

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**ALGILANAN OKUL MÜDÜRÜ YÖNETİM TARZLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN KARARA KATILMA, ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ
DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
ANALİZİ**

Müslim ALANOĞLU

DOKTORA TEZİ

Danışman: Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Elazığ

2019

**T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

**ALGILANAN OKUL MÜDÜRÜ YÖNETİM TARZLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN KARARA KATILMA, ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ
DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
ANALİZİ**

Müslim ALANOĞLU

DOKTORA TEZİ

Danışman: Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Elazığ

2019

ii

Anne ve Babamın ruhlari'na



ONAY

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Müslim ALANOĞLU'nun hazırlamış olduğu Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi başlıklı tez, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun.....tarih ve.....sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından.....tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı sayılmıştır.

Jüri Üyeleri

İmza

1. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ (Danışman).....
2. Doç. Dr. Niyazi ÖZER
3. Doç. Dr. Oğuzhan ÖZDEMİR
4. Dr. Öğr. Üyesi Abidin DAĞLI.....
5. Dr. Öğr. Üyesi Tuncay Yavuz ÖZDEMİR

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ayşegül GÖKHAN
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ danışmanlığında hazırlamış olduğum “Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi” adlı doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi hâlinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Müslim ALANOĞLU

21/01/2019

ÖN SÖZ

Örgütsel yaşamı açıklama ihtiyacı, örgütsel bağlamda bireylerin tutum ve davranışlarını anlamak için farklı disiplinlerin bir arada değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu durum, örgütsel davranış disiplininin sürekli gelişerek günümüze kadar gelmesine katkıda bulunmuştur. Örgütsel tutum ve davranışları açıklamada bireylerin nasıl yönetildiklerine ilişkin algılarının önemli bir yer tuttuğu düşünülmektedir. Bundan dolayı öğretmenlerin algı, tutum ve davranışlarının okul müdürlerinin yönetim tarzlarından etkilenmesi beklenmektedir. Mevcut araştırmada öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzlarının onların karara katılma, örgütsel adalet, tükenmişlik ve iş doyum düzeylerine yönelik algılarını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Söz konusu araştırmanın başlangıç aşamasından sonuçlandırılmasına kadar geçen sürede şüphesiz ki birçok kişinin desteği, katkısı ve emeği bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma konusunun belirlenmesinde yönlendirici olan, bütün lisansüstü öğrenimim boyunca beni cesaretlendiren, yol gösteren, derin bilgi ve tecrübesinden çok şey öğrendiğim değerli danışman hocam *Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ*'a teşekkür ederim. Ayrıca çalışmanın hazırlama sürecinde fikirleriyle beni yönlendiren tez izleme komitemde bulunan saygı değer hocalarım *Dr. Öğr. Üyesi Tuncay Yavuz ÖZDEMİR* ve *Doç. Dr. Oğuzhan ÖZDEMİR*'e teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü öğrenimim boyunca bilgilerinden istifade ettiğim, araştırmanın her aşamasında bana çok önemli katkılar sağlayan ve kişisel eğitimimin gelişimine çok değerli katkıları bulunan Fırat ve Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünün değerli hocalarına katkılarından dolayı çok teşekkür ederim. Sağladıkları katkılardan dolayı birbirinden değerli tüm hocalarıma özellikle *Dr. Öğr. Üyesi Abidin DAĞLI*'ya şükranlarımı sunarım. Onların değerli katkıları olmasaydı hiç şüphesiz ki bu tez ortaya çıkarılamazdı.

Ayrıca çalışmaya katılmayı kabul eden ve destek sağlayan bütün öğretmenlere ve tezimin her aşamasında destek ve güvenini hissettiğim kıymetli arkadaşım *Dr. Songül KARABATAK*'a ve benden desteklerini esirgemeyen tüm dostlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Son olarak kendisiyle geçireceğim zamanın önemli bir kısmını tez çalışmasına ayırdığım ve kendisini ihmal ettiğim, ancak, bütün yorgunluğumun içinde varlığı ve gülümsemesi ile bana huzur veren oğlum Cafer Ayaz'a yürek dolusu sevgilerimi sunarım.

Müslim ALANOĞLU



ÖZET

Doktora Tezi

Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumunu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi

Müslim ALANOĞLU

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Elazığ, 2019, Sayfa: xxvi+238

Bu araştırmanın genel amacı algılanan müdür yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için ilişkisel tarama modeli kapsamında ilişkisel ve yordayıcı desen araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Mersin il merkezinde bulunan 65 lisede görevli 3194 öğretmen oluşturmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile bu evrende bulunan 56 lisede görev yapan toplam 600 öğretmene gönderilen ölçek formlarının 561 tanesi eksiksiz olarak geri dönmüş ve bu araştırmada kullanılmıştır. Araştırma verileri, SPSS 21 ve LISREL 8.80 paket programları yardımı ile analizlere tabi tutulmuştur. Bu çalışmada öncelikle faktör analizi, frekans, yüzde, korelasyon ve regresyon testlerine başvurulmuştur. Daha sonra araştırmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar tespit edilmiş olup akabinde örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edildikten sonra yapısal eşitlik

modeli kullanılarak önce algılanan müdür yönetim tarzlarının öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Akabinde öğretmenlerin karara katılmasının örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik üzerindeki etkileri belirlenmiş son olarak da algılanan müdür yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre;

Öğretmenler, görev yaptıkları müdürlerin en fazla işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerini bunu sırası ile otoriter, karşı koyucu ve ilgisiz yönetim tarzlarının takip ettiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine ilişkin algılarının yüksek, otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine ilişkin algılarının orta, ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine ilişkin algılarının ise düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin zümre kararları ile öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda orta düzeyde, okul yönetimi boyutunda ise düşük düzeyde kararlara katıldıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumuna yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin kişisel başarı boyutuna yönelik algılarının yüksek düzeyde, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutuna yönelik algılarının ise düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında; örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet ile duygusal tükenme boyutu arasında negatif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken; örgütsel adalet ile duyarsızlaşma boyutu ve kişisel başarı boyutu arasında anlamlı olmayan ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca iş doyumunu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu ortalaması arasında negatif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu; kişisel başarı boyutu ile arasında ise pozitif ve düşük düzeyde ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Algılanan müdür yönetim tarzının karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik üzerindeki etkilerine ait sonuçlara bakıldığında;

İşbirlikli yönetim tarzının zümre kararları boyutu, okul yönetimi boyutu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu, örgütsel adalet ve iş doyumunu algısı üzerinde pozitif;

duygusal tükenme boyutu üzerinde negatif ve anlamlı şekilde etkili olduğu; kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerindeki etkisinin ise anlamlı olmadığı görülmüştür.

Otoriter yönetim tarzının zümre kararları boyutu, okul yönetimi boyutu ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ile örgütsel adalet üzerinde negatif, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı şekilde etkili olduğu; iş doyumunu ve kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin ise anlamlı olmadığı görülmüştür.

İlgisiz yönetim tarzının zümre kararları boyutu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu, kişisel başarı boyutu, iş doyumunu ve örgütsel adalet üzerinde negatif, duygusal tükenme boyutu, duyarsızlaşma boyutu ve okul yönetimi boyutu üzerinde ise pozitif ve anlamlı şekilde etkili olduğu söylenebilir.

Karşı koyucu yönetim tarzının zümre kararları boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı; okul yönetimi boyutu, duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin pozitif; öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu, örgütsel adalet, iş doyumunu ve kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin ise negatif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karara katılma değişkeninin örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik üzerindeki etkilerine ait sonuçlara bakıldığında;

Zümre kararları, okul yönetimi ile öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zümre kararları ile öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun iş doyumunu üzerindeki etkisinin pozitif; okul yönetimi boyutunun iş doyumunu üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zümre kararları ile öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinin negatif, okul yönetimi boyutunun duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinin pozitif olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zümre kararları boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı, okul yönetimi boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin negatif, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin ise pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zümre kararları boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin negatif, okul yönetimi boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin pozitif olduğu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin ise anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan müdür yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisine ait sonuçlara bakıldığında;

İşbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumu ve duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinde karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte aracı etkisinin olduğu; kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde ise aracı değişken etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumu ve duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinde karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte aracı etkisinin olduğu; kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde ise aracı değişken etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İlgisiz yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumu, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerindeki etkisinde karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte aracı değişken etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karşı koyucu yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumu, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerindeki etkisinde karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte aracı değişken etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın son bölümünde elde edilen sonuçlar alanyazında yapılmış benzer çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılmıştır. Yapılan tartışmadan sonra uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik alanyazına katkı sağlayacağı düşünülen bazı öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, Yönetim tarzı, Öğretmen, Karara katılma, Tükenmişlik, İş doyumu, Örgütsel adalet.

ABSTRACT

Ph.D. Thesis

Analysis of the Relationships Between Perceived School Principal Management Styles and Teachers' Participation in Decision Making, Organizational Justice, Job Satisfaction and Burnout Perceptions

Müslim ALANOĞLU

**Fırat University
Institute of Educational Science
Department of Educational Science
Division of Educational Administration**

Elazığ, 2019; page: xxvi+238

The general aim of this study is to determine the relationship between perceived school principal management styles and teachers' decision-making, organizational justice, job satisfaction and burnout perceptions. In order to accomplish this aim, correlational and prediction designs research methods were used within the scope of correlational survey model. The population of the study consisted of 3194 teachers working in 65 high schools in the city center of Mersin in the 2017-2018 academic year. With a simple random sampling method, 600 of the questionnaire forms sent to 600 teachers from this population have been 561 forms fully returned and used in this study. The data were analyzed with the help of SPSS 21 and LISREL 8.80 programs. In this study, factor analysis, frequency, percentage, correlation and regression tests were applied. Then, the means of the variables used in the study, and the relations between

organizational justice, job satisfaction and burnout were determined. After the relationships between the variables were determined, the effects of the perceived principal management styles on the decision-making, organizational justice, job satisfaction and burnout perceptions were determined. Subsequently, the effects of the participation in decision-making of the teachers on organizational justice, job satisfaction and burnout were determined and finally, the effect of teachers' decision-making on the effect of perceived school principal management styles on the organizational justice, job satisfaction and burnout on the perception of burnout was determined. According to the results of the study;

Teachers stated that the principals that they work with exhibit the most cooperative management style, followed by authoritarian, resistant and indifferent management styles. It was observed that the perceptions of the teachers about school principals exhibit cooperative management style was high, authoritarian and resistant management style were middle and indifferent management style was low.

It was determined that teachers participate in clan decisions and student affairs and academic decisions were moderate level in the school management dimension was low level. Teachers' perceptions of organizational justice and job satisfaction were high. In addition, the perceptions of teachers about personal achievement dimension were found to be high and their perception about emotional exhaustion and depersonalization dimension was low.

Relationships between organizational justice, job satisfaction and burnout variables showed that there was a positive, moderate and significant relationship between organizational justice and job satisfaction. While there was a negative and low significant relationship between organizational justice and emotional exhaustion dimension; the relationship between organizational justice, depersonalization dimension and personal achievement was not significant. In addition, the mean job satisfaction, emotional exhaustion and depersonalization dimension were found to be negative and low level; it was found that there was a positive and low level of relationship between the dimension of personal achievement.

When the results of the effects of the perceived principal management style on the decision-making, organizational justice, job satisfaction and burnout were examined;

It was found that the effect of cooperative management style on clan decisions, school management, student affairs and academic decisions, organizational justice and job satisfaction was positive and significant, the effect on personal achievement and depersonalization dimensions was not significant.

It was found that the effect of authoritarian management style on clan decisions, school management, student affairs and academic decisions and organizational justice was negative and significant, the effect on emotional exhaustion and depersonalization was positive and significant; the effect on job satisfaction and personal achievement dimension was not significant.

It was found that the effect of indifferent management style on clan decisions, student affairs and academic decisions, personal achievement, organizational justice and job satisfaction was negative and significant, the effect on emotional exhaustion, depersonalization and school management was positive and significant.

It was found that the effect of resistant management style on the clan decisions was not significant; the effect on school management, emotional exhaustion and depersonalization was positive and significant, the effect on student affairs and academic decisions, organizational justice, job satisfaction and personal achievement was negative and significant.

When the results of participation in decision-making on organizational justice, job satisfaction and burnout was examined;

It was concluded that the effect of clan decisions, school management, student affairs and academic decisions on organizational justice was positive and significant.

The effect of clan decision and student affairs and academic decisions on job satisfaction was positive; the effect of school management dimension on job satisfaction was found to be negative and significant.

It was concluded that the effect of clan decision number of student affairs and academic decisions on the emotional exhaustion dimension was negative, and the effect of school management dimension on the emotional exhaustion dimension was positive.

It was concluded that the effect of clan decisions on the personal achievement was not significant, the effect of school management dimension on the personal achievement dimension was negative, and the effect of student affairs and academic decisions on the personal achievement dimension was positive and significant.

It was concluded that the effect of clan decisions on the depersonalization was negative, the effect of the school management dimension on the depersonalization was positive, and the effect of the size of student affairs and academic decisions on the depersonalization was not significant.

When the results of the mediation effect of the participation in decision-making on effect of perceived principal management style on organizational justice, job satisfaction and burnout was examined;

It was concluded that the participation in decision-making was an mediator on effect of perceived principal cooperative management style on organizational justice, job satisfaction and emotional exhaustion, and there was no mediator effect on personal achievement and depersonalization.

It was concluded that the participation in decision-making was an mediator on effect of perceived principal authoritarian management style on organizational justice, job satisfaction and emotional exhaustion, and there was no mediator effect on personal achievement and depersonalization.

It was concluded that the participation in decision-making was no mediator on effect of perceived principal indifferent management style on organizational justice, job satisfaction and emotional exhaustion, personal achievement and depersonalization.

It was concluded that the participation in decision-making was no mediator on effect of perceived principal resistant management style on organizational justice, job satisfaction and emotional exhaustion, personal achievement and depersonalization.

In the last part of the study; the results obtained in the study were compared with the similar studies in the literature. After the discussion, some suggestions have been made which will contribute to the literature about practitioners and researchers.

Key Words: School principal, Management style, Teacher, Decision-making, Burnout, Job satisfaction, Organizational justice.



İÇİNDEKİLER

ONAY -----	iv
BEYANNAME -----	v
ÖN SÖZ -----	vi
ÖZET -----	viii
ABSTRACT -----	xii
İÇİNDEKİLER -----	xvii
TABLolar LİSTESİ -----	xxi
ŞEKİLLER LİSTESİ -----	xxiii
EKLER LİSTESİ -----	xxv
KISALTMALAR -----	xxvi
BİRİNCİ BÖLÜM -----	1
I. GİRİŞ -----	1
1.1. Problem Durumu-----	1
1.2. Araştırmanın Önemi-----	4
1.3. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri-----	5
1.4. Sayıtlar-----	18
1.5. Sınırlılıklar-----	18
İKİNCİ BÖLÜM -----	19
II. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE -----	19
2.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramı-----	19
2.2. Yönetim Tarzı-----	21
2.2.1. Demokratik ve Katılımcı Yönetim Tarzı-----	24
2.2.2. İşbirlikli Yönetim Tarzı-----	26
2.2.3. Otoriter Yönetim Tarzı-----	27
2.2.4. İlgisiz Yönetim Tarzı-----	29
2.2.5. Karşı Koyucu Yönetim Tarzı-----	30
2.3. Karar Verme Süreci-----	31
2.3.1. Karara Katılma-----	33
2.4. Örgütsel Adalet-----	38

2.4.1. Örgütsel Adalet Türleri -----	41
2.4.2. Örgütsel Adaletin Örgütsel ve Kişisel Yansımaları -----	47
2.4.3. Eğitim Örgütlerinde Adalet -----	50
2.5. İş Doyumu -----	53
2.5.1. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler-----	57
2.5.2. İş Doyumunun Sonuçları -----	67
2.6. Tükenmişlik-----	69
2.6.1. Tükenmişlik Boyutları -----	72
2.6.2. Tükenmişliğe Sebep Olan Etkenler -----	74
2.6.3. Tükenmişliğin Belirtileri -----	77
2.6.4. Tükenmişliğin Sonuçları -----	79
2.6.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri-----	81
2.6.6. Eğitim Örgütü Çalışanlarında Tükenmişlik-----	82
2.7. Yönetim Tarzı, Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler-----	84
2.8. İlgili Araştırmalar-----	86
2.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar -----	86
2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar-----	92
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM -----	97
III. YÖNTEM-----	97
3.1. Araştırma Modeli -----	97
3.2. Araştırma Evren ve Örneklemi -----	98
3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri-----	99
3.3. Veri Toplama Araçları -----	101
3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması-----	110
3.5. Araştırma Verilerinin Analizi -----	110
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM-----	116
IV. BULGULAR -----	116
4.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere ait Ortalama ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler -----	116

4.2. Algılanan Müdür Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Ait Modeller -----	121
4.2.1. İşbirlikli Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi -----	121
4.2.2. Otoriter Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi -----	124
4.2.3. İlgisiz Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi -----	128
4.2.4. Karşı Koyucu Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi -----	132
4.3. Öğretmenlerin Karara Katılmasının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi -----	136
4.4. Algılanan Müdür Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisi -----	141
4.4.1. İşbirlikli Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisi -----	142
4.4.2. Otoriter Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisi -----	146
4.4.3. İlgisiz Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisi -----	151
4.4.4. Karşı Koyucu Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisi -----	155
BEŞİNCİ BÖLÜM-----	160
V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER-----	160
5.1. Sonuç ve Tartışma -----	160
5.1.1. Değişkenlere Yönelik Algı Ortalamalarına Ait Sonuç ve Tartışma -----	160
5.1.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Sonuç ve Tartışma -----	165
5.1.3. Algılanan Müdür Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Ait Sonuç ve Tartışma -----	168
5.1.4. Öğretmenlerin Karara Katılmasının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Ait Sonuç ve Tartışma -----	176
5.1.5. Algılanan Müdür Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılma Aracı Değişkenin Etkisine Ait Sonuç ve Tartışma-----	178
5.2. Öneriler-----	181
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler -----	181

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	182
KAYNAKLAR	184
EKLER	210
ÖZGEÇMİŞ	238



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	99
Tablo 2. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	99
Tablo 3. Öğretmenlerin Lisans Mezuniyeti Değişkenine Göre Dağılımı	99
Tablo 4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı	100
Tablo 5. Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	100
Tablo 6. Öğretmen Karara Katılma Ölçeği Maddeleri, Elde Edilen Faktörler, Madde Faktör Yükleri, Ortak Faktör Varyansı, Faktör Öz Değerleri, Açıkladıkları Varyans Oranları	105
Tablo 7. Araştırma Verilerinin Özelliklerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	112
Tablo 8. Uyum İyiliği İndekslerinin Kabulüne İlişkin Değerler.....	114
Tablo 9. Ölçek ve Boyutlara Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri.....	117
Tablo 10. İşbirlikli Yönetim Tarzı, Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Ait Ölçüm Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları.....	121
Tablo 11. Model 1'e Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları	124
Tablo 12. Otoriter Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Ait Ölçüm Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları.....	125
Tablo 13. Model 2'ye Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları	128
Tablo 14. İlgisiz Yönetim Tarzı, Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Ait Ölçüm Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları.....	129
Tablo 15. Model 3'e Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları	132
Tablo 16. Karşı Koyucu Yönetim Tarzı, Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Ait Ölçüm Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları.....	133
Tablo 17. Model 4'e Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları	136
Tablo 18. Model 5'e Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları	140

Tablo 19. Model 6'ya Ait Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki Katsayıları	143
Tablo 20. Model 6'ya Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları	145
Tablo 21. Model 7'ye Ait Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki Katsayıları	148
Tablo 22. Model 7'ye Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları	150
Tablo 23. Model 8'e Ait Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki Katsayıları	152
Tablo 24. Model 8'e Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları	154
Tablo 25. Model 13'e Ait Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki Katsayıları	156
Tablo 26. Model 9'a Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi sonuçları	158

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşbirlikli Müdür Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisine Ait Model	8
Şekil 2. Otoriter Müdür Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisine Ait Model	9
Şekil 3. İlgisiz Müdür Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisine Ait Model	10
Şekil 4. Karşı Koyucu Müdür Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisine Ait Model	11
Şekil 5. Karara Katılmanın Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisine Ait Model	12
Şekil 6. İşbirlikli Müdür Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisine Ait Model	14
Şekil 7. Otoriter Müdür Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisine Ait Model	15
Şekil 8. İlgisiz Müdür Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisine Ait Model	16
Şekil 9. Karşı Koyucu Müdür Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisine Ait Model	17
Şekil 10. Otoriter Yöneticinin Kısır Döngüsü	28
Şekil 11. Örgütlerde Adaletin Rolü	48
Şekil 12. A-MYT Ölçeği DFA Ölçüm Modeli	102
Şekil 13. Öğretmen Karara Katılma Ölçeği DFA Ölçüm Modeli	105
Şekil 14. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Ölçüm Modeli	107
Şekil 15. İş Doyumu Ölçeği DFA Ölçüm Modeli	108
Şekil 16. Maslach Tükenmişlik Ölçeği DFA Ölçüm Modeli	109

Şekil 17. İşbirlikli Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Etkisine Ait Yapısal Model (Model 1)	122
Şekil 18. Otoriter Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Etkisine Ait Yapısal Model (Model 2)	126
Şekil 19. İlgisiz Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Etkisine Ait Yapısal Model (Model 3)	130
Şekil 20. Karşı Koyucu Yönetim Tarzının Karara Katılma, Tükenmişlik, Örgütsel Adalet ve İş Doyumuna Etkisine Ait Yapısal Model (Model 4)	134
Şekil 21. Karara Katılma Değişkeninin Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Etkisine Ait Yapısal Model (Model 5)	137
Şekil 22. İşbirlikli Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Rolüne Ait Yapısal Model (Model 6)	142
Şekil 23. Otoriter Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Rolüne Ait Yapısal Model (Model 7)	147
Şekil 24. İlgisiz Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Rolüne Ait Yapısal Model (Model 8)	152
Şekil 25. Karşı Koyucu Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, ve İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Rolüne Ait Yapısal Model (Model 9)	156

EKLER LİSTESİ

Ek 1. Araştırma İzin Yazısı	210
Ek 2. Araştırma Ölçekleri İçin İzin Mailleri	212
Ek 3. Araştırma Ölçekleri.....	213
Ek 4. Araştırma Veri Setleri	216



KISALTMALAR

- YEM:** Yapısal Eşitlik Modeli
IBYT : İşbirlikli Yönetim Tarzı
OYT : Otoriter Yönetim Tarzı
İYT : İlgisiz Yönetim Tarzı
KKYT: Karşı Koyucu Yönetim Tarzı
ZKB : Zümre Kararları Boyutu
OYB : Okul Yönetimi Boyutu
OIAKB: Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar Boyutu
T : Tükenmişlik
DT : Duygusal Tükenme
D : Duyarsızlaşma
KB : Kişisel Başarı
OA : Örgütsel Adalet
ID : İş Doyumu
A-MYT: Algılanan Müdür Yönetim Tarzı
OKK : Öğretmen Karara Katılma

BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın önemi, araştırmanın amacı ve hipotezleri, sayıtları ve sınırlılıkları belirtilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Gereksinim duyulan nitelikli insan kaynağının karşılanması, topluma faydalı bireyler yetişmesi ve bireylerin kendi ihtiyaçlarını karşılayacak düzeye gelmeleri için almaları gereken eğitimin devlet tarafından verilmesi beklenir. Eğitimin devlet eli ile yürütülmesinin hem verilen eğitimin devletin istediği yönde olmasına hem de toplumda yaşayan bütün insanların eğitim olanaklarından eşit derecede faydalanmasına imkan sağlayacağı düşünülmektedir. Devletin istediği sistematik içerisinde bireylerin tedrisattan geçirilmesi ve topluma çıktı olarak sunulması resmi eğitim kurumları olan okullar aracılığıyla yapılmaktadır.

Toplumun ihtiyaç duyduğu beşeri kaynağı yetiştirmek gibi önemli bir görevi üstlenen okullar topluma nitelikli iş ve insan gücü sağlamaktadır. Bir anlamda, içinde yaşanılan toplumu şekillendiren en önemli kurum olarak kabul edilebilen okulların etkili ve verimli olması çocukların sağlıklı bir ortamda eğitim görmesini sağlayacağı gibi daha müreffeh ve gelişmiş bir toplum olmak açısından da önemli görülmektedir. Okulların etkili ve verimli olması da şüphesiz ki buralarda görev yapan öğretmenlerin okula karşı olumlu algı ve tutumlara sahip olmaları ve buldukları ortamdan mutlu olmaları ile yakından ilgilidir. Yaptığı işi severek yapan, işine karşı olumlu algı ve tutuma sahip olan mutlu bireylerin yaptıkları işte daha başarılı olmaları beklenen bir durumdur. İşini severek yapan bir insanın işe yönelik algı ve tutumlarını belirleyen en önemli etkenlerin başında kişinin nasıl yönetildiğine ilişkin düşüncesinin geldiği düşünülmektedir.

Örgütün belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek, eyleme geçirme süreci olan yönetim faaliyeti (Başaran, 2008, s.295), bilimsel ve evrensel bir olgudur. Yönetim faaliyetini yerine getiren yönetici,

belirli bir amaç için çalışanların gayretlerini uyumlu şekilde bir araya getirir. Yönetim ve yöneticilik tarzı, ortam ve olanaklara bağlı olarak değişim gösterir.

Bir çeşit sanat olarak değerlendirilen yönetim, bir sanatçının zevk ve titizliği ile yapıldığında değer kazanır (Köklü, 2012). Yönetim, bilimsel ve evrensel bir olgu olmasına rağmen her sanatçının sanatını icra etmede gösterdiği farklılık gibi her yöneticinin de farklı bir yönetim tarzı vardır. Yönetici, belirli bir amaç için çalışanların gayretlerini uyumlu olarak bir araya getirir. Yönetim ve yöneticilik tarzı, içinde bulunulan ortama, şartlara, yöneticinin yönetim hakkındaki görüşüne göre değişmekte olup eldeki kaynak ve imkânlara göre gelişmektedir (Urlu, 2002).

Yönetim tarzlarını yöneticinin yeterliliklerinden, rollerinden, değer yargılarından bağımsız olarak ele almak mümkün değildir. Örgütün yönetim tarzı çalışanın örgütsel davranışına doğrudan etkide bulunur. Yöneticilik davranışının türünü belirleyen ve şekillendiren en önemli faktör yöneticinin yetkiyi kullanım biçimidir. Yöneticilerin insana, örgüte, yönetime ilişkin besledikleri inanç, duygu, görüş ve değerler, yönetim anlayışlarını ve uygulamalarını etkileyerek yönetim tarzlarını oluşturur. Bir yöneticinin yönetim tarzı; çalışanları güdülemeye, yetkilerini kullanmak için takındığı tutuma, örgüte ya da çalışana yönelik olmasına göre nitelik kazanır (Başaran, 2008, s.305). Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütü olan okullarda da okul yöneticilerinin okulları yönetme tarzlarının okulda görev yapan öğretmenleri etkilemesi onların algı ve tutumları üzerinde etkili olması beklenir. Çünkü öğretmenlerin doğrudan muhatap olduğu konulardaki yönetim faaliyetlerini okul müdürü gerçekleştirmektedir. Müdür, bu faaliyetleri gerçekleştirirken yönetim konusuna olan yaklaşımı neyse okuldaki faaliyetleri de bu yönde gerçekleştirmektedir.

Okul müdürlerinin yönetsel davranış tarzlarının okul etkililiğinin ve öğrenci başarısının önemli bir bileşeni olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu konunun önemini vurgulamak için bazı kaynaklarda “müdür ne ise okul odur” yargısı dile getirilmektedir (Üstüner, 2016). Müdürler, öğrenci başarısını, okullarında uygun ortamlar yaratarak, pozitif okul iklimi ve kültürü oluşturarak, okulun amaçlarını açıkça tanımlayıp paylaşarak, akademik başarı ve sosyal davranışa ilişkin beklentilerini yüksek tutarak dolaylı olarak etkilemektedirler (Hoy ve Miskel, 2010, s.390).

Okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzlarını göstermesinin, öğretmenlerin adalet algısı ve i doyumları üzerinde önemli derecede pozitif etkiler göstermesi beklenmektedir (stner, 2016). Buna paralel olarak işbirlikli yönetim tarzı ile yönetilen okullarda adalet algısının ve i doyumunun yüksek; tükenmişlik düzeyinin ise düşük olması beklenir. Benzer Şekilde otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu müdür yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş doyumunu ve adalet algısı üzerinde negatif; tükenmişlik algıları üzerinde ise pozitif etkiler ortaya çıkaracağı beklenmektedir. Ayrıca ğretmenlerin örgütsel adalet algıları, i doyumları ve tükenmişlik düzeylerinin birbiriyle ilişkili kavramlar olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda i yerindeki adalet algısı arttığında i doyumunun da arttığı, benzer Şekilde adalet algısı düştüğünde i doyumunun da düştüğü ifade edilmektedir. İ doyumunun sonuçlarını araştıran çalışmalarda, i doyumunu artırmanın yolları araştırılırken adalet algısının i doyumunu önemli düzeyde etkileyen bir faktör olduğu ortaya konmuştur (Yürür, 2008; Yelboğa, 2012). İ doyumunu etkileyen faktörlerin tükenmişlik algıları üzerinde de etkili olacağı düşünülmektedir. Alanyazında yapılan çalışmalar i doyumunu ile tükenmişlik arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu, bu bağlamda yüksek i doyumunun tükenmişlik seviyesinin dmesiyle bağlantılı bulunduğunu göstermektedir (ncel, zer ve Efe, 2007). Buna göre bir değişkenin; i doyumunu algısında yükselmeye neden oluyorsa tükenmişlik algısını drmesi, i doyumunu algısında dmeye neden oluyorsa tükenmişlik algısını yükseltmesi beklenir.

Bursalıoğlu (2012a, s.80) tarafından yönetim sürecinin kalbi olarak değerlendirilen karar verme eylemi hiç Şüphesiz ki işbirlikli bir yönetim tarzının egemen olduğu örgütlerde daha sağlıklı olarak ileyecektir. Çalışanların karar verme sürecine katkı sunma olanağı buldukları okullarda alınan kararların daha rasyonel olması beklenir. Karara katılma, çalışanın kendini ilgilendiren kararların alınmasında ve sorunların çözülmesinde etkin görev almasının yanı sıra sorun çözücü birey olarak çalışmayı kapsar. Kendilerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılan çalışanların için planlanması ve yapılması konusunda kendi fikirlerini ifade edebilmelerinden dolayı i doyumunu ve adalet algılarının yüksek olması, buna karşın tükenmişlik algılarının karar verme sürecine katılamayan çalışanlara göre daha düşük olması beklenir. İşbirlikli yönetim tarzı gösteren yöneticilerin çalışanlarını karara katma konusunda daha başarılı

olmaları beklenir. Çalışanların karara katılma düzeyleri arttıkça adalet algıları ile iş doyumlarının artması, diğer yandan, tükenmişlik düzeylerinin düşmesi beklenmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumlarına yönelik algılarının yüksek, tükenmişlik algılarının ise düşük olması yaptıkları işi daha etkili ve verimli yapmalarına ortam hazırlayacağı düşünülmektedir. Şüphesiz ki öğretmenlerin bu algılarını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Okul müdürlerinin algılanan yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılmasının da bu faktörlerden ikisi olarak değerlendirilmiştir. Söz konusu değişkenler arasında yapılan araştırmalar ve ulaşılan sonuçlardan yola çıkarak bu kavramların birbiriyle ilişkili olduğu düşünülmüştür. Yapılan çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyum ve tükenmişlik algılarının okul müdürlerinin yönetim tarzı ve kendilerini karara katmalarından olumlu yönde etkileneceği öngörüsü oluşmuştur. Ayrıca öğretmenlerin karar sürecine katılmasının algılanan müdür yönetim tarzı ile ilişkili olduğu, karar sürecine katıldıkça öğretmenlerin müdürlerinin yönetim tarzını daha demokratik ve katılımcı algılamaları beklenen bir sonuçtur. Ancak söz konusu değişkenlerin birlikte ele alınıp incelendiği bir çalışmaya rastlanmadığı için alanyazında bu konuda bir boşluk olduğu düşünülmüştür.

1.2. Araştırmanın Önemi

Yöneticilik kavramı alanyazında sürekli liderlik ile kıyaslanan ve kötü bir şeymiş gibi bahsedilen bir kavramdır. Bu çalışmada resmi prosedürler ile göreve atanan ve liderlik yapmak için önemli bir fırsat elde eden okul müdürünün (Üstüner, 2016), liderlik özelliklerine sahip olmasa bile göstereceği yönetsel davranışlar ve yönetim tarzıyla etkili ve verimli bir şekilde okuldaki eğitim faaliyetlerini yöneteceği ile ilgili olarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Okul müdürünün işbirlikli, destekleyici, demokratik, ilgisiz, otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzı göstermesinin öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyum, karara katılma ve tükenmişlik algılarını etkilemesi beklenmektedir. İşbirlikli, destekleyici ve demokratik yönetim tarzlarının söz konusu algılar üzerinde olumlu, ilgisiz, otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzlarının bu algılar üzerinde olumsuz etkiler bırakacağı düşünülmektedir. İşbirlikli, destekleyici ve demokratik yönetim tarzı gösteren bir okul müdürünün bulunduğu okulda öğretmenlerin daha fazla karara katılacağı ve bunun sonucunda okula yönelik adalet algısı ile işe yönelik doyum düzeyinin yüksek,

tükenmeye yönelik algısının ise düşük olacağı beklenen bir durumdur. İşe ve okula karşı olumlu tutum geliştiren öğretmenlerin okuldaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak daha etkili çalışmalar yapacakları ve etkili bir okul ortamı için çalışacakları yadsınamayacak bir gerçektir. Bunun tam tersi olarak okul müdürünün ilgisiz, otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzı sergilemesi okulda alınan kararlara öğretmenlerin dahil olmamasına neden olacağı ve bunun sonucunda iş doyumunun ve okula karşı adalet algısının düşük, tükenmeye yönelik algısının ise yüksek olacağı düşünülmektedir.

İlgili değişkenlere yönelik yapılan çalışmalar ve alanyazın taraması ışığında oluşturulan modeller ile mevcut çalışmanın okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzının öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik öncü bir çalışma olacağı düşünülmüştür. Ayrıca söz konusu çalışma, alanyazında okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisinde karara katılmanın aracı etkisini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanılmamasından dolayı ilgili alanda önemli ve öncü sonuçlar ortaya koyacağı öngörüsü ile hazırlanmıştır.

Çalışma sonucunda öğretmen algı ve tutumları ile ilgili olarak elde edilen bulguların etkili ve sağlıklı okul ortamları oluşturma konusunda yol gösterici olduğu düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen bulguların alanyazına yönetim tarzının öneminin anlaşılmasına yönelik katkılar sunması beklenmektedir. Bunun yanı sıra söz konusu çalışmanın okul müdürlerine yönetim tarzlarının öğretmenlerin algı ve tutumlarını etkilediğine yönelik önemli göstergeler sunduğu düşünülmektedir. Bu anlamda araştırmanın uygulayıcılar açısından yol gösterici sonuçlar ortaya koyduğu söylenebilir. Araştırmada elde edilen sonuçların okul yöneticilerine sergilemiş oldukları yönetsel davranışların öğretmen algıları üzerindeki etkisini göstermesi bakımından oldukça önemli görülmektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırma ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim tarzlarının belirlenmesi ve müdürlerin uyguladıkları yönetim tarzlarının öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkileri

belirlenmeye çalışılmıştır. Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyum ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kurulmuştur. İşbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu müdür yönetim tarzlarının öğretmenlerin söz konusu değişkenlere yönelik algılarını etkileme düzeyleri bu model yardımı ile belirlenmiştir. Algılanan okul müdürü yönetim tarzlarının öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyum ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisi yapılan alanyazın taraması ve değerlendirmeler sonucunda oluşturulan modeller ile test edilmiş olup bu amacı gerçekleştirmek için bazı modeller ve hipotezler belirlenmiştir.

H1: Öğretmenlerin algılanan müdür yönetim tarzına yönelik algıları yüksek düzeydedir.

H1a: Öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzına yönelik algıları yüksek düzeydedir.

H1b: Öğretmenlerin otoriter yönetim tarzına yönelik algıları yüksek düzeydedir.

H1c: Öğretmenlerin ilgisiz yönetim tarzına yönelik algıları yüksek düzeydedir.

H1d: Öğretmenlerin karşı koyucu yönetim tarzına yönelik algıları yüksek düzeydedir.

H2: Öğretmenlerin karara katılma düzeylerine yönelik algıları olumlu yöndedir.

H2a: Öğretmenlerin zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algıları yüksek düzeydedir.

H2b: Öğretmenlerin okul yönetimi boyutu ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları yüksek düzeydedir.

H2c: Öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları yüksek düzeydedir.

H3: Öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerine yönelik algıları yüksek düzeydedir.

H4: Öğretmenlerin kendi iş doyum düzeylerine yönelik algıları yüksek düzeydedir.

H5: Öğretmenlerin kendi tükenmişlik düzeylerine yönelik algıları olumlu yöndedir.

H5a: Öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algıları düşük düzeydedir.

H5b: Öğretmenlerin kişisel başarı düzeylerine yönelik algıları yüksek düzeydedir.

H5c: Öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algıları düşük düzeydedir.

H6: Öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algıları iş doyumuna yönelik algıları ile ilişkilidir.

H7: Öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algıları tükenmişlik düzeyine yönelik algıları ile ilişkilidir.

H7a: Öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeyine yönelik algıları ile ilişkilidir.

H7b: Öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algıları ile ilişkilidir.

H7c: Öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algıları duyarsızlaşma düzeyine yönelik algıları ile ilişkilidir.

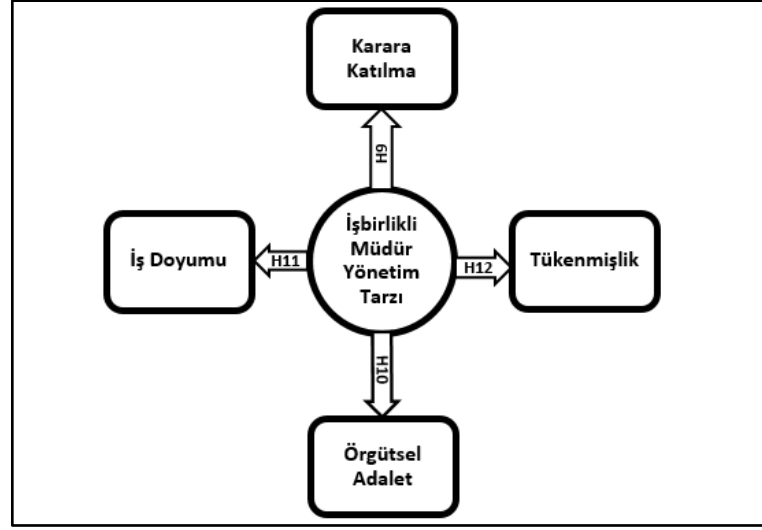
H8: Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algıları tükenmişlik düzeyine yönelik algıları ile ilişkilidir.

H8a: Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algıları ile ilişkilidir.

H8b: Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algıları ile ilişkilidir.

H8c: Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algıları ile ilişkilidir.

H9: İşbirlikli müdür yönetim tarzı öğretmenlerin karara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.



Şekil 1. İşbirlikli Müdür Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doymu ve Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisine Ait Model

H9a: Öğretmenlerin müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H9b: Öğretmenlerin müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H9c: Öğretmenlerin müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H10: İşbirlikli müdür yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir.

H11: İşbirlikli müdür yönetim tarzı öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algılarını etkilemektedir.

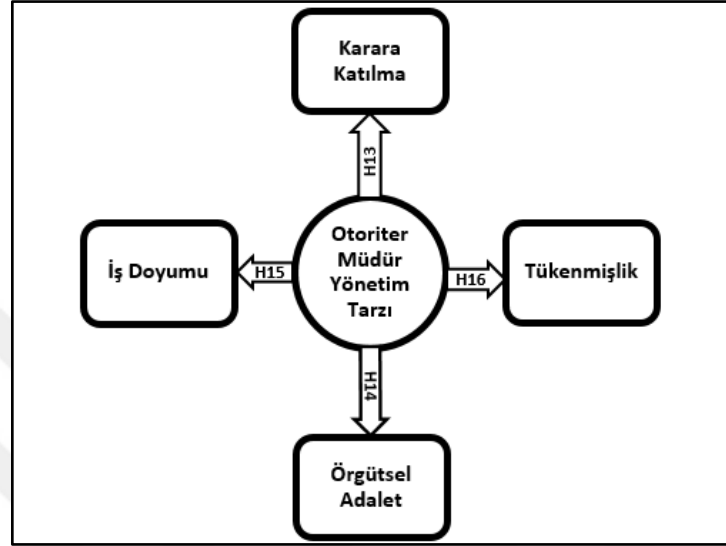
H12: İşbirlikli müdür yönetim tarzı öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H12a: Öğretmenlerin müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H12b: Öğretmenlerin müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H12c: Öğretmenlerin müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H13: Otoriter müdür yönetim tarzı öğretmenlerin karara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.



Şekil 2. Otoriter Müdür Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisine Ait Model

H13a: Öğretmenlerin müdürlerinin otoriter yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H13b: Öğretmenlerin müdürlerinin otoriter yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H13c: Öğretmenlerin müdürlerinin otoriter yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H14: Otoriter müdür yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir.

H15: Otoriter müdür yönetim tarzı öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algılarını etkilemektedir.

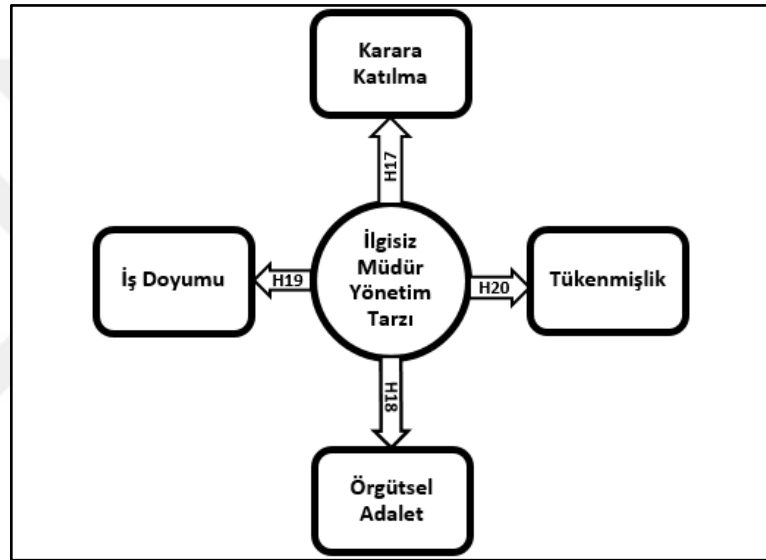
H16: Otoriter müdür yönetim tarzı öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H16a: Öğretmenlerin müdürlerinin otoriter yönetim tarzı sergilediklerine yönelik alguları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H16b: Öğretmenlerin müdürlerinin otoriter yönetim tarzı sergilediklerine yönelik alguları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H16c: Öğretmenlerin müdürlerinin otoriter yönetim tarzı sergilediklerine yönelik alguları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H17: İlgisiz müdür yönetim tarzı öğretmenlerin karara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.



Şekil 3. İlgisiz Müdür Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisine Ait Model

H17a: Öğretmenlerin müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine yönelik alguları zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H17b: Öğretmenlerin müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine yönelik alguları okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H17c: Öğretmenlerin müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine yönelik alguları öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H18: İlgisiz müdür yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir.

H19: İlgisiz müdür yönetim tarzı öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algılarını etkilemektedir.

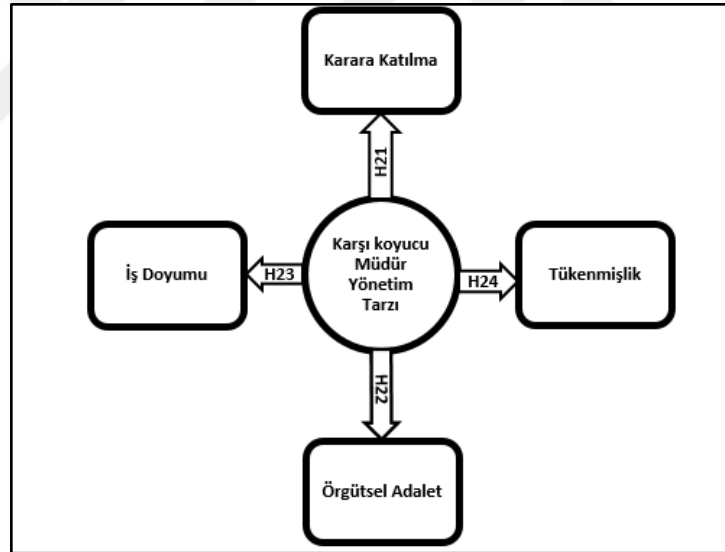
H20: İlgisiz müdür yönetim tarzı öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H20a: Öğretmenlerin müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H20b: Öğretmenlerin müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H20c: Öğretmenlerin müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H21: Karşı koyucu müdür yönetim tarzı öğretmenlerin karara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.



Şekil 4. Karşı Koyucu Müdür Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisine Ait Model

H21a: Öğretmenlerin müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H21b: Öğretmenlerin müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H21c: Öğretmenlerin müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H22: Karşı koyucu müdür yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir.

H23: Karşı koyucu müdür yönetim tarzı öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algılarını etkilemektedir.

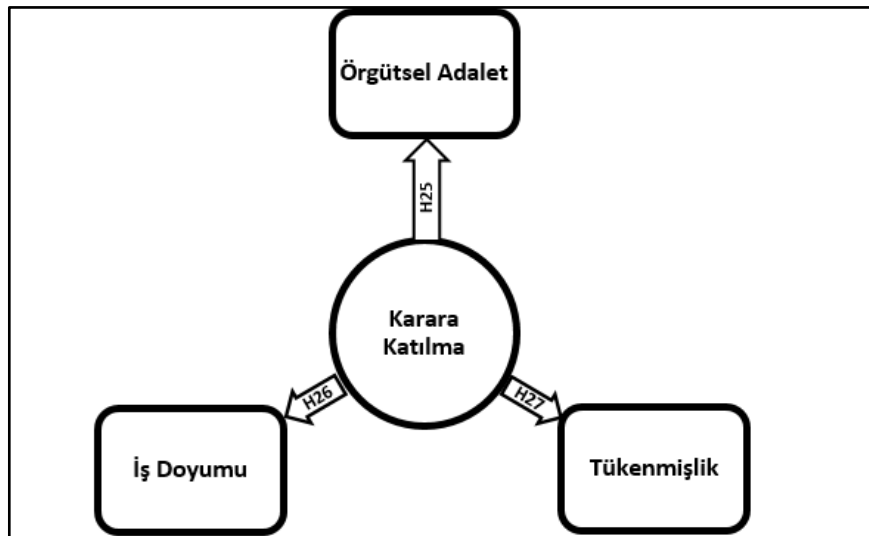
H24: Karşı koyucu müdür yönetim tarzı öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H24a: Öğretmenlerin müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H24b: Öğretmenlerin müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H24c: Öğretmenlerin müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H25: Öğretmenlerin karara katılma düzeylerine yönelik algıları örgütsel adalete yönelik algı düzeylerini etkilemektedir.



Şekil 5. Karara Katılmanın Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algısı Üzerindeki Etkisine Ait Model

H25a: Öğretmenlerin zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algıları örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir.

H25b: Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir.

H25c: Öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir.

H26: Öğretmenlerin karara katılma düzeylerine yönelik algıları iş doyumuna yönelik algılarını etkilemektedir.

H26a: Öğretmenlerin zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algıları iş doyum düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H26b: Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları iş doyum düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H26c: Öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları iş doyum düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H27: Öğretmenlerin karara katılma düzeylerine yönelik algıları tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H27a: Öğretmenlerin zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H27b: Öğretmenlerin zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H27c: Öğretmenlerin zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H27d: Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

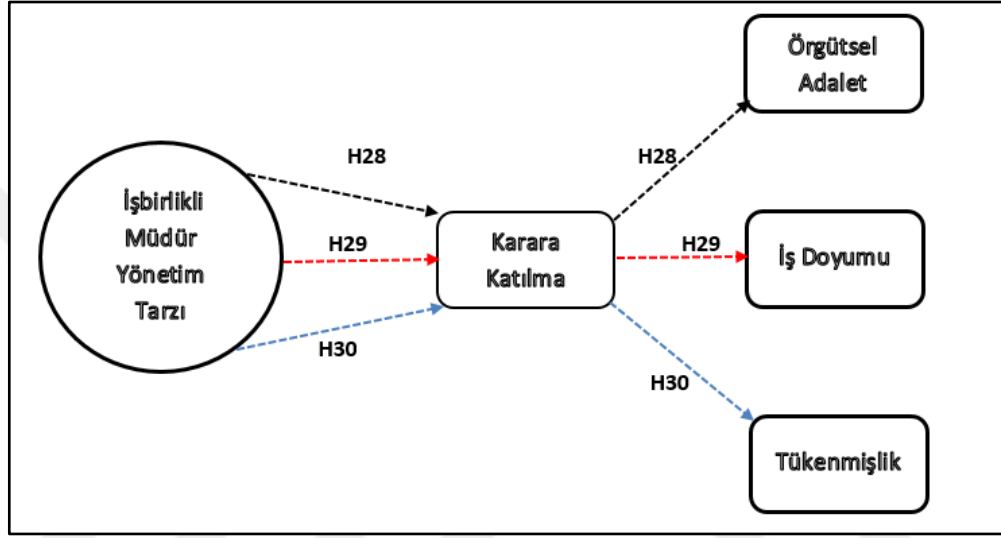
H27e: Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H27f: Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H27g: Öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H27h: Öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.

H27ı: Öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir.



Şekil 6. İşbirlikli Müdür Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doymumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisine Ait Model

H28: İşbirlikli müdür yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

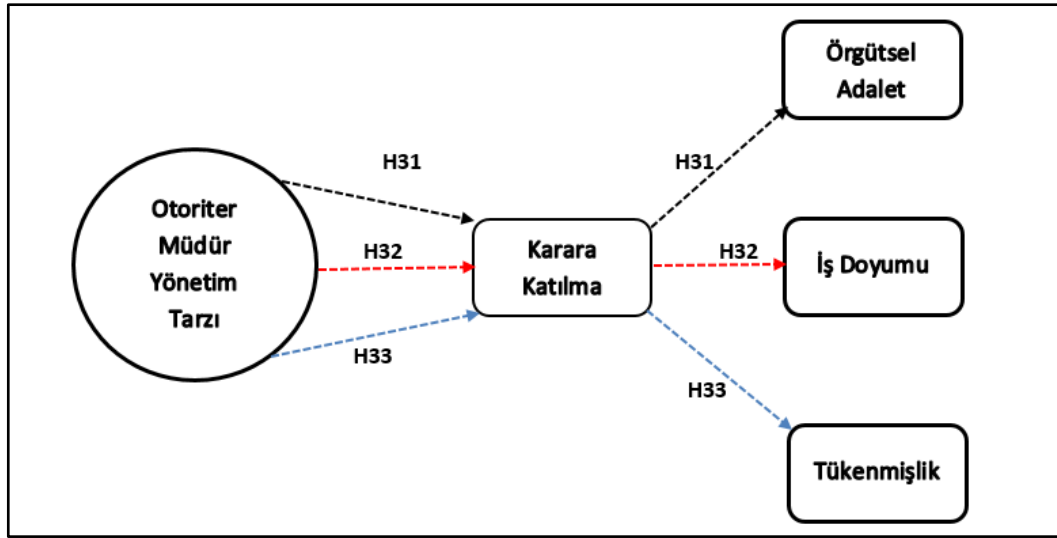
H29: İşbirlikli müdür yönetim tarzının öğretmenlerin iş doymumu üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H30: İşbirlikli müdür yönetim tarzının öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H30a: İşbirlikli müdür yönetim tarzının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H30b: İşbirlikli müdür yönetim tarzının kişisel başarı üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H30c: İşbirlikli müdür yönetim tarzının duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.



Şekil 7. Otoriter Müdür Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisine Ait Model

H31: Otoriter müdür yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

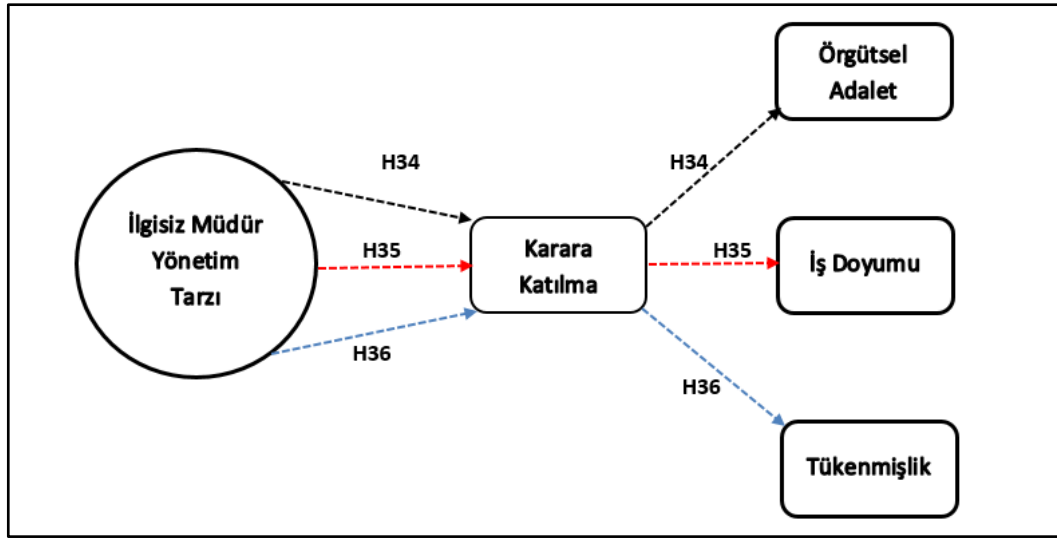
H32: Otoriter müdür yönetim tarzının öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H33: Otoriter müdür yönetim tarzının öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H33a: Otoriter müdür yönetim tarzının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H33b: Otoriter müdür yönetim tarzının kişisel başarı üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H33c: Otoriter müdür yönetim tarzının duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.



Şekil 8. İlgisiz Müdür Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doymumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisine Ait Model

H34: İlgisiz müdür yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

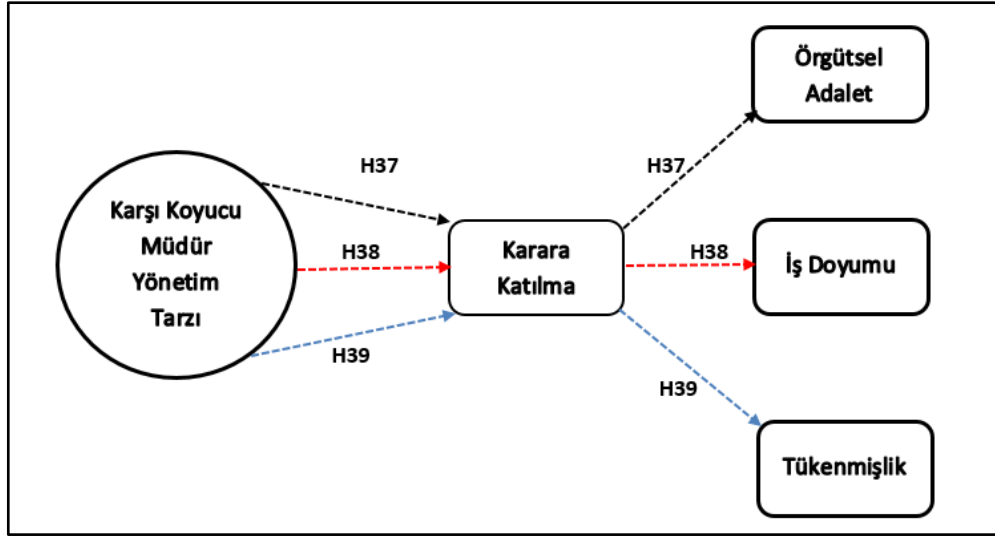
H35: İlgisiz müdür yönetim tarzının öğretmenlerin iş doymumu üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H36: İlgisiz müdür yönetim tarzının öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H36a: İlgisiz müdür yönetim tarzının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H36b: İlgisiz müdür yönetim tarzının kişisel başarı üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H36c: İlgisiz müdür yönetim tarzının duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.



Şekil 9. Karşı Koyucu Müdür Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisine Ait Model

H37: Karşı koyucu müdür yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H38: Karşı koyucu müdür yönetim tarzının öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H39: Karşı koyucu müdür yönetim tarzının öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H39a: Karşı koyucu müdür yönetim tarzının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H39b: Karşı koyucu müdür yönetim tarzının kişisel başarı üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

H39c: Karşı koyucu müdür yönetim tarzının duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır.

1.4. Sayıtlar

1. Araştırmada kullanılan ölçekler, ortaöğretimde görevli öğretmenlerin algılarını belirlemek için yeterlidir.
2. Araştırmada görüş bildiren öğretmenler ölçek uygulamalarına gönüllü olarak katılmışlardır.
3. Okul müdürlerinin yönetim tarzları, öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri öğretmen algılarına göre belirlenebilir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sonunda elde edilen bulgulara ilişkin genellemeler aşağıda belirtilen sınırlılıklar dâhilinde geçerlidir.

1. Bu araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Mersin il merkezinde bulunan resmi ortaöğretim okullarında görevli bulunan öğretmenler ve bu öğretmenlerin algıları ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın sonuçları öğretmen algılarını ölçmek için kullanılan veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

II. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada kullanılan değişkenler ile ilgili olarak yapılan alanyazı derlemesi sonucunda araştırma modeli ile ilgili olarak kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur.

2.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramı

İnsanların tek başlarına yapamadıkları işleri yaşadıkları topluluktaki diğer bireylerle birlikte yapmak için ortak eyleme geçmesi eşgüdümleme ve örgütlenme kavramlarını karşımıza çıkarmaktadır. Örgütlenmenin olduğu her yerde bir yönetim kavramı ortaya çıkar. Çünkü ortak bir amaç için bir araya gelmiş bütün toplulukların hedeflerine doğru yürüyebilmesi için yönetilmeye ihtiyacı vardır. Tarihin ilk dönemlerinden itibaren insanların ortak amaçlar için bir araya gelip birlikte eylemde buldukları yadsınamayacak bir gerçektir. Bursalıoğlu (2012b, s.1), tarih boyunca insanların hem yönetmiş hem de yönetilmiş olduğunu ifade etmektedir. İnsanın olduğu her yerde yönetim olgusundan söz etmek mümkündür. Bundan dolayı yönetim ve yöneticiliğin insanlık tarihi kadar eski olgular olduğunu söyleyebiliriz.

Tarih boyunca günümüz teknolojisinin yapmakta zorlanacağı pek çok eserin (mısır piramitleri, çin seddi vb.) yapılması insanların eşgüdüm içerisinde çalıştırılması ile başarılmıştır. Roma, Bizans, Pers, Osmanlı vb. büyük devletlerin uzun yıllar hüküm sürmesi ancak iyi bir şekilde yönetilmiş olmaları ile mümkün olmuştur. Ayrıca Makedon imparatoru Büyük İskender'in dünyanın büyük bir kısmını feth edecek ordular kurması, Abbasi halifesi Ömer bin Abdulaziz'in göstermiş olduğu adil yönetim ile yıllar sonra bile "Ömer'in adaleti" kavramının hâlâ kullanılıyor olması ve Alman kralı Büyük Frederick'in kurmuş olduğu askeri sistem tarihsel anlamda etkili yönetim örnekleri olarak görülebilir. Bu örneklerin yanı sıra; Yönetim sistemleri ve yöneticilerin göstermeleri

gereken yönetim tarzları tarih boyunca pek çok esere (Nizamü'l Mülk, 2009; İbni-Haldun, 2009; Machiavelli, 2010; Beydebâ, 2011) konu olmuştur.

Bursalıoğlu (2012b), yöneticilik alanında yazılmış olan eski eserlerin yöneticilere verdikleri öğütleri altı başlık altında toplamıştır (s.4-5):

- Yönetimde akıl ve akıllı adamlar birinci derecede etkindir.
- İyilik akla paralel görülmüştür. Yönetim, politika ve ahlak karışımı bir temele oturtulmuştur.
- Cesaret, yönetim alanının ekseni olarak kabul edilmiştir.
- En kuvvetli hükümdar ve yöneticiler bile, olumlu davranmak ve karşı gruplarla anlaşmak zorundadırlar.
- Varılmak istenen amacın haklı göstereceği her aracı kullanmak gerekmektedir.
- Danışma, yönetici ve yönetilenler için kaçınılmazdır.

Eşgüdümleme sonucu ortaya çıkan eserler, yönetim ve yönetici davranış tarzları hakkında yazılmış kitaplar ve etkili yönetim örneği gösteren yöneticilerin varlığı, tarih boyunca pek çok yönetim uygulamalarının bulunduğunu göstermektedir. Ancak bu örneklerde görülen yönetim uygulamaları üzerinde bilimsel çalışmalar yapılmamış ve tarihsel süreçte görülen yönetim anlayışları arasında bir bütünlük oluşturulamamıştır. Bundan dolayı tarihte belki de en eski olgulardan olan yönetim, sanayi devrimi sonrası endüstriyel gelişmelere kadar bir bilim olarak değerlendirilmemiştir.

Endüstri devrimi öncesi toplumlar tarım toplumları olarak adlandırılmaktadır. Buhar gücü ile çalışan makinelerin icadı sonrası makineleşmiş endüstrinin doğuşu ile birlikte sanayi toplumuna geçiş olmuştur. Makineleşmenin gelişimi küçük üretim birimlerinin yerlerini büyük fabrikalara bırakmalarına neden olmuştur (Eren, 2015, s.9). Büyük üretim merkezlerinin kurulmasını müteakip, bunların verimliliği üzerinde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgütte verimlilik üzerine yapılan çalışmalar, dikkatin yönetim ve yöneticilere yoğunlaşmasına neden olmuştur. Yöneticilerin sergiledikleri yönetsel davranışlardan algılanan yönetim tarzlarını belirlediği düşünülmektedir. Ayrıca algılanan yönetim tarzları ile çalışanların örgütlerine karşı oluşan algı ve tutumlarının bir birleriyle yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu

bağlamda yönetim tarzı, karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik kavramları eğitim örgütleri özelinde irdelenmiştir.

2.2. Yönetim Tarzı

Yönetim, örgütün önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirecek işlerini yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek, eyleme geçirme sürecidir. Bu örgütlenme, eşgüdümleme ve eyleme geçirme biçimi, örgütten örgütte farklılık göstermektedir. Örgütteki diğer bütün değişkenler eşit olsa bile örgütün başında bulunan yöneticinin yönetim tarzı işlemlerin yapılmasında farklılığa neden olur (Başaran, 2008, s.295-296). Yönetim faaliyetlerini yerine getirirken istenilen amaçlara ulaşmak için çeşitli araçlar mevcuttur. Organize etmek, yönetmek, motive etmek ya da öğretmek için tek bir yol yoktur. Yönetim, değişen durumlara karşı dikkatli bir yansıma ve sürekli uyanıklık gerektiren karmaşık bir süreçtir (Hoy ve Miskel, 2010, s.420).

Yönetim alanında sıklıkla kullanılan yönetici ve lider kavramları bazen eş anlamlı bazen de farklı anlamda kullanılmaktadır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel yapı ve yöntemleri kullanan kişidir (Aydın, 2010, s.320). Bunun yanı sıra liderlik bir etkileme gücü olarak kabul edilmektedir (Çelik, 2012, s.1). Yönetici yasal olarak örgütün başına atanan kişidir. Yasal olarak atanmış olmak kişilere işi yapma ve yaptırma hakkı verir (Başaran, 2008, s.296).

Yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Lider ise grup üyelerinin beklentilerini karşılar. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Lider ise izleyenlerin ihtiyaçlarını önceller (Çelik, 2012, s.3). Yönetici yasal ve makam yetkisinden başka ödül, zorlama, ceza ve uzmanlık gücünü de kullanarak etkisini artırır (Başaran, 2008, s.300). Yönetici davranışlarının iki temel boyutunu yapıyı kurmak ve anlayış göstermek olarak ifade eden Bursalıoğlu (2012a, s.178), davranışların öğrenilebileceğini ve değiştirilebileceğini belirtmektedir.

Balcı'ya (2011, s.34) göre karar verme benzeri davranışlar etkili yöneticinin önemli etkenleri olmaktadır. Cammock, Nilekant ve Dakin (1995), etkili ve etkisiz yönetici kavramlarından bahsederken etkili yönetici davranışlarından bir kaçını değişikliği sunmadan önce personele danışmak, olumluluğu belirtmek, destekleyici

olmak ve iyi ilişkiler kurmak şeklinde ifade etmiştir. Etkisiz yöneticilik davranışlarını ise danışmaksızın değişime zorlamak, olumsuzluğu belirtmek, destek vermemek, temasta bulunmamak olarak belirtmiştir.

Yönetim tarzının, yöneticinin sergilediği yönetsel davranışlar çerçevesinde ortaya çıktığı düşünülmektedir. Yöneticilik davranışının türünü belirleyen ve şekillendiren en önemli etmen ise yöneticinin yetkiyi kullanım tarzıdır (Terzi ve Kurt, 2005). Likert tarafından geliştirilen Sistem 4 yaklaşımı yönetici tarzları hakkında önemli bilgiler barındırmaktadır. Rensis Likert, etkin olan ve etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörleri araştırmış ve yönetici davranışlarını Sistem 1’den Sistem 4’e doğru istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak sınıflandırmıştır (Likert, 1961).

Robert R. Blake ve Jane S. Mouton, geliştirdikleri yönetim gözeneği modelinde, yöneticilerin, görev yönelimli “*işe ağırlık veren otoriter yönetim tarzı*” ile insan yönelimli “*insan unsuruna ağırlık veren yönetim tarzı*” arasında değişik yönetim tarzları gösterdiklerini ifade etmektedir. Söz konusu iki uç arasında, “*orta yol politikası güden yönetim tarzı*”, “*serbest bırakıcı yönetim tarzı*” ve “*demokratik ve katılımcı yönetim tarzı*” gibi yönetim tarzları bulunmaktadır (Blake ve Mouton, 1964).

Başaran (2008) ise, otokratikten demokratik yönetim biçimlerine doğru yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri olmak üzere dördü bir sınıflandırma yapmıştır. Ona göre; yönetim tarzının, yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi olması çalışanların yeni davranışlar kazanmasına ve var olan davranışlarını değiştirmelerine yol açar (s.295).

Örgütler çalışan ihtiyaçlarını doyuracak şekilde düzenlendiğinde, çalışanlar daha uyumlu, güvenli ve huzurlu olacaklardır (Ada, 2014, s.146). Yönetim tarzı ve bu tarzın sınırları içerisinde ast yöneticilerin yönetim tarzı, çalışanların örgütsel davranışlarının oluşmasında en önemli etkidir (Başaran, 2008, s.295). Demokratik, katılımcı, işbirlikli vb. çalışanların fikir ve düşüncelerine önem veren yönetici davranışlarının çalışanların algı ve tutumları üzerinde olumlu etkiler meydana getirmesi beklenmektedir. Bunun tam tersi olarak otokratik, ilgisiz ve karşı koyucu yönetici davranışlarının bu algı ve tutumları olumsuz etkilemesi kaçınılmaz görünmektedir.

Ada (2014, s.146) yönetimde çalışan tutumlarına etki eden faktörleri ihtiyaçlar ve işle ilgili beklentiler olarak açıklamaktadır. Yöneticinin yetkilerini astlarıyla paylaşmadığı bir örgüt yoktur. Ancak kimi yönetici bu paylaşımı yoğun yapar kimi ise daha az yapar. Yönetici ile çalışanlar arasında hiyerarşik olarak fazla kişinin bulunmadığı durumlarda yüz yüze görüşme olanağı fazla olduğundan karara katılma imkânı artar. Tepe yönetici ile çalışan arasında yönetici sayısının artması ise çalışanların yönetime katılmalarını engeller (Başaran, 2008, s.296-298). Yönetici, çalışanların kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulardaki kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan içtenlikli güvenini sergiler ve daha sağlıklı bir karar almayı olanaklı kılar (Aydın, 2010, s.323). Otoriter bir yönetici ise astlarına, ne yapmaları gerektiğini açık bir biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar (Ada, 2014, s.150). Bu tür bir yönetim tarzında çalışanın karar ve uygulama sürecine etkide bulunması söz konusu değildir.

Liderliği güç ve etki yoluyla yönlendirme olarak tanımlayan Çelik (2012), formal ve informal liderlik ayrımı yapmakta olup okul yöneticisini formel lider olarak değerlendirmektedir (s.3). Atama yoluyla okul yönetiminin başına gelen okul müdürü, lider olmak için önemli bir fırsat ele geçirmiş olur (Üstüner, 2016). Ancak bu fırsatı ele geçirmiş olması okul müdürünü lider yapmaz. “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” sloganı ile öğretmenin her görevi kabul edeceği öngörülmüştür. Öğretmenlikten yöneticiliğe terfi ettirilen bir öğretmen bu makamı doldurabilecek yetkinlikte olsa bile her an tekrar öğretmenliğe atanabilmektedir (Bursalıoğlu, 2012a, s.197).

