşacak yönetim zafiyetine el koyamaya hazır beklemektedir.

İyiliksever özelliği gereği lider astlarının her türlü sorunlarıyla ilgilenir. Gerek iş gerekse özel hayatı ile ilgili tüm konularda lider çalışanına destek vermeye, çözüm üretmeye ve onun psikolojik iyi oluşa ulaşmasına yardımcı olur. Lider çalışanın motivasyonunu sürekli yukarıda tutarak onun performansını artırmaya, işinden başka bir konuya odaklanmamasını sağlayarak iş yerindeki başarı grafiğinin sürekli artan ivmede olmasını sağlamak istemektedir (Kuzulugil, 2009).

Ahlaki boyuta gelindiğinde ise; liderin erdemli olması, iş disiplininin olması ve örgüte yoğun bir şekilde aidiyet hissediyor olması sayabilecek ahlaki liderlik özelliklerindendir. Paternalist liderliğin ahlaki boyutu kısmen daha karışık olan kısmı olup, kişisel bütünlük, kendini geliştirme ve bencillikten uzak olma gibi unsurları içinde barındırır. Zira ahlaki lider sosyal norm ve erdeme uygun diğerlerine yol gösterici tarzda davranmalıdır. Bu şekilde paternalist davranışlara sahip lider, amacın sadece bireysel fayda değil toplumsal getiri olduğunu ortaya koymalıdır (Westwood, 1997).

Paternalist liderliğin “otoriterlik” kısmı genel olarak çalışanların örgütsel uyumunu ve bağlılığını arttırmakta, yine paternalist liderin “iyilikseverlik” ölçütü çalışan memnuniyetini ve lidere olumlu karşılık verme (üretim) isteğini pozitif yönde etkilerken, paternalizmin “ahlaki” boyutu da astların saygısını ve aidiyet duygusunu arttırmaktadır (Farh ve Cheng, 2000).

Türkiye’deki örgüt tipleri ve paternalist liderlerin yönettiği örgütler incelendiğinde; çalışanlar, bağımsız oldukları ve bireysel değerlendirmenin olduğu kurumlar yerine “biz” kavramının yerleştiği, güven ortamının aşılandığı, kendilerini ailelerinin yanında gibi hissettikleri örgütlerde yer almak isterler. Paternalist liderler çalışanları ile ikili ilişkiler kurduklarından, çalışanlar liderlerinin kendilerinden haberdar olmalarını ve kendileri ile ilgilenmelerini beklerler. Bunun karşılığında liderlerine saygı duyarak, onun söylediklerinden dışarı çıkmayarak, saygı ve itaat çerçevesinde davranarak paternalizm kuramını örgütlerine adapte etmiş bulunmaktadırlar.

Paternalist liderlik davranışlarının temelini oluşturan otoriter olma, iyiliksever olma ve ahlaki özellikler taşıma özelliklerinin daha kuramsal incelenmeleri sonucunda (Hofstede, 2011) e göre beş alt boyut elde edilmiştir. Bunları kısaca açıklamak gerekirse;

*Güç aralığı; toplumlardaki güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğu,

*Belirsizlikten kaçınma eşiği; toplumların belirsiz bir gelecekle yüzleşme durumundaki stres düzeyleri,

*Bireycilik / toplulukçuluk özelliği; toplumdaki kişilerin bireysel ya da topluluk halinde hareket etme tercihi, entegrasyonu,

*Erillik / dişilik özelliği; toplumda baskın olan değerlerin ve duygusal rollerin kadın ve erkek cinsiyet rollerine, özelliklerine yönelik dağılımı,

*Uzun dönem / kısa dönem yönelimi; toplumda bireylerin yaşantılarındaki odak noktaları; geçmiş, gelecek veya bugün.

Örgüt yönetimindeki liderin paternalist davranışları incelendiğinde bu beş temel özellikten güç aralığı ve erillik/dişilik özelliklerinin örgüt yönetiminde daha etkili olduğu ve liderin sahip olduğu vasıflardan en çok kullanılanlar olduğu için bu iki özellik kısaca açıklanmıştır. Güç aralığı özelliği ya da eşitsizliği kavramı incelenecek olursa; örgüt içinde lider ile astı arasında mutlak bir güç farkı bulunmaktadır. Pozisyonları gereği kişisel özellikleri, fiziksel farklılık yahut benzerlikleri ne olursa olsun mutlak suretle bir güç farkı, eşitsizliği bulunmaktadır. Buradaki temel konu, bu eşitsizliği örgüt içinde astların kabul edip edemediği noktasındadır. Güç aralığı olgusunun daha yoğun olarak yaşandığı Latin Amerika, Orta Doğu ve Doğu Asya bölgelerinde toplumlarda ve örgütlerde bu güç eşitsizliğini astlar ile paternalist liderler arasında kabul edilmiş ve olağan bir durum olarak devam etmektedir. Lider güçlü olduğunu kabul etmekte ve bunun devamını sağlamakla kendini mükellef hissetmekte, astlar ise adeta yerlerini bilmekte liderler ile bırakın aynı konumu yakın pozisyonda bile bulunmak istememektedirler (Hofstede, 1984).

Aşağıdaki tabloda güç aralığı yüksek olan ve güç aralığı düşük olan toplumların farklılıkları gösterilmiştir (Hofstede, 2006).

Tablo 2: Düşük Güç Aralığı İle Yüksek Güç Aralığı Arasındaki Farklar

Düşük Güç Aralığı	Yüksek Güç Aralığı
Güç kullanımı adil ve akla uygun olmalıdır, düzeyi sorgulanmalıdır.	Güç kullanımı toplumsal bir gerçektir ve sorgulanması anlam ifade etmez.
Ebeveynler çocuklarına eşit davranırlar.	Ebeveynler çocuklarına itaati aşırırlar.
Yaşça büyük kişilere karşı özel bir saygı beklenmez ve onlardan korkma söz konusu değildir.	Yaşça büyük bireylere karşı mutlak saygı ve korku söz konusudur.
Öğrenci merkezli eğitim	Öğretmen merkezli eğitim
Astlardan kimi zamanlarda danışmanlık beklenir.	Astlardan istenileni yapması beklenir
Toplumsal yozlaşma azdır, skandallar politik kariyerleri sona erdirir.	Toplumsal yozlaşma daha yoğundur ve skandalların üzeri örtülür.

Gelir dağılımı göreceli olarak adildir.	Gelir dağılımında eşitsizlik söz konusudur.
---	---

Paternalist liderliğin temel prensiplerinden olan güç aralığı ya da eşitsizliği kavramı; tablodan da ifade edildiği gibi aralığın yüksek olduğu ve düşük olduğu toplumlarda insanların olaylar karşısında farklı reaksiyonlar vermelerini gösterir.

Bir diğer temel özellik olan erillik/dişilik kavramına göre; toplulukta daha çok söz sahibi olan, daha baskın olan temaların cinsiyet faktörüne göre değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu ifadeyi açmak gerekirse; erillik yani erkek egemen toplumlarda başarı ve güç kavramları ön planda olmaktadır. Yani gücü elinde tutan ve başarıyı elde etmiş kişiler lider konumunda olup topluma önderlik ederler. Dişilik yani kadın baskın toplumlarda daha hümanist daha ılımlı bir hava görülmektedir. Bunlara paralel olarak paternalist liderliğin üç ana direğinden olan iyiliksever olma ve ahlaki özellikler gösterme öğeleri de bu toplumlarda daha sık görülür. Kadınların egemen olduğu topluluklarda daha belirgin şekilde görülür. Hofstede (2006), toplumları sahip oldukları eril ya da dişil paternalist liderlik davranışlarını şu şekilde ele almaktadır:

Tablo 3: Eril ve Dişil Paternalist Liderlere Sahip Toplulukların Farklılıkları

Eril Liderli Topluluklar	Dişil Liderli Topluluklar
Cinsiyetler arasında maksimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması	Cinsiyetler arasında minimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması
Kendisine güvenen ve hırslı bir toplum yapısı	İyiliksever ve mütevazı bir toplum yapısı
Aileden ön planda iş yaşamı	Aile ve iş yaşamının dengesi
Güçlüye karşı hayranlık besleme	Güçsüze karşı acıma ve merhamet
Babalar realiteye, anneler duygulara odaklanır.	Anne ve baba hem duygulara hem realiteye önem verir.
Çocuk sayısının kararı babadadır.	Çocuk sayısını anne belirler.
Politik yaşamda az sayıda kadın çalışan	Politik yaşamda çok sayıda kadın çalışan
Tanrıya odaklanmış bir dini yapı	Dostane insan ilişkilerine odaklanmış bir din yapısı
Ahlakla ilgili ve performans göstergesi olarak ele alınan bir cinsel yaşam	Gerçekçi ve ilişki kurmanın doğal bir sonucu olan cinsel yaşam

Paternalist liderlik her ne kadar Asya kökenli olsa da ortaya çıkışından itibaren Batılı toplumlarda kendine yer bulmaya başlamıştır. Paternalist liderlikte üst,

alışanlarının sadece iş hayatıyla sınırlı kalmayıp özel yaşamı, aile yaşamı gibi tüm alanına müdahil olduğu ve sorunlarına çözüm aradığı için ilk etapta Batılı ve Amerikan yaşam tarzına ters düşmekte ve onlar için kullanılamayacak bir liderlik çeşidiydi. Zaman ilerledikçe ve konu üzerine çalışmalar yapıldıkça, Batılı toplumlardaki ön yargılar kırıldı ve paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iyiliğı için olduğu, buna bağılı olarak da örgütün menfaati düşünüldüğü kanaatine varılmıştır (Gordon, 1998). Yani alışanların sorunları ortadan kalkınca kendilerini daha çok işlerine adapte edecekler böylece performansları artacak, bu da örgütün başarı grafiğini daha yüksek noktalara çekecektir. Yani başta çalışan için yapılyormuş gibi görülen hareketler işin özüne bakıldığında uzun vadede örgütün selameti için yapılmaktadır.

Tüm bunlardan hareketle Paternalist liderleri iyi niyetli paternalist liderler ve çıkarcı paternalist liderler olarak iki ana başlıkta toplanabilir. İyi niyetli paternalist liderler için, çalışanlarının mutluluğı, stres seviyesinin düşük olması, motive olmuş olmaları ve örgüte adapte olmuş olmaları gelir. ıkarcı paternalist lidere göre ise; çalışanlarına gösterilen davranış onların görevlerini yapıp yapamayacaklarından ileri gelen endişeden kaynaklanmaktadır. Çalışanların değil örgüt ikliminin korunması ve işlerin zamanında teslim edilmesi gibi durumlar lider için önem arz etmektedir (Kim, 1994).

2.3.3. Paternalist Liderlik Boyutları

Paternalist liderlik modeli kültürel olarak tercih edilmeye başlansa da uygulama sürecinde farklı boyutlara sahip olduğu keşfedilmiştir (Aycan, 2015). Bu boyutlar incelendiğinde en popüler ve kullanıma açık olanının Cheng vd. (2008) tarafından ortaya konulduğu tespit edilmiştir. Buna göre; paternalist liderlik üç boyutta ele alınıp otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere sınıflandırılmıştır. Bu üç boyutu kısaca inceleyelim.

Otokratik lider: Gücü elinde bulunduran, yaptıklarından ötürü sorgulanamayan, çalışanları için bir emir kaynağı olan bir liderlik modelidir (Cheng, 2008). Bu modelde lider çalışanlarından emirlerine kesinlikle uymaları bekler, saygı, itaat lider için önemli kavramlardır. Örgütte alışan astlarını kesinlikle kontrol ederler.

Yardımsever lider: Lider astlarının mutluluğı, motive seviyesi, kendini ait hissetme duygularının gelişmesi ve devamını sağlamak için onlara yardımsever

davranışlarda bulunurlar (Tetik ve Köse, 2015). Bu boyutta lider çalışanları ile sadece örgüt içinde iş kapsamında değil, kişinin dışarıdaki özel hayatı ve aile hayatı gibi konularda da problemlerine çözüm yolu arar.

Ahlaki lider: Lider çalışanların sadece kişisel olarak iyi olmalarını sağlamakla kalmayıp örgütünde iyi olmasını, başarılı olmasını sağlamak istemektedir (Cheng, 2008). Çalışanlarının iyi oluşlarını örgütün pozitivizmi için kullanmaz, çalışanların gerçekten iyi olmaları yönünde çalışmalar sürdürmektedir.

Bu çalışmaların dışında yapılan birçok araştırma arasında ön plana çıkan bir diğer çalışma Şendoğdu ve Erdirençelebi' ye (2014) aittir. Paternalist liderliği beş boyut altında incelemişlerdir.

- 1) İş yerinde aile atmosferi yaratma
- 2) Çalışanlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurma
- 3) İş ile ilgili olmayan alanlarda çalışanlarla ilgilenme
- 4) İlgili olma ve yönlendirmenin karşılığında çalışanlardan bağlılık ve itaat etmelerini bekleme
- 5) Hiyerarşik statüyü koruma ve otorite oluşturma.

2.3.4. Paternalist Liderliğin Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları

Paternalist liderliğin örgüt üzerindeki etkisi ve çalışan performansları incelendiğinde liderliğin iki ana özelliği olduğu varsayılabilir. Bunlar; otorite ve yardımsever olma. Paternalist lider örgüt üzerindeki otoritesi ile yönetimi sağlam temellere oturturken, çalışanları için yardımsever olması da astların örgüte olan bağlılıklarını ve çalışma azimlerini artırmaktadır. Yardımcı'ya (2010) göre paternalizmin egemen olduğu Orta Asya kökenli örgütlerde bu liderlik anlayışı daha başarılı olmaktadır. Çünkü çalışanlar, kendileri yerine karar alan bir liderin varlığını benimsemektedir. Onun yerine karar alan kişiyi kendini sorumluluktan kurtardığı için takdir edip saygı duymaktadır. Ayrıca lidere itaat ederek, emirlerini yerine getirmekte, böylece lider ile ast arasında farklı bir ilişki farklı bir diyalog oluşmaktadır. Buna karşılık paternalizmin bir diğer kavramı otorite, diğer temel yapı elemanları gibi her zaman örgüt içinde iyi karşılanmamaktadır (Farh vd. 2008). Otorite çalışanlar üzerinde

bir baskı aracı haline geldiğinde çalışanların örgüte karşı bağılılıklarını yitiren, performansları düşmüş, ve yaptığı işten zevk almayan bireylerin haline geleceklerdir.

Liderin gösterdiği paternalist davranışların ne seviyede olduğu örgütün geleceği ve çalışanlar için çok önemlidir. Her ne kadar yardımsever ve ahlaki boyutun çalışanlar üzerinde olumlu etkileri yadsınamaz bir gerçekse, otoritenin de çalışanlar için ne seviyede olduğu önemlidir. Kararında otokratik davranışlar, çalışanlar tertip düzenini bağılılığını işine olan devamlılığını maksimum düzeyde tutmaya yararken; fazla otoriter davranışlar çalışanlar için negatif bir baskı ortamı yaratarak örgütün hedeflerinden sapmalarına neden olmaktadır.

Paternalist liderliği kendine örnek alan kişilerin örgütün her türlü kaynağını verimli kullanması gerekir. Çünkü çalışanların maaş, ödeme, mesai, prim gibi maddi kaynaklarını yerinde ve ekonomik olarak kullanan lider; çalışanları tarafından tam bir lider olarak görülecek, gücü elinde tutan ve kurallara harfiyen uyan konumu ile onları etkileyeceği için astlar liderlerinin peşinden gelen, sözlerini dinleyen ve çalışkanlıkları ile performanslarını yükseltip örgütün hedefleri doğrultusunda ilerleyen kişiler haline getirecektir.

2.3.5. Eğitim Örgütlerinde Paternalist Liderlik Davranışları

Eğitim örgütleri olan okullar, çalışanları ile bir aile ortamı oluşturmaktadır. Okul müdürü, öğretmenler ve yardımcı personeller ile eğitim örgütü küçük bir yaşam alanıdır. Okul müdürü pozisyonu gereği okul örgütünün aile benzetmesindeki baba figürünü, öğretmenler ve yardımcı personeller ise ailenin geri kalanlarını temsil etmektedir. Paternalizm kavramında lider kendini ailenin babası konumunda görerek sorumluluk üstlenirse, okul ortamında çalışan öğretmenleri ve yardımcı personeli de ailenin fertleri olarak algılar ve kendisine sorgusuz şekilde itaat etmelerini, verdiği emirleri uygulamalarını ve okul müdürüne saygı göstermelerini bekler. Buna karşılık çalışanları ile bire bir görüşmeler yapar, dertlerini dinler, sıkıntılarını çözmeye çalışır. Bununla birlikte öğretmenler çalışma ortamlarında yani okullarda kendilerini daha rahat ve sakin hissetmektedir. Okul yöneticisinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin ve yardımcı personelin iş doyumu, performansı arasında yakın bir ilişki vardır (Çelik, 2013).

Eğitim örgütleri çalışanlarının yaptıkları işten maksimum derecede keyif almalarını sağlayarak, onların işlerindeki verimlerini artırarak hedeflediği konularda

başarı yakalayacak ve olumlu bir kurum kültürü oluşturacaktır. Paternalist liderlik davranışlarına vakıf bir okul yöneticisi, kurum içinde oluşturduğu aile ortamında kendisini koyduğu baba figürü ile diğer çalışanları ise ailenin diğer fertleri ile özdeşleştirerek; baba, ailenin üyeleri ile nasıl yakından ilgileniyorsa, dertlerini dinleyip onlara çözüm yolları arıyorsa o da astları ile aynı ikili ilişkileri kurar. Özel günlerinde yanında olup mutluluğunu paylaşır, kötü günlerinde acısını ortak olur. Lider ile astları arasındaki bu ikili ilişki, Köksal'a (2001) göre, bazen çıkar ilişkilerine dönebilmektedir. Lider işini yaptırabilmek için çalışanın yanındaymış gibi bir izlenim yaratır ya da çalışan idarecisinden farklı isteklerde bulunacağı için verdiği görevleri eksiksiz tamamlayarak gözüne girmeye çalışmaktadır. Bu gibi durumlarda örgütün menfaati, iyi oluşu ya da örgüt kültürü düşünülmemekte; bunun yerine ikili ilişkilerden elde edilecek kazançlar ön planda olmaktadır.

Nasıl ki aile ortamında baba diğer üyelere eşit mesafede durmakta ve onlar arasında ayırım yapmamakta ise, paternalist liderlik davranışı gösteren okul yöneticileri de aynı şekilde çalışanları ile eşit mesafede, hepsi ile ilgili, alakalı davranışlar sergileyerek düzgün işleyen bir paternalizm modeli göstermektedir. Bunun tam tersi davranışlarda ise lider otokratik bir lider konumuna bürünmektedir. Bu ise örgütte istenmeyen ve astları tarafından eleştiri alan bir liderlik modelidir (Erben, 2004).

2.3.6. Paternalist Liderliğin Öğretmen Algıları Üzerinde Yapılan Çalışmalar

Paternalizm ve paternalist liderlik kavramları 1970'li yıllarda Doğu Asya ülkelerinde ortaya çıkmış ve toplumsal özellikleri birbirine benzeyen bu ülkelerde daha kolay yayılmıştır. Paternalist liderlik davranışlarını içeren yurt dışı çalışmaları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Türkiye' de son dönemde araştırılan ve kültürel özelliklerimize yakın olan paternalist liderlik ile ilgili yurt dışında olduğu gibi yurt içi çalışmaları da incelenmiştir. Bunlar iki farklı başlık altında incelenecektir.

