T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (SULTANGAZİ ÖRNEĞİ)

Özkan ÖZKUL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

İSTANBUL, Mayıs 2018

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (SULTANGAZİ ÖRNEĞİ)

Özkan ÖZKUL
(122035010)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

İSTANBUL, Mayıs 2018

T.C.

OKAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (SULTANGAZİ ÖRNEĞİ)

Özkan ÖZKUL

(122035010)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih : 24/05/2018

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

İmza

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

Dr. Öğretim Üyesi Muharrem KÖKLÜ

Dr. Öğretim Üyesi Erkan TABANCALI

İSTANBUL, Mayıs 2018

ÖNSÖZ

Toplumların gelişmesindeki temel dinamiklerden biride de eğitimdir. Eğitim toplum içindeki bireylerin yetiştirilmesindeki görevi üstlenmesi nedeniyle toplumun değişim ve dönüşüm hareketleri içindeki önemini her zaman koruyabilmiştir. Eğitimin toplumsal fayda üretebilmesi de eğitim sisteminin nitelikli ve başarılı bir yönetim mekanizması içinde işlemesine bağlıdır. Eğitim yönetiminin nitelikli ve başarılı bir işleyiş ortaya koyabilmesinin önemli gereklerinden biri de okul yöneticilerinin ortaya koyduğu yönetimsel davranışlardır. Okul yöneticilerinin yönetimsel davranışları okullardaki örgütsel işleyişin önemli ayaklarından biridir. Bu bağlamda eğitim amaçlarının gerçekleşmesinde önemli bir yeri olan güç kaynaklarının türü, kullanış biçimi ve etkileri önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tez okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını çeşitli yönleriyle ortaya koymanın yanında eğitim sistemimizin önemli bir parçası olan öğretmenlerin iş doyumu üzerindeki etkilerine de ışık tutmayı amaç edinmektedir.

Eğitim sistemimizin önemli bir parçası olan öğretmenlerin iş memnuniyetleri ve iş doyum düzeyleri eğitimsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve arzu edilen nitelikli insan tipinin yetiştirilmesinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmanın sonuçlarının eğitimimize farklı bakış açıları getirmesi ve bu sayede eğitime katkı sunması arzu edilmektedir:

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlayan bu çalışmamda süreç boyunca bilgisi, birikimi, hoşgörüsü ve tecrübesiyle bana destek olan değerli hocam Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ'ye ve sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs, 2018 Özkan ÖZKUL

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ…….....iii

İÇİNDEKİLER …….....iv

ÖZET…….....ix

ABSTRACT …….....xi

SEMBOL LİSTESİ…….....xiii

KISALTMALAR…….....xiv

ŞEKİL LİSTESİ…….....xv

TABLO LİSTESİ…….....xvi

BÖLÜM 1 GİRİŞ…….....1

1.1. Problem.……9

1.2. Amaç……10

1.3. Önem.……...11

1.4. Varsayımlar.……11

1.5. Sınırlılıklar.……...11

1.6. Tanımlar.……...12

BÖLÜM 2 KURAMSAL ÇERÇEVE…….....14

2.1. Yönetim..……..14

2.1.1. Eğitim Yönetimi…….……15

2.1.1.1. Okul Yönetimi ve Okul Yöneticisi…….……..16

2.2. Güç Kavramı ve Özellikleri...……...17

2.2.1. Güç Kaynakları..…….....22

2.2.1.1. Makam Güçleri……..……...22

Yasal Güç……..23

Ödüllendirme Gücü……...23

Zorlayıcı Güç…….24

2.2.1.2. Kişilik Güçleri…….....25

Uzmanlık Gücü……....25

Karizma Gücü……....26

2.2.2. Güç Kullanımına Dair Önemli Noktalar……....29

2.2.3. Güç Unsurunun Bazı Kavramlarla İlişkisi……31

2.2.3.1. Güç ve Etkileme İlişkisi…….....31

2.2.3.2. Güç ve Yetki (Otorite) İlişkisi…….…..33

2.2.3.3. Güç ve Kuvvet İlişkisi……...35

2.2.3.4. Güç ve İş Doyumu İlişkisi…….35

2.3. Güdülenme……...36

2.3.1. Güdülenme Kavramı İle İlgili Özellikler……...38

2.3.2. Güdülenme Kuramları……....39

2.3.2.1. İçerik Kuramları…….39

2.3.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı…….40

2.3.2.1.2. David McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı……...43

2.3.2.1.3. Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramı……....44

2.3.2.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı…….46

2.3.2.2. Süreç Kuramları…….47

2.3.2.2.1. Victor Vroom'un Bekleyiş Kuramı……...47

2.3.2.2.2. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı…….49

2.3.2.2.3. Edvin Lock'un Amaç Saptama Kuramı…….50

2.3.3. Güdülenme ve Okul Yöneticileri……....51

2.3.4. Güdülenme ve İş Doyumu Arasındaki İlişki……..53

2.4. İş Doyumu……....54

2.4.1. İş Doyumunun Özellikleri……..55

2.4.2. İş Doyumunun Önemi……57

2.4.3. İş Doyumu ve Öğretmenler……....59

2.4.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler…….61

2.4.4.1. Bireysel Faktörler……..62

Yaş……62

Cinsiyet……62

Eğitim durumu……..63

Hizmet Süresi……63

Statü……63

Kişilik Yapısı……63

2.4.4.2. Örgütsel Faktörler……..64

Ücret……64

Örgütün Yükselme Olanakları……...65

Ödüllendirme Sistemi……..66

Yönetim Tarzı……..67

İşin Niteliği……68

İş Ortamı ve Fiziksel Çalışma Koşulları……68

Kişinin İçinde Bulunduğu Grup ve İş Arkadaşları……69

Denetim……..70

Sosyal Görünüm.....71

İş Güvenliği.....71

2.4.5. İş Doyumunun Davranışsal Sonuçları.....71

2.4.6. İş Doyumunun Verimlilik ve Performansla İlişkisi.....74

BÖLÜM 3 YÖNTEM.....78

3.1. Araştırmanın Modeli.....78

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....78

3.3. Verilerin Toplanması.....81

3.4. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlenmesi.....84

BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUMLAR …….....85

4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....85

4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....90

4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....99

4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....103

4.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....108

BÖLÜM 5 SONUÇLAR VE ÖNERİLER…….....112

5.1. Sonuçlar.....112

5.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....114

5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler.....114

KAYNAKLAR.....116

EKLER 129

Ek 1: Tablolar.....129

Ek 2: Veri Toplama Aracı.....133

Ek 3: Veri Uygulama İzin Yazısı.....137

Ek 4: Veri Uygulama İzni.....138

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (SULTANGAZİ ÖRNEĞİ)

Özkul, Özkan

Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Danışman: Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli

Mayıs, 2018, 138 sayfa.

Eğitim örgütlerini oluşturan yapılar içinde önemli yere sahip olan öğretmenlerin davranışları ve tutumları günümüzde de farklı nitelikteki araştırmaların konusu olmaya devam etmektedir. Bu araştırma okul yöneticilerinin kullandıklarının güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Sultangazi ilçesindeki MEB'e bağlı devlet ortaokullarında görev yapan 1100 kadrolu öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem sayısı olarak 215 kişi alınmıştır. Araştırma için Sultangazi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Araştırmada veri toplamak için 2 ölçekten yararlanılmıştır. Bunlardan birisi Koşar tarafından geliştirilen ve 33 maddeden oluşan Güç Tipi Ölçeği adlı ölçek, diğeri de Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş olan ve Taşdan tarafından okul ve öğretmenler için uyarlanan 14 madden oluşan İş Doyum Ölçeğidir. İlk ölçekte ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan Kişisel Bilgiler Bölümü yer almıştır. Araştırmada verilerin çözümlenmesi için istatistik paket programı kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada Frekans Analizi, Bağımsız t Testi, Anova (Post-Hoc: LSD), Cronbach's Alpha, Pearson Korelasyon testleri de kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin güç kaynaklarından en çok ödül gücünü en az da zorlayıcı gücü kullandıkları belirlenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiye bakıldığında, ödül gücü ve kişilik güçleri ile iş doyumu arasında pozitif doğrusal anlamlı ve güçlü bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre ödül gücü ve kişilik güçleri faktörü ortalaması arttıkça iş doyumunda arttığı gözlemlenmiştir. Araştırmada iş doyumu ile yasal güç arasında da pozitif doğrusal anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir ancak bu ilişki ödül gücü ve kişilik gücü faktörleri kadar güçlü bir ilişki değildir. Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuca göre iş doyumu ile zorlayıcı güç arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Güç, iş doyumu

ABSTRACT

THE RESEARCH OF THE RELATIONSHIP BETWEEN POWER SOURCES AND TEACHERS 'BUSINESS SATISFACTION LEVELS OF SCHOOL ADMINISTRATORS (SAMPLE OF SULTANGAZİ)

Özkul, Özkan

Master Thesis, Okan University, Institute Of Social Sciences, Educational Management and Supervision Program

Advisor: Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli

May, 2018, 138 Pages.

Behaviors and attitudes of teachers who have important positions in the structures that constitute educational organizations continue to be the subject of researchers of different qualities. This research was conducted to determine the effects of school administrators' power sources on teachers' job satisfaction level.

The scope of the research is composed of 1100 permanent teachers working in state secondary schools affiliated to the Ministry of National Education in the province of Sultangazi in Istanbul in the academic year of 2015-2016. The permissions were obtained from the Sultangazi District National Education Directorate fort he research. The number of samples was 215. Two scales were used to collect data in the study. One of them is a scale called Power Type Scale which is developed by Koşar and consists of 33 items and the other is a Job Satisfaction Scale which is developed by Hackman and Oldham and consists of 14 materials adapted by Taşdan for schools and teachers. The first scale also included the Personal Information section which aims to determine the demographic characteristics of the teachers participating in the survey.

A statistical program was used to analyze the data in the study. In addition, Frequency Analysis, Independent t-Test, ANOVA (Post-Hoc: LSD), Cronbach's Alpha and Pearson Correlation tests were also used in the research.

As a result of the study, according to the perception of the teachers, it was determined that school administrators use the most reward power from power sources and the least coercive power. İn the study it has been determined that school directors use the reward power most from their power sources, then they use their personality power, and then their legal power, lastly they use compelling power least. When the relationship between the power sources used by the school administrators and the job satisfaction of the teachers was examined in the research, a positive linear and strong relation between reward power and personality power and job satisfaction was determined. There is also a positive linear relationship between job satisfaction and legal power in the survey, but this relationship is not as strong as reward power and personal power factors. According to another result obtained from the research, no statistically significant relationship between job satisfaction and compulsive power was determined.
Keywords: Power, Job Satisfaction

SEMBOL LİSTESİ

n : Denek sayısı

f : Frekans

$\bar{X}$ **:** Aritmetik ortalama

S : Standart Sapma

% : Yüzde

KISALTMALAR

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Örgütsel Bağlamda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi…….....41

Şekil 2: Herzberg'in Çift Etmen Kuramı.....44

Şekil 3: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile ERG Kuramının Karşılaştırılması.....47

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....79

Tablo 2. Normallik Sınaması.....82

Tablo 3. Güç Tipi Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlilik Tablosu.....82

Tablo 4. İş Doyumu Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlilik Tablosu.....83

Tablo 5. Güç Tipi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....85

Tablo 6. Güç Tipi Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....90

Tablo 7. Güç Tipi Ölçeği Faktörlerinin Yaşa Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Değerleri 92

Tablo 7.1. Güç Tipi Ölçeği Faktörlerinin Yaşa Göre LSD Testi 93

Tablo 8. Güç Tipi Ölçeği Faktörlerinin Mezun Olunan Okula Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Değerleri.....95

Tablo 9. Güç Tipi Ölçeği Faktörlerinin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Değerleri 96

Tablo 9.1. Güç Tipi Ölçeği Faktörlerinin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre LSD Testi.....98

Tablo 10. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....100

Tablo 11. İş Doyumu Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....103

Tablo 12. İş Doyumu Ölçeği Faktörlerinin Yaşa Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Değerleri.....104

Tablo 13. İş Doyumu Ölçeği Faktörlerinin Mezun Olunan Okulu Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Değerleri.....105

Tablo 14. İş Doyumu Ölçeği Faktörlerinin Hizmet Süresine Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Değerleri.....107

Tablo 15. Korelasyon Analizi.....108

BÖLÜM 1 GİRİŞ

Eğitim ile ilgili çalışmalarda eğitimin çok farklı tanımlarını bulmak mümkündür. Balcı (2010, s.47) eğitimin farklı tanımlarını şu şekilde yapmıştır:

1. Kültürün genç kuşaklara aktarılması süreci.

2. Bireye kendi yaşantıları yoluyla istenilen davranışları kazandırma süreci.

3. Bireyi toplum içinde ileride sahip olabileceği rollere hazırlama süreci.

4. Bireyin bilişsel, duygusal, psikomotor, sosyal ve estetik alanda geliştirilmesi süreci.

Aydın (2010, s.179)'a göre eğitim, bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir.

Eğitim evrensel boyutta her bireyin sahip olduğu temel insan haklarından biridir. Eğitim bireyin yetenek ve potansiyeli çerçevesinde bir kimlik ve karakter kazanmasına; bireyin duygusal, sosyal, bedensel ve zihinsel alanlarda bir bütün olarak gelişmesine katkı sağlamalıdır. Bununla beraber eğitim ortaya çıkardığı insan tipiyle toplumların gelişmesinde ve ilerlemesinde önemli bir görev de üstlenebilir.

Başaran ve Çınkır (2011, s.17) eğitimin işlevlerini şu şekilde anlatmaktadır: İnsan, bir takım gizil güçlerle dünyaya gelir, bu gizil güçlerini yeterliliklere dönüştürerek kültürlenir, bu yeterlilikleriyle kültürel değerler üreten bir konuma gelir. İnsanın insan olabilmesi ve yaşamını devam ettirebilmesi için doyurulması gereken bir dizi eğitim ihtiyacı vardır. Toplumsal eğitim kurumunun görevi, öteki toplumsal kurumlarla birlikte ulusun devamlılığını sağlamaktır. Bu görevde eğitim kurumuna düşen, toplumun üyelerinin toplumsallaşmasını ve kültürlenmesini sağlamak; onları toplumsal değişim ve yeniliklere hazırlamak; toplumsal ilişkileri geliştirmek ve toplumun her üyesini üretim yeterlilikleriyle donatmaktır.

Eğitim sistemi toplumun varlığını sürdürebilmesinde etkin rol üstlenen sosyal bir sistemdir (Gümüşeli, 1994, s.15). Toplumsal düzenin biçimlendirilmesinde ya da en geniş anlamıyla toplumsal yapının belirlenmesinde eğitim ve öğretim önemli bir araçtır (Ergün, 2005, s.24). Eğitim, toplumların kalkınmasında ve sosyal değişmesinde belirleyici bir rol oynar (Yılman, 2006, s.7). Toplumların eğitim düzeyleri ile gelişmişlik düzeyleri arasında tarihten günümüze kadar bir ilişki olduğuna dair birçok kanıt vardır (Ataünal, 2000, s.50). Bilginin hızla arttığı 2000'li yıllarda insanın hayatta kalmasını sağlayan temel ihtiyaçları arasında hava, su ve ekmek ne kadar gerekliyse ülkelerin ayakta kalmasında da eğitim aynı derecede önem taşımaktadır. Ülkeler eğitime verdikleri önemle ve bunun sonucunda aldıkları ödüllerle gündemde kalmayı başarmaktadırlar (Özan, 2013, s.2).

Ülkelerin eğitime verdikleri değer ile ülkelerin gelişmişlik düzeyleri arasında pozitif bir ilişki görmek mümkündür. İngiltere, Kanada, Çin, İsviçre, Almanya, Finlandiya, Güney Kore, Singapur ve Japonya gibi ekonomik, bilimsel ve teknolojik bakımdan gelişmiş ülkelerin eğitim düzeyleri de yüksek seviyelerdedir. Uluslararası eğitim araştırmalarında ve uluslararası eğitim ölçme-değerlendirme sınavlarındaki başarı durumlarına bakıldığında yukarıda adı geçen ülkelerin başarı sıralamalarında önlerde olduğunu görmek mümkündür. Bu anlamda ülkemizin de yakın ve uzak hedeflerine ulaşabilmesi için eğitim örgütlerine büyük görevler düştüğü söylenebilir.

Güç unsuru, insanların birbiriyle ilişki içinde olduğu her yerde vardır. İnsanlığın var oluşundan beri insanlar arasındaki güç mücadeleleri sosyal anlamda kendini göstermiştir. Dolayısıyla insanlar sürekli olarak güce sahip olmak için bir çaba içine girmişlerdir. Yönetim açısından güce bakıldığında işletmelerde çalışanların yönlendirilmesi, işlerin zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi açısından gücün gerekli olduğu söylenebilir (Karaman, 1999, s.11).