Hiç şüphesiz ki müdürün okulda lider olması için çalışanları etkilemeye yönelik olarak yapması gereken bazı eylemler de bulunmaktadır. Okulun toplam performansı, her şeyden önce, okul içinde çalışan insanların performansına bağlıdır. Böylece okul müdürü, öncelikle okulun amaçlarının gerçekleşebilmesi için diğer insanların sahip oldukları bedensel ve zihinsel güçlerin yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişi olmalıdır (Şişman, 2002, s.136). Bunun yanı sıra müdürün öğretmenlere bazı yetkileri devretmesi, okul müdürünün onlardan istediği vizyonu gerçekleştirmelerine yardımcı olacaktır (Celep, 2004, s.137).

Makamda bulunan yöneticiden beklenen davranış yöneticinin rolünü belirler. Okul yöneticisinin rolünü ise görevleri belirler (Bursalıoğlu, 2012a, s.197-200). Okul

yöneticisi, okulundaki eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine katkıda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadır (Arlı, 2007).

Okul müdürü bürokratik otoritesini başlangıç olarak kullanmaya gereksinim duyabilir, ancak bunu sürekli ve çok gerekli olmadıkça kullanmamalıdır (Celep, 2004, s.138). Okul yöneticisi sahip olduğu teknik, eğitimsel ve yönetsel yeterliklerini kullanarak etkili bir yöneticilik sergilemelidir. Yöneticilerin sahip olduğu kişisel nitelikler, yeterlikler, değer yargıları, yönetim becerileri ve üstlendikleri roller örgütlerin de uygulamakta oldukları yönetim biçimlerini etkilemektedir (Arlı, 2007).

Okul müdürlerinin çalışanların, öğrencilerin ve velilerin ihtiyaç ve beklentilerini merkeze alan bir anlayışla okulu yönetmeleri beklenmektedir (Can, 2002). Okul yöneticileri, öğretmenleri güdülemek, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmek, kendilerini okula adanmalarını sağlamak ve eğitim öğretim sürecini geliştirmek için yetkilerini kullanmalıdırlar (Akçay, 2003). Yönetim tarzının çalışanlar üzerinde önemli etkileri vardır. Eğitim hizmetini üreten temel sistem olan okulun yöneticisi, çalışanlarının işten doyumlarını sağlayarak daha etkili çalışabilir (Başaran, 1996, s.14). Yönetim tarzı çalışanların iş doyumunu, örgütsel verimliliği, motivasyonu, örgütsel bağlılığının yanı sıra okul iklimi ve kültürünü olumlu ve olumsuz yönde etkileyecektir (Dick ve Metcalfe, 2001).

Araştırmanın bu bölümünde uygulama aşamasında karşılaşılan belli başlı yönetim tarzlarından Demokratik ve Katılımcı, İşbirlikli, Otoriter, İlgisiz ve Karşı Koyucu Yönetim Tarzı olmak üzere beş yönetim tarzı işlenmiştir.

2.2.1. Demokratik ve Katılımcı Yönetim Tarzı

Demokratik yönetim, insan ilişkilerini örgütsel yaşamda öncelleyen neo-klasik yönetim ile birlikte öne çıkmıştır. Bu yönetim tarzını kullanan yönetici, kendi fikirlerinin yanı sıra çalışanların fikirlerine de önem verir. Bu tarz yönetici, çalışanların katıldıkları kararları destekleyeceklerini ve bununla birlikte örgütsel etkililik ve verimliliğin yükseleceğine inanır (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011). Çalışanların karar verme sürecinin parçası olmalarını teşvik eden katılımcı tarz, onları kendilerini etkileyen her konu

hakkında bilgilendirir, karar verme ve problem çözüme sorumluluklarını paylaşır (Ogunola, Kalejaiye ve Abrifor, 2013). Cem (1971), katımlı ve demokratik yönetim tarzlarının aynı yönetim tarzı olduğunu ifade etmektedir. Ona göre bu yönetim tarzı, insanı bir üretim aracı olarak gören otoriter yönetim tarzı ile örgüt hedeflerini ön planda tutmayan ve sadece insanı öncelleyen yönetim tarzlarından ayrılmaktadır. Bu tarz yönetimde çalışanlar, örgütün hedeflerine işbirliği içinde olumlu yönde katkı sunar. Bu yönetim tarzının en belirgin özelliği, ekip çalışması ve ruhudur.

Demokratik katılımcı yönetim tarzında, yöneticiler çalışanların kararlara katılmasını ve fikirlerini paylaşmasını bekler. Çalışanların düşünceleri alındıktan sonra kararı son olarak yönetici verir. Buradaki amaçlardan biri de çalışanların yönetici özelliklerinden faydalanmaktır (Yörük ve Dündar, 2011). Demokratik yönetici, çalışanların kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olmak için planlar geliştirir, çalışanları hedef belirlemeye ve başarıya teşvik eder. Ayrıca bu tarz bir yönetim, çalışanlara kişisel gelişim ve iş doyumunu duygusu geliştirmeleri için fırsatlar sunar (Ogunola ve diğerleri, 2013).

Demokratik yönetim tarzını benimseyen yöneticinin çalışanlara güveni yüksektir. Bundan dolayı örgütte kararlar yönetici ile çalışan tarafından işbirliği içinde alınır (Argon ve Dilekçi, 2014). Demokratik yönetim tarzındaki yöneticiler, güçlerini yetkilerinden aldıkları kadar çalışanlarından da alırlar. Ayrıca otoriter yöneticilerin aksine iş doyumunu yükseltir, iş gücü devrini ve devamsızlığı düşürürler. Bunun en önemli nedeni çalışanlarına insan gibi davranmalarındır (Güney, 1997).

Ancak, demokratik yönetim tarzının olumsuz bazı yönleri de bulunmaktadır. Büyük örgütlerde, karar sürecine katılan kişilerin fazlalığı sebebiyle, sürecin uzaması sistemi yavaşlatabilir. Bundan dolayı acil durumlarda karar almak gerekiyorsa bu yönetim tarzının örgütü sekteye uğratacağı düşünülmektedir (Batmaz, 2012). Demokratik yönetim tarzının acil kriz dönemleri dışında kullanılması akla daha yatkın görünmektedir. Burada da yönetici yetkinliği ön plana çıkacaktır.

Okul müdürünün öğretmenlere güven duyması, onların karar alma mekanizmasına katılmalarına olanak tanınması, eleştirileri dinleyip önemsemesi, öğretmenlerle birlikte amaçlar belirlemesi, birlikte karar alması, bilgiyi paylaşması,

iletişimi ve sorunları önemsemesi, eleştirel değil yapıcı davranışlar sergilemesi demokratik yönetim tarzı benimsediğinin göstergesi sayılabilir (Üstüner, 2016). Demokratik katılımcı yönetim tarzı benimseyen okul müdürü, ortak akıldan yararlanmayı esas alarak alınan kararların uygulanabilirliğini artırabilir.

2.2.2. İşbirlikli Yönetim Tarzı

İşbirlikli yönetim tarzında, örgütsel davranış konusunda yönetici ile çalışan arasında herhangi bir ayırım bulunmamaktadır. Görevlerinde uzmanlık sahibi çalışanların bulunduğu örgütlerde uygulanabilecek bir yönetim tarzıdır (Başaran, 2008, s.308). Bu açıdan düşünüldüğünde bilimsel yetkinlik sahibi olan öğretmenlerin görev yaptığı okullar, işbirlikli bir yönetim tarzının uygulanması açısından uygun örgütler olarak görülmektedir.

İşbirlikli yönetim tarzına göre, görev yaptığı alanda bilimsel olarak kendini yetiştirmiş çalışanların, öz-yönetim yeterliliğine ulaştığı düşünülür. Yönetimin görevi, çalışanları ilke ve kurallar içerisinde boğulmalarını sağlamak değil, onlara işlerini rahat bir şekilde yapabilecekleri bir ortam hazırlamaktır. Bu seviyeye çıkmış çalışanlar, yaptıkları işlerde gerekli ilke ve kuralları kendileri belirleyebilir (Başaran, 2008, s.308). Büyük örgütsel yapılarda çalışanların ilke ve kural belirlemeleri kolay değildir. Ancak daha küçük örgüt ve yapılarda çalışanlar ilgili prosedürleri belirleyebilirler. Ayrıca okul gibi yönetsel açıdan genel kuralları merkezi otorite tarafından belirlenen örgütlerde, okul müdürü öğretmenler arasından seçilmiş ve atanmış kişi olarak uygulama ile ilgili olarak aldığı kararları öğretmenlerle birlikte alarak işbirlikli yönetim sergileyebilir.

İşbirlikli yönetim tarzına göre, hedefleri birlikte belirleyen çalışanlar, bu hedeflere ulaşmak için gerekli bütün çabayı sergilerler ve katkılarını en üst düzeye çıkarırlar. Bu yönetim tarzı, daha çok takım çalışmalarında uygulanmaya uygundur. Takımda, üyeler tarafından seçilen veya tepe yönetici tarafından atanmış bir takım lideri bulunur. Burada her çalışan, takım çalışmasının gerektirdiği görev ve sorumluluğu gönüllü olarak üstlenir ve katkısını en üst seviyeye çıkarır. Otokratik yönetim tarzında uygulanan ödül ve ceza bu yönetim tarzında, başarı ve başarısızlık olarak karşılık bulur (Başaran, 2008, s.309).

Üstüner'e (2016) göre, işbirlikli bir yönetim sergilemek isteyen okul müdürünün, öğretmenlerle işbirliği yaparak sorunları çözmeye çalışması, ortaya çıkacak başarının birkaç kişinin veya bir grubun değil bütün öğretmenlerin olduğuna inanması, öğretmenlerin yardımına ihtiyaç duyduğunda bunu istemekten çekinmemesi, birlikte çalışmayı teşvik etmesi, öğretmenlerin yeteneklerinin farkına varmasına yardımcı olması, öğretmenlerin kişisel gelişimine önem vermesi, başarı için öğretmenlere gerekli desteği vermesi, başarı durumunda öğretmenleri takdir etmekten çekinmemesi benzeri davranışlar sergilemesi gerekmektedir.

2.2.3. Otoriter Yönetim Tarzı

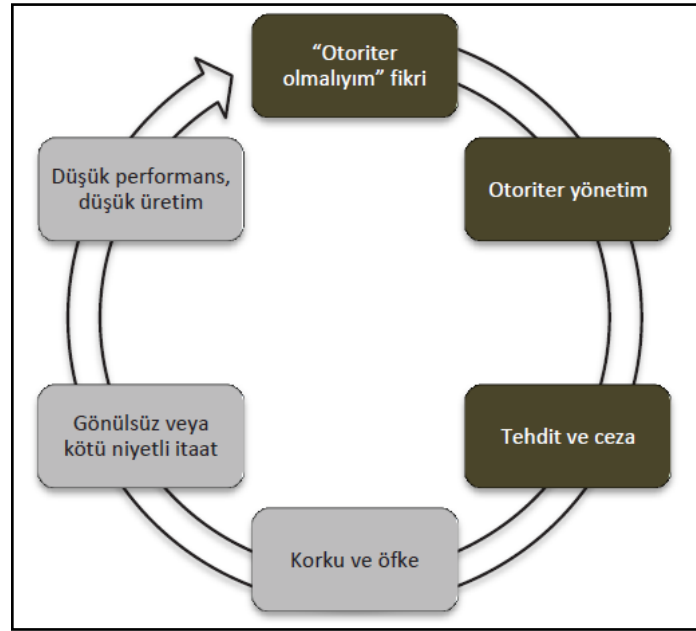
Otoriter yönetim tarzı, genel olarak klasik yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Yönetici olabildiğince fazla güç kullanır ve mümkün olduğunca kararları kendisi alır. Otoriter yönetim tarzının temel varsayımı, çalışanların imkanlar el verse bile örgüte katkı sağlayamayacağı veya sağlamak istemeyeceğidir. Otoriter yöneticiler, en üst düzeyde kontrol elde etmek için işi basitleştirmeye çalışırlar. Bütün iş planları merkezileştirilmiştir. Kural ve ilkeler ince detaylara kadar sıkı denetime tabi tutulur. Yönetici, çalışanların fikrini almaz herhangi bir katkı sunmasına izin vermez. Çalışanların herhangi bir açıklama yapmadan sadece talimatları yerine getirmeleri beklenir. Çalışanları motive etmek, yapılandırılmış bir dizi ödül ve ceza sistemi ile sağlanmaya çalışılır (Ogunola ve diğerleri, 2013). Otoriter yönetim tarzında, düşünmek, örgütlemek, planlamak ve karar vermek yöneticilerin görevidir (Güney, 1997).

Gücünü ataerkillikten alan otoriter yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde, yapılan işin diğer örgütlere göre fazla olduğu ancak, kalitenin düşük kaldığı gözlenmiştir (Üstüner, 2016). Yöneticinin gücü, yetkiyi ve sorumluluğu kendinde topladığı ve çalışanlara hiç bir söz hakkı vermediği otoriter yönetim tarzında (Yılmaz, 2016), yöneticinin bütün ilgisi üretim ve verimlilik üzerinedir. Çalışanlara üretime katkıları oranında değer verilir. Çalışandan istenen, üretime en üst seviyede katkıda bulunmasıdır. Bu anlayışta çalışanlar tembellik, gevşeklik ve kayıtsızlık eğilimindedir. Çalışan kendi başına bırakıldığında ve ona iyi davranıldığında, bunu istismar eder (Cem, 1971).

Otoriter yönetimin uygulandığı örgütlerde, hiyerarşik yapının kendine özgü özellikleri ortaya çıkar. Çalışma ilkeleri, kuralları ve yöntemleri tepe yönetici tarafından

konur, çalışanlar ve yapılan işler sıkı sıkıya denetlenir, bir değişim ihtiyacı hissederse bunu tepe yönetim kendisi yapar, çalışan performansı tepe yönetim tarafından belirlenir, örgütsel rollere göre ücreti tepe yönetim belirler, çalışanın özgürlüğü resmi kurallarla sınırlıdır ve atama, yer değiştirme, kariyer fırsatı sağlama tepe yöneticinin görevidir (Başaran, 2008, s.306-307). Yöneticinin kararlarının sorgulanması söz konusu değildir, çünkü otoriter yönetici yanılmazdır, çalışanların yeteneklerinden hiçbir şekilde faydalanılmaz ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri pek mümkün olmaz (Sağır, 2013, s.197).

Otoriter yönetim tarzı benimsenen örgüt çalışanları korku, tedirginlik, önemsizlik ve engellenmişlik duyguları yaşarlar. Gayretle çalışmayı bırakır, pasif olarak emirlere uyar, söylenmeden hiç bir işi yapmaz sadece kendisine söylenenleri yapar (Özgür, 2011). Bunu gören otoriter yönetici, yönetim tarzının etkili olduğunu ve çalışanın kendisinden beklendiği gibi çalıştığını söyler. Bu, kısa vadede doğru olarak kabul edilebilir ancak, zaman içerisinde hiçbir işlem ve uygulamada söz hakkı olmayan çalışan, verim ve performansta büyük düşüş yaşayacaktır. Yaptığı yönetimsel hatanın farkına varamayan otoriter yönetici bu yönetim tarzıyla örgütünü bir kısır döngünün içine sokmuş olur. Aşağıdaki şekilde otoriter bir yöneticinin kısır döngüsü bir şema çerçevesinde Şekil 10'da gösterilmektedir.



Şekil 10. Otoriter Yöneticinin Kısır Döngüsü

Kaynak: Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.

Otoriter yönetim tarzıyla gösterişli bir disiplin ve saygı ortaya çıkabilir. Ancak, çalışanların gerçek saygısı, kendini bütün içtenliğiyle işine vermesi ve işi ile ilgili yeni düşünceler ortaya çıkarması sağlanamaz (Özgür, 2011). Dışardan bakıldığında uyum ve üretkenlik görülebilir ancak, gerçekte güvensizlik, duyarsızlık ve örgütsel dedikodunun kol gezdiği bir örgüt ortamı meydana çıkar.

Üstüner (2016), otoriter okul müdürünün, okulda uygulanacak kural ve ilkelerin oluşturulmasında kararları tek başına aldığını, ilgisinin ödüllendirmeye değil cezalandırmaya dönük olduğunu, okulu korku ile yönetmeye çalıştığını, katı ve emir vererek konuştuğunu, hiyerarşik ilişkilere aşırı önem verdiğini, öğretmenlerden emirlerine mutlak uyum beklediğini, sorgulamadan emirlere mutlak itaat istediğini, ikili ilişkilerde baskın olduğunu, hoşgörüsüz davranışlar sergilediğini ifade etmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde otoriter okul müdürünün resmi yönetmelik ve tüzükleri de arkasına alarak bir korku imparatorluğu kurmaya çalıştığı söylenebilir. Acil kararlar alınması gereken bazı durumlarda okul müdürü otoriter bir şekilde karar alabilir. Ancak öğretmenlerin okulda kararlara katıldığı bir yönetim anlayışı okulun etkili yönetilmesi açısından oldukça önemli görülmektedir.

2.2.4. İlgisiz Yönetim Tarzı

Yöneticinin işe veya üretime ilgi duymadığı ve örgütteki normal bir çalışandan hiç bir farkının olmadığı yönetim tarzıdır. İlgisiz tarzdaki yönetici, görevinin gerektirdiği işleri yapmadığı gibi çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı da duyarsızdır (Eren, 2015, s.444). Bu yönetim tarzı aynı zamanda müdahaleci olmayan tarz olarak da bilinir. Yönetici yön vermediği çalışanlara mümkün olduğu kadar çok özgürlük verir. Çalışanlara tam yetki verilir ve hedef belirlemeleri, karar vermeleri ve sorunları kendi başlarına çözmeleri beklenir. Bu tarz yönetici sorumluluğu reddeder, kararları erteler, geri bildirimde bulunmaz ve takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olmak için çaba harcamaz. Çalışanların gelişimlerine yardımcı olacak hiçbir girişimde de bulunmaz (Ogunola ve diğerleri, 2013).

Örgütteki sorunlardan, kişisel ve duygusal davranışlara müdahale etmekten uzak durmak, bu yönetim tarzının temel politikasıdır. Dışarıdan bakan biri personelin çalıştığını görür. Ancak, personelin örgütün hedeflerine katkısı yok denecek kadar azdır.

Çalışan denetlenmediği ve sorunla karşılaştığında sorunları çözülmediği için verimi düşük olur (Cem, 1971). Yönetici, çalışanların ilgisizliklerine, kararsızlıklarına ve ihtiyaç duyulduğunda ortada olmamalarına karşı ilgisizdir. Bu yönetici örgütte etkisiz eleman olarak görünmektedir (Sağır, 2013, s.198). Böyle bir yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde, yöneticinin başıboşluğuyla beraber örgütsel işlem ve uygulamada da başıboş bir durum oluşur. Örgüt çalışanları sorumluluk ve işlerinde uzmanlık sahibi ise yöneticisiz veya ilgisiz yöneticiyle örgüt iyi bir şekilde işleyebilir. Ancak bu bir anlamda tamamen örgütün şansına kalmış bir durumdur. Çünkü bütün örgüt çalışanlarının yüksek sorumluluk sahibi ileri uzmanlık seviyesine sahip olması hayatın olağan akışında gerçekleşmesi muhtemel bir durum değildir.

Üstüner (2016), ilgisiz okul müdürünün, öğretmen ve okulun sorunlarını görmezden gelmesi, işini iyi yapan veya yapmayan öğretmen ayrımı yapmaması, karşılaşılan problemleri görmezden gelmesi ve çözümü sürekli ertelemesi, okulda neler olduğuyla ilgilenmemesi benzeri davranışlar sergilediğini ifade etmektedir. Okullar, öğretmenlerin alanlarında uzman ve belli bir eğitim seviyesinin üzerinde olmasından dolayı belki de bu tarz bir yönetimden en az etkilenecek olan kurumlardır. Eğitim-öğretim ile ilgili sınıf içinde yapılan uygulamalar daha çok öğretmene bağlı olsa da okulun yönetsel anlamda işleyişine ilgisiz kalan müdürün görev yaptığı okullarda sürekli olarak aksaklıkların baş göstermesi kaçınılmaz olacaktır.

2.2.5. Karşı Koyucu Yönetim Tarzı

Örgütlerde yöneticiler, örgütün faydasını göz önüne alarak sürekli olarak yapılanları desteklemezler. Bazen de yapılmak istenenlere engel olurlar. Bazı yöneticiler, sorunun çözümünün çok zor olduğu algısını yaratmak için bile olsa çalışanlardan gelen fikirlere karşı koyarlar. Shaw (1981), yöneticilerin örgütte yapılacak işlere karşı çıkma ve işleri zorlaştırmasının altında çalışanlara yönelik şüphe ve güvensizliğin bulunabileceğini ifade etmekte olup şüpheli, evhamlı, tedirgin, güven duymayan kişiliklerin çalışanların çaba ve girişimlerini engellemeye çalıştıklarını belirtmektedir (Akt. Üstüner, 2016). Bazı yöneticiler özellikle kendi kurdukları düzenin bozulmasını istemezler veya yeniliği kötü birşeymiş gibi görürler. Bundan dolayı alttan gelen fikirlere karşı direnç gösterirler.

Eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde, okulların değişime karşı direnen rgter oldukları söylenebilir. Yöneticiler genel olarak yapılan yanlışlıkları gördükleri halde bu yanlışlıkları düzeltmek için uğraşmazlar. Kendilerinin düzeltmediği konularda öğretmenlerden bir fikir geldiğinde müdürün buna karşı çıkması olası bir durumdur. stner (2016), okul müdürlerinin kurdukları düzenin bozulmasını istememeleri, yeniliklere karşı çıkmaları, resmi izleklerin dışına çıkmamaları, alışıla gelmiş alışkanlıklarını takip etmeleri, öğretmenlere karşı çatışmacı olmaları, diğer okul müdürlerinin eylemlerini takip etmeleri ve atacakları her adımda bir sorunla karşılaşakmış gibi davranmalarını karşı koyucu yönetim tarzı benimseyen yönetici davranışlarına örnek olarak gösterilebileceğini ifade etmektedir.

Okulda bir eğitim lideri olması beklenen okul müdürünün, öğretmenlere karşı otoriter, ilgisiz veya karşı koyucu olarak değil onları kararlara katan demokratik ve işbirlikli bir yönetim tarzı benimsemesi beklenmektedir. Okul müdürünün görevi çözümsüzlük üretmek, ilgisiz kalmak ve emir vermek değil, problemleri ozmek, kararları öğretmenlerle paylaşmak ve onlardan gelen fikirleri önemsemek olmalıdır. Müdür, kendi yönetim tarzının okuldaki eğitim ve öğretimin kalitesini doğrudan etkileyeceğini unutmamalıdır.

2.3. Karar Verme Süreci

Klasik yönetim kuramcılarından olan Henry Fayol yönetim süreçlerini, planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme; Gulick ise planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, bilgi verme ve btçeleme olarak ele almıştır. Fayol ve Gulick tarafından yapılan sınıflandırmada karar verme sürecinin ihmal edildiği görülmektedir. Gregg tarafından yapılan sınıflandırma ise karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme şeklinde-dir (Aydın, 2010, s.126). Yönetim sürecinin karar eylemi ile başladığı düşünüldüğünde Gregg tarafından yapılan sınıflandırmanın yönetim süreci unsurlarını geniş lde kapsadığı söylenebilir.

Ada ve Baysal (2012, s.80), karar verme kavramının 1930’larda başlayan “katılmalı yönetim” kavramı ile yönetim bilimi alanyazınında yer almaya başladığını

ifade etmektedir. Karar verme bütün yönetim süreçlerinde karşılaşılan ve bu sürecin her aşaması ile çok yakından ilişkili olan bir kavramdır. Kondakçı ve Zayim'e (2013, s.14) göre; karar verme her ne kadar diğer süreçlerden bağımsız olarak kavramsallaştırılsa da aslında örgütteki bütün süreç ve faaliyetlerin temelinde yer alan bir süreci ifade etmektedir. Örgütün varlığını sürdürmesi bir anlamda yönetim kademesinin doğru ve verimli kararlar almasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2012a, s.80).

Yönetim süreci nasıl ki karar verme ile başlıyorsa bahsedilen her bir süreç de kendi içinde karar verme süreci ile başlamaktadır. Yönetim süreçlerini temelde karar süreci olarak değerlendiren Bursalıoğlu (2012a), diğer bütün süreçlerin ekseni olan karar sürecini, yönetimin kalbi olarak tanımlamaktadır (s.80). Aydın'a göre, karar verme yönetimin özü ve esasıdır (Aydın, 2010, s.126).

Karar verme bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanır (Aydın, 2010, s.126). Başaran (1996, s.30), karar verme ve sorun çözmeyi aynı sürece verilmiş farklı isimler olarak değerlendirmektedir. Ancak karar verme işlemi için ortada mutlaka bir sorunun olması gerekmemektedir. Herhangi bir eylemde bulunup bulunmamak konusunda örgüt içerisinde karar verme durumları ile karşılaşabiliriz. Buna paralel olarak karar verme bir eyleme yol açan farklı seçeneklerden birini ya da bir kaçını tercih etmek olarak tanımlanabilir (Ada ve Baysal, 2012, s.80; Yıldırım, 2014, s.104).

Okullar, eğitim sisteminin hem bir alt sistemi hem de temel sistemidir. Sistem içinde alınan tüm karar ve kararın gerektirdiği etkinlikler okul aracılığıyla dış çevreye yansıtılmaktadır (Yavuz, 2004). Dolayısıyla okulda iş ve işlemlerin yürütülme biçimi, dış paydaşların eğitim sistemi hakkındaki fikirlerinin oluşmasındaki temel etkidir. Bundan dolayı okulların nasıl yönetildiği ve karar verme süreçleri her zaman ilgi odağı olmuştur.

Tüm diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de sürekli bir şekilde karar verme gereksinimi vardır. Okul yöneticisinin karar süreci bağlamında yapması gereken ilk girişim, okulu etkileyen her bir unsuru karar organı olarak görmek ve kabul etmektir (Bursalıoğlu, 2012a, s.82). Aydın'ın (2013, s.114) ifade ettiği gibi, sadece yöneticiler değil aynı zamanda diğer tüm paydaşlar da örgütsel nitelikte karar verme durumunda kalabilirler.

Karar verme, basit olarak seçeneklerden birini seçmek olarak değerlendirilemez. Bir eylemde bulunma ihtiyacının ortaya çıkmasıyla başlayan süreç, konu hakkında bilgi toplama, seçenekler belirleme, bunların arasından seçim yapma ve seçeneğin uygulanmasını müteakip değerlendirilmesini içeren geniş kapsamlı ve birleşik bir süreçtir. Bu süreç yöneticinin tek başına baş etmesinden ziyade çalışanlar ile birlikte başa çıkabileceği bir süreç olarak kabul edilmektedir. Çalışanlarla birlikte bu süreci yönetmek ise karşımıza karara katılma kavramını çıkarmaktadır.

2.3.1. Karara Katılma

Simon'a göre örgütsel kararların etkililiği bu kararların ussallığının artırılması ile üst düzeye çıkarılabilir. İnsan ussallığının sınırlı olması yönetim kuramına gereksinimi ortaya çıkarmaktadır (Aydın, 2010, s.127). Bireyin sahip olduğu bu sınırlı ussallıktan kurtulmak için ortak akıl ön plana çıkmakta ve birlikte karar verme ile birlikte "birlikte yönetme" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Yönetimde kararları birlikte alma kavramı işbirlikli bir yönetim anlayışına işaret etmekte olup bu tür yönetimin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların karara katılması ile birlikte daha ussal ve rasyonel kararların alınması beklenmektedir. Gregg'e (1957) göre, karar vermeye personelin katılımı, karar verme yetkisinin aktarılması değil paylaşılması anlamına gelmektedir (Akt. Memişoğlu, 2013, s.132). Kararın alındığı ortamda bulunmak veya karar ile ilgili bilgilendirilmek karara katılmak anlamına gelmemektedir. Karara katılmak karar verme sürecine etki etmeyi gerektirir.

Yetkinin aktarılması aynı zamanda sorumluluğun da karar sürecine katılanlara aktarılmasını ifade eder. Ancak yetki paylaşımında sorumluluk yöneticidedir. Bundan dolayı alınan kararlar uygulamaya geçilmeden önce özellikle hukuksal anlamda yönetici tarafından değerlendirilmelidir. Hukuksal anlamda yetki yöneticide olsa da kararın niteliğinin artırılması için yapılan çalışmalar katılımcı karar vermenin önemine dikkat çekmiştir.

Karar verme sürecinin daha nitelikli hale getirilmesi amacıyla yapılan çalışmalar, yönetim bilimine "*çalışanların karara katılması*" kavramını getirmiştir. Karar vermede katılımın etkilerini belirlemek için yapılan klasik çalışma, L. Coch ve John R. P. French'in Harwood Üretim Şirketine yaptıkları çalışmadır. Araştırmacılar, çalışanları üç gruba

ayırmıştır. *Birinci* grup, iş yerinde yapılacak değişimlerden sadece haberdar edilmiş, *ikinci* grup, değişimin nedenleri, zorunluluğu ve özellikleri hakkında ayrıntılı bilgilendirilmiş, değişimleri düzenlemeye temsilcileri aracılığı ile katılmaları sağlanmış, *üçüncü* gruba ise değişimin ayrıntılı olarak açıklanmasının yanı sıra, yeni işlerin planlanmasına grup olarak katılmaları sağlanmıştır. Deney süresi sona erdiğinde, katılımın olmadığı birinci grupta üretimin düştüğü, işten ayrılma ve şikayet olaylarının arttığı görülmüştür. Karara katılmalarına olanak verilen ikinci ve üçüncü grupta ise, üretim etkileyici bir şekilde üst düzeylere yükselmiş, işten ayrılma ve şikayetler ise tam olarak sınırlı kalmıştır. Deneyin bu ilk aşamasından kısa bir süre sonra, birinci grup, temsili bir gruba dönüştürülmüş ve bu gruptan da yüksek bir başarı elde edilmiştir (Hoy ve Miskel, 1978, akt. Uras, 1995). Yapılan bu araştırma ile çalışanların karara katılmasının iş başarısını artırıcı bir etkiye sahip olduğu açıkça ortaya koyulmuştur.

Karara katılmanın sağlanması ile daha sağlıklı kararlar alınabilir, verilen kararların anlaşılması ve benimsenmesi daha kolay olur. Benimsenen bu kararlar daha etkili şekilde uygulamaya konulur. Ayrıca karara katılma bireyin örgütsel amaç ve programlarla özdeşleşmesini sağlar (Aydın, 2010, s.130). Bursalioğlu'na (2012a) göre; alınacak bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, kararın alınmasına ne kadar katılırsa, uygulamaya da o kadar katılırlar. Karara katılmaları ne kadar engellenirse, uygulamaya da o kadar karşı çıkma eğiliminde olurlar (s.82). Eğitim örgütlerinde kararlara geniş bir katılımın sağlanması yerinde bir davranıştır (Memişoğlu, 2013, s.132). Karara katılacak olan bireylerin alınacak kararlarla ilgili bilgisi olması düşünülmekte olup bu açıdan düşünüldüğünde öğretmen niteliği özellikle eğitim ile ilgili kararlara katılmak için uygundur.

Karara katılma kavramı tartışılırken kararın niteliğine bakılmalıdır. Politika oluşturmaya yönelik kararlarda bütün paydaşların fikir ileri sürmesi beklenirken politikanın uygulanması yönetimin sorumluluğundadır. Dolayısıyla politikanın uygulanmasına yönelik kararların yönetim tarafından alınması beklenir (Aydın, 2010, s.129). Aslında kararın niteliği bir anlamda kararın kim tarafından alınacağını belirlemeye yönelik önemli bir etkidir.

Hoy ve Miskel (2010), politika oluşturulmasına katkıda bulunma fırsatının öğretmenlerin moralini artırdığını, karara katılmanın, öğretmenlerin iş doyumlarını

olumlu yönde etkilediğini, öğretmenlerin okullarda verilecek bütün kararlara katılma eğiliminde olmadıklarını belirtmektedir (s.323). Öğretmenler bütün kararlara katılmak yerine özellikle kendilerini ilgilendiren kararlara katılmayı daha çok isteyeceklerdir. Benzer şekilde Aydın (2010, s.130) da öğretmenlerin öğretim ve program konularındaki kararlara katılma eğilimini daha fazla gösterdiklerini ifade etmektedir.

Öğretmenler bazı problemlerde yöneticinin karar almasını ve alınan kararın kendisine bildirilmesini isterler. Rutin zamanlarda bu normal bir davranış olarak görülmektedir. Öğretmenlerin katılımı arttıkça karar konularına daha fazla zaman ayırmaları gerekecektir. Ancak, öğretmenler sürekli çalışan ve yoğun bireylerdir (Aydın, 2013, s.137). Bundan dolayı bütün kararlara aktif şekilde katılmak yerine önemli görülen kararlara katılmaları daha uygun görülmektedir.

Grupla alınan kararlar alternatifleri yaratma konusunda daha yaratıcı olur, karara katılan paydaşlar kararı daha kolay benimser, kararlar karar alma sürecine katılanlar tarafından daha kolay anlaşılır, farklı paydaşların kararların zayıf yönlerini bulma ve bunu geliştirme konusunda katkı sağlaması beklenir (Kondakçı ve Zayim, 2013, s.19). Birey kendisinin içinde yer aldığı kararları daha çabuk benimser ve isteyerek uygular. Başkalarının aldığı kararlar tatminsizliğe yol açar (Yıldırım, 2014, s.105).

Her karar yeni bir uygulama biçimini de beraberinde getirir. Çalışanlar bu kararları yeterince bilmezlerse kararların etkili uygulanma şansı azalır. Eksik bilgiler dedikoduya neden olur ve amaçtan uzaklaşabilir (Yıldırım, 2014, s.105). Bundan dolayı çalışanların karar sürecinden haberdar olması örgütte amaçların gerçekleşmesinde önemli görülmektedir.

Ancak grupla karar alma her zaman olumlu sonuçlar doğurmayacaktır. Karar, katılan öğretmene katkı sağlamıyorsa öğretmen bunu ek bir iş yükü olarak görebilir. Ayrıca öğretmenler motivasyon düşüklüğü ve sorumluluktan kaçınmaktan dolayı karara katılmak istemeyebilirler. Bu durumlar karar sürecini olumsuz etkileyebilir. Ayrıca Hoy ve Miskel'in (2010), ifade ettiği gibi eleştiri ortamının olmadığı aşırı uyumlu gruplarda benzer düşünceler çoğalır ve bu durum tekdüzeliğe neden olur (s.331).

2.3.1.1. Kabul Alanı

Katılımcı karar verme konusundan bahsedilirken genellikle herkesin her karara katılacağı varsayımı üzerinde durulur. Ancak bu durum işlevsel olmadığı gibi istenilir de değildir (Aydın, 2013, s.140). Çalışanların ne tür karara katılması gerektiğini, kararı paylaşma modeli ile açıklayan Edwin M. Bridges, karara katılmanın koşullarını araştırmıştır.

Örgütsel yaşamda sürekli olarak belirli kararlarla karşılaşan astlar, konu ile ilgileri olmadığı bazı kararları sorgulamadan kabul ederler. Barnard, bilinçli sorgulama yapılmadan alınan kararların kabul edilmesini ilgisizlik alanı olarak tanımlamaktadır. Simon ise kabul alanı kavramını kullanmaktadır. Adına ister ilgisizlik alanı ister kabul alanı densen bu kavram, astların hangi durumlarda karar verme sürecine dahil olacaklarını belirlemede oldukça önemli görülmektedir (Hoy ve Miskel, 2010, s.324). Mevcut çalışmada bu kavramdan bahsedilirken kabul alanı kavramı kullanılacaktır.

Kabul alanı, çalışanların yöneticiden gelen emir ve kararları tartışmasız kabul etmeye hazır olduğu konuları içermektedir. Kabul alanı dendiğinde uygunluk ve uzmanlık kavramları karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2010, s.131). Uygunluk, çalışanların verilecek karar konusunda çıkarlarının olup olmaması ile ilgilidir. Çalışanların çıkarları varsa katılıma ilgi yüksek olmaktadır (Aydın, 2013, s.140). Çıkarları yoksa çalışanlar bu konuda umursamaz olacaklardır ve yöneticiler tarafından yönlendirilmeleri kolay olacaktır. Ancak çalışanların bireysel çıkarlarının bulunduğu durumlarda karara katılmaları kararın niteliğini artıracaktır.

Uzmanlık kavramı ise çalışanların karar vermeyi gerektiren konuda yeterli bilgi ve yeterliğe sahip olup olmamaları ile ilgilidir. Uzmanlık ve yeterlikleri olmayan konularda karar sürecine katılmak çalışanlarda gerilim yaratacaktır (Aydın, 2013, s.141). Problem durumu ile ilgili katkı sunacak bilgi ve birikime sahip olan çalışanın karar verme sürecine katılması gerekmektedir. Çünkü söz konusu karar açık şekilde çalışanın kabul alanı dışında olacaktır.

Karar verilecek konuda çalışanın bireysel çıkarı yoksa yani çalışan için karar uygun değilse veya konu hakkında çalışanın yeterli bilgisi yoksa yani yeterli uzmanlığı yoksa söz konusu karar, çalışanın kabul alanının içerisinde ve çalışanın bu karara

katılması engellenmelidir. Çalışanlar da genel olarak kabul alanları içerisinde kalan kararlara katılmak istemeyeceklerdir (Aydın, 2010, s.132).

Bridges, ortak karar verme konusunda iki önerme ileri sürmektedir. *Birincisi*, çalışanlar kabul alanlarına giren konularda karar verme sürecine katıldıklarında katılımın etkisi sınırlı olmaktadır. *İkincisi* ise, kabul alanları dışında kalan konularda karar verme sürecine katıldıklarında katılımın etkisi daha fazla olacaktır (Hoy ve Miskel, 2010, s.324). Bu iki önermeye göre, kararın niteliğini artırmak için çalışanların kabul alanlarının dışında olan konularda karara katılmalarını sağlamak gerekmektedir.

Çalışanın çıkarının olduğu ancak bilgisinin olmadığı veya bilgisinin olduğu ancak çıkarının olmadığı marjinal durumlar bulunmaktadır. Çalışanın hem bilgisi hem de çıkarı yoksa karar sürecinin dışında tutulmalıdır. Ancak bilgisi veya çıkarından biri var diğeri yoksa duruma göre karara katılıp katılmayacaklarına karar verilmelidir (Aydın, 2010, s.141; Hoy ve Miskel, 2010, s.325). Çalışanların hangi durumlarda karar verme sürecine dahil edileceği aslında yöneticinin karar vermesi gereken önemli bir konudur. Doğru bir şekilde ilgisi ve bilgisi olan çalışanları tespit edip bunların karara katılmalarını sağlayan yöneticilerin kararın niteliğini artırması beklenen bir durumdur.

2.3.1.2. Karar Verme Yapıları

Yönetici tarafından kimlerin karar verme sürecine katılacağına gerekliliğini tespit edilmesi ile birlikte bu sürecin nasıl işleyeceği, önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda Hoy ve Tarter (2003) beş karar verme yapısı önermektedir (Hoy ve Miskel, 2010, s.326-328);

Grup oybirliği; yönetici, katılımcıları karar verme sürecine dahil eder ve grup kararını verir. Bütün çalışanlar eşit haklara sahiptir ve karar verilmeden önce oybirliği gerekir. Bu karar yapısında yönetici, bütünleştirici rol oynayarak farklı pozisyonları birleştirir ve oybirliğini sağlar.

Grup çoğunluğu; yönetici, katılımcıları karar verme sürecine dahil eder ve grup çoğunluğa göre kararını verir. Azınlığın haklarını koruyucu açık bir iletişimin olduğu parlamenter rol'de açık tartışma ortamları geliştirilir ve grup tartışmaları desteklenir.

Gruba danışma; bütün çalışanların fikrini alan yönetici, önerilerin sonuçları için tartışma ortamı sağlar ancak sonuçta kararı kendi verir. Eğitimci rolünde olan yönetici, konuların açık bir şekilde tartışıldığı karar verme yapısında, konuların sınırlılıkları ve imkânlarını anlatarak değişime karşı direnci azaltır ve kararın kabulünü sağlar.

Bireysel danışma; yönetici, katkısı olacak çalışanlara bireysel olarak danışır. Avukat rolünde olan yönetici kararın niteliğini artırmak için tavsiyeler alır ancak kararı kendi verir.

Tek yanlı karar; yönetici çalışanlara danışmadan ve onları karara katmadan tek yanlı karar veren bir direktördür. Çalışanların ilgi ve bilgisinin olmadığı durumlarda tek yönlü karar veren direktör, verimliliği artırmayı hedeflemektedir.

2.4. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı, hak edene hakkının en dürüst şekilde verilmesi anlamında kullanılmaktadır. Kavramın kökünü oluşturan “adl” sözcüğü İngilizcedeki “justice”in karşılığını oluşturmada olup justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (Sabbagh ve Schmitt, 2016, s.1). Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğünde adalet kavramının;

“Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe”,

“Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme”,

“Bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları” ve “Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” (TDK, 2018) olmak üzere dört farklı tanımla yapılmaktadır.

Batı uygarlığında adalet anlayışının kökenleri, Yahudi-Hıristiyan dini geleneklerinde kişinin hak ettiği iyilik veya kötülüğün Tanrı tarafından verilmesine dayanmaktadır. Bu düşüncenin toplumsal yaşamdaki önemi göz önüne alındığında, bilimsel tarih boyunca adalet kavramının bu denli incelenmesi şaşırtıcı görünmemektedir (Sabbagh and Schmitt, 2016, s.1).

Aristoteles'in *Nicomachean Ethics* ve Plato'nun *Cumhuriyet* gibi klasik Yunan felsefesinde bulunan ufuk açıcı akademik eserler, daha sonra sosyal bilimler ve felsefenin temel direkleri haline gelmiştir. Bu eserler Karl Marx, Thomas Hobbes ve John Stuart Mill gibi akademisyenleri, adil bir toplum oluşturmak için gerekli toplumsal düzenlemeler hakkında fikir geliştirmeye teşvik etmiştir (Sabbagh and Schmitt, 2016, s.1). Hobbes'un, insanların yaptıkları anlaşma yasalarına uymaları şeklinde tanımladığı adalet, aydınlanma çağı filozoflarına göre; hukuka ve hukuk kurallarına uygun olandır. Nietzsche ise, insanı diğer hayvanlardan ayıran en temel özelliği söz verme ve bu sözü yerine getirme melekesi olarak tanımlamaktadır. Bu meleke borç-alacak ekseninde ortaya çıkmış olup borçlu-alacaklı ilişkisinin sağlam bir temele oturtulmasını sağlayan yegâne kavram adalet olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan ve Özkoç, 2015, s.146).

Modern toplumda adaletin tesisi görevi toplumsal olarak en güçlü otorite olarak kabul edilen devlet tarafından hukuki kural ve yaptırımlar ile güvence altına alınarak korunmaktadır. Ancak örgütsel adalet kavramı genel adalet anlayışından farklılık göstermektedir. Örgütsel yaşamda çalışanların sahip olduğu bazı haklar devlet tarafından güvenceye alınmakta fakat örgütsel adalet anlayışı bunun ötesinde bir anlayışı yansıtmaktadır. Örgütsel adalet, adaletin hukuk tarafından güvenceye alınan yönünü değil bireylerin içinde buldukları örgütün yapısı ve örgütsel eylemlerin hakkaniyetli olup olmadığına dair algısını yansıtmaktadır.

Sosyal bilimciler, çalışanların kişisel doyumu ve etkili örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik ve örgütlerde bir sorun olarak adaletin önemini uzun yıllar önceden fark etmişlerdir (Moore, 1978; Okun, 1975, akt. Greenberg, 1990). Homans (1961), Adams (1965), Deutsch (1975), Sampson (1975), Leventhal (1976) gibi yazarların çalışmaları ile temellenen sosyal adalet anlayışına dayanmakta olan örgütsel adalet kavramı (Greenberg, 1987; 1990), kullanılmaya başlandığı zaman hukuk sistemindeki süreçlerin örgütlere uyarlanması şeklinde düşünülmüştür. Ancak, kavram Greenberg'in 1987 yılında yaptığı çalışma ile birlikte örgütsel alanyazında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010).

Örgütsel adaletin örgüt açısından önemini fark eden örgütsel davranış kuramcıları, örgütteki çalışan davranışlarını anlayabilmek amacıyla sosyal adaleti örgütlere uyarlayarak örgütsel adaleti açıklamaya çalışmışlardır. Adaletin örgütsel açıdan önemi

düşünüldüğünde Rawls'ın (1971), örgütlerde ilk erdem adalettir (Greenberg, 1990) demesi şaşırtıcı görünmemektedir. Polat ve Celep (2008), örgütsel adaleti, genel adalet düşüncesinin çalışma ortamına aktarılması yani çalışanların iş yerindeki adalete yönelik algıları şeklinde tanımlamışlardır.

Adams (1965) tarafından ortaya atılan ve o yıllarda oldukça ses getiren 'Eşitlik Teorisi'ne dayanan (Altıntaş, 2006; Dilek, 2005; Dinç ve Ceylan, 2008; Özen İşbaşı, 2001; Özdevecioğlu, 2003; Titrek, 2009; Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009; Yürür, 2008) örgütsel adalet, örgüt ortamında bireylerin kendilerine uygulanan muameleden memnun olma düzeyi ile ilişkilidir (Köybaşı, Uğurlu ve Öncel, 2017). Pillai'a (1999) göre, doğruluğun ve haklılığın iş yerinde otorite tarafından korunması (Akt. Giderler Atalay, 2015, s.42) şeklinde tanımlanan örgütsel adalet, Özdevecioğlu'na, (2003) göre, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili adalet algılamasıdır.

Doğruluğun işyerindeki işlevi veya hakkın otorite tarafından korunması olarak tanımlanabilen örgütsel adalet, herkesin hakkını verme anlamına gelen dağıtım adaleti (distributive justice) ve işlem adaleti (procedural justice) şeklinde ortaya çıkmaktadır. Adaletin dağıtımını, çalışanların bazı davranışları göstermeleri sonucunda belirli ödüllere ulaşmalarını ifade ederken, işlem adaleti, ödüllendirme sürecinin ve ödüllerin belirlenmesinde kullanılan yöntemleri kapsamaktadır (İşcan, 2005). Örgütsel adalet algısı; çalışanların kişisel ve iş doyumları, örgüte bağlılıkları ile örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemli bir kavramdır. Çalışanlar örgütlerinin hedeflerini gerçekleştirmek için yaptıkları çalışmaların ve gayretlerinin karşılığını, tarafsız ve hak ettikleri şekilde almak isterler (Doğan, 2008). Çalışanlar emeklerinin karşılığındaki bu kazanımların adil dağıtıldığına inanırlarsa örgütsel adalet algıları yükselecek, adil olmadığına inanırlarsa örgütsel adalet algıları düşecektir.

İçerli'ye göre; karar ve uygulamaların sonucunda çalışanlarda oluşan olumlu algı olan örgütsel adalet, ücret, ödül, ceza ve terfi kararlarının nasıl alındığı, bu kararların çalışanlara nasıl anlatıldığı ve bu konular hakkındaki uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (2009; 2010). İşyeri ile doğrudan ilişkili bir kavram olduğu için adalet rolünü tanımlamakta kullanılan örgütsel adalet, çalışanların iş yerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına yönelik kararları ve bu kararların iş ile ilgili değişkenleri ne şekilde etkilediğine ilişkin bir kavramdır (Moorman, 1991). Adalet algısı

kişinin örgütten elde ettiği çıktılar, işlemler ile etkileşimlerin kalitesi gibi örgütsel uygulamalar ve örgütteki adaleti algılayan kişinin özellikleri olmak üzere üç değişkenden etkilenmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Yapılan bütün tanımların ortak noktası olarak örgütsel adalet; örgütte eşit ve adil uygulamalar olarak ifade edilebilir (Çağ, 2001).

Örgütsel adalet, bireylerin örgütteki adalet sezgilerini vurgulamakta olup bireysel bir kavramdır (Karaman, 2009). Bir başka görüş ise, yönetsel davranışın etik ve manevi durumuyla ilgili kişisel değerlendirmeyi örgütsel adalet olarak tanımlamaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Yapılan bir eylemin ne kadar adil olduğu, geçerli ve baskın olan etik sistem öğretileri ile yapılacak olan değerlendirmelere göre varılabilecek bir sonuçtur (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Yee Ng, 2001). Kişinin örgüte ve örgütsel işlemlere yönelik algısı olarak düşünüldüğünde örgütsel adaletin bireysel algıyı yansıtan bir görüş olarak değerlendirilmesi gereken bir kavram olduğu görülmektedir. Ancak, Greenberg'in (1990) ifade ettiği gibi, örgütsel adaletle yönelik algılama sadece bireysel olarak değil, kültürlere, medeniyetlere ve yıllara göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Bütün bunlardan anlaşılacağı gibi farklı değişkenlerden etkilenen adalet algısı toplumdan topluma, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bir örgütte adil olarak algılanan bir eylemin başka bir örgütte adaletsizlik olarak algılanması karşılaşılabilecek bir durumdur. Bunun yanı sıra çalışanların geldikleri sosyal çevredeki değer yargıları da onların adalet algılarını belirlemede önemli bir faktör olacaktır. Kendi değer yargılarına göre değerlendirmeler yapan çalışanların her birinin farklı adalet algısına sahip olması beklenen bir sonuçtur.

2.4.1. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adalet oldukça karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmakta olup örgüt içerisindeki kararların nasıl alındığından, çalışanların yöneticiler tarafından ne tür bir muameleye tabi tutulduğu veya nasıl bir ücret aldığına kadar bütün sorular örgütsel adalet kavramının kapsamındadır (Özkalp ve Kırel, 2013, s.655). Bundan dolayı örgütsel adalet algısını oluşturan etkenlerin neler olduğunu açıklamaya yönelik olarak çeşitli görüşler ileri sürülmüş ve örgütsel adaletin türleri (boyutları) belirlenmeye çalışılmıştır. Konu ile ilgili yapılan ilk araştırmalar örgütsel adaleti, dağıtım ve işlem (prosedür) adaleti

olmak üzere iki boyutlu olarak incelemektedir. Daha sonra yapılan araştırmalarda bu iki kavrama üçüncü bir kavram olarak etkileşim adaleti eklenmiş ve örgütsel adalet üç boyutlu olarak incelenmiştir (Aslan ve Özkoç, 2015, s.150; Eren, 2015, s.552; Giderler Atalay, 2015, s.43). Dağıtım, İşlem (Prosedür) ve Etkileşim adaleti boyutları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.4.1.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet ile ilgili ortaya atılan ilk boyut örgütlerde çıktıların dağıtımını ve paylaşılması esasına dayanan dağıtım adaleti kavramıdır. Dağıtım adaleti, bireyin çalıştığı örgütte elde ettiği kazanımlara ilişkin adalet algısıdır (Özkalp ve Kırel, 2013, s.655). Adaletin sosyal bilimlerde tartışılmaya başlandığı ilk dönemlerden itibaren dağıtım adaleti, toplumsal adalet algısının etkili bir boyutu olarak kategorize edilmekte ve incelenmektedir. Aristoteles adaleti genel ve özel olmak üzere ikiye ayırmıştır. Ona göre; genel olarak adalet, ahlaki mükemmellikle özdeşdir ve erdem sahibi insana yakışır bir niteliktedir. Özel anlamda adalet ise; dağıtıcı ve düzeltici adalet olmak üzere ikiye ayrılır. Dağıtıcı adalet; ödül, onur, para, mal vb. şeylerin dağıtımını ve paylaşımıyla ilgili iken, düzeltici adalet, herkesin hak ettiğini ya da payına düşeni alması için kaynakların ve ödevlerin adil paylaşımını tanımlayan ilkeleri belirlemektedir (Topakkaya, 2009).

Adams'ın genel eşitlik teorisi araştırmacıların adalet kavramına büyük önem vermelerine neden olmuştur. Kavram, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil olması ile ilgilidir (Eren, 2015, s.576). Algılanan adaleti, güdüleyici bir faktör olarak gören eşitlik kuramı, çıktıların adil olması ile ilişkili olup dağıtım adaleti olarak algılanır (Özkalp ve Kırel, 2013, s.655). Adams (1965, s.273) dağıtım adaletini, kişiler arasında ödül ve kazanımların eşitliğini sağlamak şeklinde tanımlamaktadır.

Eşitlik teorisinin temel öngörüsü; çalışanlar düşük ücret aldıklarında katkılarını azaltırlar, yüksek ücret aldıklarında ise katkılarını artırır. Teoriye göre çalışanlar işe sağladıkları katkı ve işten elde ettikleri getirileri oransal olarak diğerleri ile karşılaştırırlar. Eğer karşılaştırdıkları bu oran eşit değilse iki farklı durum ortaya çıkar. Bunların *birincisi* getirilerinin yüksek olduğunu gören çalışan; başkalarından daha yüksek oranda ödüllendirildiği için suçluluk hissedecektir. *İkincisi* ise getirilerinin düşük olduğunu

gören çalışan; başkalarından daha düşük oranda ödüllendirildiği için kırgınlık hissedecektir. Çalışanın memnuniyetini sağlamak için beklenen durum ise Adams'ın belirttiği gibi eşitlik olmalıdır (Greenberg, 1990; Özkalp ve Kırel, 2013, s.654).

Çalışanların adil dağıtım beklentisi, elle tutulur maddi kaynakların yanında fırsatlar, roller, statüler, takdir gibi maddi olmayan paylaşılabilir tüm değerlerle ilgili olabilir. Dağıtım adaletinin temel amacı çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkileri düzenlemektir (Özkalp ve Kırel, 2013, s.656). Çalışanlar, elde ettikleri kazanımlarını eğitim ve deneyimleri, çalışma süreleri, yaşadıkları stres, gösterdikleri performans ve çaba ile karşılaştırarak bir algı geliştirmektedir. Ortaya çıkan bu algı sonucunda örgüte yönelik tutum ve davranışları belirlenecektir (Özdevecioğlu, 2004). Yaptıkları karşılaştırmadan olumlu algı geliştiren çalışanlar, örgüte karşı olumlu tutum, duygu, düşünce ve davranış gösterirken olumsuz algı geliştiren çalışan bunun tam tersine olumsuz tutum, duygu, düşünce ve davranış gösterecektir.

Çalışanların tutum ve davranışlarının olumlu veya olumsuz şekilde değişiklikler göstermesini sağlayan faktör onların geliştirdikleri örgütsel adalet algısıdır. Olumlu örgütsel adalet algısına sahip olan çalışan olumlu tutum ve davranış gösterme eğiliminde olacakken örgütsel adalet algısı olumsuz olan çalışanın tutum ve davranışları olumsuz yönde olacaktır. Greenberg (2011), adil olmayan dağıtım adaleti algısına sahip çalışanların yüksek düzeyde stres yaşadığını ve bunun sonucunda hem yaptıkları işten tatmin olmadıklarını hem de çalıştıkları örgütü yetersiz bulduklarını ifade etmektedir (Akt. Özkalp ve Kırel, 2013, s.656).

Örgütsel yaşamda çıktılarının paylaşılmasının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını açıklamaya çalışan dağıtım adaleti kavramı zamanla sadece ekonomik çıktıları dikkate aldığı ve dağıtımını belirleyen işlemleri dikkate almadığı gerekçesiyle eleştirilmiştir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Yapılan bu eleştiriler ile birlikte örgütsel adaleti açıklamaya yönelik yeni boyutlar ortaya çıkmış olup işlem adaleti, örgütsel adaletin bir başka boyutu olarak kabul görmüştür.

2.4.1.2. İşlem (Prosedür) Adaleti

Verilen bir kararın sonuçlarını yargılayan çalışanlar bu sonuçlara yol açan süreci veya işlemi de göz önüne alırlar (Özkalp ve Kırel, 2013, s.656). İşlem adaleti karar verme,

planlama ve uygulamada doğru, dürüst ve adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili bir kavramdır. Sadece örgütsel uygulamalarda değil aynı zamanda kariyer planlaması ve yönetimi, performans değerlendirme ve yürütülmesi konusunda da alınan kararların ne ölçüde adil olduğu ile ilgilidir. Çalışanların terfi ve ödüllendirilmesinde hakkaniyet ilkesine uygun hareket edildiğinin gösterilmesi açısından da çalışanları ilgilendiren önemli bir konudur (Eren, 2015, s.552). İşlem adaleti, çalışanların, kaynakların dağıtımı sırasında gerçekleştirilen işlemlere ilişkin adalet algısıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi işlem adaleti olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2002).

Adalet algısı çıktılar ile ilgili sonuca ulaşmanız kadar (dağıtımdaki adalet) bu sürecin nasıl oluştuğu veya nasıl tayin edildiği ile de önem taşır ki buna işlem adaleti denmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013, s.657). Greenberg'in (1990), çalışanın örgüt politikalarının adillğine ve karar verme yöntemlerine yönelik algısı olarak tanımladığı işlem adaleti, insan kaynaklarıyla ilgili sonuçları belirleyen işlemlerin adil olup olmadığıyla ilgilidir (Moorman, 1991). İşle ilgili kararların tarafsız olarak alınması, karar vermeden önce bilgilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde toplanması ve çalışanların görüşlerinin alınması, alınan kararların açıklanması, talep edilirse ek bilgi verilmesi ve işle ilgili kararların bütün çalışanlara aynı şekilde uygulanması işlem adaletine örnek olarak verilebilir (Kuşçuluoğlu, 2008).

Yapılan çalışmalar, işlem adaletinin iki türlü olduğunu göstermektedir. Moorman'a (1991) göre; işlem adaleti çok yönlü olup biçimsel işlemler (işlemlerin ne kadar adil olduğu) ve etkileşim (interaktif-karşılıklı) adaletini içerdiğini ifade etmektedir. *Biçimsel işlemler*, örgütsel karar ve uygulamalar ile ilgili kabul edilen adalettir. Prosedür eksikliği ile ödüllerin adil dağıtılması arasında bir ilişki bulunduğu varsayımına dayanmaktadır. Buna göre; örgütte alınan kararlar ve dağıtılan çıktılar bireyin arzu ettiğinden daha düşük olsa bile bu uygulamalar işlem adaletine uygun bir şekilde yerine getirilirse çalışanlar tarafından kabul görecektir. İşlem adaletinin diğer yönü ise; interaktif (karşılıklı) adalettir. İşlem adaletinin kişilerarası ilişkiler boyutudur ve karşılıklı desteklemeye dayanmaktadır (Giderler Atalay, 2015, s.45).

İşlem adaleti kavramının, hukuk kapsamından çıkartarak, örgüt ortamlarını da içerecek şekilde genişletilmesi Levanthal (1980) tarafından yapılmıştır. Bunun sonucunda; bir sürecin ya da işlemin adil olabilmesi için Levanthal kriterleri olarak bilinen altı kriterden en az birinin geçerli olması gerekmektedir (Cohen-Charash ve Spetor, 2001; Kuşçuluoğlu, 2008; Eren, 2015, s.553).

- İşlemlerin zaman ve kişi farkı gözetilmeden aynı şekilde uygulanması,
- İşlemlerin uygulanmasında tarafsızlık olması (karar vericinin sorunun çözüm şekli ile ilgili menfaatinin bulunmaması),
- Gerekli bilgilerin toplanması ve karar aşamasında kullanımı,
- Eksik veya hatalı alınan kararların düzeltilebilmesi için bir mekanizmanın olması,
- Etik kurallara ve ahlak ilkelerine uyulması,
- Karardan etkilenebilecek tüm tarafların dikkate alınması ve karara katılması.

Sahip olduğu yetkiyi mantıklı ve mantık dışı kullanan iki yönetici tipi olduğunu ifade eden Erich Fromm'a göre, yetkisini mantıklı kullanan yönetici, iş ile ilgili yeterliliğine güvenir. Çalışanları korkutma ya da onlarda hayranlık uyandırmaya ihtiyacı yoktur. Yetkisini mantık dışı kullanan yönetici ise çalışanların çaresizliği ve kaygılarını kullanarak güç ve korku uyandırır. Bu tür yöneticiler adaletin güç ve tarafsızlık ilkesinden uzaktır. Kuralların sadece otoriteye hizmet ettiğini düşünen yöneticilerin örgüt içerisinde uyandıracığı işlem adaleti algısı oldukça düşük olacaktır (Aslan ve Özkoç, 2015, s.151). Karar alıcıların karardan etkilenen kişilere karşı dürüst ve nazik davranması, alınan karara ilişkin kendilerine zamanında geribildirimde bulunulması, örgütsel uygulamaların kendilerine anlatılmasından aldıkları doyum, kurallara saygı göstermek şeklindeki davranışları çalışanların işlem adaletine ilişkin değerlendirmelerinin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Greenberg, 1990). Sadece kaynakların dağıtımının ya da bunları dağıtırken yapılan işlemlerin adalet algısını açıklamada yetersiz kaldığının vurgulanması sonucunda etkileşim adaleti kavramı örgütsel adaletin bir başka boyutu olarak ortaya çıkmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

2.4.1.3. *Etkileşim Adaleti*

İşlem adaletinin bir uzantısı şeklinde tezahür eden etkileşim adaletinde, kişilerarası etkileşim ve çalışanlara gereken düzeyde bilgi verme söz konusudur (Eren, 2015, s.553). Örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilenmekte olan etkileşim adaleti, çalışanlarla, kaynakları dağıtan yöneticilerin iletişimindeki adalet algılamasını vurgular (Aslan ve Özkoç, 2015, s.151). Etkileşim adaletine göre, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinin nezaket, saygı ve dürüstlük çerçevesinde yürütülmesi esastır (Cohen-Charash ve Spetor, 2001, s.281). Çünkü çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine karşı sergiledikleri davranıştan etkilenmektedir (Colquitt, 2001).

Çalışanlar, elde ettikleri kazanımların adil olması veya bu kazanımları elde ederken süreçlerin adil olarak işlenmesi kadar bunların kendilerine açıklanış biçimlerine de önem verirler. Çalışanların adaleti algılamaları da buna göre değişir (Özkalp ve Kirel, 2013, s.659). Prosedürler uygulanırken çalışanların yüzyüze kaldıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algıları etkileşim adaletini oluşturur. Etkileşim adaletinin iki boyutlu olduğunu ifade eden Greenberg (2011), saygı ve kurallara uygunluğu kişilerarası adalet, dürüstlük ve doğruluğu ise bilgi adaleti olarak ifade etmiştir (Akt. İçerli, 2009).

Kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını alan yöneticilerin, çalışanlara alınan kararları nasıl söylediği ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarıyla olan iletişimlerinde ön yargılardan uzak ve saygılı bir şekilde davranmaları, yöneticilerin adil olarak algılanmasını sağlar (İçerli, 2009). Eğer yöneticiler, çalışanlarına uygun olmayan ifadeler ile kaba ve saygısız bir şekilde hitap ederlerse o zaman kişilerarası adaletsizlik davranışları ortaya çıkar (Eren, 2015, s.660).

Bilgi adaleti ise, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtım konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara, bilgi verilmesi ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir (İçerli, 2009). Bilgi adaleti ile insanlar kendilerine değer verildiğine inanırlar. Bundan dolayı uygulamaları ve kararları adil olarak görürler (Eren, 2015, s.660).

Örgütsel adalet türlerinden; dağıtım adaleti, adaletsizlik ortaya çıktıktan sonra çalışanların adaletsizlikten kaçınmaları ve uzak durmalarını incelemektedir. İşlem adaleti ve onun devamı niteliğinde olan etkileşim adaleti ise, örgüt içinde adaleti sağlamak

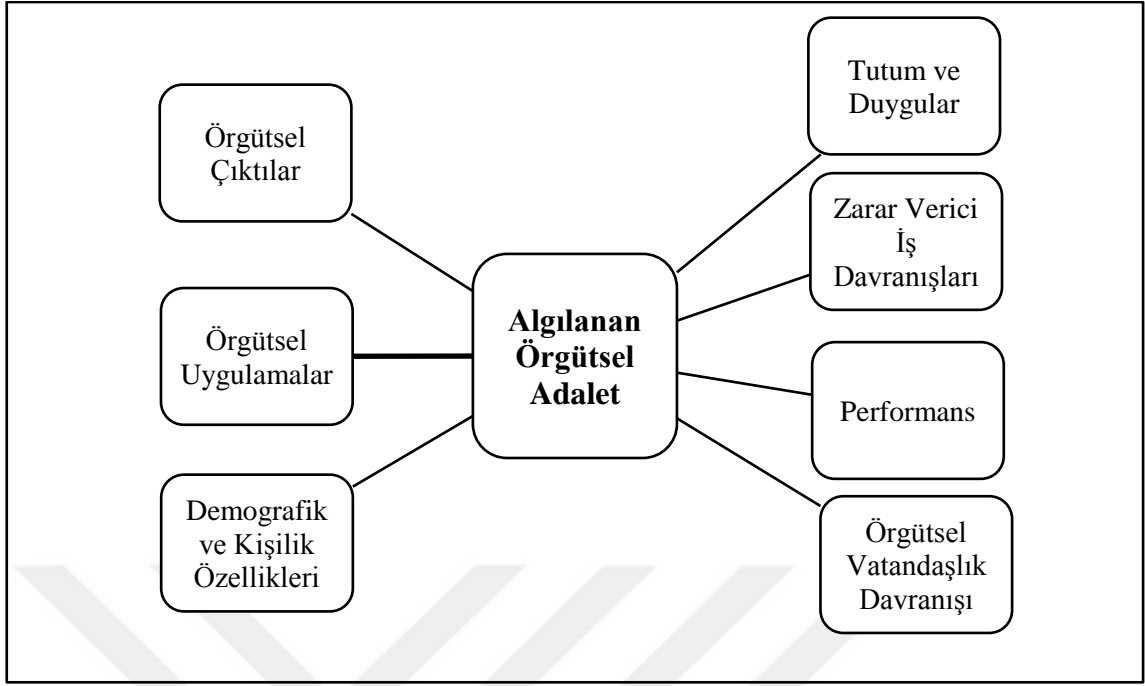
amacıyla yapılan girişimleri ve adil durumlar ortaya çıkarma çabalarına odaklanmaktadır. Bundan dolayı tepkisel özellik gösteren dağıtım adaletinin aksine, işlem ve etkileşim adaleti ise, önleyici yaklaşım özelliği göstermektedir (Çakır, 2006, s.45). Örgütsel adalet kavramının örgütsel yaşamda bazı örgütsel ve kişisel etkileri bulunmakta olup aşağıda bu etkilere yer verilmiştir.

2.4.2. Örgütsel Adaletin Örgütsel ve Kişisel Yansımaları

Örgütsel adaletin çalışanların kişisel doyumunu ve örgütün fonksiyonlarını etkili bir biçimde yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu, adaletsizliğin de örgütsel bir sorun olarak görülmesi gerektiği uzun zamandır alanyazında kabul görmektedir (Aslan ve Özkoç, 2015, s.153). Örgütlerde adalet ile ilgili algılamaların sonuçları ile ilgili yapılan araştırmalar farklı sonuçların elde edildiğini göstermektedir. Ulaşılan sonuçlar irdelendiğinde örgütsel adaletin genel olarak; örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumunu ve motivasyon, lider-üye etkileşimi, karar alma, duygusal tükenmişlik, liderlik, stres ve çatışma gibi kavramlarla ilişkili olduğu görülmektedir (Giderler Atalay, 2015, s.46).

Cropanzano ve Wright (2003), örgütsel adaletin daha yardımsever davranışlar ve paydaşların artan memnuniyeti ile azalan çatışmalar gibi çeşitli sonuçları olduğunu belirtmiştir. St-Pierre ve Holmes (2010), yaptıkları alanyazın araştırmasında örgütsel adaletin pek çok örgütsel sonucu etkileme potansiyeli olduğunu belirlemişlerdir. Bu sonuçlar saygınlık algısı, güven, devamsızlık, çalışan devri, iş doyumunu, çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesi, performans, işe bağlılık ve stres olarak ifade edilmiştir.

Cohen-Charash ve Spector (2001), “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis” isimli çalışmada 64.626 çalışan üzerinde yapılmış toplam 190 çalışmayı incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel adalet algısını etkileyen ve örgütsel adalet algısından etkilenen faktörleri ortaya çıkarmışlardır. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler olarak örgütsel çıktılar ve uygulamalar ile demografik ve kişilik özellikleri öne çıkarken, örgütsel adaletten etkilenen faktörler ise; performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, zarar verici davranışlar ile tutum ve duygular olarak belirtilmiştir. Söz konusu faktörler Şekil 11’de gösterilmiştir.



Şekil 11. Örgütlerde Adaletin Rolü

Kaynak: Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2), 278–321.

Colquitt ve diğerleri (2001) tarafından yapılan çalışmada; işlem adaletinin; iş doyumunu, örgütsel bağlılık, güven, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Etkileşim adaletinin alt boyutlarından “insan ilişkilerinde adalet”; iş doyumunu, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ile “bilgi paylaşımında adalet” boyutu ise; güven, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, bireye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel adalet, örgütsel düzeyde çeşitlilik yönetimi, çalışan seçimi ve performans değerlendirme gibi birçok konu ile ilişkilendirilmektedir (Aslan ve Özkoç, 2015, s.153). Alınan kararların ve bunlarla ilgili uygulamaların çalışanlarca hakkaniyetli, dürüst ve ayırım yapmadan alındığı konusundaki algıları örgütsel adaleti oluşturmaktadır. Bu algılar çalışanları örgüte bağlamakta, örgütü, amirlerini ve çalışanları benimseme duygularını artırmakta, örgütsel vatandaşlık kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık, benimseme ve vatandaşlık ise, iş doyumunu, verimliliği ve başarı ile etkinliği artıran en önemli unsurlar olmaktadır (Eren, 2015, s.554).

Çalışanların adalet algıları iş doyumunu etkileyen önemli bir faktördür (DeConinck ve Stilwell, 2004). Genel olarak alanyazında örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının iş doyumunu artırdığı kabul görmektedir (Giderler Atalay, 2015, s.53). Yürür (2008), örgütsel adalet algıları yüksek olan çalışanların daha fazla doyum, bağlılık ve karara katılma göstereceğini vurgulamaktadır. McFarlin ve Sweeney'nin (1992) örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmaları, işlem adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla, dağıtım adaletinin ise ücret düzeyi ve doyum gibi kişisel sonuçlarla ilişkili olduğunu vurgulamaktadır.