2.3.6.1. Yurt İçinde Yapılan Paternalist Liderlik Çalışmaları

Literatür taramasıyla ülkemizde yapılan paternalist liderlik çalışmalarında farklı evren ve örneklem ve zamanlarda çalışıldığı için değişik sonuçlar elde edilmiştir. Bunları inceleyecek olursak;

Paternalist liderlik ile işin doğasından gelen doyumu inceleyen Cerit (2012), yaptığı çalışmada paternalist liderlik davranışları ile liderden ve işin doğasından gelen pozitif bir uyum ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Buna göre örnekleme oluşturan ilköğretmenleri gerek yöneticileri ile ikili ilişkilerinde gerekse yaptıkları işten aldıkları hazzı artırmak için yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları göstermelerini desteklemektedir. Buna karşın yine Cerit'in (2013) yılında yaptığı paternalist liderlik ile öğretmenlere karşı mobing arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, bu iki boyut arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bunun öncesinde ise Soylu (2010) yaptığı araştırmasında örgütlerde paternalizmin varlığı ile mobing arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki elde etmiştir. Paternalizm ve mobing kavramlarını farklı zamanlarda inceleyen Cerit ve Soylu paralel sonuçlar elde ederek, örgütlerde yöneticilerin paternalizm anlayışlarının artması ile çalışanlara karşı yönetici kaynaklı mobingin aynı oranda düştüğü kanıtlanmıştır.

Erben ve Güneşer'in (2008) yaptıkları ortak çalışmada paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun, liderin astları ile arasında olan duygusal bağlılığa olan etkisini araştırmışlar ve yardımseverliğin duygusal bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Ayca'nın (2001) paternalist liderliğin yönetim anlayışlarındaki etkileri üzerine yaptığı çalışmasında, kültürümüzün lidere bağlanma konusunda Batılı toplumlardan farklılık gösterdiği, ayrıca toplulukların verilecek kararlarda kendileri yerine liderin karar vermesini isteyerek sorumluluğu ona yüklemek konusunda belirgin özellikler gösterdiklerini saptamıştır. Bu şekilde ortaya çıkacak olumsuz durumlarda lider kararı kendisi verdiği için sorumluluk hissedecek ve cezai durumlarla kendini yüzleşecektir.

Arslan (2016) araştırmasında okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeylerini belirlemeye çalışmış ve öğretmen algılarına göre sonuçları 'orta düzeyde katılıyorum' şeklinde bulmuştur. Saylık (2017) okul müdürlerinin sahip oldukları paternalist liderlik üzerine yaptığı doktora çalışmasında orta derecede bir sonuçla karşılaşmıştır. Demografik değişkenlerden sadece cinsiyette farklılık göze çarparken diğer değişkenler bazında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Dağlı ve Ağalday (2018) tarafından Mardin il merkezinden seçilen 20 ortaokul ve 261 öğretmen ile ‘Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi’ isimli çalışma yürütülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre öğretmenler okul müdürlerini ‘çok katılıyorum’ düzeyinde paternalist lider bulmuşlardır.

Kılıç (2019) Uşak’ta ‘Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki’ isimli çalışmada öğretmen görüşlerine göre yöneticilerinin paternalist liderlik algılarını ‘biraz katılıyorum’ şeklinde bulmuştur.

Delice (2020) tarafından Kahramanmaraş ili örnek alınarak yapılan çalışmada, öğretmenler çalıştıkları okul müdürlerinin sahip oldukları paternalist liderlik seviyelerini orta düzeyde bulmuşlardır. Yine Ekmen (2020) tarafından ‘Okul Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki’ isimli çalışması Batman ili örneklem alınarak yapılmış ve öğretmen algılarına göre yöneticilerinin sahip oldukları paternalist yani babacan davranışları orta düzeyde bulunmuştur.

2.3.6.2. Yurt Dışında Yapılan Paternalist Liderlik Çalışmaları

Yurt dışında paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmaları incelendiğinde aşağıdaki bulgular ile karşılaşmıştır.

Aycan ve Kanungo (2000) tarafından 10 ülkede yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, paternalist liderliğin ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Çıkan sonuçlara ulusal kültür bazında örgütlerde paternalist liderliğe bakış açısının farklı olduğunu göstermiştir. Paternalist liderliğe en yakın hisseden ve örgüt yönetimlerinde benimseyen ülkeler Türkiye, Hindistan, Pakistan ve Çin’dir. Bu ülkelere nazaran orta seviyede paternalist liderliği benimseyen ülkeler Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Rusya ve Almanya’dır. Paternalist liderliği ulusal kültürleri ile en az bağdaştıran iki ülke ise İsrail ve Romanya’dır. Ayrıca ulusal kültürü ile örgüt kültüründe paternalist liderliği en çok bağdaştıran ülkelerden olan Türkiye’de örgütlerde çalışanlar tarafından yöneticilerinden paternalist liderlik davranışları sergilemeleri beklenmektedir.

Paternalist liderlik kavramı ile ilgili yapılan en kapsamlı bir diğer çalışma Farh ve Cheng’e (2000) aittir. Bu çalışma geleneksel Çin kültürünü incelemekte ve ulusal

kültürlerinin örgüt yönetimlerinde paternalist liderlik ile bağdaşıp bağdaşmadığını tespit etmek istemektedirler. Çin'in kültürel değerlerine göre yönetim şekillerinde var olan liderlerine saygı, itaat ve bağlılık kavramları onların yönetsel olan paternalist liderliğe hazır olduklarını ve geleneksel olarak paternalizmi benimsediklerini görülmüştür.

Wang ve Lin (2007) tarafından anaokulu yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları üzerine yaptıkları çalışmalarında, kurumdaki öğretmen algılarının yöneticilerini paternalist birer lider olarak gördükleri şeklinde sonuçlanmıştır. Yani öğretmenler yöneticilerinin kendileri ile yakından ilgilenmelerini, onların gerek iş gerekse özel hayatlarındaki sorunlarını çözmelerini, onları bir ebeveyn gibi görerek önemsemelerini olumlu şekilde karşılamakta ve bunun karşılığında yöneticilerine saygı ve itaat göstermektedirler. Yapılan araştırmalarda dikkat çekici bir husus paternalist liderliğin örgüt içindeki var olan bağlılık ilişkisine sunduğu olumlu katkıdır. Yani babacan liderliğin hüküm sürdüğü örgütlerde iş görenlerin örgütlerine olan aidiyet hissi karşılaştırılan diğer örgütlere göre daha üst seviyede olur. Pellegrini ve arkadaşlarının (2010) yapmış olduğu araştırmalarında da paternalist liderliğin kültürel olarak örgütlerdeki bağlılığı olumlu olarak tetiklediğini görmüşlerdir.

Pakistan'da Anwar (2013) tarafından yapılan ve paternalist liderliğin boyutlarının örgüte bağlılık, motivasyon ve iş doyumu konularındaki etkileri gözlemlenen çalışmada, paternalist liderliğin özellikle yardımseverlik boyutunun örgütün bu odak noktalarında çok etkili olduğunu tespit etmiştir. Buna paralel olarak Saher (2013) paternalist liderliğin bağlılığa olan etkisini araştırmıştır. Saher paternalist liderlik ile yönetilen örgütlerde yöneticinin çalışanlarına olan sevgi bağının, onlarla ilgilenerek sorunlarına çözüm bulmasının iş görenler üzerinde pozitif bir etki yarattığına ve bunun neticesinde çalışanların örgütlerine yüksek seviyede bağlılık hissettiklerini ifade ettiklerini gözlemlemiştir.

Çin ulusal kültüründe liderler üzerine yapılan bir araştırmada Chen ve arkadaşları (2014) lider ile astları arasındaki güven faktörünü araştırmışlardır. Buna göre Çinli paternalist liderler, çalışanlarına güven duymakta ve onların motive olmaları, performanslarının artması ve örgüte bağlılıkları için liderliğin boyutlarından yardımseverlik ve ahlaki davranışlara daha çok önem vermektedir. Otorite boyutu bu ulusal kültürde biraz daha geri planda kalmaktadır.

Wang, Tang, Naumann ve Wang (2017) tarafından “paternalist liderlik ve çalışan yaratıcılığı: aracılı bir moderasyon modeli” isimli çalışmada paternalist liderliğin ahlaki liderlik ile ilişkili olduğunu belirtilir.

Araştırmada ilk olarak incelenen paternalist liderlik ile birlikte bunun okuldaki çalışanlar olan öğretmenlerin sahip oldukları iş doyumuna yansımaları ve etkileri incelenecektir. Bu aşamadan sonra iş doyumunu ve iş doyum kavramını içeren alt başlıklar ele alınacaktır.

2.4. İş Doyumu

Bu bölümde iş doyumunun tanımına, tarihsel gelişimine, iş doyumuna etki eden faktörlere, öğretmenler konu alınarak yapılan iş doyum çalışmaları, tezin ilk boyutu olan paternalist liderlik ile iş doyumunun etkileşimi üzerine yapılan çalışmalara ve iş doyum konulu yurt içi ve yurt dışı kaynaklı çalışmalar ele alınmıştır.

2.4.1. İş Doyumu Tanımı

İş doyum kavramı 1920’ler de ortaya atılan bir fikir olmasına rağmen üzerinde çalışılmaya ve kayda değer bir kavram haline gelmesi 40’lı yılları bulmuştur. İnsanların kendi bireysel işlerinden ziyade toplu çalıştıkları ortamlara geçmesiyle farklı duygusal ve düşünsel ortamlarda bulunmaya başlamıştır. Bunun sonucunda insan hem diğer çalışanlarla etkileşime geçmekte hem de çalışan patron ilişkisine maruz kalmaktadır. Tüm bunlar çalışanda zihinsel ve duygusal bir birikim oluşturmaktadır. İşte bu noktada kişinin fikirleri yaptığı işin ve çalışma ortamı hakkındaki yaşadıklarının yansımasıdır (Eğinli, 2009). Eğer kişi sevdiği işi yapıyorsa ve çalışma arkadaşlarıyla mutlu bir ortam içindeyse tüm bunlar hakkındaki fikirleri olumlu, ama işini sevmeyerek yapıyorsa ve çalışma ortamında mutsuzsa fikirleri olumsuz yöndedir.

İş doyum kavramı dünya genelinde birçok kişi tarafından araştırılmış ve pek çok farklı tanım yapılmıştır. Bunların geneline bakıldığında; kişinin çalıştığı işinden duyduğu memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumudur şeklinde açıklanır.

Barutçugil (2004) iş doyum kavramını, çalışan kişinin yaptığı işin ve bu işteki çıktılarının kişisel istek ve ihtiyaçları ile örtüşmesi durumunda yaşadığı haz ve

mutluluk duygusu olarak tanımlar. “Bir iş görenin işine ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum” Başaran (1991) tarafından iş doyumunu kavramı olarak tanımlanmıştır.

Bingöl (1998) ise iş doyumuna kişinin yaptığı mesleğinden beklediği duygusal ve fiziksel beklentiler olarak bakar. İş görenin iş doyumuna ulaşması için; mesleğini icra ederken üretmekten aldığı keyif, çalışmanın kendisine verdiği fiziksel güç ve sonucunda sahip olduğu maddi kazanç kriterlerine sahip olması gerektiğini savunur. Başka bir iş doyumunu tanımında ise Keser (2005), çalışan kişinin mesleki hayatı boyunca duyduğu mutluluk, haz ve elde ettiği doyumunu ifade eder. Birçok yerli araştırmacı olduğu gibi yabancı araştırmacı da iş doyumunu kavramı üzerinde çalışmıştır. Bunlar Davis (1988) ise iş doyumunu, iş görenlerin mesleki olarak duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlamıştır. İş doyumunu kavramı yapılan araştırmaların ortak noktasında bize mesleki tatminde, çalışma ortamını ve arkadaşlarında, son olarak da üretilen üründe duyulan pozitif duyguları ve buna paralel olarak iş görendeki yükselen verimi gösterir. Eren (2006) ise iş doyumunu kavramını, iş görenin mesleğini yaparken elde ettiği ücretten, çalışma arkadaşları ile uyumlu olmasından ve ürettiklerinden duyduğu mutluluk duygusu olarak tanımlar.

Bir örgütün temel unsuru insan faktörüdür. İnsan çalıştığı işinden mutluluk duyuyorsa, çalışma ortamından memnunsun ve yönetici ile çalışan ilişkisinde sorun yoksa o kişi yaptığı işten de bulunduğu ortamdan da mutluluk duyar. Bu mutluluk çalışanın performansına yansır ve olumlu yönde artış sağlar. Fakat işinden, ortamından ve yönetici çalışan ilişkisinden memnuniyetsiz olan kişi olumsuz duygular besler. Bu da çalışanın performansına negatif yönde yansır ve verimini düşürür. Görüleceği üzere iş doyumunu kavramı olumlu yönde olduğu takdirde verim artmakta, olumsuz yönde olduğunda ise verim düşmektedir.

Günümüzde insanların hayatlarının günlük sekiz ile on saatlerini ve toplamda 30 ile 40 yıllarını çalışma ortamında ve iş başında geçirdikleri hesaplanırsa iş doyumunu kavramının ne kadar önemli olduğu görülmektedir. İş görenin işine karşı pozitif bir tutum düzeyinin olması tatmin düzeyinin de yüksek olduğunu, kişinin işine karşı negatif bir tutum sergilemesi ise tatmin düzeyinin düşük olduğu göz önüne serer (Özkalp, 2013). “ İş tatmini, bireylerin sahip oldukları işlerine yönelik memnuniyet derecesi ile ilgili bir davranış olarak da karakterize edilebilir” şeklinde tanımlanmıştır (Yardımcı, 2010).

İş görenlerin iş doyumunu pekiştiren ve yüksek tutmak için çaba sarf eden işletmelerin, işgücü sıkıntısı yaşamadığı buna karşın çalışanların iş doyumunu sağlama konusunu es geçen ve önemsemeyen işletmeler ise işgücü sıkıntısı çektiği ve personeline verim kaybı yaşadığı bilinmektedir (Sur ve Palteki, 2013). İş doyumunu yüksek çalışanlar kendilerini daha çok işine verecekler ve hem performans olarak hem de ürettikleri ürünün kalitesi anlamında daha verimli bir süreçte olacaklardır. Örgütlerin gelişmesinde ve ilerleyerek daha yüksek seviyelere ulaşmalarında ki temel faktör yaptıkları işi seven, iş doyumunu yüksek çalışanların olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Şahin ve Dursun, 2009). Bu nedenledir ki iş doyumunu kavramı davranışçı yaklaşıma sahip örgütlerde önemsenmeyen bir kavramken, örgütsel yaklaşımı benimseyen kurumlarda ön plandadır. İşveren çalışanlarının iş doyumunu yüksek tutarak hem çalışanından yüksek performans almakta hem de üretimden yüksek verim elde etmektedir. İş doyumunu önemseyen örgütler önemsemeyenlere göre ilk etapta daha maliyetli bir girişim yapmış gibi görünseler de sonuç odaklı bakıldığında örgütün temel taşı olan çalışan motive edilmiş olacak ve üretim bandı daha yüksek kapasite çalışarak elde edilen kar marjı yükselecektir.

2.4.2. İş doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu kavramı daha önce yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere çalışanın kendisini, çalışma ortamı ve arkadaşlarını, yönetici ile çalışana ilişkisini kapsayan durumlardan ortaya çıkmaktadır. İş gören yaptığı mesleğinde mutluyorsa, çalışma ortamında huzurluyorsa ve yöneticisi ile sağlıklı bir ilişkiye sahipse işinden haz duyar. Yani pozitif yönde bir iş doyumunu yaşar. Bunun akabinde işindeki performansı artar ve ürettiği ürünün kalitesi ve verimi yükselir. Böylece çalıştığı örgütüne daha çok yarar sağlar.

İş doyumunu kavramının ortaya çıkış sebebini birçok araştırmacı bulmaya çalışsa da net bir sonuca varılamamıştır. Araştırmacılar iş doyumunu kavramının yapılan işle mi ilgili olduğunu yoksa çalışanla mı ilgili olduğunu henüz saptayamamakla birlikte, çalışan kişinin işine ve çalışma ortamına karşı olumlu ya da olumsuz bir fikrinin olduğuna bunun da iş doyumunu kavramına karşılık geldiğini açıklamışlardır (Yardımcı, 2010).

İş doyumu kavramının kişiye özel olduğu bir gerçektir. Çünkü herkes farklı şekilde motive olur ve bulunduğu ortamdaki ya da işinden farklı hazlar alır. İş doyumu da kişinin hayata bakış açısı, hayatının genel felsefesi ve mesleği için düşündüğü kariyer planı olarak farklılık gösterir (Ödemiş, 2008). Bunun farkında olan örgüt yöneticileri, çalışanlarının farklı karakter özelliklerine sahip bireyler olduğunu kavrayıp her biri için farklı motive metotları denerse başarıya ulaşma oranı diğer örgütlere göre daha yüksek olur. Görüldüğü üzere iş doyumunun sağlanabilmesi için farklı etkenlerin gerekliliği vardır. Bunlar kişinin kendisinden kaynaklanan etkenler olduğu gibi çalıştığı örgütten kaynaklanan etkenlerde olabilir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014). Bu sebeple iş doyumu kavramını etkileyen ve ortaya çıkmasını sağlayan faktörleri:

1-Kişisel faktörler

2-Örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılabilir (Lahm, 1995; akt. Öztürk, 2019).

2.4.2.1. Kişisel Faktörler

İş doyumunda kişisel faktörler incelendiğinde zaman, bireyin kendi dünyasından, bakış açısından ve yaptığı işten beklentilerinin farklı olmasından ötürü iş doyumu için gerekli olan kriterleri de farklılık gösterir. Bunlar çoğunlukla iş görenler açısından farklılık gösterse de aynı işte ve ortamda çalışan kişilerde benzerliklere de rastlanabilir. Kişisel faktörleri aşağıdaki alt başlıklar altında incelenebilir (Tengilimoğlu, 2005).

2.4.2.1.1 Yaş

Yaş faktörü iş doyumu kavramı için kişisel faktörler içinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Çünkü yaşının ilerlemesi ile edindiği farklı tecrübeleri kendi hayatına aksettirebilen iş gören mesleğinde iş doyumunu daha kolay yakalayacaktır. Araştırmalarda yaş faktörü ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütteki genç çalışanlar hayata ve işlerine daha havadan bakmaktadır. Yüksek ve kısa zaman vadeli koyulan hedefler ulaşamadığı zaman çalışanda hayal kırıklığı yaratmakta, bu da kişinin mesleğine ve içinde bulunduğu

örgüte karşı olumsuz bir tavır takınmasına yol açmaktadır. İş doyumunu yakalayamayan kişi ya işi bırakmakta ya da örgütü bırakarak farklı kurumlarda şansını denemeye karar verir. Fakat aynı yüksek hedefler ve kısa vadeli planlar ile sonuç her kurumda hüsrana uğrayacaktır (Öztürk, 2019). Buna karşılık aynı örgütte uzun süreli çalışan ve kariyer planlamasını uzun vadeye yayan iş gören ise hedeflerine yavaş ve birikimli olarak ulaşacağı için iş doyumunu yakalamaktadır.

Ayrıca yaşı ilerleyen çalışanlar, bir süre sonra mesleki anlamda çalışabilecekleri örgüt sayısının azalması, sektörde kendisi ile yarışan kişilerin daha donanımlı olması, sahip olduğu maddi kazancın tatmin edici olması, sahip olduğu haklardan ve imtiyazlardan vazgeçemeyecek durumda olması ile bulunduğu örgüte bağlılık duyar ve kısmen de olsa iş doyumunu hissederek performansını artırır ve daha verimli hale gelir (Demir, 2005).

2.4.2.1.2 Cinsiyet

Cinsiyet kavramı ile iş doyumunu arasındaki bağ incelendiğinde diğer etkenler gibi kesin bir yargıya varılamamaktadır. Çünkü araştırmalar, kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı daha çok iş doyumunu yaşadığına açıklık getirememektedir. Bazı çalışmalarda yoğunluk kadınların iş doyumunu yakaladığına dair çıkarken farklı zamanda farklı bölgelerde ki araştırmalar erkeklerin mesleklerinde daha çok iş doyumunu yaşadığını gösterir.

Çarıkçı (2004) hizmet işletmelerinde çalışan kamu ve özel sektör üzerine yaptığı çalışmada, kadınların erkeklerden daha düşük iş doyumunu yaşadığını tespit etmiştir. Burada ki asıl sebep cinsiyet faktöründen çok çalışma koşulları ve çalışma saatleri olarak belirtilmiştir. Sabit olmayan saatler, çalışma hayatının dışında bir de ev hayatı olan kadınların iş doyumunu elde etmesine müsaade etmemektedir. Bunların haricinden birçok sebepten ötürü iş hayatında kadınlar daha düşük iş doyumunu yaşamaktadırlar.