Bir örgütün işleyişinin vazgeçilmez bir gerçeği olan güç, başkalarını etkileyebilme yeteneği ve kapasitesi şeklinde tanımlanabilir. Örgüt içinde başkalarını etkileyerek onları istenilen yönde davranışa sevk etmek, örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşmak ve örgüt içinde etkili olabilmek için gücün çeşitli biçimleri kullanılır. Bundan dolayı yönetim bir güç kullanma olayıdır. (Saruhan ve Yıldız, 2009, s.251; Callahan vd. ,1986, s.184; Nahavandi ve Malekzadeh, 1999, s.384; Özkalp ve Kırel, 201, s.545; Şimşek, 1995, s.178; Robbins and Judge, 2017, s.420).

Yöneticiler örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için örgüt dinamiklerini harekete geçirmek durumundadır. Bunun için örgüt üyelerinin yönlendirilmeleri ve işe yönelik güdülenmelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu süreçte yöneticilerin çeşitli güç kaynaklarını kullanması ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için örgüt üyelerini harekete geçirecek zenginliğe, birikime ve donanıma sahip olması gerekir (Aslanargun, 2013, s.175). Yöneticiler işgörenler üzerinde yönetsel bir güç oluşturmaya çalışırlar. Örgütlerdeki yönetsel egemenlik ise yönetsel güç ile sağlanır (Çelik, 2003, s.64).

Güç unsuru, örgütsel kontrolün görülemeyen, fakat örgüt üyeleri tarafından algılanarak, üyeleri etkileyen; bir olayı uygulamaya koyma, bu uygulamayı kaldırabilme ve kabul ettirme yeteneğidir. Güç örgüt içindeki insanların eylemlerindeki tutarsızlığı ve değişkenliği azaltan bir araçtır (Çelik, 2003, s.69). Güç, gücü kullanması gereken kişiler tarafından olumlu bir biçimde kullanılırsa yararlıdır ve iyidir (Geybullayev, 2002, s.106).

Okul yönetiminde, öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının idaresinde, belli hedeflere ulaşma yönündeki kararlığın gösterilmesinde güç unsurunun önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Güç olmadan etkili ve amaca yönelik bir okul yönetiminin gerçeklemesi zorlaşabilir. Okul yöneticileri etkili bir yönetim süreci ortaya koymak için güce ihtiyaç duyabilirler.

Güç kaynakları, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar (Koçel, 2011, s.553). Örgütsel güç kaynakları beş alt başlık altında incelenmektedir. Bunlar; yöneticinin bilgi ve uzmanlığından kaynaklanan uzmanlık gücü, yöneticinin kendi kişisel özelliklerine dayanan karizmatik güç, yöneticinin çalışanlarını ödüllendirebilmesini ifade eden ödüllendirme gücü, yöneticinin çalışanlarını belirli davranışları yapmaya zorlamasına kaynaklık eden zorlayıcı güç, yasalar tarafından yöneticiye makamı gereği verilen yasal güçtür (Zafer, 2008, s.5).

Güç kaynakları, liderler tarafından iyi anlaşılmalıdır. Bununla beraber bu güç kaynakları uygun yerlerde ve zamanlarda doğru biçimlerde kullanılmalıdır. Bir liderin etkin bir liderlik ortaya koyması, doğru güç kaynaklarına sahip olması ve bunları doğru kullanmasına bağlıdır (Barutçugil, 2004, s.306). Yönetici sahip olduğu güç kaynaklarını bilmek, bu güç kaynaklarını iş görenlerin psikolojik ve biyolojik durumunu göz önünde bulundurarak kullanmak ve işgörenlerin işlerinden en yüksek düzeyde doyum almalarını

sağlamak durumundadır (Karaman, 1999, s.12). Barutçugil (2004, s.300)'e göre gücün yöneticiler tarafından kazanılması ve etkili bir şekilde kullanılması organizasyonun başarısı, ilişkilerin yönetilmesi ve kişisel beklentilerin karşılanması açısından zorunluluk taşımaktadır.

Çalışanların iş doyumları ile yönetici davranışları arasında yakın bir ilişki vardır. Liderin örgütü yönetme biçimi ve yönetirken çalışanlar üzerinde kullandığı gücün tarzı, çalışanların iş doyumu üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Hoy ve Miskel, 2010; akt. Yılmaz ve Altınkurt, 2012, s.388).

Bayrak (2001, s.38) gücün, insan davranışlarının, insanlar arası ilişki ve iletişiminin özellikle de yöneten ve yönetilen boyutunun tüm boyutlarında üzerinde durulması gereken bir etkin faktör olduğunun kabul edilmesi gerektiğini belirterek gücün liderlik, motivasyon, iş doyumu, kültür, kişilik çatışma ve stres konularının merkezi noktalarından biri olduğuna vurgu yapmıştır.

Bir örgütteki güç ilişkilerini ve güç dinamiklerini anlamak o örgütün kültürünü, otoriter veya katılımcı liderlik yaklaşımını, vizyonunu ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin doğasını kavrayabilmek anlamına gelir. Böylelikle örgütlerin informal yapısı konusunda daha fazla bilgiye ulaşmak ve örgütlerde performans, iş doyumu, örgütsel bağlılık gibi hem işveren hem de çalışan tarafından istenen hedeflere ulaşmak mümkün olabilir (Çalışkur, 2016, s.44).

Örgütün en temel kaynağı olan insan faktörünün etkili kullanılmasının, örgütün başarı ve başarısızlığı üzerinde etkili olan faktörlerden birisi olduğu, güncel yönetim anlayışları tarafından kabul gören bir noktadır. Bu yüzden, çalışanların işe karşı tutumları ve işten aldıkları doyum düzeyi araştırmalara konu olmuştur (Taşdan ve Tiryaki, 2008, s.56).

Öğretmen ve öğretmenlik mesleği her toplum için önemli bir yere sahiptir. Çocuğun toplumsallaştırılmasında, toplumun kültür ve değerlerinin genç kuşaklara aktarılmasında, bireylerin ve toplumun güçlendirilmesinde, var olan mevcut siyasi düzenin ve demokratik ilkelerin korunmasında ve geliştirmesinde ve ülkenin ekonomik anlamda kalkınmasında öğretmenler önemli bir role sahiptir (Eskicumalı, 2002, s.20). Bir devletin gelişmesinde, ilerlemesinde ve çağdaş ülkelere yarışır bir düzeye çıkmasında; öğretmen ve eğitimciler önemli bir rol oynamaktadır (Arayıcı, 2014, s.236).

Okulun en önemli ögelerinden olan öğretmenler, öğrenme öğretme sürecinin ve sınıf içi etkinliklerin sorumlusu, yöneticisi ve lideridir. Sınıflarda, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin başarıya kavuşması çok büyük oranda öğretmene bağlıdır. Bu nedenle öğretmen okul başarısının da en önemli mimarı olarak kabul edilebilir (Kayıkçı, 2008, s.197).

Öğretmen için çalışma, emek ve zihin gücünü harcaması ve karşılığında kazanç elde etmesinin ötesinde anlamı olan bir kavramdır. Öğretmen çalışma ve emeğiyle toplum içinde bir statü ve rol kazanır. Bu çalışma ona toplumsal nitelikler ve sorumluklar yükler, onu topluma bağlayarak toplumla bütünleştirir. Çalışma ile öğretmen, enerjisini ve emeğini diğer insanlara yararlı olacak şekilde kullanmaktadır. Topluma yararlı olma duygusu öğretmene haz verir (Vural, 2004, s.29).

Okulun kurumsal içeriğinin bir unsuru olan öğretmenler işinden doyum sağlarsa, hem formal hem de informal liderlik ve işbirliği sürecine etkin olarak katılırlar. Böylece disiplin, okul geliştirme programları, planlama ve personel seçimi gibi önemli yönetimsel ve eğitsel kararların katılımcısı durumuna gelebilirler (Balay, 2000, s.124). Okumuş (2011, s.44)'a göre eğitim sektörünün en önemli işgöreni olan ve temel uğraş alanı insan olan öğretmenlerin iş doyumunu sağlamak çok önemlidir. Çünkü gelecek nesilleri yetiştirecek ve onlara şekil verecek olanlar öğretmenlerdir.

Devletin vatandaşlarına verdiği kamusal hizmetlerinden biri de eğitimdir. Eğitim sisteminin önemli ayaklarından birini de öğretmenler oluşturur. Öğretmenler öğrenci ve okul başarısının arttırılmasında olduğu kadar eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesinde de önemli bir rol oynayabilmektedirler. Bu anlamda öğretmenlerin verimlilik ve etkililiklerinin artması için iş doyum düzeylerinin yüksek olması önem arz edebilmektedir.

Bir örgüt, ürünün ya da ürünlerinin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, bununla beraber işgörenlerin işten doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür (Başaran, 2000, s.215). Bir yönetici herhangi bir şekilde öğretmenlerin iş doyum düzeylerini arttırmaya yardımcı olursa, bu okul için yeni bir değer ve doğası gereği daha büyük bir yarar meydana getirir (Paisey, 1992, s.149).

İş, insanın varlığını sürdürebilmesi, toplumda saygın bir yer edinebilmesi ve daha iyi yaşam koşullarına sahip olabilmesi için ona gerekli olan imkânları sağlayan önemli bir etkinlik olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber iş kişinin yeteneklerini ortaya koyarak ürettiklerinden doyum sağlamasına da yol açmaktadır (Şahin, 2013, s.144). İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır. İşgörenin işinden sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İnsan kendisi için önemli olan bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak geneller. İşgörenin, aile yaşamındaki duygularını işine, işindeki duygularını da aile yaşamına yansıtarak geneller (Başaran, 2000, s.221).

İnsanların hayatları genel olarak iş hayatı, sosyal hayat, aile hayatı ve eğitim hayatı gibi çeşitli alanlara ayrılabilir. Bu alanlar hayatın bütünlüğü içinde birbirleriyle ilişki halindedir. Bir alandaki üzüntü ya da sevinç diğer alanı etkileyebilir. İş hayatında duyulan kaygı, üzüntü, işten hoşnutsuzluk, memnuniyetsizlik gibi duygular kişinin aile hayatına veya sosyal hayatına olumsuz yönde etki edebilir. Tersi durumda da işinden memnuniyet duyan ve doyum sağlayan birinin hayatının diğer alanlarında bu olumlu etkiyi görmesi mümkün olabilir. Dolayısıyla iş doyumu kişinin hayat bütünlüğü içinde önemli bir yeri kapsar.

Her alanda yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüzde, örgütlerin bu rekabet ortamında ayakta kalıp diğer rakipleriyle rekabet içine girmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. Örgütün en önemli kaynağı olan çalışanların, ortaya koyduğu performans ve verim işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların işlerinde yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeteri kadar doyum sağlamalarına bağlıdır (Aşık, 2010, s.31). İşgörenin iş doyumunun sağlanması, günümüzde örgütlerinin ürün üretmek gibi temel amaçları arasında görülmektedir. Günümüzde şirketlerin varlıklarını sürdürebilmesi için teknoloji kullanımı yanında insan faktörüne de önem vermeleri gerekmektedir. İş görenin yaptığı işi iyi yapabilmesi için yaptığı işten zevk alması önem arz etmektedir (Türk, 2007, s.67).

Eğitim hizmetini üreten temel bir sistem olarak okulun etkili çalışabilmesi için okul yönetiminin gerçekleştirmesi gereken hedeflerden biri de eğitim işgörenlerinin işten doyumunu sağlamak olmalıdır (Başaran, 1996, s.14).

Okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanma şekli ve derecesi ile bu güç kaynaklarının niteliği öğretmenlerin iş doyumları üzerinde etkili olabilmektedir. Bundan dolayı okul yöneticileri sahip oldukları güç kaynaklarını kullanırken öğretmenlerin iş doyum düzeylerini birinci öncelik olarak ortaya koyabilmeli ve örgütsel hedeflere ulaşma noktasında güç ve iş doyumu ilişkisini göz ardı etmemelidir.

Okullarda öğretmenlerin işlerinden doyum sağlayarak eğitim-öğretim hizmetlerini devam ettirebilmeleri önemlidir. Bu bağlamda kamusal bir hizmet sunan öğretmenlerin iş doyumunun sağlanması da okul yöneticilerinin karşısına bir gereklilik olarak çıkabilmektedir.

Balcı (2010, s.100) iş doyumunun farklı tanımlarını şekilde yapmaktadır:

1. Bireyin işini değerlendirmesi sonucu ulaştığı tutumdur.

2. Çalışanın işinde ve iş ortamında yaşadığı bir duygudur.

3. Çalışanın işinin değişik boyutlarına (işin bizzat kendisi, birlikte çalışanlar, işte yükselme olanağı, denetim sistemi vb.) ilişkin gereksinme, beklenti ya da isteklerinin işte karşılanıp karşılanmamasına ilişkin algısının onda yarattığı bir duygudur.

French (2007, s.93) iş doyumunu, insanın, işin bazı yönlerine (örneğin ücret, yönetim, işin yararları) ya da işin kendisine yönelik duygusal bir tepkisi olarak tanımlamıştır. Davis (1967, s.96)'e göre iş doyumu, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. Tutar (2014, s.4) iş doyumunu, çalışanların iş ve işin sağladığı maddi ve manevi olanaklara yönelik doyum düzeyi şeklinde tanımlamıştır.

İş doyumu, bireylerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz olarak hissetmelerinin derecesidir. İş doyumu, kişinin görevleri yanı sıra işin sosyal ve fiziksel şartlarına duygusal bir tepkisi ya da tutumudur (Schermerhorn vd., 2000, s.118). İş doyumu bireylerin, işleriyle ilgili duygu, düşünce inanç ve değerlendirmelerini içeren bir kavramdır (Paşa ve Kaymaz, 2013, s.45).

İş doyumu bireylerin işlerine karşı sahip oldukları olumlu duyguların genel miktarı olarak tanımlanabilir. Bir kişi yüksek iş doyumuna sahiptir dediğimiz zaman o kişinin genellikle işinden hoşlandığını, işine değer verdiğini ve işine karşı olumlu hissettiğini

demek istiyoruz (Arnold ve Feldman, 1986, s.86). İş doyumu genellikle işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan ve iş hakkındaki olumlu bir duyguyu açıklayan bir tutumdur. İş doyumu yüksek bir kişi, işi hakkında olumlu duygulara sahipken, iş doyumu düşük bir kişi ise, işi hakkında olumsuz duygulara sahiptir (Robbins and Judge, 2017, s.76). Çalışma hayatının ve yönetim alanının önemli konularından biri olan iş doyumu Şahin (2013, s.145)'e göre bireyin çeşitli tutumlarının bir sonucu olarak oluşmaktadır.

İş doyumunu, örgüt çalışanlarının işlerine yönelik olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz genel duygu durumu şeklinde de tanımlamak mümkündür. İş doyumu aynı zamanda algısal bir durumu da ortaya koymaktadır. Çünkü aynı örgütün çalışanları benzer koşullar altında farklı iş doyum düzeylerine sahip olabilirler.

Vural (2004, s. 32) öğretmenler için iş doyumunu öğretmenin öğrencilerine ve okuluna karşı tutumu ya da öğretmenlerin işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak ifade etmiştir. Öğretmenlerin işlerinde ortaya koydukları çaba, okulun başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.

Öğretmelerin çaba ve gayretlerinin süreç içinde devamlılık göstermesi ve karşılık bulması, işlerinden doyum sağlamayla doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla okul içinde yapılan düzenlemeler, öğretmenlerin iş doyumuna olduğu kadar eğitimin niteliğinin arttırılmasına da katkı sunabilir. Bu bakımdan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin belirlenmesi ve doyumsuz oldukları alanlar üzerinde durulması önem taşımaktadır (Şahin, 2013, s.162).

Başarılı ve verimli bir eğitim sisteminin var olabilmesinde öğretmenler önemli bir rol oynar. Bu anlamda öğretmenlerin eğitim-öğretim hizmeti sunarken mikro düzeyde okul ve sınıf içinde; makro düzeyde ise bünyesinde çalıştığı kurumun genel işleyişi içinde işlerine karşı hissettikleri olumlu ya da olumsuz duygu durumu öğretmenlerin iş doyumunu ifade eder.