Süreçlerin adil olarak işlenmesi şeklinde tanımlanan işlem adaleti, sisteme dayalı iş doyumunu etkilemekteyken sonuçların adil olarak algılanması olan dağıtım adaleti ise; sonuçlara dayalı iş doyumunun oluşumunu etkilemektedir (Giderler Atalay, 2015, s.54). Sweeney ve McFarlin (1993) dağıtım adaletinin; ücret ve genel iş doyumunu gibi kişisel sonuçları, işlem adaletinin ise örgütsel bağlılık ve çalışanın yöneticisini değerlendirmesi gibi örgütsel sonuçları daha güçlü yordadığını saptamıştır.

Temel olarak çalışanların adalet algıları; yönetime olan güvenlerinin, işten ayrılma niyetlerinin, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerinin, iş yerindeki uyumun ve iş doyumunun etkisindedir. Yöneticilerin temel görevlerinden biri çalışanların yönetime ve örgüte ilişkin algılarının olumlu bir şekilde gelişmesini sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı istenilen işi yapma konusunda önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren kararları etkiledikleri ve istediklerinde yöneticilere ulaştıkları konusunda eşit fırsatlara sahip olduklarını algıarlarsa örgütsel adalet algıları da yükselecektir (Dilek, 2005).

Örgütlerde adalet kadar adaletsizlik algısının da ortaya çıkması olası örgütsel bir gerçek olarak görünmektedir. Mueller ve Wynn (2000), örgütsel birçok çalışmanın odaklandığı noktanın, çalışanların algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve davranışsal yanıtlar olduğunu, bu çalışmaların pek çok yönden farklılaşmakla birlikte, ortak noktalarının “*insanların adaletle kayıtsız olamadıklarını*” belirtmektedir (Akt. Aslan ve Özkoç, 2015, s.153). Cowherd ve Levine'e (1992) göre; kendilerine adaletsiz davranıldığında, çalışanlar kendilerinde oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvururlar. *Birincisi*, adaletsizlik algılayan çalışan kendisinin veya ait olduğu grubun

katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilir. *İkincisi*, katkı ve kazanımlarını değiştirmeye çalışır. *Üçüncü* olarak ise, örgütlerinden ayrılarak adaletsizlikten kaçabilir (Akt. Babaoğlan ve Ertürk, 2013).

Örgütsel adaletsizlik algısının, çalışanlarda saldırgan bir takım davranışlara neden olduğu görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Aslan ve Özkoç, (2015, s.155), çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılarının düşük olması durumunda, hırsızlık (Greenberg, 1994), misilleme (Skarlicki ve Folger, 1997), sabotaj (Ambrose vd., 2002), provokasyon (Toresad, 1990) ile genel olarak saldırgan ve sapkın davranışlar (Jawahar, 2002; Aquino vd., 2001) sergileyeceklerine yönelik alanyazında sonuçlar bulunduğunu ifade etmektedir.

Örgüt içinde olumlu adalet algısı çalışanların kendilerini saygın ve örgüt için değerli hissetmeleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlayacak buna paralel olarak olumsuz adalet algısı ise örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran saldırganlık gibi olumsuz davranışlara zemin hazırlayacaktır (Beugr, 2002). Bundan dolayı amaçlarını gerçekleştirmek ve etkili olmak isteyen örgütler, çalışanlarının adaletsizlik hislerinin gelişmesini engelleyici uygulamaları nasıl işe koşacaklarının yolunu bulmalıdırlar. Çünkü örgütsel adalet algısı örgütsel başarı ve etkililik açısından ne kadar olumlu etki yapacaksa adaletsizlik algısı da aynı derecede olumsuz etkiler ortaya çıkaracaktır.

2.4.3. Eğitim Örgütlerinde Adalet

Eğitim örgütleri olan okullar, diğer örgütler gibi pek çok örgütsel değişkenden etkilendikleri gibi örgütsel adalet algısından da etkilenmektedirler. Alanyazında adalet ile ilgili yapılan çalışmalar, eğitim ortamlarında insanlar arasındaki ilişkilerde adaletin önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir (Köybaşı ve diğerleri, 2017). Okul yönetiminde rol oynayan iç ve dış pek çok faktör okul üzerinde önemli etkiye sahiptir. Okulun iç öğelerinden olan yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve destek personeli ile okul çevresi, diğer paydaşlar ve değişik baskı gruplarının farklılığı bu etkinin derecesini belirlemektedir. Okulun yönetilmesinden sorumlu olan yönetici, okul yapısını işletecek yönetim anlayışı ve okulun örgütsel değişkenleri okulun amaçlarına ulaşmasında belirleyici etkenler olacaktır. Bundan dolayı okullarda adalet algılarını etkileyen

faktörlerin neler olduğu ve örgütsel adaletin çalışanların algılarını nasıl ve ne yönde etkilediği önemlidir (Açıkgöz, 2009).

Okullarda karar verici olan yöneticilerin davranışları ne kadar adil algılanırsa, öğretmenlerin diğer öğretmenlerle ve yönetimle kurdukları ilişki de o derece olumlu olacaktır (Titrek, 2009). Örgütsel adaletin okula ve öğretmenlere etkilerinin olumlu olması konusunda en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticilerinin, yönetim bilimi ve örgütsel davranış gibi konularda donanımlı olması, okuldaki örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda büyük etki gösterecektir (Kara, 2011). Okul yöneticisinin uygulamaları adil değilse öğretmenlerin birbirlerine ve okula güven duyması beklenemez. Öğretmen çalıştığı okula güvenmediğinde sahip olduğu bilgi ve birikimini okul adına kullanmayabilir. Birbirine güvenmeyen küskünlerden meydana gelen bir okul topluluğunun, ortak çaba göstermesi de beklenen bir durum değildir (Çelik, 2009a, s.103). Okul yöneticisi, okulda bulunan kaynakların dağıtıcısı konumundadır (Çelik ve Gürsel, 2017). Bundan dolayı okul yöneticileri, aynı zamanda adaletin dağıtıcıları olarak tanımlanabilirler. Onların yapmış oldukları uygulamaların sonuçlarının adil algılanıp algılanmaması; ortak ve katılımcı bir örgüt ortamının oluşup oluşmamasının temel belirleyicisidir.

Başarının temelde kendi çaba ve yeteneklerinden kaynaklandığına, sonuçların kendi kontrollerinde olduğuna, fazladan gösterecekleri çabanın performansı artırdığına, iyi performansın fark edilip ödüllendirildiğine, ödüllerin değerli olduğuna, üstlerinin kendilerine adil ve saygılı davrandığına inanan yönetici, öğretmen ve öğrenciler diğerlerine göre daha fazla çalışma eğiliminde olurlar. Çalışma saatleri dışında da çalışmaya devam edip öğrencilere yardım eden, derslerine iyi bir şekilde hazırlanan, müfredat dışı etkinlikler hazırlayan öğretmenler; işten kaytaran, ödev vermeyen, yaptığı işte gönüllü olmayan, bir an önce okulu terk etmeyi düşünen, toplantılardan kaçınan ve başkalarına iş yıkan öğretmenleri gördüklerinde eşitsizlik algısına kapılacaklardır. Muhtemel sonuçlarından biri motivasyon düşüklüğü olan eşitsizlik örgütler için sinir bozucu bir durum olarak görülmektedir (Hoy ve Miskel, 2010, s.145).

Hoy ve Tarter (2004), yönetim alanyazınında sıkça karşılaşılan bir kavram olan örgütsel adalet kavramının, eğitim bilimleri alanyazını özelinde ihmal edilmiş bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Okullarda örgütsel adaletin sağlanmasına yönelik yapmış

oldukları çalışmada Hoy ve Tarter, örgütsel adaleti, adaletin özünü anlamayı sağlayacak olan bazı ilkeler ışığında açıklamışlardır. Bu ilkeler, kimin ne aldığına yönelik olarak dağıtım adaleti ve dağıtım mekanizmalarının adilliğine vurgu yapan işlem adaletinin ışığı altında belirlenmiştir. Söz konusu ilkeler şunlardır:

Eşitlik ilkesi; bireyin örgüte katkılarıyla, örgütten elde ettiği kazanımlar orantılı olmalıdır,

Algı ilkesi; bireysel adalet algısı, genel adalet algısına katkı sağlar,

Seslilik ilkesi; karar alma sürecine katılım adalet algısını olumlu yönde yükseltir,

Kişilerarası adalet ilkesi; hassas, asil ve saygılı davranışlar adaletin sağlanmasını destekler.

Tutarlılık ilkesi; tutarlı liderlik davranışları, çalışanlarda adalet algısının oluşması için gereklidir,

Siyasal ve sosyal eşitlik ilkesi; karar verirken bireysel çıkar değil örgütün ortak amaçlarının düşünülerek karar verilmesi gerekir ilkesidir,

Düzeltilme ilkesi; hatalı ya da yetersiz kararlar düzeltilmelidir,

Doğruluk ilkesi; kararlar doğru bilgiye dayanmalıdır,

Temsil ilkesi; kararlar ilgili tarafların çıkarlarını temsil etmelidir,

Etik ilkesi; genel ahlaki ve etik standartlar takip edilmelidir (Hoy ve Tarter, 2004).

Özet olarak okullardaki adalet algısı, bu on ilke ile tutarlı lider davranışına bağlıdır. Eşitliğe dayalı, duyarlı, dürüst ve etik lider davranışı örgütte adalet algısı ve dengeli davranışların ortaya çıkmasına neden olur. Buna ek olarak, seslilik, siyasal ve sosyal eşitlik ile temsil ilkesi, öğretmenlerin adalet algılarını güçlendirme girişimlerinde oldukça önemlidir. Öğretmenler kendilerini etkileyen karara katılmayı isterler. Ancak okulun çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koymaya istekli olmalıdırlar. Ayrıca görüşlerinin karar verme sürecinde gerçek anlamda temsil edildiğini görmek isterler. Bu üç ilke öğretmenler arasında adalet duygusunu geliştirmek için birlikte değerlendirilmelidir. Sonuç olarak, liderler geri bildirimlerle doğru bilgiyi elde

ettiklerinde, yetersiz ve hatalı kararlarını düzeltme veya tam tersi kararları alma güvenine sahip olmalıdırlar (Hoy ve Tarter, 2004).

Bireyde ortaya çıkan örgütsel adalet algısı, zaman ve çevre şartlarına göre dönem dönem farklılık gösterebilir. Bundan dolayı, göstermiş olduğu çaba ve performansın sonucunda takdir edilen veya ödüllendirilen bir öğretmen bu uygulamayı her zaman adil olarak algılamayabilir. Çünkü bugün adil olarak algılanan bir davranış başka bir zaman ve çevrede farklı bir şekilde algılanabilir. Bundan dolayı okul ortamının ve zamanın şartlarının öğretmenin adalet algısında belirleyici olacağı yadsınamayacak bir gerçektir. Şüphesiz ki katılmalı ve demokratik bir yönetim anlayışının hâkim olduğu okulda öğretmenler kararlara daha fazla katıldıklarından daha mutlu olmaları beklenir. Çünkü alınan kararların arka planını bilen öğretmenin adalet algısı yüksek olacaktır. Yüksek adalet algısına sahip öğretmenin de iş doyumunu benzeri olumlu tutumlarına yönelik algılarının yüksek, tükenmişlik gibi olumsuz tutumlarına yönelik algılarının ise düşük olacağı öngörülen bir durum olarak karşımızda durmaktadır.

2.5. İş Doyumu

Maddi ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamlarını devam ettirmek için insanların, gereksinimlerini karşılayan bir iş'te çalışmalarını gerekmektedir. Avcılık ve tarım ile ilgilenen toplumlarda insanlar bireysel çabaları ile gereksinimlerini karşılamaktaydı. Sanayi toplumunda ise yapılan işler genel olarak bireysel değil örgütsel çabalarla yapılmaktadır. Örgüt içerisinde çalışmak zorunda kalan modern insanın örgütün ihtiyaç duyduğu katkıyı sağlamasının yanı sıra kendi ihtiyaçlarını karşılaması oldukça önemli görülmektedir. Belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olan örgüt, amacını gerçekleştirdiği ölçüde başarılı sayılacaktır. Amaçlarını gerçekleştirmek için de örgütlerin performanslarını sürekli olarak yüksek tutmaları gerekmektedir. Örgütlerin performansının yükselmesi çalışanlarının performansını yükseltmesiyle mümkün olabilecektir.

Başarılı örgütler genel olarak çalışanların iş doyumunu artırmaktadır. Bunun aksine, iş doyumunun düşük olması örgütü zayıflatmaktadır (Handsome, 2009). Bu olumsuz etkinin, iş doyumunun kalite ile olan güçlü ilişkisinden kaynaklandığı

düşünülmektedir (Murphy, 2004). Buna ek olarak, iş doyumunu, performans artışıyla da bağlantılıdır (Ricketta, 2008). İş doyumunu yüksek olan çalışanın, örgüte getirisinin yüksek olması ve performansını en iyi şekilde sergilemesi kaçınılmazdır (Keser, 2005).

Örgüt sağladığı imkanlar ve zamanının büyük bir kısmını geçirdiği ortam olması açısından çalışan yaşamında etkin bir rol oynamaktadır (Kapar, 2016). Yapılan birçok araştırma günümüzde gittikçe önem kazanan örgütün, beşeri sermayesi olan çalışanın işinden doyum sağlamasının verimini artırdığını göstermektedir (Karcioğlu ve Akbaş, 2010).

Hackman ve Oldham (1976), işin bireysel ve örgütsel sonuçlarını olumlu yönde etkileyen üç önemli psikolojik durumdan bahsetmektedir. Bu psikolojik durumları yaratan iş boyutları çalışmanın anlamsızlığı, işle ilgili çıktılarının sorumluluğu ve sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmayı kapsamaktadır. *Çalışmanın anlamsızlığı*, bireyin işi genellikle anlamlı, değerli ve faydalı olarak deneyimleme derecesini ifade ederken; *işle ilgili çıktılarının sorumluluğu*, bireyin kişisel olarak hesap verebilir ve yaptığı işin sonucundan sorumlu olduğunu hissetme derecesini; *sonuçlar hakkında bilgi sahibi olma ise*, bireyin kendi performansının yaptığı işi ne kadar etkilediğini bilme ve anlama derecesini anlatmaktadır.

Örgütlerin çalışanlarının performanslarını yükseltmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanları motive etmesi tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanlarının memnuniyetlerini yükseltmek ve psikolojik dengelerini sağlayarak örgüt içinde performans ve üretkenliği artırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların doyumunu, performansı ve örgüte devamını sağlamak yönetim alanyazınında ve insan kaynakları yönetimi uygulayıcıları arasında her zaman önemli bir konu olmuştur. Ücret, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yöneticiler, gelecekte beklenenler ve işe yönelik genel tutumlar çalışanların iş doyumlarını etkilemektedir (Dugguh ve Ayaga, 2014).

İş doyumunu, 1900'lerin başından bu yana örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanında birçok araştırmanın odak noktası olmuştur. Örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanında, en önemli ve en çok çalışılan tutum iş doyumunu olarak kabul edilmektedir (Schroder, 2008). İş doyumunu, çalışanın örgütünden ve işinden beklentileri ile elde ettiği kazanımlar sonucunda, içinde bulunduğu örgüte ve yaptığı işe karşı verdiği

duygusal tepkilerin toplamıdır (Sönmezer, 2007; Yapıcıkardeşler, 2007). Acar (2016) ise, iş doyumunu kişiye gerçek anlamda ben işimden memnunum dedirten psikolojik, fizyolojik ve çevresel durumların toplamı olarak tanımlamıştır.

İş doyumunu, çalışanlarda işlerine karşı oluşan duygu ve düşüncelerin birleşimidir. Çalışanın işini veya işyerinde yaşadığı deneyimleri değerlendirmesinin sonucu olarak ortaya çıkan olumlu ya da hoş bir duygusal durum olan iş doyumunu, çalışanların, önemli olduğunu düşündükleri şeylerin ne kadarını işlerinin kendilerine sağladığına dair algılarının sonucudur (Akehurst, Comeche ve Galindo, 2009).

Çalışanın yaptığı işe karşı geliştirdiği olumlu duygu ve tutumlar iş doyumunu olarak tanımlanmaktadır. Kavram kişinin işini sevmesi, kendini mutlu hissetmesi, işinde kendini güvende hissetmesi gibi durumları kapsamakta olup bu durum hem kendisi hem de örgüt açısından büyük önem arz etmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010). Eren (2015), iş doyumunu, işten elde edilen maddi gelir ile birlikte çalışılan arkadaşlarla geçirilen zamandan zevk almak ve ortaya bir ürün çıkarmak sonucunda meydana gelen haz ve mutluluk olarak tanımlamaktadır (s.202). İş doyumunu, kişinin yaptığı işten aldığı bireysel haz, olumlu duygu ve kendine güven gibi istenen sonuçları ortaya çıkarırken örgütsel anlamda verimliliğin artmasına da neden olmaktadır (Yetim, 1997). Bireysel olarak yaptığı işten mutlu olan ve keyif alan bir bireyin kendi bireysel performans ve verimini artırması beklenir. Performans ve verimde meydana gelen bireysel artışın örgütsel olarak da aynı etkiyi göstermesi kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ada'ya (2014) göre, çalışanın yaptığı işe uyum sağlaması; işin sahip olduğu özelliklerle çalışan bireyin sahip olduğu nitelik ve yeteneklerin denk olması, işi yapan kişinin işini yaparken tatmin olması, hoşnutluk duyması ve tüm bunların sonucunda bireyin işinde etkin ve verimli olması ile ilgili gerçekleştirilen faaliyetleri kapsar (s.146). Hackman ve Oldham'e (1976) göre iş doyumunu, çalışanların işten duydukları memnuniyet ve hoşnutluktur.

İş doyumunu çalışanın işini yaparken duyduğu manevi hoşnutluk olarak tanımlayan Yelboğa (2007), işin özellikleriyle çalışanın isteklerinin örtüşmesi sonucu iş doyumunun ortaya çıktığını ifade etmektedir. İş doyumunu, çalışanın yaptığı işten edindiği hoşnutluk, doyum ve mutluluğu ifade etmektedir. Eğinli'nin (2009) ifade ettiği gibi iş

doyumunu ya da doyumsuzluğu, kişinin motivasyonu ile ilgili olmasının yanı sıra çalışanın kendisi, işin özellikleri ve iş çevresi ile ilgili çok sayıda faktörden etkilenerek ortaya çıkmaktadır. Çalışan ilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum belli bir süreden sonra onda hoşnutsuzluk, rahatsızlık ve huzursuzluk meydana getirecektir. İlgi ve yeteneklerine uymayan işlerde çalışan kimi becerisi yüksek, yetenekli kişilerde bu durumda kendini önemsiz hissetme, bıkkınlık, yaşamla olan bağlarda gevşeme, gerilim ve iş doyumsuzluğu gibi belirtiler görülecektir (Ada, 2014, s.146).

İş doyumu bireylerin ihtiyaçlarına, uyum kabiliyetlerine ve çalışma ortamında aldıkları desteğe bağlıdır. İş doyumundan bahsedilirken genel doyumunu meydana getiren içsel ve dışsal doyum kavramları karşımıza çıkmakta olup içsel, dışsal ve genel faktörlerin birbirlerine uyum göstermesi ile iş doyumunu ortaya çıkar. Bu faktörlerden içsel faktörler yaratıcılığı, ahlaki değerleri, yetenek kullanımını, başarıyı, etkinliği, gelişmeyi, ücreti, iş arkadaşlarını, bağımsız olarak iş yapmayı, sosyal olanakları ve toplumsal statüyü kapsamaktadır (Wong, 2007). İlgi ve merak gibi faktörlerden kaynaklanır. Kişisel ilgilerimizin peşinden içsel bir dürtü olarak koşmamızı sağlayan doğal bir süreçtir. En basit şekliyle bir şeyi gerçekleştirmek için herhangi bir zorunluluk yokken o işi gerçekleştirmek için harekete geçiren dürtüdür (Hoy ve Miskel, 2010, s.157).

İçsel doyum, çalışanın bir işi yapmaktan ötürü elde ettiği başarı, haz ve bu başarı ile hazın çalışanda oluşturduğu doyumdur. Çalışan kendi başarı düzeyini kendisi algılamakta, bir değer atfetmekte ve bundan bir doyum elde etmektedir. Bu elde ettiği doyum sonucunda mutluluk duyması ve mesleki anlamda kendini geliştirmesi kaçınılmazdır. İçsel ödüller, çalışana işin tamamlandığı süre içerisinde teşvik edici bir etken olarak etki eder. İçsel doyum sayesinde çalışan işini tamamlama arzusu içerisinde hareket eder (Eren, 2015, s.536-538). İş alanında çalışanın tanınması, övgü alıp takdir edilmesi, elde ettiği başarı, yaptığı iş, üstlendiği sorumluluklar, görevde yükselme ve terfiye bağlı olarak görev değişiklikleri gibi işin barındırdığı iç potansiyelleri, çalışmanı içten güdüleyen içsel etmenlere ilişkin tatmin olma öğelerini kapsamaktadır (Köroğlu, 2012).

Dışsal motivasyon içsel motivasyonun tam tersine ceza, teşvik, takdir edilme veya ödüllere dayanır. Dışsal bir dürtü söz konusudur. Örneğin makam sahibi olmak, liyakata dayalı yükselme, kıdem-terfi edinme, uyarılardan kaçma gibi durumlardan dolayı birey

harekete geçer. İçsel duygulardan ziyade getirileri bireyi harekete geçirir. Teşvik ediciler ve caydırıcılar söz konusudur (Hoy ve Miskel, 2010, s.157). İş doyumunu etkileyen dışsal faktörler kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. *Birincisi*, sorumluluk ve güvenlik, *ikincisi ise*, otorite, örgüt politikaları ve uygulamalarını bilme ve bunları onaylamayı içermektedir. (Wong, 2007). Belirli bir başarı elde eden çalışanlar ödüllendirilecek (zam, ikramiye, terfi vb.), beklenen başarı elde edemeyen çalışanlar ise cezalandırılacaktır (Eren, 2015, s.536). İş doyumunu etkileyen genel faktörler ise teknik konuları, insan ilişkilerini ve zaman zaman ortaya çıkan farklı sorunlar ile çalışma koşullarını kapsamaktadır (Wong, 2007).

2.5.1. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu kişiye ve işe bağlı bazı faktörlerden etkilenmektedir. Çalışanın cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve mesleki kıdemi gibi (Bogler, 2002) bireysel özelliklerinin yanısıra, İşin niteliği, çalışma şartları ve iş arkadaşları, ücret, terfi, ödül sistemi ve sahip olunan sosyal olanaklar gibi özellikler iş doyumunu etkileyen örgütsel özellikler olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, Ma ve MacMillan'a (1999) göre yetkinlik duyguları, idari kontrol ve örgüt kültürü gibi faktörler öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerdir. Bahsi edilen bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.4.2.1. Bireysel Özellikler

Araştırmacılar, öğretmenlerin iş doyumunu ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kıdem gibi demografik değişkenler arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ancak araştırma sonuçlarının birbiriyle farklılık göstermesi nedeniyle bu ilişkiler hakkında kesin bir yargı ifade etmek mümkün değildir. Gu (2016), öğretmenlerin iş doyumunu ve demografik özellikleri arasındaki ilişkinin farklılık göstermesinin, farklı kişisel ihtiyaç ve beklentilerin iş doyumunu ortaya çıkarmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Hoy ve Miskel (2010, s.280-281) ise, kişisel değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin sınırlı olduğunu ifade etmektedir. Aşağıda bazı bireysel özelliklerin iş doyumunu ile ilişkisine değinilecektir.

2.4.2.1.1. Cinsiyet

İnsanın yaratılışı ve doğası gereği kadın ve erkekler farklı ruh hallerine sahip olduklarından psikolojik durumlarının farklılık göstermesi ve bunun sonucunda yaptıkları

işten elde ettikleri doyumun farklılık göstermesi doğal bir durum olarak karşılanmaktadır. Kadınların erkeklere oranla fiziksel olarak daha güçsüz ve dayanıksız oldukları; psikolojik olarak da daha duygusal oldukları düşünülmekte ve işlerine karşı gösterecekleri psikolojik tepkinin de erkeklerden farklı olabileceği düşünülmektedir.

Öğretmen iş doyumunu etkileme ihtimali olan kişisel değişkenlerden birinin cinsiyet olduğu varsayılmaktadır. Yapılan araştırmalar çalışanın kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumlarında değişikliğe neden olduğunu göstermektedir. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

Bazı araştırmalarda, kadın öğretmenlerin işlerinden erkeklerden daha fazla doyum sağladıkları (Ma ve MacMillan, 1999; Shead, 2010; Skaalvik ve Skaalvik, 2011), bazı çalışmalarda ise bunun aksine erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla doyum sağladıkları (Bishay, 1996; Mertler, 2002) yönünde sonuçlara rastlanmaktadır. Ancak alanyazında yapılan çalışmalarda sıklıkla görülen sonuç iş doyumunu ve cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişki bulunmadığıdır (Taşdan ve Tiryaki, 2008; Ayan, Kocacık ve Karakuş, 2009; Kağan, 2010; Demirtaş, 2010a; Demirtaş, 2010b; Demirtaş ve Alanoğlu, 2015; Bora, 2016). Sonuçların farklılık göstermesi iş doyumunun ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin duruma göre değişiklik göstermesinden kaynaklanıyor olabilir. Skaalvik ve Skaalvik (2011), kadın öğretmenlerin meslektaşları ile daha iyi ilişkiler içinde oldukları ve işten ayrılmak için daha az motivasyona sahip oldukları için mesleklerine daha fazla bağlı olduklarını ifade etmektedir. Ancak araştırma sonuçlarının birbirinden bu denli farklılaşması böyle bir sonuca ulaşmanın güç olduğunu göstermektedir.

2.4.2.1.2. Yaş

İnsanların içinde buldukları dönem onların beğenileri, tutumları, ilgileri ve ihtiyaçlarında farklılık göstermelerine neden olmaktadır. Bireyler genç yaşlarda daha dinamik, başarıya aç, korkusuz ama genel olarak niteliksiz olurlar. Çalışma hayatına yeni başlayan deneyimsiz çalışanlar daha hayalperest düşünceler taşımaktadırlar. Yaşın ilerlemesi ve kazanılan deneyimle birlikte bazı duyguları dinginleşir. Bunun sonucu olarak daha sağlam yere basan ve daha gerçekçi beklentilere sahip olan çalışanın işe

bakışının olumlu ya da olumsuz bir şekilde değişmesi beklenebilir (Akkuş, 2010). Çalışanların yaşı alanyazında iş doyumu ile birlikte incelenen çeşitli demografik değişkenler içerisinde en fazla çalışılan değişkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalar, iş doyumu ile cinsiyet arasında olduğu gibi iş doyumu ile yaş arasında da kesin sonuçların olmadığını göstermektedir. Yaygın olarak iş doyumunun yaşla arttığı düşünülmektedir (Bishay, 1996; Zembylas ve Papanastasiou, 2006), yaşlı öğretmenlerde doyumun gençlere göre daha yüksek olduğu bazı çalışmalarda (Skaalvik ve Skaalvik, 2011) bulunmuştur.

Bunun aksine Shead (2010), öğretmenlerin iş doyumu ile yaşları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve genç öğretmenlerin işlerinden daha çok doyum sağladıklarını bulmuştur. Benzer şekilde Demirtaş (2010a) tarafından yapılan araştırmada 36-40 yaş aralığında bulunan katılımcıların iş doyumu, 41 yaş ve üzerindeki katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur. Bazı araştırmalar ise (Ma ve MacMillan, 1999; Ayan ve diğerleri, 2009; Acar, 2016), öğretmenlerin iş doyumunun yaşla ilişkili olmadığını göstermişlerdir.

2.4.2.1.3. Eğitim Durumu

İş doyumu ile ilişkili olduğu değerlendirilen bir diğer bireysel faktör eğitim durumudur. Akşit Aşık (2010), eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyum düzeyinin de yükseldiğini, Çimen ve Şahin (2000) ise, bunun tam tersi olarak genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile iş doyumunun azaldığını ifade etmektedir. Eğitim durumu ile iş doyumu arasında tek yönlü bir ilişkinin var olduğunu söylemek mümkün değildir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların daha iyi şartlarda ve daha doyurucu işlerde çalışma olasılığı yüksektir. Bundan dolayı iş doyumlarının daha yüksek olması beklenir. Ancak bu bireylerin iş ve hayattan beklentileri de eğitim seviyesi daha düşük bireylere göre farklılık gösterecektir. Taşdan ve Tiryaki (2008), eğitim durumu ile iş doyumu arasında, yapılan iş sabit kalmak şartı ile olumsuz bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Eğitim durumları, yetenekleri ve sahip oldukları deneyimlere uygun bir pozisyonda çalışmayan bireylerin mutsuz olması ve iş doyumlarının düşmesi beklenmektedir (Akşit Aşık, 2010). Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde eğitim durumu ile iş doyumu arasında herhangi anlamlı bir ilişki olmadığını gösteren pek çok çalışma (Yelboğa, 2007; Taşdan ve Tiryaki, 2008; Özdemir, 2010; Eroğlu, 2015;

Bora, 2016) bulunmasına rağmen eğitim seviyesi yükseldikçe iş doyumunun yükseldiği (Eryılmaz, 2003; Derin, 2007) ve eğitim seviyesi yükseldikçe iş doyumunun düştüğüne (Blegen, 1993; Cimete, 1996; Kuyurtar, Yamaç, Kanık ve Yurdakul, 2002; Güneş Dağ, 2006) dair çalışmalar da bulunmakta olup eğitim durumu ile iş doyumunu arasında olumlu veya olumsuz ilişki olup olmadığı konusunda kesin bir yargı belirtmek mümkün görünmemektedir.

2.4.2.1.4. Mesleki Kıdem

Mesleki kıdem öğretmenlerin iş doyumuyla ilişkilendirilen bir diğer faktördür. Yapılan bazı çalışmalarda, mesleki kıdem, iş doyumunu için bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, iş doyumunu ile cinsiyet ve yaş arasında olduğu gibi, iş doyumunu ile mesleki kıdem arasındaki ilişki de araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. İş doyumunun mesleğin başlarında daha yüksek olduğuna (Crossman ve Harris, 2006; Mertler, 2002) bazı çalışmalarda rastlamak mümkündür. Bunun tam tersi olarak bazı çalışmalarda da mesleki kıdem arttıkça iş doyumunun yükseldiği (Demirtaş, 2010a) bulunmuştur. Marinell ve Coca (2013), mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin işi terk etme eğiliminde olduklarını kıdem arttıkça işi terk etme eğiliminin düştüğünü ifade etmiştir. Bazı araştırmalar ise mesleki kıdem ve iş doyumunun istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı (Ma ve MacMillan, 1999; Taşdan ve Tiryaki, 2008; Zaman Kılıç ve Gümüşeli, 2010) sonucunu göstermektedir.

Eğitimden ayrılan öğretmenlerin çoğu, kariyerlerinin ilk beş yılında kişisel sebepler ve yeni bir kariyer peşinde koşmaktan dolayı mesleklerini terk etmektedirler. Yeni işe başlayan öğretmenler, mesleğin gereklerinin öngörülenden çok daha fazla olduğunu ve bu mesleği yapamayacaklarını düşünerek mesleklerini değiştirmek istemektedirler (Gu, 2016). Bu nedenle yöneticilerin mesleğin başındaki öğretmenlere destek sağlamaları öğretmenlerin işlerine devam etmeleri açısından oldukça önemli görülmektedir.

2.4.2.1.5. Yetkinlik Duygusu

Öğretmenlerin yeterli duyguları mesleki yetkinliğin özverili yollarla kullanılması, öğretmenlerin öz yeterliliği, kolektif etkinlik ve öğretim faaliyetleri olmak üzere dörde ayrılabilir (Makela, 2014).

Mesleki yetkinliğin özverili yollarla kullanılması; öğretmenlerin iş doyumları, öğrencilerle çalıştıklarında ve öğrencilerin akademik ve toplumsal olarak ilerleme kaydettiklerini gördüklerinde yükselir. Ayrıca, öğretmen arkadaşları ile birlikte zorlukların üstesinden geldiklerinde iş doyumları artacaktır (Cockburn, 2000). Öğretmenler işlerinde başarı sağladıklarına inandıklarında iş doyum düzeylerinin yükselmesi beklenmektedir.

Öğretmenlerin öz yeterliliği; öz-yeterlik, bir kişinin verilen görevleri başarıyla yerine getirme becerisine ilişkin inancını ifade eder (Makela, 2014). Güçlü öz-yeterlik aynı zamanda mesleğe güçlü bir bağlılık duygusu geliştirir ve hem meslektaşları hem de veliler ile işbirliğini artırır (Tschannen-Mora ve Hoy, 2007). Öz-yeterlik algısının yüksek olması ve mesleğe bağlılık öğretmenlerin iş doyumunun artmasına neden olur (Moè, Pazzaglia ve Ronconi, 2010). Öğretmenlerin öz yeterliliği, sadece iş doyumunu artırmakla kalmaz aynı zamanda öğretmenlerin öğretimsel davranışlarını da etkiler ve öğrenci başarısı üzerinde etkili olur (Skaalvik ve Skaalvik, 2007). Ayrıca öz yeterliliği yaptığı iş için yeterli olmayan öğretmenlerin iş yerinde yaşadıkları stres ve kaygı sonucunda iş doyumsuzluğu yaşamaları beklenen bir durumdur.

Kolektif etkinlik; işini yapmak için gösterilen çaba ve devamlılık kolektif etkinliğe vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte, kolektif etkinlik bireysel inanç ve çabalardan ziyade grubun inanç ve çabalarına odaklanmaktadır. Öğretmenler birlikte çalışarak başarılı olduklarını gördüklerinde işlerini daha iyi yapma eğiliminde olurlar (Goddard, 2001).

Öğretim faaliyetleri, ders içeriğini öğretme teknikleriyle birlikte davranışsal problemler ile başa çıkma becerilerini içerir (Ma ve MacMillan, 1999). Genel olarak, algılanan yeterlik duygusu, içsel motivasyon ve içsel doyumun temel kaynağı olarak kabul edilmektedir.

2.4.2.2. Örgütsel Özellikler

İşin niteliği, çalışma şartları ve iş arkadaşları, ücret, terfi, ödül sistemi ve sahip olunan sosyal olanaklar iş doyumunu ile ilişkili örgütsel faktörlerdir.

2.4.2.2.1. İşin Niteliği

Yapılan işin içeriği iş doyumunu açısından önemli görülmektedir. Birey çalışırken kendi kendine karar verebilme ve inisiyatif kullanma hakkına sahip ise doyum düzeyi olumlu olarak etkilenir (Özkalp ve Kırel, 2013, s.115). Başaran (2008, s.266), çalışanın işini beğenmesinin dört şarta bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu şartlar işin çalışanın yeteneklerini kullanmasına uygun olması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye imkan tanınması, çalışana yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi ve sorun çözmeye dayanmasıdır.

Mesleklerini severek yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek olması beklenir. Norton (1999), öğretmen rolünü benimseyen öğretmenlerin iş doyumunun, bu rolü benimsemeyenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.4.2.2.2. Çalışma Şartları ve İş Arkadaşları

Denetim, çalışma yöntemleri, iş arkadaşları ve iletişim gibi çalışma koşulları öğretmenin iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerdir (Norton, 1999). Eğer çalışma şartları yapılan iş için elverişli ise bu çalışanları olumlu etkileyecek ve iş doyumunun artmasına neden olacaktır. Ancak eğer çalışma koşulları yapılan işi engelleyecek derecede kötü değilse çalışanlar bu şartlardan çok etkilenmez ve iş doyum düzeyleri düşmez (Özkalp ve Kırel, 2013, s.117). Çalışma ortamının fiziksel yapısının yanı sıra iş yerindeki çalışma arkadaşları, yöntemleri ve iş yerindeki iletişimin de iş doyumunu üzerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Başaran (2008, s.267) örgütteki ilişkinin, çalışanların birbirlerine karşılıklı hizmet etmesine dayalı işlevsel bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Karşılıklı olarak yapılan yardım ve hizmetler iş doyumunu artıracaktır. Bazı bireyler işini sevmese bile, arkadaşları sebebiyle işlerinde mutlu olmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa iş doyumunu olumlu yönde etkilenir (Özkalp ve Kırel, 2013, s.117).

2.4.2.2.3. Ücret

Elam (1989), öğretmenlerin işlerinden doyum sağlamamalarının nedenlerinden birinin düşük ücret olduğunu ifade etmektedir. Certo ve Fox (2002) yüksek ücret alan

öğretmenlerin iş doyumunu düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir. İş doyumunun düşük olduğu durumlarda öğretmen kalitesinde düşüş meydana gelmektedir (Billingsley, 2004). Bu durum iş doyum düzeyi düşük olan öğretmenlerin iş bırakma ve iş değiştirmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca düşük iş doyumunun performans düşüşüne neden olduğu, düşük performans gösteren öğretmenlerin kalitesinin düşük olarak değerlendirildiği düşünülmektedir. Eğitim kalitesinin artması için veya en azından kalitenin düşmesini önlemek adına öğretmenlerin iş ve okul değiştirmelerini önlemek ve bunun için iş doyum düzeylerinin yüksek olmasını sağlamak gerekmektedir.

Bazı araştırmalarda, düşük ücretin öğretmenlerin işi terk etmelerinin en önemli nedeni olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ingersoll ve Smith, 2003). Öğretmenlerin iş doyumunu ile ücret ve elde ettikleri fayda arasındaki ilişki konusunda net bir görüş birliği bulunmamaktadır. Mevcut görevlerinde mutlu olan bireylerin düşük ücret kabul etme eğiliminde oldukları görülmektedir (Davis, 2013; Kade, 2013). Bulunduğu iş yerinde mutlu olan bireyler, kendilerine daha yüksek ücret önerilse bile işlerini terk etmek istemeyeceklerdir. Ayrıca yeni gidecekleri işteki belirsizlik de mevcut işlerinde kalma kararlarında etkili olacaktır. Bundan dolayı, bazı çalışmalarda iş doyumunu ile ücret ve elde edilen fayda arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Tillman ve Tillman, 2008).

Sevimli ve İşcan'a (2005) göre; çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışanlar, işyerinin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş doyumunu açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemli olduğu değerlendirilmektedir.

2.4.2.2.4. Terfi ve Ödül Sistemi

Wong ve Wong (2005), öğretmenlerin terfi etmesinin iş doyumları üzerinde düşük bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Terfilerin adil olması ve belirli bir temele dayanması önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklerler. Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş doyumunu olumlu yönde

etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Kıdem sırasına göre terfinin olduğu sistemlerde çalışanlar bundan etkilenir ve iş doyumları yüksek olur. Ancak bir birey gösterdiği performans sonucunda terfi alıyorsa iş doyum düzeyi daha yüksek olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2013, s.116). Burada önemli olan hak etmeyen birinin hak eden kişi yerine terfi almamasını sağlamaktır. Çünkü bu durum bulunan ortamda huzursuzluk yaratacak olup böyle bir ortamda bulunan çalışanların doyum düzeyleri düşük olacaktır.

Ayrıca işyeri, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödül hak edenlerin iş doyumunu artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inanan çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Sevimli ve İşcan, 2005). Terfi sisteminde olduğu gibi ödül sisteminde de kişi performansı karşılığında ödüllendirileceğini bilirse işi gerçekleştirmek için çabasını artıracaktır ve bu kişinin iş doyumunu da yüksek olacaktır. Ödül sistemi adil olmazsa ortam huzursuz olur ve iş doyum düzeyinde düşüş olacaktır. Minarik, Thornton ve Perreault (2003), öğretmenlere öğretme becerileri ve bilgileri için yeterli ödüller verilmezse öğretmenlerin mesleklerini bırakmalarına neden olacağını ifade etmektedir.

2.4.2.2.5. Sosyal Olanaklar

Yaptığı işin kendisine iyi bir emeklilik sağladığını, refah seviyesinde yükselmeye neden olduğunu ve gelişimi için eğitim imkanları gibi ekstra fayda sağladığını gören öğretmenin iş doyumunu olumlu düzeyde etkileyecektir (Chen, Yang, Shiau ve Wang, 2006). İyi sosyal imkanlara sahip bireylerin gelecek ile ilgili kaygılarının az, doyumlarının ise yüksek olması beklenmektedir. Sahip olunan sosyal imkanların gelecek kaygısını düşüreceği düşünülmektedir.

2.4.2.2.6. İdari Kontrol

Yapılan pek çok araştırmada, yönetici desteğinin öğretmenlerin iş doyumunda önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Yönetici tarafından öğretmene verilen destek, öğretmenin etkinliğini ve iş doyumunu etkiler (Ingersoll, 2001; Littrell, Billingsley ve Cross, 1994; Tillman ve Tillman, 2008). Yönetim ile öğretmenler arasında birbirini destekleme ihtiyacı bulunmaktadır. Desteklendiğini gören öğretmenlerin iş doyumları daha yüksek olacaktır. Yöneticilerin öğretmenlere sağlayacakları destek konuları şunlardır:

- Bir şeyler ters gittiğinde sorumluluğu paylaşmak,
- Sorunları dinleme ve çözüm yollarını göstermek,
- Problemlere çözüm üretmek,
- Öğretmenler arasında iletişim için açık bir atmosfere izin vermek,
- Takdir etmek,
- Yeterli kaynak ve bilgi sağlamak,
- Sık ve yapıcı geri bildirim sağlamak,
- Öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayan mesleki gelişim sağlamak (Trace, 2016).

Ayrıca House (1981) tarafından geliştirilen öğretmen destek teorisine göre, yönetici desteği duygusal destek, değerlendirme desteği, yardımcı destek ve bilgilendirici destek olarak ayrılabilir (Makela, 2014).

Duygusal destek; öğretmenlerin gerçek profesyoneller olarak değer gördükleri ve takdir edildikleri, fikirlerinin değerlendirildiği ve öğretmenler ile müdür arasında açık iletişimin olduğu anlamına gelir (Makela, 2014). Müdürlerin öğretmenleri duygusal olarak desteklemeleri psikolojik bir etkiye sahip olup öğretmenler üzerinde baskı duygusunu azaltmakta ve böylece özerklik duygusunu artırmaktadır (Skaalvik ve Skaalvik, 2009). Empati, sevecenlik, sevgi ve güven gibi ifadeler duygusal desteği ifade etmektedir (Trace, 2016). Duygusal destek, öğretmenin iş doyumunu belirleyen en büyük göstergelerden biridir (Littrell ve diğerleri 1994). Çünkü duygusal olarak desteklendiğini algılayan öğretmenin işine karşı olumlu tutum ve duyguları artacak ve dolayısıyla iş doyum düzeyi yükselecektir.

Yardımcı destek; öğretim ve öğretim dışı etkinlikler için yardım alma durumlarını göstermekte olup öğretim için gerekli materyalleri ve kaynakları içerir (Makela, 2014). Yeterli zaman ve kaynağın yanı sıra yapıcı geribildirim ile sağlanan desteğin öğretmenler tarafından ne kadar algılandığı yardımcı destek ile ilgilidir (Trace, 2016). Kaynak yetersizliği veya ders planlama için yeterli zamanın olmaması gibi kötü çalışma koşulları iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Conley, Bas-Isaac ve Brandon, 1998). Öğretmenin duygusal ihtiyaçlarına odaklanmak yerine gerekli günlük projeleri tamamlamasına yardımcı olacak bilgileri vermeyi ifade etmektedir.

Yöneticiler mesleki gelişim için ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanmasından sorumludur. Yetenek ve becerilerini geliştirmek için daha iyi imkânlarla sahip olan öğretmenlerin bu imkânlarla sahip olmayanlara oranla daha fazla tatmin oldukları ve işlerine daha fazla bağlı oldukları bilinen bir gerçektir (Meek, 1998). Bundan dolayı öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sürdürmeleri için çalıştıkları okul yönetimi tarafından desteklenmeleri oldukça önemli görülmektedir.

Değerleme desteği; sık ve yapıcı geribildirim vererek öğretmenlerin güçlendirilmesini içermektedir. Aynı zamanda, etkili öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmek ve öğretme sorumlulukları için gerekli net kurallar hakkında yeterli bilgiye değinmektedir (Littrell ve diğerleri, 1994). Müdürler tarafından yetki verilen öğretmenler daha fazla motive olup işlerinden dolayı olarak daha fazla doyum elde edeceklerdir. Denetim desteği, iş doyumunu ve bulunduğu okula ait olma duygusu ile yakından ilgilidir (Skaalvik ve Skaalvik, 2011).

Bilgilendirici destek; etkili öğretim uygulamaları hakkında pratik bilgi sunma ve öğretmenin sınıf yönetimini nasıl geliştireceği hakkında bilgilendirilmesi anlamına gelmektedir (Littrell ve diğerleri, 1994). Öğretmenlerin teorik olarak görecekları destekten ziyade pratikte yapmaları gereken uygulamalar konusunda desteklenmeleri iş doyumlarını daha fazla artıracaktır.

2.4.2.2.7. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, tüm okulda fark yaratma duygularını ifade etmekte olup bu durum, öğretmenlerin iş doyumlarını artırmaktadır (Zembylas ve Papanastasiou, 2006). Öğretmenler arasında güçlü ilişkiler ve işbirliğine dayanan örgütsel kültürün öğretmenlerin iş doyumlarını artırdığı belirtilmektedir (Cockburn, 2000; Zembylas ve Papanastasiou, 2006). Birlikte işe koşulan öğretmenler, birbirlerinden öğrenip uzmanlıklarını paylaşarak gelişim ve güvenlerini artırır (Lieberman ve Mace, 2010). Ayrıca okulda karar sürecine katılmak örgüte ve mesleğe olan bağlılık ve örgütsel hedefleri içermekte olup (Bogler, 2002) iş doyumunu artırmakta (Kim, 2002; Somech, 2010) ve işe devam etmeyi sağlamaktadır (Smith ve Rowley, 2005).

2.5.2. İş Doyumunun Sonuçları

Genel olarak iş doyumunu örgütsel ve bireysel açıdan istenen ve beklenen bir sonuçtur. İş doyumunun çalışan performansı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Doyumu yüksek olan çalışanın düşük doyum seviyesinde bulunan çalışana göre performansının yüksek olması beklenmektedir. Ostroff'a (1992) göre, çalışanlarının iş doyumunu yüksek olan örgütler diğer örgütlere göre daha etkili olmaktadır. Öte yandan Iaffaldano ve Muchinsky (1985), iş doyumunu ile performans arasında düşük ilişki olduğunu ifade etmiştir. Yapılan çalışmalarda iş doyumunu ile üretim arasında düşük düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur (Özkalp ve Kırel, 2013, s.118).

Judge, Thoresen, Bono ve Patton (2001), iş doyumunu ve performans arasında bir birinden farklı ilişkilerin var olduğunu ifade etmektedir. Bu ilişkiler; iş doyumunu performans artışına neden olur; performans iş doyumuna neden olur; iş doyumunu ve performans karşılıklı olarak ilişkilidir; iş doyumunu ve performans arasında sahte bir ilişki vardır; iş doyumunu ve performans arasındaki ilişki diğer değişkenler tarafından kontrol edilir; iş doyumunu ve performans arasında herhangi bir ilişki yoktur.

Yüksek iş doyumunu düzeyi işten ayrılmalara önemli bir engeldir. Yüksek iş doyumunu işten ayrılma oranını orta düzeyde etkilerken, düşük iş doyumunu işten ayrılma olasılığını artırmaktadır (Güneş Dağ, 2006). Özkalp ve Kırel (2013, s.118), genç yaşlarda iş doyumunun yüksek veya düşük olmasının işi bırakma eğilimini önemli ölçüde etkilediğini ancak çalışılan süre arttıkça bireylerde işi bırakmama eğiliminin arttığını ifade etmektedir. Bundan dolayı iş doyumunun çalışılan süre arttıkça işi bırakma üzerinde etkisinin azaldığı söylenebilir.

İş doyumunu ile devamsızlık arasında ters ilişki bulunmaktadır. Yaptığı işi önemli gören çalışanlarda da devamsızlık oranı düşmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013, s.119). Aynı zamanda iş doyumunu ile işe geç gelme arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır (Güneş Dağ, 2006).

İş doyumunu yüksek çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıkları daha iyi olmaktadır. Çatışmalardan uzak durmaktadırlar ve iş kazalarına uğrama riski azalmaktadır. Ayrıca bu çalışanların başkalarına yardım etme, müşterilere daha yakın olma ve katılımcı davranışlarında artış görülmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013, s.119).

Doyumsuzluğun bir sonucu olarak en belirgin duygu hayal kırıklığıdır. İşlerinde doyum sağlayamayan kişilerde çeşitli fiziksel sorunlar ortaya çıkabilir. Yorgunluk, nefes darlığı, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık, uykusuzluk, bulantı hissi gibi bir çok rahatsızlıkla iş doyumunu arasında yüksek ilişki bulunmuştur (Güneş Dağ, 2006). İş doyumsuzluğu, çalışanın verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanın sağlık durumu da doyumsuzluktan olumsuz etkilenmektedir (Özdemir, 2010).

İş doyumunu düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002). Başaran'a (2008, s.268-269) göre, işten doyumsuzluk; çalışana elem verir, psikosomatik rahatsızlıklara, ruh sağlığının bozulmasına, bıkkınlığa, iş bırakmaya, devamsızlığa neden olur ve doyumsuz çalışanlar gerilim içinde olur.

Beklendiği gibi, iş doyumunu, işe devam etme niyetini artırırken; doyumsuzluk, yıpranma, devamsızlık, işi bırakma veya alan değişimi ile sonuçlanmaktadır. İş doyumsuzluğu öğretmenlerin iş bırakma kararlarını etkileyen en önemli faktör olarak görülmektedir (Makela, 2014). Ingersoll ve Smith (2003), iş doyumunun öğretmenlerin işi bırakmasının nedenlerinden biri olduğunu ifade etmişlerdir.

Eğitim alanında, iş doyumunu üzerine yapılan araştırmalar hem iş doyumuna neden olan faktörleri hem de iş doyumunun sonuçlarını ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu araştırmalar, işe devam, ayrılma ve devamsızlık ile demografik değişkenler, iş ile ilgili özellikler ve iş deneyimlerini incelemiştir. Araştırma sonuçları iş doyumunu yükseldikçe, öğretmenlerin işe devam etme düzeylerinin yükseldiğini; iş doyumunu düşükçe, yıpranma, ayrılma ve devamsızlık düzeyinin yükseldiğini göstermektedir (Miles, 2010; Makela, 2014).

Öğretmenin iş doyumunu öğrenci başarısını da etkileyecektir. Etkisiz öğretmenler, öğrenci başarısının düşmesine neden olur (Gu, 2016). Bazı araştırmalar öğrenci başarısının öğretmenin iş doyumundan etkilenebileceği (Michaelowa, 2002; Patrick,

2007; Tek, 2014) sonucuna ulaşmıştır. İş doyumu yüksek olan öğretmenlerin, mesleki adanmışlıkları daha yüksektir; bu da öğrenci başarısını artırmaktadır (Tek, 2014).

İş doyum düzeyi yüksek olan öğretmenlerin daha kaliteli eğitim-öğretim faaliyetleri sağladığı ve bu öğretmenlerin öğrencilerinin daha başarılı oldukları düşünülmektedir (Demirtaş, 2010a). İş doyumu ve doyumsuzluğunun ilişkili olduğu sonuçlar göz önünü alındığında, öğretmen iş doyumunun eğitimi bütünüyle etkilediği görülmektedir.

2.6. Tükenmişlik

Çalışanların iş yerlerinde hoşlandıkları durumlara karşı olumlu tutum ve algı, hoşlanmadıkları durumlara karşı ise olumsuz tutum ve algı geliştirmeleri beklenmektedir. İş yerinde geliştirilen olumsuz algılardan biri de tükenmişlik sendromu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çağımızda önemli bir olgu olarak kabul edilen tükenmişlik kavramı, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1970'li yıllardan itibaren çalışan bir bireyin mesleği ile ilişkisinde karşılaştığı güçlükleri anlatmak için kullanılmıştır. Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkışı Green'nin 1961 yılında ruhsal olarak hayal kırıklıkları yaşamış olan bir mimarın işini bırakıp ormanlara gitmesini anlatan "*Bir Tükenmişlik Vakası*" adlı romanla ilişkilendirilir (Kaya Göktepe, 2016, s.28). Kavram, çalışanların işlerini yapmak için sahip oldukları enerjinin iş ve aile hayatında karşılaştıkları sorunlar nedeniyle tükenmesi sonucu işlerini yapma isteklerinin düşmesine yönelik olarak geliştirilen bir olgu olmasından dolayı örgütsel yönetim alanında oldukça önemli görülmektedir.

Tükenmişlik kavramı, Freudenberger (1974) tarafından iş hayatında yaşanan yıpranma, başarısızlık, enerji ve istek azalması ile karşılanamayan isteklerin sebep olduğu yüke bağlı olarak bireyin iç kaynaklarında tükenme yaşanması hali olarak tanımlanmıştır (Kaya Göktepe, 2016, s.28). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği enerji, güç ve potansiyelin aşırı zorlanması neticesinde ortaya çıkan başarısızlık, yıpranma ve tükenme durumu olarak ifade etmektedir. Bireylerde belirli bir süreç sonunda ortaya çıkan olumsuz psikolojik durum olan tükenmişlik, ilgili kişi tarafından uzun süre fark edilmez.

Tükenmişlik, işinde başarılı olmak için yüksek motivasyonla birlikte, yüksek beklenti ve amaçları olan çalışanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür çalışanlar işlerinde

sürekli başarıyı kovaladıklarından bu kişilerde tükenmişliğin ortaya çıkma ihtimali daha yüksektir. Buna paralel olarak Freudenberg, tükenmişliği sürekli başarıma isteğinin yarattığı baskı sendromu olarak tanımlamaktadır (Thompson, 2009, s.15). Başardığı her hedeften sonra yeni birşeyler başarıma zorunluluğu hisseden bireylerin bu baskının zamanla doyumsuzlukla birleşmesi sonucunda tükenmişlik yaşamaları daha olası görünmektedir.

Tükenmişlik sendromu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık hisleri ile karakterize olan bir stres türüdür (Kaya Göktepe, 2016, s.29). Diğer bir ifadeyle tükenmişlik, özel yaşam ve iş yaşamında görülen stresle baş edebilme konusundaki yetersizlik olarak tanımlanabilir (Dolgun, 2015, s.288). Tükenmişlik, kariyerlerinin başındaki genç çalışanlarda daha eski çalışanlara oranla daha fazla görülür (Thompson, 2009, s.15). İşe yeni başlayan çalışanların çalışma ortamını tanımamalarından dolayı beklentilerinin yüksek olması ve bu beklentilere karşılık bulamamaları tükenmişliği daha çabuk yaşamalarına sebep olabilir.

Tükenmişlik, insanların ne oldukları ve ne olmak istedikleri arasındaki çıkmazın göstergesidir. İnsanın değerlerinde, itibarında, gayretinde ve isteğinde meydana gelen erozyonu temsil eder (Maslach ve Leiter, 1997, s.17). Kendi beceri ve yeteneklerini doğru şekilde tanımlamayan ve yapabileceklerinden fazlasının peşinden koşan bireylerin tükenmişlik yaşamaları daha yüksek olasılık olarak görülmektedir. Tükenmişlik ile karşılaşan her birey tükenmişliği farklı şekilde tanımlamaktadır.

Ancak bu kavramla ilgili olarak karşılaşılan temel temalar birbirine benzerdir. *Tükenmişlik işle ilgili sözleşmenin erozyonudur.* Tükenmişlik sendromu ortaya çıktıktan sonra işe karşı önemli, anlamlı ve etkileyici görülen şeyler hoş gitmeyen (sıkıcı), tatminsiz ve anlamsız bir hal almaya başlar. *Tükenmişlik duyguların erozyonudur.* Tükenmişlik başlayınca coşku, kendini adama, güvenlik ve haz gibi duygular yavaş yavaş yok olur bunların yerine kızgınlık, kaygı ve depresyon ortaya çıkar. *Tükenmişlik birey ve iş arasındaki bir problemdir.* Bireyler tükenmişliği bir kişisel kriz olarak algılarlar ancak aslında bu iş yeri ile başının dertte olmasını ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997, s.23).

Tükenmişlik açısından yorgunluk unsuru, stresle ilişkili sağlık sonuçlarının diğer unsurlarından daha belirleyicidir. Bu fizyolojik bağıntılar, stresin uzun süreli diğer göstergelerini yansıtmaktadır. Tükenmişlik ile madde bağımlılığı arasında paralel bulgular bulunmuştur. Ruh sağlığının, tükenmişlik ile bağlantısı daha karmaşıktır. Tükenmişlik, nevrozluğun kişilik boyutuna ve işle ilgili psikiyatrik sinir zayıflığına bağlanmıştır. Bu tür veriler, tükenmişliğin bir tür akıl hastalığı olduğu görüşünü desteklemektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Kavramın ilk incelemeye başlandığı zamanlardan itibaren psikologların odak noktası olması bu sendromun bir psikolojik rahatsızlık olarak görülmesinde önemli bir etkidir.

Ancak bu düşünceyle birlikte, daha fazla kabul gören bir varsayım ise, tükenmişliğin zihinsel işlev bozukluğuna neden olduğunu iddia etmektedir. Yani, tükenmişliğin anksiyete, depresyon, benlik saygısındaki düşüşler ve benzerleri gibi akıl sağlığı açısından olumsuz etkilere neden olmasıdır. Alternatif bir görüş de, zihinsel olarak sağlıklı olan kişilerin kronik stresle başa çıkma ve dolayısıyla tükenmişlik yaşama ihtimalinin daha düşük olduğu yönündedir (Maslach ve diğerleri, 2001). Birbirinden farklı düşüncelere bakıldığında tükenmişliğin psikolojik rahatsızlıklara neden olduğu veya psikolojik rahatsızlıklar sonucunda tükenmişliğin ortaya çıktığı konusunda farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Ancak, stres ile mücadelede başarılı olan bireylerin tükenmişlik yaşama olasılıklarının düşük olduğu genel kabul gören bir kanıdır.

Hiç bir birey işe başlarken tükenmişlik duygularıyla bu işe başlamaz ancak zamanla yaşantılarının sonucunda tükenmişlik ortaya çıkar. Bunun sonucunda enerji, bağlılık ve etkililik gibi olumlu duygular olumsuz karşılıkları ile yer değiştirmeye başlar. Enerji yorgunluğa (tükenmişliğe), bağlılık sinizme ve etkililik ise etkisizliğe dönüşür (Maslach ve Leiter, 1997, s.24). Hizmet sektöründe yaşanan tükenmişlik ile ilgili pek çok kuram tükenmişliğin düşük performans, devamsızlık ve iş bırakmaya neden olduğunu vurgulamaktadır (Lazaro, Shin ve Robinson, 1984).

Maslach'ın (1978) da ifade ettiği gibi insanlarla iç içe olan çalışanlarda ortaya çıkan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma tükenmişlik olarak ifade edilmektedir. Öğretmenlik mesleği de sürekli insanlarla ilişkide bulunmaktan ve stresli bir meslek olmasından kaynaklı olarak tükenmişliğin sık görüldüğü bir meslek olarak görülmektedir. Ayrıca bu durum öğretmenliğin niteliğini de zayıflatmaktadır

(Antoniou, Polychroni ve Walters, 2000). Bu bağlamda, tükenmişlik boyutları, tükenmişliğe sebep olan etkenler, tükenmişliğin sonuçları, tükenmişlik ile mücadele yöntemleri irdelenecektir

2.6.1. Tükenmişlik Boyutları

Maslach tükenmişliği, hizmet sektöründe görev yapan bireyler arasında sıklıkla görülen bir duygusal yorgunluk ve sinizm sendromu olarak tanımlamaktadır. Bu sendromun önemli bir yönü, duygusal yorgunluk hislerinin artmasıdır. İşi gereği duygusal taleplerle karşı karşıya kalan bireyde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz olarak yansması sonucunda ortaya çıkar. Bu sendrom, bireyin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlik boyutlarını oluşturan kavramların tam tersi olan kavramlar; enerji yüksekliği, aitlik duygusu ve yeterliliklerdir. Bireyler tükenme ile karşı karşıya kaldıklarında; çalışma istekleri azalmakta ve bu olumlu duygular yerini tükenmişliği meydana getiren olumsuz duygulara bırakmaktadır. Bu aşamada yüksek enerji duygusal tükenmeyle, aitlik duygusu duyarsızlaşmayla ve yeterlilik hissi yetersizlik (kişisel başarı hissinde azalma) hissi ile yer değiştirmektedir (Maslach ve Leiter, 1997, s.17).

2.6.1.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)

Bireylerin tükenmişlik yaşayıp yaşamadıkları hakkında görüşleri alınırken genel olarak duygusal tükenme hissinden bahsetmektedirler. Bu nedenle tükenmişliğin alt boyutları arasında en dikkat çeken ve üzerinde en çok durulan boyut olarak duygusal tükenme görülmektedir. Ancak duygusal tükenme tükenmişliği tek başına açıklayan bir boyut değildir (Maslach ve diğerleri, 2001).

Duygusal tükenme boyutunda birey yorgunluk, enerji düşmesi ve duygusal olarak bitkinlik gibi belirtiler göstermektedir. Tükenmişliğin en çok dikkat çeken betimleyici boyutu olarak tanımlanan duygusal tükenme, tükenmişliğin içsel boyutu olarak görülmektedir. Duygusal tükenmişlik yaşayan birey, hizmet verdiği kişilere karşı geçmişte olduğu kadar cömert ve sorumlu davranışlar sergilemediğini düşünür; stres ve

engellenmişlik duyguları yaşayan birey için ertesi gün de aynı işe gitme zorunluluğu endişe kaynağı oluşturabilir (Maslach ve diğerleri, 2001).

2.6.1.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization)

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmektedir. Bu boyut kişilere yönelik olumsuz tutumları, işe karşı tepki vermemeyi ve aynı zamanda da kişinin hizmet verdiği kişilere karşı onların insan olduklarını dikkate alan duygulardan yoksun bir şekilde davranışlar göstermelerini tanımlamaktadır. Duyarsızlaşma, duygusal tükenmişliğe yönelik bir tepkidir. Ancak olumsuz duygulara sahip olmak, insanın iyi halini ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda yok edici bir etki yaratabilmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001).

Duyarsızlaşma yaşayan bireyler aslında kendilerini duygusal tükenme duygusundan koruma amacı taşımaktadırlar. Duyarsızlaşmak bir anlamda duygusal tükenme durumundan kaçma yöntemi olarak tanımlanabilir. Ancak duyarsızlaşma bireyin, verimli çalışmasını engelleyici özellik gösterecektir (Maslach ve Leiter, 1997, s.18).

2.6.1.3. Kişisel Başarısızlık (Low Personal Accomplishment)

Kişisel başarısızlık, bireyin kendini verimsiz ve yetersiz değerlendirme eğilimini belirtmektedir (Maslach, 2003). Verimsiz olduğunu düşünen bireyin ilk olarak hissedeceği duygu yetersizlik olacaktır. Kişisel başarısızlık boyutunda, öz-yeterlilik algısında azalma ile birlikte bireyler başarısız olduklarını ve tüm dünyanın onlara karşı olduğunu düşünürler. Öz güvenlerini kaybeden bireylere başkalarının güveni de azalacaktır (Maslach ve Leiter, 1997, s.18).

Kişisel başarısızlık boyutu, tükenmişliğin farklı yorumlar alabilen alt boyutudur. Kişisel başarısızlık, bazı durumlarda duygusal tükenmenin, bazı durumlarda duyarsızlaşmanın ve bazı durumlarda da her iki boyutun birleşmesi sonucunda karşılaşılan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyut çalışmalarda da en az ilgiyi gören boyut olmaktadır (Maslach ve diğerleri, 2001). Başarısız düşen birey yetersizlik hissi ile birlikte işe karşı motivasyonunda da kayıp yaşar. Ayrıca harcadığı enerjinin karşılığını alamadığını ve ilerleme kaydedemediğini düşünür.

2.6.2. Tükenmişliğe Sebep Olan Etkenler

Maslach (2003), çalışma hayatına bağlı olarak ortaya çıkan stresin tükenmişliğe neden olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada tükenmişlik kavramı değerlendirilirken çalışma hayatında tükenmişlik üzerinde durulmaktadır. Ancak tükenmişliğin ortaya çıkışı sadece örgütsel faktörler ile ilişkili değil aynı zamanda kişinin bireysel özellikleri ile de bağlantılı olarak ortaya çıkmaktadır (Dolgun, 2015, s.294). Çalışma hayatındaki tükenmişlik incelenirken çalışanların bireysel özellikleri göz ardı edilmemelidir.

Tükenmişliğe sebep olan örgütsel ve bireysel faktörlerden önce tükenmişliğin ortaya çıkışına zemin hazırlayan etkenler incelenecektir. Maslach ve Leiter (1997, s.10) çalışma hayatında karşı karşıya kalınan altı durumda bir uyumsuzluk görülmesi sonucunda tükenmişliğin ortaya çıkmasının beklendiğini ifade etmektedir. Bu altı durum iş yükü ile birlikte kontrol, ödül, adalet, aidiyet ve değer alanları olarak değerlendirilmektedir.

Maslach ve Leiter (1997, s.10), aşırı iş yükünün çalışan ve iş arasındaki uyumsuzluğun en bariz belirtisi olduğunu belirtmektedir. Örgütler az kaynakla ve kısa zamanda çok iş yapmak isterler ve bundan dolayı çalışanlarından daha fazla iş beklentisi içindedirler. Görev tanımlarındaki belirsizlik veya ağır iş yükü çalışanın kapasitesini aşıyorsa çalışan problem yaşamaya başlar (Kaya Göktepe, 2016, s.30). Örgüt yapısının ve iş tanımlarının net bir şekilde yapılmaması çalışanlarda rol belirsizliğine neden olur. Ayrıca insanlardan yapabileceklerinden daha fazla iş talep edilmesi çalışanın performansı ve yapılan işin kalitesi arasında çatışmaya neden olmaktadır (Dolgun, 2015, s.297-298).

Çalışanın yaptığı iş üzerinde kontrol eksikliğinin olması, çalışan ile iş arasındaki uyumsuzluğun bir başka önemli göstergesidir (Maslach ve Leiter, 1997, s.11). Kendi kabul alanlarına giren işlerde karar verme serbestisi olmayan veya karar sürecine katılmayan çalışanlar işle ilgili problem yaşarlar (Kaya Göktepe, 2016, s.30). Çalışma hayatında insanlar, kontrol kendilerinde olmadığı zaman bağımsızlıklarını kaybederler ve buna bağlı olarak tükenmişlikleri artar (Sarıkaya, 2007).

Çalışanın işe yaptığı katkı oranında ödül almaması iş ve kişi arasındaki bir başka uyumsuzluktur. Birey ödülü önemli gördüğü anda mutlaka bilgisini eyleme dönüştürmez ancak özellikle parasal ödüller tepe yöneticiler dışındaki çalışanlar tarafından oldukça

önemli görülmektedir (Maslach ve Leiter, 1997, s.13). Ayrıca birey çabasıyla orantılı bir şekilde ücret veya ödül almadığında bir sorun algılar ve hak ettiğinden daha düşük ücret aldığını düşünen birey kendini değersiz olarak hisseder (Kaya Göktepe, 2016, s.30).

İşyerinde adaletsizlik, çalışanlar ve iş ortamı arasında ciddi bir uyumsuzluktur. İşyerindeki adalet, insanların saygı gördüğü ve öz değerlerinin onaylandığı anlamına gelir (Maslach ve Leiter, 1997, s.15). Çalışana değerli ve önemli olduğu duygusunun verilmesi, adalet algısını geliştirecektir. Güven, şeffaflık ve saygı adaletin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu faktörler çalışanın işe katılımını sağlamada önemli görülmektedir. Bu faktördeki yetersizlikler tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kepekçioğlu, 2009). Adaletsiz muamele gördüklerini düşünen bireyler çalışma hayatında yaşadıkları haksızlık nedeniyle görevlerini yerine getirme konusunda direnç gösterirler (Kaya Göktepe, 2016, s.30).

Ayrıca birey çalıştığı örgütte bir adaletsizlik algılsa bağlılık duygusu düşecektir. Kişilerarası ilişkilerde de olumsuz iletişim kalıpları yine örgüte bağlılığı düşürmeye neden olur (Kaya Göktepe, 2016, s.30). Çalışanın iş arkadaşlarıyla yardımlaşması, iyi iletişim kurması, çatışma yaşamaması, iyi ilişkiler geliştirmesini sağlar. Ancak rekabet ve yükselme uyumsuzluk yaratmaktadır. Çalışanlar arasındaki çatışma, sosyal desteği zayıflatmakta duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Güllüce, 2006). Çalışanların işyerinde çalışma arkadaşlarıyla olumlu bağlarını kaybetmesi tükenmişliğe yol açar. İnsanlar toplumla birlikte gelişim gösteren varlıklardır. Övgülerini, mutluluklarını ve mizah anlayışlarını hoşlandıkları ve saygı duydukları diğer arkadaşlarıyla paylaştıklarında mutlu olur ve daha iyi çalışırlar (Maslach ve Leiter, 1997, s.14).

İşin gerekleri ve kişisel değerlerimiz arasında bir uyumsuzluk olduğunda değer çatışması meydana gelir. Bazı durumlarda, yaptığı iş, insanları etik olmayan ve kişisel değerleri ile çatışan şeyler yapmaya yönlendirebilir. Çalışan birey istediği yetkiyi almak ya da yaptığı bir hatayı örtmek için yalan söylemek zorunda kalabilir (Maslach ve Leiter, 1997, s.16). Çalışanın bireysel özelliklerinin örgütün hedefleri ile uyuşmaması veya çalışanın dünya görüşü ile değerler sistemindeki farklılığın körüklenmesi bireyin problem yaşamasına neden olacaktır (Kaya Göktepe, 2016, s.30).