Çalışan kadınların erkeklerden daha düşük iş doyumunu yaşamalarının bir diğer nedeni de kadınların iş bulma konusunda sıkıntı yaşamalarıdır. Çünkü iş konusunda yeterli eğitimi almamış ya da alamamış kadınlar erkeklere göre daha zor iş bulmaktadırlar. Hele ki kadının çalışma zorunluluğu varsa ve işe hâkim değilse iş doyumunu kavramından bahsedilememektedir.

Farklı çalışmalarda farklı sonuçların çıkmasında cinsiyet bazında kadınların sadece işlerinde değil ev hayatında da çalışmaya devam etmeleri etkindir. Evde hem anne hem de eş görevini yerine getiren kadın evin işlerine de yetişmeye çalıştığı için mesleki olarak iş doyumunu kimi zaman onlara pek yeterli gelmemektedir. Ayrıca mesleklerinde ilerleme yani kariyer sahibi olma oranında kadınlar erkeklere göre çeşitli sebeplerden ötürü daha düşük kaldıkları için iş doyumları da daha negatif yönde olmaktadır. Aslan (2006) yaptığı araştırmasında iş doyumunu konusunda cinsiyet faktörü ele alındığında erkeklerin kadınlardan daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu görmüştür. Buna karşın Şahin (1999) İzmir’de ilköğretim okullarında öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu ispatlamıştır.

2.4.2.1.3 Eğitim Durumu

İş doyumunda eğitim durumu da etkili olan faktörlerden biridir. Burada dikkat edilmesi gereken konu çalışan kişinin sahip olduğu eğitim seviyesine göre mi bir işte çalıştığıdır. Çünkü eğitim seviyesi yüksek olan bireyin mesleki olarak beklentileri ve algıları da yüksek olacaktır. Bu yüzden kendine göre bir pozisyonda çalıştığı takdirde (ki buna bağlı olarak aldığı tatmin edici ücret ve örgüt içi ayrıcalıklara sahip olacağı düşünülürse) iş doyumunu yüksek çıkacaktır (Baysal, 1987). Buna paralel olarak daha düşük eğitilmiş bir çalışan ise kendi seviyesine göre bir işte çalışacağı için beklentileri daha ulaşılabilir ve sınırlı dünyasında daha minimal olarak yaşayacağından o da iş doyumuna sahip olabilir. Burada önemli olan nokta, düşük eğitim seviyesinde iş doyumunu oranı yüksek eğitim seviyesine göre daha yukarılardadır. Aslında iş doyumunda eğitim faktörü tamamen işe ve iş görene göre farklılık göstermektedir. Çok yüksek mevkide olan bir yönetici bulunduğu konumdan ve sorumluluklarından ötürü belki de yaşayacağı stres ve gerilimli ortam yüzünden iş doyumunu yaşayamazken aynı kurumda daha basit bir işe sahip olan kişi sınırlı dünyasında çok da mutlu olup yaptığı işten haz duyarak iş doyumunu yaşayabilir. Bunlara ek olarak Keser (2005) yaptığı çalışmasında aynı ücrete ve sosyal haklara sahip fakat eğitim düzeyleri olarak biri tepede diğeri dipte olan iki çalışandan eğitim seviyesi düşük olanın iş doyumunu yaşadığı sonucuna varmıştır.

2.4.2.1.4 Medeni Durum

Medeni durumda diğer faktörler gibi iş doyumunu etkileyen faktörlerden biridir. Örgütte evli insanların ve bekâr insanların iletişimi dahi farklı seyretmektedir. Tabi iletişim bir kişilik özelliği olmakla birlikte, medeni durumda dolaylı ya da dolaysız şekilde bu olayın içinde yer almaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde büyük bir farkla evli olan çalışanların bekâr olan çalışanlardan daha çok iş doyumunu sağladıkları görülmüştür (Güner, 2007). Bu konuda bekâr olan çalışanlar bugün işi bıraksalar ya da işten çıkarılsalar daha rahat bir tavır sergileyecek olmaları çünkü kolaylıkla iş bulacaklarını düşünmeleri yatar. Ama evli olan çalışanlar ise aile hayatlarını (eşleri ve çocukları) devam ettirecek olmalarından ötürü yakaladıkları standardı düşürmemek için işlerine daha sıkı sarılacakları ve daha motive şekilde çalışacaklarından beklentilerine ulaşırlar ve yüksek iş doyumunu yaşarlar (Kaya, 2007). Evli olan bireyler hayatlarında gerçekleştirilmesi gereken bir evre olan evlilik evresine eriştikleri için geriye kalan bölümleri daha pozitif, daha akliselim ve daha doymuş olarak yaşayacaklardır. Bu sebeptendir ki çalıştıkları işlerinde daha verimli, üretken, haz duyan iş görenler haline geleceklerdir.

2.4.2.1.5 Kişilik Özellikleri

İş doyumunu ile ilişkili kişisel faktörlerden bir diğeri de kişilik özellikleridir. En başta iş doyumunu kavramının aslında her birey için farklı bir anlam ifade ettiğini çünkü kişilerin farklı tecrübelere ve farklı ruh dünyalarına sahip olmalarından ötürü beklentilerinin ve planlamalarının da farklı olabileceği söylenebilir. Bununla birlikte farklı kişilik özelliklerine sahip iş görenlerin iş doyumunu anlamında da birbirlerinden farklılıklar gösterecekleri muhtemeldir. Her bireyin farklı bir karakter yapısının olması ilgilerinin, isteklerinin ve ihtiyaçlarının da farklı olacağı anlamı taşır. Bununla birlikte farklı karakterler farklı seçimler de demektir. Yani aynı örgütte aynı işi yapan iş görenler, farklı karakter yapılarından ötürü farklı beklentilere girecekler, mesleki açıdan farklı kararlar verecekler ve bunun sonucunda farklı sonuçlarla karşılaşacaklardır. Önlerine gelen sonuçlar kimisini tatmin edecek ve iş doyumunu yakalamasını sağlayacak, kimisini memnun etmeyecek ve o çalışan iş tatminsizliği yaşayacaktır (Öztürk, 2019).

İş doyumu kavramı genel bağlamda yorumlanırken iki temel konu ön plana çıkar. Bunlardan biri iş doyumunu süreç bazında değerlendirmek, diğeri ise sonuç yani çıktı bazında değerlendirmektir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007). İş doyumu kavramı süreç bazında değerlendirildiğinde, daha çok iş doyumuna olumlu ya da olumsuz etki eden faktörler ve süreci yönlendiren ana ve yan etmenler ele alınır. Sonuç bazında bir değerlendirmede ise kişinin beklentileri ile elde ettikleri karşılaştırılır ve olumlu ya da olumsuz iş doyumundan hangisine varıldığı tespit edilir. Kişilerin mesleki olarak beklentilerinin farklı olması ile aynı işte çalışanlar dahi bir kısmı iş doyumunu yakalarken başka bir kısım ise beklentilere ulaşamayarak iş doyumu elde edemeyebilir.

2.4.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş doyumuna ulaşmasında kendilerinden kaynaklı kişisel faktörlerin rolü olduğu gibi yaptıkları iş ve bulundukları ortamdan kaynaklı örgütsel faktörler de rol oynamaktadır. Bu faktörlerin varlığı ile iş gören iş doyumuna ulaşacak bunu takiben performansı artacak ve üretimin verimi yükselecektir. Buna karşılık örgütsel faktörlerin sağlanamadığı şartlarda ise iş gören negatif yönde olacak yani iş tatminsizliği yaşayacaktır. Elbette ki bunlarında örgüte negatif yönde yansımaları olacaktır (Çoban, 2019). Bu örgütsel faktörleri ücret, terfi, çalışma şartları ve arkadaşları, yönetim biçimi olarak alt başlıklar altında inceleyeceğiz (Tengilimoğlu, 2005).

2.4.2.2.1 Ücret

İş doyumu kavramında örgütsel nedenler incelendiğinde belki de en temel sebep ücret kavramıdır. Çünkü iş görenler yaptıkları işten belirli bir ücret alacaklar ve kazandıkları bu para ile kendilerinin ve ailelerinin geçimlerini idame ettireceklerdir. Örgütte iş görenin maaşı; yaptığı işe göre, performansına göre ve piyasadaki denklere göre uygun seviyede olmalıdır. Kişi ay sonunda yaptığı iş ile kazandığı ücreti kendi düşünce terazisinde dengede tutabilmelidir. Böylece yaptığı işten keyif almaya devam eder. İş doyumu oluşur ve verim istikrarlı bir şekilde artar. Bunun tam tersi durumda ise çalışan emeğinin karşılığını alamadığını düşünürse psikolojik olarak kendini seçim yapmakta bulur. Ya kazandığı paraya göre çalışmaya yönlendirir kendini ya da daha iyi ücret sunan başka bir örgüte geçiş yapmaya (Gergin, 2006). Her

iki durumda da örgüt zararlı çıkmaktadır. Çünkü ya performans kaybı yaşayan bir çalışanı olacaktır ya da çalışan kaybı yaşayacaktır.

Sonuç olarak ücretin çalışanların iş doyumunu artıracak bir kıstas olarak değerlendirilebilmesi için piyasa şartlarına uygun olması, iş görenin isteklerine yeterli düzeyde olması, performansına uygun olması ve örgüt içinde diğer iş görenler ile dengeli kalibrede olması gerekir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

2.4.2.2.2 Terfi

Terfi meselesi iş doyumundaki bir başka örgütsel faktördür. Çalışan nasıl ki ay sonunda performansına yönelik nakdi kazancını elde etmek istiyorsa, belirli bir süre sonrada yaptığı işin ödüllendirilmesini yani yükselmeyi, terfi almayı bekler. İş gören örgütte terfilerin adaletli bir şekilde yapıldığına kanat getirdiği takdirde kendi işine yoğunlaşır. Performansını yükselterek aldığı kaliteli ürünler ile göze girmeyi ve takdir kazanarak terfi almayı umar. Bu durum iş göreni örgütüne karşı umutlu yapacak ve kişi iş beklentileri ile iş doyumuna ulaşmış olacaktır.

Terfi faktörü her çalışan için farklı anlamlar ifade etmektedir. Kimi çalışan alacağı terfi ile maaşına yapılacak zammı umursar. Yani terfiinin maddi sonuçları ile ilgilenir. Kimi çalışan ise alacağı terfi ile pozisyonunda yükselmeyi ve bunun neticesinde elde edeceği sorumlulukları ve yüksek statü ile alacağı beğenileri ve alkışları hedefler (Özgen, 2005).

2.4.2.2.3 Çalışma Şartları ve Arkadaşları

İş doyumunu kavramının oluşmasında örgütsel faktörlerden biri de iş görenin çalışma şartları ve iş arkadaşlarıdır. Çalışma şartları faktörü iş görenin iş doyumuna ulaşmasında örgüt içindeki ücret faktöründen sonra belki de en belirleyici rolüdür. Çalışma şartları olumsuz seyreden bir örgütte kimse kalmak ve çalışmak istemez. Aynı şekilde kendini huzurlu hissetmediği ya da dışlandığı bir çalışma grubunda hiçbir çalışan bulunmak istemez. Oshagbemi (2000) iş görenlerin çalıştıkları fiziksel ortamlarında mutsuz oldukları takdirde iş doyumlarının düşeceğini belirtir. Luthans (1992) yaptığı çalışmasında iş görenlerin mesleki olarak yaptıklarının içeriğinden de büyük oranda haz duyarak iş doyumunu sağladıklarını da ifade etmiştir. Aynı şekilde

gerek çalışma şartları gerekse beraber çalışılan iş arkadaşları ile olan ortamda mutlu olan bireyler kendilerini örgütün bir parçası hissedecekleri için kendilerini daha çok işlerine verecekler ve iş doyumunu yaşayacaklardır. Bunun akabinde ise mutlu iş gören yüksek performans ve yüksek verimli ürün ortaya koyacaktır. Tam tersinde ise çalışma şartlarından memnun olmayan, iş arkadaşları ile iyi bir ilişkide olmayıp yakın diyalogu kuramayan iş görenler kendilerini örgüte ait hissetmezler. Bu da kendilerini işlerine vermesini engeller. Böylece mutsuz olurlar. İş doyumunu yakalayamazlar. Sürecin devamında düşük performans, düşük verimli ürün ile mesleki açıdan düşük bir grafik sergilerler. Böylece de ya işten kendileri ayrılırlar ya da örgüt yönetimi tarafından iş akitleri feshedilir.

2.4.2.2.4 Yönetim Biçimi

Örgütlerdeki yönetim biçimleri çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili faktörlerden biridir. Eski zamanlardaki davranışçı yapıdaki örgütler çalışanlarından çok yapılan işe ve elde edilen ürüne odaklandıkları için iş görenlerin durumları onlar için pek bir şey ifade etmiyordu. Ama günümüz örgütlerindeki yeni yöneticiler, yeni akımlar ve değişen felsefe örgütün temel taşının çalışan olduğunu, bununla beraber mutlu çalışanların daha aktif ve daha üretken oldukları mevzusuna planlamalarını yönlendirmişlerdir. Örgüt içinde yöneticilerin astlarına karşı tutumları, onlara saygı duymaları, iş görenlerine karşı adil davranışları ve örgüt içinde bir ekip yönetimini benimsemeleri çalışanların iş doyumunu sağlamalarına büyük bir alt yapı hazırlar (Akıncı, 2002).

Yönetim sürecinde astların dinlenilerek onlara değer verilmesi, fikir üretmelerine olanak verilerek sürece katkı sağlamaları çalışanların iş doyumuna ulaşmaları ve bu iş doyumunun seviyesinin ve süresinin yükselen bir eğri haline gelmesi hedeflenir (Turmuş, 2005). Yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirmeleri ve akabinde ki ödüllendirme süreçleri ne kadar şeffaf ve adil bir süreçte ilerlerse, çalışanların üstlerine karşı inancı o kadar gelişir ve iş doyumunu sağlamları o kadar kolay bir hale gelir.

2.4.3. Öğretmenlerin İş Doyumu Konulu Yapılmış Araştırmalar

Bir ulusun hedeflediği medeniyet seviyesine ulaşmasında en önemli faktör eğitimidir. Eğitime yeterli desteği ve önemi veren milletler her konuda rakipleriyle yarışabilecek düzeye gelmektedir. Eğitim örgütlerinin en temel yapı taşı olmazsa olmazı ise öğretmenlerdir. Öğretmenler işlerini ne kadar istekle, arzuyla ve azimle icra ederlerse ellerindeki ham maddeleri olan öğrencilerini daha yüksek seviyelere getirebilirler. Nasıl ki örgüt içinde ki iş görenin iş doyumunun yüksek olması durumunda performansı yükseliyor ve verdiği ürün daha nitelikli hale geliyorsa, benzer durum öğretmenler için de geçerlidir. İşini severek yapan, gerek kişisel gerekse kurumsal faktörlerden yüksek iş doyumunu sağlayan öğretmen, öğrencilerine daha çok yönelebilir. Dersinin bir dakikasını bile boşa geçirmemek adına tüm enerjisini öğrencilerine sevk edecektir. Buna karşın mesleğini sadece maddi karşılık adına yapan ve iş doyumunu sağlayamayan öğretmen ise dersini geçiştirmek için elinden geleni yapacak ve öğrencilerinin gelişimi adına pekte faydalı olamayacaktır.

Öğretmenlerin daha yüksek performans ve içeriği daha etkili şekilde öğrenciden alabilmesi için yüksek bir iş doyumuna sahip olması gerekir. Bunu sağlayacak kişilerin başında ise okul yöneticileri yer alır. Okul yöneticileri yapacakları etkinlikler, oluşturacakları okul iklimi ve öğretmenlerin katılımlarının sağlandığı güven alt yapısına dayanan bir yönetim şekli ile öğretmenlerinin motivasyonlarını artıracak bu da öğretmenlerde yüksek iş doyumuna ulaşmayı sağlayacaktır. Ne var ki bilindiği üzere iş doyumunu kavramı kişilerde süreklilik arz etmez. Giderilen ihtiyacın neticesinde duyulan haz başka bir ihtiyacın ortaya çıkması ile sönebilir ya da geri planda kalabilir. Burada ön plana çıkacak olan, yöneticilerin öğretmenlerini iyi tanıyor olmaları ve onların iş doyumlarını sürekli hale getirecek iş ortamları sağlayarak süreci sıkıntısız halledebilmeleridir (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Öğretmenlik mesleği çalışan personelin sayıca çok olması ve çalışma şartları açısından iş doyumunu düzeyi en çok merak edilen grup olabilir. Bu açıdan iş doyumunu tanımına bakıldığında öğretmenlerin, içinde bulundukları kurum olan okula, mesai arkadaşları olan diğer öğretmenlere ve sürekli birlikte oldukları öğrencilerine karşı hissettikleri ya da hissetmedikleri haz duygusudur. Buna paralel olarak ta öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri de içinde bulundukları milli eğitim sisteminin ve öğrencilerinin geleceklerini belirleyecektir (Bayramoğlu, 2016).

Öğretmenlerin mesleki açıdan kendilerinden beklenen idari ve sosyal görevleri başarıyor olmaları da kendilerinin duyduğu iş doyumunu duygusu ile eş değer bir

görünüm sağlamaktadır. Buna ek olarak, farklı dallardaki örgütler ve çalışanlarda da olduğu gibi öğretmenlerde de fizyolojik ve psikolojik olarak sağlam temeller üzerine kurulmuş bireyler yapmaları gereken rutin işlerinde başarı sağlamakta, işlerini severek yapmakta ve maksimum verim ile örgütlerine ve hedef kitlelerine yardımcı olmaktadır (Bektaş, 2003).

Öğretmenlerin iş doyumları üzerine yapılan araştırma sonucunda, bazı konular özelinde iş doyumunu yaşadıkları, yine bunlara tezat konularda ise hoşnutsuzluk ve buna bağlı olarak verim kaybı yaşadıkları saptanmıştır. Bu nitelikler; kişisel ve örgütsel olarak sınıflandırılabilir. Kişiselde yaş ve cinsiyet faktörleri yer alırken; örgütsel anlamda maaşlar, sınıflarının potansiyel seviye farkı, mezun olunan okullar vb. birçok konu iş doyumunu etkiler (Papin, 2005; akt. Bayramoğlu, 2016). Yıldırım (2015) ise öğretmenlerin iş doyumunda etkili olan sebeplerin kişisel sebeplerin yanında daha çok kurumsal sebepler olduğunu vurgulamıştır. Bunlara örnek olarak ise; çalışılan okulun yapısı, ders işlenen sınıfın genel hali, okulun sahip olduğu sosyal aktiviteleri, çalışılan meslektaşların yaş grubu ve cinsiyet dağılımı, yöneticilerin liderlik vasıfları ve okulun iklimi gibi kriterleri göstermiştir.

Öğretmenlik mesleğini yapanlarda da diğer meslek gruplarında olduğu gibi öz güveni yüksek, kendinden emin ve vereceği kararların sorumluluğunu üzerine alabilen kişiler diğerlerine göre daha yüksek iş doyumunu sağlarlar (Başaran, 2006). Buna paralel olarak iş doyumunu sağlamış öğretmenler öğretmek kavramından haz duyacakları için öğrencilerine nasıl daha fazla öğretebilirim, nasıl daha kolay öğretebilirim gibi arayışlarda olacaklardır ki bunlar aslında yaptıkları işi daha da kolaylaştıracak eylemlerdir. Bunların tam tersi durumda ise iş doyumunu yaşayamayan öğretmenler daha çok günü kurtarmanın derdine düşüp, ders saatini doldurmanın peşindedirler. Bu grup için öğretmenlik mesleğinin diğer mesleklerden pek farkı olmamakla birlikte onlar için tek olumlu yanının maddi getirisi olmasıdır. Haliyle böyle bir mesleki anlayışa sahip öğretmenden sınıfı adına pek verimli uygulamalar beklenemez (Taşdan ve Tiryaki, 2010).

Yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere öğretmenlerin meslekleri ile ilgili iş doyumunu yaşadıkları görülebilir. Çalıştıkları kurumlarında ya da daha basiti ders işledikleri sınıflarında iş doyumuna pozitif yönde sahip olan öğretmenler ellerinden gelenin fazlasını vermeye gayret etmekte, mesleğinin vicdani yönünü kavrayarak zamanını etkili bir şekilde kullanmaya özen göstermekte ve o çocukları bir yerlere

taşıması gerektiğini düşünmektedir. Buna karşın negatif yönde iş doyumuna sahip olan öğretmenimiz ise bunun sadece bir meslek olduğu konusunu zihninde oturtarak maaş gününü beklemekte, girdiği derste zaman doldurarak farklı yöntem ve teknikler denemeden öğrencilere daha fazla nasıl faydalı olurum düşüncesi taşımadan mesleğini yapmaktadır. Çünkü onu okula ya da sınıfına bağlayacak herhangi bir şey yoktur. Böyle bakıldığında aslında hangi tarafın hem okuluna hem sınıfına hem de mesleki kariyer bakımından kendine fayda sağlayabileceği apaçık ortadır. İşin özüne gelirsek eğitim sistemine önem veren bir ulusun bu işin mutfağında yer alan öğretmene önem vermesi, onu desteklemesi ve onun iş doyumunu yüksek tutarak daha performanslı olmasını sağlaması gerekmektedir.

2.4.4. İş Doyumunun Kurumda Ölçülmesinin Yararları

İş doyum kavramı çalışanlar için büyük önem arz etmekte ve bu konunun irdelenmesin yöneticiler açısından büyük artıları mevcuttur. Bunu bilen ve bunun için çalışmalar yapan yöneticiler her zaman pozitif yönde dönütler alabilirler. Kurumda iş doyum üzerine yapılacak en küçük bir anket çalışmasında yöneticiler çalışanlarının gözünde nasıl bir yönetim sergilediklerini görecekler böylece artılarını ve eksilerini tartabileceklerdir. Tabi ki bu çalışma isimsiz şekilde yapılırsa kişiler düşüncelerini daha rahat şekilde açıklayabilirler bu da daha pozitif bir eleştiriyi yöneticilere sunar. Yapılacak iş doyum ölçülmesi çalışmalarının kuruma kazandıracağı bir başka boyut ise yöneticiler ile çalışanların arasındaki diyalogun daha da olumlu yönde ilerlemesidir. Astlar yapılacak ya da yapılması planlanan bu faaliyetler ile kendilerini daha değerli hissedecekler ve kuruma olan bağlılıkları daha da artacaktır (Öztürk, 2019). Kurumda yapılan iş doyum taramaları yöneticilerin kendilerini dışardan bir değerlendirmeye tabi tutmalarını sağlarken astlar için de fikirlerini rahatça ifade edebilmenin en kolay yoludur. Hem bu şekilde çalışanların performans kayıplarının sebeplerine ulaşılırken yöneticilerin yapmakta eksik kaldıkları yönlerde tespit edilebilmektedir.

2.4.5. İş Doyumu Üzerine Yapılan Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümün iş doyum üzerine yapılan araştırmalar, yurt içi ve yurt dışı olmak üzere tarihsel kronolojiye göre incelenmiştir.

2.4.5.1. Yurt İçi Araştırmalar

İş doyumunu kavramı üzerine yurt içinde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bunlardan yapılan çalışma ile paralellik gösteren ve öğretmenlerin iş doyumunu üzerine yapılan çalışmalardan örnekleri aşağıdaki gibi incelenecektir.

Özdayı (1990) yaptığı araştırmasında liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumlarını ölçmek istemiştir. Günümüzde yapılan araştırmalar bulduğı sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Genellikle terfi, maaş ve çalışma ortamlarının iyi olduğı yani örgütsel faktörlerin olumlu seyrettiğı örgütlerde öğretmenlerin yüksek iş doyumuna sahip olduğunu belirlemiştir.

Ayık (2000) araştırma konusu olarak ilköğretim okullarındaki idarecilerin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu beklentilerine olan etkisini seçmiştir. Erzurum’da yapılan araştırma sonucunda ilköğretim okullarındaki idarecilerin tutum ve davranışları öğretmenlerin iş doyumlarına olan beklentilerini etkilememektedir. Yani ğretmenlerin iş doyumunu yaşamaları için idareci tutum ve davranışlarından ziyade daha farklı etkenlere ihtiyaç duydukları grlmştir. Bu alışma sonucuna paralellik gösteren bir diğerk çalışma ise Cerit’in (2012) Bolu’da sınıf öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında iş doyumunu kavramı ile paternalist liderliğin arasındaki bağı incelemesi olmuştur. İncelenen araştırmalarda görüldüğü gibi paternalist liderliğin hüküm sürdüğü örgütlerde sınıf ğretmenlerinin iş doyumunu yaşadığı olarak belirlenmiştir. Yani paternalist liderlik ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki mevcuttur.

İş doyumunu üzerine yapılan bir başka çalışma ise Denizli rnekleminde Demirel (2006) tarafından yapılmıştır. Sınıf ğretmenleri esas alınarak iş doyumları llmştir. Araştırma sonucunda sınıf ğretmenlerinin genel bağlamda iş doyumunu düzeyleri orta seviyede çıkmıştır. Araştırma sonuçları detaylı incelendiğinde ise, sınıf ğretmenlerinin çalışma arkadaşları ile ilişkileri açısından yüksek, aldıkları maaş konusunda ise düşük iş doyumunu yaşadıkları tespit edilmiştir. Cinsiyet ve medeni durum bazında herhangi bir fark gzlenmemişken kıdem bazında kıdemi yüksek olanların iş doyumunu daha yüksek çıkmıştır. Bu çalışmaya konu olarak benzer nitelikte Niğde rnekleminde bir çalışma yapan zcan (2013), araştırma sonucunda öğretmenlerin düşük düzeyde iş doyumuna sahip olduklarını tespit etmiştir. Sonuçlar detaylı incelendiğinde öğretmenlerde iş doyumunu sağlanabilmesi için yaş ve kıdem

değişkeni anlamlı farklılıklar yaratmazken öğrenim düzeylerindeki farklılık ve branş değişkeni anlamlı farklılıklar yaratmaktadır.

Karakuzu (2013) yaptığı araştırmasında Denizli ilindeki sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin iş doyumlarının karşılaştırmayı hedeflemiştir. Yapılan araştırma sonucunda iş doyum seviyelerinin orta düzeyde olduğu ve aralarında anlamlı bir farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir.

Bir başka yönetici ve öğretmen konulu çalışma Yılmaz (2014) tarafından yapılmıştır. Yılmaz çalışmasında özel ilkokullarda görev yapan yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerini incelemiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerden dönüşümcü liderlik vasfına sahip olanlar öğretmenlerin iş doyumları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark oluşturabilmektedir.

Çetin (2016) tarafından yürütülen çalışmada yöneticilerin etik liderlikleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin davranışsal olarak etik liderliği tercih etmeleri öğretmenlerinin iş doyumunu yükseltmekte ve performanslarına gözle görünür bir katkı sağlamaktadır.

Başaran (2017) çalışmasında yöneticilerin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin yaşadıkları iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi hedeflemiştir. İstanbul ili Maltepe ilçesindeki ortaokul öğretmenlerine yönelik yürüttüğü çalışmada yöneticilerin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönde bir anlam ilişkisi tespit etmiştir. Öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri incelendiğinde demografik değişkenlere bakımından yaş, cinsiyet ve kıdem olarak herhangi bir farklılık görünmemekle birlikte, eğitim düzeyi ve okulda çalışma süreleri bakımından önemli farklılıklar göze çarpmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunun arttığı ve okulda çalışma süresinin kısalması ile yani okulda daha az süre çalışanların daha yüksek süreler okulda bulunanlara göre yüksek iş doyumunu yaşadıkları tespit edilmiştir. Konu olarak bu çalışma ile benzerlik gösteren ve Erdoğan (2017) tarafından yürütülen yöneticilerin öğretim liderliği ile öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri konulu çalışmada, öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, çalışma süreleri gibi tüm değişkenler bazında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Erbek (2017) yaptığı çalışmada ortaokul öğretmenlerinin örgütlerindeki alınan kararlara katılım düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin iş doyumları cinsiyet ve branş

değişkeninde herhangi bir farklılık göstermezken kıdem değişkeninin bir farklılık göze çarpmaktadır. Genel bağlama bakıldığında ise öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin iş doyumları üzerinde orta seviyede, pozitif yönlü ve anlamlı bir etki sağladığı tespit edilmiştir. Yine bu çalışma ile benzerlik gösteren ve Özkan (2017) tarafından Balıkesir'in merkez ilçelerinde yürütülen araştırmada ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bunun için yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, okul türü ve branş gibi değişkenler ele alınmıştır. Yürütülen anket çalışması ile elde edilen verilerin incelenmesi sonucu ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür.

İdi (2017) yapmış olduğu araştırmada, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul iklimi ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi ölçmek istemiştir. Sonuçlarda genel bağlama bakıldığında öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri yüksek çıkmıştır. Değişkenler bazında incelendiğinde ise yaş, medeni durum ve cinsiyet faktörlerinde ortalamalarda herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat kıdem, okul türü ve okuldaki geçirilen hizmet süreleri baz alındığında ortalamalarda farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin; kıdem arttıkça iş doyumu düzeyi düşmekte, ilkokul öğretmenleri ise ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek iş doyumu yaşamaktadır.

Köse (2020) tarafından İngilizce öğretmenlerinin iş doyumlarının tespiti amacıyla Kilis örnekleminde yapılan 'The Relationship between Occupational Professionalism and Job Satisfaction of EFL Teachers: Kilis Sample' isimli çalışmada İngilizce öğretmenlerinin okullarındaki iş doyumu seviyeleri 'orta' olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları ile benzer olan ve Akı (2020) tarafından yürütülen Tekirdağ ili Saray ilçesi ve Erzurum ili Köprüköy-Yakutiye ilçeleri örnekleminde 'Ortaöğretim Kurumlarında Görülen Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve İş Doyumu Arasındaki İlişki' isimli çalışmada da öğretmenlerin iş doyumu seviyeleri 'memnunum' şeklinde ortaya çıkmıştır.

Yapılan çalışma ile tam uyum gösteren ve Ekmen (2020) tarafından yürütülmüş olan 'Okul Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)' isimli çalışmada da öğretmenlerin iş doyumu seviyeleri 'memnunum' şeklinde tespit edilmiştir.

2.4.5.2. Yurt Dışı Araştırmalar

İş doyumu üzerine yurt içinde birçok araştırma yapıldığı gibi yurt dışında da birçok çalışma yapılmıştır. Bunların içinden seçilen birkaç çalışma aşağıda listelenmiştir.

Neuman (1997) ‘‘Öğretmen İş Doyumu’’ isimli araştırmasında öğretmenlerin iş doyumu sahibi olmalarında etkili olan sebepleri araştırmıştır. Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin genel bağlamda düşük bir iş doyumu yüzdesine sahip oldukları belirlenmiştir. Değişkenler bazında incelendiğinde ise kişisel faktörler için yüksek bir yüzde çıkarken, örgütsel faktörler ise düşük bir yüzdeliğe sahiptir.

Perie ve Baker (1997; aktaran: Kayıkçı, 2004) yaptıkları ‘‘Amerikan Öğretmenleri Arasındaki İş Doyumu’’ isimli araştırmalarında okul seviyesine göre özel okullarda görev yapan öğretmenlerin kamu okullarındaki öğretmenlerden daha yüksek seviyede iş doyumu yaşadıklarını vurgulamıştır. Ayrıca okul bazında incelendiğinde ise liselerdeki öğretmenlerin ilköğretimdeki meslektaşlarından daha düşük seviyede iş doyumu yaşadıkları görülürken eğitim düzeyi yüksek olanların düşük olanlara göre yine düşük seviyede iş doyumu yaşadıklarını tespit etmiştir.

Türkiye ile Azerbaycan’daki lise ve dengi okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin karşılaştırıldığı bir araştırma yapan Aliyev (2004), bunun için farklı değişkenler kullanmıştır. Bunlar: cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, aile gelir düzeyi, kıdem gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu değişkenler ile iş doyumu arasında anlamlı bir fark oluşturacak ilişki saptanmamıştır. Sadece gelir durumu yani kazanılan ücret bazında anlamlı bir fark oluşmaktadır. Genel düzeydeki karşılaştırmada ise Azerbaycan’da görev yapan lise öğretmenlerinin Türkiye’de görev yapan meslektaşlarından daha yüksek iş doyumu düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Papin (2005) ‘‘Şehir Merkezindeki Eğitimcilerin İş Doyumları’’ adlı bir araştırma yapmıştır. Bunun için Amerika Arizona eyaletinde seçmiş olduğu farklı üç bölgedeki ilkokullardan toplam 385 ilkokul öğretmenin bilgisine başvurmuştur. Toplanan veriler ışığında, öğretmenlerin çalıştıkları sınıf düzeyi ve cinsiyetleri açısından iş doyumları ile ilgili bir fark oluşmamıştır. Fakat buna karşılık öğretmenlerin kişisel faktörlerden yüksek iş doyumu yaşarken örgütsel faktörlerden aynı başarıyı yakalayamadıkları tespit edilmiştir.

Usop ve arkadaşları (2013) Filipinlerde iş performansı ve iş doyumunu üzerine bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışma için Filipinlerde seçilen 12 devlet okulu ve bu okullardaki görev yapan öğretmenlerden 200 tanesinin fikrine başvurulmuştur. Bu öğretmenlere araştırma kapsamında ücret, terfi, okul şartları, yönetim biçimleri, iletişim kanalları ve okullardaki sorumluluk alabilme düzeyleri gibi değişkenler içeren sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplara göre öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür. Yükselen iş doyumunu düzeyleri de performanslarına olumlu düzeyde bir katkı sağlamıştır. Yani yüksek iş doyumunu yüksek performans getirisi demektir.

Lise kademelerinde öğretmenlerin iş doyumunu ve performansları üzerine araştırma yapan Chamundeswari (2013) çalışmaları sonucunda öğretmenlerin sahip oldukları iş doyumunu seviyelerinin artmasının performanslarına da olumlu şekilde yansıdığını tespit etmiştir.

Werang ve arkadaşları tarafından (2019) Papua'nın Boven bölgesinde ilkokullar arasında yapılan iş doyumunu ve performans konulu bir araştırma yapılmıştır. Öğretmenlerin yüksek iş doyumunu sahibi olmaları çalışmalarına da pozitif yönde etki etmektedir. Buldukları sonucu eğitim kurumlarındaki yöneticiler ile paylaşarak ilerleyen süreçte yaşanabilecek olumsuzluklara karşı önlem almaları konusunda fikir vermişlerdir.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modellerinde, iki ya da daha fazla sayıda değişken arasındaki birlikte değişimin varlığı ve/veya derecesi belirlenmeye çalışılır.

İlişkisel tarama, korelasyon türü ilişki ve karşılaştırma yolu ile elde edilen ilişki olmak üzere iki türlü yapılır (Karasar, 1999). Bir değişkendeki değişimin diğer değişkendeki yansımaları gözlenmeye çalışılır. Bir değişkenin henüz görünmeyen değerleri, o değişkeni tanımlayan gözlenebilen değişkenler yardımıyla tahmin edilmeye (kestirilmeye, yordana) çalışılır. Burada diğer değişkeni etkileyici durumda bulunan bağımsız değişken yordayan, etkilenen ve tahmin edilmeye çalışılan değişken ise yordanan (ölçüt) değişken olarak kabul edilir (Şen, 2015).

3.2. Evren ve Örneklem

Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü resmi web sayfasından alınan bilgiler doğrultusunda araştırmanın evrenini oluşturan öğretmen sayısı tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Sinop ili merkez ve ilçelerinde farklı okul türlerinde görev yapan 2517 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini hesaplamada ise, evrenden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 717 öğretmen oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme, evreni oluşturan elemanların, birbirine eşit seçilme şanslarının olduğu örnekleme türüdür. Evrendeki elemanlardan örnekleme girenlerin sayısı şansa bırakılmıştır (Karasar, 1991). Farklı büyüklükteki evren için kuramsal boyutta örneklem büyüklüğü %95 kesinlik düzeyine göre, 2517 kişilik evrenden, 333 kişilik örneklem yeterli görülmektedir. Örneklemdeki öğretmen sayısının belirlenmesi amacıyla aşağıda verilen formül kullanılmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2015).

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad n_0 = [(tS)/d]^2$$

Formüldeki simgelerin ifade ettiği anlamlar aşağıdaki gibidir:

N: Evren büyüklüğü,
t: Güven düzeyine karşılık gelen tablo değeri,
S: Evren için tahmin edilen standart sapma,
d: Tolere edilmek istenen aralık genişliği

Örneklem büyüklüğünü hesaplamak için %95 güven aralığında güven düzeyine denk gelen t değeri 1.96 iken d değeri 0.05 ve S değeri 0.5 tahmin edilmektedir

(Büyüköztürk ve diğerleri, 2015). Örneklem sayısının hesaplanması için formüldeki değerler yerine konulduğunda aşağıdaki sonuç görülmektedir.

$$n_0 = [(1.96 \times 0.5) / 0.05]^2 = 384.16$$

$$n = [n_0 / (1 + (n_0 / N))] = [384.16 / (1 + (384.16 / 2517))] = 333.29 \text{ olur.}$$

$$n_0 / N = (384.16 / 2517) = 0.1526$$

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında bulunan değer minimum 333 öğretmen olarak belirlenmiştir. Veri toplanan süreçte pandemi yaşanması ve yüz yüze görüşülememiş olması sebebiyle verilerin büyük kısmı dijital ortamdan elde edilince bulunan örneklem değeri veri kayıplarının engellenmesi adına yükseltilmiştir. Büyüköztürk ve diğerleri (2015), $n_0 / N < .05$ ise n_0 'ın örneklem büyüklüğü için iyi bir tahmin olacağını ifade etmektedir. Yukarıda $n_0 / N = .1526$ bulunduğu için örneklem büyüklüğünün araştırma için yeterli bir grubu teşkil edeceği düşünülebilir.

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	384	53.6
	Erkek	333	46,4
Medeni durum	Bekar	213	29.7
	Evli	504	70.3
Kıdem	1-5 yıl	146	20,4
	6-10 yıl	176	24.5
	11-15 yıl	188	26.2
	16-20 yıl	88	12.3
	21 yıl ve üstü	119	16.6

Branş	Sınıf Öğretmeni	256	35.7
	Branş öğretmeni	461	64.3
Eğitim	Lisans	650	90.7
	Lisans üstü	67	9.3
Okul Tür	İlkokul	304	42.4
	Ortaokul	248	34.6
	Lise	165	23.0
Toplam		717	100.0

Katılımcı grubun % 53.6'ı kadın, % 46.4'ü ise erkektir. Medeni durum değişkeni açısından çalışma grubu incelendiğinde % 70.3'nün evli, %29.7'nin bekâr olduğu anlaşılmıştır. Kıdem açısından dağılıma bakıldığında birinci sırayı kıdemi 11-15 yıl olan grup almıştır (%26.2). Bunu % 24.5 ile kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler ikinci, % 20.4 ile kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler üçüncü sırada izlemiştir. Son sırada kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenler yer almıştır (%12.3).

Öğretmenlerin %42,4'ü ilkokul,% 34.6'sı ortaokul ve % 23'ü liselerde görev yapmaktadır. Öğretmenlerin % 90.7'i lisans mezunudur. Çalışma grubu içinde yüksek lisans eğitimi yapanlar % 9.3 ile temsil edilmişlerdir. Çalışma grubunun % 64,3'ü branş; % 35.7'i sınıf öğretmenidir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç araç kullanılmıştır. Bunlar; “Kişisel Bilgi Formu”, “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” ve “İş Doyumu Ölçeği” dir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Öğretmen adaylarının sahip oldukları çeşitli demografik özellikleri belirlemek üzere araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Kişisel Bilgi Formunda “cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, okul türü ve branş” değişkenlerini belirlemek üzere altı tane soru bulunmaktadır.