Her çalışanın iş yaşamı boyunca işine ve işyerindeki ilişkilerine yönelik olarak zaman içinde oluşturduğu bir zihinsel tutumu vardır. Bu zihinsel tutumun oluşmasında çalışanın işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları önemli ölçüde rol oynar. Bu tutum olumlu olabileceği gibi olumsuzda olabilir. Çalışanın yaşadığı iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu ise bu, iş doyumunu, eğer

olumsuz ise iş doyumsuzluğu şeklinde nitelendirilebilir (Barutçugil, 2004, s.388). İş doyumu kavramı işle ilgili koşullara yönelik olarak geliştirilen pozitif tutumu açıklamak için kullanılır. Bu anlamda yüksek iş doyumu kişinin işini, iş arkadaşlarını, iş ortamını sevmesi başka bir ifade ile işe ilişkin olumlu bir tutum geliştirmesi ile ilişkilidir. Diğer yandan, kişinin işle ilgili durum ve koşullara karşı olumsuz bir tutum geliştirmesi ise iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır (Aşık, 2010, s.37).

İş doyumu her dönemde, gerek örgütler gerekse de çalışanlar açısından önemli olmuştur (Güney, 2007, s.37). Çünkü işten doyumsuzluk, yalnız işgörene değil, örgüte de zarar verir (Başaran, 2000, s.221). Bir iş yerinin amacına ulaşabilmesi, çalışanların iş doyumunun sağlanması ve çalışanların yaşam kalitesinin arttırılması ile mümkün olabilir (Izgar, 2012, s.98). Çalışanların iş doyumunun arttırılmasına yönelik gerekli tedbirlerin alınması ve bu konu üzerinde hassasiyetle durulması o iş yerindeki ürün ve hizmet üretebilme kapasitesine artı bir değer katabilir. Dolayısıyla iş doyumu kavramı işyerleri için temel konulardan biri olabilmelidir.

Örgütsel davranış biliminin en çok araştırılan konularından biri de iş doyumudur. İş doyumunun üç önemli boyutu vardır. Birincisi bireyin işine karşı olan duygusal bir tutumudur. Duygusal bir tutum olmasından dolayı doğrudan gözlenemez ancak bireyin iş yerinde gösterdiği davranışlardan anlaşılır. İkincisi yapılan işin sonuçları ile ilgilidir. Yapılan işin sonucunda bireyin önem verdiği şeylerin olumlu veya olumsuz biçimde karşılanıp karşılanmaması iş doyumunu etkiler. Üçüncü olarak iş doyumu birbiriyle ilgili tutumlardan oluşur (Özkalp ve Kırel, 2011, s.114).

1.1. Problem

Bir ülkenin eğitim sisteminin gelişmişlik düzeyinin o ülkenin eğitim sisteminin yönetilme biçimiyle yakın ilişkisi vardır. Eğitim sisteminin en temel birimi okullardır. Bu bağlamda ülkelerin eğitim sistemlerinin başarısı okulların başarısına, okulların başarısı ise büyük ölçüde okul yönetimlerinin başarısına bağlıdır. Okulları etkili, verimli ve dolayısıyla başarılı yönetebilmek, aynı zamanda okullardaki öğretmenleri iyi yönetmek, onların okuldan haz duymasını sağlamakla mümkün olur. Öğretmenlerin okuldan haz duyması, bir başka ifadeyle işinden doyum sağlaması birçok faktörün

varlığına bağlıdır. Bu faktörler içerisinde önemli olan birisi de, okul müdürlerinin yönetim sürecini işletirken kullandıkları gücün niteliğidir.

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç ögelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte, müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür (Bursalıoğlu, 2012, s.40). Bu anlamda okul yöneticileri okulun amaçlarını gerçekleştirmek ve etkili olabilmek için farklı güç türlerini kullanırlar. Özellikle okulun amaçlarının gerçekleşmesinde büyük önem arz eden öğretmenler de okul yöneticilerinin kullandıkları farklı güç kaynaklarıyla idare edilirler. Kullanılan bu güç kaynaklarının niteliği ve diğer özellikleri öğretmen davranışları ve öğretmenlerin iş doyumu üzerinde etkili olabilmektedir. Öğretmenlerin iş doyumu da örgütün amaçlarına ulaşma potansiyeli üzerinde etkili olabilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemede kullandıkları güç kaynakları önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle bu araştırmanın problemi okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyi algılarını bireysel özelliklere göre incelemek ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile bir ilişkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmak olarak belirlenmiştir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ne olduğu; güç kaynakları ve iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki soruların cevabı aranmıştır:

1. Öğretmenlere göre okul yöneticileri, öğretmenleri etkilemede güç kaynaklarından her birini ne kadar kullanmaktadır?

2. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algıları arasında istatiksel bakımdan anlamlı bir fark var mıdır?

3. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri nedir?

4. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri onların demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

5. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Okul örgütlerinin amaçlarının gerçekleştirilmesinde okul yöneticilerinin payı büyük önem arz etmektedir. Okul yöneticileri bu amaçları gerçekleştirirken kendisine makam gereği verilen veya kendi kişisel özelliklerinden kaynaklı bir takım güç kaynaklarını kullanırlar. Bu güç kaynaklarının türü, niteliği ve kullanış biçimi önemlidir ve bu güç kaynakları öğretmen davranışları üzerinde de etkili olabilmektedir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri de, okullardaki başarının ve verimliliğin artmasında önemli bir paya sahip olabilmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemede kullandıkları güç kaynaklarının belirlenmesi, bu güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konması önemlidir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen veriler eğitim-öğretim çalışmalarının verimliliğinin arttırılması, okul örgütlerinin amaçlarına ulaşması ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerine yönelik stratejilerin belirlenmesinde önemli bir kaynak niteliği taşıyabilir.

1.4. Varsayımlar

1. Öğretmenler anket sorularına içtenlikle cevap vermişlerdir.

2. Ankette yer alan sorular, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi yansıtan düzeydedir.

3. Anket, araştırmanın amaçlarına hizmet edebilecek kapsamdadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2015-2016 eğitim-öğretim yılı, İstanbul ili bünyesindeki Sultangazi ilçesindeki resmi ortaokularda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenleri ile sınırlı olacaktır. Alanyazında güç türleri ile ilgili farklı sınıflamalar mevcut olmakla birlikte French ve Raven'in güç türleri sınıflaması en çok tercih edilenlerden biridir. Bu

araştırmada da French ve Raven'in (1959) güç kaynakları türleri sınıflaması kullanılmıştır.

Ayrıca bu araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının tespiti için Serkan Koşar tarafından hazırlanan Güç Tipi Ölçeği; öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi için de; Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş Murat Taşdan tarafından da okul örgütleri ve öğretmenlere uyarlanan İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır.

1.6. Tanımlar

Yönetici: Yönetici, yapılmasından sorumlu tutulduğu işlerde örgütü veya işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişidir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.26).

Okul Yöneticisi: Okul yönetimini oluşturan okul müdürleri ve yardımcılarıdır. (Taymaz, 2011, s.57).

Öğretmenlik: Öğretmenlik, devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir (Erdoğan, 2010, s.48).

Eğitim Yönetmeni: Değişik sistem, kurum ve kademlerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır (Başaran ve Çınkır, 2011, s.195).

Örgüt: İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturdukları ve sistematik bir şekilde işbirliği yaparak çalıştıkları gruplara örgüt adı verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.22).

Eğitim örgütleri: Belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuş ve çoğunluğu değişik uzmanlık alanlarına sahip işgörenlerin çalıştığı örgütlerdir (Gümüşeli, 1994, s.15).

Okul müdürü: Ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkili olan, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu olan kişi (MEB ilköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2013).

İşgören: Kendi gereksinmelerinin bir kısmını doyurmak karşılığında, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan kişiye işgören denir (Başaran, 1996, s.123).

Örgütsel davranış: Örgütsel bir yapı içinde insan davranışını anlama, açıklama ve buna yönelik tahminlerde bulunma ve kontrol etme etkinliklerinin tümüdür (Tutar, 2014, s.27).

BÖLÜM 2 KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Yönetim

Yönetim en eski bilimdir. İnsanlar tarih boyunca hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir (Bursalıoğlu, 2012, s.1). İnsanların bir arada yaşamaya başladığı ilk çağlardan bu yana gündemde olan yönetim olgusu; ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik değişikliklerle birlikte süreç içinde gelişen bir yapı içindedir. Toplumların örgütlü bir yapıya dönüştüğü günümüzde de önemini korumaya devam etmektedir (Artan, 1998, s.71). Yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir (Efil, 1999, s.4). Yönetim; Planlama, organize etme, liderlik ve kurumsal kaynakları kontrol etme aracılığı ile etkin ve verimli bir biçimde kurumsal amaçlara ulaşmadır (Bridge, 2003, s.3).

Gümüşeli (2014, s.42)'ne göre yönetim genel anlamıyla yönetim süreçlerini etkili bir biçimde kullanarak örgütü amaçlarına ulaştırma sürecidir. Eren (2001, s.3)'e göre yönetim, belirli bir takım amaç ve hedeflere ulaşmak için başta insan faktörü olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve bu kararları uygulatma süreçlerinin tamamı olarak tanımlanabilir. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur.

Yönetim kavramına ilişkin alanyazında pek çok farklı tanım görmek mümkündür. Bütün bu tanımlar ışığında şöyle bir tanım yapılabilir. Yönetim, önceden saptanan hedeflere ulaşmak için faydalanılacak araç ve kaynakların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda verimli, etkili ve uygun bir biçimde kullanılmasını kapsayan faaliyetlerin bütünüdür (Güney, 2007, s.33).

Taymaz (2011, s.19) yönetim için yapılan farklı tanımların ortak yönlerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Örgütü önceden saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatmaktır.
2. İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve örgüt amaçları doğrultusunda bu kaynakları etkili biçimde kullanmaktır.
3. Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama ve örgüt işlerinin yapılmasını sağlamaktır.
4. Yönetim, örgütün çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirme faaliyetidir.

İnsanların birlikte yaşamaya başlamasıyla birlikte insan idaresi de bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. İnsanların bir düzen içinde, kurallar sistemi etrafında yaşayabilmeleri için yapılan faaliyetlerin yönetilmesi bir gereklilik olarak ön plana çıkmıştır. Zamanla insan ihtiyaçlarının farklılaşması ve çeşitlenmesi sonucunda bu ihtiyaçları karşılamak için ortaya çıkan örgütlerin yapısı ve idaresi de önem arz etmiştir. Günümüzde daha sistemli yapılar haline gelen örgütlerin ve kaynaklarının örgütsel amaçlar temelinde işe koşulması süreci olarak tanımlanabilen yönetim kavramı planlama, örgütleme ve denetleme süreçlerini de kapsayan bir kavramdır.

2.1.1. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütlerinin önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirebilmek için bu örgütlerin etkili işletilmesi, geliştirmesi ve yenileştirilmesi sürecidir (Başaran, 1996, s.12). Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin kapsayıcılığı içinde düşünülebilir. Ülkemizdeki eğitim faaliyetleri özel eğitim kurumlarının faaliyetlerini de kapsayan bir şekilde devletin gözetim ve denetimde yapıldığı için eğitim hizmetleri bir kamu görevi olarak kabul görür. Eğitim örgütleri, seçilmiş siyasi idare tarafından belirlenmiş olan eğitim politikalarının sınırları içinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunurlar. Okul yönetimi eğitim yönetiminin alt alanıdır. Okul yönetimi devletin yasalarla belirlediği eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1999, s.43).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Eğitim yönetimin ilgi alanı sistemken, okul yönetiminin görev ve ilgi alanı okul düzeyinde yoğunlaşır. Yani eğitim yönetimi, eğitime makro düzeyde; okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır (Erdoğan, 2010, s.119). Okul yönetimi yönetim kavramının bünyesi içinde var olmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak iken okul yönetiminin görevi okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2012 s.6).

2.1.1.1. Okul Yönetimi ve Okul Yöneticisi

Eğitim, resmi ve düşünsel anlamda; kişilerin değerler, yetenekler ve bilgi bakımından eğitildiği sosyal kurumlar olan okullarda yapılır (Gutek, 2011, s.5). Okul, eğitim sisteminin genel ve özel amaçları ile temel ilkeleri doğrultusunda, öğrenciye istendik bilgi, beceri ve davranışların bilimsel yöntemlerle kazandırılmaya çalışıldığı bir örgüttür (Aytaç, 2000, s.1). Yetkili organlar tarafından belirlenen okul yönetiminin görevi ise okulun saptanmış amaçlara uygun olarak yaşatılmasını ve gelişimini sağlamaktır. Okul yönetimini oluşturan okul müdürlerinin ve yardımcılarının görevleri, yetkileri ve sorumluluk alanları ilgili yönetmeliklerde açıklanmıştır (Taymaz, 2011, s.57).

Okulu yöneten okul müdürüdür. Okul müdürüne okul yönetiminde sayıları okulların büyüklüğüne göre belirlenen müdür yardımcıları yardım eder. Okul müdürü, okulu yasa ve yönetmeliklerin kendisine verdiği yetkiye bağlı olarak yönetilmesinden sorumlu kişidir (Şişman ve Turan, 2005, s.109). Eğitim öğretim hizmetlerinin belirlenen amaçlara ulaşmasında en önemli sorumluluk bu hizmetlerin üretilmesi ve sunulması ile görevli olan okullara ve okulların müdürlerine düşmektedir (Gümüşeli, 1994, s.15). Bunun içindir ki okul müdürlerinin çağın gereklerini karşılayabilecek biçimde yöneticilik yapabilmeleri için okulları okul toplumu ile sürekli işbirliği içerisinde, okullarının geleceğini şekillendirecek, toplumun yeni yapısının isteklerini karşılayacak plan ve programları hazırlayarak uygulamaları; okullarının örgüt ve yönetim yapısını değişen toplumun istek ve beklentilerine göre sürekli gözden geçirerek yenilemeleri; okul etkinliklerini öğrenme ve öğretme ilkelerine uygun olarak ve öğrenci başarısını merkeze alarak düzenlemeleri; çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı kendilerine rehber edinmeleri gerekir (Gümüşeli, 2001, s.546).

Okul yöneticileri bir okulun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesini sağlamakla yükümlüdürler. Bunun için de okul yöneticilerinin öğretmenlerin davranışlarını etkileyebilme, değiştirebilme ve olumlu davranışlarının devamlılığını sağlayabilme gücüne sahip olması gerekir. Bu etki ve güce sahip okul yöneticilerin okulu bir amaç etrafında toparlayabilmesi ve yönlendirebilmesi kolaylaşabilir.

Güce bağlı olarak işleyen organizasyonlarda, güç unsurunu en iyi anlaması ve kullanması gereken kişiler yöneticilerdir. Yönetici son derece dinamik ve çok boyutlu olan gücü, etkili ve başarılı bir şekilde kullanmak durumundadır. Gücün etkili ve başarılı kullanılması için, yöneticinin çalışanlara zorluklar ve mecburiyetler yaratmadan, çalışanlara örgüt içinde farklı fırsatlar sunarak onları en üst düzeyde harekete geçirmesi gerekir (Bayrak, 2001, s.38).

2.2. Güç Kavramı ve Özellikleri

Örgütsel davranış ve sosyal psikoloji gibi dalların çalışma alanlarından biri de güç konusudur. Güç konusu ve özellikleri ülkemizde de ilgili literatürde son yıllarda kendine yer bulabilmektedir. Bu anlamda aşağıda güç kavramı ve özellikleri ilgili bir takım bilgiler sunulmuştur.

Ünlü filozof Bertrand Russel enerjinin fizik bilimin temelini oluşturduğunu belirtmiştir, bu bağlamda güç kavramı da toplumsal bilimlerin temel dinamiğini meydana getirir (Şimşek, 1995, s. 178). Özkalp ve Kırel (2011, s.545) Max Weber'in gücü sosyal bir ilişki içindeki bir kişinin, direnmelere rağmen kendi iradesini yürütebilme olasılığı şeklindeki tanımından hareketle günümüzdeki güç kavramını, başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen bir takım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri kazanma ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi şeklinde tanımlamışlardır.

Tutar (2014, s.212) gücü, bir kişinin diğer kişileri kendi istekleri doğrultusunda davranışa yönlendirebilme yeteneği olarak ifade etmiştir. Şimşek (1995, s.178)'e göre güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. (Koçel, 2011, s.553)'e göre ise güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Eğer kişi başkalarını kendi istediği şekilde davranışa yönlendirebiliyorsa o zaman o kişi için güçlüdür denilebilir.

Yönetim fonksiyonunun yönetici tarafından yerine getirebilmesi için güç önemli bir unsurdur. Yöneticinin çalışanlarını yönlendirmesi ve denetim altına alması belirli bir derecede güç olmadan mümkün olmayabilir (Ertekin ve Ertekin, 2003, s.21). Liderler örgütsel yaşamın bir gerçeği olan gücü grubun amaçlarına ulaşabilmesi için kullanmaktadırlar (Robbins and Judge, 2017, s.420).