Yukarıda anlatılanlar ışığında tükenmişliğin ortaya çıkmasını sağlayan örgütsel ve bireysel faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

Örgütsel faktörler;

- Görev tanımlarının belirsizliği ve aşırı iş yükü,
- Harcanan emek karşılığında alınan ücretin yetersiz bulunması,
- Yetersiz kişilerin yönetim ve denetim mekanizmasında yer alması,
- Çalışanların yönetimden geribildirim almaması
- Görev tanımları ile yetki arasında uyumsuzluk olması,
- Uzun bürokratik işlemler,
- Daha fazla ihtiyacı olan bireylerin iş ortamını bozmaya yönelik hareketleri,
- Uzun mesai ve vardiya sistemi sonucu ortaya çıkan uykusuzluk,
- Eşitsizlik, haksız rekabet ve iş arkadaşları arasında haksız rekabet,
- Hizmet alan kişilerin memnuniyetsizliği ve bunun sonucu olarak olumsuz davranış göstermeleri,
- Çalışma ortamının gürültülü olması,
- Kaynak temini ve malzeme yetersizliği,
- Tatil günlerinde mesai,
- İşin riskli olması ve iş güvenliğinin olmaması,
- Kariyer geliştirme imkanı olmaması,
- Karar verme sürecine dahil edilmeme,
- Takdir görmeme ve yeterli ödül alamama (Kaya Göktepe, 2016, s.30-31).

Bireysel faktörler ise;

- Nevrotik kişilik,
- Bireyin kaygı düzeyinin yüksek olması,
- Kendine güven duygusunun düşük olması,

- İlişkilerde aşırı hassasiyet,
- Kariyer konusunda yaşanan memnuniyetsizlik,
- Sosyal imkanlara sahip olmak,
- Çevre ve aileden gelen yüksek beklentiler,
- Yaptığı işte kontrol kuramamak,
- Aile ile zaman geçirmeye fırsat bulamamak (Kaya Göktepe, 2016, s.31).

2.6.3. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik ani bir şekilde ortaya çıkan ve sürekli gelişim gösteren bir durumdur. Birey uzun süreler boyunca bir hedefe varmak için çalışıp kendini zorlamıştır. Hiçbir uyarıda bulunmadan ortaya çıkan ani bir belirti bireye tükendiğini gösterir (Selçukoğlu, 2001). Tükenmişliğin ortaya çıktığını farketmemizi sağlayan bazı göstergeler bulunmaktadır. Tükenmişlik yaşayan bireylerde fiziksel, psikolojik ve davranışsal bazı göstergeler görülmekte olup bu göstergeler sonucunda iş yaşamında örgütsel bazı sonuçlar da ortaya çıkmaktadır.

2.6.3.1. Fiziksel Belirtiler

Yaşam enerjileri ile birlikte istek ve arzularının bittiğini hisseden bireyler, karşılaştıkları olumsuzluklarla mücadele etmezler ve bu olumsuz yaşamı kabullenirler. Bunun sonucunda bağışıklık sistemleri çökecek ve bireylerin hastalıklara yakalanma olasılığı daha yüksek olacaktır (Dolgun, 2015, s.291). Bu durum bireylerde bazı fiziksel değişiklikler ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çiftçi ve Sarıışık (2015), söz konusu değişiklikleri yorgun ve bitkin hissetmek, sürekli hale gelen baş ağrısı, uyku problemi, zayıflama, solunum sıkıntısı, sürekli olarak soğuk algınlığı, grip olmak ve kollesterol yüksekliği olarak belirtmektedir (s.222). Maslach ve Leiter (1997, s.19) ise, söz konusu belirtilere ek olarak mide rahatsızlıkları, alerji, deri rahatsızlıkları, kas gerilmesi ve ağrıları, diyabet, ülser, fazla kilo alma, kronik yorgunluk, genel ağrı ve sızıları saymaktadır.

2.6.3.2. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişlik yaşayan bireyler, psikolojik rahatsızlıklar açısından oldukça elverişli duruma gelmiş olurlar. Bu bireylerde yeni psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabileceği gibi var olan psikolojik rahatsızlıkları ilerleyebilir ve kronik hale gelebilir. Tükenmişliğin fiziksel belirtilerinden birey yalnızca kendi etkilenirken, psikolojik belirtiler doğal olarak kendisi kadar çevresini ve iş ortamını da etkilemektedir (Dolgun, 2015, s.292). Tükenmişliğe bağlı ortaya çıkan psikolojik belirtileri ailevi sorunlar, uyku bozukluğu, depresyon, psikolojik rahatsızlıklar şeklinde sıralamak mümkündür (Çiftçi ve Sarıışık, 2015, s.222). Maslach ve diğerleri (2001) ise psikolojik belirtileri sürekli kaygı, düşmanlık, depresyon, öz-bilinç ve kırılganlık olarak ifade etmektedir.

2.6.3.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler fiziksel ve psikolojik belirtiler ile kıyaslandığında dışarıdan farkedilmesi daha kolay olan tükenmişlik belirtileridir. Diğer belirtilere göre daha rahat fark edilen bu belirtiler yüzünden birey huzursuz olmakta, zevkle hiçbir şey yapamamakta, işlerinde süreklilik sağlayamamakta ve sürekli iş değiştirmeyi alışkanlık haline getirmektedir. Bu bireyler karşılaştıkları güçlük ve problemleri unutmak amacıyla farklı alanlara yoğunlaşmaktadırlar (Çolak, 2017).

Kolay bir şekilde davranışların fark edilmesi sonucu çevre bireyden kaçabilir veya yardımcı olmak için fazla yakınlaşabilir. Bu tepkileri gösterirken denge ayarlanmazsa tükenmişlik yaşayan birey yakın ilgiden bunalabilir veya daha fazla içine kapanabilir ve özgüvenini kaybedebilir. Böylece tükenmişlik içine düşen bireyin sorunları daha da artabilir (Dolgun, 2015, s.292-293). Tükenmişlik yaşayan bireylerde görülen davranışsal belirtiler çabuk öfkelenme, işe karşı devamsızlık isteği, alınganlık, iş doyumsuzluğu, işe geç gelme, ilaç, alkol ve tütün alma eğilimi gösterme, özsaygı ve özgüvende azalma, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, başarısızlık hissi, örgüte yönelik ilgi kaybı şeklinde sıralanabilir (Çiftçi ve Sarıışık, 2015, s.222). Maslach ve diğerleri (2001) ise davranışsal tükenmişlik belirtilerini hiperaktivitede artış, sigara ve kafein içerikli ürünlerin ve uyuşturucu ilaçların kullanımında artış ve alkole başlama olarak ifade etmektedir.

2.6.3.4. Örgütsel Belirtiler

Tükenmişlik sonucunda davranışsal belirtileri gösteren bireyler çevre ve aileleriyle yaşadıkları problemleri iş yaşamına da taşırlar ve artık bundan sonra tükenmişlik örgütsel bir sorun haline gelir. Bu aşamada iş hayatında başarılı olma ve kendini gerçekleştirme durumları bir anlam ifade etmez. Bu aşamada görülecek örgütsel belirtiler; işe geç gitme veya hiç gitmeme, işyerinin kurallarını hiçe sayma, yöneticilerine karşı agresif davranışlar sergileme, iş arkadaşlarıyla çatışma yaşama, performans ve hizmet kalitesinde düşüş, rol çatışması yaşama, sorumluluk almaktan çekinme, işlerini sürekli olarak erteleme, değişime direnç gösterme, örgüte bağlılık ve iş doyumunun yok olması şeklinde belirtilebilir (Dolgun, 2015, s.293).

2.6.4. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin önemi, hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli çıktılarla bağlantılı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu çıktıların büyük çoğunluğu iş performansı ile bağlantılıdır. Tükenmişliğin bir stres olgusu olduğu düşünüldüğünde, sağlık ile ilgili sonuçlarına da dikkat etmek yerinde olacaktır (Maslach ve diğerleri, 2001). Tükenmişlik, hem örgütsel çıktılar açısından hem de çalışanın sağlığı açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliğin duygusal, fiziksel ve iş yaşamını etkileyen bazı sonuçları olduğunu belirtmektedir.

Tükenmişlik, devamsızlık ve işi bırakma niyeti gibi işten ayrılmanın değişik tarzlarıyla ilişkilidir. Öte yandan, işe devam eden bireyler için tükenmişlik daha düşük etkinlik ve üretkenliğe neden olur. Sonuç olarak, tükenmişlik iş doyumunu ve iş ile örgüte olan bağlılığın azalması ile bağlantılıdır. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, hem daha fazla kişisel çatışmaya neden olur hem de görevlerini aksatarak iş arkadaşları üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Dolayısıyla tükenmişlik bulaşıcı bir hal alabilir ve kendini enformel etkileşimlerle sürdürmeye yatkındır (Maslach ve diğerleri, 2001).

Ruhun erozyonu olarak tanımlanan tükenmişliğin sonuçları bunun ötesinde, ölümcül etkiler gösterebilmektedir. Tükenmişlik, bireyin sağlığına, becerilerine ve yaşam tarzlarına zarar verebilir. İş performansının önemli ölçüde kötüleşmesine yol açan tükenmişlik, baş ağrısı, mide rahatsızlıkları, yüksek tansiyon, kas gerilmesi ve kronik

yorgunluk gibi fiziksel sorunlara yol açabilir. Ayrıca depresyon, kaygı ve uyku bozuklukları gibi zihinsel sonuçları görülebilir. Alkol kullanımını artıran tükenmişlik, bireylerin tükenme ve negatif duygularından dolayı aile ve çevresiyle olan ilişkilerini de etkileyebilir (Maslach ve Leiter, 1997, s.18-19).

2.6.4.1. Bireysel Sonuçlar

Dünyada en dürüst canlı insan bedenidir (Kaya Göktepe, 2016, s.34). İnsan rahatsız olduğu durumlara karşı bir tepki göstermese de bedeni tepkisini mutlaka gösterecektir. Tükenmişliğin en önemli sonuçlarından biri enerji seviyesindeki azalmadır. Vücut direncindeki düşüş sonucunda bireyler ilaç, sakinleştirici ve alkol kullanımına yönelmektedir (Dolgun, 2015, s.300). Çiftçi ve Sarıışık (2015), tükenmişliğin bireysel sonuçları olarak yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrısı, sindirim bozuklukları benzeri fiziksel sonuçların yanı sıra depresyon, kaygı, çaresizlik ve alınganlık gibi duygusal sonuçlarının da olduğunu ifade etmektedir (s.222). Kaya Göktepe (2016), tükenmişliğin bireysel sonuçlarını fiziksel ve psikolojik sonuçlar olarak ifade etmektedir. Bu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir (s.33-35):

Fiziksel sonuçlar; uykusuzluk, kabus yaşama, iyileşmeyen grip, soğuk algınlığı, baş ağrısı, mide bulantısı, sindirim sistemi bozuklukları, sırt ağrıları, el ve ayak uyuşmaları, deri döküntüleri ve alerji belirtileri olarak sıralanabilir.

Psikolojik sonuçlar; yetersizlik duygusu, dikkat dağınıklığı, sık başarısızlık yaşama, yetersizlik hissi, öfke patlaması yaşama, aşırı tepki gösterme, paranoya durumu gösterme, duyarsızlaşma ve güven problemi yaşama şeklinde ifade edilebilir.

2.6.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Tükenmişlik yaşayan bireyin bireysel davranışlarında bozulma bireyin kendisi ile sınırlı kalmayıp zamanla çevresini de etkileyecektir. Birey gününün büyük bir kısmını iş başında geçirdiği için çevresini etkileyen sonuçlar doğal olarak iş hayatını etkileyecek ve bazı örgütsel sonuçlar doğuracaktır (Dolgun, 2015, s.301).

Kaya Göktepe (2016), tükenmişlik yaşayan bireyin neden olduğu örgütsel sonuçları iş kalitesinde bozulma ve bunun sonucunda kendini işten geri çekme, işe odaklanamama ve dikkat dağınıklığı, yöneticilere ve işe karşı duyarsız, katı ve yetersiz

ilgi gösterme, devamsızlık eğilimi, işe geç kalma ve erken ayrılma olarak ifade etmektedir. Ayrıca birey gösterdiği olumsuz davranışlardan dolayı iş arkadaşlarının motivasyonunda düşmeye neden olabilir. İşe devamsızlık ise arkadaşlarının iş yükünde artışa neden olur (s.35-36). Buna paralel olarak Maslach ve diğerleri (2001) de tükenmişlik yaşayan bireylerin şüpheli, işi yavaşlatıcı veya kızgın halleri ile örgütün diğer çalışanlarını etkilediklerini belirtmektedir.

2.6.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle mücadele yöntemleri bireysel ve örgütsel mücadele yaklaşımları olmak üzere iki ana grup altında toplanabilir. Bu iki yaklaşımın bir arada kullanılması daha yararlı olacaktır. Buna rağmen tükenmişlikle yapılan mücadele genel olarak bireysel boyutta kalmaktadır (Çiftçi ve Sarıışık, 2015, s.223).

2.6.5.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri

Bir bireyin tükenmişlik ile mücadele etmesinde en önemli olgulardan biri sosyal destektir. Tükenmişlik, bireyin ölküsünde meydana gelen bir kayıp sonucunda gerçekleşmiş ise, sosyal desteğe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bundan dolayı bireyin yaşantılarını başkalarıyla paylaşması, tükenmişlik duygusuna engel olabilir veya var olan bir duyguyla mücadelede de önemli yararları olabilir. Tükenmişlik ile bireysel bazda mücadele edebilmek için gerçekçi amaçlar ortaya koymak, kendini tanımak, işe ara vermek, sorunları kişiselleştirmemek, dinlenmek ve rahatlamak, iletişim becerilerini geliştirmek ve iş değiştirmek gibi yöntemler faydalı olabilir (Çiftçi ve Sarıışık, 2015, s.223).

Tükenmişlikle mücadele etmek için sağlıklı, moralli ve enerji dolu olmak gerektiğini ifade etmekte olan Dolgun (2015), gevşeme eğitimleri, moral ve motivasyon artırıcı yöntemler, meditasyon, hobi edinmek, zaman ve stres yönetimi, tatil, kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılma gibi yöntemleri tükenmişlikle mücadelede klasik yöntemler olarak ele almaktadır (s.305). Bireylerin işle ilgili beklentilerini gerçekçi düzeyde tutması tükenmişliğe karşı koruyucu bir kalkan oluşturur. Ayrıca, bireyin sosyal etkileşim becerilerini geliştirmesinin ruh sağlığı üzerinde önemli düzeyde olumlu etkileri bulunmaktadır (Kaya Göktepe, 2016, s.100).

2.6.5.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik ile mücadelenin örgütsel düzeyde başlatılması, genel olarak ortaya çıkan bir krizi çözmek değil, ortaya çıkması muhtemel tükenmişliği önlemeye ilişkin bir yaklaşımdır. Bu aşamada yönetim, tükenmişliğin örgüte muhtemel maliyetinin farkına vararak onu kontrol altında tutmak için harekete geçmek ister (Maslach ve Leiter, 1997, s.81). Tükenmişlik ile örgütsel düzeyde mücadele amaçlı olarak; hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, örgüt yöneticilerinin aldıkları ve uyguladıkları kararlarda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin göz ardı edilmemesi, çalışanlara kariyer olanakları verilmesi ve ödül kaynaklarının artırılması, düzenli toplantılar yapılması, çalışanlara sosyal destek verilmesi, stresle mücadeleye yönelik eğitim düzenlenmesi, hoşgörülü, adaletli, esnek, dinleyen ve değer veren yöneticiler yetiştirilmesi ve ücretlerin iyileştirilmesi gibi yöntemler faydalı olabilir (Çiftçi ve Sarıışık, 2015, s.223).

Bireylerin görev ve rol tanımlarında değişiklik yapmak, bireylerin hak ettikleri ücreti almaları ve izin istemenin onaylanabilir olduğu duygusu tükenmişliği önleme yollarındandır (Kaya Göktepe, 2016, s.100-101). Zor işlerin çalışanlar arasında eşit bir şekilde dağıtılması sonucunda aşırı iş yükünün aynı kişiler üzerinde birikmesini önlemek, istenmeyen işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlayarak belli kişiler üzerinde kalmasını önlemek, esnek çalışma saatlerine olanak sağlayarak çalışanın kendine zaman ayırmasına fırsat tanımak da örgütsel açıdan tükenmişlikle mücadele yöntemlerindedir (Dolgun, 2015, s.305).

2.6.6. Eğitim Örgütü Çalışanlarında Tükenmişlik

Tükenmişlik sendromu, ilk başlarda insanlarla yüz yüze yoğun bir etkileşim içinde olan sağlık çalışanlarında incelenmiştir. Daha sonra polislik, öğretmenlik gibi benzer etkileşimlerin yoğun olduğu meslek dallarında araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Gündüz, 2004). İş yaşamıyla ilgili olarak tükenmişlik sendromu değerlendirildiğinde; genel olarak insanlarla sürekli iletişim halinde olan hizmet sektörü çalışanlarının yaşadıkları stres ile mücadelede başarısız olmaları sonucu ortaya çıkan bir durum olduğu görülmektedir. Sınıf içinde birbirinden farklı özelliklere sahip öğrencilerle, okul yönetimiyle, velilerle ve diğer paydaşlarla sürekli olarak yüz yüze olan öğretmenlerin

okul ortamında strese maruz kalması yüksek ihtimalli bir durum olarak görülmektedir. Okullarda stres kaynaklarının fazlalığı bu meslek grubunda bulunan bireylerin tükenmişlik sendromu açısından risk altında kalmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı öğretmen tükenmişliğinin incelenmesi önemli bir duruma gelmektedir.

Diğer meslek çalışanları ile karşılaştırıldığında öğretmenlerin tükenmişlikle daha çok karşı karşıya kaldığı söylenebilir. Çünkü öğretmenlik fedakârlık isteyen, etkili iletişim gerektiren ve duygusal olarak bireyi yıpratıcı bir meslektir. Bundan dolayı da öğretmenlik, tükenmişlik sendromunun ortaya çıkma ihtimali fazla olan mesleklerden biri olarak görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1993, akt. Seferoğlu, Yıldız ve Avcı Yücel, 2014). Öğretmenlerin tükenmişliğine birçok yapısal ve örgütsel faktörün etki ettiği söylenebilir (Dworkin, 2001).

Öğretmenlik, öğrencilerle bire bir ilgilenilmesi gereken ve günümüzde artan nüfusla paralel olarak öğrenci sayısının artmasından dolayı ihtiyacı karşılayamayan bir meslek dalıdır. Öğrenci sayısındaki artışın yanı sıra gelişen teknoloji öğretmenlerden beklentilerin ve öğretmen rollerinin değişmesine neden olmuştur (Işıklar, 2002). Işıkan (2004), etkisinde kaldıkları mesleğe özgü ve yoğun stres yaratan durumlardan dolayı, öğretmenlerin özellikle psikolojik dengelerinin ve buna bağlı olarak da çalışma yaşamlarının olumsuz olarak etkilendiğini ifade etmektedir (Akt. Cemaloğlu ve Erdemoğlu Şahin, 2007).

Meslekteki başarı; bireyin fiziksel, sosyal ve ruhsal açıdan sağlıklı olmasına bağlıdır. Öğretmen özellikleri ve okul ortamının şartları birbiriyle etkileşim halindedir (Diri ve Kırıl, 2016) ve bir öğretmenin başarısı bu etkileşimde olumlu duygular geliştirmesine bağlıdır. Ancak; öğretmenlerin yüzyüze kaldıkları ve mücadele etmek zorunda oldukları problemler, tükenmişlik duygusunu yaşamalarına neden olabilmektedir (Karahana ve Uyanık Balat, 2011).

Öğretmenler bireysel özelliklerinden, çevrelerinden, ekonomik sebeplerden, çalışma saatlerinden dolayı tükenmişlik yaşayabilirler. Öğretmenlik, alan ve meslek bilgisiyle beraber özveri, hoşgörü, kendini yenileme, işini severek yapma gibi özellikler olmadan yapılamayacak bir meslektir. Ancak unutulmaması gereken öğretmenliğin kendine has bazı stres kaynaklarından dolayı öğretmenlerin psikolojik durumlarını

olumsuz etkilemesi ve tükenmişlik yaşamaları açısından riskli bir meslektir. Bu risk öğretmen etkililiğinin düşmesine neden olabilir (Kayabaşı, 2008).

Öğretmenler üzerinde, sürekli olarak gelişim göstermeleri ve etkili olmaları yönünde bir baskı olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra öğretmenlerden mesleki uzmanlıklarının yanında yerine getirmeleri beklenen başka görevler de vardır. Ayrıca, öğretmenler duygusal ve davranışsal yönden pek çok sorunu olan farklı öğrenci gruplarıyla ilişkiindedirler. Öğretmen öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kaldığında sıkıntı yaşamaktadır (Seferoğlu ve diğerleri, 2014).

Dorman (2003), tükenmişliğin öğretmenlerin çalışmalarını sürdürmelerine çok ciddi zararlar verdiğini ifade etmektedir. Tükenmişlikle beraber olumsuz duygular besleyen öğretmenler, öğrencileriyle ve diğer öğretmen arkadaşlarıyla iletişim sıkıntıları yaşarlar ve aile yaşantısı zarar gördüğü gibi sağlık problemleri de yaşayabilirler.

2.7. Yönetim Tarzı, Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler

Yönetim tarzı, yöneticinin istenen amaçları yerine getirirken davranışları ve çalışanlarla ilişkisinin yansıması olarak tanımlanabilir. Yöneticinin iş yerindeki davranışları ve çalışanlarla ilişkileri bir anlamda yönetim tarzını ortaya çıkarmaktadır. Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Yöneticinin kişiliği, becerileri, eğitimi, yetenekleri, davranış ve iletişim şekli; sahip olduğu yetki, görevi ve sorumlulukları yönetim tarzını etkileyecektir. Her yöneticinin sayılan özellikleri farklı olduğu için yönetim tarzının da farklı olması beklenir. Bundan dolayı dünyadaki yönetici sayısı kadar yönetim tarzı vardır denilebilir. Ancak yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı sahip oldukları yönetim tarzının sınıflandırılmasında önemli bir faktördür. Alanyazında yönetim ve yöneticilikle ilgili çalışmalar incelendiğinde yönetim tarzından ziyade liderlik ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren çalışmalara daha sık rastlanmaktadır.

Yöneticilerin liderlik stilleri ile örgütsel adalet (Yıldırım, 2010; Kugun, Aktaş ve Güripek, 2013; Gül ve İnce, 2014), iş doyumu (Wong, 2007; Holloway, 2012; Uludağ ve Tepe, 2018) ve tükenmişlik (Dursun, 2009; Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe,

2015) algıları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik pek çok çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Ancak yönetim tarzı ile ilgili olarak liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda bulunan çeşitlilik bulunmamaktadır.

Yılmaz (2016) okul yöneticilerinin yönetim tarzlarını, Arlı (2007) da yönetim biçimlerini demografik değişkenler bağlamında incelemiştir. Akman (2018), okul müdürlerinin çeşitlilik yönetimi kabiliyeti algısı ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki, Gürboyoğlu (2009) ise, lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasında ilişkileri incelemiştir.

Yönetim tarzlarının birlikte en çok araştırıldığı konu iş doyumunu olarak görülmektedir. Yönetim tarzları ile iş doyumunu arasında yapılan çalışmalar (Öztabak, 2002; Dolan, 2003; Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004; Başaran ve Güçlü, 2018) bu iki kavramın birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Batmaz (2012) da yönetim tarzlarının iş doyumunu üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Alga'nın (2017) yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların tükenmişlikleri arasındaki ilişkileri incelediği, Yıldız ve Çolak'ın (2018) ise, liderlik davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmalara rastlamak mümkündür. Söz konusu çalışmalar yönetim tarzı ve yönetici davranışlarının örgütsel bazı değişkenlerle ilişkili olduğunu göstermekte olup örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişliğin bu örgütsel değişkenlerden olduğu düşünülmektedir.

Yönetim tarzının bu değişkenlerle ilişkisine ek olarak alanyazında karara katılma ve örgütsel adalet (Lau, 2014; Eberlin ve Tatum, 2005; 2008), karara verme stili ile iş doyumunu (Ölçüm ve Titrek, 2015), karara katılma ile iş doyumunu (Bat-Erden, 2006; Bilge, 2008; Somech, 2010; Köklü, 2012; Demirtaş ve Alanoğlu, 2015; Başar, 2017) ve önleyici karar verme stili ile tükenmişlik (Michailidis ve Banks, 2016) arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar mevcuttur.

Bunun yanı sıra örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu (Yürür, 2008; Yelboğa, 2012) ve tükenmişlik (Meydan, Basım ve Çetin, 2011; Meydan, Şeşen ve Basım, 2011; Şeşen, 2011; Köse, 2014; Capone ve Petrillo, 2016); iş doyumunu ile tükenmişlik (Çetinkanat, 2002; Şeşen, 2011; Ertürk ve Keçecioğlu, 2012; Yücel, 2012; Filiz, 2014; Diri ve Kırıl, 2016) arasındaki ilişkileri inceleyen pek çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır.

Bahsedilen çalışmalardaki ilişkiler kontrol edildiğinde yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlikle ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışmalarda karara katılmanın da örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlikle ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak alanyazında söz konusu değişkenlerin birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca okul müdürlerinin yönetim tarzlarının da söz konusu değişkenlerle ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlamak mümkün olmamıştır. Bundan dolayı mevcut çalışmanın okullar özelinde olması ve birlikte çalışılmamış konuların birlikte incelenmesinden dolayı özgün sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir.

2.8. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu aşamasında yurt içinde ve yurt dışında mevcut araştırmada çalışılan değişkenler ile ilgili yapılmış olan bazı çalışmalara yer verilmektedir.

2.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Teyfur (2011) tarafından “*İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi*” isimli çalışma, İzmir ilinde bulunan toplam 333 okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı ile 1824 veli üzerinde yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar;

Görüş bildiren yöneticilerin algılarına göre yönetim tarzlarına bakıldığında, yöneticilerin en fazla yetkeci yönetim tarzını kullandıklarını göstermektedir. Daha sonra en fazla koruyucu yönetim tarzını, en az ise destekçi yönetim tarzını kullanmaktadır. Lisansüstü eğitim mezunu yöneticilerin lisans mezunu olanlara oranla daha az yetkeci, daha fazla koruyucu, destekçi ve birlikçi oldukları görülmektedir.

Mesleki kıdemi 1-10 yıl arasında olan yöneticilerin daha az birlikçi yönetim tarzı gösterdikleri, 1-15 yıl arasında olan yöneticilerin diğerlerine göre daha destekleyici yönetim tarzı sergiledikleri görülmektedir. Ayrıca, kıdemi 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha koruyucu yönetim tarzı, kıdemi 6-15 yıl arasında değişen yöneticilerin daha az yetkeci yönetim tarzı benimsedikleri görülmüştür.

Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yetkeci davranırken, kadınlar ise erkeklere oranla daha koruyucu ve destekçi yönetim tarzı benimsemektedir.

Altinkurt ve Yılmaz (2012) tarafından “*Ortaöğretim Okullarında Değerlerle Yönetim, Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*” adlı bir çalışma yapılmıştır. Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 267 öğretmen üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre;

Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ve değerlerle yönetime yönelik algıları yüksek, iş doyum düzeyleri ise orta düzeydedir. Değerlerle yönetim tek başına iş doyumunun %37’sini, Örgütsel adalet ise %27’sini açıklamaktadır. Değerlerle yönetim ve örgütsel adalet birlikte iş doyumunun açıklanan toplam varyansının %39’unu açıklamaktadır. Regresyon analizinde örgütsel adaletin modele dâhil edilmesinin açıklanan varyansa %2 katkı sağladığı görülmüştür. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre belirleyici değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki göreceli önemi sırasıyla değerlerle yönetim ve örgütsel adalet olarak belirlenmiştir.

Özdoğru (2012) tarafından “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*” isimli çalışma Eskişehir ili Odunpazarı ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışmakta olan 425 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre;

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, okullarda alınan kararlara “biraz” katılmakta iken bu kararlara “çok ” katılmak istemektedirler. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, okullarda alınmakta olan öğretimsel kararlara “Biraz” katılmakta iken bu kararlara “çok” katılmak istemektedirler. Öğretmenler, okullarda alınmakta olan yönetimsel kararlara “çok az” katılmakta iken bu kararlara “çok” katılmak istemektedirler. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılma durumları ve istekleri cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

Polat ve Kazak (2014) tarafından “*Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*” adlı çalışma yapılmıştır. 2012–2013 eğitim öğretim yılında Düzce ili merkezinde toplam 194 öğretmen üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları;

Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında “yüksek” düzeyde anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaleti arasında “orta”, işlem ve etkileşim adaleti arasında ise “yüksek” düzeyde anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları arttıkça, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının azaldığını göstermektedir.

Yapılan regresyon analizi sonuçları; kayırmacılık değişkeninin, örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti değişkenlerinin anlamlı bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Kayırmacılık değişkeni, örgütsel adalet algısında açıklanan toplam varyansın yaklaşık %54’ünü, dağıtım adaleti algısında açıklanan toplam varyansın yaklaşık %36’sını, işlem adaleti algısı açıklanan toplam varyansın yaklaşık %50’sini ve etkileşim adaleti algısı açıklanan toplam varyansın yaklaşık %52’sini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranış göstermeleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki bulunmakta olup kayırmacılık örgütsel adalet algısının anlamlı ve güçlü bir belirleyicisi olarak tespit edilmiştir.

Ayık, Yücel ve Savaş (2014) tarafından “*Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları*” adlı çalışma yapılmıştır. Erzurum ili Palandöken ilçe merkezinde bulunan devlet ortaokullarında görev yapmakta olan 282 öğretmen üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre;

Öğretmenlerin etik liderliğe yönelik algılarının yüksek, örgütsel adalet algılarının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermede etik boyutları ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Etik liderliğin tüm boyutları birlikte, örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun açıklanan toplam varyansının %50’sini açıklamaktadır. Ancak, iklimsel ve davranışsal

etik boyutları, dağıtım adaletinin açıklanmasında anlamlı belirleyici iken iletişimsel ve karar vermede etik boyutları dağıtım adaletinin tek başına anlamlı belirleyicisi değildir.

Etik liderliğin tüm boyutları birlikte, örgütsel adaletin işlem adaleti boyutunun açıklanan toplam varyansının %60'ını açıklamaktadır. Ancak, iletişimsel, iklimsel ve karar vermede etik boyutları işlem adaletinin açıklanmasında anlamlı belirleyici iken davranışsal etik boyutu işlem adaletinin tek başına anlamlı belirleyicisi değildir.

Seferoğlu ve diğerleri (2014) tarafından “*Öğretmenlerde Tükenmişlik: Tükenmişliğin Göstergeleri ve Bu Göstergelerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*” isimli çalışma 163 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre;

Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde duyarsızlaşma ve duygusal tükenme yaşadıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra erkek öğretmenlerin algıladıkları kişisel başarı puanlarının da yüksek olduğu bulunmuştur. Yaş değişkenine bakıldığında; 20-30 yaş grubunda yer alan katılımcılarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde olduğu; kişisel başarı algılarının ise bu durumdan etkilenmediği sonucuna varılmıştır. Mesleki kıdem değişkenine göre; 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algısı daha yüksek düzeyde yaşarken kişisel başarı algıları da benzer şekilde olmuştur. Mesleki kıdemi 21-25 yıl olan öğretmenlerde ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma daha düşük, kişisel başarı algıları ise daha yüksektir.

Eğitim durumuna göre; ön lisans mezunu öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algıları lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Tükenmişlik algıları yüksek olan bu öğretmenlerin kişisel başarı algılarının da yüksek olduğu görülmüştür.

İlköğretim devlet okularında çalışan öğretmenler ile çalıştığı okul alt sosyo-ekonomik düzeyde bulunan öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algı düzeyleri diğer gruptakilere göre daha yüksektir. Bu sonuca paralel olarak bu öğretmenlerin kişisel başarı algıları daha düşük bulunmuştur.

Bilişim teknoloji öğretmenleri duygusal tükenme ve duyarsızlaşma duygularını diğer branş öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde yaşamaktadırlar. Kişisel başarı

algıları da düşük olan bilişim teknoloji öğretmenlerinin bu durumlarının yaşadıkları tükenmişlik duygularıyla bağlantılı olduğu düşünülmektedir.

Çorapçı (2015) tarafından “*Sınıf Öğretmenlerinin Karar Verme Stilleri ve İş Doyum Düzeylerinin Tespiti*” isimli çalışma Konya İli Meram İlçesinde 360 sınıf öğretmeni üzerinde yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre;

Öğretmenlerin karar vermede öz saygı düzeyleri ile dikkatli karar verme stillerine ait ortalamaların yüksek, kaçınan, erteleyici ve panik ile karar verme stillerine ait ortalamaların ise düşük olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin karar vermede öz saygı ve karar verme stillerinde cinsiyet, okuttuğu sınıf ve aktif olarak spor yapıp yapmama değişkenlerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yaş, medeni durum, hizmet yılı, okulda çalışma süresi, baba mesleği annelerinin çalışıp çalışmaması, anne-baba eğitim durumu ve katıldıkları hizmet içi eğitim değişkenlerinde ise karar vermede öz saygı ve karar verme stillerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Katılımcıların iş doyum düzeylerinin orta seviyenin üstünde olduğu görülmüştür. İş doyum düzeyleri medeni durum değişkenine göre farklılaşırken cinsiyet, okuttuğu sınıf ve aktif olarak spor yapıp yapmama, yaş, hizmet yılı, okulda çalışma süresi, baba mesleği annelerinin çalışıp çalışmaması, anne-baba eğitim durumu ve katıldıkları hizmet içi eğitim değişkenlerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı görülmüştür.

Yılmaz (2016) tarafından “*Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Sosyo-Demografik Faktörleri Bağlamında İncelenmesi: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma*” adlı çalışma, Ankara ili Çankaya ilçesinde görev yapan 198 kadın okul yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçları;

Kadın okul yöneticilerinin yüksek oranda demokratik katılımcı yönetim tarzını tercih ettikleri otokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzını çok düşük oranda tercih ettiklerini göstermektedir. Yaş değişkeninin kadın okul yöneticilerinin yönetim tarzı üzerinde herhangi bir farklılığa neden olmadığı görülmektedir. Bekâr okul yöneticileri daha çok demokratik katılımcı yönetim tarzını tercih ederken evli olanlar otokratik yönetim tarzını daha fazla tercih etmektedir.

Ayrıca ilkokullarda görev yapan kadın yöneticiler daha çok otokratik yönetim tarzı sergilerken ortaokullarda görevli olanlar daha çok demokratik katılımcı yönetim

tarzını, lise kademesinde görevli olanlar ise tam serbest tanıyan yönetim tarzını sergiledikleri görülmüştür. 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olan kadın yöneticiler daha çok otokratik yönetim tarzını tercih ederken 5 yıl ve aşağısında yöneticilik kıdemine sahip olan kadın yöneticiler tam serbesti tanıyan yönetim tarzı sergilemektedir. 8 yıl ve aşağısında mesleki kıdeme sahip olan kadın yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı sergiledikleri görülmüştür.

Son olarak, yönetici statüsünde olanlar daha çok demokratik katılımcı yönetim tarzını tercih ederken yönetici yardımcıları ise serbesti tanıyan yönetim tarzını tercih etmektedirler. Lisansüstü eğitim alanlar tam serbesti tanıyan yönetim tarzını daha fazla tercih ederken lisans mezunlarının otokratik yönetim tarzını daha fazla tercih ettikleri görülmüştür. Hizmet içi eğitim almadığını beyan eden yöneticiler demokratik katılımcı yönetim tarzını daha fazla tercih ederken hizmet içi eğitim alanların tam serbesti tanıyan yönetim tarzını tercih ettikleri görülmektedir.

Diri ve Kıral (2016) tarafından “*Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*” isimli çalışma Aydın İli İncirliova ilçesinde çalışmakta olan 162 ortaokul öğretmeni üzerinde yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre;

Öğretmenler en yüksek düzeyde duygusal tükenme, daha sonra kişisel başarı ve en düşük düzeyde ise duyarsızlaşma boyutlarında tükenmektedirler. Öğretmenlerin duygusal tükenme boyutu “orta” düzeyde iken; duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları “düşük” düzeydedir. Cinsiyet değişkeni; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında herhangi anlamlı bir farka neden olmamakta; ancak kişisel başarı boyutunda kadın öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri erkek öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. Yaş değişkeni; duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında herhangi anlamlı bir farka neden olmamakta; ancak duyarsızlaşma boyutunda 30 yaş ve altındaki öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, 31-35 yaş grubundaki öğretmenler ile 36-40 yaş grubundaki öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Medeni durum değişkeni; duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında herhangi anlamlı bir farka neden olmamakta; ancak duyarsızlaşma boyutunda bekâr öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri evli öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Mesleğini kendi isteği ile seçip seçmeme değişkeni; duyarsızlaşma ve kişisel

başarı boyutlarında anlamlı bir farka neden olmamakta; mesleğini istemeyerek seçen öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri mesleğini isteyerek seçen öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Branş, mesleki kıdem, eğitim durumları, çocuk sayıları, okulun sosyo-ekonomik durumu ve okuldaki hizmet yılı öğretmenlerin tükenmişliklerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerde en yüksek doyum içsel doyumda, daha sonra sırasıyla genel ve dışsal doyumda olmaktadır. Öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyumunu “memnunum” düzeyindedir. Öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, branşları, mesleki kıdemleri, medeni durumları ve çocuk sayıları iş doyumunda anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Görev yapılan okulun sosyo-ekonomik durumu ile iş doyumları arasında; içsel ve genel doyum boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken; dışsal doyum boyutunda okulun sosyo-ekonomik durumu düşük olan öğretmenlerin dışsal doyumunu, buldukları okulun sosyo-ekonomik durumu orta olan öğretmenlerden daha düşüktür. Mesleği kendi isteği ile seçen öğretmenlerin iş doyumunu kendi isteği ile seçmeyen öğretmenlerden daha yüksektir.

Öğretmenlerin içsel iş doyumları ile tükenmişliğin her üç boyutu arasında ters yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Dışsal iş doyumları ile duygusal tükenme arasında orta, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutu arasında düşük düzeyde ters yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

Duygusal tükenme boyutu; içsel ve dışsal iş doyumunu tarafından anlamlı bir biçimde yordamaktadır. İçsel ve dışsal iş doyumunu boyutları birlikte duyarsızlaşma boyutunu anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Ancak içsel doyum tek başına duyarsızlaşmanın anlamlı bir yordayıcısıyken dışsal doyum duyarsızlaşmanın anlamlı bir yordayıcısı değildir. İçsel ve dışsal iş doyumunu boyutları birlikte kişisel başarı boyutunu anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Ancak içsel doyum tek başına kişisel başarının anlamlı bir yordayıcısıyken, dışsal doyum kişisel başarının anlamlı bir yordayıcısı değildir.

2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Sweeney ve Mc Farlin (1993), “*Workers' Evaluations of the “Ends” and the “Means”*: An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice” isimli

çalışmalarında dağıtım ve işlem adalet ile bazı çalışan tepkileri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Ortabatı Amerikan Eyaletlerinde hizmet sektöründe çalışan 235 mühendisten toplanan verilerin yapısal eşitlik modeline tabi tutulması sonucunda;

Dağıtım adaletinin, ücret ve genel iş doyumunu gibi kişisel sonuçları, işlem adaletinin ise örgütsel bağlılık ve çalışanın yöneticisini değerlendirmesi gibi örgütsel sonuçları daha güçlü yordadıklarını saptamışlardır.

Colquitt ve diğerleri (2001), "*Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*" isimli araştırmada; örgütsel adalet alan yazınındaki 25 yıllık dönemi kapsayan meta analizlerinde adalet ile ilgili 183 çalışmayı incelemiştir. İnceledikleri çalışmalarda örgütsel adalet boyutları ile çeşitli değişkenlerin arasındaki ilişkinin derecesini belirlemiş ve çalışmaların ortalamalarından bazı sonuçlara varmışlardır. Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlara göre;

Dağıtım adaleti; iş doyumuyla orta, bireye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışıyla düşük derecede ilişkili bulunmuştur. İşlem adaleti; iş doyumuyla orta, bireye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışıyla düşük derecede ilişkili bulunmuştur. Etkileşim adaletinin alt boyutlarından birincisi olan "*insan ilişkilerinde adalet*"; iş doyumuyla orta, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışıyla düşük, ikincisi "*bilgi paylaşımında adalet*" ise iş doyumuyla orta, bireye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışıyla düşük derecede ilişkili bulunmuştur.

Shed (2010) tarafından "*An Investigation of the Relationship between Teachers' Ratings of Their Principals' Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction in Public Education*" isimli çalışma San Antonio Bağımsız Okul Bölgesinden 232 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; Yetkilendirme, öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde en büyük etkiye sahip olan liderlik değişkenidir. Bu, öğretmenlerin iş gücü ne ölçüde artarsa iş doyumlarında bundan etkilenecektir. Güçlendirmenin öğretmen iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak iş, öğretmen iş doyumunu ile olumsuz ilişkilidir. Yaş, öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde etkiye sahip olan tek demografik değişkendir; yaşlı öğretmenlerin genç öğretmenlerden daha az doyum elde ettikleri bulunmuştur.

Ayrıca okul türü, yetkilendirmenin, öğrenci desteğinin ve kaynak yeterliliğinin küçük bir yordayıcısı olarak bulunmuştur. Lise öğretmenleri okul müdürlerini ilkokul öğretmenlerinden daha güçlü olarak algılamışlardır. İlkokul öğretmenleri ise müdürlerinin lise öğretmenlerinden daha fazla öğrenci desteği ve daha fazla kaynak sağladığını ifade etmişlerdir. Son olarak, öğretmenin eğitim seviyesi, müdürlerin yeniliğe verdiği desteğe yönelik algılarının belirleyicisi olarak bulunmuştur. Lisans düzeyinde eğitim gören öğretmenler, yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlere göre müdürlerini daha yenilikçi olarak algılamışlardır.

Olorunsola ve Olayemi (2011) tarafından “*Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria*” isimli çalışma 200 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; Öğretmenlerin karara katılması ile yaş ve eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak cinsiyet değişkeninde erkekler lehine karara katılmada anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bunun yanı sıra kıdem değişkeni öğretmenlerin karara katılmasında anlamlı farklılığa neden olmaktadır. 30-35 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin 10 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla karar katıldıkları tespit edilmiştir.

Wadesango (2012), “*The Influence of Teacher Participation in Decision-making on Their Occupational Morale*” isimli çalışmasında 20 öğretmen ve 5 okul müdürünün katılım sağladığı nitel bir araştırma yürütmüştür. Araştırma sonucunda kritik konularda öğretmenlerin karara katılımının sağlanmaması durumunda öğretmenlerin moral düzeyinde düşüş meydana geldiği ve bunun stresli bir okul yönetimiyle sonuçlandığı bulgusuna ulaşmıştır.

Korb ve Akintunde (2013) tarafından “*Exploring Factors Influencing Teacher Job Satisfaction in Nigerian Schools*” isimli çalışma 117 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre;

Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin ortalamaları “katılıyorum” ile “bazen katılıyorum” önermelerinin ortasındadır. Aldıkları ücret ve öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Müdür-öğretmen ilişkisi ile öğretmen iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Müdür-öğretmen ilişkileri ne

kadar olumlu ise öğretmen iş doyumunu o kadar yüksektir. Sonuçlar, öğretim materyallerinin sağlanması ve öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Öğretmenler okulda öğretim materyallerinin sağlanmasından ne kadar memnun olurlarsa, iş doyumları da o derece yüksek olacaktır. Bulunan bu korelasyon düşük düzeyde olup öğretim materyallerinin sağlanması öğretmen iş doyumununun zayıf bir yordayıcısı olarak bulunmuştur. Öğretme işini kariyeri için son çare olarak seçmek ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Bu öğretmenler daha düşük iş doyumunu elde etmektedirler. Öğretmenlik mesleğine yönelik tutum ile öğretmen iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenin, öğretmeye sosyal katkısına olan inancı ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Esfandiari ve Kamali (2016), “*On the Relationship between Job Satisfaction, Teacher Burnout, and Teacher Autonomy*” isimli çalışmalarını İran’da görev yapan 270 öğretmen üzerinde yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda tükenmişlikle iş doyumunu arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Wei ve Abdullah (2016), “*Burnout and Job Satisfaction Among Teachers in Chinese Independent Secondary School*” isimli çalışmalarında 175 kişi üzerinde yaptıkları uygulamada; öğretmenlerin duyarsızlaşma boyutuna yönelik algılarını düşük, duygusal tükenme ve kişisel başarı algılarını ise orta düzeyde bulmuşlardır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyum düzeyleri de orta düzeyde bulunmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iş doyumları ile tükenmişlik algıları arasında orta düzeyde, negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Salehi ve Babajani Baboli (2017), “*The Relationship between Work Ethics and Management Style with Job Satisfaction Employees University*” isimli çalışmalarında, Mazandaran Üniversitesi çalışanları arasında etik, yönetim tarzı ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır. Korelasyon araştırma yönteminin kullanıldığı araştırma tabakalı tesadüfi örnekleme ile fakülte yöneticilerinin denetiminde 102 personelden 75 kişi örnekleme dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir. Bulgular iş etiği ve yönetim tarzı ile onların bileşenlerinin iş doyumuyla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. İş doyumunu derecesi yönetim tarzı ile ilişkili olarak bulunmuştur, ancak cinsiyet ve yönetim tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Araştırma sonuçları,

çalışanların örgütün iş ve yönetim tarzını yöneten etik algılarının, iş doyumunu ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Bennett ve Moital (2017), “*Management Style Preference and Its Impact on Employee Job Satisfaction in Independent Hotels: An Exploratory Study*” isimli çalışmalarında, sekiz resepsiyon görevlisi ile yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak yapılan görüşmelerde; yorumlayıcı ve tümevarımcı bir yaklaşım benimseyen araştırmacılar, katılımcıların belirli bir yönetim tarzını değil, yönetim tarzı özelliklerinin karışımını tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bu tercihlerin, zaman içinde evrimleştiği, kişisel faktörlerin yanı sıra yönetici tarafından gösterilen motivasyon veya hijyen faktörlerinden etkilendiğini göstermiştir. Araştırma, yönetim tarzının iş doyumunu etkilediğini göstermiştir. Ancak bu etkiyi genellemenin ve “mükemmel” bir yönetim tarzını tanımlamanın zor olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak araştırmacılar gelecekte yapılacak araştırmalarda yönetim tarzı ve iş doyumunun personel devamsızlığı, personelin iş değiştirmesi ve işi bırakması üzerindeki etkisini incelemenin faydalı olacağını önermişlerdir.

Ogunola ve diğerleri (2013), “*Management Style As a Correlate of Job Performance of Employees of Selected Nigerian Brewing Industries*” isimli çalışmalarında Nijerya'da Oyo ve Osun Eyaletlerinde faaliyet gösteren iki bira endüstrisinde çalışan toplam 200 çalışana ulaşımlardır. Araştırma sonuçları, yönetim tarzları ile iş performansı arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, çalışanların sektörlerinin doğası gereği otokratik yönetim tarzına daha fazla eğilimli oldukları görülmüştür. Yönetici, çalışanların işlerinde başarılı ve etkili bir performans göstermesini etkileyecek olan tatmin ve bağlılık duygusunu geliştirecek şekilde kullandığı yönetim tarzını belirlemelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırma verilerinin toplanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, nicel araştırmalar kapsamında ilişkisel-tarama modelinde tasarlanmıştır. Karasar (2010) taramayı, “geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemek” (s.77), ilişkisel tarama modelini ise, “iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan model” (s.81) şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel yaşam içerisinde insan tutum ve davranışlarının anlaşılması oldukça karmaşık bir süreci ifade etmektedir. Bu karmaşık sürecin anlaşılır hale getirilmesi, çalışanların tutum ve davranışlarını belirlemeye yönelik ilişkisel çalışmalar ile mümkün olabilecektir. İlişkisel tarama modelinde, ilişkisel ve yordayıcı desen araştırmaları yapılabilmektedir (Creswell, 2017, s.433). İlişkisel desen araştırmalarında, değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, değişim varsa bunun yönü ve derecesi belirlenir. Yordayıcı desen araştırmalarda ise, ilişkinin ötesinde değişkenlerden hangisinin diğerinin nedeni olduğu araştırılır (Creswell, 2017, s.435). Yordayıcı desen araştırmalarında, bağımlı (içsel gizil) ve bağımsız (dışsal gizil) olmak üzere en az iki değişken olmalıdır. Bu araştırmada algılanan müdür yönetim tarzları, karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler ilişkisel desen araştırma modeli kullanılarak test edilmiştir. Ayrıca alanyazın derlemesi sonucu oluşturulan yapısal modelleri test etmek amacıyla yordayıcı desen araştırması kullanılmış olup hangi değişkenin diğerinin nedeni olduğu yani sonuçla ilgili değişkeni etkileyen nedensel değişken olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği bütün olan evren, belli bazı özelliklere uyan öğelerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Bakioğlu ve Kurnaz, 2011, s.74). Mevcut araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında Mersin il merkezini oluşturan dört ilçesinde (Akdeniz, Mezitli, Toroslar, Yenişehir) bulunan 65 resmi lisede görev yapmakta olan 3194 öğretmen oluşturmaktadır (mersin.meb.gov.tr).

Araştırmalarda elde edilen sonuçların genellenebilmesi için örneklem seçimi oldukça önemlidir. Örneklem, belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilen ve seçildiği evreni temsil ettiği kabul edilen daha küçük birimdir (Bakioğlu ve Kurnaz, 2011, s.75). Bu çalışmada örneklemin evren içindeki çeşitliliği dikkate alınarak basit seçkisiz örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu amaç için Mersin il merkezinde bulunan bütün liselere gidilmiş ancak bazı okullarda çeşitli sebeplerle ölçeklerin uygulanmasına izin verilmediğinden toplam 56 lisede görev yapan öğretmenlere ölçekler uygulanmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yönteminin çeşitli avantajları bulunmaktadır. Bu yöntemin önemli avantajlarından biri, evrendeki her bireyin, örneklem için eşit seçilme şansına sahip olmasıdır (Kuş, 2009, s.45). Bu, yansızlık kuralıdır ve örneklemin evreni temsil edeceği varsayımı tamamen yansızlık ile ilişkilidir (Bakioğlu ve Kurnaz, 2011, s.75).

Araştırma kapsamında hedeflenen örneklem sayısına ulaşmak için toplam 600 ölçek Mersin il merkezinde bulunan 56 resmi lisede görev yapan öğretmenlere dağıtılmıştır. Ancak eksik ve özensiz olarak doldurulan 39 ölçek değerlendirme dışı bırakılmış olup toplam 561 ölçek analize tabi tutulmuştur. Araştırma evrenini oluşturacak olan öğretmenleri temsil etmek üzere örneklem büyüklüğü, %99 güven düzeyi ve %5 kabul edilebilir hata düzeyi için 550 olarak hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s.85). Mevcut çalışmada 561 öğretmene ulaşılmış okul ve öğretmen bağlamında ulaşılan bu sayının örneklemin evreni temsil etme yeterliliğine sahip olduğu söylenebilir. Örneklem katılan öğretmenlerin demografik özellikleri aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında örnekleme dahil olan öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, eğitim durumu, lisans mezuniyeti, mesleki kıdem ve okuldaki hizmet süresi) ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Araştırma kapsamında örnekleme alınan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	281	50.1
Erkek	280	49.9
Toplam	561	100

Tablo 1’e göre; araştırmaya dahil edilen katılımcıların %50.1’i (n = 281) kadın, %49.9’u (n = 280) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında örnekleme alınan öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre dağılımı Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	n	%
Lisans	472	84.1
Lisansüstü	89	15.9
Toplam	561	100

Tablo 2’ye göre; araştırmaya dahil edilen katılımcıların %84.1’i (n = 472) lisans, %15.9’u (n = 89) lisansüstü mezunu öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında örnekleme alınan öğretmenlerin lisans mezuniyetinin eğitim fakültesi mi yoksa diğer fakülteler mi olduğuna ilişkin lisans mezuniyeti değişkenine göre dağılımı Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin Lisans Mezuniyeti Değişkenine Göre Dağılımı

Lisans Mezuniyeti	n	%
Eğitim Fakültesi	378	67.4
Diğer Fakülteler	183	32.6
Toplam	561	100

Tablo 3'e göre; araştırmaya dahil edilen katılımcıların %67.4'ü (n = 378) eğitim fakültesi, %32.6'sı (n = 183) diğer fakülte mezunu öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında örnekleme alınan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımı Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	n	%
1-5 yıl	79	14.1
6-10 yıl	122	21.7
11-15 yıl	167	29.8
16-20 yıl	96	17.1
21 yıl ve üstü	97	17.3
Toplam	561	100

Tablo 4'e göre; araştırmaya dahil edilen katılımcıların %14.1'inin (n = 79) 1-5 yıl, %21.7'sinin (n = 122) 6-10 yıl, %29.8'inin (n = 167) 11-15 yıl, %17.1'inin (n = 96) 16-20 yıl ve %17.3'ünün (n = 97) 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Araştırma kapsamında örnekleme alınan öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre dağılımı Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Okuldaki Hizmet Süresi	n	%
1-3 yıl	233	41.5
4-6 yıl	187	33.4
7-10 yıl	83	14.8
11 yıl ve üstü	58	10.3
Toplam	561	100

Tablo 5'e göre; araştırmaya dahil edilen katılımcıların görev aldıkları okuldaki hizmet sürelerine bakıldığında %41.5'inin (n = 233) 1-3 yıl, %33.4'ünün (n = 187) 4-6 yıl, %14.8'inin (n = 83) 7-10 yıl ve %10.3'ünün (n = 58) 11 yıl ve üstü hizmet sürelerinde oldukları görülmektedir.

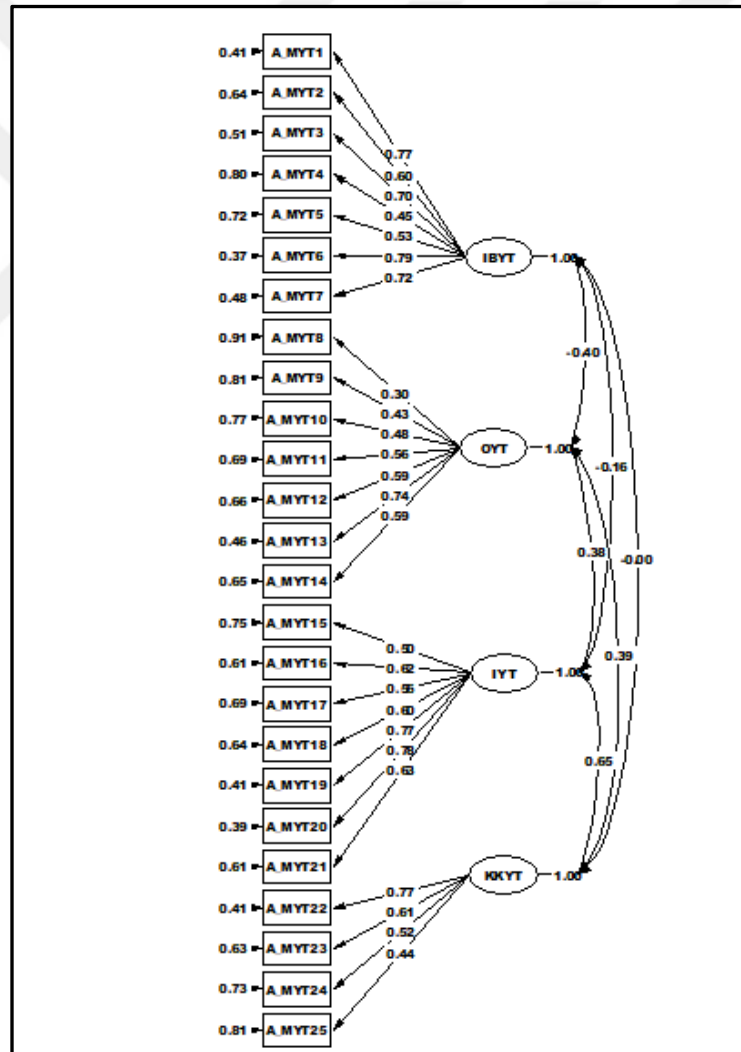
3.3. Veri Toplama Araçları

Yapılan araştırmada nicel veri toplama tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeği, Öğretmen karara katılma ölçeği, Örgütsel adalet ölçeği, İş doyum ölçeği, ve Maslach tükenmişlik envanteri olmak üzere beş farklı ölçek ile birlikte örnekleme dahil edilen öğretmenlerin kişisel bilgilerinin bulunduğu Kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda sırası ile gösterilmektedir. Ayrıca ölçek formları “Ekler” bölümünde sunulmuştur.

1. Algılanan-Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği (A-MYTÖ); Okul müdürlerinin yönetim tarzlarını belirlemek amacıyla Üstüner (2016) tarafından geliştirilen 25 madde ve dört boyuttan oluşan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek boyutlarından işbirlikli yönetim tarzı 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. maddelerden, otoriter yönetim tarzı 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14. maddelerden, ilgisiz yönetim tarzı 15, 16, 17, 18, 19, 20 ve 21. maddelerden, karşı koyucu yönetim tarzı ise 22, 23, 24 ve 25. maddelerden oluşmaktadır. Üstüner (2016) tarafından yapılan analizler sonucunda ölçeğin, KMO değeri = .945 ve Bartlett Küresellik testi = 3922.758 (df=300, p =.000) olduğu görülmüş olup ölçek toplam varyansın %67'sini açıklamaktadır. A-MYT Ölçeğinin alt boyutları için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları; işbirlikli yönetim tarzı boyutu için $\alpha = .93$, otoriter yönetim tarzı boyutu için $\alpha = .90$, ilgisiz yönetim tarzı boyutu için $\alpha = .86$ ve karşı koyucu yönetim tarzı boyutu için $\alpha = .85$ olarak hesaplanmıştır. A-MYTÖ'nün dört faktörlü modelinin veriye uyumuna ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda; $\chi^2/df = 1.4$, RMSEA = .03, SRMR = .05, CFI = .99, NFI = .98, NNFI = .99 değerleri model uyumunun mükemmel düzeyde olduğunu ve A-MYTÖ'nün dört faktörlü yapısının doğrulandığını göstermektedir. Mevcut araştırmada söz konusu ölçeğin açımlyıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yeniden yapılmıştır.

Açımlyıcı faktör analizi (AFA) sonucunda ölçeğin KMO değeri = .80, Bartlett küresellik testi = 1832.21 (df=300; p=.000) olarak bulunmuştur. Ölçek toplam varyansın %58.22'sini (Öz değer = 12.88) açıklamakta olup dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise $\alpha = .78$ olarak bulunmuştur. İşbirlikli yönetim tarzı madde yük değerleri .57 ile .83 arasında değişmekte olup bu boyut toplam varyansın %15.67'sini (Öz değer = 3.71) açıklamaktadır. Bu boyutun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .84$ olarak

bulunmuştur. Otoriter yönetim tarzı boyutu madde yük değerleri .46 ile .73 arasında değişmekte olup bu boyut toplam varyansın %11.93'ünü (Öz değer = 2.14) açıklamaktadır. Bu boyutun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .73$ olarak bulunmuştur. İlgisiz yönetim tarzı boyutu madde yük değerleri .49 ile .79 arasında değişmekte olup bu boyut toplam varyansın %16.61'ini (Öz değer = 5.41) açıklamaktadır. Bu boyutun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .83$ olarak bulunmuştur. Karşı koyucu yönetim tarzı boyutu madde yük değerleri .42 ile .75 arasında değişmekte olup bu boyut toplam varyansın %7.12'sini (Öz değer = 1.57) açıklamaktadır. Bu boyutun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .69$ olarak bulunmuştur. Bunun devamında ölçüğe DFA uygulanmış ve elde edilen DFA modeli Şekil 12'de sunulmuştur.



A-MYT: Algılanan Müdür Yönetim Tarzı; IBYT: İşbirlikli Yönetim Tarzı; OYT: Otoriter Yönetim Tarzı; İYT: İlgisiz Yönetim Tarzı; KKYT: Karşı Koyucu Yönetim Tarzı

Şekil 12. A-MYT Ölçeği DFA Ölçüm Modeli

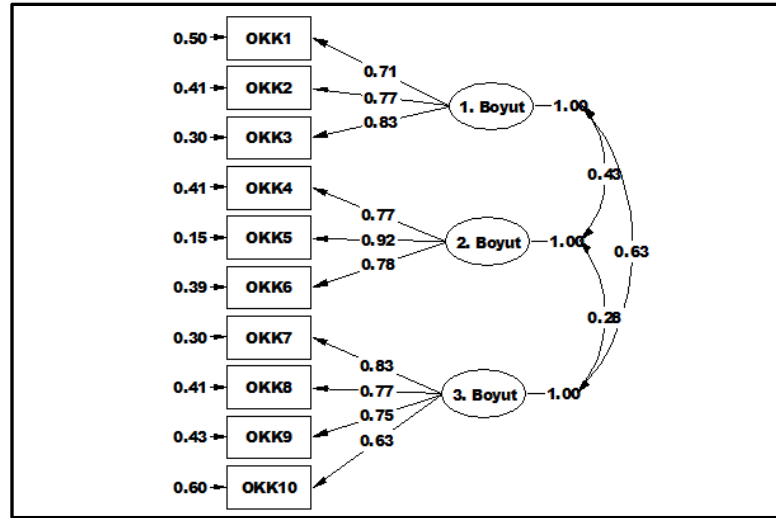
Şekil 12’de A-MYT ölçeğine ait ölçüm modeli görülmektedir. DFA sonucunda ölçeğin madde yük değerlerinin .30 ile .79 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/df = 2.28$, RMSEA = .08, SRMR = .09, NFI = .94, NNFI = .95, CFI = .96 ve IFI = .96 olarak bulunmuş olup bu değerler modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular A-MYT ölçeğinin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu ve ölçeğin güvenli bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir.

2. Öğretmen Karara Katılma Ölçeği; Öğretmenlerin karara katılma derecelerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından “Öğretmen Karara Katılma Ölçeği” hazırlanmış ve ilgili veriler bu ölçek aracılığıyla toplanmıştır.

Öğretmenlerin karara katılım ölçeği formu geliştirmek amacıyla alanyazın taraması yapılmış daha önce geliştirilmiş olan ölçek formlarından da faydalanarak 42 maddelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan madde havuzu ile ilgili olarak üç alan uzmanı ve iki öğretmenden görüş alınmıştır. Alınan görüşler sonucunda aynı kökten geldiği düşünülen maddeler birleştirilmiş, madde havuzundan çıkarılması yönünde görüş bildirilen maddeler tekrar gözden geçirilmiş ve 30 maddeden oluşan beşli likert tipindeki taslak ölçek formu 307 öğretmene uygulanmıştır. Veriler toplandıktan sonra SPSS paket programına aktarılmış ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda; Kaiser Mayer Olkin (KMO) değeri .90, Bartlett küresellik testi= 6584.98 (df=435; p=.000) olan ve toplam varyansın %69.82’sini açıklayan altı boyutlu bir ölçek yapısı elde edilmiştir. Elde edilen bu değerler ölçek için gerekli örneklem yeterliliğine ulaşıldığını göstermektedir. KMO değerinin .50’nin altında olması faktör analizine devam edilmeyeceğini, .90 ve üstü olması ise mükemmel olduğu şeklinde yorumlanır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016, s.207). Ölçeğin her bir maddesinin ortak faktördeki varyansı birlikte açıklama oranlarının yüksek olduğu görülmüştür. Ölçeğin altı boyutlu olmasından dolayı veriler, Varimax döndürme tekniği kullanılarak tekrar analize tabi tutulmuştur. Maddelerin her bir faktörde aldığı yük değerleri her faktör için .30’un üzerinde olması şartıyla birden fazla faktördeki yükleri arasında en az .10 düzeyinde fark olması gerekir. Bu şartın sağlanmaması, binişiklik olarak adlandırılır (Seçer, 2015, s.167). Döndürülmüş bileşenler matrisi, ölçeğin madde yük değerlerine bakıldığında ölçekte binişik maddelerin olduğu görülmüş olup her seferinde iki faktör altındaki yük değerleri birbirine en yakın olan madde ölçekten çıkarılarak tekrar analiz yapılmış, binişik

maddeler bitene kadar bu işleme devam edilmiş daha sonra kalan maddelerin hangi boyutların altında olduğuna yönelik madde içerikleri incelenmiştir. Yapılan bu işlemlerin sonucunda 14 maddeden oluşan üç boyutlu bir ölçek elde edilmiştir. Elde edilen bu ölçeğin KMO değeri = .84, Bartlett küresellik testi= 2531,08 (df=91; p=.000) olarak bulunmuştur.

AFA yapılan ölçek, devamında DFA'ya tabi tutulmuştur. DFA, daha önceden tanımlanmış ölçek yapısının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını test eden bir analiz çeşididir (Çokluk ve diğerleri, 2016, s.275). Bu analiz, ölçme aracının gizil yapısını incelemek için ölçek geliştirme sürecinde kullanılabilir (Çelik ve Yılmaz, 2013, s.43). Ondört (14) maddeden oluşan üç boyutlu yapıya sahip ölçek için yapılan DFA'da; kurulan modelin uyum iyiliği değerleri, $\chi^2/df = 8.7$, RMSEA = .15, SRMR= .08, NFI = .88, NNFI = .86, CFI = .89 ve IFI = .89 olarak bulunmuştur. Bu değerler modelin uyumunun yeterli olmadığını göstermektedir. Model uyumunu bozan maddelerin tespit edilmesi amacıyla modifikasyon indekslerinde hata bağlantı oranları yüksek olan ve içerikleri itibariyle bağlantılı olduğu maddenin bulunduğu boyut ile ilişkili olmayan ve ölçekten çıkarıldığında kapsam geçerliliği ile ilgili herhangi sıkıntı çıkarmayacağı şeklinde uzman görüşü alınan maddeler en yüksek hata bağlantısı veren maddeden başlamak suretiyle sırasıyla eksiltilmiş ve her madde çıkarıldıktan sonra model yeniden test edilmiştir. En yüksek hata oranlarını veren dört madde sırayla çıkarıldıktan sonra elde edilen model uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/df = 2.78$, RMSEA = .07, SRMR= .04, NFI = .96, NNFI = .96, CFI = .97 ve IFI = .97 olarak bulunmuş olup bu değerler modelin oldukça iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. On maddelik ölçeğin madde yük değerleri .63 ile .92 arasında değişmekte olup elde edilen model Şekil 13'te gösterilmektedir.



OKK: Öğretmen Karara Katılma

Şekil 13. Öğretmen Karara Katılma Ölçeği DFA Ölçüm Modeli

Şekil 13'te görüldüğü gibi üç boyuttan oluşan ölçek toplam 10 madde içermektedir. Tablo 6'da Öğretmen Karara Katılma Ölçeği ve bu ölçekle ilgili elde edilen veriler gösterilmektedir.

Tablo 6. Öğretmen Karara Katılma Ölçeği Maddeleri, Elde Edilen Faktörler, Madde Faktör Yükleri, Ortak Faktör Varyansı, Faktör Öz Değerleri, Açıkladıkları Varyans Oranları

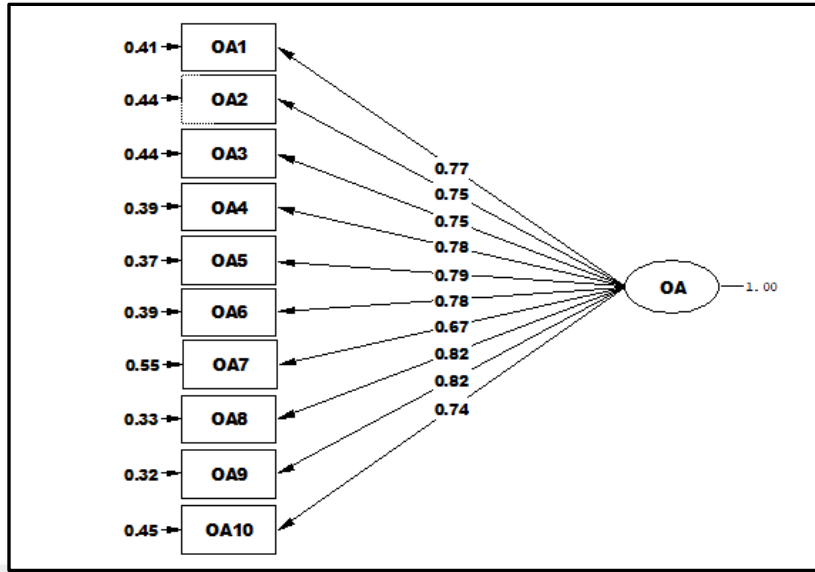
Maddeler	1. Boyut yük değerler	2. Boyut yük değerler	3. Boyut yük değerler	Ortak faktör varvans
1.Sınavlarda uygulanacak yöntemlerin neler olması gerektiği konusunda görüşüm alınır.	.77			.69
2.Zümremin işleyişinin düzenlenip değerlendirilmesi konusunda görüşüme başvurulur.	.86			.78
3.Zümredeki arkadaşlarım arasında haftalık kaç saat derse girileceği konusunda görüşüme başvurulur.	.74			.72
4.Okulda nöbet günlerinin ve yerlerinin belirlenmesi konusunda görüşüme başvurulur.		.83		.74
5.Okul kantininin işletilmesi konusunda görüşüme başvurulur.		.90		.84
6.Okulun mali kaynaklarının kullanımı konusunda görüşüm alınır.		.86		.73
7.Öğrencilerin başarıları, özel durumları ve sorunlarıyla ilgili yapılacak çalışmalar konusunda fikrim sorulur.			.79	.71
8.Öğrencilerin akademik durumları ve devamsızlık durumları ile ilgili alınacak önlemler ve yapılacak çalışmalar konusunda görüşüme başvurulur.			.82	.73
9.Öğrencilerin başarılarının artırılması için yapılacak ortak çalışmalar konusunda görüşüme başvurulur.			.85	.51
10.Yarıyıl ve yılsonunda yapılacak etkinlikler konusunda görüşüm alınır.			.65	.76
Öz değer	1.09	1.91	4.26	
Açıklanan Varyans (%)	21.77	23.82	27.14	

Tablo 6 incelendiğinde; birinci boyutta madde yük değerleri .74, .77 ve .86 olan 1, 2 ve 3. maddeler yer almaktadır. Bu boyuta giren maddelerin içerikleri incelendiğinde, her üç maddenin de zümrenin işleyişi hakkında maddeler olduğu görülmüş olup bu boyuta “Zümre Kararları Boyutu” adı verilmiştir. İkinci boyuta madde yük değerleri .83, .86 ve .90 olan 4, 5 ve 6. maddelerin olduğu görülmektedir. Buradaki maddelerin içeriğine bakıldığında bu maddelerin okulun genel işleyişi ile ilgili maddeler olduğu görülmüş olup bu boyuta “Okul Yönetimi Boyutu” adı verilmiştir. Son olarak üçüncü boyutta toplanan 7, 8, 9 ve 10. maddelerin yük değerleri sırasıyla .65, .79, .82 ve .85 olarak bulunmuştur. Madde içeriklerine bakıldığında bu boyutta toplanan maddelerin içeriğinin ise öğrencileri ilgilendiren konular ile ilgili kararları kapsadığı görülmüş olup bu boyuta da “Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar Boyutu” adı verilmiştir.