3.3.2. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği

Araştırmada veriler, Dağlı ve Ağalday (2017) tarafından geliştirilen “Okul

Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla yapılan açımlayıcı factor analizi sonucunda, ölçeğin, 22 madde ve 4 faktörden (yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik) oluştuğu görülmüştür. Her faktörün açıkladığı varyans oranının, sırasıyla, birinci faktörde % 38,568; ikinci faktörde % 4,800; üçüncü faktörde % 6,730 ve dördüncü faktörde ise % 9,842 olduğu saptanmıştır. Her dört faktörün açıkladığı toplam varyans ise % 59,939 olarak belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda da ölçeğin yeterli uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği belirlemek için hesaplanan Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı “yardımsever liderlik” için .926, “ahlaki liderlik” için .872, “otoriter liderlik” için .610, “çıkarıcı liderlik” için .619 ve ölçeğin tamamı için ise .898’dir.

Bu araştırma kapsamında “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği”nin güvenirlik analizleri tekrar yapılmıştır. Hesaplanan Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı “yardımsever liderlik” için .943, “ahlaki liderlik” için .939, “otoriter liderlik” için .777, “çıkarıcı liderlik” için .762 ve ölçeğin tamamı için ise .833’dür.

3.3.3. İş Doyumu Ölçeği

Öğretmenlerin iş doyumunu belirlemek için, Akkamış (2010) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği sınanmış ‘Minnesota İş Tatmini Ölçeği’ anketi kullanılmıştır. Geliştirilen ölçek 20 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçme aracı 50 kişilik bir öğretmen grubuna, aracın geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmek üzere uygulanmıştır. Yapılan veri analizine göre güvenirliğin 0,83 ve geçerliliğin 0,80 olduğu bulunmuştur. Bu aracın güvenirlik ve geçerlilik açısından kullanılabilir olduğunu ifade eder. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği araştırma kapsamında tekrar sınanmıştır. Ölçeğin açımlayıcı faktör analizinde KMO değeri, .909 olarak bulunmuştur. Bu değer, araştırmanın örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tek faktörden oluştuğu ve özdeğerinin 8.693 olduğu anlaşılmıştır. Bu faktör, evrenin toplam varyansının % 43.464’nü karşılamıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı cronbach alfa yöntemi ile sınanmış ve .927 olarak bulunmuştur.

3.4. İşlemler

Gönüllü olarak anketi doldurmak isteyen öğretmenlere anketler elden dağıtılmış, ulaşımı sıkıntılı bölgelere ve devamında pandemi sebebiyle okulların kapanması sonucu geri kalan planlamadaki tüm okullara anketin dijital hali Google doc üzerinden gönderilmiş, katılımcılardan geri dönüş sağlanmıştır.

İlk aşamada yanıtlanmış tüm ölçekler, araştırmacı tarafından tek tek incelenmiş ve sağlıklı doldurulmamış ölçekler iptal edilmiştir. Daha sonra ölçeklerin sağlıklı bir şekilde doldurulduğu anlaşıldıktan sonra, toplanan tüm ölçme araçlarına birer kod(ID) numarası verilmiştir. Sırayla SPSS programında veri girişleri yapılmıştır. Tüm data girişi yapıldıktan sonra dataların sağlıklı bir şekilde giriş yapıp yapılmadığı araştırılmıştır. Data girişlerinde herhangi bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra veri analizi işlemlerine geçilmiştir.

Ölçeğin her bir alt boyut için toplam aritmetik ortalamalar belirlenmiştir. Alt ölçeğin içine giren maddelere verilerin yanıtları toplanıp madde sayısına bölünerek, alt boyut toplam puanına ulaşılır. Ölçeklerin toplam puan ortalaması ise; alt boyut toplam ortalamalarının toplanarak üçe bölümü ile elde edilmiştir. Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesi için seçenek sayısından bir eksik bir sayı, seçenek sayısına bölünür. Elde edilen değer, likert sistemindeki sayılara eklenerek değerlendirilme kriterleri belirlenir. Bu durumda $4/5 = 0.8$ sonucuna göre aşağıdaki değerlendirme kriterlerine ulaşılır:

1 – 1.80	Hiç Katılmıyorum
1.81- 2.61	Katılmıyorum
2.62- 3.42	Orta düzey katılıyorum
3.43 – 4.21	Çok Katılıyorum
4.22 - 5	Tamamen Katılıyorum

3.4.1. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği Dağılım Durumu

Betimsel istatistiki değerler incelendiğinde “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam ve Minnesota İş Doyum ölçeğinden elde edilen verilere ilişkin merkezi eğilim ölçüleri içinde aritmetik ortalama ve medyan değerlerinin birbirine çok yakın olduğu ve çarpıklık basıklık değerlerinin +1- 1 aralığında olduğu görülmektedir (Tablo 3.2). Merkezi eğilim ölçülerinin birbirine yakın olması ve çarpıklık basıklık değerlerinin +1, -1 aralığında olması dağılımın normalliği olarak yorumlanabilir

(Büyüköztürk, 2009; Can, 2013). Diğer taraftan örneklem büyüklüğü arttıkça, deneklerin dağılımı ve ortalamanın örneklem dağılımı normal dağılıma yaklaşmaktadır. Genellikle bir örnekleme 300 ya da daha fazla sayıda denek varsa, evren normal dağılım göstermiyorsa bile, örneklem dağılımının normal olduğu varsayılabilir (Akal, 1999). Bu bilgiler doğrultusunda dağılımların normal olduğuna ve buna bağlı olarak da parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.2. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

	Paternalist Liderlik Ölçeği	İş Doyum Ölçeği
N	717	717
A.Ortalama	3,27	3,81
Ortalamanın st.hatası	,015	,024
Medyan	3,20	3,85
Std. sapma	3,00	3,45
Yüzdelikler Q1	3,20	3,85
Q2	3,55	4,25
Q3	3,27	3,81

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın veri analiz bölümünde ilk aşamada ölçek sorularına verilen yanıtların frekans ve yüzdelik dağılımları bulunmuştur. Aynı işlem ölçekte yer alan her bir maddenin seçenekleri içinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın 1. ve 3. temel amaçlarını sınamak için, ölçeklerin her bir boyutunun toplam ve maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir. Alt boyut aritmetik ortalamalarına göre öğretmenlerin Paternalist Liderlik davranışları (Yardımsever Liderlik, Ahlaki Liderlik, Otariter Liderlik ve Çıkarıcı Liderlik) ve İş doyum ölçeği maddeleri sıralanmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın 2. ve 4. temel amaçlarını sınamak için ankette yer alan bağımsız kategorik değişkenlere göre ölçek alt boyut ortalamaları arasındaki farklılıkların sınanması için “ ilişkisiz grup “t” testi (kategori sayısı iki olduğunda) ve Tek yönlü varyans analizi (A N O V A) (kategori sayısı ikiden daha fazla olduğu durumlarda) işlemi yapılmıştır. A N O V A’da istatistiksel açıdan farklılık bulunduğu durumlarda

bu kümülatif farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için post-hoc tekniklerden Scheffe veya Tamhane çoklu karşılaştırma testi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın 5. hipotezini sınamak üzere ölçekler toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler, pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı ile sınanmıştır. Son olarak araştırmanın yordama amacını sınamak üzere basit ve çoklu regresyon analizi işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada bütün sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az 0.05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyleri ilgili tablolarda kesin değerleriyle yer almıştır. Araştırmanın tüm istatistik analizleri SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir.

4. BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizi sonucunda elde edilen değerler tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

4.1. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının önce toplam puanlar üzerinden değerlendirilmesine ve daha sonra da Yardımsever Liderlik, Ahlaki Liderlik, Otoriter Liderlik ve Çıkarıcı Liderlik alt boyutları üzerinden değerlendirilmesine ait bulgulara yer verilmiştir. Paternalist Liderlik Davranışları ölçeği maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin uygulaması sonucunda en yüksek ortalama 13. maddeden “Okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenlerini

korur” elde edilmiştir ($\bar{X}= 4.14$). Bunu ikinci sırada 10. madde (ödül verirken adil davranır) ($\bar{X}=4.00$) izlemiştir. Üçüncü sırada 4. madde bulunmaktadır (Öğretmenlerle uyum içinde çalışır) ($\bar{X}=3,97$). Dördüncü sırada 6. madde bulunmaktadır (Öğretmenlere karşı hoşgörülüdür) ($\bar{X}=3.94$). “Öğretmenlerin sevinçlerini paylaşır”olan 7. madde beşinci sırada yer almaktadır.

“Öğretmenlerin sağlığına özen göstermez” ve “Öğretmenlerin başarılarını kendine mal eder” olan 10. ve 16. maddeler ($\bar{x}=1.11$) ve ($\bar{x}=1.86$) ‘lık en düşük ortalamalara sahiptir. Ancak bu maddeler daha ileride yer aldığı ahlaki liderlik alt ölçeğinde ters dönüştürüleceği için gerçekten en düşük ortalamalı maddeler olarak kabul edilemez. Bu nedenle en düşük ortalamalı madde olarak 22. madde seçilmiştir. “ Muhalefeti etkisiz hale getirmek için özel stratejiler kullanır” ($\bar{x}=2.37$).

Tablo 4.1. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Maddelerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

		- x	ss
MADDELER			
1	Öğretmenlere bir “ebeveyn” gibi yaklaşarak onlara kol kanat gerer.	3,58	1,13
2	Öğretmenlerin özel hayatlarındaki sorunlarıyla ilgilenir.	3,11	1,31
3	Okulda bir aile iklimi oluşturmak için çabalar.	3,75	1,18
4	Öğretmenlerle uyum içinde çalışır.	3,96	1,06
5	Dostluğu önemser.	3,88	1,14
6	Öğretmenlere karşı hoşgörülüdür.	3,94	1,10
7	Öğretmenlerin sevinçlerini paylaşır.	3,92	1,13
8	Öğretmenlerle bire bir ilgilenir.	3,69	1,24
9	Öğretmenlerin inisiyatif almalarını destekler.	3,71	1,18
10	Öğretmenlerin sağlığına özengöstermez.	1,11	1,25
11	Ödül verirken adil davranır	4,00	1,27
12	Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem vermez.	2,18	1,12
13	Okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenlerini korur.	4,13	1,14
14	Farklı görüşteki öğretmen gruplarıyla uyumlu ilişkiler sürdürür.	3,96	1,21
15	Otoritesini kendisine menfaat sağlamak için kullanır.	2,03	1,26
16	Öğretmenlerin başarılarını kendine mal eder.	1,85	1,34
17	Okul ile ilgili her konunun kendi kontrolü altında olmasını ister.	2,92	1,40
18	Öğretmenlerle iletişimde mesafeli davranır.	2,62	1,19
19	Kararlarına, öğretmenlerin kayıtsız şartsız itaat etmelerini ister.	2,42	1,30
20	Öğretmenler ile kurduğu yakın bir iletişimin sonucu olarak onlardan bağlılık bekler.	2,69	1,21
21	Güvendiği öğretmenlerden kendisini desteklemelerini bekler.	3,03	1,32
22	Muhalefeti etkisiz hale getirmek için özel stratejiler kullanır.	2,36	1,27

Paternalist Liderlik Davranışları ölçeği alt boyut ve toplam puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyut Ve Toplam Puanlarının Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	n	Art.Ort	ss
Yardımsever Liderlik	717	3,73	,99
Ahlaki Liderlik	717	4,03	1,07
Otoriter Liderlik	717	2,65	1,08
Çıkarıcı Liderlik	717	2,69	1,04
Toplam	717	3,27	,4

Ölçek toplamının aritmetik ortalaması $\bar{x}=3.28$ ile “orta düzey katılıyorum” sınırları içine girmiştir. Alt boyutlar içinde en yüksek ortalama “ahlaki liderlik” e aittir ($\bar{x}=4.03$). “Çok katılıyorum” değerlendirme sistemi içinde yer almıştır. Bunu ikinci sırada “Yardımsever liderlik” izlemiştir ($\bar{x}=3.73$). Üçüncü sırada $\bar{x}=2.70$ ortalama ile “Çıkarıcı liderlik” yer almıştır. Son sırada $\bar{x}=2.66$ ortalama ile “Otoriter liderlik” yer almıştır. Her ikisi de “orta düzey katılıyorum” değerlendirme sistemi içinde yer almıştır. Bu bulgular öğretmenlerin yöneticilerinin olumlu yöndeki paternalist liderlik alt boyutlarını daha çok ortaya çıkardıklarını göstermektedir.

4.2. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Toplam ve Alt Boyutlarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Bulgular bölümünün bu aşamasında ölçek ile toplanan bağımsız değişkenlere göre “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” toplam ve alt boyutları puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasındaki farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi” yapılmış ve sonuçları Tablo 4.3.’de verilmiştir.

Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam Ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Cinsiyet	n	X	ss	t	sd	p
Yardımsöer Liderlik	Kadın	384	3,70	1,00	-,85	715	,39
	Erkek	333	3,76	,97			
Ahlaki Liderlik	Kadın	384	4,08	1,06	1,40	715	,16
	Erkek	333	3,97	1,08			
Otoriter Liderlik	Kadın	384	2,58	1,06	-1,81	715	,070
	Erkek	333	2,73	1,10			
Çıkarcı Liderlik	Kadın	384	2,63	1,03	-1,83	715	,067
	Erkek	333	2,77	1,05			
Toplam	Kadın	384	3,25	,41	-1,91	715	,055
	Erkek	333	3,31	,42			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Cinsiyet değişkenine göre, “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” toplam ve alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur [p>.05]. Kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları paternalist liderlik özellikleri algılama seviyeleri birbirine eş değerdir. Çalışmada örneklemi oluşturan kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist davranışlarını algılamalarında farklılık görülmemesi, yöneticilerin verdikleri kararlarda cinsiyete yönelik ayrımlar yapmadıklarını ve süreçte yapılan işin göz önüne alınarak önem teşkil ettiğini ifade etmektedir.

Medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasındaki farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.4.’de verilmiştir.

Tablo 4.4. Medeni Durum Değişkenine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Medeni Durum	n	X	ss	t	sd	p
Yardımsöer Liderlik	Bekar	213	3,73	1,01	-,00	715	,99
	Evli	504	3,73	,98			
Ahlaki Liderlik	Bekar	213	3,95	1,16	-1,20	715	,23
	Evli	504	4,06	1,03			
Otoriter Liderlik	Bekar	213	2,65	1,09	-,034	715	,97
	Evli	504	2,65	1,08			
Çıkarcı Liderlik	Bekar	213	2,73	1,05	,65	715	,51

	Evli	504	2,68	1,04			
Toplam	Bekar	213	3,26	,44	-,38	715	,69
	Evli	504	3,28	,41			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Medeni durum değişkenine göre, “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” toplam ve alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur [p>.05]. Evli ve bekar öğretmenlerin yöneticileri için için algıladıkları paternalist liderlik özellikleri birbirine eşittir. Bu sonuç yöneticilerin çalışanları arasında evli ya da bekar şeklinde ayrımcılığa gitmediklerini ve kararlarını daha dengeli şeklinde verildiğini gösterir.

Eğitim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasındaki farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.5.’de verilmiştir.

Tablo 4.5. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Eğitim Durumu	n	X	ss	T	sd	p
Yardımcı Liderlik	Lisans	650	3,73	1,00	,08	715	,93
	Y.Lisans	67	3,72	,83			
Ahlaki Liderlik	Lisans	650	4,03	1,08	,60	715	,54
	Y.Lisans	67	3,95	1,01			
Otoriter Liderlik	Lisans	650	2,66	1,08	,24	715	,80
	Y.Lisans	67	2,62	1,10			
Çıkarıcı Liderlik	Lisans	650	2,69	1,03	-,47	715	,63
	Y.Lisans	67	2,75	1,19			
Toplam	Lisans	650	3,28	,41	,29	715	,77
	Y.Lisans	67	3,26	,46			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Eğitim durumu değişkenine göre, “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” toplam ve alt boyutları içinde hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılamaları arasında eğitim durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur

[$p > .05$]. Lisans ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları paternalist liderlik algıları birbirine eş değerdir. Eğitim durumları farklı olan öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist davranışlarını algılamalarında farklılar olmaması onların yöneticilerine karşı daha yansız bakış açıları olduğunu ortaya çıkarır.

Mesleki kıdem durumu değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları paternalist liderlik özellikleri arasında farklılığı sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.6.'de verilmiştir.

Tablo 4.6. Mesleki Kıdem Durumu Değişkenine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar için Yapılan ANOVA Sonuçları

		n	X	ss	sd	F	p
Yardımscver Lide.	1-5 yıl	146	3,91	,91,	4-712	1,88	,11
	6-10 yıl	176	3,68	1,00			
	11-15 yıl	188	3,65	,93			
	16-20 yıl	88	3,78	1,05			
	21 yıl ve üstü	119	3,65	1,06			
	Toplam	717	3,73	,99			
Ahlaki Liderlik	1-5 yıl	146	4,19	1,02	4-712	3,45	,008* *
	6-10 yıl	176	4,17	1,04			
	11-15 yıl	188	3,89	1,09			
	16-20 yıl	88	4,02	1,11			
	21 yıl ve üstü	119	3,83	1,08			
	Toplam	717	4,03	1,07			
Otoriter Liderlik	1-5 yıl	146	2,65	1,18	4-712	,98	,41
	6-10 yıl	176	2,61	1,05			
	11-15 yıl	188	2,64	1,04			
	16-20 yıl	88	2,54	1,11			
	21 yıl ve üstü	119	2,82	1,03			
	Toplam	717	2,65	1,08			
Çıkarcı Liderlik	1-5 yıl	146	2,80	1,06	4-172	1,06	,37
	6-10 yıl	176	2,62	,99			
	11-15 yıl	188	2,66	1,05			
	16-20 yıl	88	2,60	1,15			
	21 yıl ve üstü	119	2,79	1,00			
	Toplam	717	2,69	1,04			
Toplam	1-5 yıl	146	3,39	,47	4-172	4,01	,003* *
	6-10 yıl	176	3,27	,36			
	11-15 yıl	188	3,21	,39			
	16-20 yıl	88	3,23	,39			
	21 yıl ve üstü	119	3,27	,46			

	Toplam	717	3,27	,42
*p<.05	**p<.01	***p<.001		

Mesleki kıdem durumu değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları paternalist liderlik seviyeleri arasında farklılığı sınamak için tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) sadece ölçek ahlaki liderlik alt boyut ve toplamda istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Öğretmenlerin kıdem yılları değiştikçe, buna bağlı olarak yöneticilerinin ahlaki ve genel paternalist liderlik davranışlarını algılamaları farklılaşmaktadır.

Kıdem değişkeni; “Öğretmenlerin Yöneticilerinin paternalist liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” “ahlaki liderlik” alt boyut puan varyanslarını % 1.9’nu karşılamaktadır (Eta=.138). Yine Kıdem değişkeni; “Öğretmenlerin Yöneticilerinin paternalist liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” toplam puanlarının varyanslarını % 2.2 karşılamaktadır (Eta: .148). Etki değeri; tek yönlü varyans analizi için ise 0,14’ün üzeri geniş, 0,06 orta ve 0,01’den azı küçük etki olarak değerlendirilmektedir (Green ve Salkind, 2005: 169). Bu durumda elde edilen etki değerleri küçük düzey olarak kabul edilmiştir.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin “Öğretmenlerin Yöneticilerinin paternalist liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” toplam ve “ahlaki liderlik” alt boyut puanlarının varyans farklılıkları için yapılan levene’s testinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p>.05$). Hesaplanan puan varyansları homojendir.