Yöneticilerin etki sağlayabilmeleri, belirli güç kaynaklarını kullanabilmeleriyle olanaklıdır. Bu açıdan yöneticinin kullanacağı kişisel veya makamsal güç kaynakları hem örgüt kültürünün oluşturulması hem de çalışanların davranışlarının etkilenmesi açısından önemlidir (Koşar, 2008, s.3). İşletmelerde yöneticilerin kararlarını uygulayabilmesi, isteklerini yaptırabilmesi, astlarını işletme hedeflerine yönlendirmesi güç sahibi olmalarına bağlıdır. Yöneticinin başarısı, elindeki güç kaynaklarını etkin biçimde kullanarak çevresindekileri etkileyebilmesi ile orantılıdır (Zafer, 2008, s.17).

Formal örgütler yapısı ve niteliği gereği bir kontrol sistemine ihtiyaç duyarlar. Örgüt için güç zorunludur. Örgütte düzeni koruyabilmek için en son çözüm yolu olarak güce başvurulabilir. Örgüt, amaçlarını gerçekleştirmek için kendine yaşam gücü kazandıracak güdüleyici bir güce ihtiyaç duyar (Aydın,2010, s.164). İlişki içinde olduğumuz kişileri etkilemek istediğimizden dolayı güce ihtiyaç duyarız. Güç ihtiyacı, temel güdülerimiz arasında sayılabilir. Güç arama, insanın kendini aşağılama duygusunun ödüllendirmesi olarak da yorumlanır. Bu yoruma göre, aşağılık karmaşasından kurtulmanın yolu ya da bunu yenmenin bir yolu da başkalarının üzerinde güç kurmaktır (Başaran ve Çınkır, 2011, s.234).

İnsanlar arasındaki yönetimsel ve sosyal ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan güç kavramı ilişkisel bir durumu ifade eder. Özellikle yönetim alanında başkasıyla kurulan formal ve informal ilişkide güç önemli bir gereksinimdir. Yöneticiler işgörenlerin davranışlarını örgüt amaçları doğrultusunda etkileyebilmek için güce ihtiyaç duyabilirler. Dolayısıyla örgütler ve yöneticiler için güç bir gerekliliktir.

Güç, ancak başkalarıyla ilişki kurulduğu zaman ortaya çıkmakta veya ancak o zaman algılanmaktadır. Bir kişinin ne kadar güçlü olduğu ya da güçlü olup olmadığı karşısındaki kişiye göre değişilebilmektedir. A'nın ne kadar güçlü olduğu B'nin onu ne kadar güçlü gördüğü algısıyla ilgilidir. B'ye göre güçlü olduğu düşünülen A, C'ye göre güçlü olarak

değerlendirilmeyebilir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s.25). Bir insan kendi istekleri doğrultusunda başkalarının davranışlarını etkileyebiliyorsa, bu kişinin güç sahibi olduğunu söylenebilir. Yoksa bir insanın tek başına olması durumunda onun gücünden söz etmek doğru olmaz. Bireyin gücü başkalarıyla ilişkiye girdiği zaman anlaşılır (Güney, 2007 s.34).

Güç kavramı ve güç ilişkilerini daha açık bir şekilde tanımlayabilmek için güç kavramı ile birlikte güç alanı, güç konusu ve güç kaynaklarının incelenmesi gerekir (Koçel, 2011, s.553):

1. Güç alanı, kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade eder.
2. Güç konusu, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eden bir kavramdır.
3. Güç kaynakları ise kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar.

Özkalp ve Kırel, (2011, s.546) de gücün çeşitli özelliklerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

1. Güç, sosyal içerikli bir kavramdır. Bir kişi diğer insanlar üzerinde bir güce, bir grup diğer gruplar üzerinde güce sahip olabilir. Güç, insanlar arası etkileşimi ifade eden bir kavramdır.
2. Güç, ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir. Bu özelliğinden dolayı güç kesin ve değiştirilemez değildir.
3. Güç ve otorite kavramları anlam bakımından birbirine yakın olsalar da, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir.

Tutar (2014, s.221) gücün örgütlerdeki otorite boşluğunu doldurduğunu belirterek gücün kullanılmaması durumunda kaos ve kargaşanın ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Bunun yanında gücün örgütsel ortamda güvensizliği azalttığını vurgulayarak gücün örgütler açısından önemini vurgulamıştır.

Eğitim sisteminde güce gereksinim duyulmasının sebebi iş görenleri örgütsel etkililiği sağlama noktasında daha çok çaba harcamaya yöneltmek içindir. Örgüt içinde yönetmenin görevi yönetsel gücü, iş görenlerin güçlerini ve çabalarını örgütsel amaçlara yöneltecek ve ulaştıracak; örgütsel etkililiği sağlayacak yeterlikte olmalıdır. Yönetsel gücün, başıboş yönetimde olduğu gibi gereğinden zayıf olması örgütün etkisizleşmesine yol açar. Yönetsel gücün, yetkeci yönetimde olduğu gibi gereğinden güçlü olmasıysa işgörenlerin davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilir (Başaran ve Çınkır, 2011, s.234).

Belli amaçlar etrafında örgütlenen kurumlar olan okullarda gücün varlığı önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Gücün etkili bir şekilde ve yerinde kullanılması okulların amaçlarına ulaşmasında önemli bir faktör teşkil edebilir. Ancak gücün yanlış bir biçimde uygulanması ve yönetimsel gücün zayıf olması bir takım sorunlara yol açabilir. Yönetimsel gücün etkili olmadığı durumlarda bazı idari boşluklar ortaya çıkabilir. Bu bağlamda gücün örgütler için gerekliliği kadar yokluğunun da önemli bir konu olduğu söylenebilir.

Yöneticinin örgütte ihtiyaç duyduğu gücün çeşidi ve derecesinin saptanması gerekir bunun içinde aşağıdaki güç analizinin yapılması faydalı olabilir (Ertekin ve Ertekin, 2003, s.25):

1. Örgütteki güç odakları kimlerdir?
2. Güçlerinin derecesi ve bunu kullanmada etkinlikleri nedir?
3. Gücün kazanılması için yöneticinin kimlere ihtiyacı vardır?
4. Yöneticiye destek olacak grup veya bireylere bağımlılığının ona yararı veya sakıncaları nelerdir?
5. Yöneticiye destek verenlerin sürekliliğinin nasıl korunması gerekir?
6. Yönetici ne çeşit bir güce ihtiyaç duyar? Örneğin mali güce mi veya pazarlama gücüne mi ihtiyaç duyar?
7. Yöneticinin gücünü kullanma derecesi nedir?

Koçel (2011, s.558) yöneticilerin, güç ile ilgili olarak kendilerine sorabilecekleri soruları sıralamıştır:

1. Sahip olduğum güç kaynakları nelerdir?

2. Sahip olabileceğim başka güç kaynakları var mıdır?

3. Varsa, bu kaynaklara nasıl ulaşabilirim?

4. Sahip olduğum kaynaklar kimleri ilgilendirir?

5. Sahip olduğum kaynakları kullanmamı engelleyecek unsurlar nelerdir?

Örgüt içindeki yönetsel güç (erk) ise görülemez, duyulamaz; ama duyumsanır, sezilebilir (Başaran ve Çınkır, 2011, s. 233). Örgütsel davranış anlamında güç soyut bir kavramdır. Bundan dolayı doğrudan ölçülemez bir özelliğe sahiptir. Ancak güç kavramının etkileri hissedilebilir ve bu etkileri üzerinden örgütsel güç kaynaklarına ilişkin tanımlamalar ve fikirsel açılımlar yapılabilir. Organizasyonların yönetiminde güç önemli yere sahiptir. Yöneticilerin görev alanı içinde başarılı ve etkili bir yönetim davranışı ortaya koyabilmeleri, güç sahibi olmalarına ve gücü doğru bir şekilde kullanmalarına bağlıdır.

Lider sahip olduğu gücünü iyi ya da kötü maksatlı bir şekilde kullanabilir. Liderin sahip olduğu kişisel ahlak değerleri iktidarın nasıl kullanıldığının ya da sınırlandırıldığının en önemli belirleyicisidir. Türü ne olursa olsun belli bir güce sahip olmak, o gücün nasıl kullanılacağına dair ahlaki soruları ve sorumluluğu da beraberinde getirir (Erel, 2013, s.91).

Güç kullanımında ahlaki ve vicdani boyut da önem teşkil edebilir. Gücü elinde bulunduran kişilerin güç kullanımı sırasında kontrolsüz, aşırı ve başkasına zarar verici boyutta güç kullanımı bir takım örgütsel ve bireysel sorunlara yol açabilir. Demokratik bir yapı içinde işleyen kurumlarda gücün kullanımı yasal sınırlar içinde belirlenmiş olsa da bu sınırların zorlanarak bireyler üzerinde aşırı bir kontrol ve denetim kurulmaya çalışılması örgüt çalışanlarının güce karşı bir direniş ortaya koymalarına ya da güç karşısında bir teslimiyet içerisine girmelerine sebep olabilir. Her iki durum da sağlıklı işleyen örgütsel yapıların oluşturulmasına engel teşkil edebilir.

2.2.1.Güç Kaynakları

Literatürde güç kaynaklarına ilişkin çeşitli ve birbirine benzeyen sınıflamalar görmek mümkündür. Bu konudaki en önemli ve kaynak niteliği taşıyan araştırmalardan biri French ve Raven (1959)'e aittir. Bu nedenle bu araştırmada da bu sınıflama kullanılacaktır. French ve Raven (1959) güç kaynaklarını; yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, karizma gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş ana başlıkta bir araya getirmişlerdir (Özkalp ve Kırel, 2011; Barutçugil, 2004; Efil, 1999; Şimşek, 1995; Koçel, 2011; Saruhan ve Yıldız, 2009; Yılmaz ve Altınkurt, 2011; Akşit, 2008; Nahavandi ve Malekzadeh, 1999; Callahan vd., 1986; Razik ve Swanson, 1995; Luthans, 2002; Hoy ve Miskel, 1996; Lunenburg ve Ornstein, 1996; Koşar, 2008; Zafer, 2008).

Başkalarının davranışlarını etkileme gücüne sahip olan yöneticiler, güçlerini hem kişisel hem de örgütsel kaynaklardan sağlayabilirler (Hoy ve Miskel, 1996, s.176). Bridge (2003, s.21)'e göre bazı yöneticiler güçlerini bulundukları statüden yani makamdan alırken bazı yöneticiler güçlerini kişisel donanımlarından alırlar. Makam gücü dış kaynaklı bir güçtür, kurum tarafından yöneticiye makamı gereği verilir. Kişisel güç ise iç kaynaklı bir güçtür, kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerinden gelir.

Yöneticinin örgütteki konumuna bağlı olarak sahip olduğu üç güç kaynağı mevcuttur. Bunlar; yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücüdür. Yöneticinin daha çok kişisel özelliklerine ve bilgisine bağlı olarak sahip olduğu ve kişinin makamından bağımsız olan kişisel güç kaynakları ise; karizma gücü ve uzmanlık gücüdür.

2.2.1.1. Makam Güçleri

Biçimsel veya resmi güç olarak da tanımlanan makam güçleri bireyin örgüt içerisinde sahip olduğu pozisyona bağlıdır. (Robbins ve Judge, 2017, s.421; Schermerhon vd., 2012, s.268). Makam güçleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar: yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücüdür.

Yasal Güç: Yasal güç bir yöneticinin diğer insanları kontrol etmek için kullanabildiği emir verme hakkıdır (Schermerhon vd., 2012, s. 268). Bu güç türü, grup üyelerinin,

yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ilgilidir. Yasal güç otoriteyi temsil etmektedir. Bu güç kaynağında astlar, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uyma konusunda kendilerini mecbur hissederler. Yasal güç, seçimle veya atamayla belirli mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel (resmi) yetkiyi ifade eder (Şimşek, 2010, s.189).

Yasal güç yöneticinin bulunduğu makam gereği sahip olduğu güç kaynağıdır. Bunun sonucu olarak da yöneticilerin yasal anlamda astlara emir verme hakkı vardır. Astların da verilen emir ve buyrukları yerine getirme zorunlulukları vardır.

Geleneksel yöneticinin gücü kurumdan, yani statüsünden gelir. Bu tür yöneticiler çalışanlara iş yaptırabilmek için statüsünün, müdür, müdür yardımcısı olmanın verdiği gücü kullanır (Bridge, 2003, s.21). Yılmaz ve Altınkurt (2011, s. 388) 'a göre yasal gücün abartılı bir biçimde kullanımı liderde otoriterleşmeye; çalışanlarda ise iş doyumsuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara neden olabilmektedir.

Ödüllendirme Gücü: Bu gücün kaynağı başka insanları ödüllendirme ve kaynakları kontrol edebilme yeteneğine dayanır (Luthans, 2002, s. 434). Ödüllendirme gücü örgütün yöneticiye verdiği meşru yetkinin bir kullanım şekli olabilir (Ertekin ve Ertekin, 2003, s.22). Burada yönetici veya lider konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi söz konusudur. Çalışanların motivasyonu üzerinde en etkili yol olan ödüllendirme gücü yönetici tarafından çok değişik biçimlerde uygulanabilir (Şimşek, 1995, s.179). Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vb. gibi ödüllerin hepsi birer güç kaynağıdır. Eğer bir yönetici çalışanlar hakkında bu konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir güç kaynağına sahip demektir (Koçel, 2011, s.557).

Aşık (2010, s.41) Erkmen ve Şencan (1994)'den aktardığına göre çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş doyumu üzerinde olumlu yönde etki etmektedir. Objektif ve gerçekçi bir başarı değerleme sistemi sonucunda başarılı olanların ödüllendirilmesi, ödülü hak edenlerin iş doyumunu arttırmakta iken başarı değerleme sisteminin olmaması ya da hatalı olması ise başarılı olduğuna inanan çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Yöneticilerin, çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilemek için kullanabildiği ödüller maddi ve manevi nitelikte olabilir. Ödüllendirme gücü çalışanların istek, arzu, güdülenme ve doyumlarını arttırıcı bir özelliğe sahiptir. Bundan dolayı yöneticilerin bu gücü kullanırken çalışanlara karşı yaklaşımlarının adil ve eşit olması gerekir. Çünkü ödüllendirme sisteminin eşit ve adil olmaması kurum içinde başka sorunlara yol açabilir.

Ödülleri kontrol edebilen ve ödüller üzerinde etkide bulunabilen okul yöneticileri ödül bekleyen öğretmen davranışları üzerinde belirleyici olabilirler. Ancak bu güç tipinin bu ödülleri hiçe sayan veya reddeden öğretmenler üzerinde küçük bir etkisi olabilir (Bush, 1995, s. 81).

Akşit (2008, s.146) 'e göre ödül gücü kısa bir süre için işgören performansını doğrudan etkileyebilir. Ödül gücünü uzun süre kullanma, işgörenler arasındaki duygusal ilişkileri ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir.

Zorlayıcı güç: Bu güç türü, grup üyelerini belirli bir yönde davranışa yöneltmek için başvurulan maddi ve manevi zorlamaları ifade eder (Şimşek, 2010 s.190). Cezalandırma gücü korkuya dayanmaktadır. Bu nedenle astlarda korku yaratan her şey bir güç kaynağıdır (Güney, 2011, s.380). Zorlayıcı gücün en yaygın biçimleri hakaret, aşağılama, küçümseme gibi hareketlerdir. Çalışanın istemediği bir yere ya da bölüme atanması veya elindeki yetkilerin, kaynakların alınması zorlayıcı gücün diğer örnekleridir. Duygusal taciz olarak tanımlanan ve iş yerlerinde zaman zaman görülen mobbing de zorlayıcı gücün kullanımı şekline örnek olarak verilebilir (Barutçugil, 2006, s.213).

Bu güç kaynağı korkuya dayanır. Zorlayıcı gücü elinde bulunduran kişi, başka insanlar üzerinde hoşnutsuz sonuçlar doğuran ceza verme yetkisini elinde bulundurur; bu da diğer insanlar üzerinde yapacakları şeyin sonucunda olumsuz dönütler ve ceza alacaklarına olan inancı doğurur (Luthans, 2002, s.435). Zorlayıcı güçte kişi verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle yöneticinin gücünü kabul eder. Yani bu güç kaynağında ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır. Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi gibi zorlayıcı güce dayalı cezalar, astların yöneticinin her istediğini yapmasına olanak sağlar (Özkalp ve Kırel, 2011, s.548).