Son olarak oluşturulan öğretmen karara katılma ölçeği ve boyutlarının geçerlilik ve güvenlik analizi yapılmıştır. Ölçek genelinin iç tutarlık katsayısı $\alpha = .85$, Zümre Kararları Boyutu için $\alpha = .86$, Okul Yönetimi Boyutu için $\alpha = .77$ ve Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar Boyutu için ise $\alpha = .81$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Elde edilen ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin analizler ölçek yapısının güçlü olduğunu ve bu ölçeğin güvenli bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir.

3. Örgütsel Adalet Ölçeği; Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilen ölçek tek boyut ve beşli likert tipinde derecelendirilen 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından yapılmış olup açıkladığı varyans %61.74 olarak bulunmuştur. Maddelerin faktör yük değerleri .44 ile .89 arasında değişmektedir. Güvenirlilik analizi sonuçlarına göre ölçeğin iç güvenirlilik katsayısı $\alpha = .92$ olarak belirlenmiştir. Eğitim kurumları için geliştirilen ölçek örgütsel adalet konusuna bütüncül bir bakış açısı yansıtmaktadır. Mevcut araştırmada söz konusu ölçeğin açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yeniden yapılmıştır.

AFA sonucunda ölçeğin KMO değeri = .94, Bartlett küresellik testi= 1309.63 (df=45; p=.000) olarak bulunmuştur. Ölçek toplam varyansın %63.23’ünü (Öz değer = 6.32) açıklamakta olup tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri .71 ile .84 arasında değişmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise $\alpha = .93$ olarak bulunmuştur. Bunun devamında ölçeğe DFA uygulanmış olup elde edilen model Şekil 14’te sunulmuştur.



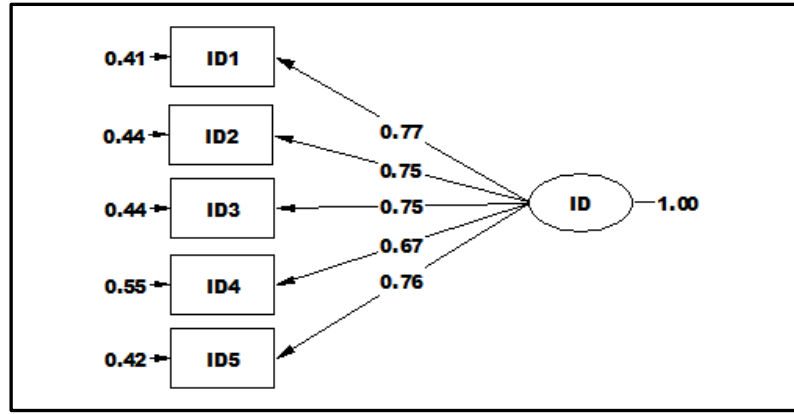
OA: Örgütsel Adalet

Şekil 14. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Ölçüm Modeli

Şekil 14'te örgütsel adalet ölçeğine ait ölçüm modeli görülmektedir. DFA sonucunda örgütsel adalet ölçeği madde yük değerlerinin .67 ile .82 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/df = 2.31$, RMSEA = .06, SRMR = .04, NFI = .97, NNFI = .98, CFI = .98 ve IFI = .98 olarak bulunmuş olup bu değerler modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu ve ölçeğin güvenli bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir.

4. Öğretmenlik İş Doymu Ölçeği; Ho ve Au (2006) tarafından geliştirilen ve Demirtaş (2010b) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan beşli likert tipindeki ölçek beş maddeden oluşmaktadır. Demirtaş ve Alanoğlu (2015) tarafından yeniden DFA yapılan ölçeğin maddelerinin yük değerleri .68 ile .90 arasında değişmektedir. Modelin uyum indeksleri ($\chi^2/df=3.81$; CFI=.98; NFI=.98; TLI=.97; RMSEA=.08 ve SRMR=.02) model uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. Mevcut araştırmada söz konusu ölçeğin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yeniden yapılmıştır.

AFA sonucunda ölçeğin KMO değeri = .86, Bartlett küresellik testi= 403.21 (df=10; p=.000) olarak bulunmuştur. Ölçek toplam varyansın %63.71'ini (Öz değer = 3.19) açıklamakta olup tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri .75 ile .82 arasında değişmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise $\alpha = .86$ olarak bulunmuştur. Bunun devamında ölçeğe DFA uygulanmış olup elde edilen model Şekil 15'te sunulmuştur.



ID: İş Doyumu

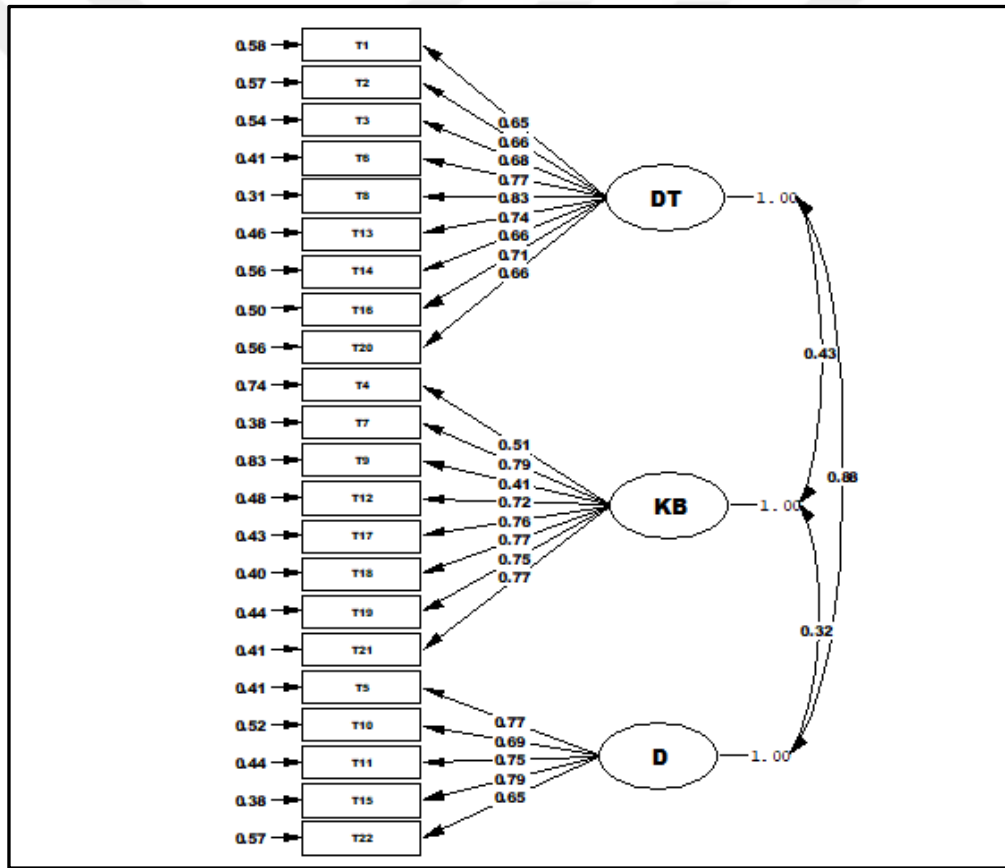
Şekil 15. İş Doyumu Ölçeği DFA Ölçüm Modeli

Şekil 15'te iş doyum ölçeğine ait ölçüm modeli görülmektedir. DFA sonucunda örgütsel adalet ölçeği madde yük değerlerinin .67 ile .77 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/df = 1.16$, RMSEA = .03, SRMR = .02, NFI = .99, NNFI = 1.00, CFI = 1.00 ve IFI = 1.00 olarak bulunmuş olup bu değerler modelin mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular iş doyum ölçeğinin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu ve ölçeğin güvenli bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir.

5. Maslach Tükenmişlik Ölçeği; Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilmiş olan ölçek Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve üzerinde bazı değişiklikler yapılmıştır. Orijinal ölçekte yedi basamak olan cevap seçeneklerinin Türk kültürüne uygun olmadığı görülmüş ve beş basamak olarak düzenlenmiştir. Envanter Yurt içinde yapılan pek çok çalışmada kullanılmış olup güvenilirliği ve geçerliliği yapılan çalışmalarda yüksek bulunmuştur (Budak ve Sürgevil, 2005; Cemaloğlu ve Erdemoğlu Şahin, 2007; Kayabaşı, 2008; Meydan, Şeşen ve Basım, 2011; Şeşen, 2011). Toplam 22 sorudan oluşan ölçek Tükenmişliği üç alt boyutta ölçmektedir. Duygusal tükenme boyutu 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20. maddelerden, kişisel başarı boyutu 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. maddelerden ve duyarsızlaşma boyutu 5, 10, 11, 15 ve 22. maddelerden oluşmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında yüksek puanlar kişisel başarı boyutunda ise düşük puanlar tükenmişliği ifade etmektedir. Mevcut araştırmada söz konusu ölçeğin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yeniden yapılmıştır.

AFA sonucunda ölçeğin KMO değeri = .90, Bartlett küresellik testi= 2652.00 (df=231; p=.000) olarak bulunmuştur. Ölçek toplam varyansın %61.34'ünü (Öz değer =

13.50) açıklamakta olup üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise $\alpha = .92$ olarak bulunmuştur. Duygusal tükenme madde yük değerleri .36 ile .80 arasında değişmekte olup bu boyut toplam varyansın %24.31'ini (Öz değer = 8.40) açıklamaktadır. Bu boyutun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .90$ olarak bulunmuştur. Kişisel başarı boyutu madde yük değerleri .50 ile .80 arasında değişmekte olup bu boyut toplam varyansın %20.79'unu (Öz değer = 3.45) açıklamaktadır. Bu boyutun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .88$ olarak bulunmuştur. Duyarsızlaşma boyutu madde yük değerleri .39 ile .76 arasında değişmekte olup bu boyut toplam varyansın %16.24'ünü (Öz değer = 1.63) açıklamaktadır. Bu boyutun iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .85$ olarak bulunmuştur. Bunun devamında ölçeğe DFA uygulanmış olup elde edilen model Şekil 16'da sunulmuştur.



T: Tükenmişlik; DT: Duygusal Tükenme; KB: Kişisel Başarı; D: Duyarsızlaşma

Şekil 16. Maslach Tükenmişlik Ölçeği DFA Ölçüm Modeli

Şekil 16'da Maslach tükenmişlik ölçeğine ait ölçüm modeli görülmektedir. DFA sonucunda Maslach tükenmişlik ölçeği madde yük değerlerinin .41 ile .83 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/df = 4.12$, RMSEA = .08, SRMR = .05, NFI = .94, NNFI = .95, CFI = .95 ve IFI = .95 olarak

bulunmuş olup bu değerler modelin yeterli uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular Maslach tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin yeterli olduğunu ve ölçeğin güvenli bir şekilde kullanılabilceğini göstermektedir.

3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmanın verileri, Mersin ili merkez ilçelerinde bulunan resmi liselerde görev yapan öğretmenlerden, önceden hazırlanan ölçekler yardımıyla araştırmacı tarafından toplanmıştır. Ölçeklerin söz konusu okullarda uygulanabilmesi için öncelikle Fırat Üniversitesi Rektörlüğü aracılığıyla Mersin Valiliği ile resmi yazışma yapılmış ve ölçek uygulama izni talep edilmiştir. Ölçek uygulama izni alındıktan sonra ölçek formları çoğaltılmış ve seçkisiz olarak söz konusu okullarda uygulanmıştır. Ölçekler okullarda görev yapan öğretmenlere gönüllülük esasına göre uygulanmış olup araştırma evrenindeki 56 lisede görev yapan öğretmenlere 600 ölçek uygulanmış, kullanılabilir durumdaki 561 ölçek analizlere dâhil edilmiştir.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Veriler, belirlenen ölçekler yardımıyla toplandıktan sonra bu verilerden geçerli sonuçların elde edilmesi verilerin kalitesine bağlıdır (Çokluk ve diğerleri, 2016, s.9). Elde edilen verilerin kalitesini belirlemek için uygulanması gereken bir kaç istatistik bulunmaktadır. Nicel olarak toplanan verilere SPSS 21 paket programı yardımıyla kayıp veri olup olmadığı ve uç değerler yönünden inceleme yapılmıştır. Daha sonra ölçeklere AFA yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı 5’li Likert tipindedir. Okul Müdürleri Yönetim Tarzı, Öğretmen Karara Katılma ve Maslach Tükenmişlik Ölçeklerine ait seçenekler her zaman’dan (5) hiçbir zaman’a (1) doğru; Öğretmenlik İş Doyumu ve Örgütsel Adalet Ölçeklerine ait seçenekler ise kesinlikle katılıyorum’dan (5) kesinlikle katılmıyorum’a (1) doğru sıralanmaktadır. Beş seçeneğin aralık değerleri; $n-1/n$ formülü ile hesaplanmaktadır.

Değer aralığı= $5-1/5= .80$ olarak hesaplanan 5’li likert tipi ölçeklere ait değer aralıkları aşağıdaki gibidir:

4.21-5.00 = Her Zaman / Tamamen Katılıyorum

3.41-4.20 = Çoğunlukla / Katılıyorum

2.61-3.40 = Bazen / Kararsızım

1.81-2.60 = Nadiren / Katılmıyorum

1.00-1.80 = Hiçbir Zaman / Kesinlikle Katılmıyorum

Ayrıca alanyazında algı ortalamalarının düşük, orta ve yüksek şeklinde yorumlandığı gözlenmiştir. Yorumlamalarda beşli değer aralıklarının kavranmasında güçlük yaşanabileceği düşüncesinden yola çıkılarak ortalamalar üçlü aralıklara (yüksek, orta ve düşük düzey) dönüştürülmüş yorumlama ve sonuç çıkarmada bu aralıklar kullanılmıştır. Buna göre;

“4.21-5.00 = her zaman / tamamen katılıyorum ve 3.41-4.20 = çoğunlukla / katılıyorum” aralıkları yüksek düzey; “2.61-3.40 = bazen / kararsızım” aralığı orta düzey ve “1.00-1.80 = hiçbir zaman / kesinlikle katılmıyorum ve “1.81-2.60 = nadiren / katılmıyorum” aralıkları düşük düzey olarak kabul edilmiştir.

Ayrıca veriler tekli normallik, çoklu bağlantı ve teklik ile doğrusallık analizlerine tabi tutulmuştur. Tekli normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını belirlemek amacıyla her bir değişkenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kontrol edilmiştir. Ayrıca verilerin VIF ve Tolerans değerlerine bakılmıştır. Tablo 7’de bu değişkenlerle ilgili elde edilen veriler gösterilmektedir.

Tablo 7. Araştırma Verilerinin Özelliklerine İlişkin Analiz Sonuçları

Ölçek ve Boyutlar	Basıklık	Çarpıklık	VIF	Tolerans
İşbirlikli Yönetim Tarzı	-.30	-.54	1.06	.95
Otoriter Yönetim Tarzı	-.49	-.24	1.23	.81
İlgisiz Yönetim Tarzı	-.79	.44	1.53	.66
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	-.98	.06	1.49	.67
Zümre Kararları	-.45	-.40	1.41	.71
Okul Yönetimi	-.99	.36	1.17	.85
Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar	-.56	-.33	1.44	.69
Duygusal Tükenme	-.83	.18	1.71	.58
Kişisel Başarı	-.48	-.52	1.04	.96
Duyarsızlaşma	-.56	.61	1.70	.59
Örgütsel Adalet	-.40	-.49	1.00	1.00
İş Doyumu	.33	-.75	1.00	1.00

Basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında değişmesi verilerin normalden aşırı bir şekilde sapma göstermediği anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2012, s.40; Çokluk ve diğerleri, 2016, s.16). Tablo 7’de değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında araştırmada kullanılan ölçek ve boyutları için bu şartın sağlandığı görülmektedir. Böylece verilerin tekli normallik şartını sağladığı söylenebilir. Veri setinde çoklu doğrusallık sorunu olup olmadığını kontrol etmek için VIF ve Tolerans değerleri kontrol edilmiştir. Field (2005), VIF değerinin 10’dan küçük, Tolerans değerinin ise .20’den büyük olduğu durumlarda sorun teşkil edecek bir durum olmadığını ifade etmektedir (Akt. Can, 2016, s.265). Mevcut çalışmada kullanılan veriler ile ilgili yapılan regresyon analizi değişkenlerin bu şartı sağladığını göstermektedir.

Çoklu bağlantı ve tekillik sorunu için ise değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları kontrol edilmiştir. Değişkenler arasında korelasyon katsayısının .90’dan büyük olması çoklu bağlantı sorununa, 1 olması ise tekillik sorununa işaret etmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2016, s.35). Değişkenler arasında korelasyon değerleri bu sınırların aşılmadığını ve verilerde çoklu bağlantı ve tekillik sorunu bulunmadığını göstermektedir.

Veri özellikleri ile ilgili analizler tamamlandıktan sonra frekans, yüzde, ortalama ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Büyüköztürk (2012), korelasyon katsayısının 1.00 olması durumunda mükemmel pozitif ilişki; -1.00 olması durumunda mükemmel negatif

ilişki; .00 olması durumunda ise ilişki olmadığı anlamına geldiğini belirtmektedir. Korelasyon katsayısının 1.00–.70 arasında olması yüksek; .70–.30 arasında olması orta; .30–.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişkiyi göstermektedir (s.32).

YEM’de teorik olarak oluşturulan modeli test etmeye geçmeden önce ölçeklere LISREL 8.80 yardımıyla DFA yapılmıştır. Bu aşamadan sonra YEM ile ilgili analizlere geçilmiştir. Algılanan müdür yönetim tarzının öğretmen algıları üzerindeki etkisini belirlemek üzere alanyazından hareketle oluşturulan model, YEM ile sınınmıştır. YEM, sosyal, davranış ve eğitim ile ilgili bilimsel araştırmalarda, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu modelleri sınamak amacıyla kullanılan kapsamlı bir istatistiksel yaklaşımdır. Bu model, değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme olanağı vermektedir (Çelik, 2009b). Ölçme hatalarını açık olarak hesaba katmasından dolayı yapılar arasındaki etkileşimleri ayrıntılı olarak ele almaya imkân verir. Regresyon analizinden ayrılan en önemli yönü de bu hataları modele dâhil etmesidir (Çelik ve Yılmaz, 2013, s.5). YEM’in temel amacı, kuramsal olarak oluşturulan teorik bir modelin elde edilen verilerle istatistiksel olarak test edilmesi ve teori ile araştırma bulgularının ne kadar uyduğu belirlenmesidir. Çokluk ve diğerleri (2016), YEM’de izlenmesi gereken yolları model betimleme, tanımlama, hesaplama, model uyumunu test etme ve değerlendirme şeklinde ifade etmişlerdir. Kuramsal modele ilişkin parametrelerin tahmini yapıp önce ölçme modelleri daha sonra yapısal model sınınmalıdır. Akabinde modelin uyum iyiliği değerlendirilmeli ve gerekli görülürse modeldeki modifikasyonlar yapılmalıdır. Yeterli bir uyum için karar verinceye kadar model sürekli olarak modifiye edilebilir (s.255-256). YEM’ler için genel olarak kullanılan uyum fonksiyonu “En Çok Olabilirlik Tahmin Metodu”dur. Bu metod, modelde yer alan değişkenlerin gözlem değerlerinin çok değişkenli normal dağılım gösterdiği varsayımına dayanır (Çelik ve Yılmaz, 2013, s.25). Mevcut çalışmada da tahmin metodu olarak bu metod kullanılmıştır.

YEM’in kabulünde kullanılan bazı uyum iyiliği değerleri bulunmaktadır. Bu araştırmada uyum iyiliğini değerlendirmek için χ^2 / df , RMSEA, SRMR, NFI, NNFI, CFI ve IFI parametreleri kullanılmıştır. Çokluk ve diğerleri (2016, s.71-72), alanyazında χ^2 / df değeri ile ilgili farklı kesme noktalarının referans alındığı kaynaklardan yaptıkları alıntılarda büyük örneklerde 3’e kadar olan değerlerin mükemmel, 5’e kadar olan

değerlerin ise yeterli düzeyde uyuma işaret ettiğini ifade etmektedir. NFI, NNFI, CFI ve IFI değerleri 0 ile 1 arasında değer almakta olup bu değerlerin 1'e yaklaşması, RMSEA ve SRMR değerlerinin ise 0'a yakın olması uyumun iyi olduğuna işaret etmektedir.

RMSEA değerinin .05'ten küçük olması mükemmel uyumu, .08'e kadar olması iyi uyumu, .08-1 arası değerler ise yeterli uyumu göstermekte olup 1'in üstündeki değerlerde model uyumunun yeterli olmadığı kabul edilmektedir. SRMR değeri ise .05'in altında olduğunda mükemmel uyumu, 1'e kadar olan değerlerde ise yeterli uyumu göstermektedir. Tablo 8'de söz konusu uyum ölçütleri ve kesme noktaları (Marsh ve Hocevar, 1988; Sümer, 2000; Çokluk ve diğerleri, 2016; Çelik ve Yılmaz, 2013) gösterilmektedir.

Tablo 8. Uyum İyiliği İndekslerinin Kabulüne İlişkin Değerler

Uyum İyiliği İndeksi	İyi Uyum	Yeterli Uyum
χ^2/df	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq .08$	$\leq .10$
SRMR	$\leq .05$	$\leq .10$
NFI	$\geq .95$	$\geq .90$
NNFI	$\geq .95$	$\geq .90$
CFI	$\geq .95$	$\geq .90$
IFI	$\geq .95$	$\geq .90$

YEM'e ait genel ölçüm modeli iki farklı modelden oluşmaktadır. Bunların birincisi ölçüm modeli, ikincisi ise yapısal modeldir. Ölçüm modeli, gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki bağlantıyı gösteren yapısal eşitliklere sahiptir (Çelik ve Yılmaz, 2013, s.15). Ölçüm modeli, YEM analizlerinin başlangıcını oluşturmaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2016, s.262). Mevcut araştırmada kurulan yapısal modellerden önce ölçüm modeli kurulup uyum ölçütleri değerlendirilmiş ardından yapısal modele geçilmiştir. Ölçüm modellerinde elde edilen uyum iyiliği değerleri, yapısal eşitlik modellerinden elde edilecek en iyi uyum iyiliği değerlerini önceden vermektedir (Şimşek, 2007, s.65). Dolayısıyla ölçüm modeli ile yapısal modelin uyum iyiliği değerlerinin birbirine yakınlığı yapısal modelin söz konusu değişkenlerle kurulabilecek en iyi model olup olmadığını gösterir.

Ayrıca, Çokluk ve diğerleri (2016), YEM’de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki standartlaştırılmış regresyon (yol) katsayılarına ilişkin t değerlerinin anlamlılığına bakılması gerektiğini ifade etmektedir. Regresyon katsayıları, t değerlerinin 1.96-2.56 arasında olduğu durumlarda .05 düzeyinde 2.56’nın üzerinde olduğu durumlarda ise .01 düzeyinde anlamlı kabul edilmektedir. t değerleri 1.96’dan küçük ise değişkenler arasındaki etki anlamlı değildir (s.304). Araştırmaya ilişkin kurulacak yapısal modellerde regresyon katsayılarının anlamlılığını belirlemek için bu kriter göz önüne alınmıştır.

Son olarak karara katılma değişkeninin, okul müdürlerinin algılanan yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisinde aracı değişken olup olmadığı test edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) aracı etkiden söz edebilmek için bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aracı etkiyi analiz etmek için aşağıdaki aşamaların gerçekleşmesi gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986);

1. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
3. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.

Ayrıca, aracı etkiden söz edebilmek için aracı değişken ile bağımsız değişken yapısal modele birlikte dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı veya sıfır olmalıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi yüksek düzeyde zayıflar veya anlamsız hale gelirse tam aracılık etkisinden, bu etkinin anlamlılığı devam eder ancak anlamlılık düzeyinde düşüş meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilir (McKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010). Son olarak kısmi veya tam aracılık etkisinden bahsedebilmek için bağımsız değişken tarafından açıklanan varyansta meydana gelen değişim Sobel benzeri testlerle belirlenmelidir. Sobel testi, aracı değişken modele dahil edildikten sonra bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide meydana gelen değişimin anlamlılığını belirlemek amacıyla yapılır (Sobel, 1982). Mevcut araştırmada aracılık testlerinin anlamlılığı sobel testi kullanılarak belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin algılanan yönetim tarzlarının belirlenmesi ve müdürlerin uyguladıkları yönetim tarzlarının öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu, ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada öncelikle değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Akabinde söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler belirlendikten sonra okul müdürlerinin algılanan yönetim tarzlarının öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapısal eşitlikler oluşturulmuş son olarak okul müdürlerinin algılanan yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracılık rolü test edilmiştir.

4.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere ait Ortalama ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Ölçek ve Boyutlara Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Ölçek ve Boyutlar	N	\bar{X}	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.IBYT	561	3.45	.83	1											
2.OYT	561	3.11	.88	-.20**	1										
3.İYT	561	2.40	.90	-.19**	.37**	1									
4.KKYT	561	2.76	1.05	-.12**	.36**	.55**	1								
5.ZKB	561	3.46	1.03	.48**	-.10*	-.15**	.01	1							
6.OYB	561	2.59	1.22	.39**	-.09*	.19**	.13**	.32**	1						
7.OIAKB	561	3.36	1.01	.44**	-.05	-.12**	-.05	.52**	.35**	1					
8.DT	561	2.57	.91	-.21**	.18**	.44**	.24**	-.19**	-.04	-.23**	1				
9.KB	561	3.65	.89	.07	.02	-.17**	-.12**	.02	-.28**	.11**	.12**	1			
10.D	561	2.27	1.00	-.06	.13**	.52**	.32**	-.08	.21**	-.04	.63**	-.04	1		
11.OA	561	3.58	.89	.60**	-.21**	-.18**	-.06	.46**	.36**	.48**	-.21**	.00	-.03	1	
12.ID	561	3.87	.85	.33**	-.03	-.17**	-.09*	.27**	.08	.32**	-.25**	.20**	-.18**	.48**	1

\bar{X} : Ortalama; SS: Standart Sapma; N: Örneklem sayısı
p**<.01; p*<.05

IBYT: İşbirlikli Yönetim Tarzı; **OYT:** Otoriter Yönetim Tarzı; **İYT:** İlgisiz Yönetim Tarzı; **KKYT:** Karşı Koyucu Yönetim Tarzı; **ZKB:** Zümre Kararları Boyutu; **OYB:** Okul Yönetimi Boyutu; **OIAKB:** Öğrenci İşleri ve Akademik Başarı Boyutu; **DT:** Duygusal Tükenme; **KB:** Kişisel Başarı; **D:** Duyarsızlaşma; **OA:** Örgütsel Adalet; **ID:** İş Doyumu

Tablo 9 incelendiğinde; görüş bildiren öğretmenler, görev yaptıkları müdürlerin en çok işbirlikli yönetim tarzı ($\bar{X} = 3.45$) sergiledikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Bunu sırası ile otoriter ($\bar{X} = 3.11$), karşı koyucu ($\bar{X} = 2.76$) ve ilgisiz ($\bar{X} = 2.40$) yönetim tarzları takip etmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı benimsediklerine ilişkin algıları “Çoğunlukla” düzeyindedir. *H1a: Öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzına yönelik algıları yüksek düzeydedir*, şeklinde olup bu sonuç ile *hipotez 1a* kabul edilmiştir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzı benimsediklerine ilişkin algıları “Bazen” düzeyindedir. *H1b: Öğretmenlerin otoriter yönetim tarzına yönelik algıları yüksek düzeydedir*, şeklinde olup bu sonuç ile *hipotez 1b* reddedilmiştir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı benimsediklerine ilişkin algılarının “Nadiren” düzeyinde olduğu görülmektedir. *H1c: Öğretmenlerin ilgisiz yönetim tarzına yönelik algıları yüksek düzeydedir*, şeklinde olup bu sonuç ile *hipotez 1c* reddedilmiştir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı benimsediklerine ilişkin algıları “Bazen” düzeyindedir. *H1d: Öğretmenlerin karşı koyucu yönetim tarzına yönelik algıları yüksek düzeydedir*, şeklinde olup bu sonuç ile *hipotez 1d* reddedilmiştir.

Öğretmenler zümre kararları boyutunda ($\bar{X} = 3.46$) ”Çoğunlukla” düzeyinde kararlara katılmaktadırlar. *H2a: Öğretmenlerin zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algıları yüksek düzeydedir*, şeklinde olup bu sonuç ile *hipotez 2a* kabul edilmiştir.

Öğretmenler okul yönetimi boyutunda ($\bar{X} = 2.59$) ise “Nadiren” düzeyinde kararlara katılmaktadırlar. *H2b: Öğretmenlerin okul yönetimi boyutu ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları yüksek düzeydedir*, şeklinde olup bu sonuç ile *hipotez 2b* reddedilmiştir.

Öğretmenler öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda ($\bar{X} = 3.36$) “Bazen” düzeyinde kararlara katılmaktadırlar. *H2c: Öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik*

kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları yüksek düzeydedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 2c reddedilmiştir.

Görüş bildiren öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algıları ($\bar{X} = 3.58$) “Katılıyorum” düzeyindedir. **H3:** *Öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerine yönelik algıları yüksek düzeydedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 3 kabul edilmiştir.*

Görüş bildiren öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algıları ($\bar{X} = 3.87$) “Katılıyorum” düzeyindedir. **H4:** *Öğretmenlerin kendi iş doyumuna yönelik algıları yüksek düzeydedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 4 kabul edilmiştir.*

Öğretmenlerin duygusal tükenme boyutuna yönelik algıları ($\bar{X} = 2.57$) “Nadiren” düzeyindedir. **H5a:** *Öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algıları düşük düzeydedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 5a kabul edilmiştir.*

Öğretmenlerin kişisel başarı boyutuna yönelik algıları ($\bar{X} = 3.65$) “Çoğunlukla” düzeyindedir. **H5b:** *Öğretmenlerin kişisel başarı düzeylerine yönelik algıları yüksek düzeydedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 5b kabul edilmiştir.*

Öğretmenlerin duyarsızlaşma boyutuna yönelik algıları ($\bar{X} = 2.27$) “Nadiren” düzeyindedir. **H5c:** *Öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algıları düşük düzeydedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 5c kabul edilmiştir.*

Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri kontrol edildiğinde;

Öğretmenlerin örgütsel adalet ile iş doyumuna yönelik algıları arasında ($r = .48, p < .01$) pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. **H6:** *Öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algıları iş doyumuna yönelik algıları ile ilişkilidir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 6 kabul edilmiştir.*

Öğretmenlerin örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik boyutu algıları arasında ($r = -.21, p < .01$) negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. **H7a:** *Öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeyine yönelik algıları ile ilişkilidir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 7a kabul edilmiştir.*

Öğretmenlerin örgütsel adalet ile kişisel başarı boyutu algıları arasında ($r = .00, p > .05$) herhangi bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. **H7b:** *Öğretmenlerin örgütsel*

adalete yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algıları ile ilişkilidir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 7b reddedilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ile duyarsızlaşma boyutu algıları arasındaki ($r = -.03, p > .05$) ilişkinin anlamlı olmadığı bulunmuştur. *H7c: Öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algıları duyarsızlaşma düzeyine yönelik algıları ile ilişkilidir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 7c reddedilmiştir.*

Öğretmenlerin iş doyumunu ile duygusal tükenmişlik boyutu algıları arasında ($r = -.25, p < .01$) negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. *H8a: Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algıları ile ilişkilidir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 8a kabul edilmiştir.*

Öğretmenlerin iş doyumunu ile kişisel başarı boyutu algıları arasında ($r = .20, p < .01$) pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. *H8b: Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algıları ile ilişkilidir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 8b kabul edilmiştir.*

Öğretmenlerin iş doyumunu ile duyarsızlaşma boyutu algıları arasında ($r = -.18, p < .01$) negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. *H8c: Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algıları ile ilişkilidir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 8c kabul edilmiştir.*

İlgili alanyazın ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak algılanan müdür yönetim tarzının karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapısal modeller kurulmuştur. Yapısal modeller kurulmadan önce söz konusu değişkenlere ait ölçüm modelleri sınanmış, akabinde yapısal modeller oluşturulmuştur. Yapısal modellere ilişkin sonuçlar değerlendirilmiş algılanan müdür yönetim tarzının öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Son olarak algılanan müdür yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisinde karara katılmanın aracı rolünün belirlenmesi amacıyla aracılık modelleri test edilmiştir.

4.2. Algılanan Müdür Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Ait Modeller

Araştırmanın bu aşamasında işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu müdür yönetim tarzlarının karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini gösteren yapısal modellere yer verilmiştir.

4.2.1. İşbirlikli Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

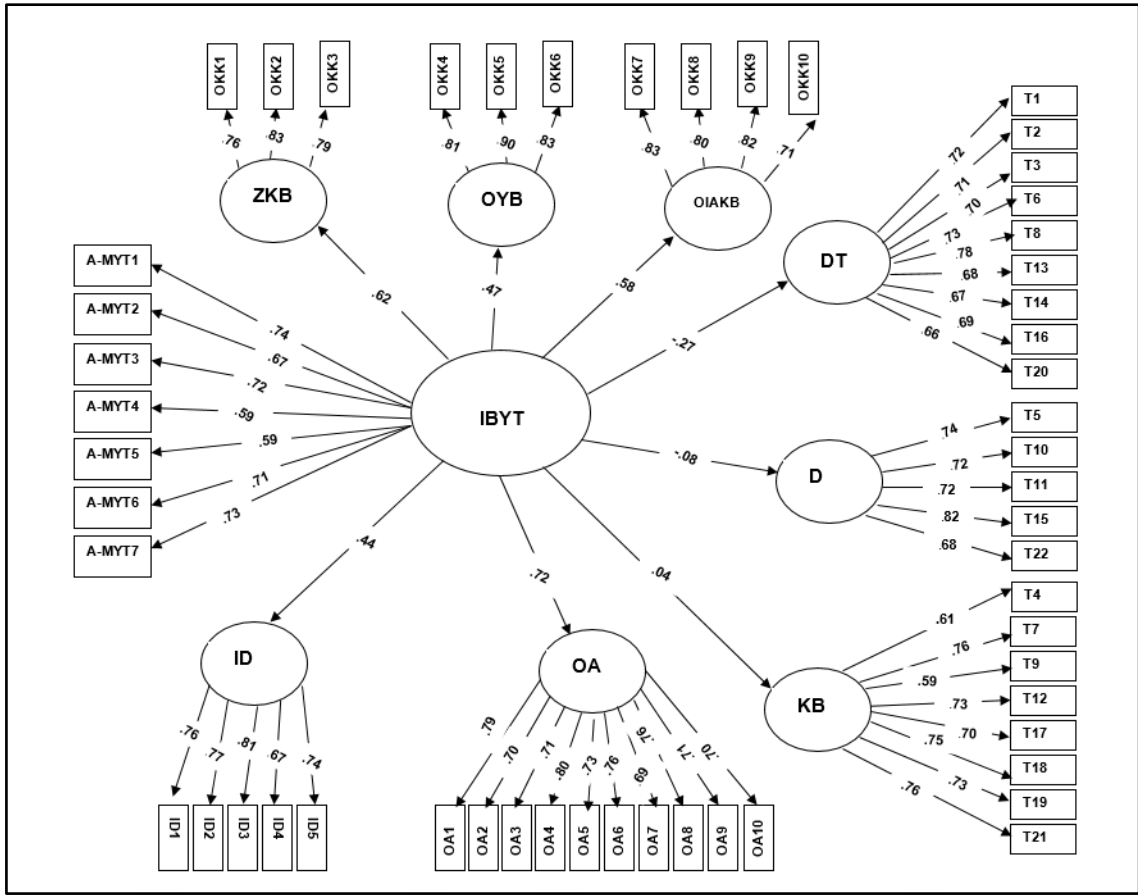
İşbirlikli yönetim tarzının karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapısal model kurulmadan önce söz konusu değişkenlere ait ölçüm modeli sınanmış, akabinde yapısal model oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçüm modeli uyum indeksleri Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10. İşbirlikli Yönetim Tarzı, Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Ait Ölçüm Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları

χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
2.66	.05	.96	.93	.96	.96	.05
İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum

Tablo 10 incelendiğinde; işbirlikli yönetim tarzı ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişliklerine ait ölçüm modeli uyum indeksleri değerlerinin ($\chi^2 / df = 2.66$; NNFI = .96; NFI = .93; CFI = .96; IFI = .96; SRMR = .05; RMSEA = .05) iyi düzeyde olduğu dolayısıyla model uyumunun iyi olduğu görülmektedir.

İlgili alanyazın ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak bağımsız değişken işbirlikli yönetim tarzının bağımlı değişkenler olan karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapısal model kurulmuştur. İlgili yapısal model Şekil 17'de gösterilmektedir.



Şekil 17. İşbirlikli Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Etkisine Ait Yapısal Model (Model 1)

Şekil 17’de gösterilen yapısal modelin (Model 1) yol katsayıları ile t-değerleri kontrol edildiğinde;

İşbirlikli yönetim tarzının zümre kararları boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .62$, $p < .01$; $t = 12.58$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H9a: Öğretmenlerin müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 9a kabul edilmiştir.

İşbirlikli yönetim tarzının okul yönetimi boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .47$, $p < .01$; $t = 9.97$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H9b: Öğretmenlerin müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 9b kabul edilmiştir.

İşbirlikli yönetim tarzının öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .58, p < .01; t = 12.38$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H9c: Öğretmenlerin müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 9c kabul edilmiştir.*

İşbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet üzerindeki etkisinin ($\beta = .72, p < .01; t = 15.57$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. **H10:** *İşbirlikli müdür yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 10 kabul edilmiştir.*

İşbirlikli yönetim tarzının iş doyumunu üzerindeki etkisinin ($\beta = .44, p < .01; t = 9.18$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. **H11:** *İşbirlikli müdür yönetim tarzı öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 11 kabul edilmiştir.*

İşbirlikli yönetim tarzının duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.27, p < .01; t = 5.63$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H12a: Öğretmenlerin müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 12a kabul edilmiştir.*

İşbirlikli yönetim tarzının kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .04, p > .05; t = .92$) istatikselsel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. *H12b: Öğretmenlerin müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 12b reddedilmiştir.*

İşbirlikli yönetim tarzının duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.08, p > .05; t = -1.76$) istatikselsel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. *H12c: Öğretmenlerin müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 12c reddedilmiştir.*

Araştırmada görüş bildiren öğretmenlerin algılarına göre işbirlikli yönetim tarzı, zümre kararları boyutu, okul yönetimi boyutu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu,

örgütsel adalet, iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algıları üzerinde anlamlı şekilde belirleyici olmaktadır. Bunun yanı sıra işbirlikli yönetim tarzı kişisel başarı boyutu ve duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir belirleyici değildir.

Şekil 17’de gösterilen Model 1’e ait yapısal eşitlik ve uyum indeksi sonuçları Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Model 1’e Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları

Yapısal Eşitlikler	t-değer	Hata Varyansı	R ²				
ZKB = .62*IBYT	12.58	.60	.39				
OYB = .47*IBYT	9.97	.78	.22				
OIAKB = .58*IBYT	12.38	.67	.33				
OA = .73*IBYT	15.57	.48	.52				
ID = .44*IBYT	9.18	.81	.20				
DT = -.27*IBYT	5.63	.93	.07				
KB = .04*IBYT	.92	1.00	.00				
D = -.08*IBYT	-1.76	.99	.00				
Uyum Ölçütleri	χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
Uyum Değerleri	3.09	.06	.95	.92	.95	.95	.10
Uyum Durumu	Yeterli uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	Yeterli uyum

Tablo 11 incelendiğinde; Model 1’e ait uyum indeksi değerlerinin ($\chi^2 / df = 3.09$; NNFI = .95 NFI = .92; CFI = .95; IFI = .95; SRMR = .10; RMSEA = .06) iyi düzeyde olduğu dolayısıyla model uyumunun iyi olduğu görülmektedir.

Model 1’de elde edilen yapısal eşitliklere göre; işbirlikli yönetim tarzı zümre kararları boyutunun %39’unu; okul yönetimi boyutunun %22’sini; öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun %33’ünü; örgütsel adaletin %52’sini; iş doyumunun %20’sini ve duygusal tükenmişlik boyutunun %7’sini açıklamaktadır. Yol kat sayıları ve t-değerlerinin anlamlılığına paralel olarak işbirlikli yönetim tarzının kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutlarını açıklamada bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

4.2.2. Otoriter Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapısal model kurulmadan önce söz konusu değişkenlere ait ölçüm modeli sınanmış, akabinde yapısal model

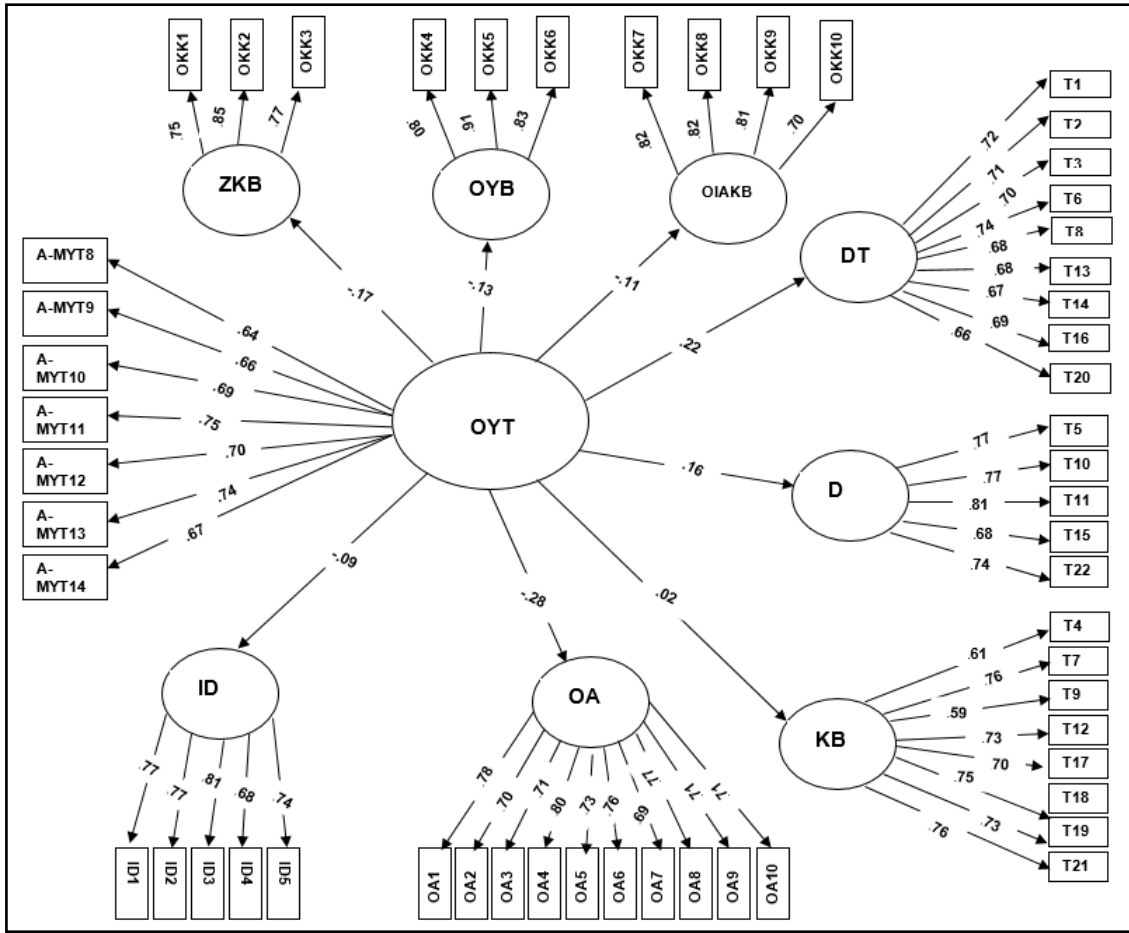
oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçüm modeli uyum indeksleri Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12. Otoriter Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Ait Ölçüm Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları

χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
2.59	.05	.95	.93	.95	.96	.05
İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum

Tablo 12 incelendiğinde; otoriter yönetim tarzı ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişliklerine ait ölçüm modeli uyum indeksleri değerlerinin ($\chi^2 / df = 2.59$; NNFI = .95; NFI = .93; CFI = .95; IFI = .96; SRMR = .05; RMSEA = .05) iyi düzeyde olduğu dolayısıyla model uyumunun iyi olduğu görülmektedir.

İlgili alanyazın ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak bağımsız değişken otoriter yönetim tarzının bağımlı değişkenler olan karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapısal model kurulmuştur. İlgili yapısal model Şekil 18’de gösterilmektedir.



Şekil 18. Otoriter Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumunu ve Tükenmişliğe Etkisine Ait Yapısal Model (Model 2)

Şekil 18’de gösterilen yapısal modelin (Model 2) yol katsayıları ile t-değerleri kontrol edildiğinde;

Otoriter yönetim tarzının zümre kararları boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.17$, $p < .01$; $t = -3.47$) istatiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H13a: Öğretmenlerin müdürlerinin otoriter yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 13a kabul edilmiştir.

Otoriter yönetim tarzının okul yönetimi boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.13$, $p < .01$; $t = -2.76$) istatiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H13b: Öğretmenlerin müdürlerinin otoriter yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 13b kabul edilmiştir.

Otoriter yönetim tarzının öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.11$, $p < .05$; $t = -2.34$) istatiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H13c: Öğretmenlerin müdürlerinin otoriter yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 13c kabul edilmiştir.

Otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet üzerindeki etkisinin ($\beta = -.28$, $p < .01$; $t = -5.92$) istatiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H14: Otoriter müdür yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 14 kabul edilmiştir.

Otoriter yönetim tarzının iş doyumunu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.09$, $p > .05$; $t = -1.90$) istatiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. *H15: Otoriter müdür yönetim tarzı öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 15 reddedilmiştir.

Otoriter yönetim tarzının duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .22$, $p < .01$; $t = 4.68$) istatiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. *H16a: Öğretmenlerin müdürlerinin otoriter yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 16a kabul edilmiştir.

Otoriter yönetim tarzının kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .02$, $p > .05$; $t = .36$) istatiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. *H16b: Öğretmenlerin müdürlerinin otoriter yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 16b reddedilmiştir.

Otoriter yönetim tarzının duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .16$, $p < .01$; $t = 3.39$) istatiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H16c: Öğretmenlerin müdürlerinin otoriter yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 16 kabul edilmiştir.

Araştırmada görüş bildiren öğretmenlerin algılarına göre otoriter yönetim tarzı, zümre kararları boyutu, okul yönetimi boyutu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu,

örgütsel adalet, duygusal tükenmişlik boyutu, duyarsızlaşma boyutu algıları üzerinde anlamlı şekilde belirleyici olmaktadır. Bunun yanı sıra otoriter yönetim tarzı iş doyumunu ve kişisel başarı boyutu üzerinde anlamlı bir belirleyici değildir.

Şekil 18’de gösterilen Model 2’ye ait yapısal eşitlik ve uyum indeksi sonuçları Tablo 13’te gösterilmektedir.

Tablo 13. Model 2’ye Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları

Yapısal Eşitlikler	t-değer	Hata Varyansı	R ²
ZKB = -.17*OYT	-3.47	.95	.03
OYB = -.13*OYT	-2.76	.95	.02
OIAKB = -.11*OYT	-2.34	.99	.01
OA = -.28*OYT	-5.92	.92	.08
ID = -.09*OYT	-1.90	1.01	.01
DT = .22*OYT	4.68	.95	.05
KB = .02*OYT	.36	1.00	.00
D = .17*OYT	3.39	.97	.03

Uyum Ölçütleri	χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
Uyum Değerleri	3.47	.07	.93	.90	.93	.93	.14
Uyum Durumu	Yeterli uyum	İyi uyum	Yeterli uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	Uyum yok

Tablo 13 incelendiğinde; Model 2’ye ait uyum indeksi değerlerinin ($\chi^2 / df = 3.47$; NNFI = .93 NFI = .90; CFI = .93; IFI = .93; SRMR = .14; RMSEA = .07) yeterli düzeyde olduğu dolayısıyla model uyumunun yeterli olduğu görülmektedir.

Model 2’de elde edilen yapısal eşitliklere göre; otoriter yönetim tarzı, zümre kararları boyutunun %3’ünü; okul yönetimi boyutunun %2’sini; öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun %1’ini; örgütsel adaletin %8’ini; duygusal tükenmişlik boyutunun %5’ini ve duyarsızlaşma boyutunun %3’ünü açıklamaktadır. Yol kat sayıları ve t-değerlerinin anlamlılığına paralel olarak otoriter yönetim tarzının iş doyumunu ve kişisel başarı boyutunu açıklamada bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

4.2.3. İlgisiz Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

İlgisiz yönetim tarzının öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapısal model kurulmadan

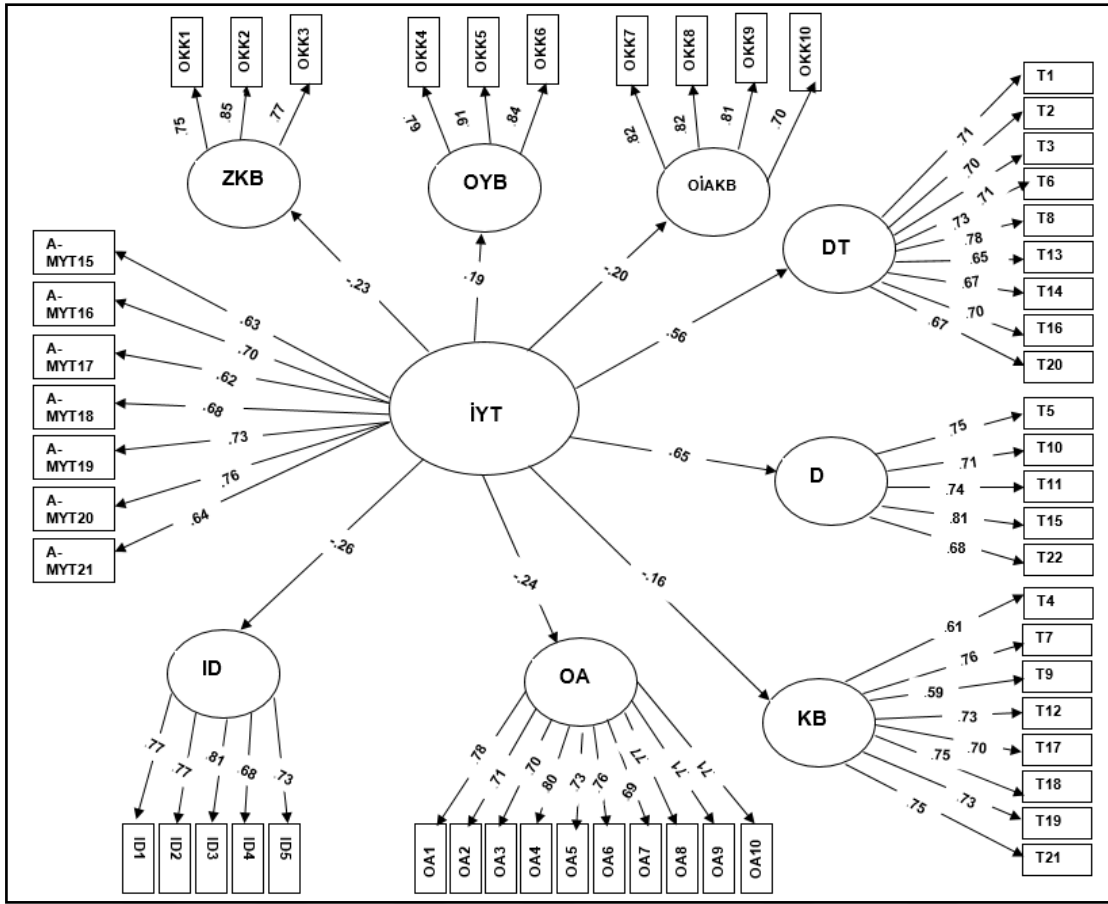
önce söz konusu değişkenlere ait ölçüm modeli sınanmış, akabinde yapısal model oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçüm modeli uyum indeksleri Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14. İlgisiz Yönetim Tarzı, Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Ait Ölçüm Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları

χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
2.53	.05	.96	.93	.96	.96	.05
İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum

Tablo 14 incelendiğinde; ilgisiz yönetim tarzı ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişliklerine ait ölçüm modeli uyum indeksleri değerlerinin ($\chi^2 / df = 2.53$; NNFI = .96; NFI = .93; CFI = .96; IFI = .96; SRMR = .05; RMSEA = .05) iyi düzeyde olduğu dolayısıyla model uyumunun iyi olduğu görülmektedir.

İlgili alanyazın ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak bağımsız değişken ilgisiz yönetim tarzının bağımlı değişkenler karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapısal model kurulmuştur. İlgili yapısal model Şekil 19'da gösterilmektedir.



Şekil 19. İlgisiz Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumunu ve Tükenmişliğe Etkisine Ait Yapısal Model (Model 3)

Şekil 19'da gösterilen yapısal modelin (Model 3) yol katsayıları ile t-değerleri kontrol edildiğinde;

İlgisiz yönetim tarzının zümre kararları boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.23$, $p < .01$; $t = -4.67$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H17a: Öğretmenlerin müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 17a kabul edilmiştir.

İlgisiz yönetim tarzının okul yönetimi boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .19$, $p < .01$; $t = 4.01$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H17b: Öğretmenlerin müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 17b kabul edilmiştir.

İlgisiz yönetim tarzının öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.20$, $p < .01$; $t = -4.08$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H17c: Öğretmenlerin müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 17c kabul edilmiştir.*

İlgisiz yönetim tarzının örgütsel adalet üzerindeki etkisinin ($\beta = -.24$, $p < .01$; $t = -5.21$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. **H18:** *İlgisiz müdür yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 18 kabul edilmiştir.*

İlgisiz yönetim tarzının iş doyumunu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.27$, $p < .01$; $t = -5.45$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. **H19:** *İlgisiz müdür yönetim tarzı öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 19 kabul edilmiştir.*

İlgisiz yönetim tarzının duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .56$, $p < .01$; $t = 11.23$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H20a: Öğretmenlerin müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 20a kabul edilmiştir.*

İlgisiz yönetim tarzının kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.16$, $p < .01$; $t = -3.40$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H20b: Öğretmenlerin müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 20b kabul edilmiştir.*

İlgisiz yönetim tarzının duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .65$, $p < .01$; $t = 12.97$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H20c: Öğretmenlerin müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 20c kabul edilmiştir.*

Araştırmada görüş bildiren öğretmenlerin algılarına göre ilgisiz yönetim tarzı, zümre kararları boyutu, okul yönetimi boyutu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu,

örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenmişlik boyutu, kişisel başarı boyutu ve duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı şekilde belirleyici olmaktadır.

Şekil 19’da gösterilen Model 3’e ait yapısal eşitlik ve uyum indeksi sonuçları Tablo 15’te gösterilmektedir.

Tablo 15. Model 3’e Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları

Yapısal Eşitlikler	t-değer	Hata Varyansı	R ²				
ZKB = -.23*İYT	-4.67	.92	.05				
OYB = .19*İYT	4.01	.93	.04				
OIAKB = -.20*İYT	-4.08	.97	.04				
OA = -.24*İYT	-5.21	.93	.06				
ID = -.27*İYT	-5.45	.95	.07				
DT = .55*İYT	11.23	.68	.31				
KB = -.16*İYT	-3.40	.98	.03				
D = .65*İYT	12.97	.58	.42				
Uyum Ölçütleri	χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
Uyum Değerleri	3.29	.06	.94	.91	.94	.94	.13
Uyum Durumu	Yeterli uyum	İyi uyum	Yeterli uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	Uyum yok

Tablo 15 incelendiğinde; Model 3’e ait uyum indeksi değerlerinin ($\chi^2 / df = 3.29$; NNFI = .94 NFI = .91; CFI = .94; IFI = .94; SRMR = .13; RMSEA = .06) yeterli düzeyde olduğu dolayısıyla model uyumunun yeterli olduğu görülmektedir.

Model 3’te elde edilen yapısal eşitliklere göre; ilgisiz yönetim tarzı, zümre kararları boyutunun %5’ini; okul yönetimi boyutunun %4’ünü; öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun %4’ünü; örgütsel adaletin %6’sını; iş doyumunun %7’sini; duygusal tükenmişlik boyutunun %31’ini; kişisel başarı boyutunun %3’ünü ve duyarsızlaşma boyutunun %42’sini açıklamaktadır.

4.2.4. Karşı Koyucu Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

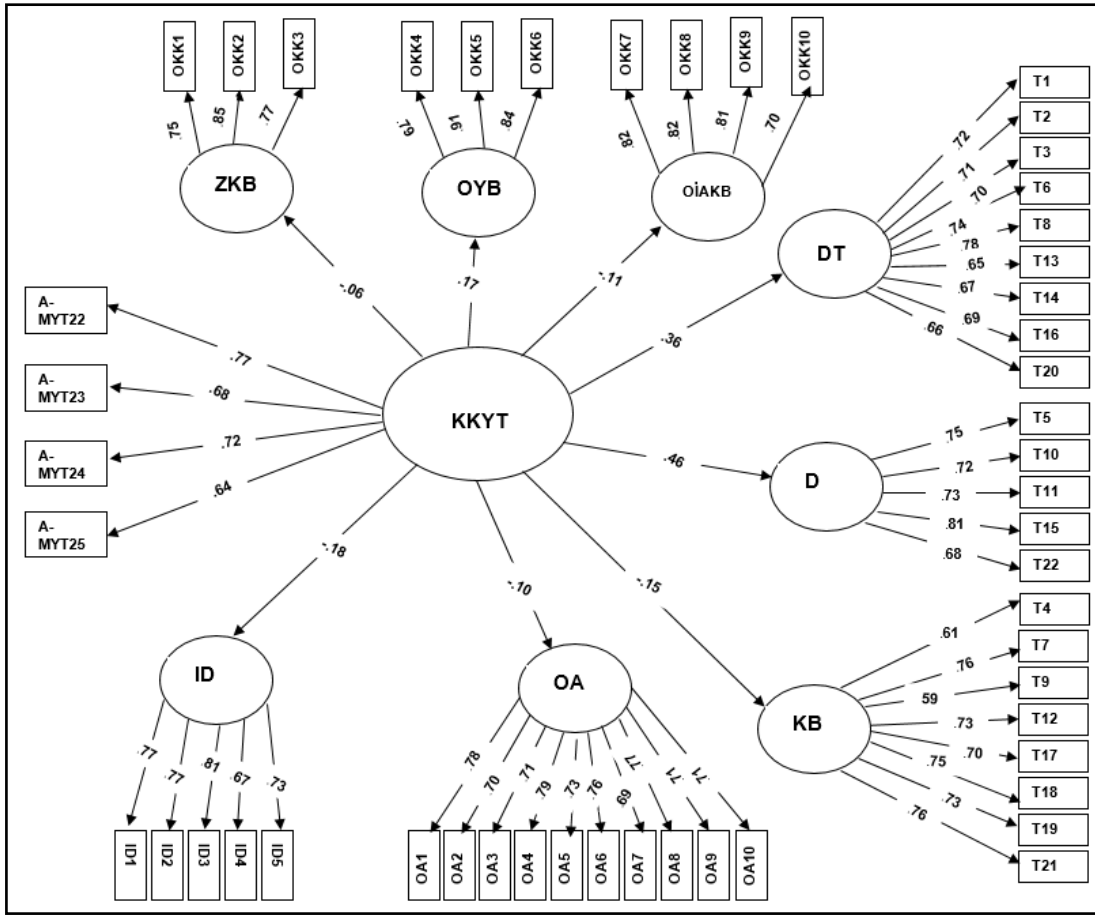
Karşı koyucu yönetim tarzının öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapısal model kurulmadan önce söz konusu değişkenlere ait ölçüm modeli sınanmış, akabinde yapısal

model oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçüm modeli uyum indeksleri Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16. Karşı Koyucu Yönetim Tarzı, Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Ait Ölçüm Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları

χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
2.65	.05	.95	.93	.96	.96	.05
İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum

Tablo 16 incelendiğinde; karşı koyucu yönetim tarzı ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişliklerine ait ölçüm modeli uyum indeksleri değerlerinin ($\chi^2 / df = 2.65$; NNFI = .95; NFI = .93; CFI = .96; IFI = .96; SRMR = .05; RMSEA = .05) iyi düzeyde olduğu dolayısıyla model uyumunun iyi olduğu görülmektedir. İlgili alanyazın ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak bağımsız değişken karşı koyucu yönetim tarzının bağımlı değişkenler karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapısal model kurulmuştur. İlgili yapısal model Şekil 20’de gösterilmektedir.



Şekil 20. Karşı Koyucu Yönetim Tarzının Karara Katılma, Tükenmişlik, Örgütsel Adalet ve İş Doyumuna Etkisine Ait Yapısal Model (Model 4)

Şekil 20'de gösterilen yapısal modelin (Model 4) yol katsayıları ile t-değerleri kontrol edildiğinde;

Karşı koyucu yönetim tarzının zümre kararları boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.06$, $p > .05$; $t = -1.16$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. *H21a: Öğretmenlerin müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile *hipotez 21a* reddedilmiştir.

Karşı koyucu yönetim tarzının okul yönetimi boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .16$, $p < .01$; $t = 3.38$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H21b: Öğretmenlerin müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile *hipotez 21b* kabul edilmiştir.

Karşı koyucu yönetim tarzının öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.11$, $p < .05$; $t = -2.13$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H21c: Öğretmenlerin müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 21c kabul edilmiştir.

Karşı koyucu yönetim tarzının örgütsel adalet üzerindeki etkisinin ($\beta = -.10$, $p < .05$; $t = -2.12$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. **H22:** *Karşı koyucu müdür yönetim tarzı öğretmenlerin örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 22 kabul edilmiştir.

Karşı koyucu yönetim tarzının iş doyumunu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.18$, $p < .01$; $t = -3.57$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. **H23:** *Karşı koyucu müdür yönetim tarzı öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 23 kabul edilmiştir.

Karşı koyucu yönetim tarzının duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .36$, $p < .01$; $t = 7.30$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H24a: Öğretmenlerin müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 24a kabul edilmiştir.

Karşı koyucu yönetim tarzının kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.15$, $p < .01$; $t = -3.00$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H24b: Öğretmenlerin müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 24b kabul edilmiştir.

Karşı koyucu yönetim tarzının duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .46$, $p < .01$; $t = 8.99$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H24c: Öğretmenlerin müdürlerinin karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir*, şeklinde olup bu sonuç ile hipotez 24c kabul edilmiştir.

Araştırmada görüş bildiren öğretmenlerin algılarına göre karşı koyucu yönetim tarzı, okul yönetimi boyutu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu, örgütsel adalet,

iş doyumunu, duygusal tükenmişlik boyutu, kişisel başarı boyutu ve duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı şekilde belirleyici olmakta zümre kararları boyutu üzerinde ise anlamlı belirleyici olmamaktadır.

Şekil 20’de gösterilen Model 4’e ait yapısal eşitlik ve uyum indeksi sonuçları Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Model 4’e Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları

Yapısal Eşitlikler	t-değer	Hata Varyansı	R ²				
ZKB = -.06*KKYT	-1.16	.97	.00				
OYB = .16*KKYT	3.38	.93	.03				
OIAKB = -.11*KKYT	-2.13	1.00	.01				
OA = -.10*KKYT	-2.12	.98	.01				
ID = -.18*KKYT	-3.57	.99	.03				
DT = .36*KKYT	7.30	.87	.13				
KB = -.15*KKYT	-3.00	.98	.02				
D = .46*KKYT	8.99	.79	.21				
Uyum Ölçütleri	χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
Uyum Değerleri	3.58	.07	.93	.91	.93	.93	.15
Uyum Durumu	Yeterli uyum	İyi uyum	Yeterli uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	Uyum yok

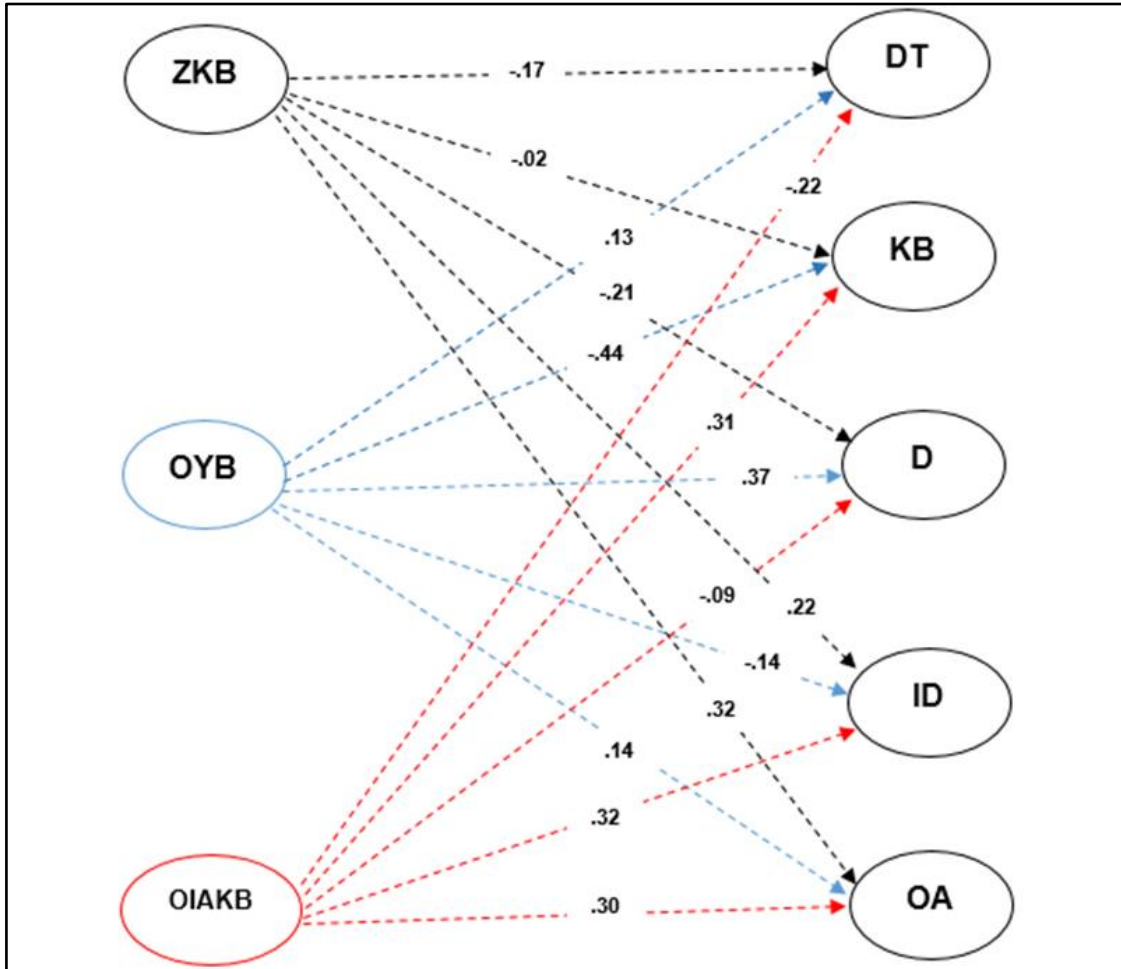
Tablo 17 incelendiğinde; Model 4’e ait uyum indeksi değerlerinin ($\chi^2 / df = 3.58$; NNFI = .93 NFI = .91; CFI = .93; IFI = .93; SRMR = .15; RMSEA = .07) yeterli düzeyde olduğu dolayısıyla model uyumunun yeterli olduğu görülmektedir.

Model 4’te elde edilen yapısal eşitliklere göre; karşı koyucu yönetim tarzı, okul yönetimi boyutunun %3’ünü; öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun %1’ini; örgütsel adaletin %1’ini; iş doyumunun %3’ünü; duygusal tükenmişlik boyutunun %13’ünü; kişisel başarı boyutunun %2’sini ve duyarsızlaşma boyutunun %21’ini açıklamaktadır. Karşı koyucu yönetim tarzının zümre kararları boyutu üzerindeki etkisi anlamlı olmadığından bu boyutu açıklamamaktadır.