ANOVA’da elde edilen bu anlamlı farklılıklar üzerine ikili gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek üzere; varyansların homojen olması nedeniyle post-hoc tekniklerden scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.7. ’de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” Toplam ve “Ahlaki Liderlik” Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Ölçek	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Fark (I-J)	Std.hata	p
Ahlaki	1-5 yıl	6-10 yıl	,02	,11	1,00
		11-15 yıl	,30	,11	,16
		16-20 yıl	,17	,14	,83
		21 yıl ve üstü	,36	,13	,11
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,02	,11	1,00
		11-15 yıl	,27	,11	,18
		16-20 yıl	,15	,13	,87
		21 yıl ve üstü	,34	,12	,12
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,30	,11	,16
		6-10 yıl	-,27	,11	,18
		16-20 yıl	-,12	,13	,93
		21 yıl ve üstü	,06	,12	,99
	16-20 yıl	1-5 yıl	-,17	,14	,83
		6-10 yıl	-,15	,13	,87
		11-15 yıl	,12	,13	,93
		21 yıl ve üstü	,18	,15	,81
	21 yıl ve üstü	1-5 yıl	-,36	,13	,11
		6-10 yıl	-,34	,12	,12
		11-15 yıl	-,06	,12	,99
		16-20 yıl	-,18	,15	,81
patliderlik	1-5 yıl	6-10 yıl	,11	,04	,17
		11-15 yıl	,17 (*)	,04	,005**
		16-20 yıl	,15	,05	,11
		21 yıl ve üstü	,11	,05	,27
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,11	,04	,17
		11-15 yıl	,05	,04	,76
		16-20 yıl	,03	,05	,98
		21 yıl ve üstü	-,00	,04	1,00
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,17 (*)	,04	,005**
		6-10 yıl	-,05	,04	,76
		16-20 yıl	-,02	,05	,99
		21 yıl ve üstü	-,06	,04	,81
	16-20 yıl	1-5 yıl	-,15	,05	,11
		6-10 yıl	-,03	,05	,98
		11-15 yıl	,02	,05	,99
		21 yıl ve üstü	-,03	,05	,98
	21 yıl ve üstü	1-5 yıl	-,11	,05	,27
		6-10 yıl	,00	,04	1,00
		11-15 yıl	,06	,04	,81
		16-20 yıl	,03	,05	,98

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılamaları, kıdemi 11-15 yıl olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir ($p<.01$). Scheffe testinin alfa tipi hataya çok duyarlı olması nedeniyle diğer ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Mesleğin daha başlarında olan öğretmenler çalışma sürelerini ortalamış öğretmenlere göre

yöneticilerini daha paternalist görmeleri; onların daha idealist olmaları, mesleğin olumsuz taraflarıyla karşılaşmamaları, çok az sayıda hatta tek okulda ve sınırlı idareci ile çalıştıklarından herkesi aynı sanmaları ve genellikle ilk atamaların doğruya olmasıyla genelde kendi yaş grubundan idareciler ile çalışıldığı için onlara daha pozitif bakıldığından kaynaklanmaktadır.

Branş değişkenine göre; öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasındaki farklılığı sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Branş Değişkenine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Branş	n	X	ss	t	sd	p
Yardımsever Liderlik	Sınıf Öğr	256	3,57	,94	-3,09	715	,002**
	Branş Öğ	461	3,81	1,00			
Ahlaki Liderlik	Sınıf Öğr	256	3,88	1,15	-2,66	715	,008**
	Branş Öğ	461	4,10	1,02			
Otoriter Liderlik	Sınıf Öğr	256	2,65	1,02	,01	715	,98
	Branş Öğ	461	2,65	1,11			
Çıkarıcı Liderlik	Sınıf Öğr	256	2,69	,97	,02	715	,97
	Branş Öğ	461	2,69	1,08			
Toplam	Sınıf Öğr	256	3,20	,40	-3,50	715	,000***
	Branş Öğ	461	3,32	,42			

Branş değişkenine göre, “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” toplam ve alt boyutları içinde Yardımsever liderlik ($p<.01$), Ahlaki liderlik ($p<.01$) ve ölçek toplamda ($p<.001$) istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılamaları arasında branş değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır. Branş öğretmenlerinin yöneticilerinin Yardımsever liderlik, Ahlaki liderlik ve paternalist liderlik özelliklerini algılamaları, sınıf öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Branş değişkenine göre, “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” toplam ve alt boyutları içinde sadece otoriter liderlik ve Çıkarıcı liderlikte istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılamaları arasında branş değişkenine göre anlamlı farklılıklar yoktur [$p>.05$]. Sınıf ve branş öğretmenlerinin yöneticileri için algıladıkları paternalist

liderlik özellikleri birbirine eşittir. Ölçeğin analizinde branş öğretmenlerinin ölçek toplamı ve daha iyi görünen alt boyutlarından ahlaki ve yardımsever boyutlarında sınıf öğretmenlerinden daha fazla çıkmaları gerek yönetim ile yapılan toplantı sayıları, gerek okuldaki boş dersleri sayesinde yönetimin işleyişine daha dışardan bir göz olarak bakabilmeleri ile ilişkilendirilebilir.

Okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları paternalist liderlik davranışları arasında farklılığı sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.9.'de verilmiştir.

Tablo 4.9. Okul Türü Değişkenine Göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar için Yapılan ANOVA Sonuçları

Ölçek	Okul Tür	n	X	ss	sd	F	p
Yardımsever Lide.	İlkokul	304	3,54	1,00	2-714	12,14	,000** *
	Ortaokul	248	3,95	,87			
	Lise	165	3,74	1,06			
	Toplam	717	3,73	,99			
Ahlaki Liderlik	İlkokul	304	3,91	1,12	2-714	6,88	,001** *
	Ortaokul	248	4,23	,93			
	Lise	165	3,94	1,14			
	Toplam	717	4,03	1,07			
Otoriter Liderlik	İlkokul	304	2,70	1,11	2-714	,50	,60
	Ortaokul	248	2,63	1,01			
	Lise	165	2,60	1,13			
	Toplam	717	2,65	1,08			
Çıkarıcı Liderlik	İlkokul	304	2,69	1,00	2-714	,090	,91
	Ortaokul	248	2,68	1,04			
	Lise	165	2,72	1,12			
	Toplam	717	2,69	1,04			
Toplam	İlkokul	304	3,21	,39	2-714	11,10	,000** *
	Ortaokul	248	3,37	,41			
	Lise	165	3,25	,44			
	Toplam	717	3,27	,42			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları paternalist liderlik davranışları arasında farklılığı sınamak için tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) yardımsever liderlik ($p<.001$), Ahlaki liderlik ($p<.001$) ve ölçek

toplamda ($p<.001$) istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri değiştikçe, buna bağlı olarak yöneticilerinin yardımsever ve ahlaki liderlikle genel paternalist liderlik davranışlarını algılamaları farklılaşmaktadır.

Okul türü değişkeni; “Öğretmenlerin Yöneticilerinin paternalist liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” “yardımsever liderlik” alt boyut puan varyanslarını % 3.3’nu karşılamaktadır ($Eta=.181$). Yine aynı şekilde Okul türü değişkeni; “Öğretmenlerin Yöneticilerinin paternalist liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” “ahlaki liderlik” alt boyut puan varyanslarını % 1.9’nu karşılamaktadır ($Eta=.138$). Okul türü değişkeni; “Öğretmenlerin Yöneticilerinin paternalist liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” toplam puanlarının varyanslarını % 3’nü karşılamaktadır ($Eta: .174$). Etki değeri; tek yönlü varyans analizi için ise 0,14’ün üzeri geniş, 0,06 orta ve 0,01’den azı küçük etki olarak değerlendirilmektedir (Green ve Salkind, 2005). Bu durumda elde edilen etki değerleri küçük düzey olarak kabul edilmiştir.

Okul türü değişkenine göre “Öğretmenlerin Yöneticilerinin paternalist liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” toplam ve “ahlaki liderlik” ile “yardımsever liderlik” alt boyut puanlarının varyans farklılıkları için yapılan Levene’s testinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p>.05$). Hesaplanan puan varyansları homojendir.

ANOVA’da elde edilen bu anlamlı farklılıklar üzerine ikili gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek üzere; varyansların homojen olması nedeniyle post-hoc tekniklerden Scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.10’da sunulmuştur.

Tablo 4.10. Okul Tür Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Ölçek	(I) okultur	(J) okultur	Fark (I-J)	Std.hata	p
Yardımsever Lid.	İlkokul	Ortaokul	-,41 (*)	,08	,000***
		Lise	-,20	,09	,10
	Ortaokul	İlkokul	,41 (*)	,08	,000***

		Lise	,20	,09	,10
	Lise	İlkokul	,20	,09	,10
		Ortaokul	-,20	,09	,10
Ahlaki Lid.	İlkokul	Ortaokul	-,31 (*)	,09	,002**
		Lise	-,02	,10	,96
	Ortaokul	İlkokul	,31 (*)	,09	,002**
		Lise	,29 (*)	,10	,025*
	Lise	İlkokul	,02	,10	,96
		Ortaokul	-,29 (*)	,10	,025*
Toplam	İlkokul	Ortaokul	-,16 (*)	,035	,000***
		Lise	-,04	,04	,59
	Ortaokul	İlkokul	,16 (*)	,03	,000***
		Lise	,12 (*)	,04	,013*
	Lise	İlkokul	,04	,04	,59
		Ortaokul	-,12 (*)	,04	,013*

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Ortaokul öğretmenlerinin yardımsever liderliğe yönelik paternalist liderlik davranışları, ilkokul öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir ($p<.001$). Ortaokul öğretmenlerinin ahlaki liderliğe yönelik paternalist liderlik davranışları, ilkokul ($p<.01$) ve lise öğretmenlerinden ($p<.05$) anlamlı derecede daha yüksektir. Ortaokul öğretmenlerinin paternalist liderlik davranışları, ilkokul ($p<.001$) ve lise öğretmenlerinden ($p<.05$) anlamlı derecede daha yüksektir. Okul türü bazında da branş faktörüne eş değer sonuçlar elde edilmiş olup ilgilenilen yaş grubunun büyümesi ile öğretmenlerin ve yöneticilerin davranışları ve ruhsal durumları bu sonuçları karşımıza çıkarmıştır.

4.3. Öğretmen Algılarına Göre Minnesota İş Doyum Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerinin doyumlarına yönelik algılarının önce maddeler daha sonra ise toplam puanlar üzerinden değerlendirilmesine yer verilmiştir. Minnesota İş Doyum ölçeği maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.11.'de verilmiştir.

Tablo 4. 11. Minnesota İş Doyum Ölçeği Maddelerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	$\bar{x}$	ss
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,76	,95
2.Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	3,97	,87
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	4,00	,88
4.Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	3,87	1,06
5.Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi	3,57	1,07
6.Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	3,53	1,12
7.Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	4,14	,87
8.Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	3,83	1,03
9.Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	4,27	,90
10.Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	4,02	,92
11.Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	4,15	,85
12.Eşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	3,50	1,08
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	3,08	1,28
14.Terfi imkânının olması yönünden	3,18	1,20
15.Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	3,61	1,09
16.Çalışma şartları yönünden	3,89	,99
17.Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları	3,93	,95
18.Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	3,69	1,07
19.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	4,08	,87
20.Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	4,18	,82
Toplam	3.81	1.01

Minnesota İş Doyum Ölçeğinin uygulaması sonucunda en yüksek ortalama 9. maddeden “Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem” elde edilmiştir ($\bar{x}=4.27$) (Çok memnunum). Bunu ikinci sırada 20. Madde (Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından) ($\bar{x}=4.18$) izlemiştir (memnunum). Üçüncü sırada 11. Madde bulunmaktadır (Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden) ($\bar{x}=4.16$) (memnunum). Dördüncü sırada 7. Madde bulunmaktadır (Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden) ($\bar{x}=4.15$) (memnunum). “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden” olan 19. madde beşinci sırada yer almaktadır ($\bar{x}=4.09$) (memnunum).

En düşük ortalamalı madde olarak 13. Madde seçilmiştir. “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden” ($\bar{x}=3.09$) (Kararsızım). 14. madde olan “Terfi imkânının olması yönünden” maddesi de $\bar{x}=3.18$ ‘lik ortalama ile düşük ortalama sahiptir(kararsızım).

Minnesota İş Doyum Ölçeğinin toplam puanlarının ortalaması $\bar{x}=3.81$ olmuştur. Bu ortalama “memnunum” değerlemesi içine girmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında çalışmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin sahip oldukları iş doyumlarını ortalama düzeyin üstündedir şeklinde tanımlanabilir. Ölçek sonuçlarına göre örneklem grubumuz gerek yaptığı işten gerek çalıştığı kurumdan gerekse yöneticilerinin davranışlarından memnuniyet duymaktadırlar ve pozitif yönde bir iş doyumunu yaşamaktadırlar.

4.4. Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puan Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Bulgular bölümünün bu aşamasında anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre “Minnesota İş Doyum “Ölçeği toplam puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen analiz testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenler algıladıkları Minnesota İş Doyum davranışları arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.12.’de verilmiştir.

Tablo 4.12. Cinsiyet Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puanları Ortalamaları Arasındaki Farklar

Ölçek	Cinsiyet	n	X	ss	sd	p
Toplam	Kadın	384	3,81	,65	-25	,80
	Erkek	333	3,82	,64		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Cinsiyet değişkenine göre, “Minnesota İş Doyum Ölçeği” toplamda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir ($p>.05$). Kadın ve erkek öğretmenlerin iş doyum davranışları birbirine eş değer düzeydedir. Ölçeğin analizi incelendiğinde örneklemimiz içinde yer alan kadın ve erkek öğretmenlerimizin iş doyumları arasında gözle görünür bir fark yoktur ve bu da bize cinsiyetin bu iş kolunda mutlu olmak için bir etken olmadığını gösterir.

Medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin Minnesota İş Doyum Ölçeği toplam puanları arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.13.’de verilmiştir.

Tablo 4.13. Medeni Durum Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puanları Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Medeni Durum	n	X	ss	t	sd	p
Toplam	Bekar	213	3,87	,64	1,44	715	,14
	Evli	504	3,79	,65			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Medeni durum değişkenine göre, Minnesota İş Doyum Ölçeği toplam için yapılan ilişkisiz grup “t” testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Evli ve bekar öğretmenlerin iş doyum özellikleri birbirine eş değerdir. Çalışmanın örneklemini oluşturan evli ve bekar öğretmenlerimiz eş düzeyde iş doyumunu yaşadıklarını bildirmiş olup gerek mesleki açıdan gerekse kurumlarında medeni durumlarının bir farka yol açmadığını belirtmiş olurlar.

Eğitim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin kendileri için algıladıkları iş doyum davranışları arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.14.’de verilmiştir.

Tablo 4.14. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar

Ölçek	Eğitim Durumu	n	X	ss	t	sd	p
Toplam	Lisans	650	3,81	,65	-,49	715	,62
	Y.Lisans	67	3,85	,61			

*p<.05m **p<.01 ***p<.001

Eğitim durumu değişkenine göre, Minnesota İş Doyum Ölçeği toplam için yapılan ilişkisiz grup “t” testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin iş doyum davranışları birbirine eş değer düzeydedir. Ölçeği cevaplayan öğretmenlerimizden farklı eğitim seviyelerinde olanlar eş değer iş doyumuna sahip olduklarını bildirerek, okumalarının mesleki açıdan ya da çalıştıkları kurum açısından bir farklılık belirtmediğini gösterirler.

Mesleki kıdem durumu değişkenine göre, öğretmenlerin kendileri için algıladıkları iş doyum davranışları arasında farklılığı sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.15.'de verilmiştir.

Tablo 4.15. Mesleki Kıdem Durumu Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar için Yapılan ANOVA Sonuçları

		n	X	ss	sd	F	p
Toplam	1-5 yıl	146	3,84	,61	4-172	.72	,57
	6-10 yıl	176	3,75	,66			
	11-15 yıl	188	3,82	,63			
	16-20 yıl	88	3,89	,71			
	21 yıl ve üstü	119	3,81	,66			
	Toplam	717	3,81	,65			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Mesleki kıdem durumu değişkenine göre, öğretmenlerin kendileri için algıladıkları iş doyum davranışları arasında farklılığı sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan anlamlı farklılık meydana gelmemiştir ($p>.05$). Öğretmenlerin kıdem yılları değiştikçe, buna bağlı olarak iş doyumları farklılaşmamaktadır. Dışarıdan bakıldığında mesleğin başlarında olan ya da emekliliği yaklaşan öğretmenlerin iş doyumlarının farklı olacağı tahmin edilse bile çalışmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerimiz meslekte geçen yılların iş doyumuna etkisi olmadığını dile getirmişlerdir.

Örneklem Grubunun branş değişkenine göre, iş doyum davranışları arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.16.’de verilmiştir.

Tablo 4.16. Branş Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar

Alt Boyut	Branş	n	X	ss	sd	p
Toplam	Sınıf Öğr	256	3,73	,63	-2,44	,015*
	Branş Öğ	461	3,86	,65		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Branş değişkenine göre, Minnesota İş Doyum Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir ($p<.05$). Branş öğretmenlerinin iş doyum özellikleri, sınıf öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha yüksektir. Örneklem grubumuzdaki branş öğretmenlerimiz sınıf öğretmenlerine göre daha esnek olan çalışma saatleri, yaş grubu olarak daha kendilerini gösteren bireylerle çalışabilme, branş bazında gerek okul gerekse okul dışı daha çok faaliyet bulabilme ve katılabilme imkanlarından ötürü iş doyumlarının daha yüksek olduğunu belirtmiş olabilirler.

Okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin iş doyum davranışları arasında farklılığı sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.17.'de verilmiştir.

Tablo 4.17. Okul Türü Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar için Yapılan ANOVA Sonuçları

Ölçek	Okul Tür	n	X	ss	sd	F	p
Toplam	İlkokul	304	3,70	,68	2-714	8,50	,000**
	Ortaokul	248	3,91	,59			*
	Lise	165	3,87	,63			
	Toplam	717	3,81	,65			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin iş doyum davranışları arasında farklılığı sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) ölçek toplamda ($p<.001$) istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri değiştikçe, buna bağlı olarak iş doyum davranışları farklılaşmaktadır.

Okul türü değişkeni; Minnesota İş Doyum Ölçeği” toplam puan varyanslarının % 2.3’nu karşılamaktadır ($Eta=.153$). Bu durumda elde edilen etki değeri küçük düzey olarak kabul edilmiştir.

Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin “İş Doyum Ölçeği” toplam puanlarının varyans farklılıkları için yapılan Levene’s testinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p>.05$). Hesaplanan puan varyansları homojendir.

ANOVA’da elde edilen bu anlamlı farklılıklar üzerine ikili gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek üzere varyansların homojen olması nedeniyle post-hoc tekniklerden Scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.18’de sunulmuştur.

Tablo 4.18. Okul Tür Değişkenine Göre Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Ölçek	(I) okultur	(J) okultur	Fark (I-J)	Std.hata	p
Toplam	İlkokul	Ortaokul	-,21(*)	,055	,001***
		Lise	-,17 (*)	,062	,022*
	Ortaokul	İlkokul	,21 (*)	,055	,001***
		Lise	,04	,064	,80
	Lise	İlkokul	,17 (*)	,062	,022*
		Ortaokul	-,04	,064	,80

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

Ortaokul ($p<.001$) ve lise ($p<.05$) öğretmenlerinin iş doyum davranışları, ilkokul öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Okul türü değişkeni baz alındığında elde edilen sonuçlar branş faktörü ile eş değer seviyededir. Yani branş öğretmenleri yüksek iş doyumunu yaşarken yani bu okullar ortaokul ve lise ilkokullara göre yüksek iş doyumuna sahiptir.

4.5. Araştırmada Kullanılan “Öğretmenlerin Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” ile “Minnesota İş Doyum Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bağımsız sürekli değişkeni öğretmenler tarafından algılanan yöneticilerin paternalist liderlik davranışları; bağımlı sürekli değişkeni ise öğretmenlerin iş doyumlarıdır. Araştırmanın bu aşamasında “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” ve “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” toplam ve alt boyut puanları

arasındaki ilişkiler pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.19’de gösterilmiştir.

Tablo 4.19. “Öğretmenlerin Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” ve “Minnesota İş Doyum Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Toplam Puan Arasındaki İlişkiler (n:717)

Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği	İş Doyum Ölçeği
Yardımsever Liderlik	.47***
Ahlaki Liderlik	.36***
Otoriter Liderlik	-.32***
Çıkarıcı Liderlik	-.26***
Toplam	.14***

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

“Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” toplam ile “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” toplam puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.146). Öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılamaları yükseldikçe, iş doyum davranışları da artmaktadır. Bu alan bize göstermektedir ki yöneticiler paternalizmi kendilerine örnek alıp bu davranışlara sahip olurlarsa çalışanları hem kurumsal anlamda hem de mesleki olarak daha mutlu olacaklar ve yüksek iş doyumunu yaşayacaklardır.

“Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” Yardımsever liderlik alt boyut toplam ile “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” toplam puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.475). Öğretmenlerin yöneticilerin yardımsal liderliğe yönelik paternalist liderlik özelliklerini algılamaları yükseldikçe, iş doyum davranışları da artmaktadır.

“Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” Ahlaki liderlik alt boyut toplam ile “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” toplam puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.367). Öğretmenlerin yöneticilerinin ahlaki liderliğe yönelik paternalist liderlik davranışlarını algılamaları yükseldikçe, iş doyum davranışları da artmaktadır.

“Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” Otoriter liderlik alt boyut toplam ile “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” toplam puanları arasında negatif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (-.320). Öğretmenlerin

yöneticilerinin otoriter liderliğe yönelik paternalist liderlik davranışlarını algılamaları yükseldikçe, iş doyum davranışları azalmaktadır.

“Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” Çıkarıcı liderlik alt boyut toplam ile “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” toplam puanları arasında negatif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (-.260). Öğretmenlerin yöneticilerinin çıkarıcı liderliğe yönelik paternalist liderlik davranışlarını algılamaları yükseldikçe, iş doyum davranışları azalmaktadır.

4.6. Araştırmada Kullanılan “Öğretmenlerin Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği” Toplam ve Alt Boyutları Puanlarından ; “Minnesota İş Doyum Ölçeği” Toplam Puanlarını Yordamak İçin Yapılan Basit ve Çoklu Regresyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımsız sürekli değişkeni öğretmenler tarafından algılanan yöneticilerin paternalist liderlik davranışları; bağımlı sürekli değişkeni ise öğretmenlerin iş doyumlarıdır. Araştırmanın son temel amacını sınamak amacıyla paternalist toplam puanlarından, işe doyum ölçeği toplam puanlarını yordamak üzere basit regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4.20. Regresyon Analizi Sonuçları-“Paternalist Liderlik Toplam/ İş Doyumu Toplam

Değişken	B	Std Hata	β	t	p
Sabit	3,07	,18		16,24	,000
PaternalistLid. Top.	,22	,05	,14	3,95	,000***
R=.146 R ² : .021 F=15,649p=.000***					

“Paternalist Liderlik Ölçeği” toplam puan değişkeni, öğretmenlerin işe doyum puanları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki vermektedir. R=.146, R²=.021. Paternalist Liderlik toplam puan değişkeni, öğretmenlerin iş doyumunu toplam puanları varyansının % 2.1’ni açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise, (t= 3.956, p =.000***) Paternalist Liderlik toplam puanlarının, iş doyumunu değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü: Toplam iş doyum puanı =3,075 + (.227* toplam Paternalist Liderlik puanı)’dir.

Araştırmanın bağımsız sürekli değişkeni paternalist liderlik özellikleri, bağımlı sürekli değişkeni ise iş doyum özelliğidir. Paternalist liderlik ölçeğinin kendi içinde dört tane temel alt boyutu bulunmaktadır. Araştırmanın son temel amacını sınamak amacıyla bu alt boyut puanlarından, iş doyumunu ölçeği toplam puanlarını yordamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları-Paternalist Liderlik Ölçeği Alt Boyutları/ İş Doyumu Toplam (b)

Değişken	Standart regresyon katsayısı	Standart olmayan regresyon katsayısı	Standart regresyon katsayısı	t	p
	B	Std. hata	β		
(Sabit)	2,91	,17		16,64	,000
Yardımsever Lid.	,26	,028	,39	9,31	,000***
Ahlaki Liderlik	,028	,030	,046	,92	,35
Otoriter Liderlik	-,036	,030	-,059	-1,17	,24
Çıkarıcı Liderlik	-,035	,029	-,056	-1,20	,23
R:.,490 R ² : .240 F=56,156p=.000***					

“Paternalist Liderlik Ölçeği”nin alt boyutları ile “İş Doyumu Ölçeği” toplam puanları arasındaki çoklu korelasyon katsayısı R:.,490 , R²:240 ‘dir. “Paternalist Liderlik Ölçeği” nin tüm boyutları, öğretmen iş doyum toplam varyansının % 24’ini karşılamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde, sadece yardımsever liderlik (t=9.31;p<.001) boyut puanlarının iş doyum toplam puan değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu ilişki için çoklu doğrusal regresyon formülü: “İş Doyum Ölçeği” toplam puanı =2,916 +(.262*Yardımsever lider puanı) ‘dir.



5. BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde toplanan verilerin analizi ile elde edilen araştırma sonuçlarına yer verilecek, bu sonuçlar tartışılacak ve öneriler sunulacaktır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın sonuçları, alt problemler doğrultusunda aşağıda sıralanmıştır.

5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Öğretmenler, yöneticilerinin sahip oldukları paternalist liderlik durumunu 3.28 ortalama ile “orta düzeyde” bulmuşlardır. Bu sonuç örgütlerde yöneticilerin paternalist liderliği uygulamaya çalıştıklarını ve başarılı olma yolunda ilerlediklerini ifade etmektedir. Çünkü paternalist liderliğin geneli ve alt boyutlarına bakıldığında, genel anlamda ortalamanın üzerine çıkılamazken alt boyutlarda ahlaki ve yardımsever özellikler de değerlendirme puanları yükseliyor ve öğretmenler idarecilerine kendilerini daha yakın hissediyor. Buna karşın çıkarıcı liderlik ve otoriter liderlik davranışlarında değerlendirme oranları düşerken öğretmenler yöneticilerinde bu özelliklerin azaldığını ifade ediyorlar. Türkiye geneli düşünüldüğünde bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü ülke genellikle Doğu Asya tipi karaktere ve kültürüne sahiptir. Aycan ve Kanungo (2000) tarafından 10 ülke ölçeğinde yapılan araştırma da Türkiye, Hindistan, Pakistan ve Çin’in örgütlerde paternalist liderliğe sahip olma oranını yüksek ve birbirine benzer bulmuşlardır. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde ise en yüksek ortalama 4.03 ile “ahlaki liderlik” boyutuna aittir ve değerlendirme skalasında “Çok katılıyorum” seviyesine denk gelmektedir. Bunu 3.73 ile “yardımsever liderlik” izlemiştir. Peşine 2,70 ortalama ile “Çıkarıcı liderlik” ve 2.66 ortalama ile “otoriter liderlik” takip etmektedir. Çalışmanın ilk bölümü olan öğretmen algılarına göre yöneticilerinin sahip oldukları paternalist liderlik durumlarının genel ortalama sonuçları, Ekmen’in (2020) okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki; Delice’nin (2020) yöneticilerin paternalist liderlik özellikleri ile okulların etkililiği arasındaki ilişki, Saylık’ın (2017) okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile Hofstede’nin (2011) kültür boyutları arasındaki ilişki ve Arslan’ın (2016) okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki adlı çalışmasının bulguları ile paralellik göstermekte ve eşdeğer sonuçlara rastlanmaktadır. Buna karşın, Ağalday’ın (2017) ‘ilkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki’ adlı çalışmasının ilk boyutunun bulguları ile benzerlik göstermemektedir.

5.1.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemi ‘Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında, cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum, eğitim durumu, branş ve okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?’ şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin ulaşılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Araştırmada cinsiyet değişkeni baz alındığında, “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” toplam ve alt boyutları kapsamında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını gözlemlmeleri ve değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar yoktur[$p>.05$]. Günümüz toplumunda kadınlara karşı pozitif bir ayrımcılık yapıldığı düşünülürken kadın öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist davranışlarını farklı gözlemlmeleri beklenirken erkek ve kadın öğretmenlerin bakış açıları eş değer seviyede tespit edilmiştir. Literatür taraması sonucu Aktaş (2019), Koç (2019), Ağalday (2017), Arslan (2016) ve Yardımcı (2010) tarafından yapılan Paternalist Liderlik konulu çalışmalarda cinsiyet faktörü bulgular ile paralellik göstermektedir. Buna karşın Saylık (2017), Kılıç (2019) ve Delice (2020) tarafından yapılan çalışmalarda ise sonuçlar benzerlik göstermemektedir.

Araştırmada medeni durum değişkeni ele alındığında “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” toplam ve alt boyutları için istatistiksel açıdan herhangi anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Bu sonuç öğretmenlerin medeni durumlarının yöneticilerindeki paternalist liderlik özelliklerini algılamalarında herhangi bir farklılık ortaya koymamıştır. Alanyazın araştırmasında Arslan (2016), Ağalday (2017), Saylık (2017), Aktaş (2019) ve Delice(2020) tarafından yapılan paternalist liderlik konulu çalışmalar araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir.

Araştırmada eğitim durumu değişkenine göre, “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” toplam ve alt boyutları içinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin lisans yahut lisansüstü eğitim almış olmaları, yöneticilerinin sahip oldukları paternalist liderlik özelliklerini değerlendirmede anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Literatür incelendiğinde Delice (2020), Ağalday (2017), Saylık (2017) ve Arslan (2016) tarafından yapılan paternalist liderlik konulu çalışmaların eğitim durumu bulguları araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Buna karşın Yardımcı (2010) ve Kılıç’ın (2019) araştırma bulguları yapılan çalışma ile ters düşmektedir.

Araştırmada mesleki kıdem durumu değişkeni, öğretmenlerin yöneticileri için “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” nin tamamı ve ahlaki alt boyutu için anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığı sınamak için tek yönlü varyans analizi(ANOVA) yapılmış ve istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kıdem yılları değiştikçe, buna bağlı olarak yöneticilerinin ahlaki ve genel paternalist liderlik davranışlarını algılamaları farklılaşmaktadır. ANOVA’da elde edilen bu anlamlı farklılıklar üzerine ikili gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek için post-hoc tekniklerden Scheffe testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılamaları, mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlardan anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular konu olarak benzer çalışmalar incelendiğinde Önder (2016) ile örtüşmekte, buna karşın Ekmen (2020), Aktaş (2019), Ağalday (2017) ve Saylık (2017) tarafından yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermemektedir.

Araştırmada branş değişkeni ele alındığında, “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” toplam ve alt boyutları içinde Yardımsever liderlik ($p<.01$), Ahlaki liderlik ($p<.01$) ve ölçeğin toplamında ($p<.001$) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar meydana geldiği görülmüştür. Branş öğretmenlerinin yöneticilerinin Yardımsever liderlik, Ahlaki liderlik ve paternalist liderlik davranışlarını algılamaları, sınıf öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha yüksektir. Alanyazın incelenmesinden Delice (2020) tarafından yapılan araştırmanın bulguları yapılan çalışma ile paralellik göstermektedir.

Araştırmada okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları paternalist liderlik özellikleri arasında farklılığı sınamak için tek yönlü varyans analizinde(ANOVA) yardımsever liderlik, Ahlaki liderlik ve paternalist liderlik ölçeğinin toplamda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri değiştikçe, buna bağlı olarak yöneticilerinin yardımsever ve ahlaki liderlik ile genel paternalist liderlik davranışlarını algılamaları farklılaşmaktadır. ANOVA’da elde edilen bu anlamlı farklılıklar üzerine ikili gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek üzere post-hoc tekniklerden Scheffe testi kullanılmıştır. Bunun sonucunda Ortaokul öğretmenlerinin yardımsever liderliğe yönelik paternalist liderlik davranışları, ilkökul öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Ortaokul öğretmenlerinin ahlaki

liderliğe yönelik paternalist liderlik davranışları, ilkokul ve lise öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Ortaokul öğretmenlerinin paternalist liderlik davranışları, ilkokul ve lise öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Benzer konulu çalışmalar incelendiğinde Delice'nin (2020) araştırma bulguları örtüşmekte, buna karşın Arslan'ın (2016) çalışması ile benzerlik göstermemektedir.

5.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemi 'Öğretmenlerin iş doyumu ne düzeydedir?' şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin ulaşılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Araştırmamızın ikinci boyutu ve bağımlı sürekli değişkeni olan öğretmenlerin iş doyumu üçüncü alt problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu da Minnesota İş Doyumu ölçeği ile gerçekleştirdik. 20 maddeden oluşan Minnesota İş Doyumu Ölçeği uygulamasında öğretmenlerin cevapları ışığında alınan ortalamalar ile en yükseği 9. madde olan "Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem" maddesi 4.27 ile ilk sırada olup 'Çok memnunum' şeklinde karşılık bulmuştur. En düşük ortalamalı madde olarak 3.09 ortalama ile 13. sıradaki "Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden" maddesi olmuştur. Karşılığı 'Kararsızım' olarak ifade edilmiştir. İş doyumu ölçeğinin toplam ortalama puanı 3.818 olmuştur ve 'Memnunum' şeklinde bir değer ile ifade edilmiştir. Örneklem grubundaki öğretmenlerimizin iş doyumu seviyeleri ortalamanın üzerinde olmuştur. Çalışmanın toplam puan ve değerlendirme ifadesi, Ekmen'in (2020) Batman ili örneklemli çalışması bire bir uyumlu olan 'Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki', Akı'nın (2020) Ortaöğretim Kurumlarında Görülen Bilgi İfşası ve İş doyumu Arasındaki İlişki' adlı çalışmasının ikinci boyutu, Akgül'ün (2019) Tokat ili Merkez ilçesini evren ve örneklem olarak kullandığı 'Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişki' adlı çalışmasının ikinci boyutu, Çoban'ın (2019) Denizli ilini evren ve örneklem alarak yürütmüş olduğu 'Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler' isimli çalışması ve Bilir'in (2007) Konya ili 3 merkez ilçesini örneklem seçtiği 'Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi' isimli çalışmasının ikinci boyutu olan öğretmenlerin iş doyumu bölümünün bulguları ile paralellik göstermektedir.

Buna karşın Öztürk'ün (2019) 'Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki' çalışması, Köse'nin (2020) 'The Relationship Between Occupational Professionalism And Job Satisfaction Of Efl Teachers: Kilis Sample' isimli çalışmaları ile benzerlik göstermemektedir.

5.1.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın dördüncü alt problemi 'Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında, cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum, eğitim durumu, branş ve okul türü düzeyleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?' şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin ulaşılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre, Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplamında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Erkek ve kadın öğretmenlerin iş doyumları dereceleri birbirlerine eşit düzeydedir. Benzer çalışmalar incelendiğinde; Dağhan (2019), Akgül (2019), Öztürk (2019), Çoban (2019), Başaran (2017) ve Bilir' in (2007) iş doyumunun cinsiyete göre bulguları araştırmamız ile paralellik göstermektedir. Lakin Akkamış'ın (2010) I. Ve II. Kademe Öğretmenlerinin iş doyumları üzerine yapmış olduğu değerlendirme çalışmasının bulguları ve Çiçek'in (2018) lise öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik ve iş doyumları üzerine bir çözümleme isimli çalışmasının ikinci boyutu olan iş doyumunun cinsiyet faktörüne göre bulguları araştırma ile ters yönde bir görüntü sergilemektedir.

Medeni durum değişkeni ele alındığında, Minnesota İş Doyum Ölçeğinin tamamı için yapılan ilişkisiz grup "t" testinde anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Bu bulgu örneklemimizde ki bekâr ve evli öğretmenlerin sahip oldukları iş doyumlarının birbirine eşit olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bulguları literatür taramasında Dağhan (2019), Akkamış (2010), Bilir'in (2007) çalışmalarında elde ettikleri bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Eğitim durumları değişkeni ele alındığında, Minnesota İş Doyum Ölçeğinin tamamı için yapılan ilişkisiz grup "t" testinde anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Bu bize örneklemimizde ki lisans mezunu ve lisans üstü mezunu öğretmenlerin eğitim durumlarının iş doyumları üzerinde herhangi bir etki göstermediğini açıklamaktadır. Alanyazın taramasında Bilir (2007), Akkamış (2010) ve Akgül'e (2019) ait çalışmaların bulguları araştırmanın bulguları ile paralellik

göstermektedir. Buna karşın Dağhan (2019), Başaran'ın (2017) çalışma bulgularının araştırma ile negatif yönde olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdem değişkenine göre, Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam puanları istatistiki olarak incelemek ve öğretmenlerin kendileri için algıladıkları iş doyum özellikleri arasında farklılığı sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizinde(ANOVA) istatistiksel açıdan anlamlı farklılık meydana gelmemiştir($p>.05$). Bu bulgudan yola çıkarak öğretmenlerin çalışam sürelerine bağlı olarak kıdem yılları değişse de sahip oldukları iş doyum seviyelerinde farklılaşmama görülmemektedir. Araştırmanın bu değişkendeki bulguları Ekmen (2020), Öztürk (2019), Çoban (2019) ve Başaran'ın (2017) araştırmaları ile paralellik göstermektedir. Fakat Bilir (2007), Çiçek (2018) ve Akgül'ün (2019) yapmış oldukları çalışmaları ile ters düşmektedir.

Örneklem grubumuzun branş değişkenine göre, Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam puanları istatistiki olarak incelemek için ilişkisiz grup “t testi yapılmış ve branş değişkenine göre, anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Elde ettiğimiz sonuçlar bize branş öğretmenlerinin iş doyum özelliklerinin, sınıf öğretmenlerinininkinden anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bulguları genel neticede Yılmaz'ın (2019) bulguları ile benzerlik göstermekte olup, özel bağlamda ters niteliktedir. Buna karşın Bilir (2007) ve Öztürk'ün (2019) çalışma bulguları ile örtüşmemektedir.

Okul türü değişkenine göre, örneklem grubu öğretmenlerimizin Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam puanları arasında ki farklılığı sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizinde(ANOVA) anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu bize öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri değiştikçe, iş doyum özelliklerini farklılaştığını açıklamaktadır. ANOVA'da elde edilen bu anlamlı farklılıklar üzerine ikili gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek üzere; varyansların homojen olması nedeniyle post-hoc tekniklerden Scheffe testi kullanılmış olup, bu testin sonucu ortaokul ve lise öğretmenlerinin iş doyum özelliklerinin, ilkokul öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir. Literatür taraması sonucu, bulgularımızın Çalışkan (2019) ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Fakat bulgular Dağhan'ın (2019) verileri ile ters düşmektedir.

5.1.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın beşinci alt problemi ‘Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?’ şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin ulaşılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Araştırmamızın bağımsız sürekli değişkeni öğretmenler tarafından algılanan yöneticilerin paternalist liderlik davranışları; bağımlı sürekli değişkeni ise öğretmenlerin iş doyumlarıdır. Araştırmamızın “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği ve “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” toplam ve alt boyut puanları arasındaki ilişkiler pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı ile sınanmış ve bu testler sonucunda bu değişkenlerin arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin yöneticilerinin paternalist liderlik özelliklerini algılamaları yükseldikçe, çalıştıkları kurumdaki iş doyumu seviyeleri de yükselmektedir.

“Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” nin alt boyutları ile “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” toplam puanları arasında da anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Yapılan testler sonucunda yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik alt boyutları ile “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” arasında pozitif yönde bir etkileşim bulunmaktadır. Yani örneklemdaki öğretmenlerin yöneticilerinin yardımsever liderliğe ve ahlaki liderliğe yönelik paternalist liderlik özelliklerini algılamaları yükseldikçe, iş doyumu özellikleri de artmaktadır. Bunların yanı sıra otoriter liderlik ve çıkarıcı liderlik alt boyutları ile “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” arasında negatif yönde bir anlamlı ilişki görülmektedir. Yani örneklemdaki öğretmenlerin yöneticilerinin otoriter liderliğe ve çıkarıcı liderliğe yönelik paternalist liderlik davranışlarını algılamaları yükseldikçe, iş doyumu özellikleri de azalmaktadır. Alanyazın taraması yapıldığında benzer konulu çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar incelendiğinde araştırmanın sonucu; Tekin’in (2019) ‘Paternalist Liderliğin İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma’ çalışması, Uçar’ın (2019) ‘Lider Üye Etkileşimi Lensinden Paternalist Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi’ isimli çalışması ve Ekmen (2020) ‘Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki’ çalışmalarına ait sonuçlar ile tümüyle benzerlik göstermektedir.