Ertekin ve Ertekin (2003, s.22)'e göre zorlayıcı güç, birçok örgütte doğru veya yanlış bir biçimde kullanılmaktadır. Yönetici ceza veya ceza verme tehdidine dayalı bu gücü yeterli bir oranda ve denge içinde kullanmadığı zaman örgütte bir takım sorunlar ortaya çıkabilir. Zorlayıcı gücün, aşırı ve ağır bir biçimde uygulanması işyerinden ayrılmaya, örgütte işlerin aksamasına ve örgüt içinde başkaldırıya neden olabilir. Akşit (2008, s.146)'a göre zorlayıcı güç, örgütte iş doyumsuzluğu, düşük performans ve işgören devri gibi bazı sorunların doğmasına yol açabilir.

Zorlayıcı güç, tehdidi ve korkuyu içinde barındıran güç unsurlarından biridir. Örgütlerde bu gücün kullanımı yöneticiden yöneticiye nitelik ve derece bakımından farklılık gösterebilir. Bununla beraber zorlayıcı gücün yöneticiler tarafından çalışanlar üzerinde bir tehdit ve baskı aracı olarak kullanılması çalışanların işe karşı algılarında olumsuz bir etki yaratabilir.

2.2.1.2. Kişilik Güçleri

Kişilik güçleri, bireyin kişiliğiyle, bilgisiyle ve bir alandaki uzmanlığıyla ilgilidir dolayısıyla kişilik güçleri bireyseldir. Kişinin örgütteki pozisyonundan veya makamından bağımsızdır. Kişisel güç kaynakları; Karizma gücü ve uzmanlık gücüdür.

Uzmanlık Gücü: Yöneticinin bilgi, beceri, yetenek, tecrübe veya uzmanlığından kaynaklanan güç türüdür. Lunenburg ve Ornstein (1996, s.115)'e göre uzmanlık gücü, eğitim ve deneyime bağlı olan, karmaşık modern okul örgütlerinin yönetiminde önemli güç tiplerinden biridir. Özkalp ve Kırel (2011, s.549)'e göre uzmanlık gücü, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güce göre bireysel bir güçtür. Hoy ve Miskel (1996, s.178)'e göre uzmanlık gücü de, bilgi gücü gibi kişisel karakterdedir ve işgal edilen resmi pozisyona bağlı değildir.

Örgüt içindeki yöneticilerin veya diğer çalışanların birisinin önemli bir alanda uzmanlık sahibi olması o bireye güç kazandıracaktır (Karaman, 1999, s.54). Kişinin, yapılmakta olan iş konusunda bilgi ve tecrübeye sahip olması, karsısındaki insanları etkileyebilmesinde önemli bir güç kaynağı teşkil etmektedir (Erdoğan, 1997, s. 24).

Uzmanlık gücüne sahip olan bireyler bilgisi ve yeteneği sayesinde başkalarını daha kolay etkileyebilir (Ertekin ve Ertekin, 2003, s. 23). Bu güç kaynağında astların algısı büyük önem taşır. Çünkü astlar, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine değer verdiği ölçüde etkilenecektir (Şimşek, 1995, s.180). Uzmanlık gücü, etkileyenin bilgi ve tecrübesine bağlı olduğu kadar, etkilenen kişinin etkileyenin bilgisine güvenme derecesine de bağlıdır (Çelik, 2003, s. 69).

Uzmanlık gücü kendi başına kullanıldığında sınırlı bir güç kaynağıdır. Onu sürekli kullanmak yönetici ve diğerleri arasında bir engel oluşturabilir. Yöneticinin uzmanlık görüş ve bilgisini de karşıdakine üstten bakan ve otoriter bir tavırla sunması da bu gücün olumsuz algılanmasına neden olabilir. Uzmanlık gücü ihtiyaç olduğunda veya talep edildiğinde kullanıldığında genellikle olumlu bir etki yaratır (Barutçugil, 2006, s.215).

Günümüzde eğitim, bilgi gücü, bilgiye ulaşma fırsatlarını değerlendirme ve bunun kontrolü ile ilgili bir alandır. Yöneticiler ve çalışanlar aldıkları eğitimi, uzmanlıklarını, yaratıcılık ve üreticiliklerini geliştirmede kullandıklarında, günümüzdeki en etkili ve kaliteli güç kaynağını değerlendirdikleri söylenebilir (Bayrak, 2001, s.37). Belli bir konuda uzmanlığa ve bilgiye sahip olanların başkalarını etkileme ve yönlendirme gücü daha fazla olabilir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin öğretmenleri ve diğer okul çalışanlarını etkileme kapasitelerini arttırabilmeleri için eğitim, öğretim, yönetim, örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi gibi alanlarda uzmanlaşmaları ve bilgi düzeylerini arttırmaları önemlidir.

Karizma gücü: Karizma, sosyal ve politik bilim alanında kendi kişisel yetenekleri sayesinde takipçilerinin üzerinde derin ve olağanüstü etkileri olan liderleri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Erel, 2013, s.96). Karizma gücü ise lideri başkalarının gözünde çekici yapan kişisel özellikleri, sevgi, saygı ve güven yaratmayı ifade eden güç kaynağıdır (Efil, 1999, s.127). Astların davranışlarını sahip olduğu kişilik özelliklerinden dolayı etkileyebilen yönetici karizmatik yönetici olarak kabul edilebilir (Karaman, 1999, s.58).

Liderin veya yöneticinin kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ve bütün bunların sonucunda bu kişiliğin onlar tarafından örnek alınması karizmatik gücün temelini oluşturan unsurlardır. Karizmatik

güç lider veya yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir (Şimşek, 1995, s.179). Başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. (Erdoğan, 2010 s. 129).

İş hayatında çalışanlar, herhangi bir yöneticide liderlik davranışları gözlediklerinde ve ona karizmatik olma özelliğini atfettiklerinde, bu yöneticilere yönelik var olan algılarında değişiklikler ortaya çıkar. Böyle bir durumda çalışanlar, yöneticilerin istediği yönde tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını değiştirebildikleri gibi işe karşı olan tavırları da değişir (Baltaş, 2002, s.135).

Bireyin dış görünüşünü, iletişim becerilerini, vizyon ve misyon sahibi olmasını ve bireyi başkalarının gözünde etkileyici hale getiren özellikleri içeren karizmatik güç örgütteki çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Karizmatik güce sahip olan bir yöneticinin başkalarını etkilemesi ve onları belli bir amaç için harekete geçirmesi daha da kolaylaşabilir.

Nahavandi ve Malekzadeh, (1999, s.385) yöneticilerin sahip olduğu 5 güç kaynağını aşağıdaki gibi özetlemişlerdir:

1. Yasal güç: Kişinin resmi pozisyonuna dayalı güç kaynağıdır. İnsanların bu güce uyma sebebi güç sahibinin yasallığına olan inançlarıdır.

2. Ödüllendirme gücü: Kişinin ödül verebilmesine dayalı güç kaynağıdır. İnsanların bu güce uyma sebebi ödüle ulaşma arzularındandır.

3. Zorlayıcı güç: Kişinin cezalandırabilme gücüdür. İnsanların bu güce uyma sebebi cezalandırılma korkusundandır.

4. Uzmanlık gücü: Kişinin belli bir alandaki uzmanlık ve bilgisine dayalıdır. İnsanların bu güce uyma sebebi bu gücü elinde tutan kişinin bilgi ve becerisine olan inançlarıdır.

5. Karizma gücü: Kişinin başkaları üzerindeki çekiciliğine dayalı güç kaynağıdır. İnsanlar bu güce uyar çünkü gücü elinde tutan kişiye saygı ve sevgi duyulur.

Literatürde farlı güç kaynakları sınıflaması görmek mümkündür. Bu sınıflamalarla ilgili aşağıda bazı bilgiler sunulmuştur:

Başaran ve Çınkır (2011, s.236) yönetmen diye adlandırdığı yöneticilerin kullanabileceği yönetsel güç kaynaklarını şu şekilde sınıflandırmıştır:

1. Yasal Güç: Yönetmene yasalarla verilmiş yönetme hakkıdır. Yönetme hakkının içeriğinde, örgütün görevlerini yapma ve yaptırma hakkı vardır.

2. Makam Gücü: Yönetmenin bir makamda bulunmasından dolayı kendisine verilen astlarını etkileme gücüdür. Yönetmen, yasal erki elinden alınsa bile, makamda bulunduğu sürece, yönetsel erkinin bir kısmını kullanabilir.

3. Ödül Gücü: Ödül, parasal ya da işgörene yapılan ödemeyi artıracak diğer maddi olanaklar şeklinde de olabilir. Bazı ödüller, takdir, teşekkür ve övgü gibi başarı bildiren belge ve yazıları içerir.

4. Ceza Gücü: İşgörenleri korkutma, zarara uğratma, onlara gözdağı verme yetkisi şeklinde uygulanabilen güçtür. Ceza gücü, astları verilen emirleri yerine getirmeye ve işlerini yapmaya zorlar.

5. Uzmanlık Gücü: Bir yönetmen alanında ortaya koyduğu bilgi, beceri ve tutumla yönetsel gücü elde eder.

6. Karizma Gücü: Astların yönetmene karşı beğeni, saygı ve sevgileri arttıkça, yönetmenin etkisini daha çok benimserler. Bundan dolayı karizma gücüne astlar tarafından verilmiş güç de denebilir.

Erdoğan (2010, s.129) okul yöneticilerinin kullanabileceği güç kaynaklarını şu şekilde sıralamaktadır:

1. Teknik Güç: Planlama, liderlik teorileri, örgütsel yapılar gibi yönetimsel konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin kazandırdığı güçtür.

2. İnsan İlişkileri Gücü: Okulda çalışanlarla ve okul çevresinde bulunan diğer kişilerle kurulan olumlu ilişkilerin kazandırdığı güçtür.

3. Eğitimcilik Gücü: Eğitim, öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güçtür.

4. Sembolik Güç: Okuldaki işleyişle ilgili değer sistemlerinin sağladığı güçtür.

5. Kültürel Güç: Okulda zamanla oluşmuş değerler ve ilkeleri kapsayan informal yapının sağladığı güçtür.

2.2.2. Güç Kullanımına Dair Önemli Noktalar

Okul yöneticileri öğretmenleri etkilemek ve yönlendirebilmek için örgütsel güç kaynaklarına ihtiyaç duyabilirler. Bu güç kaynaklarına sahip olmak kadar gücün ne şekilde ve ne oranda kullanılması gerektiğini bilmek de önemli yönetimsel bir konudur.

Erdoğan (1997, s.26)'a göre yönetici, tek bir güç kaynağı ile yetinmemeli, elindeki güç kaynaklarını çeşitlendirerek buna dair çeşitli opsiyonlar yaratmaya çalışmalıdır. Çünkü farklı türde güç kaynaklarının kullanılması gerektiren farklı durum ve ortamlar ile karşılaşmak olası bir durumdur. Her koşulda, mevcut olan sınırlı güç kaynaklarını kullanmak yerine, her koşula uygun olan güç kaynağının kullanılması daha etkili olacaktır.

Etkili okul yöneticilerinin resmi otoriteden veya kişisel özelliklerinden kaynaklı güçlerinin farkına vararak, okul yönetiminde etkin olabilmeleri için gereken güç türlerini yerinde kullanabilmesi gerekmektedir (Koşar ve Çalık, 2011, s.587).

Güç kaynakları birbirinden tamamıyla bağımsız değildir. Yasal gücü elinde bulunduran bir kişinin çoğu kez ödül ve cezalandırma gücü vardır. Ödül gücüne sahip olan birisinin genellikle cezalandırma gücü de vardır. Uzmanlık gücünün kullanımı kişinin karizmatik gücünü de arttırabilir (Callahan vd., 1986 s.186).

Bir yöneticinin gücünün düzeyi, kullanabileceği güç türlerinin toplamıdır. Yöneticinin bu güçlerden hangisini kullanacağı, duruma ve yeterliliğine göre değişebilir. Yöneticinin liderliği açısından uzmanlık ve kişisel güç, yasal ve makam gücünden daha önemli olduğu için lider önceliğini uzmanlık ve kişisel güç kaynaklarına vermelidir (Zafer, 2008, s. 21). Güç kaynaklarının, kişiler arası ilişkilerde etkileme anlamında kullanılması kesin kurallara bağlı olarak gerçekleşen bir durum değildir. Bu güç kaynakları birbirlerinden bağımsız olarak hareket etmezler. Bir güç kaynağının kullanım şekli diğer güç kaynaklarının etkisini artırabilir veya azaltabilir (Erdoğan, 1997, s.24).

Güç ve güç kaynaklarının kullanımı yönetimsel ilişkileri de içinde barındıran ve farklı etkenlerin müdahalesiyle değişebilen bir olayı ifade eder. Güç kullanımı öznel nitelikler de taşıyabilen bir durumdur. Yönetici gerek makam güçlerini gerekse de kişilik güçlerini kullanırken farklı durum ve olayların etkisinde kalarak kararlar alabilir. Örgütler canlı ve işleyen organizasyonlardır. Örgütlerdeki sosyal ilişkiler, politik tavırlar örgütteki genel yönetim havasına etki edebilir. Bu genel hava da yönetimsel kararların alınması sırasında bir etki yaratabilir. Bir yönetici örgüt içinde kendisine yakın duran kişiler ile kendisine uzak duran ya da farklı sebeplerle hoşlanmadığı işgörenler üzerinde güç kaynaklarını kullanırken adil, eşit ve tarafsız olamayabilir. Bu da güç kullanımına dair başka sorunlar yaratabilir. Bu özelliklerinden dolayı güç ve güç kullanımı sofistike bir süreci da yansıtır.

Güç kullanımı alınan eğitim düzeyi ile ilgili olarak değişkenlik gösterebilen bir durumdur. Bayrak (2001, s.37) bu durumu daha iyi ifade etmek için eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin uzmanlık gücünü kullandıklarını, eğitim düzeyi düşük olanların ise cezalandırma gücünü tercih ettiklerini belirtmiştir. Bununla beraber eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin yönetim kademelerine daha hızlı bir şekilde geldiklerini ve dolayısıyla pozisyon gücünü elde ettiklerini vurgulamıştır.

2.2.3. Güç Unsurunun Bazı Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel davranışın önemli konularından olan gücün etkileme, yetki (otorite) ve iş doyumu ile olan ilişkisi aşağıda sunulmuştur.

2.2.3.1. Güç ve Etkileme İlişkisi

Güç ile ilgili kavramlardan biri etkilemedir. Etkileme, bir kişinin başka birinin davranışlarını değiştirmesi sürecini ifade etmektedir. Bir insanın gücü arttıkça başkalarını etkileyebilme oranı da artacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s.251). Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi, bir kimsenin, başka birinin öneri, istek, arzu, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 2011, s.554).

Bu tanımlar ışığında etkilemeyi, gücü elinde bulunduran kişinin başkasının ya da başkalarının düşüncelerini, duygularını ve davranış özelliklerini değiştirebilmesi olarak tanımlamak mümkündür. Etkileme olayı örgüt içindeki işleyiş ve süreç için önemlidir. Schermerhorn vd., (2012, s.264)'e göre etkileme gücü olmadan ne kurumlar ne de kişiler başarıya ulaşabilirler.

Örgütteki insanları etkilemek kolay bir iş değildir. Üzerlerinde etki yaratılmak istenen kişilerin, kendilerini alanlarının uzmanı olarak algıladıkları durumlarda etkileme işi daha da zorlaşmaktadır. İş görenlerin tutumlarını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını değiştirmeye yönelik bir etkileme girişimi sonunda, eğer beklenilen yönde gerçekten bir değişme oluşturulmuşsa, orada bir etkilemeden söz edilebilir. Bir başka üzerinde durulması gereken nokta da, söz konusu davranış değişikliklerinin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sunması gereken bir nitelikte olmasıdır (Aydın, 2010, s.321).

Güç ile etkileme birbirine çok yakın iki kavramdır. Bu nedenle aralarındaki sınırı çizmek çok kolay değildir. Ayrıca bu iki kavramın birbirini desteklemesi, aralarındaki ayrımı ortaya koymayı daha da güçleştirmektedir (Koçel, 2011, s.554). Güç ile etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme yönünde işleyen karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, başkalarını etkileyebilen bir kişi gücünü artırdığı gibi; kişi

gücünü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükseltmektedir (Şimşek, 1995, s.187).

Güç ve etkileme kavramları birbirlerini besleyen ve destekleyen, anlam bakımından birbirine yakın iki yönetimsel kavramdır. Etkileme örgüt içinde çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve düşüncelerini değiştirerek onları örgüt amaçlarına yönlendirme olayıdır. Güç kavramı ise çalışanları etkileyebilme yeteneği ve potansiyelidir. Dolayısıyla etkileme gücüne sahip yönetici güçlüdür, güçlü yönetici de başkalarının davranışlarını etkileyebilir.