4.3. Öğretmenlerin Karara Katılmasının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Algılanan müdür yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde öğretmenlerin karara

katılımlarının aracılık etkisini belirlemek için öncelikle karara katılım ölçeği boyutlarının bağımsız değişken örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşmanın ise bağımlı değişken olarak ele alındığı yapısal model kurulmuştur. Aracı bağımlı değişken olan karara katılma ölçeği boyutlarının, bağımlı değişkenler olan örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma üzerindeki etkisini ortaya koyan yapısal model Şekil 21’de gösterildiği gibidir.



Şekil 21. Karara Katılma Değişkeninin Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişliğe Etkisine Ait Yapısal Model (Model 5)

Şekil 21’de gösterilen yapısal modelin (Model 5) yol katsayıları ile t-değerleri kontrol edildiğinde;

Zümre kararları boyutunun örgütsel adalet üzerindeki etkisinin ($\beta = .33$, $p < .01$; $t = 5.65$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H25a: Öğretmenlerin zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik alguları örgütsel adalete yönelik algularını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 25a kabul edilmiştir.*

Okul yönetimi boyutunun örgütsel adalet üzerindeki etkisinin ($\beta = .14, p < .01; t = 3.32$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H25b: Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 25b kabul edilmiştir.*

Öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun örgütsel adalet üzerindeki etkisinin ($\beta = .29, p < .01; t = 5.35$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H25c: Öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları örgütsel adalete yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 25c kabul edilmiştir.*

Zümre kararları boyutunun iş doyumunu üzerindeki etkisinin ($\beta = .22, p < .01; t = 3.42$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H26a: Öğretmenlerin zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algıları iş doyum düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 26a kabul edilmiştir.*

Okul yönetimi boyutunun iş doyumunu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.14, p < .01; t = -2.75$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H26b: Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları iş doyum düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 26b kabul edilmiştir.*

Öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun iş doyumunu üzerindeki etkisinin ($\beta = .32, p < .01; t = 4.98$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H26c: Öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları iş doyum düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 26c kabul edilmiştir.*

Zümre kararları boyutunun duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.17, p < .01; t = -2.59$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H27a: Öğretmenlerin zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 27a kabul edilmiştir.*

Zümre kararları boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.02, p > .05; t = -.28$) istatikselsel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. *H27b: Öğretmenlerin*

zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 27b reddedilmiştir.

Zümre kararları boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.21$, $p < .01$; $t = -3.11$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H27c: Öğretmenlerin zümre kararlarına katılma düzeylerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 27c kabul edilmiştir.*

Okul yönetimi boyutunun duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .13$, $p < .01$; $t = 2.45$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H27d: Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 27d kabul edilmiştir.*

Okul yönetimi boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.45$, $p < .01$; $t = -7.71$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H27e: Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 27e kabul edilmiştir.*

Okul yönetimi boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .38$, $p < .01$; $t = 6.79$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H27f: Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 27f kabul edilmiştir.*

Öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.22$, $p < .01$; $t = -3.36$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H27g: Öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları duygusal tükenmişlik düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 27g kabul edilmiştir.*

Öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = .31$, $p < .01$; $t = 4.69$) istatikselsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. *H27h: Öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları kişisel başarı düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 27h kabul edilmiştir.*

Öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin ($\beta = -.09$, $p > .05$; $t = -1.42$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. *H271: Öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeylerine yönelik algıları duyarsızlaşma düzeylerine yönelik algılarını etkilemektedir, şeklinde olup hipotez 271 reddedilmiştir.*

Araştırmada görüş bildiren öğretmenlerin algılarına göre kendilerinin zümre kararlarına katılması, örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarına yönelik algıları üzerinde anlamlı şekilde belirleyici olmaktadır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin zümre kararlarına katılması, kişisel başarı boyutuna ait algı düzeyleri üzerinde anlamlı bir belirleyici değildir.

Araştırmada görüş bildiren öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin okul yönetimi kararlarına katılması, örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşmaya ilişkin algı düzeyleri üzerinde anlamlı şekilde belirleyici olmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, kendilerinin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılması, örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenmişlik ve kişisel başarıya ait algı düzeyleri üzerinde anlamlı şekilde belirleyicidir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlara katılması duyarsızlaşma boyutuna ait algı düzeyleri üzerinde anlamlı bir belirleyici değildir. Şekil 21’de gösterilen Model 5’e ait yapısal eşitlik ve uyum indeksi sonuçları Tablo 18’deki gibidir.

Tablo 18. Model 5’e Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları

Yapısal Eşitlikler	t-değeri	Hata Varyansı	R ²				
OA = .33*ZKB+.14*OYB+.29*OIAKB	10.26	.60	.39				
ID = .23*ZKB-.14*OYB+.32*OIAKB	9.99	.82	.20				
DT = -.17*ZKB+.13*OYB-.22*OIAKB	9.42	.90	.10				
KB = -.02*ZKB-.45*OYB+.31*OIAKB	7.45	.82	.18				
D = -.21*ZKB+.38*OYB-.09*OIAKB	12.38	.67	.13				
Uyum Ölçütleri	χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
Uyum Değerleri	3.12	.06	.94	.92	.95	.95	.10
Uyum Durumu	Yeterli uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	Yeterli uyum

Tablo 18 incelendiğinde; Model 5'e ait uyum indeksi değerlerinin ($\chi^2 / df = 3.12$; NNFI = .94; NFI = .92; CFI = .95; IFI = .95; SRMR = .10; RMSEA = .06) iyi düzeyde olduğu, dolayısıyla model uyumunun iyi olduğu görülmektedir.

Model 5'te karara katılma aracı değişkeninin örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik üzerindeki etkisinden elde edilen yapısal eşitliklere göre; örgütsel adalet, zümre kararları ($\beta = .33$), okul yönetimi kararları ($\beta = .14$) ile öğrenci işleri ve akademik kararlar ($\beta = .29$) boyutlarının üçünde de meydana gelen değişimden etkilenmekte ve bu üç boyut birlikte örgütsel adalet algısının %39'unu açıklamaktadır.

İş doyumu, zümre kararları ($\beta = .23$), okul yönetimi kararları ($\beta = -.14$) ile öğrenci işleri ve akademik kararlar ($\beta = .32$) boyutlarının üçünde de meydana gelen değişimden etkilenmektedir ve bu üç boyut birlikte iş doyumunun %20'sini açıklamaktadır.

Duygusal tükenme, zümre kararları ($\beta = -.17$), okul yönetimi kararları ($\beta = .13$) ile öğrenci işleri ve akademik kararlar ($\beta = -.22$) boyutlarının üçünde de meydana gelen değişimden etkilenmekte ve bu üç boyut birlikte duygusal tükenmenin %10'unu açıklamaktadır.

Kişisel başarı boyutu, okul yönetimi kararları ($\beta = -.45$) ile öğrenci işleri ve akademik kararlar ($\beta = .31$) boyutlarından etkilenmekte olup bu iki boyut birlikte duygusal tükenmenin %18'ini açıklamaktadır. Ancak zümre kararları boyutu ($\beta = -.02$; $p > .05$) kişisel başarı boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkide bulunmamaktadır.

Duyarsızlaşma boyutu, zümre kararları ($\beta = -.21$) ve okul yönetimi kararları ($\beta = .38$) boyutlarından etkilenmekte olup bu iki boyut birlikte duygusal tükenmenin %13'ünü açıklamaktadır. Ancak öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = -.09$; $p > .05$) duyarsızlaşma boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkide bulunmamaktadır.

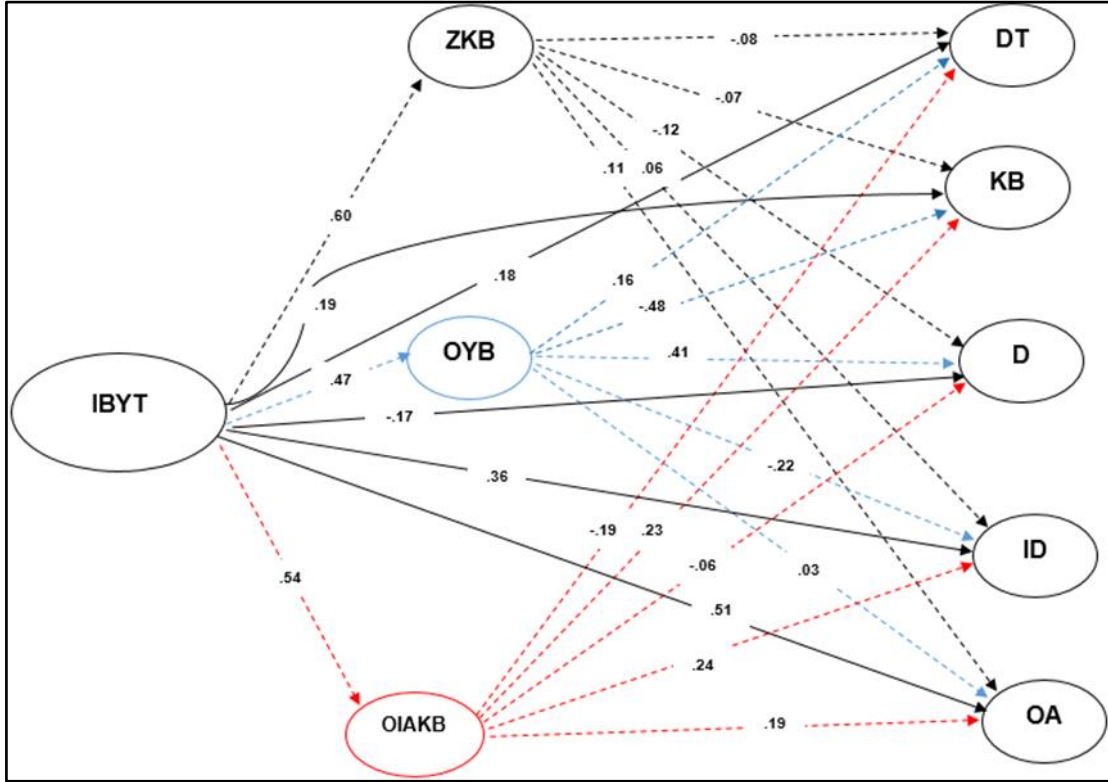
4.4. Algılanan Müdür Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisi

Araştırmada karara katılmanın örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik üzerindeki etkisi belirlendikten sonra, algılanan müdür yönetim tarzları olan işbirlikli,

otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarının örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılmanın aracılık etkisine geçilmiştir.

4.4.1. İşbirlikli Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisi

Bu aşamada işbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerindeki etkisinde karara katılma ölçeğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla aracılık testleri yapılmıştır. Söz konusu aracı model Şekil 22’de gösterilmektedir.



Şekil 22. İşbirlikli Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Rolüne Ait Yapısal Model (Model 6)

Şekil 22’de gösterilen yapısal modelin yol katsayıları öncelikle Model 1’in yol katsayıları ile karşılaştırılmış, Model 6’daki etki katsayılarındaki değişimden yola çıkarak aracı değişken olan karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte, işbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde kısmi veya tam aracılık etkisi gösterip göstermediği belirlenmiştir. Model 6’ya ait bağımlı ve bağımsız

değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etki katsayılarına ilişkin bulgular Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19. Model 6’ya Ait Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki Katsayıları

	IBYT Doğrudan Etki	ZKB Doğrudan Etki	OYB Doğrudan Etki	OIAKB Doğrudan Etki	IBYT Dolaylı Etki	Toplam Etki
OA	.51	.11	.03	.19	.18	.69
ID	.36	.06	-.22	.24	.06	.43
DT	-.18	-.08	.16	-.19	-.07	-.25
KB	.19	-.07	-.48	.23	-.14	.05
D	-.17	-.12	.41	-.06	.09	-.08

Model 1’de işbirlikli yönetim tarzının örgütsel adaleti ($\beta = .73$), iş doyumunu ($\beta = .44$) ve duygusal tükenmişlik boyutunu ($\beta = -.27$) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği; kişisel başarı ($\beta = .04$) ve duyarsızlaşma ($\beta = -.08$) boyutları üzerinde ise anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Karara katılma ölçeği boyutlarının aracı değişken olarak alındığı Model 6 incelendiğinde ise;

İşbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = .51$) düştüğü görülmektedir. Bu düşüşün anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, işbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet (Sobel Testi = 11.44; Standart Hata = .03; $p = .00$) üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken olduğu görülmüştür. **H28:** *İşbirlikli müdür yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 28 kabul edilmiştir.*

İşbirlikli yönetim tarzının iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = .36$) düştüğü görülmektedir. Bu düşüşün anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, işbirlikli yönetim tarzının iş doyumunu (Sobel Testi = 6.54; Standart Hata = .03; $p = .00$) üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken olduğu görülmüştür. **H29:** *İşbirlikli müdür yönetim tarzının öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 29 kabul edilmiştir.*

İşbirlikli yönetim tarzının duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -.18$) düştüğü görülmektedir. Bu düşüşün anlamlılığını test etmek için

yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, işbirlikli yönetim tarzının duygusal tükenmişlik boyutu (Sobel Testi = -4.64; Standart Hata = .03; p = .00) üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken olduğu görülmüştür. *H30a: İşbirlikli müdür yönetim tarzının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 30a kabul edilmiştir.*

İşbirlikli yönetim tarzının kişisel başarı boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = .19$) yükseldiği görülmektedir. Bu değişimin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, işbirlikli yönetim tarzının kişisel başarı boyutu (Sobel Testi = -1.39; Standart Hata = .03; p = .16) üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığı görülmüştür. *H30b: İşbirlikli müdür yönetim tarzının kişisel başarı üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 30b reddedilmiştir.*

İşbirlikli yönetim tarzının duyarsızlaşma boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -.17$) yükseldiği görülmektedir. Bu değişimin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, işbirlikli yönetim tarzının duyarsızlaşma boyutu (Sobel Testi = .96; Standart Hata = .03; p = .33) üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığı görülmüştür. *H30c: İşbirlikli müdür yönetim tarzının duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 30c reddedilmiştir.*

Elde edilen sonuçlar karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte işbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik boyutu üzerinde aracı değişken etkisinin olduğu, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutu üzerinde ise aracı değişken etkisinin olmadığını göstermektedir.

Şekil 22’de gösterilen Model 6’ya ait yapısal eşitlik ve uyum indeksi sonuçları Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20. Model 6'ya Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları

Yapısal Eşitlikler	t-değer	Hata Varyansı	R ²				
ZKB = .59*IBYT	11.92	.62	.36				
OYB = .47*IBYT	10.00	.77	.22				
OIAKB = .54*IBYT	11.37	.71	.29				
OA=.11*ZKB+.03*OYB+.19*OIAKB+.51*IBYT	9.99	.48	.52				
ID= .06*ZKB-.22*OYB+.24*OIAKB+.19*IBYT	9.90	.76	.26				
DT= .08*ZKB+.16*OYB-.19*OIAKB-.18*IBYT	9.43	.89	.11				
KB=-.07*ZKB-.48*OYB+.23*OIAKB+.19*IBYT	7.51	.80	.22				
D= -.12*ZKB+.41*OYB-.06*OIAKB-.17*IBYT	9.52	.85	.15				
Uyum Ölçütleri	χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
Uyum Değerleri	2.88	.06	.95	.93	.95	.95	.09
Uyum Durumu	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	Yeterli uyum

Tablo 20 incelendiğinde; Model 6'ya ait uyum indeksi değerlerinin ($\chi^2 / df = 2.88$; NNFI = .95; NFI = .93; CFI = .95; IFI = .95; SRMR = .09; RMSEA = .06) iyi düzeyde olduğu dolayısıyla model uyumunun iyi olduğu görülmektedir.

Model 6'da gösterilen işbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma aracı değişkeninin etkisini belirlemeye yönelik yapısal eşitliklere göre; zümre kararları boyutu ($\beta = .59$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .47$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .54$) işbirlikli yönetim tarzında meydana gelen değişimden önemli ölçüde etkilenmektedir. İşbirlikli yönetim tarzı zümre kararları boyutunun %36'sını, okul yönetimi boyutunun %22'sini ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun %29'unu açıklamaktadır.

İşbirlikli yönetim tarzı ($\beta = .51$), zümre kararları boyutu ($\beta = .11$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .03$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .19$) ile birlikte örgütsel adalet ölçeğinde meydana gelen değişimin %52'sini açıklamaktadır.

İşbirlikli yönetim tarzı ($\beta = .19$), zümre kararları boyutu ($\beta = .06$), okul yönetimi boyutu ($\beta = -.22$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .24$) ile birlikte iş doyumu ölçeğinde meydana gelen değişimin %26'sını açıklamaktadır.

İşbirlikli yönetim tarzı ($\beta = -.18$), zümre kararları boyutu ($\beta = -.08$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .16$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = -.19$) ile birlikte

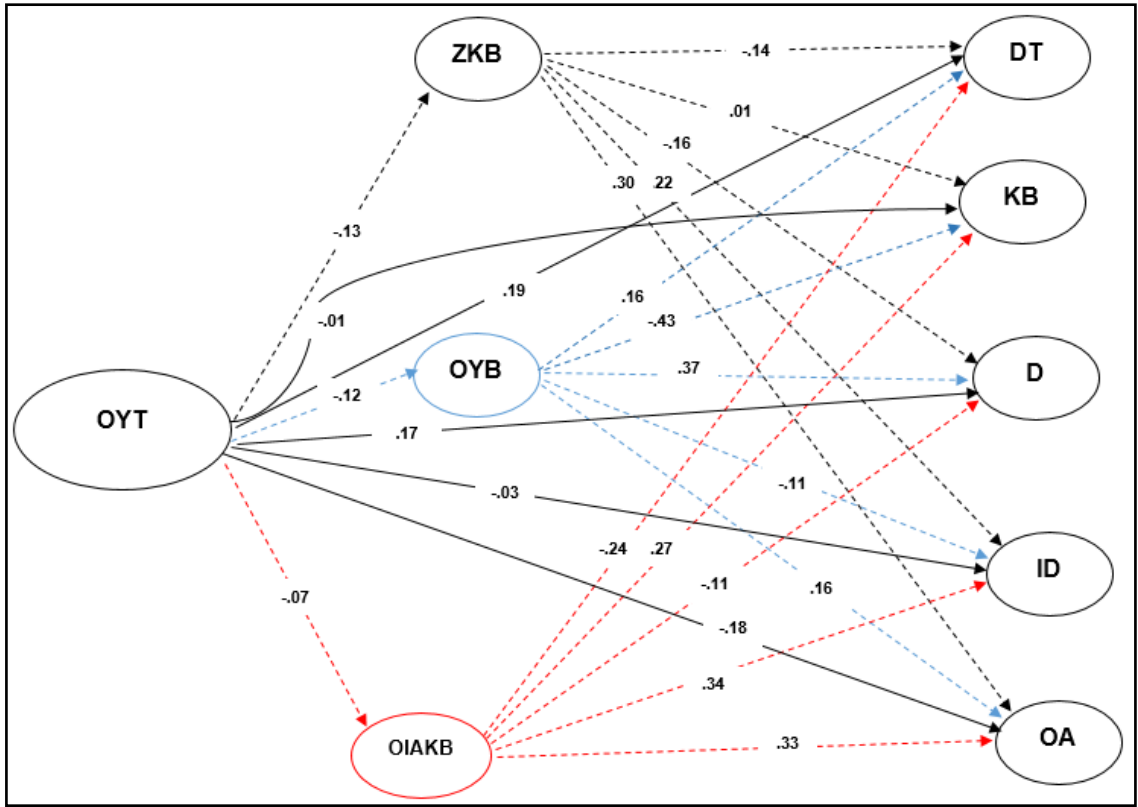
tükenmişlik ölçeği boyutlarından duygusal tükenmişlik boyutunda meydana gelen değişimin %11'ini açıklamaktadır.

İşbirlikli yönetim tarzı ($\beta = .19$), zümre kararları boyutu ($\beta = .07$), okul yönetimi boyutu ($\beta = -.48$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .23$) ile birlikte tükenmişlik ölçeği boyutlarından kişisel başarı boyutunda meydana gelen değişimin %22'sini açıklamaktadır.

İşbirlikli yönetim tarzı ($\beta = -.17$), zümre kararları boyutu ($\beta = -.12$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .41$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = -.06$) ile birlikte tükenmişlik ölçeği boyutlarından duyarsızlaşma boyutunda meydana gelen değişimin %15'ini açıklamaktadır.

4.4.2. Otoriter Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisi

Bu aşamada otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerindeki etkisinde karara katılma ölçeğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla aracılık testleri yapılmıştır. Söz konusu aracı model Şekil 23'te gösterilmektedir.



Şekil 23. Otoriter Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doymu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Rolüne Ait Yapısal Model (Model 7)

Şekil 23'te gösterilen yapısal modelin (Model 7) yol katsayıları öncelikle Model 2'de gösterilen yapısal modelin yol katsayıları ile karşılaştırılmış, elde edilen modelin etki katsayılarındaki değişimden yola çıkarak aracı değişken olan karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte, otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doymu ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde kısmi veya tam aracılık etkisi gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Model 7'nin bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etki katsayılarına ilişkin bulgular Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21. Model 7'ye Ait Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki Katsayıları

	OYT Doğrudan Etki	ZKB Doğrudan Etki	OYB Doğrudan Etki	OIAKB Doğrudan Etki	OYT Dolaylı Etki	Toplam Etki
OA	-.17	.30	.16	.33	-.08	-.25
ID	-.03	.22	-.11	.34	-.04	-.07
DT	.19	-.14	.12	-.24	.02	.21
KB	-.01	.01	-.43	.27	.03	.02
D	.17	-.16	.37	-.11	-.01	.16

Model 2'de otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet algısını ($\beta = -.28$), duygusal tükenmişlik boyutunu ($\beta = .22$) ve duyarsızlaşma boyutunu ($\beta = .16$) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği; iş doyumunu ($\beta = -.09$) ve kişisel başarı boyutu ($\beta = .02$) üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Karara katılma ölçeği boyutlarının aracı değişken olarak alındığı Model 7 incelendiğinde ise;

Otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -.17$) düştüğü görülmektedir. Bu düşüşün anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet (Sobel Testi = -2.40; Standart Hata = .02; $p = .01$) üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken olduğu görülmüştür. **H31:** Otoriter müdür yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 31 kabul edilmiştir.

Otoriter yönetim tarzının iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -.03$) düştüğü görülmektedir. Bu düşüşün anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, otoriter yönetim tarzının iş doyumunu (Sobel Testi = -2.30; Standart Hata = .01; $p = .02$) üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken olduğu görülmüştür. **H32:** Otoriter müdür yönetim tarzının öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 32 kabul edilmiştir.

Otoriter yönetim tarzının duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = .19$) düştüğü görülmektedir. Bu düşüşün anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, otoriter yönetim tarzının duygusal tükenmişlik boyutu (Sobel Testi = 2.17; Standart Hata = .01; $p = .02$) üzerindeki etkisinde

kısmi aracı değişken olduğu görülmüştür. *H33a: Otoriter müdür yönetim tarzının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 33a kabul edilmiştir.*

Otoriter yönetim tarzının kişisel başarı boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -.01$) düştüğü görülmektedir. Bu değişimin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, otoriter yönetim tarzının kişisel başarı boyutu (Sobel Testi = 1.21; Standart Hata = .00; $p = .22$) üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığı görülmüştür. *H33b: Otoriter müdür yönetim tarzının kişisel başarı üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 33b reddedilmiştir.*

Otoriter yönetim tarzının duyarsızlaşma boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = .17$) yükseldiği görülmektedir. Bu değişimin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, otoriter yönetim tarzının duyarsızlaşma boyutu (Sobel Testi = -.89; Standart Hata = .00; $p = .37$) üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığı görülmüştür. *H33c: Otoriter müdür yönetim tarzının duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 33c reddedilmiştir.*

Elde edilen sonuçlar karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumu ve duygusal tükenmişlik boyutu üzerinde aracı etkisinin olduğu, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutu üzerinde ise aracı değişken etkisinin olmadığını göstermektedir.

Şekil 23'te gösterilen Model 7'ye ait yapısal eşitlik ve uyum indeksi sonuçları Tablo 22'de gösterilmektedir.

Tablo 22. Model 7'ye Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları

Yapısal Eşitlikler	t-değer	Hata Varyansı	R ²				
ZKB = -.13*OYT	-2.71	.93	.02				
OYB = -.12*OYT	-2.48	.95	.01				
OIAKB = -.07*OYT	-1.51	.98	.01				
OA= .30*ZKB+.16*OYB+.33*OIAKB-.17*OYT	9.80	.58	.33				
ID= .22*ZKB-.11*OYB+.34*OIAKB-.03*OYT	9.92	.82	.17				
DT=-.14*ZKB+.12*OYB-.24*OIAKB+.18*OYT	9.37	.87	.13				
KB= .01*ZKB-.43*OYB+.27*OIAKB-.01*OYT	7.65	.82	.23				
D= -.16*ZKB+.37*OYB-.11*OIAKB+.18*OYT	9.60	.84	.19				
Uyum Ölçütleri	χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
Uyum Değerleri	2.98	.06	.94	.91	.94	.94	.11
Uyum Durumu	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	Uyum yok

Tablo 22 incelendiğinde; Model 7'ye ait uyum indeksi değerlerinin ($\chi^2 / df = 2.98$; NNFI = .94 NFI = .91; CFI = .94; IFI = .94; SRMR = .11; RMSEA = .06) iyi düzeyde olduğu dolayısıyla model uyumunun iyi olduğu görülmektedir.

Model 7'de gösterilen otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyum ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma aracı değişkeninin etkisini belirlemeye yönelik yapısal eşitliklere göre; zümre kararları boyutu ($\beta = -.13$), okul yönetimi boyutu ($\beta = -.12$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = -.07$) otoriter yönetim tarzında meydana gelen değişimden negatif olarak etkilenmektedir. Otoriter yönetim tarzı zümre kararları boyutunun %2'sini, okul yönetimi boyutu ile öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun %1'ini açıklamaktadır.

Otoriter yönetim tarzı ($\beta = -.17$), zümre kararları boyutu ($\beta = .30$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .16$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .33$) ile birlikte örgütsel adalet ölçeğinde meydana gelen değişimin %33'ünü açıklamaktadır.

Otoriter yönetim tarzı ($\beta = -.03$), zümre kararları boyutu ($\beta = .22$), okul yönetimi boyutu ($\beta = -.11$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .34$) ile birlikte iş doyum ölçeğinde meydana gelen değişimin %17'sini açıklamaktadır.

Otoriter yönetim tarzı ($\beta = .18$), zümre kararları boyutu ($\beta = -.14$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .12$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = -.24$) ile birlikte

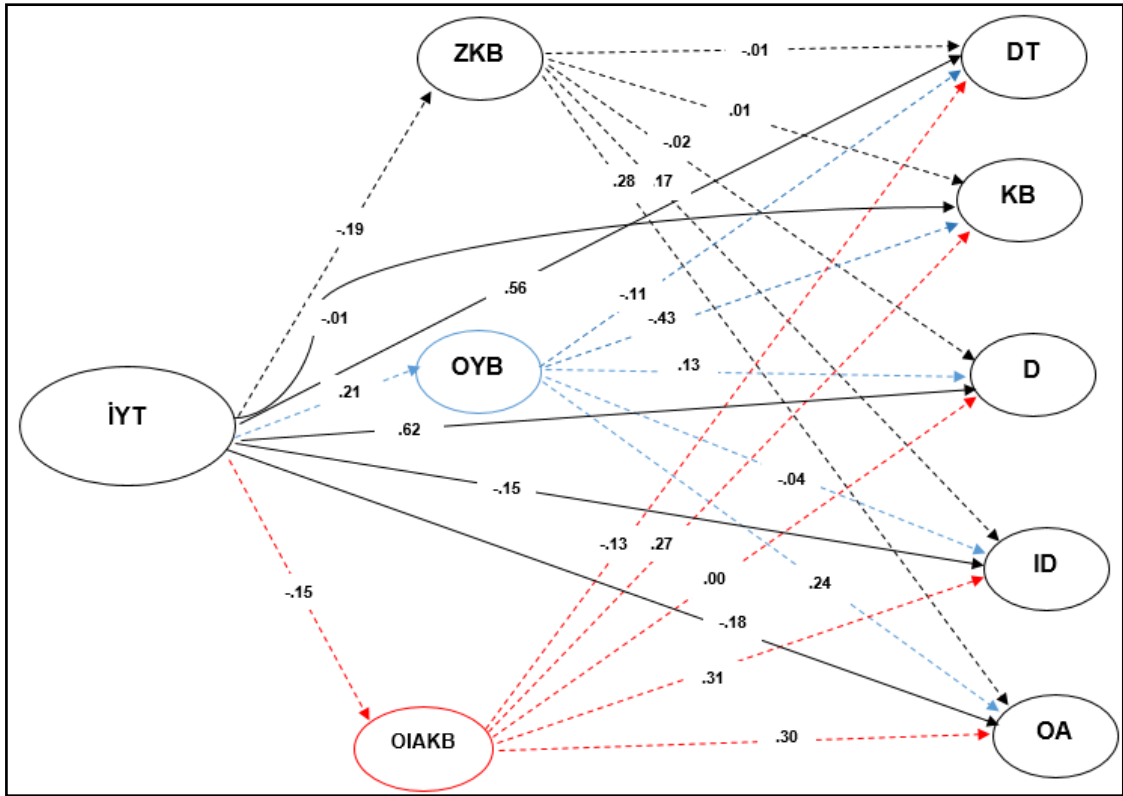
tükenmişlik ölçeği boyutlarından duygusal tükenmişlik boyutunda meydana gelen değişimin %13'ünü açıklamaktadır.

Otoriter yönetim tarzı ($\beta = -.01$), zümre kararları boyutu ($\beta = .01$), okul yönetimi boyutu ($\beta = -.43$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .27$) ile birlikte tükenmişlik ölçeği boyutlarından kişisel başarı boyutunda meydana gelen değişimin %23'ünü açıklamaktadır.

Otoriter yönetim tarzı ($\beta = .18$), zümre kararları boyutu ($\beta = -.16$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .37$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = -.11$) ile birlikte tükenmişlik ölçeği boyutlarından duyarsızlaşma boyutunda meydana gelen değişimin %19'unu açıklamaktadır.

4.4.3. İlgisiz Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doymu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisi

Bu aşamada ilgisiz yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doymu, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerindeki etkisinde karara katılma ölçeğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla aracılık testleri yapılmıştır. Söz konusu aracı model Şekil 24'te gösterilmektedir.



Şekil 24. İlgisiz Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Rolüne Ait Yapısal Model (Model 8)

Şekil 24’te gösterilen yapısal modelin (Model 8) yol katsayıları öncelikle Model 3’te gösterilen yapısal modelin yol katsayıları ile karşılaştırılmış, elde edilen modelin etki katsayılarındaki değişimden yola çıkarak aracı değişken olan karara katılma ölçeği boyutlarının, ilgisiz yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde kısmi veya tam aracılık etkisi gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Model 8’in bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etki katsayılarına ilişkin bulgular Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23. Model 8’e Ait Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki Katsayıları

	İYT Doğrudan Etki	ZKB Doğrudan Etki	OYB Doğrudan Etki	OIAKB Doğrudan Etki	İYT Dolaylı Etki	Toplam Etki
OA	-.17	.28	.24	.30	-.05	-.22
ID	-.15	.17	-.04	.31	-.09	-.24
DT	.56	-.01	-.11	-.13	.00	.55
KB	-.01	.01	-.43	.27	-.13	-.14
D	.62	-.02	.13	.00	.03	.65

Model 3'te ilgisiz yönetim tarzının örgütsel adaleti ($\beta = -.22$), iş doyumunu ($\beta = -.24$), duygusal tükenmişlik boyutunu ($\beta = .56$), kişisel başarı boyutunu ($\beta = -.14$) ve duyarsızlaşma boyutunu ($\beta = .65$), istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Karara katılma ölçeği boyutlarının aracı değişken olarak alındığı Model 8 incelendiğinde ise;

İlgisiz yönetim tarzının örgütsel adalet üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -.17$) düştüğü görülmektedir. Bu değişimin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, ilgisiz yönetim tarzının örgütsel adalet (Sobel Testi = $-.74$; Standart Hata = $.02$; $p = .45$) üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığı görülmüştür.

H34: *İlgisiz müdür yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 34 reddedilmiştir.*

İlgisiz yönetim tarzının iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -.15$) düştüğü görülmektedir. Bu değişimin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, ilgisiz yönetim tarzının iş doyumunu (Sobel Testi = $-.74$; Standart Hata = $.01$; $p = .45$) üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığı görülmüştür. **H35:** *İlgisiz müdür yönetim tarzının öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 35 reddedilmiştir.*

İlgisiz yönetim tarzının duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = .56$) değişmediği görülmüştür. Etki katsayısında herhangi bir değişim olmaması ve Sobel testi değerleri (Sobel Testi = $.73$; Standart Hata = $.00$; $p = .46$) karara katılma ölçeğinin, ilgisiz yönetim tarzının duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığını göstermektedir. **H36a:** *İlgisiz müdür yönetim tarzının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 36a reddedilmiştir.*

İlgisiz yönetim tarzının kişisel başarı boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -.01$) düştüğü görülmektedir. Bu değişimin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, ilgisiz yönetim tarzının kişisel başarı boyutu (Sobel Testi = $.65$; Standart Hata = $.00$; $p = .51$) üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığı

görülmüştür. *H36b: İlgisiz müdür yönetim tarzının kişisel başarı üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 36b reddedilmiştir.*

İlgisiz yönetim tarzının duyarsızlaşma boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = .62$) düştüğü görülmektedir. Bu değişimin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, ilgisiz yönetim tarzının duyarsızlaşma boyutu (Sobel Testi = $-.58$; Standart Hata = $.00$; $p = .56$) üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığı görülmüştür. *H36c: İlgisiz müdür yönetim tarzının duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 36c reddedilmiştir.*

Elde edilen sonuçlar karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte ilgisiz yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde aracı etkisinin olmadığını göstermektedir.

Şekil 24'te gösterilen Model 8'e ait yapısal eşitlik ve uyum indeksi sonuçları Tablo 24'te gösterilmektedir.

Tablo 24. Model 8'e Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi Sonuçları

Yapısal Eşitlikler	t-değer	Hata Varyansı	R ²				
ZKB = $-.19 \cdot \text{İYT}$	-2.87	.93	.04				
OYB = $.20 \cdot \text{İYT}$	4.34	.92	.04				
OIAKB = $-.15 \cdot \text{İYT}$	-3.11	.96	.02				
OA = $.28 \cdot \text{ZKB} + .24 \cdot \text{OYB} + .30 \cdot \text{OIAKB} - .17 \cdot \text{İYT}$	9.78	.58	.31				
ID = $.17 \cdot \text{ZKB} - .04 \cdot \text{OYB} + .31 \cdot \text{OIAKB} - .15 \cdot \text{İYT}$	9.92	.81	.18				
DT = $-.01 \cdot \text{ZKB} - .11 \cdot \text{OYB} - .13 \cdot \text{OIAKB} + .55 \cdot \text{İYT}$	8.95	.65	.34				
KB = $.01 \cdot \text{ZKB} - .43 \cdot \text{OYB} + .27 \cdot \text{OIAKB} - .02 \cdot \text{İYT}$	7.67	.82	.24				
D = $-.02 \cdot \text{ZKB} + .13 \cdot \text{OYB} + .00 \cdot \text{OIAKB} + .62 \cdot \text{İYT}$	8.97	.57	.43				
Uyum Ölçütleri	χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
Uyum Değerleri	2.89	.06	.94	.92	.95	.95	.10
Uyum Durumu	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	Yeterli uyum

Tablo 24 incelendiğinde; Model 8'e ait uyum indeksi değerlerinin ($\chi^2 / df = 2.89$; NNFI = $.94$; NFI = $.92$; CFI = $.95$; IFI = $.95$; SRMR = $.10$; RMSEA = $.06$) iyi düzeyde olduğu dolayısıyla model uyumunun iyi olduğu görülmektedir.

Model 8'de gösterilen ilgisiz yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma aracı değişkeninin etkisini belirlemeye

yönelik yapısal eşitliklere göre; zümre kararları boyutu ($\beta = -.19$) ile öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = -.15$) ilgisiz yönetim tarzında meydana gelen değişimden negatif, okul yönetimi boyutu ($\beta = .20$) ise pozitif olarak etkilenmektedir. İlgisiz yönetim tarzı zümre kararları ve okul yönetimi boyutlarının %4'ünü, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun %2'sini açıklamaktadır.

İlgisiz yönetim tarzı ($\beta = -.17$), zümre kararları boyutu ($\beta = .28$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .24$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .30$) ile birlikte örgütsel adalet ölçeğinde meydana gelen değişimin %31'ini açıklamaktadır.

İlgisiz yönetim tarzı ($\beta = -.15$), zümre kararları boyutu ($\beta = .17$), okul yönetimi boyutu ($\beta = -.04$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .31$) ile birlikte iş doyumunu ölçeğinde meydana gelen değişimin %18'ini açıklamaktadır.

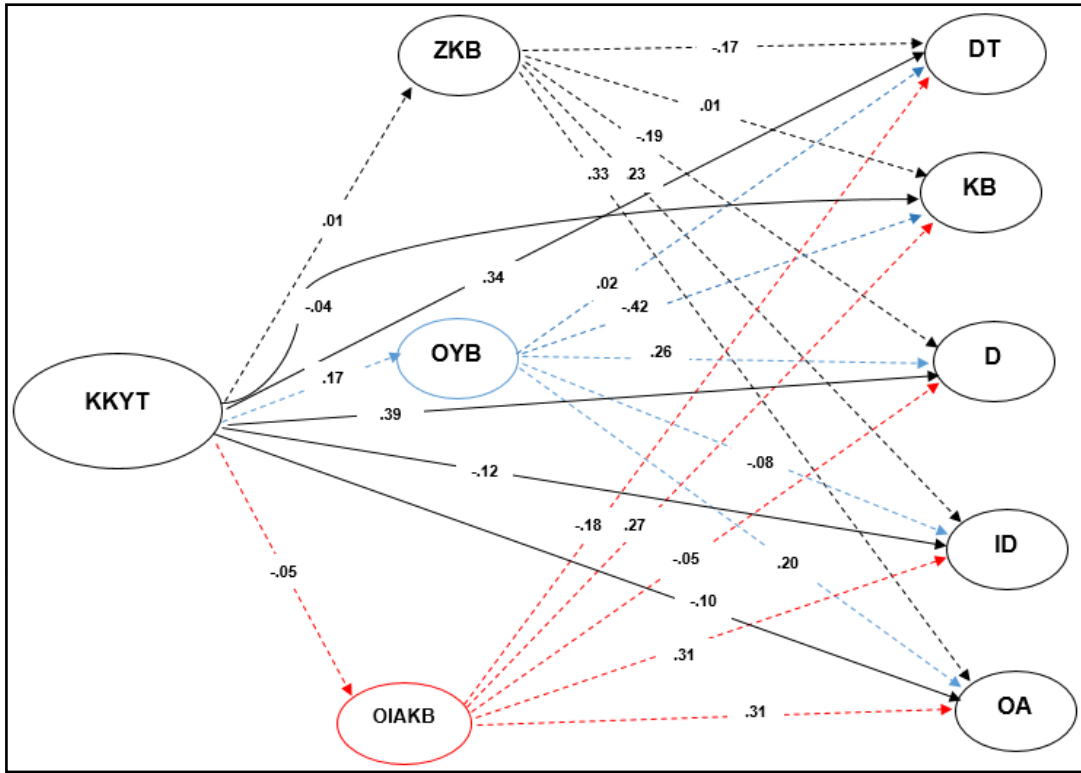
İlgisiz yönetim tarzı ($\beta = .55$), zümre kararları boyutu ($\beta = -.01$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .11$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = -.13$) ile birlikte tükenmişlik ölçeği boyutlarından duygusal tükenmişlik boyutunda meydana gelen değişimin %34'ünü açıklamaktadır.

İlgisiz yönetim tarzı ($\beta = -.02$), zümre kararları boyutu ($\beta = .01$), okul yönetimi boyutu ($\beta = -.43$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .27$) ile birlikte tükenmişlik ölçeği boyutlarından kişisel başarı boyutunda meydana gelen değişimin %24'ünü açıklamaktadır.

İlgisiz yönetim tarzı ($\beta = .62$), zümre kararları boyutu ($\beta = -.02$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .13$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .00$) ile birlikte tükenmişlik ölçeği boyutlarından duyarsızlaşma boyutunda meydana gelen değişimin %43'ünü açıklamaktadır.

4.4.4. Karşı Koyucu Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmanın Aracı Etkisi

Bu aşamada karşı koyucu yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerindeki etkisinde karara katılma ölçeğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla aracılık testleri yapılmıştır. Söz konusu aracı model Şekil 25'te gösterilmektedir.



Şekil 25. Karşı Koyucu Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, ve İş Doyumune Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılmann Aracı Rolüne Ait Yapısal Model (Model 9)

Şekil 25'te gösterilen yapısal modelin (Model 9) yol katsayıları öncelikle Model 4'te gösterilen yapısal modelin yol katsayıları ile karşılaştırılmış, elde edilen modelin etki katsayılarındaki değişimden yola çıkarak aracı değişken olan karara katılma ölçeğinin, karşı koyucu yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde kısmi veya tam aracılık etkisi gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Model 9'un bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etki katsayılarına ilişkin bulgular Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25. Model 13'e Ait Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki Katsayıları

	KKYT Doğrudan Etki	ZKB Doğrudan Etki	OYB Doğrudan Etki	OIAKB Doğrudan Etki	KKYT Dolaylı Etki	Toplam Etki
OA	-.10	.33	.20	.31	.02	-.08
ID	-.12	.23	-.08	.31	-.03	-.15
DT	.34	-.17	.02	-.18	.01	.35
KB	-.04	.01	-.42	.27	-.08	-.12
D	.39	-.19	.26	-.05	.05	.44

Model 4'te karşı koyucu yönetim tarzının örgütsel adaleti ($\beta = -.10$), iş doyumunu ($\beta = -.18$), duygusal tükenmişlik boyutunu ($\beta = .36$), kişisel başarı boyutunu ($\beta = -.15$) ve duyarsızlaşma boyutunu ($\beta = .46$) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Karara katılma ölçeği boyutlarının aracı değişken olarak alındığı Model 9 incelendiğinde ise;

Karşı koyucu yönetim tarzının örgütsel adalet üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -.10$) değişmediği görülmüştür. Etki katsayısında herhangi bir değişim olmaması ve Sobel testi değerleri (Sobel Testi = .85; Standart Hata = .02; $p = .39$) karara katılma ölçeğinin, karşı koyucu yönetim tarzının örgütsel adalet üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığını göstermektedir. **H37:** *Karşı koyucu müdür yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 37 reddedilmiştir.*

Karşı koyucu yönetim tarzının iş doyumunu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -.12$) düştüğü görülmektedir. Bu değişimin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, karşı koyucu yönetim tarzının iş doyumunu (Sobel Testi = .84; Standart Hata = .01; $p = .39$) üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığı görülmüştür. **H38:** *Karşı koyucu müdür yönetim tarzının öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 38 reddedilmiştir.*

Karşı koyucu yönetim tarzının duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = .34$) düştüğü görülmektedir. Bu değişimin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, karşı koyucu yönetim tarzının duygusal tükenmişlik boyutu (Sobel Testi = .84; Standart Hata = .00; $p = .40$) üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığı görülmüştür. **H39a:** *Karşı koyucu müdür yönetim tarzının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 39a reddedilmiştir.*

Karşı koyucu yönetim tarzının kişisel başarı boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -.04$) düştüğü görülmektedir. Bu değişimin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, karşı koyucu yönetim tarzının kişisel başarı boyutu (Sobel Testi = -.73; Standart Hata = .00; $p = .46$) üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığı görülmüştür. **H39b:** *Karşı koyucu müdür yönetim tarzının kişisel başarı*

üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 39b reddedilmiştir.

Karşı koyucu yönetim tarzının duyarsızlaşma boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = .39$) yükseldiği görülmektedir. Bu değişimin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testinde karara katılma ölçeğinin, karşı koyucu yönetim tarzının duyarsızlaşma boyutu (Sobel Testi = .64; Standart Hata = .00; $p = .52$) üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadığı görülmüştür. *H39c: Karşı koyucu müdür yönetim tarzının duyarsızlaşma üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracı etkisi vardır, şeklinde olup hipotez 39c reddedilmiştir.*

Elde edilen sonuçlar karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte karşı koyucu yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumu, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde aracı etkisinin olmadığını göstermektedir.

Şekil 25'te gösterilen Model 9'a ait yapısal eşitlik ve uyum indeksi sonuçları Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26. Model 9'a Ait Yapısal Eşitlik ve Uyum İndeksi sonuçları

Yapısal Eşitlikler	t-değer	Hata Varyansı	R ²				
ZKB = .00*KKYT	.14	.94	.00				
OYB = .16*KKYT	3.34	.94	.03				
OIAKB = -.05*KKYT	-.90	.98	.00				
OA=.33*ZKB+.20*OYB+.31*OIAKB-.09*KKYT	9.77	.60	.29				
ID= .23*ZKB-.08*OYB+.31*OIAKB-.12*KKYT	9.89	.82	.17				
DT=-.17*ZKB+.02*OYB-.18*OIAKB+.33*KKYT	9.18	.80	.18				
KB= .00*ZKB-.42*OYB+.27*OIAKB-.04*KKYT	7.65	.82	.23				
D= -.19*ZKB+.26*OYB-.05*OIAKB+.39*KKYT	9.32	.73	.28				
Uyum Ölçütleri	χ^2 / df	RMSEA	NNFI	NFI	CFI	IFI	SRMR
Uyum Değerleri	3.08	.06	.94	.92	.94	.94	.11
Uyum Durumu	Yeterli uyum	İyi uyum	Yeterli uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	Uyum yok

Tablo 26 incelendiğinde; Model 9'un uyum indeksi değerlerinin ($\chi^2 / df = 3.08$; NNFI = .94; NFI = .92; CFI = .94; IFI = .94; SRMR = .11; RMSEA = .06) yeterli düzeyde olduğu dolayısıyla model uyumunun yeterli olduğu görülmektedir.

Model 9’da gösterilen karşı koyucu yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde karara katılma aracı değişkeninin etkisini belirlemeye yönelik yapısal eşitliklere göre; okul yönetimi boyutu ($\beta = .16$) karşı koyucu yönetim tarzından pozitif olarak etkilenmektedir. Karşı koyucu yönetim tarzı okul yönetimi boyutunun %3’ünü açıklamaktadır. Zümre kararları boyutu ($\beta = .00$) ile öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = -.05$) karşı koyucu yönetim tarzında meydana gelen değişimden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilenmemektedir.

Karşı koyucu yönetim tarzı ($\beta = -.09$), zümre kararları boyutu ($\beta = .33$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .20$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .31$) ile birlikte örgütsel adalet ölçeğinde meydana gelen değişimin %29’unu açıklamaktadır.

Karşı koyucu yönetim tarzı ($\beta = -.12$), zümre kararları boyutu ($\beta = .23$), okul yönetimi boyutu ($\beta = -.08$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .31$) ile birlikte iş doyumu ölçeğinde meydana gelen değişimin %17’sini açıklamaktadır.

Karşı koyucu yönetim tarzı ($\beta = .33$), zümre kararları boyutu ($\beta = -.17$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .02$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = -.18$) ile birlikte tükenmişlik ölçeği boyutlarından duygusal tükenmişlik boyutunda meydana gelen değişimin %18’ini açıklamaktadır.

Karşı koyucu yönetim tarzı ($\beta = -.04$), zümre kararları boyutu ($\beta = .00$), okul yönetimi boyutu ($\beta = -.42$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = .27$) ile birlikte tükenmişlik ölçeği boyutlarından kişisel başarı boyutunda meydana gelen değişimin %23’ünü açıklamaktadır.

Karşı koyucu yönetim tarzı ($\beta = .39$), zümre kararları boyutu ($\beta = -.19$), okul yönetimi boyutu ($\beta = .26$) ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ($\beta = -.05$) ile birlikte tükenmişlik ölçeği boyutlarından duyarsızlaşma boyutunda meydana gelen değişimin %28’ini açıklamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçların ilgili alanyazındaki çalışmalarla tartışması yapılmış ve sonuçlara dayalı çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin algılanan yönetim tarzlarının öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için öncelikle söz konusu değişkenlere ait algı ortalamalarının hangi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ardından değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmış, daha sonra algılanan müdür yönetim tarzının karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Son olarak algılanan müdür yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisinde karara katılma değişkeninin aracılık etkisi test edilmiştir.

5.1.1. Değişkenlere Yönelik Algı Ortalamalarına Ait Sonuç ve Tartışma

Araştırmada elde edilen ilk sonuç görüş bildiren öğretmenlerin, görev yaptıkları müdürlerin en çok işbirlikli yönetim tarzı sergilediklerine ilişkindir. İşbirlikli yönetim tarzını sırası ile otoriter, karşı koyucu ve ilgisiz yönetim tarzları takip etmektedir. Elde edilen sonuçlardan, öğretmenlerin görev yaptıkları okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzı benimsediklerine ilişkin algılarının yüksek düzeyde, otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzı benimsediklerine ilişkin algılarının orta düzeyde, ilgisiz yönetim tarzı benimsediklerine ilişkin algılarının ise düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada ulaşılan bu sonuç öğretmenlerin, görev yaptıkları müdürlerin en fazla işbirlikli yönetim tarzı sergiledikleri algısına sahip olduklarını göstermektedir. Sezgin Nartgün ve Ertürk (2018), işbirlikli yönetim tarzlarına yönelik öğretmen algılarını mevcut çalışmada olduğu gibi yüksek, ancak otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarına

ilişkin algılarını düşük düzeyde bulmuştur. Argon ve Dilekçi (2014) tarafından yapılan araştırmada; okul müdürlerinin yönetim tarzları demokratik yönetim tarzı, katılımcı-demokratik yönetim tarzı, paylaşımcı-otoriter yönetim tarzı ve otoriter yönetim tarzı olarak ele alınmış olup her dört yönetim tarzında da öğretmen algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen bu sonuç mevcut araştırmada işbirlikli yönetim tarzına ilişkin ulaşılan sonuç ile benzerlik gösterirken diğer yönetim tarzlarına ilişkin sonuçlar için farklılık göstermektedir. Kanten ve Ülker (2014) de farklı iş kollarında faaliyet gösteren çalışanların algılarına göre yöneticilerinin hem demokratik hem de otokratik yönetim tarzlarını orta düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bunun aksine Yılmaz (2016) yaptığı çalışmada; kadın okul müdürlerinin demokratik katılımcı yönetim tarzını çok yüksek düzeyde gösterdiğini, ancak otokratik yönetim tarzı ve tam serbestlik tanıyan yönetim tarzını çok düşük düzeyde tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Nadeem (2012), özel okul yöneticilerinin devlet okullarına göre daha katılımcı yönetim tarzı gösterdiklerini ve devlet okulu yöneticilerinin daha katılımcı bir yönetim sergileyerek daha uyumlu bir okul ortamı yaratabileceği sonucuna ulaşmıştır. Netshitangani (2016), okul yöneticilerinin genel olarak otoriter yönetim tarzı gösterdiklerini tespit etmiştir. Teyfur (2011), yöneticilerin en fazla yetkeci tarzı daha sonra koruyucu tarzı, en az ise destekçi tarzı kullandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Mevcut araştırmada öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin ölçülen yönetim tarzlarını belli oranda sergilediklerine ilişkin sonuç öğretmenlerin benzer durumlar için ortaya konulan yönetim tarzını farklı algılayabildikleri şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanı sıra öğretmen algısının, akıllarında en çok kalan yönetsel davranışa ilişkin durumlar tarafından şekillendiği bundan dolayı da farklı düşünceler ortaya çıktığı söylenebilir. Ayrıca müdürler tarafından genel olarak öğretmenlerin alınan kararlardan haberdar edilmesi, öğretmenlerin karar almaya ve alınan kararların uygulamasına katılımını işaret eden işbirlikli ve katılımcı demokratik yönetim tarzlarını daha fazla sergilemesi okul müdürlerinin birlikte yönetim düşüncesinde oldukları ve bir anlamda yönetimi öğretmenler ile paylaştıkları algısının baskın olduğunu göstermektedir. Ancak okul müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzını düşük düzeyde de olsa gösterdiklerine ilişkin algı öğretmenlerin zaman zaman gerekli desteği almamalarından dolayı okul müdürlerinin motivasyonlarını kaybettikleri şeklinde düşünmelerinden kaynaklanabilir. Ayrıca okul

müdürlerinin otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzını orta düzeyde göstermeleri belli bazı konularda öğretmenlerin bilgilerine güvenmemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Son olarak bazı bürokratik emir ve yönergelere uyma zorunluluğu da müdürlerin otoriterleşmesine ve öğretmenlerden gelen görüşlere karşı çıkmasına neden olmuş olabilir.

Öğretmenler, karara katılma ölçeği boyutlarından zümre kararları ile öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda orta düzeyde, okul yönetimi boyutunda ise düşük düzeyde kararlara katıldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Öğretmenlerin karara katılmasına ilişkin sonuç, onların karara katılma düzeylerinin düşük olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde Can ve Serençelik (2017), ilkokullarda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, okul yönetimine katılımlarının yetersiz olduğu, İnandı ve Gılıç (2016) ise öğretmenlerin okulda kararlara orta düzeyde katıldığı sonucuna ulaşmıştır. Köklü (2012) de öğretmenlerin eğitimsel ve yönetsel kararlara katılımlarının düşük düzeyde olduğunu ancak öğretmenlerin karara katılmaya istekli olduklarını tespit etmiştir. Başar (2017) ise yaptığı çalışmada öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılmaya ilişkin görüşlerinin “çok”, yönetsel kararlara katılmaya ilişkin görüşlerinin ise “biraz” düzeyinde olduğunu bulmuştur. Gülcan (2011) öğretmenlerin okullarda katılımcı yönetsel yaklaşımın eksikliğini vurguladıklarını, yöneticilerin ise mevcut yapının yeterince katılımcı olduğunu düşündüklerini ifade etmiştir. Çalışmada ayrıca öğretmenlerin toplantılara katılmaya istekli olduklarını, ancak bu isteklerinin tam olarak karşılanmadığını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Wadesango (2012) yöneticiler tarafından alınan kararların tek taraflı olduğunda düşük başarı oranına sahip olduğunu bulmuştur. Ayrıca, belirli durumlarda, öğretmenlere danışmadan alınan kararların uygulanmasının zor olduğunu tespit etmiştir. Olorunsola ve Olayemi (2011) yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin karar verme süreçlerine katılımlarının çok yüksek olduğunu ortaya koymuş olup müdürler ve öğretmenler arasında maksimum işbirliği olduğu sonucuna ulaşmıştır. Farklı evren ve örnekleme yapılmış bazı çalışma sonuçlarında farklılık görülse de öğretmenlerin genel olarak okulda alınan kararlara katılmaya yönelik algılarının orta veya düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Özellikle okul yönetimi boyutunda düşük katılımı öğretmenlerin okulda yönetsel konularla ilgilenmemesinden kaynaklanabileceği gibi müdürlerin öğretmenleri kendi işlerine

karıştırmamasından da kaynaklanabilir. Yönetim faaliyetleri ile ilgili konuların öğretmenlerin kabul alanlarının içinde olduğu ve bu konularda öğretmenlerin karara katılma isteğinde olmayabilecekleri gibi karara katılmaları faydalı da olmayabilir. Ancak okul müdürlerinin zümre kararları ile öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda öğretmenleri yeterli düzeyde karara katmaması eğitim-öğretim faaliyetleri açısından önemli eksiklikler doğurabileceği gibi bu kararlara öğretmenlerin katılması eğitim-öğretimin kalitesini de artırabilir. Ayrıca bu konular ile ilgili alınacak olan kararlar, alanında kendini geliştirmiş öğretmenlerin kabul alanının dışında olacağı için onların görüş ve düşüncelerinin alınacak kararın niteliğini artırabileceği ve öğretmenlerin katılmadıkları kararları uygulamak için motive olmalarının daha zor olacağı söylenebilir.

Görüş bildiren öğretmenlerin, örgütsel adalete yönelik algıları yüksek düzeydedir.

Örgütsel adalet algısı oldukça fazla faktörden etkilenmekte ve örgütsel pek çok çıktıyı da etkilemektedir. İçinde bulunduğu ortamı adil algılayan insanların bu ortama katkı vermesi beklenir. Okul ortamında öğretmenin adalet algısı bir çok farklı örgütsel ve bireysel faktörden etkilenebilir. Görev yaptığı okula yönelik adalet algısı öğretmenin olumlu tutum ve algı geliştirmesine neden olur. Okul ortamında kazanımların öğretmenlere dağıtılmasından ziyade yapılan iş ve işlemlerle ilgili bilgi sahibi olmaları ile yöneticileri ve meslektaşlarıyla olan ilişkilerinin adalet algılarını etkilemesi daha olası görünmektedir. Alanyazında yapılan pek çok araştırmada (Polat ve Celep, 2008; Babaoğlu ve Ertürk, 2013; Batur, 2015; Çelik ve Gürsel, 2017; Terzi ve diğerleri, 2017) öğretmenlerin okula yönelik örgütsel adalet algılarının yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Altınkurt ve Yılmaz (2010) adaleti mevcut çalışmada olduğu gibi bütüncül bir yaklaşımla tek boyut olarak değerlendirmiş ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olduğunu bulmuştur. Bütün bu çalışmalarda örgütsel adalet algısı ile ilgili elde edilen sonuçların mevcut çalışmanın sonuçlarını desteklediği görülmektedir. Bunun yanı sıra Altahayneh, Khasawneh ve Abedalhafiz (2014) yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Khalil ve Sharaf (2014) yaptıkları çalışmada dağıtım adaletinin yüksek, işlem adaletinin orta ve etkileşim adaletinin düşük düzeyde algılandığı sonucuna ulaşmıştır. Viseu, Rus ve de Jesus (2015) öğretmenlerin dağıtım adaletini düşük, işlem adaletini orta ve etkileşim adaletini yüksek algıladığını tespit etmiştir. Yapılan bazı benzer çalışmalarda (Doğan,

2008; Kasapoğlu, 2015) da dağıtım ve işlem adaletine yönelik ğretmen algılarının orta, etkileşim adaleti algılarının ise yüksek olduğu görülmektedir. Adalet algısının içinde bulunan ortam ve durumdan hızlı bir şekilde etkilenmesi örgütsel adalet algısının farklı zamanlarda yapılan çalışmalarda farklılık göstermesine neden olabilir. Yine de genel olarak öğretmenlerin adalet algılarının yeterli seviyede olması okul ortamlarından ve yönetilme biçimlerinden rahatsızlık duymadıkları ve yeterli düzeyde iş ve işlemler hakkında bilgi sahibi oldukları anlamına gelebilir.

Görüş bildiren öğretmenlerin, kendi iş doyum düzeylerine yönelik algıları yüksek düzeydedir.

Yüksek iş doyumunu öğretmenlerin görevlerini yaparken mutlu olduklarını ve görevlerini severek yaptıklarını gösterir. İş doyumunu öğretmenlerin görevlerinden haz ve memnuniyet duyup duymadığıyla ilişkilidir ve örgütsel sonuçlar bakımından bir çok olumlu faydasının olduğu düşünülmektedir. Görevini mutluluk duyarak zevkle yapan bir öğretmenin diğer öğretmenlerden daha verimli olması beklenmektedir. Bundan dolayı ilgili alanyazında üzerinde en çok durulan kavramlardan biri iş doyumunu olmuştur. Alanyazında yapılan pek çok alışma (Altahayneh ve diğerleri, 2014; Dertlioğlu, 2016; Ordu, 2016; ztrk ve şahbudak, 2015; Trace, 2016) mevcut çalışmanın sonuçları ile benzer şekilde öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapılan bazı çalışmalarda (Gu, 2016; Nhat ve Huyen, 2018; şahin, 2013) da öğretmenlerin iş doyumunu orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmen iş doyumunun yüksek düzeyde olması öğretmenlerin çalışma koşulları ve mesleklerinden genel olarak memnun olduklarını göstermektedir. İçinde bulunan durumdan memnun olmadan başka insanlara faydalı olabilmek pek mümkün görünmemektedir. Bundan dolayı öğretmenlerin kendilerinden ve görevlerinden memnun olmadan öğrencilerine faydalı olmaları beklenmemelidir. Araştırmalarda farklı evren ve örneklemde bulunan ğretmen görüşleri arasında çok büyük farklılık olmamasının öğretmenlik mesleğinin karakteristiği gereği nerede olursa olsun öğretmenlerin özellikle sınıf ortamında benzer durumlarla karşılaşmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenler, tükenmişlik leği boyutlarından kişisel başarı boyutuna yönelik algılarının yüksek düzeyde, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutuna yönelik algılarının ise düşük düzeyde olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Kişisel başarı boyutunda alınan yüksek puanlar, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutu algılarında ise alınan düşük puanlar tükenmişlik algısının düşük olduğunu gösterir. Mevcut araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin tükenmişlik algılarının düşük olduğu söylenebilir. Kırıl ve Erakın (2016) öğretmenlerin en yüksek tükenmişliği duygusal tükenmişlik boyutunda yaşadıklarını, ve bunu sırasıyla kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutlarının izlediğini tespit etmiştir. Araştırmacılar tükenmişliğin tüm boyutlarında öğretmenlerin tükenmişliklerinin ortalamanın altında olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Avşaroğlu ve Mistan (2018) özel okullarda çalışan öğretmenlerin orta düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını bulmuştur. Mukundan, Rezvani ve Zare (2016) öğretmenlerin tükenmişliği her üç boyutta da orta düzeyde yaşadıklarını tespit etmiştir. Benzer şekilde Wei ve Abdullah (2016) da öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olduğunu bulmuştur. Araştırma sonuçları genel olarak öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin orta ve düşük düzeyde olduğunu göstermiştir. Ancak öğretmenlerin görevlerini daha iyi yapmaları için tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olması gerektiği söylenebilir. Öğretmenin görevini yaparken içinde bulunduğu okul ortamı ve mesleki şartlardan memnun olmadığı için duygusal tükenmişlik yaşadığı düşünülebilir. Ayrıca öğretmenlik mesleğinde geçirilen süreç ve bu süreç içerisinde yeterli kariyer fırsatının olmaması da öğretmenin zaman içerisinde mesleğe karşı duygusal olarak bağının zayıflamasına neden olabilir. Duygusal olarak zayıflayan öğretmenlerin içinde buldukları durumdan kurtulmak için mesleklerine ve okul ortamına karşı duyarsızlaştıkları söylenebilir. Mesleğinde yeterli gelişimi gösterememek veya kendini yeterli görmemek öğretmenlerin kişisel başarı boyutunda tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Son olarak mevcut çalışma ile birlikte alanyazın incelendiğinde çalışma yapılan farklı evren ve örneklemelerde okul ortamı ve yönetiminden kaynaklı olarak öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin farklılaşabildiği ancak bu farklılaşmanın birbirinden çok da büyük olmadığı görülmektedir.

5.1.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Sonuç ve Tartışma

Görüş bildiren öğretmenlerin algılarına göre değişkenlere ait ortalamalar arasındaki korelasyon değerleri kontrol edildiğinde;

Örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu algıları arasında pozitif, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik ve Gürsel (2017), dağıtım ve işlem adaletinin iş doyumunu pozitif ve orta düzeyde etkilediğini ancak etkileşim adaletinin iş doyumunu etkilemediğini tespit etmiştir. Zainalipour, Fini ve Mirkamali (2010) öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu pozitif ve yüksek düzeyde ilişkili bulmuş olup dağıtım ve etkileşim adaletinin iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Altahayneh ve diğerleri (2014) etkileşim adaletinin iş doyumunu ile düşük düzeyde; dağıtım adaletinin ise orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu, ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algısının iş doyumlarının yordayıcısı olduğunu bulmuştur. Sezgin ve Yıldızhan (2013), içsel doyum ile işlem ve etkileşim adaleti algısının orta, dağıtım adaleti algısının düşük düzeyde; dışsal doyumun ise her üç boyut ile orta düzeyde ve doğrusal ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Dündar (2011) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumuna yönelik algılarının doğrusal ve orta düzeyde ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Yapılan çalışma sonuçları değerlendirildiğinde mevcut çalışma sonuçlarını destekler nitelikte bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. İş doyumunu ve örgütsel adalet kavramları alanyazında üzerinde en çok çalışma yapılan konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda genel olarak bu iki değişkenin birbiri ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna rastlanmıştır. Alanyazında yapılmış çalışma sonuçları mevcut çalışma sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde örgütsel adalet ile iş doyumunun birbiriyle pozitif ilişkili olduğu ve örgütsel adalet algısının iş doyumunu belirleyen faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Söz konusu araştırmalarda, görev yaptığı okulun yönetim ve uygulamalarını adil algılayan öğretmenin iş doyumunun yükseldiği; ancak adaletsizlik algılayan öğretmenin iş doyumunun düştüğü gözlenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçlar okul müdürlerinin göstereceği adil yönetim uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumunu artırıcı etki yapacağını göstermektedir.

Örgütsel adalet ortalaması ile duygusal tükenmişlik boyutu ortalaması arasında negatif ve düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunurken; örgütsel adalet ortalaması ile duyarsızlaşma boyutu ve kişisel başarı boyutu ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Ali, Awan ve Anwar (2017), örgütsel adaletin öğretmenlerin tükenmişlik davranışları üzerinde yordayıcı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dağıtım adaleti tükenmişliğin üç boyutu üzerinde; işlem adaleti duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı düzeyi üzerinde; etkileşim adaleti ise duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi üzerinde ters yönlü belirleyici olarak bulunmuştur. Andela ve Truchot (2017) dağıtım adaletinin duygusal tükenmişlik ile negatif ve orta düzeyde; duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile düşük düzeyde; işlem adaletinin duyarsızlaşma ile negatif ve orta düzeyde; duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı ile düşük düzeyde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Balaban ve Konyalı (2016), örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve negatif olduğu sonucunu elde etmiştir. Alanyazında yapılan çalışmalarda genel olarak örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında ters yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmada duygusal tükenmişlik ile örgütsel adalet arasında ters yönlü ve düşük düzeyde ilişki tespit edilmiş ancak duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yönü ile mevcut araştırma sonuçlarının alanyazında yapılmış araştırma sonuçları tarafından desteklenmediği söylenebilir. Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında ters ilişki olması beklenen bir durumdur ancak örgüte ve mesleğine karşı duyarsız olan bir öğretmenin örgütsel adalet konusu ile de ilgilenmemesi anlaşılabilir bir durumdur. Bundan dolayı duyarsızlaşma ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması doğal olarak görülebilir. Ayrıca kişisel başarı anlamında gelişim sağlayamayan öğretmen, okuldaki uygulamalar nedeniyle engellendiğini düşünmüyorsa bu öğretmenin okula yönelik bir adaletsizlik algılamaması normal görülebilir.

İş doyumunu algıları ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutu algıları arasında negatif ve düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunduğu; kişisel başarı boyutu algıları ile arasında ise pozitif ve düşük düzeyde ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Avşaroğlu ve Mistan (2018) öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyi ile iş doyumları arasında negatif, yüksek düzeyde ve anlamlı; duyarsızlaşma düzeyi ile iş doyumları arasında negatif, orta düzeyde ve anlamlı; kişisel başarı düzeyi ile iş doyumları arasında negatif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulmuştur. Yılmaz ve Aslan (2018) tükenmişlik ile iş doyumunu arasında negatif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Esfandiari ve Kamali (2016) tükenmişlik ile iş doyumunun negatif ve düşük düzeyde; Wei ve Abdullah (2016) da negatif ve orta düzeyde ilişkili olduğu sonucunu elde etmiştir. Kapar (2016) tükenmişlikle iş doyumunu boyutları arasında negatif yönde, düşük ve orta düzeyde ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Wang, Hall ve Rahimi (2015) öğretmenlerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında negatif, kişisel başarı düzeyi ile iş doyumunu düzeyleri arasında ise pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Mevcut araştırmanın tükenmişlik boyutları ve iş doyumunu arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlarının alanyazında yapılan çalışmalar tarafından desteklendiği görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda kişisel başarı boyutunun iş doyumunu ile negatif ilişkili olduğu ve araştırmalarda kişisel başarı boyutu madde puanlarının ters kodlandığı görülmüştür. İş doyumunu nasıl işe karşı geliştirilen olumlu hisler sonucunda ortaya çıkan bir tutum ise tükenmişliğin bunun tam tersi olarak işe karşı geliştirilen olumsuz hislerin sonucunda ortaya çıktığı düşünülmektedir. İş doyumunu ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin alanyazında yapılan çalışmalarda benzer sonuçlar vermesi beklenen bir sonuç olarak görülebilir. İşine karşı hisleri ve düşünceleri olumsuz olan ve duyarsızlaşan bir bireyin iş doyumunu sağlamaması beklenen bir durum olarak yorumlanabilir. Benzer şekilde kişisel başarı düzeyi düşük olan kendini geliştirme konusunda zayıf kalan öğretmenlerin de doyum düzeylerinin düşük olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bunun tam tersi olarak işinden haz alan, seven ve işini yaparken mutluluk duyan bunun sonucunda da doyum düzeyi yüksek olan öğretmenlerin tükenmişlik yaşama ihtimalleri daha az olacak ve tükenmişlik düzeyleri düşecektir şeklinde yorum yapılabilir.