5.1.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın altıncı alt problemi ‘Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin iş doyumlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?’ şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin ulaşılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Araştırmamızda paternalist liderliğin toplam ve alt boyutları ile öğretmenlerin iş doyumları toplam boyutları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu ilişki yapılan regresyon analizleri sonucunda tespit edilmiştir. “Paternalist Liderlik Ölçeği” toplam puan değişkeni, öğretmenlerin iş doyum puanları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki vermektedir. $R=.146$, $R^2=.021$. Paternalist Liderlik toplam puan değişkeni, öğretmenlerin iş doyumunu toplam puanları varyansının % 2.1’ni açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise, ($t=3.956$, $p=.000^{***}$) Paternalist Liderlik toplam puanlarının, iş doyumunu değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ve elde edilen veriler ışığında paternalist liderlik toplam boyutlarının ve yardımsever liderlik ile ahlaki liderlik alt boyutlarının öğretmenleri iş doyumunu düzeyinin yordayıcısı olduğu sonucuna varılır.

Buna karşılık paternalist liderliğin alt boyutlarından otoriter liderlik ve çıkarıcı liderlik alt boyutlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile negatif yönde bir etkileşim gösterdiği için bu alt boyutların öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olmadığı kabul edilmiştir.

Alanyazın tarandığında paternalist liderliğin iş doyumunu üzerine etkisini konu alan çalışma sayısı pek fazla değildir. Genel bağlam ele alınıp paternalist liderliğin iş doyumuna etkisi olumlu yönde kabul edildiği örnekler daha fazla karşımıza çıkmaktadır. Bunları Ekmen (2020), Tekin (2019), Uçar (2019) olarak inceleyebiliriz.

5.2. Öneriler

Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular ışığında birtakım öneriler sunulabilir. Bu önerileri araştırmacılara ve uygulayıcılara olmak üzere iki alt başlıkta toparlanabilir.

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

- ✓ Örneklemdaki öğretmen algılarına göre yöneticilerinin sahip oldukları paternalist liderlik davranışları ‘orta düzey’ şeklinde bulunmuştur. Bunu artırmak ve kendilerini geliştirmek isteyen yöneticilerin özellikle ‘Eğitim

Yönetimi' alanında yüksek lisans yaparak ya da hizmetiçi eğitimlere katılarak kurumlarındaki hakimiyetlerini artırabileceklerini söylenebilir.

- ✓ Öğretmenlerin iş doyumları ölçeğinde maaşlarından ve yükselme imkânlarının olmamasından memnuniyetsiz olduklarını ifade etmişlerdir. Ücret ve terfi konularında yetkili sendikalar öğretmenlerin isteklerini bakanlığa iletmelilerdir. Bu şekilde öğretmenlerin sahip oldukları iş doyumunu daha da yükseltilebilir.
- ✓ İlçe ya da il milli eğitim müdürlükleri tarafından hazırlanan memnuniyet anketleri ile öğretmenlerin belirli aralıklarda iş doyumunu seviyeleri ölçülebilir. Tespit edilen düşük iş doyumları yapılacak motivasyon eğitimleri ile yükseltilmeye çalışılabilir.
- ✓ Paternalist liderlik davranışı ölçeğinde kıdem değişkenine göre 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenler 11-15 yıl kıdemi olanlardan belirgin derecede yöneticilerini daha fazla paternalist seviyede algılamıştır. Bundan sonuçla yöneticilerin okul ortamında eski öğretmenler yerine mesleğin daha başında olan öğretmenlerle ilgilendikleri kanısına varabiliriz. Yöneticilerin eski öğretmenler ile de diğerleri gibi ilgilenmeli, onlar zaten biliyorlar, yardıma ihtiyaçları olmaz tarzı düşüncelerden sıyrılmalılardır.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

- ✓ Farklı sektörlerden ve farklı evren-örneklemeler seçilerek yapılacak araştırmalar ile ülkemizin paternalizm konusundaki sahip olduğu fikirler ve uygulanma seviyesine dair bulgular elde edilebilir, böylece literatüre önemli katkılar sağlanabilir.
- ✓ Öğretmenlerin iş doyumunu seviyeleri branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerinden daha yüksek çıkmıştır. Bu genel başlığın altında branş öğretmenleri kendi alt dallarında incelenebilir ve branşların kendine özgü iş doyumunu seviyeleri ölçülebilir.

- ✓ Yapılacak yeni araştırmalarda değişkenlerin seğiminde okulda çalışılan süre ve yöneticilerle öğretmenlerin sendika değişkeni de eklenirse, hem okulda farklı sürelerde çalışan ve bir merkeze aidiyet duyan öğretmenlerin iş doyumunu seviyeleri hem de yöneticilerinin sahip oldukları paternalist liderlik davranışlarını algılama seviyeleri de ölçülebilir.



KAYNAKÇA

- Ağalday, B. (2017). *İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ak, F. (2015). *Okul müdürlerinin liderlik türleri ve öğretmenlerin motivasyonları üzerine etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 4, 1-25.
- Akgül, D. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Akı, G. (2020). *Ortaöğretim kurumlarında görölen bilgi işşası (whistleblowing) ve iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakale On Sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakale.

- Akkamış, O. (2010). *İlköğretim I. ve II.kademe öğretmenlerinin iş tatmini üzerine bir değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, T. (2019). *Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aliyev, R. (2004). *Türkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti devlet liselerinde çalışan öğretmenlerin iş doyumu açısından karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employee's outcome – a study on the banking sector of pakistan. *Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.
- Arı, E. (2015). Öğretmenlerin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik üzerine etkisinin yapısal eşitlik modeli ile araştırılması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 549-565.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleriyle öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aslan, H. (2006). *Çalışanların iş doyumu düzeylerine göre depresyon, benlik saygısı ve denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (2000). *Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*. (ss. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan Z. (2001a). Paternalizm: yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Aycan, Z. (2001b). Paternalizm: yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-22.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: towards conceptual refinement and operationalizations, u. kim, k.s. yang, ve k.k. hwang (eds.), in indigenous and cultural psycholog. New York: Springer Science and Business Media, Inc.
- Ayık, A. (2000). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin iş doyumlarına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Başaran , İ. E. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bayramoğlu, E. O. (2016). *Öğretmenlerin demokratik değerleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kars.
- Baysal, A. C. (1987). İşletmelerde iş tatminini ölçmede kullanılan psikoteknik yöntemler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 22-33.
- Bektaş, H. (2003). *İş doyum düzeyleri farklı olan öğretmenlerin psikolojik belirtilerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt., İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerit Y. (2012). Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 839-851.
- Cesur, D. K. (2015). *Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Chamundeswari, S. (2013). Job satisfaction and performance of school teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 420-428.

- Chen, X.P., Eberly, M.B., Chiang, T.J., Farh, J.L., & Cheng, B.S. (2014). Affective trust in chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Çalışkan, N. Ve Özkoç, A. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11(44), 240-250.
- Çalışkan, S. (2019). *Öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Çarıkçı, İ. (2004). Hizmet işletmelerinde çalışan kamu ve özel sektör personelinin iş tatmininin karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 83-95.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, D. (2016). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumu ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Dağhan, E. (2019). *Okulların yenilikçi olma özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları ile olan ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Dağlı, A. ve Ağalday B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı örgütsel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Delice, A. (2020). *Yöneticilerin paternalist liderlik özellikleri ile okulların etkililiği arasındaki ilişki: Kahramanmaraş ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Demir, N. (2005). *Örgüt kültürü-iş tatmini ilişkisi: plastik sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, F. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu : Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ekmen, F. (2020). *Okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (batman ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Erben, G.S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Kongre Kitabı*, 345-356.
- Erben, G.S. ve Güneşer, A.B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erberk, B. A. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E., (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayım.
- Erdoğan, H. (2017). *Ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergun, N. D. vd. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). Paternalist (babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi: Bir özel hastane uygulaması. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı (s.594-598)*, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Farh, J.L.,& Cheng, B.S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*.(ss.84-127). London: Macmillian Press LTD.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(24), 157-171.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gendoğdu, A.A., Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi*

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(27), 253-274.

Gergin, B. (2006) . *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gordon, J. (1998). The new paternalism. *Forbes*, 162(10), 68-70.

Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28(28), 531-548.

Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Günbayı, İ. ve Toprak, D. (2010). İlköğretim okulu sınıf ve özel sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması. *İlköğretim Online*, 9(1), 150-169.

Gürbüz, Y. (2014). *İlkokul ve ortaokul yönetici davranışlarının liderlik türlerine göre değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hofstede, G. (1984). *Culture consequences: comparing values behaviors, institutions and organizations across nations*. London: Sage Publications.

Hofstede, G. (2006). Dimensionalizing cultures: the hofstede model in context. lonner, w.j., dinnel, d.l., hayes, s.a., sattler, d.n. (ed.). Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2: *Conceptual, Methodological and Ethical Issues in Psychology and Culture*. Bellingham, WA: Center for Cross Cultural Research.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. *Online Readings In Psychology And Culture*, 2(1), 8.

Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout) nedenleri ve bazı etkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

İdi, A. (2017). *İlkokul ve ortaokullarda örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyum ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 2(1), 3-14.

Karakuş, M. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumları düzeylerine etkisi*. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Karakuzu, S. (2013). *Denizli il merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri ve ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin iş doyumunun incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Kayıkçı, K. (2004). *Milli eğitim bakanlığı denetmenlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Keklik, B. (2012) Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14(1),73-93.
- Keser A.(2005). The relationship between job and life satisfaction in automobile sector employees in Bursa-Turkey. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 7(2), 52-63.
- Kılıç, E. (2019). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kim, U.M. (1994). Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of korean firms: a national survey. u. kim, h.c. triandis, ç. kağıtçıbaşı, s. choi and g. yoon (ed.). *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*. (s. 251-266). London: Sage Publications.
- Koç, E. (2019). *Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının iş doyumunu ile paternalist liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köksal, O. (2011a) Bir kültürel liderlik paradoksu: paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Köksal, O. (2011b) Paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir araştırma. *C.Ü., İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2) 159-170.
- Köse, R. (2020). 'The relationship between occupational professionalism and job satisfaction of efl teachers: Kilis sample'. Master Of Arts Thesis. English Language Teaching Program, Gaziantep University, Gaziantep.

- Kuzulugil, Ş. (2009). *Does one size fit all alue-based subcultures and leadership preferences in Turkey*. Doktora Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Neuman, K. L. (1997). *Teacher satisfaction*. Doctoral Dissertation. Cleveland State University, Cleveland.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal Of Social Economics*, 27(3), 213–226.
- Ödemiş, H. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatminleri ile evlilik uyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, Z. E. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumu*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini, iş streslerinin karşılaştırmalı analizi*. Yayımlanmış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2007). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Özkalp, E. (2013). *Duygular, tutumlar ve iş tatmini*. Kirel, Ç. A., ve Ağlargoş, O. (Eds.), *Örgütsel adalet içind (pp. 71-80)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özkan, A. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri (Balıkesir ili merkez ilçeler örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Öztürk, İ. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Papin, L. M. (2005). *Teacher retention and satisfaction among inner-city educators*. Doctoral Dissertation. Arizona State University, Arizona.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader member exchange theory. *Group and Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel.

- Saher, N., Naz, S., Tasleem, I., Naz, R., & Kausar, S. (2013). Does paternalistic Leadership lead to commitment? Trust in leader as moderator in Pakistan context. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 443-455.
- Saruhan, C. Ş. ve Yıldız, L. M. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Saylık, A. (2017). *Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile Hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: the effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 217-231.
- Sur, H., ve Palteki, T. (2013). *Hastane yönetimi*. İstanbul: Nobel Tıp Kitabevi.
- Şahin, H., 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*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şen, Ş. (2015). The effects of process oriented guided inquiry learning environment on students' self-regulated learning skills. *Problems Of Education In The 21st Century*, 66, 54-66.
- Şendoğdu, A. ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği birinci baskı*. Ankara: Pegem.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği. (4. baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tan, N. (2003). *Anadolu lisesi öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen etmenler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tanrıverdi, H., ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.

- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2010). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Tetik, H. T., Köse S. (2015). Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Toker, B. (2008). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tuncer, G. (2005). *The self in family context and traditional family values on attitudes toward paternalistic leadership style*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turmuş, E. K. (2005). *İş tatmini (iş doyumunu) ve savunma sanayii müsteşarlığı'nda bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TDK. (2004). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Uçar, Z. (2019). Lider üye etkileşimi lensinden paternalist liderlik ve iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 4(1), 28-49.
- Usop, A. M., Askandar, K., Kadtong, M. L. ve Usop, D. A. S. (2013). Work performance and job satisfaction among teachers. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 245-252.
- Wang, Y., Y. ve Lin, Y., W. (2007). The study of the paternalist leadership style: a case study of a kindergarten principal. *Asia-Pasific Journal of Research in Early Childhood Education*, 1(2), 95-112.
- Werang, B. (2019). Job satisfaction and performance of elementary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(4), 575-580.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic heads-hip among the overseas chinese. *Organization studies*, 18(3), 445-480.
- Yardımcı, C. (2010). *Paternalist liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yaman, T. (2011) *Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Özel sektörde uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. K. (2007). Satış gücü motivasyonu-iş tatmini ölçeklerinin test edilmesi ve motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi: İlaç sektöründe bir uygulama. *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 63-98.
- Yardımcı, C. (2010). *Paternalist liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi*. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yıldırım, İ. (2015). *Okul yöneticilerinin kişilik ve denetim odağı özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve okul etkililiği açısından incelenmesi*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal Of Educational Sciences International*, 2(2), 1-14.
- Yılmaz, T. (2014). *Özel okullardaki ilköğretim müdürlerinin liderlik biçimi ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

Ek 1. Valilik Uygulama İzni





T.C.
SİNOP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 25072426-604.01.01-E.25129140
Konu :Uygulama İzni

17/12/2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 09.12.2019 tarih ve 27326 sayılı yazısı

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi yüksek lisans programı öğrencisi Tayfun SARI'nın 'Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki' adlı akademik çalışmasını Sinop ili ve ilçelerinde bulunan tüm resmi ve özel okullarda uygulamak istediğini belirtmiştir. Yapılan inceleme sonrası söz konusu çalışmanın Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak yürürlükte olan tüm yasal düzenlemelerde belirtilen hüküm, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, denetimleri ilgili okul müdürü tarafından gerçekleştirilmek üzere ve eğitim öğretimi aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması, uygulamalarda sadece yazımız ekinde gönderilen çalışmanın kullanılması ve araştırma sonuçlarının bir rapor halinde Müdürlüğümüze verilmesi şartı ile çalışmanın yürütülmesinde Müdürlüğümüzce bir sakınca görülmemiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde çalışmanın Sinop ili ve ilçelerinde bulunan tüm özel ve resmi okullarda uygulanmasını Olurlarınıza arz ederim.

Ercan YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
17/12/2019

Murat GİRGİN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ekler:
Yazı ve Ekleri (9 Sayfa)

Hükümet Konağı SİNOP
Elektronik ağı: www.sinop.meb.gov.tr
E posta: arge57@meb.gov.tr http://sinoparge.meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için M.Caner YENER
Ar-Ge Birim Koordinatörü
Tel :0 368 261 1987-173

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 28f5-1147-32ae-886c-8d68 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 2. Üniversite Etik Kurul Kararı



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
10.09.2019	7	2019 - 256

KARAR NO:
2019 - 256

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Tayfur SARI'nın Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ danışmanlığında “ Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasını içeren 28040 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Tayfur SARI'nın Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ danışmanlığında “ Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

Ek 3. Ölçekler

EK 1: KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

Saygıdeğer Meslektaşım;

Aşağıdaki anketin amacı hazırlamakta bulunduğum yüksek lisans tezi için bilimsel bilgi toplamaktır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda gruplandırılarak, yalnızca bu araştırmada kullanılacaktır. Bu yüzden anketin herhangi bir yerine isim ve kimliğinizle ilgili bilgiler yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplara bağlı olacağından, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtmaları çok önemlidir. Ankette yer alan sorularının tümünü içtenlikle yanıtlamanızı ve gereken özeni göstermenizi diler, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tayfur SARI

19 Mayıs Üni.Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2.Mesleki Kıdem

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 ve üzeri yıl

3.Medeni Durum

() Bekar () Evli

4.Eğitim Düzeyiniz

() Lisans () Lisansüstü

5.Branş

() Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni

6.Okul Türü

() İlkokul () Ortaokul () Lise

**A- OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARI
ÖLÇEĞİ**

Açıklama: Her sorunun başına “Okul müdürüm” ifadesinin konulduğunu göz önünde bulundurarak size uygun olan seçeneklerden birisine “X” işareti koyunuz.		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
SI	MADDELER					
1	Okul müdürüm; Öğretmenlere bir “ebeveyn” gibi yaklaşarak onlara kol kanat gerer.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenlerin özel hayatlarındaki sorunlarıyla ilgilenir.	1	2	3	4	5
3	Okulda bir aile iklimi oluşturmak için çabalar.	1	2	3	4	5
4	Öğretmenlerle uyum içinde çalışır.	1	2	3	4	5
5	Dostluğu önemser.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenlere karşı hoşgörülüdür.	1	2	3	4	5
7	Öğretmenlerin sevinçlerini paylaşır.	1	2	3	4	5
8	Öğretmenlerle bire bir ilgilenir.	1	2	3	4	5
9	Öğretmenlerin inisiyatif almalarını destekler.	1	2	3	4	5
10	Öğretmenlerin sağlığına özen göstermez.	1	2	3	4	5
11	Ödül verirken adil davranmaz.	1	2	3	4	5
12	Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem vermez.	1	2	3	4	5
13	Okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenlerini korumaz.	1	2	3	4	5
14	Farklı görüşteki öğretmen gruplarıyla uyumlu ilişkiler sürdürmez.	1	2	3	4	5
15	Otoritesini kendisine menfaat sağlamak için kullanır.	1	2	3	4	5
16	Öğretmenlerin başarılarını kendine mal eder.	1	2	3	4	5
17	Okul ile ilgili her konunun kendi kontrolü altında olmasını ister.	1	2	3	4	5
18	Öğretmenlerle iletişimde mesafeli davranır.	1	2	3	4	5
19	Kararlarına, öğretmenlerin kayıtsız şartsız itaat etmelerini ister.	1	2	3	4	5
20	Öğretmenler ile kurduğu yakın bir iletişimin sonucu olarak onlardan bağlılık bekler.	1	2	3	4	5
21	Güvendiği öğretmenlerden kendisini desteklemelerini bekler.	1	2	3	4	5
22	Muhalefeti etkisiz hale getirmek için özel stratejiler kullanır.	1	2	3	4	5

B- MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

MESLEĞİMDEN		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
Sİ R A N O	MADDELER					
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	1	2	3	4	5
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi	1	2	3	4	5
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	1	2	3	4	5
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem	1	2	3	4	5
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1	2	3	4	5
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
12	Eşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5
14	Terfi imkânının olması yönünden	1	2	3	4	5
15	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
16	Çalışma şartları yönünden	1	2	3	4	5
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları	1	2	3	4	5
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1	2	3	4	5
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ

Tayfur SARI, Samsun Tülay Başaran Anadolu Lisesi'ni bitirdikten sonra Ondokuz Mayıs Üniversitesi Amasya Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünden 2007 yılında mezun oldu. 2018 yılında Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans programına girdi. Mezuniyetinden bu yana MEB' de okul müdürü, müdür yardımcısı ve sınıf öğretmeni olarak görev yapan Tayfur SARI orta derecede İngilizce bilmektedir. Temel ilgi alanları seyahat, müzik, spor, kodlama, robotik, steam ve proje yönetimidir.

İletişim Bilgileri

Email :

Telefon:

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1956-1492>

Yayınlanmış Çalışmalar:

- 1- Aslan, H. ve Sarı, T. (2019). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kriz Çözme Becerileri. *14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı (s.32-38), 14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi, 2-4 Mayıs 2019, Çeşme, İzmir.*
- 2- Sarı, T. ve Gündüz, Y. (2020). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *5th International New York Conference On Evolving Trends In Interdisciplinary Research & Practices Proceedings Book (s.363), 5th International New York Conference On Evolving Trends In Interdisciplinary Research & Practices, 13-15 November 2020, Manhattan, New York City.*

Kazanılan Ödüller, Teşvikler ve Burslar

1.