Başarılı bir yönetici elindeki güç kaynaklarını etkili bir biçimde kullanarak çevresindekileri etkileyebilir. Örgütlerde yöneticilerin güç sahibi olmaları ve astlarını örgütün amaçlarına yönlendirmeleri beklenir. Bu durum eğitim örgütleri içinde geçerlidir (Titrek ve Zafer, 2009, s.663). Yönetimsel liderliğin ölçütü, örgüt üyelerinin örgütün amacının gerçekleştirilmesinde düzenli ortak çabaya katkıda bulunabilecek biçimde etkilenme derecesidir. Bu konuda, aşağıda belirtilen noktalara dikkat edilebilir (Aydın, 2010, s.165):

1. Örgüt üyeleri açısından ilgi çekici örgütsel amaçların saptanması
2. İlgili personelin tümünün kişiliklerinin ve liderlik becerilerin vurgulanması
3. Örgütle olan ilişkilerde doyumla sonuçlanan bireysel deneyimlerin sağlanması
4. Kullanabilecek herkese, gerekli olan enformasyonun sağlanması
5. Örgüte karşı duyulan bağlılığın geliştirilmesi
6. Örgüt çalışanlarına yararlı öneri ve öğütlerin verilmesi
7. Bireylerin gelişimin sağlanması
8. Yöneticiye ve diğer statü liderlerine verilmiş yetkilerin kullanılması

Okul yöneticileri öğretmenlerin davranış, tutum ve düşüncelerini farklı şekillerde etkileyerek onları istenilen yönde davranışa yönlendirebilirler. Bu yönlendirme örgütsel amaçlara uygun olarak yapıldığında öğretmenlerin kurum başarısına katkısı olumlu

yönde bir artış eğilimi gösterebilir. Dolayısıyla okulların başarısının öğretmenleri olumlu yönde etkileme olayı ile ilgili olduğu söylenebilir.

2.2.3.2.Güç ve Yetki (Otorite) İlişkisi

Otorite kavramı insanların beraber yaşamaya başlaması ile ortaya çıkmıştır. İnsanlar toplu halde yaşamaya başlayınca iş bölümü ve teşkilatlandırma gibi kavramlar insan hayatında bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. İşte bu teşkilatlanma ve iş bölümü gibi kavramlar da otoritenin varlığını gündeme getirmiştir (Güney, 2007, s.35).

Yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan otorite, yöneticinin belli davranışlar gösterebilme hakkını ifade eder. Başka bir ifadeyle; yöneticinin bazı şeylerin yapılmasını ya da yapılmamasını isteme hakkıdır (Çelik, 2003, s.76).

Yetki, en basit tanımı ile üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı şeklinde ifade edilebilir. Kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir mevkide bulunan kişiye verilmiş olan karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkını ifade eder (Şimşek, 1995, s.182). Bir örgüt içinde bulunan yönetsel makamlara verilmiş bir özellik olan yetki, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Yetki aynı zamanda örgütsel eylemin kişisel olmayan yönünü ifade eder. Diğer yandan yetki, diğerlerini etkileme yöntemidir. Bu anlamda ise yasallık, güç ve liderlik, yetkinin önemli boyutlarını oluşturur (Can, 2005, s.165).

Kabul ettirme, inandırma ve ikna etme yeteneği olarak kabul edilen güç onaylanır bir nitelik kazandığında, yasal olduğunda yetki olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle yetki yasal güç anlamına gelmektedir (Aydın, 2010, s.166). Yönetici, belirli amaçları gerçekleştirmek için başkalarını etkilemek durumundadır. Yönetici bunu yaparken kendisine verilen formal yetkisini, başka bir deyişle yasal gücünü kullanır (Efil, 1999, s.8).

Okulu yönetme yetkisi müdüre aittir. Yetki, okul amaçlarını gerçekleştirmek için okul çalışanlarını etkileme, harekete geçirme ve emir verme hakkı olarak tanımlanabilir (

Şişman ve Turan, 2005, s.110). Efil (1999, s.15) bireylerin bir araya gelerek koordineli bir biçimde hareket etmeleri için otorite kullanılması gerektiğini belirterek örgütlerde otoritenin önemine dikkat çekmiştir.

Formal bir organizasyon içinde yöneticiler bulundukları mevki nedeniyle otorite ile donatılabilirler. Bu durumda otorite ile donatılmış olmak kadar, bunu etkili bir biçimde kullanabilmek de önemlidir. Otoriteyi etkili kullanabilmenin göstergesi ise kişileri etkileme derecesine bağlıdır. Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki de ondan daha fazla, güç önemli bir rol oynayacaktır. Otoritesi olmadığı halde başkalarını etkileyebilen yöneticiler olabileceği gibi, otorite ile donatıldığı halde başkalarını etkileyemeyen yöneticilere de görmek mümkündür (Koçel, 2011, s.551).

Otorite, örgüt içinde yöneticiye sunulan bir haktır. Yönetici kendisine verilen bu hakkı kullanarak çalışanlara belli konularda iş yaptırma ve çalışanları örgütsel faaliyet içine sokma hatta çalışanların pozisyonlarıyla ilgili tasarrufta bulanma gibi yönetimsel kararlar alabilir. Otorite bu anlamda yöneticilere örgüt içinde karar alabilme ve kararı uygulayabilme noktasında bir rahatlık ve bir yasal zemin sunar.

Şimşek (1995, s.186) güç, otorite ve bunların yansıması şeklinde ortaya çıkan emirlerin bir grubun üyelerinin davranışlarını etkilemeyi ve bu yolla örgütsel hedeflere ulaşmayı amaç edindiğini belirtir. Dolayısıyla güç ve otorite kavramları örgüt içinde yarattığı etkiyle bir örgütün amaçlarına ulaşmasını hedef edinir.

Güney (2007, s.36) güç ve otorite kavramları arasındaki ilişkiyi şu şekilde ortaya koymaktadır:

- Otorite bir güç biçimidir. Başka bir ifadeyle, otorite gücün kurumsallaşmış şeklidir. Bu nedenle güç otoriteyi de içine alan geniş bir kavramdır.
- Güç bir hak olmaktan öte, bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Otorite ise, bir şeyi yapabilme hakkıdır.
- Bir yöneticinin otorite sahibi olması onun güç sahibi olacağı anlamına gelmez. Çünkü bir yönetici otorite sahibi olmasına rağmen astlarını her zaman etkilemeyebilir.

Başarılı bir yöneticinin tüm yetkilerini kendinde toplaması doğru bir yaklaşım değildir. Başarılı yöneticiler yetkilerinin bir kısmını devrederler. Yetki devri, yetkinin doğru yer ve zamanda kullanılmasının önemli bir özelliği sayılabilir (Koşar, 2008, s.21).Yetki konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, insanların farklı kişilik yapılarından dolayı yetki sahibi olma durumunda farklı davranışlar sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca yetki sahibi olmanın insanları motive ettiği, bu durumun da iş verimini olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir (Güney, 2007, s.37).

Okul yönetiminde örgütün amaçları doğrultusunda yetkilendirilen kişiler okul müdürü ve müdür yardımcılarıdır. Okul idaresi olarak da tanımlayabileceğimiz bu kişiler kendilerine verilen makamsal yetkileri kullanarak otorite oluştururlar. Bu otoritenin yani yetkinin kullanış biçimi de çok önemlidir. Okul yöneticileri kendilerine yerilen yetkiyi öğretmenlerin davranışlarını örgütsel amaçlara ulaşmada olumlu katkı sunacak şekilde etkileme yönünde kullanılırlarsa bu durum okul örgütünün başarısını arttırıcı bir rol oynayabilir.

2.2.3.3. Güç ve Kuvvet İlişkisi

Kuvvet, gücün uygulanış şeklidir (Özkalp ve Kırel, 2011; Saruhan ve Yıldız, 2009; Koçel, 2011). Güç ile kuvvet arasındaki en önemli fark şudur; güçte yöneticinin isteklerine ve talimatlarına uyulmaktadır. Yani A kişisinin verdiği talimat doğrultusunda B davranışta bulunmaktadır. Kuvvette ise, B kişisi, A kişisinin verdiği talimata uymamakta; ancak A kişisinin fiilen uyguladığı önlemler (kuvvet) karşısında uyma davranışı göstermektedir. Bu bakımdan kuvvet, gücün bir ifade şekli olarak görülebilir (Koçel, 2011, s.555).

2.2.3.4. Güç ve İş Doyumu İlişkisi

Örgütsel davranış alanın önemli konularından biri olan iş doyumu çalışanın işine karşı hissettiği olumlu ya da olumsuz duygu durumu şeklinde ifade edilebilir.

İş doyumunu etkileyen faktörler arasında yönetim, işin kapsamı, ücretler, çalışma grubu, terfi olanakları ve çalışma saatleri sayılabilir. Yöneticiler, çalışanların iş

doyumunu sağlamak için, ast-üst ilişkileri, kararlara katılımı sağlama, yöneticinin kabulü, çalışma koşulları gibi noktaları dikkate almalıdırlar. Bu nedenle yöneticiler astları etkileme ve yönlendirmede kullandıkları güç tipiyle onların iş tatmin düzeyleri üzerinde etkili olabilirler (Karaman, 1999, s.92). Bu nedenle yöneticiler güç tiplerini kullanırken iş görenlerin tatmin düzeylerini dikkate almalıdırlar (Karaman, 1999, s12).

Bütün güç kaynakları yöneticinin organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi ve organizasyonel yaşamın devamlılığı açısından kritik önem taşır. Moral, motivasyon, iş doyumu, sorun çözme ve karar alma ve takım çalışması gibi bir çok yönetim konusu güç ile doğrudan bağlantılıdır (Barutçugil, 2002, s.301). Yöneticiler ile çalışanlar arasında sık sık sorunlara yol açan güç konusu, etkin bir yönetim davranışının ortaya konmasını gerekli kılmaktadır. Güce ve güç kullanımına ilişkin getirilen modeller ile örgüt çalışanlarının motivasyonunu ve iş doyumunu arttırmak mümkün olabilir (Özkalp ve Kırel, 2001, s.570). Yöneticiler, öğretmenler üzerinde hâkimiyet kurmak ve etki gücüne sahip olmak istediklerinde kullandıkları güç kaynağını; onların beklentilerine, iş doyumlarına ve örgüte bağlılıklarına olumlu yönde etki edecek türden olmasına dikkat etmelidirler. Bu anlayış sürecin etkililiği açısından önemli olabilir (Koşar, 2008, s.6).

Okul yönetimi sürecinde önemli bir işlev gören güç unsuru öğretmenlerin iş doyum düzeyi üzerinde etkili olabilir. Bu etki olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Gerek öğretmenlere olan yaklaşımında gerekse de okulun idaresinde bilgisini, uzmanlığını, karizmasını ve olumlu iletişim becerilerini kullanan okul yöneticileri öğretmenlerin işten aldıkları doyum düzeyine olumlu katkı sağlayabilirler. Öğretmenleri topluluk önünde takdir etme, yaş günlerini okulda kutlama, okulca düzenlenen piknik vb. yemek toplantıları gibi öğretmenlere kendilerini değerli hissettirecek davranışlar öğretmenlerin kuruma aidiyet duygusunu arttırabileceği gibi öğretmenlerin iş doyum düzeyi üzerinde de olumlu katkı sağlayabilecektir. Tersi durumda ise, öğretmenler üzerinde otoriter ve baskıcı yönetim unsurları uygulayan okul yöneticileri zamanla öğretmenler üzerinde yılgınlık ve iş doyum düzeyinin düşüklüğüne sebebiyet verebilirler.

2.3. Güdülenme

Güç, çalışanların iş doyumu üzerinde etkisini hissettiren bir kavramdır. Bu etkinin yaratığı sonuçlar örgütler açısından çeşitli sonuçlar doğurabilir. Güç ve iş doyumuna

benzer bir ilişkiyi iş doyumu ve güdüleme arasında da görmek mümkündür. Örgütsel davranışın bu iki önemli konusu arasındaki ilişkiyi analiz etmek bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşma da katkı sağlayabilir. İş doyumuna yönelik olarak geliştirilen kuramların birçoğu iş doyumu ile güdülenme arasındaki ilişkiyi esas almaktadır. Bu nedenle güdüleme kavramı ve kuramları ile ilgili ayrıntılı bilgi aşağıda sunulmuştur.

Güdü (motive): Güdü ya da motive kavramı bir davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak ifade edilebilir (Kutanis, 2009, s.85). Dilimizde güdüleme, güdümleme, güdülenme olarak da ifade edilebilen motivasyon kavramı önemli bir konudur (Koçel, 2011, s.619). Motivasyon, bir insanın belirli bir amaca ulaşmak için göstermiş olduğu istek ve arzu olarak tanımlanabilir (French, 2007, s.89). Motivasyon, insanlardan sonuçlar almak ya da insanlardan en iyi şekilde yararlanma şeklinde tanımlanabilir (Everard and Morris, 1990, s.24).

Güdüleme, insanı davranışına yönelten ve davranışı belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle güdüleme bireyin davranışını etkileme ve bu etki doğrultusunda onu belirli hareketlere yöneltme olayıdır (Şimşek, vd., 2001, s.115). Eren (2006, s.494)'e göre güdüleme, bir veya birden fazla insanı, belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Can (2005, s.233)'a göre güdüleme, bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanabilecek bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçirilerek için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.

Genç (2008, s.134)'e göre güdülenme kavramının üç önemli noktası vardır:

1. İnsanın belli bir davranışta bulunmasını sağlama.

2. Bu davranışı yönlendirme ve devam ettirme.

3. Bu davranışı yapmaktan dolayı bir mutluluk duymaktır.

İnsanları belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek amacıyla harekete yönlendirmek ve bu hareketin sürekliliğini sağlamak olarak tanımlanabilen güdüleme; örgütsel anlamda ise, çalışanların ihtiyaçlarının tatminine yönelik bir iş ortamının yaratılarak çalışanların etkilenmesi, isteklendirilmesi ve harekete geçirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının iş ve görevlerini başarıyla yerine getirmeleri için güdülenmeleri gerekmektedir (Gürüz ve Gürel 2006, s.278).

2.3.1. Güdülenme Kavramı ile İlgili Özellikler

Güdülenme kavramının iki önemli özelliği vardır: Birincisi güdülenme kişiden kişiye değişebilen bir durumdur. Yani birisini güdüleyen herhangi bir durum veya olay başkasını güdülemeyebilir. İkincisi güdülenme direkt olarak ölçülemez ancak insanın davranışlarında gözlenebilir (Koçel, 2011, s.620).

İşgörenlerin güdülenmesi etkileyen faktörler, ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel-yönetsel faktörler olmak üzere üç başlık altında toplanabilir (Cemaloğlu, 2012, s.210):

1. Ekonomik faktörler, ücret artışı, primli ücret ve ekonomik ödüller olarak örneklendirilebilen ekonomik faktörler, işgöreni çalışmaya yönelten en güçlü güdüleyicilerdir.
2. Psiko-sosyal faktörler, çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlardır. Bu faktörler okul ortamında var olduğunda öğretmenlerin güdülenme düzeyi artabilir.
3. Örgütsel-Yönetsel faktörler, amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi kurma, eğitim ve yükselme olanakları, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme ve çalışma ortamını geliştirme gibi çeşitli faktörlerden oluşur.

Barutçugil (2004, s.387) güdülenmenin kişisel bir durum olduğunu şu şekilde açıklamıştır: Her çalışanın kendi güdülenme belirleyicileri farklıdır. Bununla beraber her çalışanın iş ortamındaki ana amaçları da farklılık gösterir. Çalışanların bir kısmı parasal olarak gelirlerini arttırabilmek, bir kısmı güvenli bir geleceğe sahip olmak, bir kısmı da işlerinden zevk aldıkları ve işlerini sevdikleri için çalışmaktadır. Bu nedenle bütün çalışanların moral ve verimliliğini arttırabilecek belli ve tek bir strateji yoktur.

İnsanların güdülenmesi konusundaki önemli kavramlardan biri de ihtiyaçlardır. İhtiyaç kavramı insan davranışlarını anlamak noktasında önemli bir temel oluşturur. Çünkü ihtiyaçlar insanların davranışlarına yön verir ve insanların belirli bir biçimde hareket etmesinde etkilidir. Karnı aç olan bir birey yemek yeme ihtiyacı duyar ve bu ihtiyacını gidermeye yönelik davranışta bulunur. Başarı ihtiyacı olan bir birey ise bu ihtiyacını gidermek için harekete geçer. Dolayısıyla bireyi ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçiren bu içsel durum güdülenmedir.