5.1.3. Algılanan Müdür Yönetim Tarzının Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Ait Sonuç ve Tartışma

Çalışmada, işbirlikli yönetim tarzının zümre kararları boyutu, okul yönetimi boyutu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşbirlikli yönetim tarzı gösteren müdürlerin öğretmenleri yapılan iş ve işlemlerle ilgili kararlara dahil ettiği görülmüştür. Öğretmenlerin karar sürecine etki etmediği durumlarda yaptıkları görevi bu sürece etki ettikleri durumlara göre daha az sahipleneceği

düşünülebilir. Sahiplenilmeyen bir işin istenilen düzeyde başarıya ulaşması da zor görünmektedir. Ayrıca karar süreci hakkında bilgi sahibi olması öğretmenin bu karar uygulanırken ortaya çıkan durumlardan duyacağı rahatsızlığı düşürecek dolayısıyla okula karşı olumlu his, duygu ve tutum geliştirmesi muhtemel olacaktır. Ancak insan, doğası gereği bilinmezlikten korkar ve bu tür durumlarla yaşamak istemez. Bundan dolayı karar süreci hakkında bilgisinin olmamasının öğretmenin okula karşı olumsuz düşünceler geliştirmesinin önünü açacağı düşünülebilir. Müdürün yönetirken özellikle kabul alanı dışında olan konularda öğretmenleri karar süreçlerine dahil etmesi ile daha olumlu okul ortamları ortaya çıkaracağı düşünülebilir. Bu da müdürün öğretmen ile işbirliği içerisinde hareket etmesi ile mümkün olabilir.

İşbirlikli yönetim tarzı ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar kendi müdürlerinin işbirlikli yönetim sergilediği şekilde yanıt veren öğretmenlerin okulda alınan kararlara yüksek düzeyde katıldığını göstermiştir. İşbirlikli yönetim tarzında müdür ve öğretmen arasında hiyerarşik anlamda bir ayrımın olmadığı düşünüldüğünde bu yönetim tarzının hakim olduğu okullarda öğretmenlerin kararlara katılma düzeyinin yüksek olması beklenen bir durumdur.

Otoriter yönetim tarzının zümre kararları boyutu, okul yönetimi boyutu ile öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunu negatif ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Otoriter yönetim tarzı ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar kendi müdürlerinin otoriter yönetim sergilediği şekilde yanıt veren öğretmenlerin okulda alınan kararlara düşük düzeyde katıldığını göstermiştir. Otoriter yönetim tarzını benimseyen müdürlerin okulla ilgili alınan kararlara öğretmenleri dahil etmeyerek otorite kurmak istedikleri söylenebilir. Öğretmenlerin fikrini almayan, okula katkı sağlamasına imkan vermeyen, talimatlarla onları yönetmeye çalışan müdürlerin görev yaptığı okullarda öğretmenlerin okula ve mesleklerine karşı olumsuz duygu ve tutumlar geliştirdikleri görülmüştür. Belirli bir yetkinlik seviyesinde olan öğretmenlerin fikirlerini uygulamaya koymak ve okula katkı sunmak istedikleri için otoriter yöneticilikten hoşlanmadıkları söylenebilir. Bütün bu sonuçlar öğretmenlerin otoriter yöneticiler tarafından yönetilmek istemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

İlgisiz yönetim tarzının zümre kararları boyutu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu üzerinde negatif; okul yönetimi boyutu üzerinde ise pozitif ve istatikselsel olarak anlamlı şekilde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Müdür ilgisiz olduğunda zümre kararları ile öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma düzeyinin düşük, okul yönetimine katılma düzeyinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Okul yönetimi ile ilgili kararlara katılma düzeyinin artması müdür ilgi göstermediğinde öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararları almak zorunda kalmasından kaynaklanabilir. Her türlü sorundan uzak duran, öğretmenle ve yaptığı işle ilgilenmeyen müdürün görev yaptığı okulda otorite boşluğu ile birlikte kaotik bir ortam oluşabilir. Belirsizlik ortamında görev yapan öğretmenlerin bu durumdan memnun olmamaları beklenir.

Karşı koyucu yönetim tarzının okul yönetimi boyutu üzerindeki etkisinin pozitif, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu üzerindeki etkisinin negatif ve istatikselsel olarak anlamlı olduğu; ancak zümre kararları boyutu üzerindeki etkisinin istatikselsel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karşı koyucu yönetim tarzı ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar müdürlerinin karşı koyucu yönetim sergilediği şekilde yanıt veren öğretmenlerin öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu ile ilgili kararlara düşük düzeyde katıldıklarını göstermiştir. Öğretmenlerin bu konu ile ilgili kararlara katılma istekleri olduğu için engellendiklerini düşündükleri söylenebilir. Okul yönetimi boyutu ile ilgili öğretmenlerin kararlara katılma istekleri olmadığından bu kararlar ile ilgili katılımlarına karşı koyucu bir yönetim algılamamış olabilirler. Ayrıca zümre kararları boyutuna katılım düzeylerinin karşı koyucu yönetim tarzından etkilenmemesinin müdürlerin zümre ile ilgili alınan kararlara çok müdahil olmamalarından kaynaklandığı söylenebilir. Karşı koyucu yönetim tarzının öğretmenlerin yapmak istedikleri işleri yapmalarını engellediği şekilde değerlendirme yapılabilir.

Mevcut araştırma işbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet algısını olumlu yönde ve yüksek düzeyde etkilediğini göstermiştir. Otoriter yönetim tarzı ise olumsuz yönde örgütsel adalet algısını en yüksek düzeyde etkileyen yönetim tarzı olarak bulunmuştur.

İlgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarının da öğretmenlerin okula yönelik adalet algılarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

İşbirlikli yönetim tarzının hakim olduğu okullarda öğretmenlerin etkileşimlerinin iyi olması ve uygulamalarda kararların hangi gerekçelerle alındığını yakından bilmeleri nedeniyle okulu adil algıladıkları söylenebilir. Ancak otoriter yönetim tarzında okulda kişilerarası etkileşim düzeyi düşük olacağından ve alınan kararların gerekçeleri öğretmenler tarafından bilinmeyeceğinden öğretmenlerin okula yönelik adalet algılarının düşük olması doğal olarak değerlendirilebilir. Ayrıca kendisine karşı ilgisizlik ve engelleyici davranışlar algılayan öğretmenlerin adalet algısının olumsuz etkilenmesi beklenen bir durum olarak belirtilebilir.

Akman (2018) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, okul müdürlerinin çeşitlilik yönetimi kabiliyeti algısı ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasında pozitif, orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Okul müdürlerinin çeşitlilik yönetimi kabiliyeti boyutlarından yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerine yordayıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Adalet algısı kaynakların dağıtımını, uygulamalar ile ilgili kararlardan haberdar olma ve kişiler arası ilişkilerden etkilenen bir kavramdır (Greenberg, 1990). Gürboyoğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada, lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Oğuz (2011) öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin sahip oldukları dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stilleri arasında anlamlı ve pozitif; başıboş liderlik stili ile anlamlı ve negatif bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel adaletin örgüt içerisindeki uygulamalardan etkilendiği söylenebilir. Örgütsel uygulamaların yöneticilerin davranışlarından etkilenmesi yadsınamaz bir gerçektir. Müdürlerin işbirlikli, demokratik ve katılımcı davranışlarının öğretmenlerin süreç hakkında bilgiye sahip olmasına neden olacağı için okula yönelik adalet algı düzeyini artırması beklenir. Örgütsel adalet sadece müdür-öğretmen etkileşimi ile yükselmeyebilir ancak müdür-öğretmen etkileşiminin sağlıklı şekilde işlediği okullarda diğer faktörler eşit kabul edildiğinde öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Mevcut çalışmada işbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet algısı ile doğrusal ve orta düzeyde ilişkili, otoriter ve ilgisiz yönetim tarzlarının bu algı ile ters yönlü ve düşük düzeyde ilişkili

olması müdür-öğretmen etkileşiminin örgütsel adalet algısı ile ilişkisi konusunda önemli sonuçlar gösterdiği söylenebilir.

Mevcut araştırma işbirlikli yönetim tarzının iş doyumunu olumlu yönde ve yüksek düzeyde etkilediğini göstermiştir. Otoriter yönetim tarzı iş doyumunu anlamlı şekilde etkilemezken ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş doyumlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

İşbirlikli yönetim tarzında öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olması öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzını benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle de işbirliği içinde görevlerini kendi etki ettikleri kararlar eşliğinde rahat bir şekilde yapan öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olacağı belirtilebilir. Ancak okul müdürünün görevi ile ilgili olarak kendisine karşı ilgisiz davranması ve fikirlerine karşı çıkmasının iş doyumunu düzeyinde düşmeye neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Otoriter yöneticinin kararları tek yönlü olarak alması en azından okulun işleyişi ile ilgili olarak belirsizliği ortadan kaldıracığı için iş doyumunun bu yönetim tarzından etkilenmemesi doğal görülebilir.

Öztabak (2002), öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile iş doyumlarının ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Uludağ ve Tepe (2018), okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmadığını ancak Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doyumunun kişisel gelişim ve kariyer alt boyutu arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Söz konusu araştırmada müdürlerin yönetim tarzları ve yönetsel davranışlarının iş doyumları ile ilişkili olduğu görülmekte olup elde edilen sonuçların mevcut araştırma sonuçlarını desteklediği söylenebilir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin iş doyumunun yaptıkları işin yanı sıra kendilerine karşı gösterilen davranışlardan da etkilenebileceği şeklinde yorumlanabilir. Erdil ve diğrleri (2004) tarafından yapılan çalışmada da tekstil sektörü çalışanlarının algıladıkları yönetim tarzının iş doyumları ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolan (2003) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, yönetim tarzı ile iş doyumunu arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit etmiştir. Yapılan araştırma sonuçları yönetici davranışlarının çalışanların iş doyumunu ile ilişkili olduğunu, çalışanların nasıl yönetildiklerine ilişkin algıları olumlu olduğunda işten elde ettikleri doyumun da olumlu şekilde değiştiği söylenebilir. Mevcut araştırmada işbirlikli

yönetim tarzı algısının yükselmesi sonucu iş doyumunun arttığı, ancak ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı algısının artmasıyla iş doyumunun düştüğü belirlenmiştir. Otoriter yönetim tarzı ise öğretmenlerin iş doyumunu etkilememiştir. Öğretmen iş doyumunun diğer yönetim tarzlarından etkilenip otoriter yönetim tarzından etkilenmemesi öğretmenlerin otoriter davranışları kendilerine karşı geliştirilmiş davranışlar olarak algılamamasından ve bu davranışları kendileri açısından zararlı davranışlar olarak görmemesinden kaynaklanabilir. Ancak düşüncelerine karşı gelinmesi veya kendisine ve okula ilgisiz kalınması, sonuçlar kendi yararına bile olsa öğretmenlerin hoşuna gitmediğinden iş doyumunu düşürmüş olabilir.

Batmaz (2012) otokratik, demokratik katılımcı ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzlarının iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Taş ve Önder (2010), iş doyumunu etkileyen liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek için yaptığı çalışmada; iş odaklı liderlik davranışları, çalışan odaklı liderlik davranışları ve değişim odaklı liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde görece önem sırasıyla etkili olduğunu bulmuştur. İşbirlikli yönetim tarzında müdür-öğretmen etkileşiminin yüksek olduğu, öğretmenlerin yaptıkları işten haz aldıkları ve mutlu oldukları için iş doyumunu düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca iş doyumunu üzerindeki en yüksek düzeyde etkiyi işbirlikli yönetim tarzı göstermiştir. Diğer yönetim tarzlarının en yüksekten en düşüğe ilgisiz, karşı koyucu ve otoriter yönetim tarzlarının sırasıyla iş doyumunu negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. İş doyumunu en az otoriter yönetim tarzından en fazla işbirlikli yönetim tarzından etkilenmiştir. Öğretmenlerin ilgisizliği ve karşı koyucu davranışları kendilerine karşı davranışlar olarak algılamaları ancak otoriter davranışları sadece kendilerine yöneltilmiş davranışlar olarak algılamamalarının bu sonuca neden olduğu söylenebilir.

Mevcut araştırmada okul müdürlerinin gösterdiği işbirlikli yönetim tarzının tükenmişliği düşürdüğü, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzının ise tükenmişliği yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bu sonuç okul müdürünün yönetsel davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliğe yönelik algılarını etkilediğini göstermiştir. İşbirlikli müdür davranışlarının öğretmenin okula ve mesleğine ilişkin düşüncelerinde iyileştirici etkisinin olduğu söylenebilir ancak öğretmenin kişisel başarı ve duyarsızlaşma düzeyini etkilememesi

öğretmenlerin müdürlerinden öğrenme ve kendilerini geliştirme anlamında faydalanmadığını gösterebilir. Buradan hareketle öğretmenlerin yöneticilerinden destekleyici davranış görmelerinin mesleklerine karşı olumlu duygu geliştirmelerine ve mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri ile birlikte tükenmişlik algılarının düşeceği sonucuna varılabilir. Ancak yöneticileri tarafından engellenen, sürekli emir verilen ve gelişimini tam olarak sağlayamayan öğretmenin tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

Otoriter yönetim tarzının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyini artırdığı ancak kişisel başarı düzeyini anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Öğretmenlerin otoriter davranışlar sergileyen müdürler ile çalıştıklarında okul ve mesleklerinden duygusal olarak uzaklaştıkları ve bunun sonucunda duyarlılık seviyelerinin düştüğü söylenebilir. Ancak duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında tükenmişlik düzeyinin düşmesinin öğretmenlerin kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini engellemediği şeklinde yorumlanabilir. İlgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzları duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyini artırmış, kişisel başarı düzeyini ise düşürmüştür. İlgisiz ve karşı koyucu davranışlara maruz kalan öğretmenlerin bu davranışlar sonucunda okul ve mesleklerine ilişkin duygusal olarak uzaklaştığı ve bunun sonucunda duyarsızlaştığı söylenebilir. Ayrıca yaşadıkları umursamazlık ve engellenme haliyle kişisel başarı ve gelişim düzeylerinin düştüğü söylenebilir. Okul müdürlerinin yönetim tarzının öğretmenlerin tükenmişlik algıları üzerindeki etkileri düşünüldüğünde; müdürün işbirlikli yönetim tarzını göstermesi ile öğretmenlerin tükenmişlik yaşamasını engelleme ve tükenmişlik düzeyini düşürme anlamında önemli sonuçlar elde edileceği söylenebilir.

Yıldız ve Çolak (2018), serbestiyetçi liderlik davranışlarının tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma boyutu üzerinde; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının kişisel başarısızlık boyutu üzerinde negatif etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alga (2017), yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeyini orta düzeyde etkilediğini tespit etmiştir. Bürokratik liderlik tarzının tükenmişlik düzeyini pozitif ve düşük düzeyde, katılımcı liderlik tarzının ise tükenmişlik düzeyini negatif ve düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yapılan çalışmaların mevcut çalışma bulgularını desteklediği söylenebilir. Bu araştırmada müdür yönetim tarzının tükenmişlik üzerindeki etkisi ile

ilgili olarak elde edilen en önemli sonuçlardan biri işbirlikli ve otoriter yönetim tarzlarının kişisel başarı hissini etkilememesi ancak ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarının kişisel başarıyı negatif etkilemesi olarak görülmektedir. Müdürlerin öğretmenlere ve okula karşı ilgisiz olması ve öğretmen düşüncelerine karşı çıkmasının onların kendilerini yetersiz olarak algılamalarına neden olmaktadır denebilir.

Dursun (2009), okul yöneticilerinin bireysel destek davranışları arttıkça öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algısının düştüğü, kişisel başarı algısının ise yükseldiği; yöneticilerinin entelektüel uyarım davranışları arttıkça öğretmenlerin duygusal tükenme algısının düştüğü, kişisel başarı algısının yükseldiği ve duyarsızlaşma boyutunda herhangi bir değişim yaşanmadığı; okul yöneticilerinin telkinle güdüleme davranışları arttıkça öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algısının düştüğü ve kişisel başarı algısının yükseldiği; okul yöneticilerinin idealleştirilmiş etki (atfedilen) davranışları arttıkça öğretmenlerin duygusal tükenme algısının düştüğü, kişisel başarı algısının yükseldiği ve duyarsızlaşma boyutunda herhangi bir değişim yaşanmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Ayrıca Dursun'un (2009) çalışmasına göre okul yöneticilerinin koşullu ödül davranışları arttıkça öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algısının düştüğü, kişisel başarı algısının ise yükseldiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin istisnalarla yönetim (aktif) davranışları ve okul yöneticilerinin istisnalarla yönetim (pasif) davranışları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı algısı arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Son olarak okul yöneticilerinin tam serbestlik tanıyan liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerde görülen duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algısının yükseldiği, kişisel başarı algısında ise herhangi bir değişim yaşanmadığı görülmüştür.

Çolak (2017) tarafından yapılan çalışmada, tam serbesti tanıyan liderlik algısı arttıkça çalışanların duyarsızlaşma ve duygusal tükenme algısında, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları arttıkça da kişisel başarısızlık algısında azalma olduğu görülmüştür. Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012) demokratik liderlik ve kişisel başarı algısı arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı; otokratik liderlik ile duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı algısı arasında doğrusal, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yıldız ve Çolak (2018), dönüşümcü liderlik ile kişisel başarısızlık algısı arasında anlamlı, negatif ve düşük düzeyde bir ilişki saptamış duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile arasında herhangi bir ilişkiye rastlamamıştır. Etkileşimci liderlik ile kişisel başarısızlık algısı arasında anlamlı, negatif ve düşük düzeyde bir ilişki tespit etmiş, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile arasında herhangi bir ilişkiye ulaşmamıştır. Serbestiyetçi liderlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı, negatif ve orta düzeyde, duyarsızlaşma boyutu ile anlamlı, negatif ve düşük düzeyde ilişki saptanmış kişisel başarısızlık algısı ile herhangi bir ilişki bulamamıştır. Gürboyoğlu (2009) ise lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

5.1.4. Öğretmenlerin Karara Katılmasının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Ait Sonuç ve Tartışma

Zümre kararları, okul yönetimi ve öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lau (2014), karara katılmanın örgütsel adaletin pozitif ve orta düzeyde belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmanın sonuncunun mevcut araştırma sonucunu desteklediği söylenebilir. Bu bulgu, kararlara katılan öğretmenin okulda yapılan iş ve işlemlerle ilgili farkındalık düzeyini yükseltebileceği, yapılan işlerin nedenlerini anlayabilecekleri ve bunun sonucunda okula yönelik adalet algılarını yükseltebileceği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca karara katılan öğretmenlerin iş arkadaşları ve özellikle müdürleri ile iletişimlerinin daha iyi olması beklenmekte olup bu durum okula yönelik algılarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu nedenle de okul yöneticisi ile etkileşim içinde olan öğretmenin adalet algısının da yüksek olması beklenmektedir. Turgut, Tokmak ve Ateş (2015) de lider-üye etkileşiminin örgütsel adaletin bütün boyutlarıyla pozitif ve orta düzeyde ilişkili olduğunu, ayrıca dağıtım adaleti, işlem adaleti, kişilerarası adalet ve bilgi adaletini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirlemiştir. Mevcut çalışmada karara katılma ölçeği boyutlarının üçünün de öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile ilişkili olmasına ilişkin sonuçların bu çalışma sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Eberlin ve Tatum (2005), karar verme süreçlerinin çalışanların adalet algısı ile ilişkili olduğu; Eberlin ve Tatum (2008) ise, örgütsel adalet algısının liderlik tarzı ve karar süreci ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okulda alınan kararların nedenlerini bilen öğretmenlerin kararları ve dolayısıyla okulu adil algıladığı söylenebilir. Ancak kararların nedenlerini bilmeyen ve yapılan iş ve işlemlerin karar sürecinde bulunmayan öğretmenlerin okula yönelik örgütsel adalet algıları da düşük olacaktır.

Zümre kararları ile öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun iş doyumunu üzerindeki etkisinin pozitif; okul yönetimi boyutunun iş doyumunu üzerindeki etkisinin negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçüm ve Titrek (2015), yöneticilerin karar verme tarzlarının öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin anlamlı belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Araştırmacılar ayrıca akılcı karar verme tarzının iş doyumunu önemli düzeyde yükselttiği, çekingen karar verme tarzının iş doyumunu önemli düzeyde düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır. Sezgisel ve bağımlı karar tarzı da iş doyumunu olumlu, ani karar verme tarzı ise olumsuz etkilemektedir. Eriş, Kayhan, Baştaş ve Gamar (2017), karar verme sürecine katılmanın öğretmenlerin bireysel memnuniyetine neden olabileceğini belirtmiştir. Somech (2010) yaptığı meta-analiz çalışmasında katımlı yönetimin en önemli sonuçlarından birinin iş doyumunu olduğunu ortaya koymuştur. Başar (2017), karara katılma bileşenlerinin iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Wadesango (2012) ise, okulla ilgili önemli konularda karara katılmayan öğretmenlerin moral düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bu sonuçların mevcut çalışma bulgularını desteklediği söylenebilir. Okulda önemli ve özellikle kendilerini ilgilendiren kararlara katılan öğretmenlerin doyum düzeylerinin yüksek olacağı söylenebilir. Ancak okul yönetimi kararlarının kendilerini ilgilendirmediği ve katılma istekleri olmadığından bu kararlara katıldıklarında memnuniyetsizlik duymaları ve iş doyumlarının düşmesi normal olarak görülebilir.

Zümre kararları boyutunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu; kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı, okul yönetimi boyutunun duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin pozitif, kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin ise negatif ve anlamlı olduğu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunun duygusal tükenme

boyutu üzerindeki etkisinin negatif, kişisel başarı boyutu üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu; duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin ise anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen sonuçlara bakıldığında; öğretmenlerin okulda karara katılma düzeylerinin tükenmişlik düzeylerini etkilediği görülmüştür. Zümre kararları boyutu ile öğrenci işleri ve akademik kararlara katılma boyutunun öğretmenlerin genel olarak tükenmişlik düzeylerinin düşmesine neden olduğu ancak okul yönetimi boyutuna katılma düzeyinin öğretmenlerin tükenmişlik düzeyini artırdığı görülmüştür. Öğretmenlerin kabul alanları içinde olan kararlara katılmak istemedikleri bilinmektedir. Okul yönetimini ilgilendiren karar konularını ilgi alanlarının dışında ve bu kararları kendilerine iş yükü olarak görmelerinden dolayı tükenmişlik düzeylerinin artmasına neden olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin zümre kararları ve öğrencilerle ilgili kararlara katılma isteklerinde olmaları da bu kararlara katıldıkça tükenmişlik düzeylerinin düşmesine neden olabilir. Michailidis ve Banks (2016), önleyici karar verme stilinin tükenmişlik üzerinde doğrusal, çekingen karar verme stilinin ise tükenmişlik üzerinde ters yönlü ve önemli düzeyde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak alanyazında öğretmenlerin karara katılmasının tükenmişlik algıları üzerindeki etkisini gösteren çalışmalara rastlamak mümkün olmamıştır.

5.1.5. Algılanan Müdür Yönetim Tarzının Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Karara Katılma Aracı Değişkenin Etkisine Ait Sonuç ve Tartışma

Görüş bildiren öğretmenlerin algılarına göre; işbirlikli yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki etkisinde karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte aracı etkisinin olduğu; kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde ise aracı değişken etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin okulda kendilerini ilgilendiren kararlara katılmak isteyeceği düşünülmektedir. Bu kararlara katılmadıklarında okulda adaletsizlik algıladıkları söylenebilir. İşbirlikli yönetim tarzına sahip müdürlerle çalışan öğretmenler sürekli olarak kararlara katıldıklarından ve kararlardan haberdar olduklarından örgütsel adalet algılarının yüksek olmaları beklenen bir durumdur. Görev yaptığı okul yönetimini adil

algılayan bir öğretmenin iş doyumunun da yükselmesi beklenir. Ancak bu öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren karar konularından haberdar olmaması duygusal tükenmişlik düzeylerini etkilemekte ve bu boyutta daha fazla tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra işbirlikli yönetim tarzının hakim olduğu okullarda kararlara katılmak veya katılmamak öğretmenlerin kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutlarıyla ilgili tükenmişlik algılarında farklılığa neden olmamaktadır. Bu öğretmenlerin mesleki yeterlilik algısı ile mesleğine karşı duygularının karara katılması ile ilgili olmadığı anlamına gelebilir. Ayrıca, işbirlikli bir yönetim anlayışının hakim olduğu okullarda öğretmenlerin müdürleri ve öğretmen arkadaşları ile işbirliği ve etkileşim içinde olmalarından dolayı katkı sağlamadıklarında bile alınan kararlara güven duyduğu şeklinde de yorumlanabilir.

Görüş bildiren öğretmenlerin algılarına göre; otoriter yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyum ve duygusal tükenmişlik boyutu üzerindeki etkisinde karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte aracı etkisinin olduğu; kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde ise aracı değişken etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Otoriter yönetim gösteren müdürlerin görev yaptığı okullarda karara katılım, öğretmenlerin karar alma ve örgütsel uygulamalar gibi konularda söz hakkının bulunmadığı şekli bir katılım olarak görülebilir. Okul müdürü bütün kararları kendi aldığı için bu yönetim tarzında karara katılan öğretmenlerin kararlardan haberdar olsa bile kararı etkileyemediği için adaletsizlik algılaması normal olarak karşılanabilir. Sürekli olarak kendi fikirlerinin uygulamaya konulmadığını gören bir öğretmenin iş doyum düzeyinin de olumsuz etkilenmesi kaçınılmaz bir durum olarak görülebilir. Bu durumdaki öğretmenin duygusal olarak mesleğinden kopmalar yaşayacağı söylenebilir. Ancak bütün bu olumsuzluklara rağmen karara etki etmese bile kendisine danışıldığını düşünen öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyum ve duygusal tükenme algılarının düşük düzeyde de olsa olumlu yönde etkilenmesi de normal olarak karşılanabilir. Öğretmenin otoriter bir yönetimde karara katılıp katılmaması kişisel başarısına yönelik algısını etkilememektedir. Bu durum otoriter yönetimde karara katılmanın öğretmenin kendi başarı ve başarısızlık durumuna yönelik algısını etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. Çünkü böyle bir durumda öğretmenin algısı müdürünün kendisini yetersiz gördüğü şeklinde değil, otoriter

olduğu için kendi fikirlerini işe koymadığı şeklindedir. Bu yönetim tarzında öğretmenin duyarsızlaşma düzeyine yönelik algısı da yine karara katılmasından etkilenmemektedir.

Görüş bildiren öğretmenlerin algılarına göre; ilgisiz yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerindeki etkisinde karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte aracı değişken etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İlgisiz yönetim tarzı sergileyen yönetici ile görev yapan öğretmen algılarının olumsuz yönde etkilendiğine yönelik sonuç mevcut araştırmanın önceki bulgularında raporlanmıştır. Görev yaptığı okul müdürünün ilgisiz olması karara katılım sağlasa bile öğretmen algılarını değiştirmemektedir. Çünkü ilgisiz yönetim sergileyen bir okul müdürünün öğretmenleri gerçek anlamda karara katması beklenemez. İlgisiz yönetimde ortaya çıkacak olan belirsizliklerin okulda nitelikli bir karar alınmasını mümkün kılmayacağı düşünülmektedir. Öğretmenlere ve göreve karşı ilgisizlik bir başı boşluk durumu ortaya çıkarabilir. Başı boşluğun olduğu bir okulda da öğretmenlerin algılarının ancak bu başıboşluğun giderilmesi ile olumlu yöne doğru evrilebileceği düşünülmektedir.

Görüş bildiren öğretmenlerin algılarına göre; karşı koyucu yönetim tarzının örgütsel adalet, iş doyumunu, duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları üzerindeki etkisinde karara katılma ölçeğinin üç boyutunun birlikte aracı değişken etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karşı koyucu yönetim sergileyen okul müdürünün görev yaptığı bir okulda öğretmenlerin karara katılmak isteseler bile sürekli olarak engelleneceği ve fikirlerine karşı çıkılacağı düşünülmektedir. Bundan dolayı karara katılmak öğretmenlerin örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algılarında herhangi bir değişim meydana getirmeyecektir. Zaten fikirlerine sürekli karşı çıktığı için de karar sürecine bir katılım olsa bile alınan kararlarda bu öğretmenlerin söz sahibi olamayacağı düşünülmektedir.

Genel olarak öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda kendilerini ilgilendiren ve özellikle kabul alanlarının dışında kalan konularda kararlara katılmak istedikleri düşünülmektedir. Ancak okul müdürü yönetim tarzlarının örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkisinde karara katılmanın aracılık etkisine dair sonuçlar; öğretmenlerin kararlara katılması için uygun bir yönetim tarzının okulda hakim olması

gerekliliğini ortaya koymaktadır. Okul müdürünün işbirlikli ve otoriter yönetim tarzı sergilediği algısında olan öğretmenlerin karara katılmaları ile örgütsel adalet, iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının olumlu yönde etkilendiği, kişisel başarı ve duyarsızlaşmaya ilişkin algılarının değişmediği görülmüştür. Ancak okul müdürünün ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı sergilediği algısına sahip olan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılması veya katılmaması onların örgütsel adalet, iş doyumu, duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşmaya ilişkin algılarını etkilememektedir.

5.2. Öneriler

Eğitim kurumları amaç, işleyiş ve çıktı bağlamında düşünüldüğünde toplum tamamını doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendirmektedir. Özellikle okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının eğitim kurumlarına etkileri değerlendirildiğinde ortaya çıkacak olan sonuçların toplumun tamamını ilgilendireceği unutulmamalıdır. Bu nedenle eğitim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde okul müdürlerine büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar dikkate alındığında uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Öğretmenlerin mesleklerini icra ederken tükenmişlik yaşamalarını engellemek için kişisel ve mesleki gelişimlerini öğretmenlik süreci içerisinde devam ettirmeleri sağlanmalı, bunun için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hizmetiçi ve görev başı eğitimler düzenlenmeli ve çeşitli projeler geliştirilmelidir.
- Öğretmenlerin adalet algılarının okulda yapılan iş ve işlemlerle ilgili bilgi sahibi olmalarıyla yüksek düzeyde ilişkili olduğu, karara katılmanın örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinden görülmüştür. Bu nedenle okul yöneticilerinin yönetim yeterlikleri değerlendirilirken bu konu göz ardı edilmemelidir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının artması için okul yöneticileri çeşitli sosyal etkinlikler aracılığı ile öğretmenlerin etkileşimlerini arttırmalıdır.
- İşbirlikli yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet ve iş doyumu düzeylerini artırdığı ve duygusal tükenmişlik düzeyini düşürdüğü, otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerini arttırdığı ve duygusal tükenmişlik ile

duyarsızlaşma düzeylerini düşürdüğü görülmüştür. Okul müdürleri daha mutlu ve sağlıklı okul ortamları oluşturmak için öğretmenleri kararlara katmalı, karara katamadıkları durumlarda kararlardan haberdar olmalarını sağlamalı ve birlikte yönetim anlayışını okulda hakim kılmalıdır.

- İlgisiz ve karşı koyucu müdür yönetim tarzlarının genel olarak öğretmenlerin tükenmişliğini arttırdığı, örgütsel adalet ve iş doyumunu algılarını düşürdüğü görülmüştür. Okul müdürleri, öğretmenleri motive edici unsurları ve öğretmenlerin iş doyumlarını göz önüne almalı ve onlara karşı ilgisiz ve engelleyici davranışlar sergilememelidirler.
- Zümre kararlarına katılmanın öğretmenlerin tükenmişlik algılarını düşürdüğü, örgütsel adalet ve iş doyumunu algılarını yükselttiği görülmüştür. Okul müdürleri zümre işleri ile ilgili kararlara öğretmenleri dahil etmelidirler.
- Okul yönetimi ile ilgili kararlara katılmanın öğretmenlerin iş doyumlarını düşürdüğü görülmüştür. Okul müdürleri öğretmenleri okul yönetimi ile ilgili kararların hepsine dahil etmemeli ve öğretmenlerin uzmanlık ve ilgi alanlarında olan kararlara katılmalarını sağlamalıdır.
- Öğrenci işleri ve akademik kararlar ile ilgili olarak öğretmenlerin karara katılması onların iş doyumunu ve örgütsel adalet algılarını önemli ölçüde olumlu etkilemiştir. Okul müdürleri öğrenci işleri ve akademik durumlar ile ilgili alınacak kararlarda öğretmenlerinin görüşüne önem vermeli ve karara katılmaları sağlanmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Alanyazında okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmen algı ve tutumları ile okulun işleyişi üzerindeki etkileri üzerine yapılmış az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Müdür yönetim tarzlarının okul örgütü ve öğretmen tutumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla bu konuda daha fazla çalışma yapılabilir.
- Bu çalışma öğretmenlerin algılarına dayanılarak yürütülmüştür. Okulun diğer paydaşlarının (eğitim denetmeni, müdür, öğrenci ve veli) görüşleri alınarak müdür yönetim tarzları ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

- Okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin eğitim denetmenleri ile öğretmenlerin görüşlerinin birlikte alındığı ve elde edilen sonuçların karşılaştırıldığı çalışmalar yapılabilir.
- Öğretmenlerin hangi kararlara katılmak istedikleri ile ilgili çalışmalar yapılabilir. Örneğin, öğretmen görüşlerine göre; okulda özellikle alınan kararların hangilerinin öğretmenlerin kabul alanı içinde hangilerinin kabul alanı dışında olduğunu ortaya koyan nitel araştırmalar yapılabilir.
- Öğretmenlerde tükenmişliğe neden olan faktörlerin belirlenmesi ve bu olumsuz faktörlerin ortadan kaldırılması için çözüme yönelik nitel araştırmalar yapılabilir.
- Alanyazında öğretmenlerin karara katılması ile tükenmişlik algıları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Öğretmenlerin karara katılması ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Öğretmenlerin çalışma koşullarından ve mesleklerinden genel olarak memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin iş doyum düzeyinin öğretmenlik mesleğinden mi, okul kültürü ve ikliminden mi yoksa sahip oldukları sosyal statüden mi daha çok etkilendiğini ortaya koyan nitel çalışmalar yapılabilir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin daha çok artması için neler yapılması gerektiğini ele alan araştırmalar yapılabilir.
- Öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzı gösteren müdürlerle çalışırken okul ve meslekleri ile ilgili olumlu tutum ve algı geliştirdikleri görülmüştür. Geliştirdikleri bu olumlu tutum ve algılarının performanslarını nasıl etkilediğini ele alan çalışmalar yapılabilir.
- Okul yönetimi ile ilgili kararlara katılmanın öğretmenlerin iş doyumunu düşürdüğü görülmüştür. Araştırmanın bu sonucunun nedenlerini ortaya koyacak nitel araştırmaların yapılmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Mevcut çalışmada pek çok değişkenin bir arada kullanılmasından dolayı demografik değişkenlerin müdür yönetim tarzına ilişkin öğretmen algılarını nasıl etkilediği sonucuna bakılamamıştır. Demografik değişkenler ve algılanan müdür yönetim tarzı arasındaki ilişkilere yönelik çalışmaların alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, F. M. (2016). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Açıkgöz, A. (2009). *Okul Yöneticilerinin Çalışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ada, Ş. (2014). Okul Yönetiminde Personel Eğitim ve İşletmecilikle İlgili İşler. Vehbi Çelik (Editör). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (7. baskı). Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık. 143-180.
- Ada, S. ve Baysal, Z. N. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi* (2. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Change. In L. Berkowist (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, Academic Press, pp. 267-299.
- Akçay, K. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu?. Ankara, *Milli Eğitim Dergisi*, 157. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/157/akcay.htm. Erişim tarihi: 12 Ocak 2018.
- Akehurst, G., Comeche, J. and Galindo, M. (2009). Job Satisfaction and Commitment in the Entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32, 277-289.
- Akıncı, Z.(2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 4, 1-25.
- Akkuş, O. (2010). *Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Görevli Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akman, Y. (2018). The Examination of the Relationship with Diversity Management Capabilities of School Principals and Organizational Justice According to Teachers' Opinions. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 11(1), 611-626.

- Akşit Aşık, N. (2010). A Conceptual Evaluation of Individual and Organizational Factors Affecting Employees' and Results of Job Satisfaction. *Turkish Journal of Administration*, 467, 31-51.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 28, 98-124.
- Ali, G., Awan, R. N. and Anwar, M. N. (2017). The Moderating Effect of Organizational Identification on the Relationships Between Teachers Perceived Organizational Justice and Burnout Behaviours at College Level. *NICE Research Journal os Social Science*, 140-162.
- Altahayneh ZL, Khasawneh A, Abedalhafiz A 2014. Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by jordanian physical Education teachers. *Asian Social Science*, 10 (4): 131–138.
- Altinkurt, Y. and Yılmaz, K. (2010). Examining the Relationship Between Management by Values and Organizational Justice by Secondary School Teachers' Perceptions. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16(4), 463-484.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Ortaöğretim Okullarında Değerlerle Yönetim, Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(4), 50–68.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Andela, M. and Truchot, D. (2017). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Burnout: Does It Affect French and German Teachers Differently? *International Journal of Culture and Mental Health*, 10(3), 276-284.
- Antoniou, A.S., Polychroni, F. and Walters, B. (2000). *Sources of Stress and Professional Burnout of Teachers of Special Educational Needs in Greece*. Paper Presented at the International Special Education Congress, University of Manchester 24-28 July.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları Ve Kurumsal İtibara Yönelik Algıları Arasındaki İlişki. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9 (2), 161-181.

- Arlı, D. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aslan, Z. ve Özkoç, A. G. (2015). Örgütsel Adalet. D. Küçükaltan, Ş. A. Tülek ve G. Ç. Gürkan (Editörler), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (3. baskı). Ankara, Detay Yayıncılık, s.145-162.
- Avşaroğlu, S. ve Mistan, M. (2018). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 10 (37), 102-112.
- Ayan, S., Kocacık, F. ve Karakuş, H. (2009). Job Satisfaction Levels of High School Teachers and Affecting Personal and Institutional Factors: A Study of Sivas City. *Anatolian Journal of Psychiatry*, 10, 18-25.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi* (9. baskı). Ankara, Hatipoğlu Basım ve Yayın.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde Örgütsel Davranış* (1. baskı). Ankara, Gazi Kitabevi.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Babaoğlu, E. ve Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 201-222.
- Bakioğlu, A. ve Kurnaz, Ö. (2011). *Araştırmada Kalite* (1. baskı). Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Balaban, Ö. ve Konyalı, H. (2016). Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya SGK Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4, 4(1), 189-207.
- Balcı, A. (2011). *Etkili Okul, Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma* (5. baskı). Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Başar, P. (2017). Katılımcı Yönetimin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. *JEBPIR*, 3(1), 1-34.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi* (5. basım). Ankara, Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü* (1. baskı). Ankara, Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Başaran, M. ve Güçlü, N. (2018). Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(3), 949-963.
- Bat-Erdene, M. (2006). *Faculty Participation in Decision-Making and Their Job Satisfaction in Mongolian Public Universities*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Batmaz, M. (2012), *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Batur, M. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Etik Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bennett, R. and Moital, M. (2017). Management Style Preference and Its Impact on Employee Job Satisfaction in Independent Hotels: An Exploratory Study. *Nova Science Publishers*, 303-319.
- Beugr, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: an African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Beydebâ, İ. (2011). *Kelile ve Dimne*. İstanbul, İskele Yayıncılık.
- Bilge, C. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma ve Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Billingsley, B. S. (2004). Promoting Teacher Quality And Retention in Special Education. *Journal of Learning Disabilities*, 37(5), 370-376.

- Bishay, A. (1996). Teacher Motivation and Job Satisfaction: A Study Employing the Experience Sampling Method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3(3), 147-155.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Gulf Publishing.
- Blegen M. (1993). Nurses Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Related Variables. *Nursing Research*, 42(1), 36-41.
- Bogler, R. (2002). Two Profiles of School Teachers: a Discriminant Analysis. *Teaching and Teacher Education*, 18(6), 665-673.
- Bora, M. G. (2016). *Bir Üniversite Hastanesi İdari Kadro Çalışanlarında İş Doyumu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Implementation on Academic Personnel on the Analysis of Burnout and Organizational Factors Influencing Burnout. *DE Üİİ BF Journal*, 20(2), 95-108.
- Bursalioğlu, Z. (2012a). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (17. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Bursalioğlu, Z. (2012b). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (11. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (16. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Cammock, P., Nilekant, V. and Dakin, S. (1995). Developing a Lay Model of Managerial Effectiveness: A Social, Constructionist Perspective. *Journal of Management Studies*, 32 (4), 443-474.
- Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*. 155-156. https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/155-156/can.htm. Erişim tarihi: 14 Aralık 2017.
- Can, A. (2016). *Bilimsel Araştırma Sürecinde SPSS ile Nicel Veri Analizi* (4. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Can, E. ve Serençelik, G. (2017). Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi. *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 525-542.
- Capone, V. and Petrillo, G. (2016). Teachers' Perceptions of Fairness, Well-Being and Burnout: A Contribution to the Validation of the Organizational Justice Index by

- Hoy and Tarter. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 864-880.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik* (1.baskı). Ankara, Anı Yayıncılık.
- Cem, C. (1971). Yönetim Biçimleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 4(1), 91-103.
- Cemaloğlu, N. ve Erdemoğlu Şahin, D. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Certo, J. L. and Fox, J. E. (2002). Retaining Quality Teachers. *High School Journal*, 86(1), 57-7.
- Chen S, Yang, C., Shiau, J. and Wang, H. (2006). The Development of An Employee Satisfaction Model for Higher Education. *TQM Mag*, 18(5), 484-500.
- Cimete, G. (1996). Akdeniz Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarının İncelenmesi. *Türk Hemşireler Dergisi*, 46(4), 17-20.
- Cockburn, A. D. (2000). Elementary Teachers' Needs: Issues of Retention and Recruitment. *Teaching and Teacher Education*, 16(2), 223-238.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2), 278-321.
- Conley, S., Bas-Isaac, E. and Brandon, J. (1998). What Matters to Whom: Predictors of Teacher Satisfaction in A Career Development Plan. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 11, 299-322.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. and Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Creswell, J. W. (2017). *Eğitim Araştırmaları: Nicel ve Nitel Araştırmanın Planlanması, Yürütülmesi ve Değerlendirilmesi*. (Çev. Ed. Halil Ekşi). İstanbul, EDAM Yayınları.
- Cropanzano, R. and Wright, T. A. (2003). Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms. *Human Resource Management Review*, 13(1), 7-39.

- Cropanzano, R., Bowen D. E. and Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Crossman, A. and Harris, P. (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29-46.
- Çağ, A. (2001). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
- Çelik, V. (2009a). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (3. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Çelik, H. E. (2009b). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Bir Uygulama: Genişletilmiş Online Alışveriş Kabul Modeli. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik* (6.baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesi* (2. baskı). Ankara, Anı Yayıncılık.
- Çelik, O. T. ve Gürsel, M. (2017). The Relationship between Elementary School Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 47-56.
- Çetinkanat, C. (2002). İş Doyumu ve Tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 186-193.
- Çiftçi, G. ve Sarıışık, M. (2015). Tükenmişlik (Burn Out). D. Küçükaltan, Ş. Aydın Tükeltürk ve G. Ç. Gürkan (Editörler). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara, Detay Yayıncılık, s. 217-230.
- Çimen, M. ve Şahin, İ. (2000). Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş doyum Düzeyinin Belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 53-67.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik Spss ve Lisrel Uygulamaları* (4. baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Çolak, Y. (2017). *İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

- Çorapçı, A. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Karar Verme Stilleri ve İş Doyum Düzeylerinin Tespiti*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Davis, A. (2013). Job Satisfaction Beats Salary. Employee Benefit News. Retrieved from <http://ebn.benefitnews.com/news/job-satisfaction-beats-salary-2734305-1.html> (Retrieved April 9, 2018).
- Deconinck, J. B. and Stilwell, C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turn-Over Intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231.
- Demirtaş, H. (2010a). Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu. *İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2),185-200.
- Demirtaş, Z. (2010b). Teachers' Job Satisfaction Levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069–1073.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 2, 83-100.
- Derin, N. (2007). *Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dertlioğlu, S. (2016). *Eğitim Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dick, G. and Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors Organizational Commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dinç, A. ve Ceylan, A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti ile İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 13-29.

- Diri, M. S. ve Kıral, E. (2016). Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39, 125-149.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(2), 71-78.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Dolan, L. A. (2003). Management Style and Staff Nurse Satisfaction. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 22(2), 97.
- Dolgun, U. (2015). Tükenmişlik Sendromu. N. Derya ERGUN ÖZLER (Editör). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım, s. 287-308.
- Dorman, J. (2003). Testing a Model for Teacher Burnout. *Austrian Journal of Educational & Developmental Psychology*, 3, 35-47.
- Dugguh, S. I. and Ayaga, D. (2014). Job Satisfaction Theories: Traceability to Employee Performance in Organizations. *Journal of Business and Management*, 16(5), 11-18.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri için Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dworkin, A. (2001). Perspectives on Teacher Burnout and School Reform. *International Education Journal*, 4(2), 69-78.
- Eberlin, R. J. and Tatum, B. C. (2005). Organizational Justice and Decision Making: When Good Intentions are Not Enough. *Management Decision*, 43, 1040-1048.
- Eberlin, R. J. and Tatum, B. C. (2008). Making Just Decisions: organizational Justice, Decision Making, and Leadership. *Management Decision*, 46(2), 310-329.

- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Elam, S. M. (1989). The Second Gallup Poll of Teachers' Attitudes Toward the Public Schools. *Phi Delta Kappan*, 70(10), 785-798.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile Tatmin Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (15. baskı). İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Eriş, H., Kayhan, H., Baştaş, M. ve Gamar, C. (2017). Teacher and Administrative Staff Views on Teachers' Participation in Decision Making Process. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 3(11), 7411-7420.
- Eroğlu, B. (2015). *Sağlık Kurumlarındaki Sağlık Çalışanlarında İş Doyumunun İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, E. ve Keçecioglu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52.
- Eryılmaz, H. (2003). Doğum Sonu Servislerinde Çalışan Hemşirelerin Verdikleri Bakım Hizmetine Yönelik Görüşleri ve İş Doyumları. *Hemşirelik Forumu Dergisi*, 6(3), 1-7.
- Esfandiari, R. and Kamali, M. (2016). On the Relationship Between Job Satisfaction, Teacher Burnout and Teacher Autonomy. *Iranian Journal of Applied Language Studies*, 8(2), 73-98.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-172.

- Giderler Atalay, C. (2015). Örgütsel Adalet. N. Derya ERGUN ÖZLER (Editör). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım, s. 41-64.
- Goddard, R. D. (2001). Collective Efficacy: A Neglected Construct in the Study of Schools and Student Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 93 (3), 467-476.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J.(1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. 16(2), 399-432.
- Gu, X. (2016). *Teacher Job Satisfaction in Public Schools: The Relation to the Years of Teaching Experience*. Master of Science in Education, Elementary Education and Reading Theses, State University of New York College at Buffalo Department of Elementary Education and Reading.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 127-150.
- Gülcan, M. (2011). Views of Administrators and Teachers on Participation in Decision Making at School. *Education*, 131(3), 637-652.
- Güllüce, A. Ç. (2006). *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gündüz, B. (2004). *Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar ve Mesleki Bazı Değişkenlere Göre Yordanması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Adana.
- Güneş Dağ, D. (2006). *Elazığ İli Fırat Tıp Merkezi, Devlet Hastanesi, Ssk Hastanesi Ve Merkez Sağlık Ocaklarında Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyumlarının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Güney, S. (1997). *Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral*. 21. Yüzyıl'da Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, İstanbul, DHO Matbaası.

- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of A Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250- 279.
- Handsome, J. (2009). *The Relationship Between Leadership Style and Job Satisfaction*. Unpublished doctoral dissertation, Applied Management and Decision Sciences Faculty, Walden University, Minnesota, USA.
- Ho, C.L. and Au, W.T. (2006). Teaching Satisfaction Scale: Measuring Job Satisfaction of Teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 172-185.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in A Non-Profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2010). *Educational Administration Theory, Research and Practice*. (S.Turan, Çev.Edt.). Ankara, Hatipoğlu Yayınları.
- Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Iaffaldano, M. T. and Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534.
- Ingersoll, R. and Smith, T. (2003). The Wrong Solution to the Teacher Shortage. *Educational Leadership*, 60(8), 30-33.
- Işıklar, A. (2002). *Lise ve Dengi Okullardaki Öğretmenlerin İş Doyumu, Tükenmişlik ve Empatik Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İbni-Haldun, (2009). *Mukaddime*. (Çev. Süleyman Uludağ). İstanbul, Dergah Yayınları.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.

- İnandı, Y. ve Gılıç, F. (2016). Relationship of Teachers' Readiness for Change with Their Participation in Decision Making and School Culture. *Educational Research and Reviews*, 11(8), 823-833.
- İşcan, Ö.F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60,(1), 150.
- Judge, A. T., Thoresen, C. J., Bono, J. E. and Patton G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A *Qualitative and Quantitative Review*. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kade, A. (2013). When It Is (and Isn't) Worth Accepting A Pay CUT. Retrieved from <http://lifehacker.com/when-it-is-and-isnt-worth-accepting-a-pay-cut-1169400530> (Retrieved May 10, 2018).
- Kağan, M. (2010). Ankara ilindeki Devlet ve Özel İlköğretim Okulları ile Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Çalışan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12(1), 39-55.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40.
- Kapar, G. (2016). *Lise Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeyleri Üzerine Bir Çözümleme: Van Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karahan, Ş. ve Uyanık Balat, G. (2011). Özel Eğitim Okullarında Çalışan Eğitimcilerin Öz-Yeterlik Algılarının ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 1-14.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (21. baskı). Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcioğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Kasapoğlu, S. (2015). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya Göktepe, A. (2016). *Tükenmişlik Sendromu* (1. baskı). İstanbul, Nesil Yayınları.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 191-212.
- Keser, A. (2005). The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa Turkey. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2), 52-63.
- Kepekçioğlu, E. S. (2009). *Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Khalil, E. A. A. and Sharaf, I. M. (2014). The Impact of Organizational Justice on Teachers' Work Related Outcomes in Egypt with an Integer Programming Model. *American Journal of Economics and Business Administration*, 6(4), 148-158.
- Kıral, E. ve Erakın, B. (2016). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet İle Mesleki Tükenmişlik Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki. E. Babaoğlu, E. KIRAL ve A. Çelik (Editörler). *Eğitime Dönüş* (1. baskı). Ankara, EYUDER Yayınları, s. 353-370.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Kondakçı, Y. ve Zayim, M. (2013). Yönetim Süreçleri. Servet Özdemir (Editör). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (1. baskı). Ankara, Pegem Akademi, s. 9-61.
- Korb, K. A. and Akintunde, O. O. (2013). Exploring Factors Influencing Teacher Job Satisfaction in Nigerian Schools. *Nigerian Journal of Teacher Education and Training*, 11, 211-223.
- Köklü, M. (2012). Ortaöğretim Okulları Öğretmenlerinin Kararlara Katılma Durumları, Katılma İstekleri, İş Doyumları, Çatışmaları Yönetme Biçimleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 208-223.

- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.
- Köse, G. (2014). *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Öncel, A. (2017). Examining the Relationship Between Teachers' Organizational Justice Perceptions and Organizational Cynicism Levels. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-14.
- Kugun, O. A., Aktaş, E. ve Güripek, E. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerin Etik Davranışlarının Rolü. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 16(30), 151-166.
- Kuş, E. (2009). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri* (3. baskı). Ankara, Anı Yayıncılık.
- Kuşçuluoğlu, S. (2008). *Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesinin Çalışan İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi ve Güvenin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuyurtar, F., Yamaç, T., Kanık, A. ve Yurdakul, M. (2002). İçel İl Merkezindeki Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel İş Doyumları ve Etkileyen Faktörler. *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 4, 449-454.
- Lau, W. (2014). Employee's Participation: A Critical Success Factor for Justice Perception under Different Leadership Styles. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(4) 53-76.
- Lazaro, C., Shin, M. and Robinson, P. E. (1984). Burnout, Job Performance and Job Withdrawal Behaviors. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7(2), 213-234.
- Lieberman, A. and Mace, D. P. (2010). Making Practice Public: Teacher Learning in the 21st Century. *Journal of Teacher Education*, 61(1-2), 77-88.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York, McGraw-Hill.
- Littrell, P. C., Billingsley, B. S. and Cross, L. H. (1994). The Effects of Principal Support on Special and General Educators' Stress, Job Satisfaction, School Commitment,

- Health and Intent to Stay in Teaching. *Remedial and Special Education*, 15(5), 297-310.
- Ma, X. and MacMillan, R. B. (1999). Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction. *Journal of Educational Research*, 93(1), 39-47.
- Machiavelli, N. (2010). *Prens* (1. baskı). Ankara, Alter Yayınları.
- Makela, K. (2014). PE Teachers' Job Satisfaction, Turnover, and Intention to Stay or Leave the Profession. Unpublished doctoral dissertation, University of Jyväskylä (Studies in Sport, Physical Education and Health), Jyväskylä, Finland.
- Marinell, W. H. and Coca, V. M. (2013). Who Stays and Who Leaves? Findings From a Three Part Study of Teacher Turnover in NYC Middle Schools. New York, The Research Alliance for NYC Schools.
- Marsh, H. W. and Hocevar, D. (1988). A New More Powerful Approach to Multitrait-Multimethod Analysis: Application of Second-Order Confirmatory Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 73, 107-117.
- Maslach, C. (1978). The Client Role in Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 34(4), 111-124.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-133.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout*. San Francisco, Jossey Bass A Willey Company.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McKinnon, D. P., Fairchild, A. J. ve Fritz, M. S. (2010). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meek, A. (1998). America's Teachers: Much to Celebrate. *Educational Leadership*, 55(5), 12-16.

- Memişoğlu, S. P. (2013). Okulda Yönetim Süreçleri, Niyazi Can (Editör). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (1. baskı,) Ankara, Pegem Akademi, s. 128-155.
- Mertler, C. A. (2002). Job Satisfaction and Perception of Motivation Among Middle and High School Teachers. *American Secondary Education*, 31(1), 43-53.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 41-62.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Bilig*, 57, 175-200.
- Michaelowa, K. (2002). Teacher Job Satisfaction, Student Achievement, and the Cost of Primary Education in Francophone Sub-Saharan Africa. HWWA Discussion Paper, 188. Hamburg, Germany.
- Michailidis, E. and Banks, A. P. (2016). The Relationship Between Burnout and Risk-Taking in Workplace Decision-Making and Decision-Making Style. *Work & Stress*, 30(3), 278-292.
- Miles, W. L. (2010). *Correlational Study of Leadership Style and Teacher Job Satisfaction in Two Head Start Programs*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minnesota, USA.
- Minarik, M. M., Thornton, B. and Perreault, G. (2003). Systems Thinking Can Improve Teacher Retention. *The Clearing House*, 76(5), 230-234.
- Moè, A., Pazzaglia, F. and Ronconi, L. (2010). When Being Able is Not Enough. The Combined Value of Positive Affect and Self-Efficacy for Job Satisfaction in Teaching. *Teaching and Teacher Education*, 26(5), 1145-1153.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mukundan, J., Rezvani, S. A. and Zare, P. (2016). Burnout Among Primary and Secondary School Teachers of English Subject in Malaysia. *Modern Journal of Language Teaching Methods*, 6(86), 354-364.
- Murphy, B. (2006). Nursing Home Administrators' Level of Job Satisfaction. *Journal of Healthcare Management*, 49, 336-345.

- Nadeem, M. (2012). Participative Management Style: A Tool to Enhance Quality Education. *Journal of Humanities And Social Science*, 4(2), 08-14.
- Netshitangani, T. (2016). Management Style and School Violence: South African Perspectives. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 96-106.
- Nhat, D. T. and Huyen, N. T. T. (2018). Job Satisfaction Among Elementary School Teachers: A Case Report From Kien Giang, Vietnam. *Education Science*, 15 (5b), 74-91.
- Nizamü'l Mülk (2009). *Siyasetname* (5. baskı). (Çev. M. T. Ayar). İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları.
- Norton, M. S. (1999). Teacher Retention: Reducing Costly Teacher Turnover. *Contemporary Education*, 70(3), 52-55.
- Ogunola, A. A., Kalejaiye, P. O. and Abrifor, C. A. (2013). Management Style As A Correlate of Job Performance of Employees of Selected Nigerian Brewing Industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 1-8.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 12(1), 45-65.
- Olorunsola, E. O. and Olayemi, A. O. (2011). Teachers Participation in Decision Making Process in Secondary Schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Education Administration and Policy Studies*, 3(6), 78-84.
- Ordu, A. (2016). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumları ve Bireysel Performansları Arasındaki İlişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36), 1-19.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Ölçüm, D. ve Titrek, O. (2015). The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles On Teacher Job Satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946.
- Öncel, S., Özer, Z. C. ve Efe, E. (2007). Work-Related Stress, Burnout and Job Satisfaction in Turkish Midwives. *Social Behavior and Personality*, 35 (3), 317-328.

- Özdemir, F. (2010). *İşyerlerinde Psikolojik Yıldıırma (Mobbing) ve İş Tatminine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özdoğru, M. (2012). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Özen İşbaşı, J. (2001). Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumuna Etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 51-73.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri, *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış* (6. baskı). Bursa, Ekin Yayın Dağıtım.
- Öztabak, M. Ü. (2002). *Resmi ve Özel Liselerdeki Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, M. ve Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte İş Doyumu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 494-501.
- Patrick, A. S. (2007). Examination of Teacher Workplace Satisfaction and Student Achievement. Unpublished doctoral dissertation, Retrieved from <http://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1272&context=etd> (Retrieved 13 May, 2018).
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Educational Administration: Theory and Practice*, 54, 307-331.

- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.
- Riketta, M. (2008). The Causal Relation Between Job Attitude and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472-481.
- Sabbagh, C. and Schmitt, M. (2016). *Past, Present, and Future of Social Justice Theory and Research*. C. Sabbagh and M.Schmitt (Eds.). *Handbook of Social Justice Theory and Research*. New York, Springer Science Business Media, pp. 1-13.
- Sağır, M. (2013). Okul Liderliği. Niyazi Can (Editör). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (1. baskı). Ankara, Pegem Akademi, s. 181-216.
- Salehi M. and Babajani Baboli M. (2017). The Relationship Between Work Ethics and Management Style With Job Satisfaction Employees University. *Iran Journal Bioethics*, 7(23), 29-38.
- Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schroder, R. (2008). Job Satisfaction of Employees at A Christian University. *Journal of Research on Christian Education*, 17, 225-246.
- Seçer, İ. (2015). *Spss ve Lisrell ile Pratik Veri Analizi* (2. baskı). Ankara, Anı Yayıncılık.
- Seferoğlu, S. S., Yıldız, H. ve Avcı Yücel, Ü. (2014). Öğretmenlerde Tükenmişlik: Tükenmişliğin Göstergeleri ve Bu Göstergelerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 39(174), 348-364.
- Selçukoğlu, Z. (2001). *Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi İle Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2), 55-64.
- Sezgin, F. ve Yıldızhan, Y. (2013). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. *Millî Eğitim*, 200, 220-235.

- Sezgin Nartgün, Ş. ve Ertürk, R. (2018). Okul Müdürlerinin Okul Yönetim Tarzları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. A. İşcan (Editör). *Eğitim Bilimlerinde Örnek Araştırmalar* (1. baskı). Ankara, Nobel Yayıncılık, s. 221-243.
- Shead, L. M. (2010). *An Investigation of the Relationship Between Teachers' Ratings of Their Principals' Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction in Public Education*. Unpublished doctoral dissertations, Liderlik Araştırmaları Merkezi Fakültesi, Our Lady of the Lake University San Antonio, Texas, USA.
- Skaalvik, E. M. and Skaalvik, S. (2007). Dimensions of Teacher Self-Efficacy and Relations With Strain Factors, Perceived Collective Teacher Efficacy, and Teacher Burnout. *Journal of Educational Psychology*, 99(3), 611-625.
- Skaalvik, E. M. and Skaalvik, S. (2009). Does School Context Matter? Relations With Teacher Burnout and Job Satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25(3), 518-524.
- Skaalvik, E. M. and Skaalvik, S. (2011). Teacher Job Satisfaction and Motivation to Leave the Teaching Profession: Relations With School Context, Feeling of Belonging, and Emotional Exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029-1038.
- Smith, T. M. and Rowley, K. J. (2005). Enhancing Commitment or Tightening Control: The Function of Teacher Professional Development in An Era of Accountability. *Educational Policy*, 19(1), 126-154.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Somech, A. (2010). Participative Decision Making in Schools: A Mediating Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46 (2), 174-209.
- Sönmezer, M. G. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı'nda Çalışan Öğretmenler ile Milli Eğitim Bakanlığında Emeklilik veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- St-Pierre, I. and Holmes, D. (2010). The Relationship Between Organizational Justice and Workplace Aggression. *Journal of advanced nursing*, 66(5), 1169-1182.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.

- Sweeney, P. D. and McFarlin, D. B. (1993). Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 55(1), 23-40.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, X (I), 142-167.
- Şeşen, H. (2011). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları* (1. baskı). Ankara, EkinoksYayınları.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar* (1.baskı). Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Taşdan, M. ve Yılmaz, K. (2008). Organizational Citizenship and Organizational Justice Scales' Adaptation to Turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87-96.
- TDK (2018). Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğü. <http://www.tdk.gov.tr>, <http://www.tdk.gov.tr>. Erişim tarihi: 26 Ocak 2018.
- Tek, B. (2014). *An investigation of the Relationship Between School Leadership, Teacher Job Satisfaction, and Student Achievement*. Unpublished doctoral dissertation, University of Rhode Island, Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses, Rhode Island, USA.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), 135-150.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 98-111.
- Terzi, A. R., Pınar, A. P., Altın, F., Çelik, F., Dalkıran, M., Yulcu, N. T., Tekin, S. and Deniz, Ü. (2017). An Analysis of Organizational Justice and Organizational

- Identification Relation Based on Teachers' Perceptions. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 488-495.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ataturk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Thompson, H. S. (2009). The Edge and How to Explain It. Tim Casserley and David Megginson (Eds.). *Learning from Burnout Developing Sustainable Leaders and Avoiding Career Derailment*. Burlington, Elsevier Press, pp. 13-48.
- Tillman, W. R. and Tillman, C. J. (2008). And You Thought it Was the Apple: A Study of Job Satisfaction Among Teachers. *Academy of Educational Leadership Journal*, 12(3), 1-18.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'de Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 2(6), 628-633.
- Trace, N. E. L. (2016). *The Relationship Among Teacher Job Satisfaction, Trust in the Principal, and Principal Support*. Unpublished doctoral thesis, College of William and Mary School of Education, Virginia, USA.
- Tschannen-Mora, M. and Hoy, A. W. (2007). The Differential Antecedents of Self-Efficacy Beliefs of Novice and Experienced Teachers. *Teaching and Teacher Education*, 23(6), 944-956.
- Turgut, H., Tokmak, I. ve Ateş, M. F. (2015). Lider-üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 417-442.
- Uludağ, Z. ve Tepe, N. (2018). Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile Temel Eğitim ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumunu Düzeyleri: Amasya İli Örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 145-170.
- Uras, M. (1995). Karara Katılmada Kabul Alanı Modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 113-120.

- Urlu, R. (2002). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
- Viseu, J., Rus, C. L. and de Jesus, S. N. (2015). How Do Organizational Justice and Health Influence Teachers' Work Engagement?. *Organizational Justice, Health & Work Engagement*, 17 (4), 165-173.
- Wadesango, N. (2012). The Influence of Teacher Participation in Decision-Making on Their Occupational Morale. *Journal of Social Sciences*, 31(3), 361-369.
- Wei, O. P. and Abdullah, A. G. K. (2016). Burnout and Job Satisfaction Among Teachers in Chinese Independent Secondary School. *International Journal of Elementary Education*, 5(5), 47-50.
- Wang, H., Hall, N. C. and Rahimi, S. (2015). Self-Efficacy and Causal Attributions in Teachers: Effects on Burnout, Job Satisfaction, Illness, and Quitting Intentions. *Teaching and Teacher Education*, 47, 120-130.
- Wong, P. M. and Wong, C. S. (2005). Promotion Criteria and Satisfaction of School Teachers in Hong Kong. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(4), 423-447.
- Wong, M. Y. (2007). *Transformational Leadership and Job Satisfaction of Advanced Practice Nurses in Public Health Setting*. Unpublished doctoral dissertation, School of Advanced Studies, University of Phoenix, USA.
- Yapıcıkardeşler, E. (2007). *Öğretmenlerin Değer Yönelimleri ile İş Tatminleri arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli, Anadolu Yakası Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, Y. (2004). Okulda Yönetime ve Karara Katılma. *Eğitim Bilim Toplum*, 2(6), 46-57.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4. baskı). Ankara, Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doymu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doymu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.


- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 83-99.
- Yetim, Ü. (1997). Çalışma Yaşamında İş Doyumu ve İş Etiği. *III. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi ve Dergisi*, 203(77), 77-84.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01), 253-278.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldırım, B. (2014). Yönetim Süreçleri, Vehbi Çelik (Editör). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (7. baskı). Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, s. 104-122.
- Yıldız, S. B. ve Çolak, Ç. (2018). Liderlik Davranış Tarzlarının Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 607-632.
- Yılmaz, M. (2016). Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Sosyo-Demografik Faktörleri Bağlamında İncelenmesi: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(15), 293-313.
- Yılmaz, E. ve Aslan, S. (2018). Lise Öğretmenlerinde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek: Bursa İli Örneği. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1861-1886.
- Yörük, D., Dündar, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 103-109.
- Yörük, D. ve Dündar S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yücel, İ. (2012). İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 33, 1-20.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

- Zainalipour, H., Fini, A. A. S. and Mirkamali, S. M. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction Among Teachers in Bandar Abbas Middle School. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986–1990.
- Zaman Kılıç, S. ve Gümüşeli, A. İ. (2010). İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri. *İstanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(2), 290-309.
- Zembylas, M. ve Papanastasiou, E. (2006). Sources of Teacher Job Satisfaction and Dissatisfaction in Cyprus. *Compare*, 36(2), 229-247.



EKLER

Ek 1. Araştırma İzin Yazısı

	<p>T.C. MERSİN VALİLİĞİ İl Millî Eğitim Müdürlüğü</p>
<p>Sayı : 34776202-605.01-E.19513054 Konu : Müslüm ALANOĞLU'nun Anket Uygulama İzni</p>	<p>17.11.2017</p>
<p>DAĞITIM YERLERİNE</p>	
<p>İlgi : a) Fırat Üniversitesi'nin 30.10.2017 tarihli ve 67509 sayılı yazısı. b) Valilik Makamının 15.11.2017/2017 tarih ve 34776202-605.01-E.19342711 sayılı Oluru.</p>	
<p>Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı doktora öğrencisi Müslüm ALANOĞLU'nun Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ danışmanlığında yürüteceği "Müdür Yönetim Tarzının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, İş Doyumu, Karara Katılma ve Tükenmişlik Alguları Üzerindeki Etkileri" konulu anket izin talebi incelenmiştir.</p>	
<p>Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı doktora öğrencisi Müslüm ALANOĞLU'nun söz konusu çalışmayı 2017-2018 eğitim öğretim yılında İlimiz Akdeniz, Mezitli, Toroslar ve Yenişehir ilçelerinde bulunan tüm okullarımızda görev yapan öğretmenlere gönüllülük esasına dayalı olarak ve eğitim öğretimi aksatmadan (uzaklı ve mühürlü anket soruları kullanılarak) uygulaması, uygulama sonucunda hazırlanacak raporun basılı ve dijital ortamda İl Millî Eğitim Müdürlüğümüze vermek şartı ile uygun görüldüğüne ilişkin Valilik Makamının ilgi (b) Oluru yazımın ekinde gönderilmiştir.</p>	
<p>Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.</p>	
<p>Kutlu Tekin BAŞ Vali a. Müdür Yardımcısı</p>	
<p>Ek : 1- Valilik Oluru (1 sayfa) 2- Mühürlü Anket Soruları (3 sayfa)</p>	
<p>Dağıtım: Fırat Üniversitesi Rektörlüğüne (Genel Sekreterlik) Akdeniz, Toroslar, Yenişehir ve Mezitli (İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)</p>	
<p>Dünyapınar Mah. GMK. Bld., Yenişehir / MERSİN Elektronik Aç: http://mersin.meb.gov.tr E-posta: icmtrk@mersin.meb.gov.tr</p>	<p>Bilgi için :Şef-Muhaseat ŞİMŞEKKAYA- Mehmet-Ayla SAĞLAMVAŞAR -Tel:03243291481 Dahili Tel: 120 Faks:032403273518-19</p>
<p>Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evrak.meb.gov.tr adresinden 0F3D-550b-3F1e-b9b2-6456 koda ile teyit edilebilir.</p>	



T.C.
MERSİN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34776202-605.01-E.19342711
Konu : Müslüm ALANOĞLU'nun
Anket Uygulama İzni

15/11/2017

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Fırat Üniversitesi'nin 30.10.2017 tarihli ve 67509 sayılı yazısı.

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı doktora öğrencisi Müslüm ALANOĞLU'nun, Doç. Dr. Zülfi DEMİRTAŞ danışmanlığında yürüteceği "*Müdür Yönetim Tarzının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, İş Doyumu, Karara Katılma ve Tükenmişlik Algıları Üzerindeki Etkileri*" konulu anket izin talebi ile ilgili 13.11.2017 tarihli komisyon görüşü ve çalışma programı ilişikte sunulmuştur.