Güdülenme bütün insanlar için geçerli evrensel olan bir kavramdır. İnsanların, grupların veya kurumların amaçları doğrultusunda çalışmaları için onların güdülenmesi gerekir. Çünkü motive olan birey işini zevkle yapar, bu sayede hem kendisinin hem de kurumun verimliliği bu durumdan olumlu yönde etkilenir (Güney, 2007, s.41). Örgütlerde, iş görenleri beklenen düzeyde etkili kılabilmek için görevlerini tam olarak yapmaya güdüleme olayı evrensel bir konudur (Başaran, 1985, s. 153).

İnsan davranışını etkileyen ve yönlendiren süreçlerden biri de güdülenmedir. Gerek yönetim süreçlerinde gerekse de eğitim yönetiminde ve eğitim-öğretim faaliyetlerinde güdülenme konusu göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir. Belli bir davranışta bulunurken hissedilen istek ve arzu davranışın sonuca ulaşmasına katkı sağlar. Örgütlerde ise çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesi örgüt verimliliği ve etkililiği açısından önem taşır. Bundan dolayı okul yöneticileri öğretmenlerin güdülenmesi noktasında her öğretmene uygun güdülenme yolları uygulayarak onları okulun amaç ve vizyonu doğrultusunda harekete geçirebilmelidir.

2.3.2. Güdülenme Kuramları

Literatürde güdülenme kuramları; genel olarak çalışma yaşamına ilişkin, diğer bir ifadeyle endüstri ve örgüt psikolojisi alanında geliştirilmiş kuramlardır. Bu bağlamada güdünleme kuramları; iki grup altında incelenebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006; Can, 2005; Koçel, 2011):

1. İçerik kuramları. İçerik kuramları kapsam kuramları olarak da bilinir.
2. Süreç kuramları

2.3.2.1. İçerik Kuramları

Bireyi güdüleyerek harekete geçiren, bireyi yönlendiren ya da davranışlarını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen kuramlar içerik kuramları –content theories – olarak adlandırılmaktadır. Literatürde kapsam kuramları olarak da ifade edilmektedir. Örgütsel bağlamda ele alındığında içerik kuramları, hangi ihtiyaçların çalışanları güdülediğini araştırma konusu yapmakta ve bireyi belirli bir yönde davranmaya yönelten çeşitli güçleri ya da güdüleri tanımlamayı amaç edinmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.283). İçerek kuramları bireyin neyi güdülediği sorusu ile

ilgilenir. Aynı zamanda bireyin ihtiyaçlarının neler olduğunu ve bunların neler tarafından karşılandığını ele alır (Kutanis, 2009, s.90). İçerik kuramları, işgörenin işten doyum almasını sağlayan gereksinimleri tek tek göstermeye çalışır. Bu kurama göre, işgörenin bazı değerleri ya da gereksinimleri örgütçe karşılandığında işgören işinden doyum sağlar (Başaran, 2000, s.216).

İçerik kuramlarına göre; kişinin içinden gelen ve onu belirli bir şekilde davranmaya yönlendiren etmenleri bilmek gerekmektedir. Bundan dolayı ilk güdülenme kuramları insanları ne motive eder? sorusuna cevap bulmaya çalışmışlardır. Maslow'un (1954) İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzbeg'in (1959) Çift Etmen Kuramı, Alderfer'in (1972) ERG Kuramı ve McClelland'ın (1961) Başarı Güdüsü kuramı içerik kuramları arasında gösterilebilir (Yılmaz ve Altınkurt, 2012, s.387).

2.3.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk kez bilimsel olarak ele alıp inceleyen ve güdüleme konusundaki gelişmelere ışık tutan bilim insanı Abraham Maslow, kuramında ihtiyaç kavramanı temel almaktadır (Kantar, 2008, s.21). Maslow'a göre insanları belli bir davranışa yönlendiren temel etmen onun ihtiyaçlarıdır (Can, 2005, s.237).

Bu teoriye göre insan ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak 5 kategoride gruplanabilir (Efil, 1999; Kutanis, 2009; Davis, 1977; Vural, 2004; Yalçın, 2002; Fındıkçı, 2003; Luthans, 2002; Bertie ve Morris, 1990; Arnold ve Feldman, 1986; Türk, 2007).

İnsan ihtiyaçları niteliklerine ve önem derecesine göre piramitsel bir yapıya sahiptir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağında hava, su, yemek ve cinsellik gibi insanın yaşamını sürdürülebilmesi için karşılanması zorunlu olan fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağında tehlikelerden korunma, korku duyma, kendini güvende hissetme gibi güvenlik ihtiyaçları yer almaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağında yer alan sosyal ihtiyaçlar kişinin sevme, sevilme, ait olma ve kimlik duygusu gibi sosyal nitelikli ihtiyaçları ile ilgilidir. Hiyerarşi piramidinin dördüncü basamağında saygınlık ihtiyaçları yer alır. Saygınlık ihtiyaçları

kişinin başarı kazanma, tanınma, statü elde etme gibi gereksinimlerini ifade etmektedir. İhtiyaçlar piramidinin beşinci ve son basamağı olan kendini gerçekleştirme aşaması kişinin yaratıcı niteliklerini kullanabilmesi anlamını taşımaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006, s.284).

Örgüt yönetimleri çalışanlarını örgütsel amaçlara yöneltirken, onları harekete geçiren gereksinimleri bilmek ve bu doğrultuda hareket etmek durumundadırlar. Bu nedenle, ihtiyaçlar piramidinin örgütsel yönetime uyarlanarak incelenmesi önemli görülmektedir. Şekil 1'de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi'nin örgütsel yansımaları ortaya konmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006, s.286):

Şekil 1: Örgütsel Bağlamda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İhtiyaçlar sıralamasının alt düzeyindeki ihtiyaçlar genel olarak ekonomik davranış aracılığıyla doyurulurlar. İnsanlar, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını doyurmak için satın alma aracı olarak para kazanırlar. Buna karşılık sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzeydeki ihtiyaçlar genel olarak psikolojik ve sosyal içerikli simgesel davranışlar aracılığıyla doyurulurlar (Davis, 1977, s.60).

Can (2005, s.237)'a göre bu kuramın temel özellikleri şunlardır:

1. İnsanı harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilemeyen ihtiyaçlardır. Tatmin edilen ihtiyaçların davranışa herhangi bir etkisi yoktur.

2. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir biçimde sıralanmıştır.

3. İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar.

Maslow'un kuramına göre işgörenin doyumu için fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri doyurulmalıdır. Bir örgütte işgörenin bu beş basamaktaki ihtiyaçları ne derece karşılanıyorsa işgören o oranda doyum sağlamış olur (Başaran, 2000, s.216).

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığını, her ihtiyacın önemli olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılanması durumunda ise doyumun yaşandığını açıklamaktadır (Aşık, 2010, s.36).

Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik tespiti ve bunların giderilmesi noktasında yönetim bilimine önemli katkılar sunmuş bir bilim insanıdır. Zaman içinde Maslow'un ihtiyaçlar kurumuna farklı yaklaşımlar ve eleştiriler gelse de insan davranışlarının anlamlandırılması ve bu yolla insanların güdülenmesi çerçevesine önemli boyutlar kazandırmıştır.

2.3.2.1.2. David McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Çalışanların güdülenmesine etki eden faktörlerin çözümlemesini yapan başka bir güdüleme kuramı da başarı güdüsü kuramıdır (Türk, 2007, s.87).

McClelland, geliştirdiği kuramda insanların öğrenilmiş üç tip ihtiyacının olduğunu belirtmiştir. Bu ihtiyaçlar (Buchanan ve Huczynski, 1997, s. 678):

1. Güç ihtiyacı
2. Başarı ihtiyacı
3. İlişki kurma ihtiyacıdır

Kutanis (2009, s.94)'e göre, güç ihtiyacında kişi başkalarını kontrol etmek, onları etkilemek gibi özelliklere sahip olmak ister. Başarı ihtiyacında kişisel başarı ön plana çıkmaktadır. Birey her yaptığını ötekilerden daha iyi, daha başarılı ve daha verimli yapmak ister. İlişki kurma ihtiyacında ise, arkadaşlık, sosyal bir gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirme gibi ihtiyaçlar yer almaktadır.

McClelland kurumandaki bu üç ihtiyaç içinden en çok başarı ihtiyacının bireyi etki altında bıraktığını belirtmektedir. Birey çeşitli faaliyetlerinde ve çalışmalarında başarılı olmayı arzuladığı halde başarısızlığa uğramaktan da korkmaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetler içine girmesini de engel olacaktır. Dolayısıyla bu korku yenildiği takdirde var olan başarılı olma istediği bireyi faaliyette bulunmaya yönlendirecektir (Eren, 2001, s.515). McCelland'a göre işletmeler, çalışanların başarı ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güç ihtiyacı gibi ihtiyaçlarına dikkat etmelidir. McCelland aynı zamanda bu ihtiyaçlar arasında bireylerin güdülenmeleri için tatmin edilmesi gereken en önemli ihtiyacın başarı ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Türk, 2007 s.93).

Güç, başarı ve ilişki kurma güdüleri her insanda bulunur ancak güdülerin bulunma yoğunluğu kişiden kişiye değişebilir. Bu durumdan dolayı, örneğin başarı güdüsü yüksek, güç güdüsü orta düzeyde ve bağlanma güdüsü yani ilişki kurma güdüsü düşük bir işgörenle, bağlanma güdüsü yüksek, güç ve başarı güdüsü düşük bir işgörenin güdülenmesi farklı olabilir. Bu farklılık nedeniyle işgörenlerin güdülenmesinde değişik yönetimsel yaklaşımlar gerekebilir (Türk, 2007, s.87).

McClelland'ın başarı güdüsü kuramında ortaya koyduğu başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı örgüt çalışanları için önem taşımaktadır. Bu ihtiyaçlar örgüt içinde giderilmesi gereken güdü ve ihtiyaçlardır. Bununla beraber örgüt çalışanlarının bu ihtiyaçlarının karşılanması hususunda örgüt yöneticilerine düşen görev onların bu ihtiyaçlarını giderecek yönetimsel çözümler ve olumlu bir örgüt iklimi geliştirmektir.

2.3.2.1.3. Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Çift etmen kuramı 1950'li yıllarda Pittsburgh bölgesindeki 200 mühendis ve muhasebeciyle yapılan görüşmelere dayandırılmıştır (Davis, 1977; Şimşek, vd., 2001; Izgar, 2012; Luthans, 2002). Herzberg, 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde kritik olay yöntemini kullanarak yaptığı araştırma sonucunda doyum ve doyumsuzluğa yol açan faktörleri ortaya koyarak iki faktör modelini geliştirmiştir (Ceylan, 1998, s. 113).

Frederick Herzberg tarafından oluşturulan çift etmen kuramı –Two Factors Theory- güdülenmenin temelinde gereksinimlerin olduğunu savunmaktadır. Bu kuram örgüt çalışanlarının işteki davranışlarını, hijyenik faktörler ve güdüleyici faktörler olmak üzere iki temel faktörle açıklar (Gürüz ve Gürel, 2006; Kutanis, 2009; Koçel, 2011).

Bu faktörleri Luthans (2002, s.263) şekil 2'de ortaya koymuştur:

Hijyenik Faktörler	**Güdüleyici Faktörler**
Şirket politikası ve yönetim	Başarı
Denetim	Tanınma
Ücret	İşin kendisi
Kişilerarası ilişkiler	Sorumluluk alma
Çalışma koşulları	Terfi, yükselme

Şekil 2: Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Can (2005, s.239)'a göre hijyenik faktörler, ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, siyaset, yönetim uygulamaları ve kişiler arası ilişkileri içine alan faktörlerdir. Hijyenik koşullar iyi olmazsa çalışanlar doyumsuz kalırlar. Ama bunların iyi olması kişinin güdülenmesiyle sonuçlanmaz. Yalnızca doyumsuzluk duygusunu ortadan kaldırır. Güdüleyici faktörler ise anlamlı ve neşe verici bir işte çalışma, başarısının fark edilmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları

gibi faktörlerdir. Birey işinde bunları bulmazsa doyum sağlamayacaktır. Buna karşılık birey işinde bu koşulları bulursa işten doyum sağlayacağından bu da kişiyi güdüleyecektir.

Başaran (2000, s. 217)'a göre hijyenik faktörlerin örgüt tarafından sağlanması, işgörende işten doyumu sağlamaz; ama bunların yokluğu ya da az karşılanması işten doyumu azaltır. Bunlar örgüt tarafından sağlandığı takdirde yönetim görevini yerine getirmiş olur; sağlanmadığı durumda ise işgörende işten doyumsuzluk yaratır. İşgörenin işinden doyum almasını sağlayanlar, güdüleyici faktörlerdir. Bu faktörler hem işgörenin işten doyum almasını sağlar hem de işgöreni içten güdüler.

Güdüleyici faktörler ile hijyenik faktörleri arasında bazı farklılıklar vardır. Güdüleyici faktörler işin özü veya işin içeriği ile ilgiliyken, hijyenik faktörleri ise işin çevresel şartları ile ilgilidir (Şimşek vd., 2001, s.125). İnsanların işte doyumsuzluğuna neden olan şeyler işin çevresi ile ilgilidir. İnsanları işte doyum sağlamalarına neden olan şeyler ise işin içeriği ile ilgilidir (Everard ve Morris, 1990, s.27). Herzberg, güdülenme konusuna farklı yaklaşarak yöneticilere iki yol önerdi. Birincisi personeli olumlu bir biçimde güdülemek ve iş doyumsuzluğu yaratan faktörleri ortadan kaldırmak (Middlewood ve Lumby, 1998, s.45).

Herzberg'in modeli personelin güdülenmesine yönelik yeni bakış açıları getirmiştir. İş yeri yönetimi, iş yerinde moral sorunuyla karşılaşınca yüksek maaş, yardım paketleri ve çalışma saatlerinin personel lehine yeniden düzenlenmesi gibi çözüm önerileri getirmekteydi. Bu tür çözümler personeli güdülemek konusunda yetersiz kalıyordu. Bu süreçte Herzberg'in kuramı problemin çözümüne yönelik yeni bir ufuk açmıştır. Herzberg sadece hijyenik faktörlerle yönetimin personelini güdülemeyeceğini belirtmiştir. Personelin gelişmesini ve ilerlemesini sağlayan ve sorumluluğu olan işlerin güdüleyici olduğu görüşü dile getirilmiştir. Bu çerçevede personelin güdülenmesini sağlamak için iş rotasyonu, iş genişletme ve işin zenginleştirilmesi gibi öneriler getirilmiştir (Ceylan, 1998, s.134).

Herzberg'in kuramını diğer kuram ve araştırmacılardan ayıran fark şu şekilde ifade edilebilir: Maslow, Wroom ve Adams gibi araştırmacılar iş doyumu kavramını tek boyutlu ele alıp bu temelde kuramlarını geliştirmişlerdir. Herzberg ise iş doyumu ve iş

doyumsuzluğu kavramlarının birbirlerinin tam zıttı olmadığını ortaya koymuştur (Izgar, 2012, s.100). Başka bir deyişle, Herzberg iş doyumunun karşıtının iş doyumsuzluğu değil, iş doyumunun olmaması durumu olduğunu dile getirmiştir. Aynı şekilde, iş doyumsuzluğunun karşıtı da iş doyumu değil, iş doyumunun olmamasıdır. Bu kavramların birbirinin zıttı olmaması, insan ihtiyaçlarının farklı boyutlarından kaynaklanan bir durumdur (Izgar, 2012, s.119).

Herzberg'in modeli hem yöntem hem de iş doyumu ve performans ilişkisi bakımından çeşitli eleştirilerle karşılaşmıştır. Bu eleştirilerin başında kritik olay yöntemi ile her zaman doğru analizlerin yapılamayacağı; iş doyumu düşük olan bazı kişilerin performanslarının yüksek olabileceği gibi iş doyumu yüksek olan bazı personelin de düşük performans ortaya koyabileceğidir. Bu eleştirilere rağmen, kuram iş motivasyonuna önemli katkılar getirmiştir (Ceylan, 1998, s.134).

2.3.2.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını modern durumlara uyarlayarak kuramını üç temel ihtiyaç üzerine temellendirmiştir (Şimşek vd., 2001; Can, 2005; Tutar, 2014):

1. Var olma ihtiyacı (Existence)
2. İlişki kurma ihtiyacı (Relatedness),
3. Gelişme ihtiyacı (Growth)

Tutar (2014, s.67) bu ihtiyaçları şu şekilde açıklamıştır:

1. Var olma ihtiyacı: Alderfer'e göre var olma ihtiyacı, yaşamak için gerekli olan temel ihtiyaçları içerir.
2. İlişki kurma ihtiyacı: Bu ihtiyaç, insanın diğer insanlarla birlikte olma, sosyal ilişkiler kurma ve bir gruba ait olma gibi sosyal içerikli ihtiyaçları kapsar.
3. Gelişme ihtiyacı: Bireyin kendisini üstün ve değerli bir insan olarak görmesini sağlayan ihtiyaçlardır.