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı doktora öğrencisi Müslüm ALANOĞLU'nun, söz konusu çalışmayı 2017-2018 eğitim öğretim yılında İlimiz Akdeniz, Mezitli, Toroslar ve Yenişehir ilçelerinde bulunan tüm okullarımızda görev yapan öğretmenlere gönüllülük esasına dayalı olarak ve eğitim öğretimi aksatmadan (imzalı ve mühürlü anket soruları kullanılarak) uygulaması, uygulama sonucunda hazırlanacak raporun basılı ve dijital ortamda İl Millî Eğitim Müdürlüğümüze vermek şartı ile uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Adem KOCA
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek :
1- Dilekçe ve Ekleri (31 sayfa)
2- Komisyon Görüşü (2 sayfa)

OLUR
15/11/2017

Süleyman DENİZ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek 2. Araştırma Ölçekleri İçin İzin Mailleri

müslim alanoğlu <muslimalanoglu@gmail.com> 24.10.2017 ☆ ↩

Alıcı: mehmet.ustuner ▾

Sayın Hocam Merhabalar,

Ben Müslim ALANOĞLU, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisiyim tarafınızca 2016 yılında geliştirilen "Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği" ni, uygun görürseniz Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ danışmanlığında hazırlamak istediğim "**Müdür Yönetim Tarzının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, İş Doyumunu, Karara Katılma ve Tükenmişlik Algıları Üzerindeki Etkileri**" adlı doktora tezimde kullanmak istiyorum.

Saygılarımla iyi çalışmalar diliyorum.

MEHMET ÜSTÜNER <mehmet.ustuner@inonu.edu.tr> 24.10.2017 ☆ ↩

Alıcı: bana ▾

Sayın ALANOĞLU, bahsi geçen ölçeği yapacağınız arştırmada kullanmanızda tarafımdan bir sakınca görülmektedir, kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim, hoşçakalın.

24 Ekim 2017 12:39 tarihinde müslim alanoğlu <muslimalanoglu@gmail.com> yazdı:

Örgütsel Adalet Ölçeği 📧 Kişisel x

müslim alanoğlu <muslimalanoglu@gmail.com> 24.10.2017 ☆ ↩

Alıcı: kursad.yilmaz ▾

Sayın Hocam Merhabalar,

Ben Müslim ALANOĞLU, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisiyim Hoy ve Tarter (2004) tarafından geliştirilen ve tarafınızca 2008 yılında Türkçeye uyarlaması yapılan "Örgütsel Adalet Ölçeği" ni, uygun görürseniz Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ danışmanlığında hazırlamak istediğim "**Müdür Yönetim Tarzının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, İş Doyumunu, Karara Katılma ve Tükenmişlik Algıları Üzerindeki Etkileri**" adlı doktora tezimde kullanmak istiyorum.

Saygılarımla iyi çalışmalar diliyorum.

Kürşad Yılmaz <kursadyilmaz@gmail.com> 26.10.2017 ☆ ↩

Alıcı: bana ▾

Merhaba,

ölçek ekte iyi çalışmalar

Ek 3. Araştırma Ölçekleri

Değerli Öğretmenler,

Bu araştırmanın sonuçları, araştırmacı tarafından bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu bilimsel çalışmaya katkıda bulunabilmeniz için soruların tümünü içtenlikle ve samimi olarak cevaplandırmanız beklenmektedir. Cevaplandırmada göstereceğiniz özen ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Müslim ALANOĞLU
Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz:** Bayan () Erkek ()
2. **Öğrenim Durumunuz:** Lisans () Lisansüstü ()
3. **Lisans Mezuniyetiniz:** Eğitim Fakültesi () Diğer ()
4. **Mesleki Kıdeminiz:**
5. **Bu Okuldaki Görev Süreniz:**

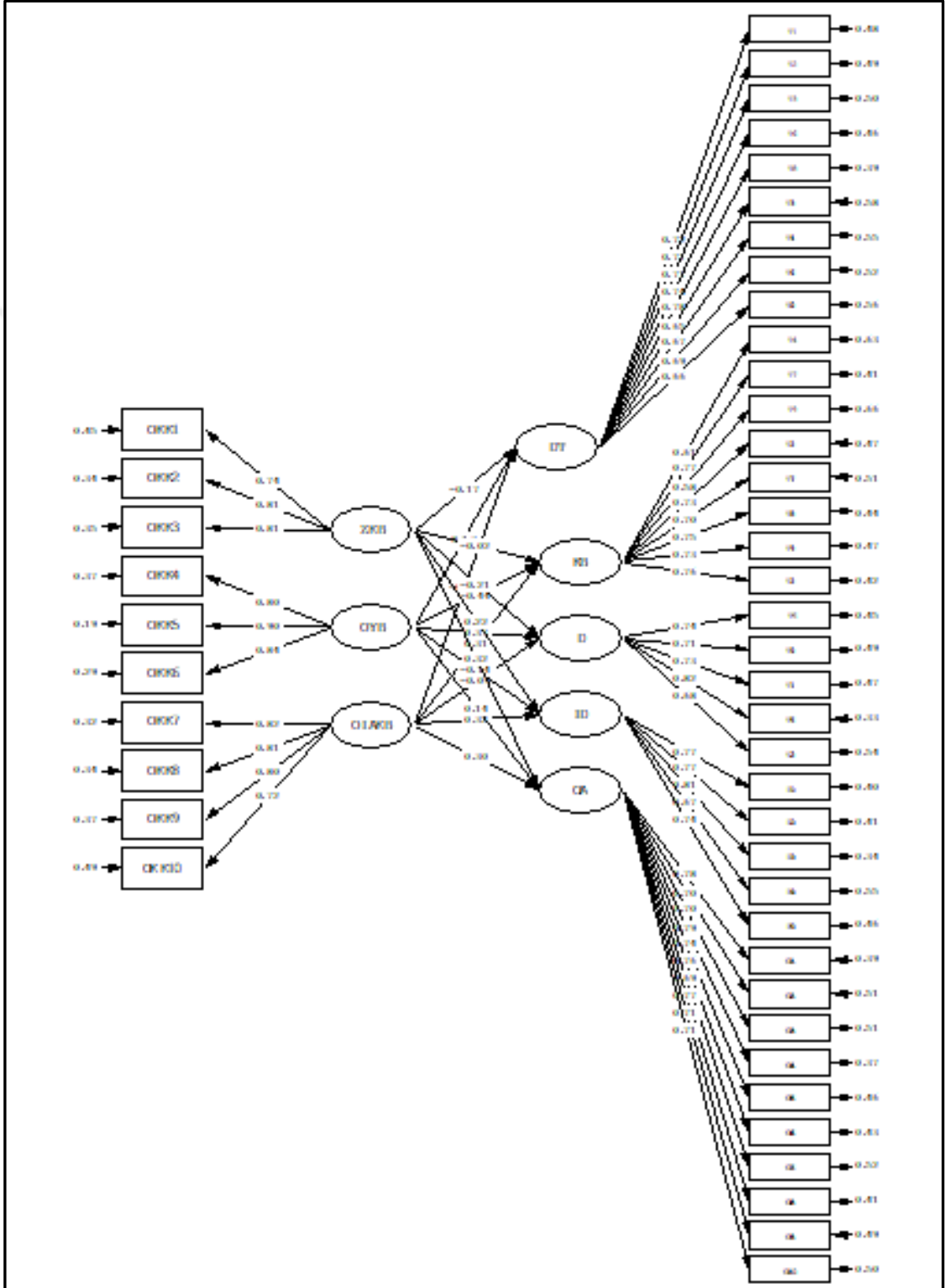
Aşağıda yer alan her görüşe katılma düzeyinize göre uygun olarak belirtilen yerlere (X) bırakınız.		Hiçbirzaman	Nadiren	Bazen	Coğunlukla	Herzaman
OKUL MÜDÜRLERİ YÖNETİM TARZI ÖLÇEĞİ						
1	Müdürümüz okul yönetiminde öğretmenlerle birlikte hareket etmeye çalışır	1	2	3	4	5
2	Müdürümüz, sorunlar karşısında çözümü öğretmenlerle birlikte üretmeye çalışır	1	2	3	4	5
3	Müdürümüz, bizlere rehberlik ederken güvenilir bir ilişki kurar	1	2	3	4	5
4	Müdürümüz, yeri geldiğinde öğretmenleri takdir eder	1	2	3	4	5
5	Müdürümüz, başarıların sadece birkaç öğretmenin değil bütün öğretmenlerin olduğuna inanır	1	2	3	4	5
6	Müdürümüz, herhangi bir konu hakkında karar verirken bizlerin görüşünü dikkate alır	1	2	3	4	5
7	Müdürümüz, problemler karşısında kendi çözüm yollarımızı bulmamıza yardımcı olur	1	2	3	4	5
8	Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde, hatalara hoşgörü göstermeyeceğini hissettirir	1	2	3	4	5
9	Müdürümüz, öğretmenlerle iletişimlerinde ast üst ilişkisine önem verir	1	2	3	4	5
10	Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde başat (baskın) olmaya çalışır	1	2	3	4	5
11	Müdürümüz öğretmenlerle ilişkilerinde katıdır	1	2	3	4	5
12	Müdürümüz, bulunduğu konumdan dolayı öğretmenlerin kendisine ittiat etmesini bekler	1	2	3	4	5
13	Müdürümüz, istemlerinde emir verici bir tarz kullanır	1	2	3	4	5
14	Müdürümüz, karşılıklı konuşmalarda yüksek sesle konuşur	1	2	3	4	5
15	Müdürümüz, sorunları çözmeyi erteler	1	2	3	4	5

16	Müdürümüz, sorunları görmezden gelir	1	2	3	4	5
17	Müdürümüz, eğitim öğretime ilişkin karşılaşılan sorunlar hakkında kendi görüş ve düşüncelerini belirtmez	1	2	3	4	5
18	Müdürümüz, her öğretmene şirin gözükmeye çalışır	1	2	3	4	5
19	Müdürümüz, okulun başarı düzeyinin ne olduğunu merak etmez	1	2	3	4	5
20	Müdürümüz, okulun eksiklerinin farkında değildir	1	2	3	4	5
21	Müdürümüz, “Çalışan” - “Çalışmayan” ayrımı yapmaz	1	2	3	4	5
22	Müdürümüz, yeni bir faaliyetin yapılmasına karşı çıkar	1	2	3	4	5
23	Müdürümüz, rutinin dışına çıkmayı istemez	1	2	3	4	5
24	Müdürümüz, sanki her girişimin sonunda sorun çıkacakmış gibi davranır	1	2	3	4	5
25	Müdürümüz, kendi kurduğu bir düzenin bozulmasından hoşlanmaz	1	2	3	4	5
ÖĞRETMEN KARARA KATILMA ÖLÇEĞİ						
1	Sınavlarda uygulanacak yöntemlerin neler olması gerektiği konusunda görüşüm alınır.	1	2	3	4	5
2	Zümremizin işleyişinin düzenlenip değerlendirilmesi konusunda görüşüme başvurulur.	1	2	3	4	5
3	Zümredeki arkadaşlarım arasında haftalık kaç saat derse gireceği konusunda görüşüme başvurulur.	1	2	3	4	5
4	Okulda nöbet günlerinin ve yerlerinin belirlenmesi konusunda görüşüme başvurulur.	1	2	3	4	5
5	Okul kantininin işletilmesi konusunda görüşüme başvurulur.	1	2	3	4	5
6	Okulun mali kaynaklarının kullanımı konusunda görüşüm alınır.	1	2	3	4	5
7	Öğrencilerin, başarıları, özel durumları ve sorunlarıyla ilgili yapılacak çalışmalar konusunda fikrim sorulur.	1	2	3	4	5
8	Öğrencilerin akademik durumları ve devamsızlık durumları ile ilgili alınacak önlemler ve yapılacak çalışmalar konusunda görüşüme başvurulur.	1	2	3	4	5
9	Öğrencilerin başarılarının artırılması için yapılacak ortak çalışmalar konusunda görüşüme başvurulur.	1	2	3	4	5
10	Yarıyıl ve yılsonunda yapılacak etkinlikler konusunda görüşüm alınır.	1	2	3	4	5
MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ						
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	1	2	3	4	5
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	1	2	3	4	5
4	Öğrencilerimin ne hissettiğini hemen anlarım	1	2	3	4	5
5	Bazı öğrencilere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum	1	2	3	4	5
6	Bütün öğrencilerle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	1	2	3	4	5
7	Öğrencilerin sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum	1	2	3	4	5
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
9	Yaptığım iş sayesinde öğrencilerin yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	1	2	3	4	5
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	1	2	3	4	5
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1	2	3	4	5
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	1	2	3	4	5
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5

15	Öğrencilere ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
16	Doğrudan doğruya öğrencilerle çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	1	2	3	4	5
17	Öğrencilerle aramda rahat bir hava yaratıyorum	1	2	3	4	5
18	Öğrencilerle yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum	1	2	3	4	5
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim	1	2	3	4	5
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	1	2	3	4	5
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum	1	2	3	4	5
22	Öğrencilerin bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum	1	2	3	4	5
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÖĞRETMENLİK İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ						
1	Öğretmen olmak birçok yönü ile benim idealime yakındır	1	2	3	4	5
2	Öğretmen olmak için şartlarım mükemmeldir	1	2	3	4	5
3	Öğretmen olduğum için memnunum	1	2	3	4	5
4	Öğretmen olmak için bütün önemli şartları elde ettim	1	2	3	4	5
5	Eğer kariyerimi yeniden seçmem gerekseydi, yeniden öğretmenliği seçerdim	1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ						
1	Okul müdürümün davranışları tutarlıdır	1	2	3	4	5
2	Bu okulda öğrencilere adil davranılır	1	2	3	4	5
3	Okul müdürü ön plana çıkmaya (popüler olmaya) çalışmaz	1	2	3	4	5
4	Okul müdürü herkese değer verir ve saygılı davranır	1	2	3	4	5
5	Bu okulda hiç kimseye ayrıcalıklı muamele yapılmaz	1	2	3	4	5
6	Okul müdürü herkese karşı adil davranır	1	2	3	4	5
7	Bu okuldaki öğretmenler görevlerini yaparken kişisel menfaatlerini düşünmezler	1	2	3	4	5
8	Okul müdürü etik ilkelere bağlıdır	1	2	3	4	5
9	Bu okuldaki öğretmenler kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibidir	1	2	3	4	5
10	Bu okuldaki öğretmenlere adil muamele yapılır	1	2	3	4	5

Ek 4. Araştırma Veri Setleri

Ek 4A. Karara Katılmamın Tükenmişlik, İş Doyumu ve Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine Ait Veriler

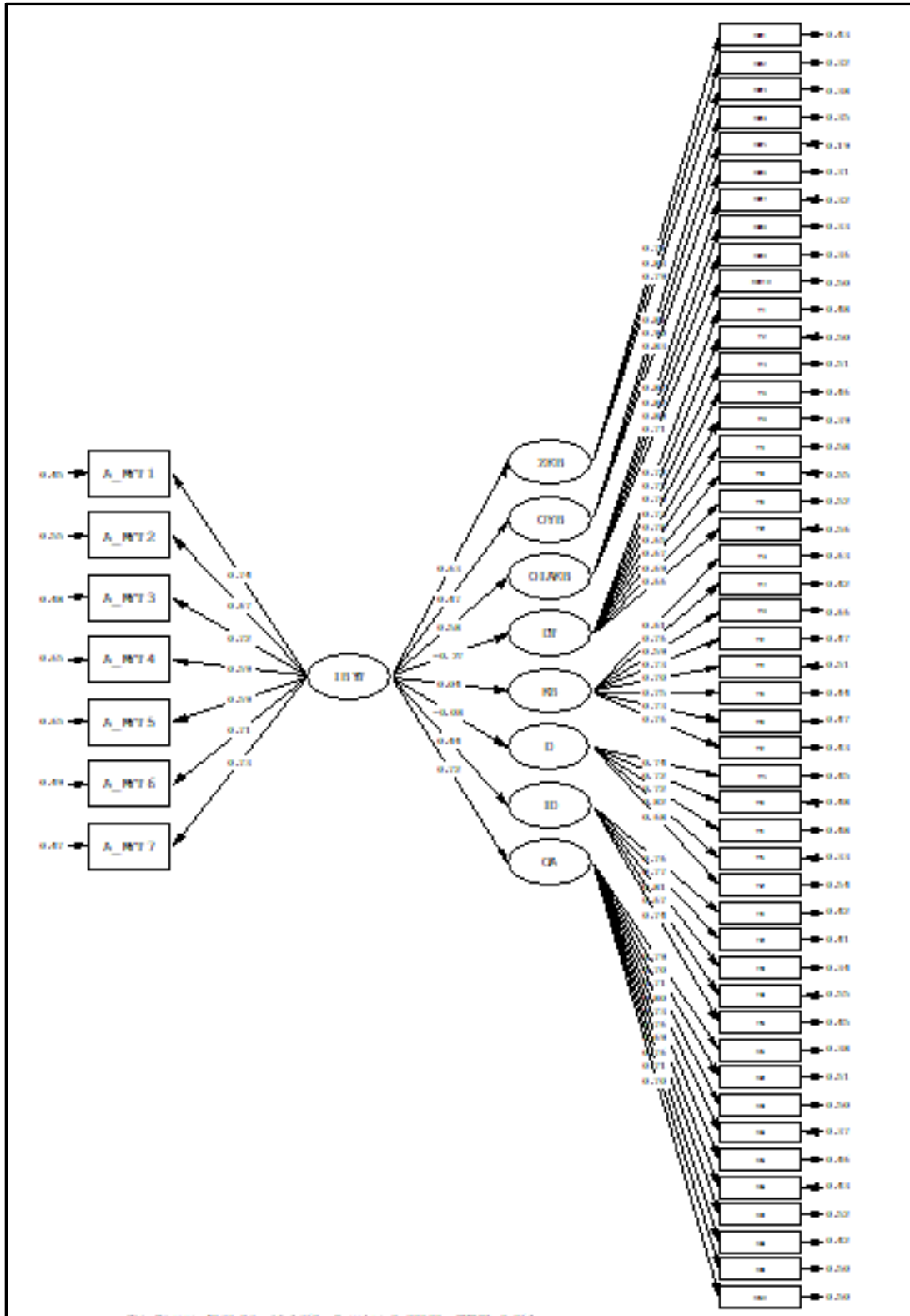


Degrees of Freedom = 1016
 Minimum Fit Function Chi-Square = 3108.57 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 3172.96 (P = 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2156.96
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (1990.85 ; 2330.61)
 Minimum Fit Function Value = 5.55
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 3.85
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (3.56 ; 4.16)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.062
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.059 ; 0.064)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 6.07
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (5.77 ; 6.38)
 ECVI for Saturated Model = 4.03
 ECVI for Independence Model = 73.14
 Chi-Square for Independence Model with 1081 Degrees of Freedom = 40866.07
 Independence AIC = 40960.07
 Model AIC = 3396.96
 Saturated AIC = 2256.00
 Independence CAIC = 41210.57
 Model CAIC = 3993.89
 Saturated CAIC = 8267.93
 Normed Fit Index (NFI) = 0.92
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.94
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.87
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.95
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.95
 Relative Fit Index (RFI) = 0.92
 Critical N (CN) = 203.45
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.14
 Standardized RMR = 0.098
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.81
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.78
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

Structural Equations

DT = - 0.17*ZKB + 0.13*OYB - 0.22*OIAKB, Errorvar.= 0.90 , R² = 0.100
 (0.067) (0.052) (0.065) (0.096)
 -2.59 2.45 -3.36 9.42
 KB = - 0.018*ZKB - 0.45*OYB + 0.31*OIAKB, Errorvar.= 0.82 , R² = 0.18
 (0.065) (0.058) (0.066) (0.11)
 -0.28 -7.71 4.69 7.45
 D = - 0.21*ZKB + 0.38*OYB - 0.092*OIAKB, Errorvar.= 0.86 , R² = 0.13
 (0.068) (0.055) (0.065) (0.091)
 -3.11 6.79 -1.42 9.49
 ID = 0.23*ZKB - 0.14*OYB + 0.32*OIAKB, Errorvar.= 0.82 , R² = 0.20
 (0.067) (0.051) (0.065) (0.082)
 3.42 -2.75 4.98 9.99
 OA = 0.33*ZKB + 0.14*OYB + 0.29*OIAKB, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.39
 (0.058) (0.044) (0.055) (0.059)
 5.65 3.32 5.35 10.26

Ek 4B. İşbirlikli Yönetim Tarzı ile İlgili Veriler

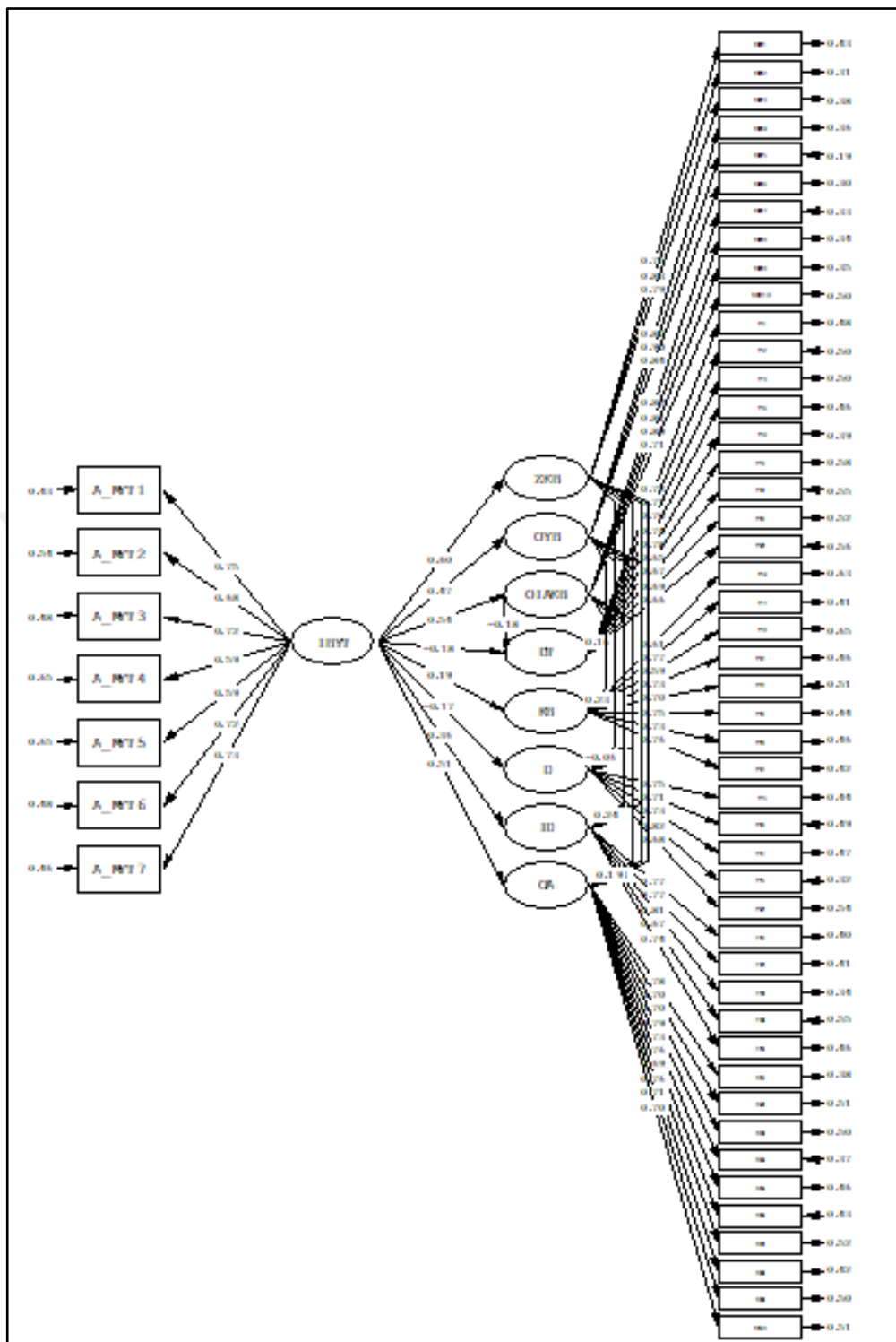


Degrees of Freedom = 1369
 Minimum Fit Function Chi-Square = 4062.26 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 4237.93 (P = 0.0)
 Chi-Square Difference with 0 Degree of Freedom = 0.0015 (P = 1.00)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2868.93
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (2676.52 ; 3068.85)
 Minimum Fit Function Value = 7.25
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 5.12
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (4.78 ; 5.48)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.061
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.059 ; 0.063)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 7.98
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (7.64 ; 8.34)
 ECVI for Saturated Model = 5.30
 ECVI for Independence Model = 94.75
 Chi-Square for Independence Model with 1431 Degrees of Freedom = 52952.91
 Independence AIC = 53060.91
 Model AIC = 4469.93
 Saturated AIC = 2970.00
 Independence CAIC = 53348.71
 Model CAIC = 5088.18
 Saturated CAIC = 10884.64
 Normed Fit Index (NFI) = 0.92
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.88
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.95
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.95
 Relative Fit Index (RFI) = 0.92
 Critical N (CN) = 206.91
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.15
 Standardized RMR = 0.099
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.78
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.76
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

Structural Equations

ZKB = 0.62*IBYT, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.39
 (0.050) (0.067)
 12.58 8.99
 OYB = 0.47*IBYT, Errorvar.= 0.78 , R² = 0.22
 (0.047) (0.073)
 9.97 10.74
 OIAKB = 0.58*IBYT, Errorvar.= 0.67 , R² = 0.33
 (0.047) (0.064)
 12.38 10.55
 DT = - 0.27*IBYT, Errorvar.= 0.93 , R² = 0.071
 (0.048) (0.099)
 -5.63 9.46
 KB = 0.044*IBYT, Errorvar.= 1.00 , R² = 0.0019
 (0.047) (0.13)
 0.92 7.56
 D = - 0.084*IBYT, Errorvar.= 0.99 , R² = 0.0072
 (0.048) (0.10)
 -1.76 9.68
 ID = 0.44*IBYT, Errorvar.= 0.81 , R² = 0.20
 (0.048) (0.082)
 9.18 9.87
 OA = 0.73*IBYT, Errorvar.= 0.48 , R² = 0.52
 (0.047) (0.049)
 15.57 9.84



Degrees of Freedom = 1354
 Minimum Fit Function Chi-Square = 3844.91 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 3903.65 (P = 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2549.65
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (2366.49 ; 2740.35)
 Minimum Fit Function Value = 6.87
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 4.55
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (4.23 ; 4.89)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.058
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.056 ; 0.060)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 7.44
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (7.11 ; 7.78)
 ECVI for Saturated Model = 5.30
 ECVI for Independence Model = 94.75
 Chi-Square for Independence Model with 1431 Degrees of Freedom = 52952.91
 Independence AIC = 53060.91
 Model AIC = 4165.65
 Saturated AIC = 2970.00
 Independence CAIC = 53348.71
 Model CAIC = 4863.84
 Saturated CAIC = 10884.64
 Normed Fit Index (NFI) = 0.93
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.88
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.95
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.95
 Relative Fit Index (RFI) = 0.92
 Critical N (CN) = 216.27
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.13
 Standardized RMR = 0.088
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.79
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.77
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

IBYT

 ZKB 0.59
 (0.05)
 11.92
 OYB 0.47
 (0.05)
 10.00
 OIAKB 0.54
 (0.05)
 11.37
 DT -0.18
 (0.08)
 -2.36
 KB 0.19
 (0.08)
 2.55
 D -0.17
 (0.08)
 -2.18
 ID 0.36
 (0.08)
 4.76
 OA 0.51
 (0.06)

Reduced Form

 IBYT

 ZKB 0.59
 (0.05)
 11.92
 OYB 0.47
 (0.05)
 10.00
 OIAKB 0.54
 (0.05)
 11.37
 DT -0.25
 (0.05)
 -5.27
 KB 0.05
 (0.05)
 1.03
 D -0.08
 (0.05)
 -1.68
 ID 0.43
 (0.05)
 8.69
 OA 0.69
 (0.05)
 14.90

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

IBYT

ZKB	0.59
(0.05)	
11.92	
OYB	0.47
(0.05)	
10.00	
OIAKB	0.54
(0.05)	
11.37	
DT	-0.25
(0.05)	
-5.27	
KB	0.05
(0.05)	
1.03	
D	-0.08
(0.05)	
-1.68	
ID	0.43
(0.05)	
8.69	
OA	0.69
(0.05)	
14.90	

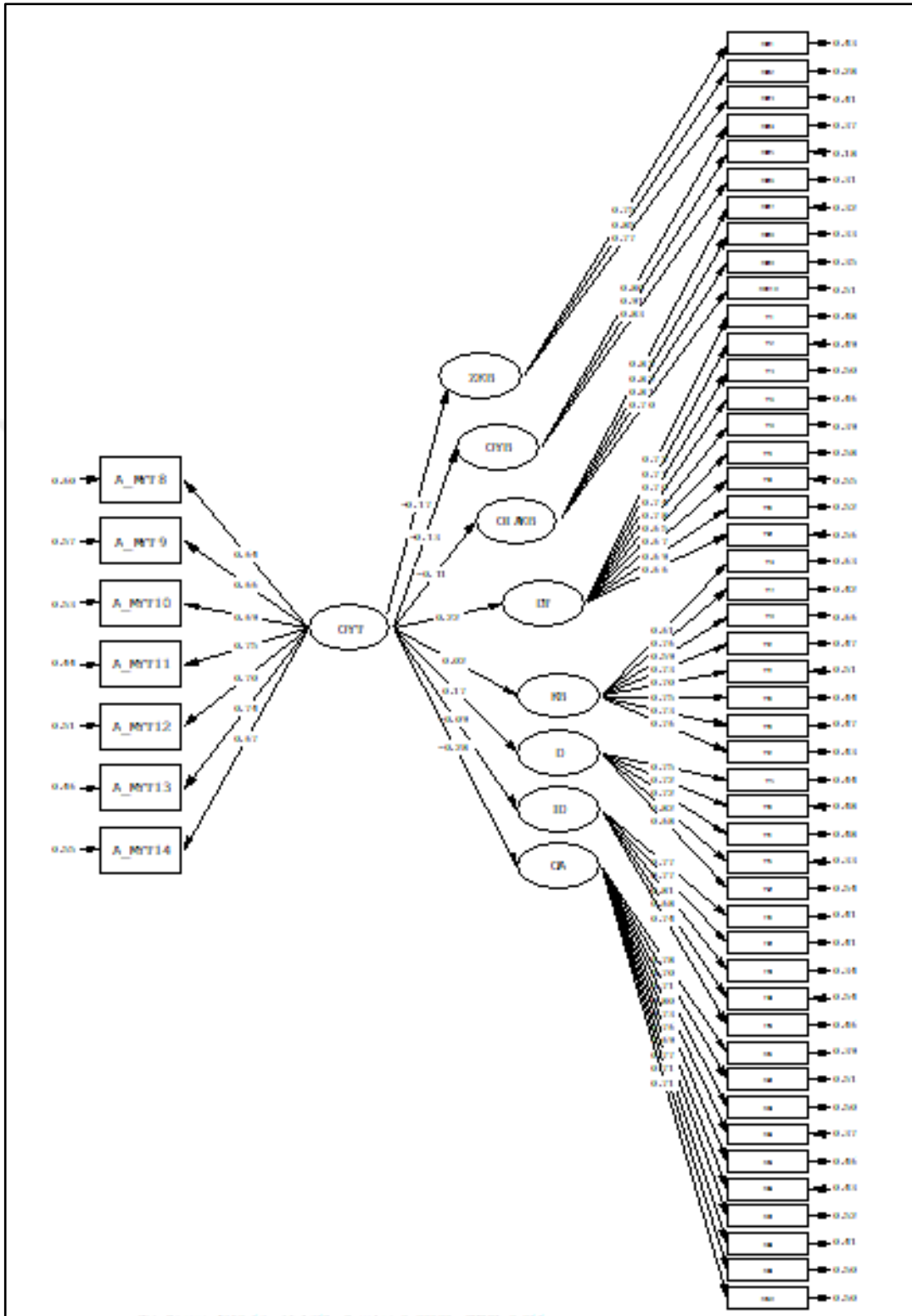
Indirect Effects of KSI on ETA
IBYT

ZKB	--
OYB	--
OIAKB	--
DT	-0.07
(0.06)	
-1.19	
KB	-0.14
(0.06)	
-2.38	
D	0.09
(0.06)	
1.48	
ID	0.06
(0.06)	
1.12	
OA	0.18
(0.05)	
4.10	

Total Effects of ETA on ETA

	ZKB	OYB	OIAKB	DT	KB	D
ZKB	--	--	--	--	--	--
OYB	--	--	--	--	--	--
OIAKB	--	--	--	--	--	--
DT	-0.08	0.16	-0.19	--	--	--
(0.06)	(0.05)	(0.06)				
-1.23	3.05	-3.22				
KB	-0.07	-0.48	0.23	--	--	--
(0.06)	(0.06)	(0.06)				
-1.13	-8.01	4.03				
D	-0.12	0.41	-0.06	--	--	--
(0.06)	(0.06)	(0.06)				
-1.79	7.12	-1.10				
ID	0.06	-0.22	0.24	--	--	--
(0.06)	(0.05)	(0.06)				
0.96	-4.16	4.35				
OA	0.11	0.03	0.19	--	--	--
(0.05)	(0.04)	(0.04)				
2.29	0.83	4.24	8.04			

Ek 4C. Otoriter Yönetim Tarzı ile İlgili Veriler



Degrees of Freedom = 1341

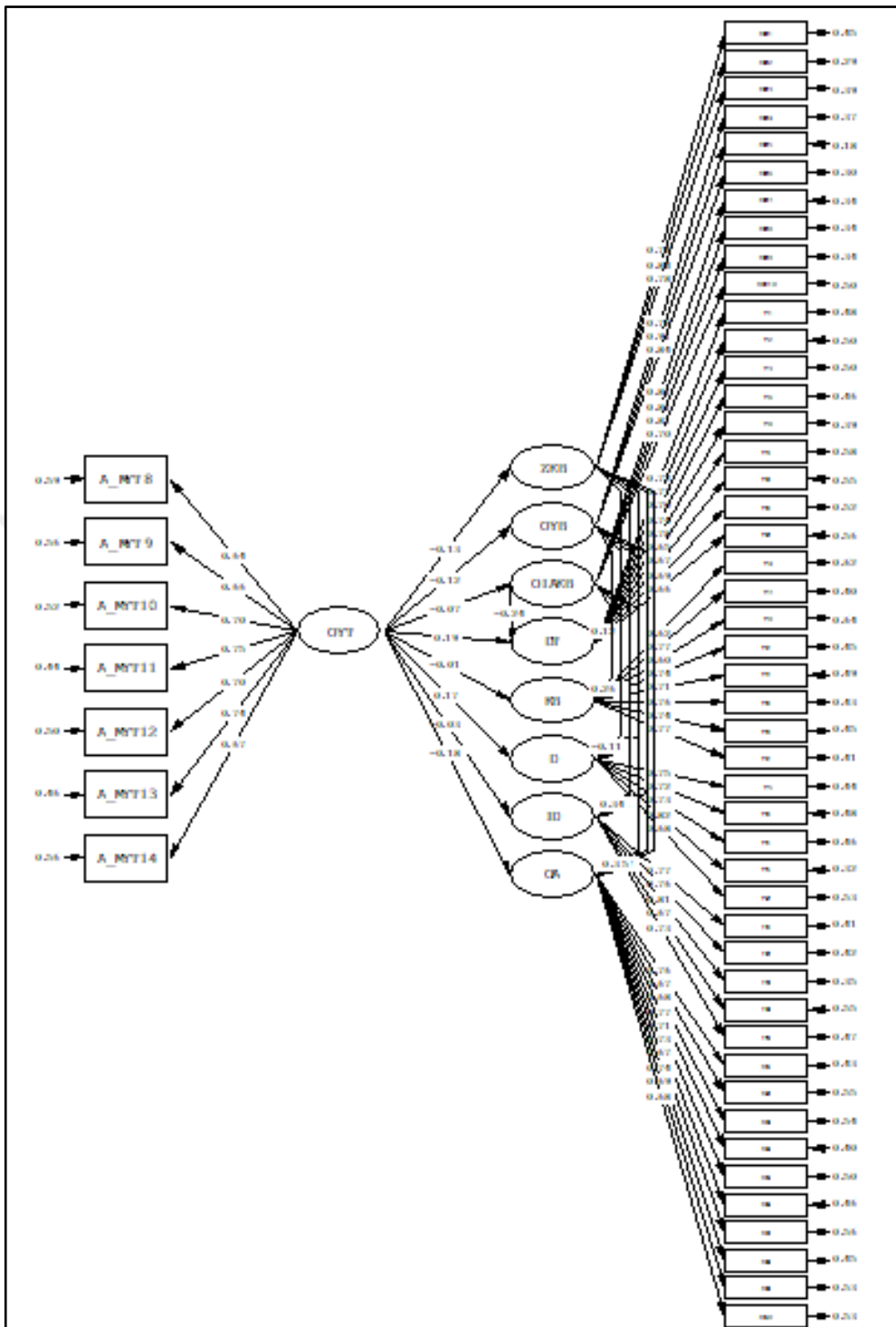
Minimum Fit Function Chi-Square = 3320.05 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 3473.96 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2132.96
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (1962.52 ; 2310.99)
 Minimum Fit Function Value = 5.93
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 3.81
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (3.50 ; 4.13)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.053
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.051 ; 0.055)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.0065
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 6.72
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (6.41 ; 7.04)
 ECVI for Saturated Model = 5.30
 ECVI for Independence Model = 81.13
 Chi-Square for Independence Model with 1431 Degrees of Freedom = 45323.94
 Independence AIC = 45431.94
 Model AIC = 3761.96
 Saturated AIC = 2970.00
 Independence CAIC = 45719.75
 Model CAIC = 4529.44
 Saturated CAIC = 10884.64
 Normed Fit Index (NFI) = 0.93
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.87
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.95
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.96
 Relative Fit Index (RFI) = 0.92
 Critical N (CN) = 248.01
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.076
 Standardized RMR = 0.052
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.81
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.79
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

Structural Equations

ZKB = - 0.17*OYT, Errorvar.= 0.95 , R² = 0.029
 (0.049) (0.100)
 -3.47 9.54
 OYB = - 0.13*OYT, Errorvar.= 0.95 , R² = 0.017
 (0.047) (0.088)
 -2.76 10.80
 OIAKB = - 0.11*OYT, Errorvar.= 0.99 , R² = 0.013
 (0.049) (0.089)
 -2.34 11.23
 DT = 0.22*OYT, Errorvar.= 0.95 , R² = 0.050
 (0.048) (0.10)
 4.68 9.46
 KB = 0.017*OYT, Errorvar.= 1.00 , R² = 0.00030
 (0.048) (0.13)
 0.36 7.56
 D = 0.16*OYT, Errorvar.= 0.97 , R² = 0.027
 (0.049) (0.10)
 3.39 9.67
 ID = - 0.093*OYT, Errorvar.= 1.01 , R² = 0.0085
 (0.049) (0.099)
 -1.90 10.21
 OA = - 0.28*OYT, Errorvar.= 0.92 , R² = 0.078
 (0.047) (0.086)
 -5.92 10.70



Degrees of Freedom = 1354

Minimum Fit Function Chi-Square = 3991.45 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 4037.63 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2683.63

90 Percent Confidence Interval for NCP = (2496.62 ; 2878.16)

Minimum Fit Function Value = 7.13

Population Discrepancy Function Value (F0) = 4.79

90 Percent Confidence Interval for F0 = (4.46 ; 5.14)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.059

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.057 ; 0.062)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 7.68
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (7.34 ; 8.03)
 ECVI for Saturated Model = 5.30
 ECVI for Independence Model = 81.13
 Chi-Square for Independence Model with 1431 Degrees of Freedom = 45323.94
 Independence AIC = 45431.94
 Model AIC = 4299.63
 Saturated AIC = 2970.00
 Independence CAIC = 45719.75
 Model CAIC = 4997.83
 Saturated CAIC = 10884.64
 Normed Fit Index (NFI) = 0.91
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.94
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.94
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.94
 Relative Fit Index (RFI) = 0.91
 Critical N (CN) = 208.36
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.16
 Standardized RMR = 0.11
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.79
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.77
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

OYT

 ZKB -0.13
 (0.05)
 -2.71
 OYB -0.12
 (0.05)
 -2.48
 OIAKB -0.07
 (0.05)
 -1.51
 DT 0.19
 (0.05)
 4.04
 KB -0.01
 (0.05)
 -0.18
 D 0.18
 (0.05)
 3.68
 ID -0.03
 (0.05)
 -0.64
 OA -0.17
 (0.04)
 -4.27

Reduced Form
OYT

 ZKB -0.13
 (0.05)
 -2.71
 OYB -0.12
 (0.05)
 -2.48
 OIAKB -0.07
 (0.05)
 -1.51
 DT 0.21
 (0.05)
 4.41
 KB 0.02
 (0.05)
 0.43
 D 0.16
 (0.05)
 3.26
 ID -0.07
 (0.05)
 -1.44
 OA -0.25
 (0.04)
 -5.70

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

OYT	

ZKB	-0.13
	(0.05)
	-2.71
OYB	-0.12
	(0.05)
	-2.48
OIAKB	-0.07
	(0.05)
	-1.51
DT	0.21
	(0.05)
	4.41
KB	0.02
	(0.05)
	0.43
D	0.16
	(0.05)
	3.26
ID	-0.07
	(0.05)
	-1.44
OA	-0.25
	(0.04)
	-5.70

Indirect Effects of KSI on ETA

OYT	

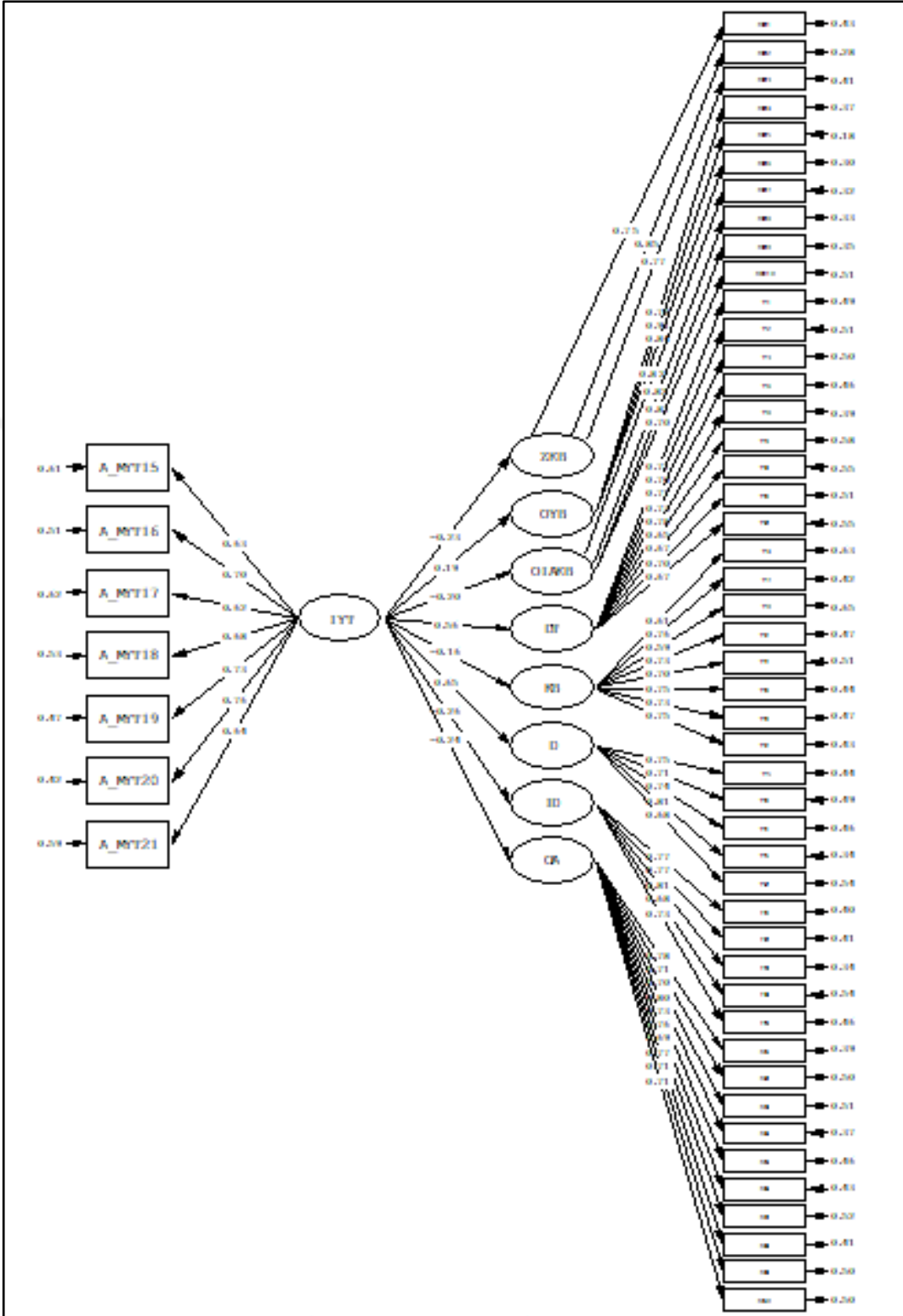
ZKB	--
OYB	--
OIAKB	--
DT	0.02
	(0.02)
	1.24
KB	0.03
	(0.03)
	1.15
D	-0.01
	(0.02)
	-0.65
ID	-0.04
	(0.02)
	-1.82
OA	-0.08
	(0.02)
	-3.42

Total Effects of ETA on ETA

	ZKB	OYB	OIAKB	DT	KB	D

ZKB	--	--	--	--	--	--
OYB	--	--	--	--	--	--
OIAKB	--	--	--	--	--	--
DT	-0.14	0.12	-0.24	--	--	--
	(0.05)	(0.05)	(0.05)			
	-2.81	2.64	-5.03			
KB	0.01	-0.43	0.27	--	--	--
	(0.05)	(0.05)	(0.05)			
	0.19	-8.12	5.56			
D	-0.16	0.37	-0.11	--	--	--
	(0.05)	(0.05)	(0.05)			
	-3.27	7.45	-2.38			
ID	0.22	-0.11	0.34	--	--	--
	(0.05)	(0.05)	(0.05)			
	4.45	-2.46	7.04			
OA	0.30	0.16	0.33	--	--	--
	(0.04)	(0.04)	(0.04)			
	7.03	4.13	8.04			

Ek 4D. İlgisiz Yönetim Tarzı ile İlgili Veriler



Degrees of Freedom = 1369

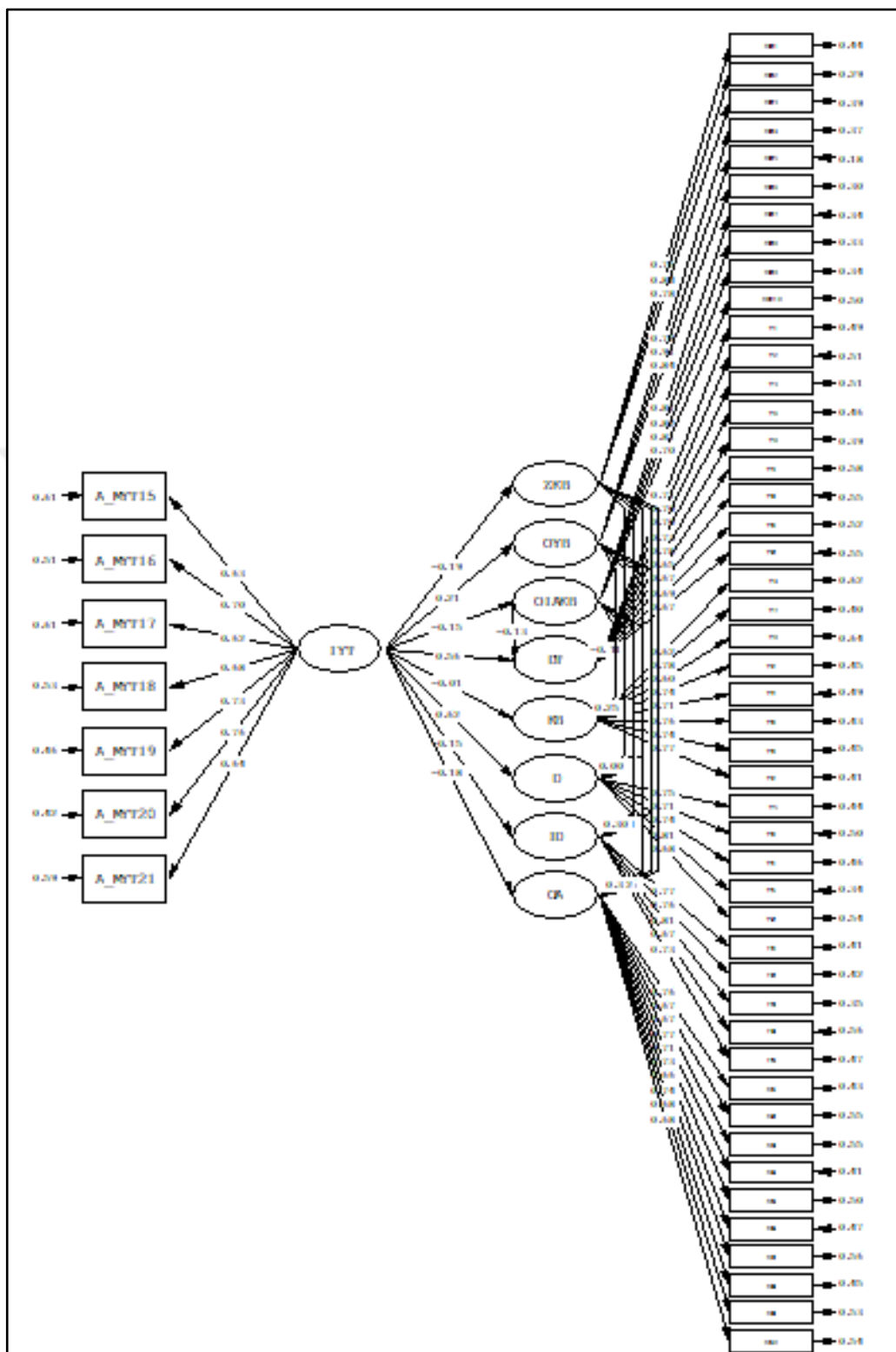
Minimum Fit Function Chi-Square = 4221.49 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 4504.28 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 3135.28
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (2935.63 ; 3342.41)
 Minimum Fit Function Value = 7.54
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 5.60
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (5.24 ; 5.97)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.064
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.062 ; 0.066)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 8.46
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (8.10 ; 8.83)
 ECVI for Saturated Model = 5.30
 ECVI for Independence Model = 87.94
 Chi-Square for Independence Model with 1431 Degrees of Freedom = 49140.85
 Independence AIC = 49248.85
 Model AIC = 4736.28
 Saturated AIC = 2970.00
 Independence CAIC = 49536.65
 Model CAIC = 5354.53
 Saturated CAIC = 10884.64
 Normed Fit Index (NFI) = 0.91
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.94
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.87
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.94
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.94
 Relative Fit Index (RFI) = 0.91
 Critical N (CN) = 199.14
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.18
 Standardized RMR = 0.13
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.77
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.75
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.71

Structural Equations

ZKB = - 0.23*YIT, Errorvar.= 0.92 , R² = 0.053
 (0.049) (0.097)
 -4.67 9.50
 OYB = 0.19*YIT, Errorvar.= 0.93 , R² = 0.036
 (0.047) (0.086)
 4.01 10.71
 OIAKB = - 0.20*YIT, Errorvar.= 0.97 , R² = 0.038
 (0.048) (0.087)
 -4.08 11.19
 DT = 0.55*YIT, Errorvar.= 0.68 , R² = 0.31
 (0.049) (0.075)
 11.23 9.04
 KB = - 0.16*YIT, Errorvar.= 0.98 , R² = 0.027
 (0.048) (0.13)
 -3.40 7.58
 D = 0.65*YIT, Errorvar.= 0.58 , R² = 0.42
 (0.050) (0.065)
 12.97 8.99
 ID = - 0.27*YIT, Errorvar.= 0.95 , R² = 0.069
 (0.049) (0.094)
 -5.45 10.19
 OA = - 0.24*YIT, Errorvar.= 0.93 , R² = 0.059
 (0.047) (0.087)
 -5.21 10.71



Degrees of Freedom = 1354

Minimum Fit Function Chi-Square = 3839.85 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 3918.79 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2564.79
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (2381.19 ; 2755.93)
 Minimum Fit Function Value = 6.86
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 4.58
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (4.25 ; 4.92)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.058
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.056 ; 0.060)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 7.47
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (7.14 ; 7.81)
 ECVI for Saturated Model = 5.30
 ECVI for Independence Model = 87.94
 Chi-Square for Independence Model with 1431 Degrees of Freedom = 49140.85
 Independence AIC = 49248.85
 Model AIC = 4180.79
 Saturated AIC = 2970.00
 Independence CAIC = 49536.65
 Model CAIC = 4878.98
 Saturated CAIC = 10884.64
 Normed Fit Index (NFI) = 0.92
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.94
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.87
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.95
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.95
 Relative Fit Index (RFI) = 0.92
 Critical N (CN) = 216.55
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.14
 Standardized RMR = 0.10
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.79
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.77
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

IYT

 ZKB -0.19
 (0.05)
 -3.87
 OYB 0.20
 (0.05)
 4.34
 OIAKB -0.15
 (0.05)
 -3.11
 DT 0.55
 (0.05)
 10.80
 KB -0.01
 (0.05)
 -0.31
 D 0.62
 (0.05)
 12.16
 ID -0.15
 (0.05)
 -3.16
 OA -0.17
 (0.04)
 -4.14

Reduced Form
IYT

 ZKB -0.19
 (0.05)
 -3.87
 OYB 0.20
 (0.05)
 4.34
 OIAKB -0.15
 (0.05)
 -3.11
 DT 0.55
 (0.05)
 11.19
 KB -0.14
 (0.05)
 -2.90
 D 0.65
 (0.05)
 13.01
 ID -0.24
 (0.05)
 -4.94
 OA -0.22
 (0.04)
 -4.99

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

IYT	

ZKB	-0.19
	(0.05)
	-3.87
OYB	0.20
	(0.05)
	4.34
OIAKB	-0.15
	(0.05)
	-3.11
DT	0.55
	(0.05)
	11.19
KB	-0.14
	(0.05)
	-2.90
D	0.65
	(0.05)
	13.01
ID	-0.24
	(0.05)
	-4.94
OA	-0.22
	(0.04)
	-4.99

Indirect Effects of KSI on ETA

IYT	

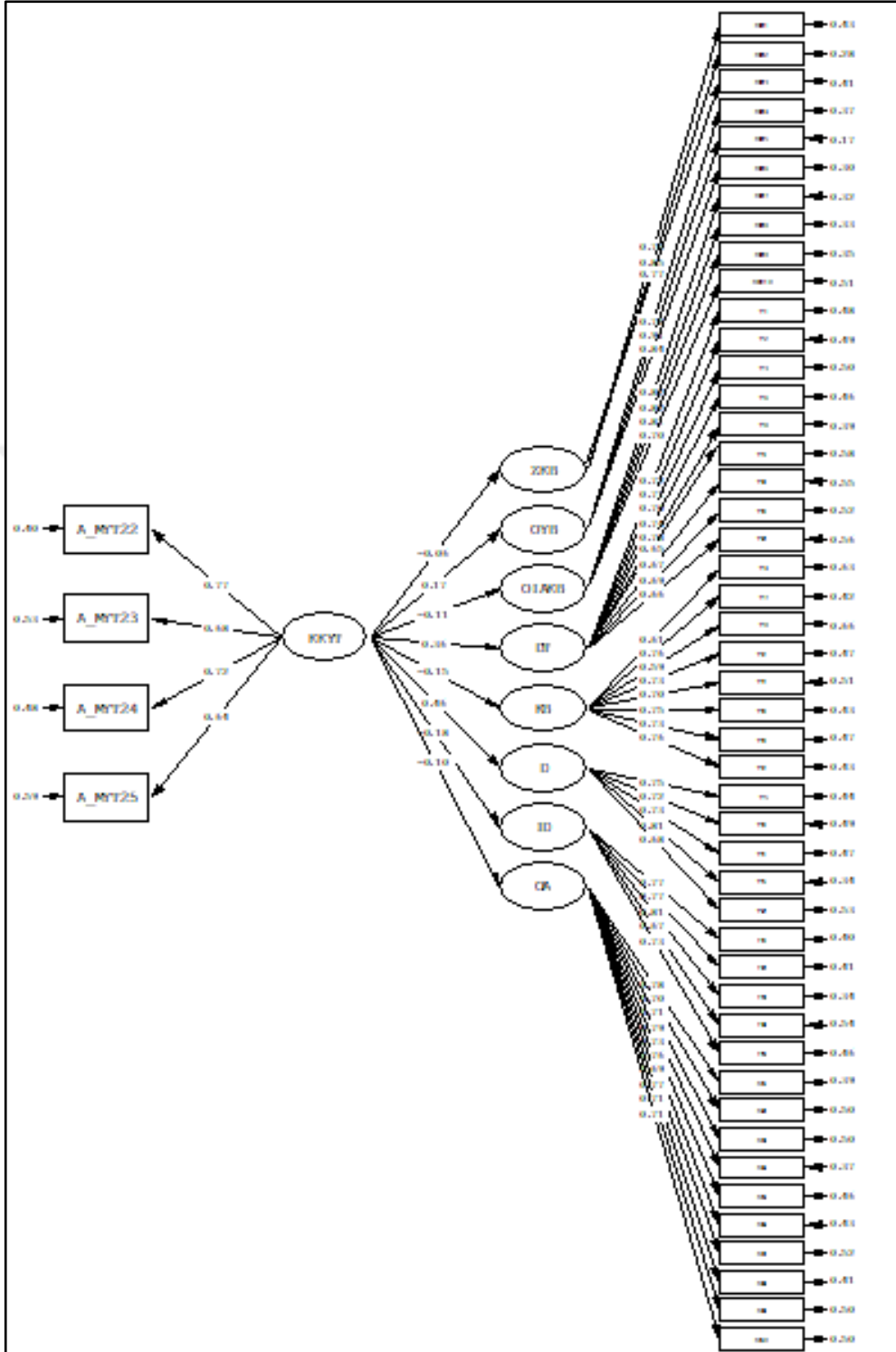
ZKB	--
OYB	--
OIAKB	--
DT	0.00
	(0.02)
	-0.01
KB	-0.13
	(0.03)
	-4.48
D	0.03
	(0.01)
	2.07
ID	-0.09
	(0.02)
	-3.81
OA	-0.05
	(0.03)
	-1.85

Total Effects of ETA on ETA

	ZKB	OYB	OIAKB	DT	KB	D

ZKB	--	--	--	--	--	--
OYB	--	--	--	--	--	--
OIAKB	--	--	--	--	--	--
DT	-0.01	-0.11	-0.13	--	--	--
	(0.04)	(0.04)	(0.04)			
	-0.26	-2.57	-3.16			
KB	0.01	-0.43	0.27	--	--	--
	(0.05)	(0.05)	(0.05)			
	0.23	-8.05	5.49			
D	-0.02	0.13	0.00	--	--	--
	(0.04)	(0.04)	(0.04)			
	-0.52	3.01	0.09			
ID	0.17	-0.04	0.31	--	--	--
	(0.05)	(0.05)	(0.05)			
	3.56	-0.83	6.37			
OA	0.28	0.24	0.30	--	--	--
	(0.04)	(0.04)	(0.04)			
	6.48	5.95	7.25			

Ek 4E. Karşı Koyucu Yönetim Tarzı ile İlgili Veriler



Degrees of Freedom = 1216

Minimum Fit Function Chi-Square = 4079.44 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 4360.97 (P = 0.0)

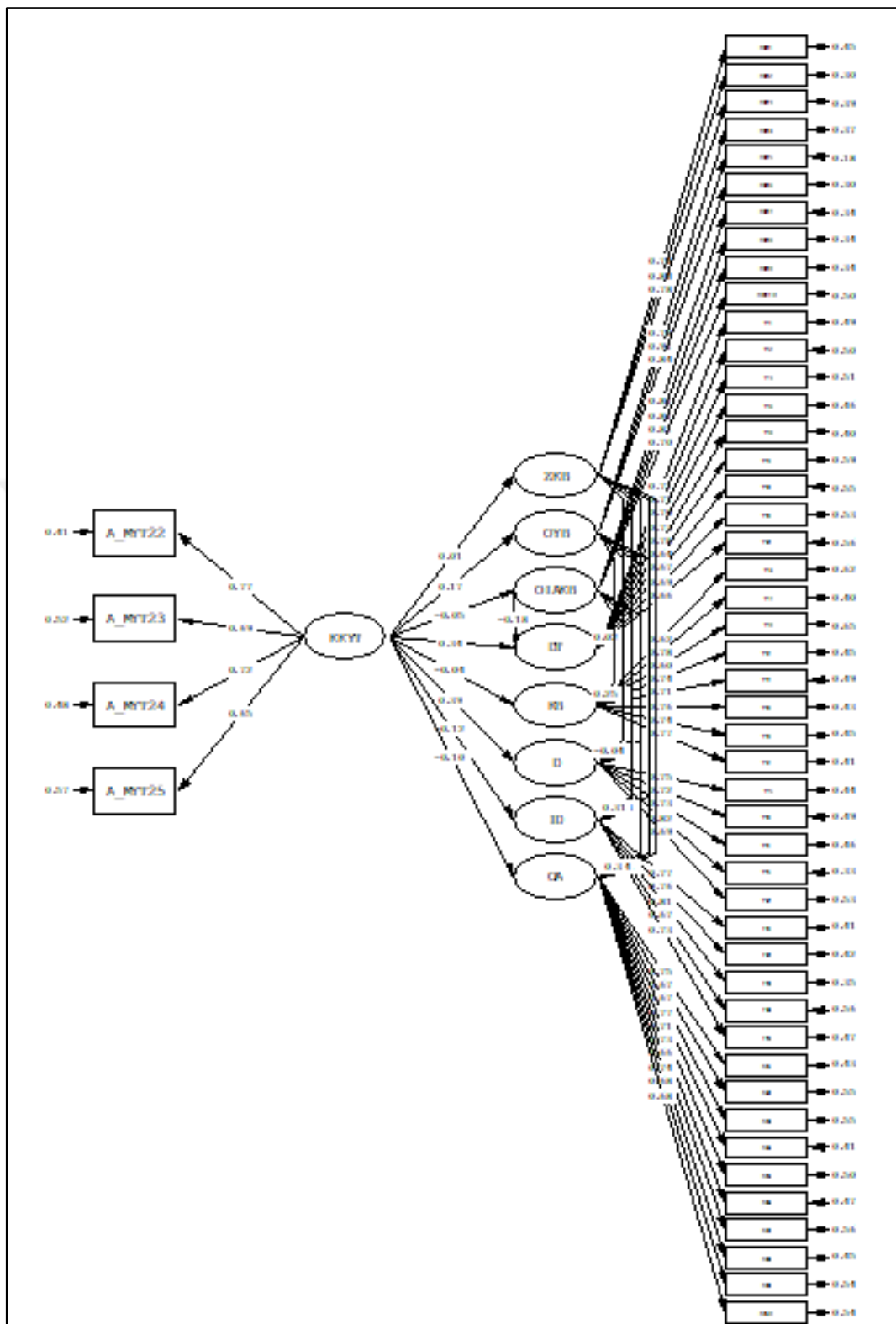
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 3144.97

90 Percent Confidence Interval for NCP = (2947.10 ; 3350.31)

Minimum Fit Function Value = 7.28
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 5.62
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (5.26 ; 5.98)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.068
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.066 ; 0.070)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 8.18
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (7.83 ; 8.55)
 ECVI for Saturated Model = 4.74
 ECVI for Independence Model = 77.13
 Chi-Square for Independence Model with 1275 Degrees of Freedom = 43088.36
 Independence AIC = 43190.36
 Model AIC = 4580.97
 Saturated AIC = 2652.00
 Independence CAIC = 43462.18
 Model CAIC = 5167.24
 Saturated CAIC = 9719.21
 Normed Fit Index (NFI) = 0.91
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.93
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.93
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.93
 Relative Fit Index (RFI) = 0.90
 Critical N (CN) = 184.08
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.21
 Standardized RMR = 0.15
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.77
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.74
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.70

Structural Equations

ZKB = - 0.059*KKYT, Errorvar.= 0.97 , R² = 0.0035
 (0.050) (0.10)
 -1.16 9.55
 OYB = 0.16*KKYT, Errorvar.= 0.93 , R² = 0.028
 (0.048) (0.087)
 3.38 10.70
 OIAKB = - 0.11*KKYT, Errorvar.= 1.00 , R² = 0.011
 (0.050) (0.089)
 -2.13 11.22
 DT = 0.36*KKYT, Errorvar.= 0.87 , R² = 0.13
 (0.050) (0.093)
 7.30 9.31
 KB = - 0.15*KKYT, Errorvar.= 0.98 , R² = 0.022
 (0.050) (0.13)
 -3.00 7.54
 D = 0.46*KKYT, Errorvar.= 0.79 , R² = 0.21
 (0.051) (0.084)
 8.99 9.33
 ID = - 0.18*KKYT, Errorvar.= 0.99 , R² = 0.032
 (0.051) (0.097)
 -3.57 10.21
 OA = - 0.10*KKYT, Errorvar.= 0.98 , R² = 0.011
 (0.048) (0.091)
 -2.12 10.77



Degrees of Freedom = 1201

Minimum Fit Function Chi-Square = 3638.47 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 3702.94 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2501.94

90 Percent Confidence Interval for NCP = (2322.41 ; 2689.00)

Minimum Fit Function Value = 6.50
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 4.47
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (4.15 ; 4.80)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.061
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.059 ; 0.063)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 7.06
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (6.74 ; 7.39)
 ECVI for Saturated Model = 4.74
 ECVI for Independence Model = 77.13
 Chi-Square for Independence Model with 1275 Degrees of Freedom = 43088.36
 Independence AIC = 43190.36
 Model AIC = 3952.94
 Saturated AIC = 2652.00
 Independence CAIC = 43462.18
 Model CAIC = 4619.16
 Saturated CAIC = 9719.21
 Normed Fit Index (NFI) = 0.92
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.94
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.86
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.94
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.94
 Relative Fit Index (RFI) = 0.91
 Critical N (CN) = 203.85
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.16
 Standardized RMR = 0.11
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.79
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.77
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

KKYT

 ZKB 0.01
 (0.05)
 0.14
 OYB 0.16
 (0.05)
 3.34
 OIAKB -0.04
 (0.05)
 -0.90
 DT 0.33
 (0.05)
 6.81
 KB -0.04
 (0.05)
 -0.82
 D 0.39
 (0.05)
 8.01
 ID -0.12
 (0.05)
 -2.45
 OA -0.09
 (0.04)
 -2.20

Reduced Form

KKYT

 ZKB 0.01
 (0.05)
 0.14
 OYB 0.16
 (0.05)
 3.34
 OIAKB -0.04
 (0.05)
 -0.90
 DT 0.34
 (0.05)
 6.95
 KB -0.12
 (0.05)
 -2.32
 D 0.44
 (0.05)
 8.55
 ID -0.14
 (0.05)
 -2.85
 OA -0.07
 (0.04)
 -1.54

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	KKYT
ZKB	0.01 (0.05) 0.14
OYB	0.16 (0.05) 3.34
OIAKB	-0.04 (0.05) -0.90
DT	0.34 (0.05) 6.95
KB	-0.12 (0.05) -2.32
D	0.44 (0.05) 8.55
ID	-0.14 (0.05) -2.85
OA	-0.07 (0.04) -1.54

Indirect Effects of KSI on ETA

	KKYT
ZKB	--
OYB	--
OIAKB	--
DT	0.01 (0.01) 0.72
KB	-0.08 (0.03) -3.11
D	0.04 (0.02) 2.50
ID	-0.03 (0.02) -1.19
OA	0.02 (0.03) 0.79



EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Müslim ALANOĞLU
Öğrenci Numarası	161402205
Enstitü Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ
Tez Başlığı (Türkçe)	Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 239 sayfalık kısmına ilişkin, 25/12/2018 tarihinde Enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin doktora tezi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.

Müslim ALANOĞLU

Öğrencinin Adı-Soyadı

(İmzası)

F.Ü.LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ÖĞRETİM YÖNETMELİĞİ

Madde 41- Lisansüstü tezleri ile birlikte teslim edilmesi gereken belgeler şunlardır:

- a) Lisansüstü tezler, savunma öncesinde **intihal program raporu** ve ilgili makale şartını sağladığına dair belgeleri ile birlikte enstitüye teslim edilir.
- b) İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "% 25'i geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

ÖZGEÇMİŞ

M Ü S L İ M A L A N O Ğ L U

E-Posta : muslimalanoglu@gmail.com

Tel : 0 (506) 253 10 63

Doğum Tarihi : 20.02.1984
Doğum Yeri : Elazığ / Palu
Uyruğu : T.C.
Medeni Hali : Evli
E Ğ İ T İ M :

- 2012-2014 **Fırat Üniversitesi**
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi,
Planlaması ve Ekonomisi (Tezli Yüksek Lisans
Programı).
- Yüksek Lisans Tezi:** Ortaöğretim Kurumlarının Örgütsel
Öğrenme Düzeylerinin Okul Etkililiği ve Örgütsel
Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi.
- 2011 -2015 **Anadolu Üniversitesi**
Kamu Yönetimi (Lisans Programı).
- 2005-2006 **Fırat Üniversitesi**
Fen Bilimleri Enstitüsü (Tezsiz Yüksek LisansProgramı).
- 2000-2005 **Fırat Üniversitesi**
Fen-Edebiyat Fakültesi Fizik Bölümü (Lisans Programı).

SEMİNER VE KURSLAR :

İngilizce KPDS Kursu.

Anı Yayıncılık Yapısal Eşitlik Modellemesi LISREL Semineri.

Yabancı Dil: İngilizce

BİLGİSAYAR PROGRAM BİLGİSİ :

- * Microsoft Office Word – Excel – Powerpoint-Picture Manager (İyi Derecede)
- * Adobe Photoshop CS6 (İyi Derecede)
- *SPSS (İyi Derecede)
- * LISREL (İyi Derecede)