Bu üç ihtiyacın, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş ihtiyaç grubuyla karşılaştırılması şekil 3'teki gibidir (Arnold ve Feldman, 1986, s.56):

İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ KURAMI	ERG KURAMI
Fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları	Var olma ihtiyacı
Ait olma ve sosyal ihtiyaçlar	İlişki ihtiyacı
Saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları	Gelişme İhtiyacı

Şekil 3: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile ERG Kuramının Karşılaştırılması

ERG kuramına göre insanların ihtiyaçları arasında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gibi yukarı çıkmak ya da aşağı doğru gibi hareket etmek gibi hiyerarşik bir sıra yoktur. Bunun yerine, birden fazla ihtiyaç grubunun aynı anda harekete geçebilir. Ayrıca insanlar bu üç ihtiyaç grubu içinde aşağıya hareket ettikleri gibi yukarıya doğruda hareket edebilirler (Arnold ve Feldman, 1986, s.56). Bu kurama göre ihtiyaç grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. İhtiyaçlar belli bir sıra izlemeden ortaya çıkabildikleri gibi birden fazla ihtiyaç grubu da aynı anda bireyi güdüleyebilir (Kutanis,2009, s. 92).

2.3.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, işgörenenin işten doyumunun nasıl oluştuğunu araştırır (Başaran, 2000, s.217). Süreç kuramları güdüleme sürecinin örgütsel bir ortamda nasıl işlediğini bulmaya çalışır (Can, 2005, s.240). Süreç kuramları insanların nasıl motive olduklarını açıklamaya çalışan güdülenme kuramlarıdır. Süreç kuramlarına Vroom'un (1964) Beklenti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Locke'un (1968) Amaç Saptama Kuramı örnek verilebilir (Yılmaz ve Altınkurt, 2011, s. 387).

2.3.2.2.1. Victor Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş kuramı üç temel düşünce sistemine dayanmaktadır. Bunlar değer, araçsallık ve beklentidir (Ceylan, 1998, s.137). Ayrıca bu teori VIA teori (valence ,instrumantality and expectancy) olarak da bilinir (Mullins, 2006, s.202).

Beklenti kuramı insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle ve bu amaçları başarma konusundaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Vroom'a göre hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlerler ve onlara ulaşmak için gerçekçi tahminlerde bulunurlar (Can, 2005, s.242).

Aşan (2007, s.302)'a göre bu kuramda;

- Beklenti, çabanın sonucunda iş başarısına ulaşma düşüncesi
- Araçsallık, iş başarısının kişiye ödül getirmesi,
- Valens, ödülün kişinin gözündeki değeri yani çekicilik demektir.

Bekleyiş kuramına göre, belirli bir iş için çaba sarf edilmesi valense yani kişinin ödülü arzulama derecesi ve bekleyişe bağlıdır. Valens**,** kişiden kişiye değişecektir. Bazı kişiler için çok anlamlı ve değerli olan bir ödül başkaları için bir önem taşımayabilir**.** Bekleyiş ise, kişinin algısını ifade eder. Birey yeterli gayreti gösterdiği takdirde bir ödül elde edeceğine inanıyorsa, yani beklentisi yüksekse daha fazla çaba sarf edecektir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s.254).

Vroom, Motivasyon = Beklenti X Araçsallık X Valens denkleminde valens, araçsallık, beklenti ve motivasyonun birbirleriyle ilişkili olduğunu varsayar (Schermerhorn vd., 2012 s. 111).

Bu kurama göre bireyler akıl yürüten ve düşünebilen varlıklardır. Bireyler şu anki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli tercihler ortaya koyarlar. Motivasyonel düzey, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlı olan bir durumdur. Eğer çevre, işgörenin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile bir uyum içinde ise birey güdülenebilmektedir. (Şimşek vd.2001, s. 130).

Çok çalıştığında işinde terfi ve ücret artışı gibi durumlar gerçekleşecek olan işgören işinde daha çok gayret sarf ederek amaca yönelik çalışacaktır. Eğer işgören işinde çok çalışmasına rağmen beklentilerine ulaşamayacağını düşünüyorsa bu durumda güdülenmeyecek ve işinde fazla çaba gösteremeyecektir (Okumuş, 2011, s.51).

Bekleyiş kuramının yönetim alanına temel katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışlarının arasındaki ilişkiyi ortaya koymasıdır. Bu modelden yararlanmak isteyen

bir yönetici aşağıdaki hususlar üzerinde durabilir (Can, 2005, s.243; Şimşek vd., 2001, s.131):

1. Çalışanların yeni atandıkları görevde başarı olabilmeleri için gerekli eğitimi vermek.
2. Belirli yönde amaca yönelik başarı yakalamak için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak.
3. Çalışanlara başaracakları konusunda güven duygusu vermek.
4. Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödüller vermek.
5. Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak.
6. İş ile ödüller arasındaki ilişki konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.

2.3.2.2.2. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı

Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre insanın güdülenmesinin temelinde, insanların iş ortamında kendilerine eşit davranılması isteği yatar (Can, 2005, s.243).

Kuramın özü, bireylerin iş hayatında eşit muamele görmek istemeleri ve isteğin karşılanması durumuna göre doyum sağlayıp motive oldukları, tersi durumda ise iş doyumlarının ve güdülenme düzeylerinin dolayısıyla performanslarının düşük olabileceği fikrinden ibarettir (Tutar, 2014, s.71). Kişi kendi gayreti ile elde ettiği sonucu, başkalarının sarf ettiği çaba ve elde ettiği sonuçla karşılaştırmaktadır. Buna göre eğer kişi; kendi çabası ve elde ettiği başarısı ile bir başkasının gösterdiği çaba ve başarısı arasında bir eşitsizlik olduğunu algılarsa bu onun motivasyonunun hatta mevcut performansının düşmesine yol açabilir. Bundan dolayı, benzer işleri yapan çalışanlar, benzer şekilde değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s.255). Kutanis (2009, s.96)'a göre işgören işte kendisine eşit bir muamele gösterilmesini ister; eşitsizliği hissettiği durumda ise şu tepkileri gösterebilir:

- İşteki gayretini azaltabilir.
- İşe ve kendisine yönelik algılarını değiştirebilir.

- Diğer işgörenlerin düşüncelerini değiştirmeye çalışarak gayretlerini azaltmaya yönlendirebilir.
- İşinden istifa edebilir.

Erdoğan (1996, s. 233) eşitlik kuramına şu görüşleriyle katkı sunmuştur: İş doyumu sağlayan faktörler arasında ücret vardır, ancak onun hemen arkasından eşit ücret de gelir. Doyumu sağlayan diğer şartları sabit kabul ettiğimizde, yaptığı işin karşılığında beklediği ücreti alan bir kişi işten doyum sağlar. Eğer aynı kişi yaptığı işin karşılığı olarak beklediği ücreti aldığını düşündüğü halde bazı iş arkadaşlarının yeteri kadar çalışmadığı halde yüksek ücret aldığını bilirse ortaya yine iş doyumsuzluğu çıkacaktır.

Sosyal faktörler iş hakkındaki duygularımızı ve düşüncelerimizi etkilemektedir. Sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalar sonucunda, insanların kendilerini diğer insanlarla kıyaslayarak bir değerlendirme içine girdikleri ortaya konmuştur. Bu sonuçlara dayanarak, insanlar arasındaki karşılaştırmaya dayalı değerlendirmelerin, iş doyumunu belirli bir ölçüde etkilediğini söylemek mümkün olabilir (Izgar, 2012 s. 102).

Çalışanlar iş ortamlarında kendilerini diğer çalışanlarla çeşitli yönlerden bir kıyaslama içine sokabilirler. Bu kıyaslama sonucunda da bir değerlendirmeye ulaşabilirler. Eğer bu değerlendirme sonucunda çalışanların bir kısmı kendilerine eşit davranılmadığını düşünürlerse bu çalışanların güdülenme ve iş tatmini düzeyleri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Dolayısıyla örgüt yönetimleri aynı işi yapanların aynı ücretleri alabilecekleri ya da benzer işleri yapanların emeklerinin eşit ve adil bir biçimde değerlendirilmesine önem verebilirler.

2.3.2.2.3. Edvin Locke'un Amaç Saptama Kuramı

1968 yılında Edvin Locke tarafından geliştirilen bu kuram göre insan davranışlarının temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Locke'a göre bir kişi bir işe ya da bir faaliyete başladığında amacına ulaşıncaya kadar çalışır. Bu kuramda davranışı güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu ileri sürülür (Can, 2005, s.244). Bu kurama göre güdülenmenin temel kaynağı amaç ve arzulardır. Ayrıca özel amaçların performans artışına yol açtığı vurgulanır (Kutanis, 2009, s.95).

Locke'a göre çalışanların iş tasarımının motivasyonel belirleyicisi onların amaçları ve niyetleridir. Bireysel ve örgütsel amaçlar, varılmak istenen hedefi ve noktayı ifade eder. Amaçlar bireysel olabileceği gibi da örgütsel de olabilir. Bireysel amaçlar, bireylerin arzu ettikleri durum ile ilgilidir. Bu bağlamda örgüt içindeki bireysel amaçlar doğru bir şekilde ortaya konmalı ve örgütün amaçlarıyla zıtlık oluşturmayacak bir şekilde hazırlanmalıdır (Şimşek vd., 2001, s. 135).

Bireylerin amaçlı davranışlar içinde olması güdülenme düzeyi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Bireylerin bilinçli tercihler sonucunda belirledikleri amaçları ve süreç içindeki niyetleri onların istedikleri şeylere ulaşmasına güdüleyici bir katkı sunabilir. Dolayısıyla gerek bireysel gerekse de örgütsel amaçların doğru şekilde belirlenmesi ve uyum içinde ortaklaştırılması örgütün etkililiği süreci açısından önem arz edebilir.

2.3.3. Güdülenme ve Okul Yöneticileri

Okul yönetiminde insan ilişkileri, okulda bireylerin verimli çalışmalarını sağlamaya, onların sosyolojik, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir eylemdir. Burada insan davranışına enerji ve yön veren güdülüme etkeni ortaya çıkmaktadır (Aksüt, s.383). Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve örgüt üyelerinin örgüt amaçlarına yönelik davranış göstermesinde yöneticinin davranışları büyük önem taşır. Özellikle de çalışanların güdülenmesi için etkili liderlik davranışlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Aslanargun, 2013, s. 176).

Yöneticinin en önemli görevi, emri altındaki astları en iyi şekilde çalıştırmak ve bu sayede verimli ve etkili bir örgüt meydana getirmektir. Astların verimli bir biçimde çalışmaları için de güdülenmeleri gerekmektedir (Balçık, 2002, s.133) İnsanları duygusal varlıklar olarak kabul etmeli ve onları uygun ve doğru yöntemlerle güdülemeliyiz. Bu anlamda insanları kendi gereksinmelerimize göre değil de, onların gereksinmelerine göre güdülemek önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Davis, 1977, s. 66).

Okul yöneticileri, öğretmenlerin görevlerini nitelik ve nicelik yönünden istenilen şekilde yapmalarını sağlamak için bireysel ve çevresel faktörleri inceleyerek uygun güdüleme yollarını düşünebilmeli ve uygulayabilmelidir. Öğretmenlerin ihtiyaçlarının giderilmesi bakımından, örgütte güdülemeyi sağlayan bir ortamın yaratılması oldukça

önemlidir (Sağlam, 2007, s.10). Barutçugil (2004, s.300)'e göre yöneticilerin güçlerini kullanabilme yetenekleri ve yöntemleri, çalışanların güdülenmesini arttırdığı gibi çalışanların güdülenme düzeyinin düşmesine de sebep olabilir.

Güdüleme farklı özellikteki insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin çalışanlarının ihtiyaçlarını bilmesi, davranışlarını analiz edebilmesi ve bütün insanların farklı olduklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin bilmesi gereken bir başka önemli noktada her davranışın bir nedeni olduğudur. Ayrıca yönetici çalışanları harekete geçirebilecek etkili bir ortamı yaratmalıdır. Bu sayede yönetici çalışanları güdülerken onların hem verimli ve hem de örgütsel amaçlara katkı sunan bireyler olabilecekleri iş ortamını yaratmış olacaktır (Can, 2005, s.234).

Yöneticinin en önemli görevi etkili bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise, yüksek düzeyde güdülenebilmiş işgörenlerle sağlanır. İşletmede çalışanların her biri görevlerini yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmalıdır aksi takdirde yönetsel etkinliklerden sonuç alınamaz. Güdülenmenin işlevi, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır. Bu anlamda ihtiyaçlar ve teşvik unsurlarınca uyarılma; tutum ve davranış sergileme ve sonuçta doyuma ve verimliliğe ulaşmanın oluşturduğu bir güdülenme süreci gündeme gelmektedir (Şimşek vd., 2001, s.115).

Örgüt çalışanlarının, görevlerinde başarılı ve verimli olabilmeleri için, maddi ve psiko-sosyal yönden güdülenmeleri gerekir. Güdülenme, çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarına, bireysel doyuma ulaşmalarına katkı sunmaktadır. Güdülenmiş olan kişi, amaç ve hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlamış olmaktadır (Genç, 2008, s.134).

Güdülenme, insanları belli bir davranışa yönelten, davranışı başlatan ve sürdüren içsel bir enerji olarak tanımlanabilir. Güdülenme düzeyi yüksek olan kişilerin işlerinde başarılı olmaları ve doyum sağlamaları, güdülenme düzeyi düşük olan kişilere göre daha yüksek bir olasılık olabilir. Bu noktada yöneticilerin önemli görevlerinden biri de çalışanların ihtiyaçlarını gidermek yoluyla onları örgütün amaçları doğrultusunda güdülemektir. Bu da örgüt çalışanlarının performanslarının üzerinde olumlu yönde etkili olabilecektir.

Güdülenmenin en önemli noktası bir işin yapılması için gereken çabanın işgören tarafından sürdürülmesidir. Bazı işlere büyük bir çabayla girilir, belli bir zaman da bu

çabanın devam ettiği görülür; ama giderek çaba azalmaya başlar. Bu bağlamda eğitim yönetmeni işgörenin okul için gerekli düzeyde çaba göstererek çalışmasını sağlamalıdır (Başaran, 1996, s.54).

Güdülenme konusu okul yöneticileri ve öğretmenler için çok önemli bir konudur. Bu anlamda okul yöneticileri güdülemenin içeriği, önemi ve işlevi üzerinde durarak öğretmenler için uygun güdüleme yöntemlerini ve süreçlerini kullanabilirler. Bu sayede iş doyumunun gerçekleşmesine katkı sunabilirler.

2.3.4. Güdülenme ile İş Doyumu Arasındaki İlişki

İş doyumunun doğasını ve performans üzerindeki etkisini anlamak kolay değildir. İş doyumu karmaşık ve farklı insanlar için farklı anlamlar ifade eden ve çok yönlü bir kavramdır. İş doyumu genellikle güdülenme ilişkilendirilir. Fakat bu ilişkinin yapası net değildir. İş doyumu ile güdülenme aynı şey değildir. İş doyumu içsel bir durumdur (Mullins, 2006, s.222).

İş doyumu ile güdülenme arasında ikili bir duruma dayanan ilişki vardır. Genel olarak bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ve ile işlerinden edindikleri deneyim ve izlenimler birbiriyle örtüştüğünde doyum ortaya çıkar. Doyum sağlamış bir bireyin güdülenmesi için gerekli olan koşullar hazırlanmış demektir. Benzer şekilde, güdülenmiş bir bireyin de ortaya koyduğu çalışmalarının sonucunda huzuru ve neşeyi yaşaması mümkündür. Başka bir ifadeyle güdülenme doyum yaratabilir. Dolayısıyla bireyler işlerinden beklediklerini elde ettikleri ölçüde doyum sağlarlar. Bu da bireylerin güdülenmesini ve performansını yükseltir (Şimşek vd., 2001, s. 138).

Güdülenme, çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarınınım örtüşmesi için uygulanan yöntemleri kapsar. Güdülenme işletme verimliliğin yükselmesini amaçladığı gibi, aynı zamanda çalışanların örgütten bekledikleri doyumun arttırılmasını da amaçlar (Genç, 2008, s.137). Yöneticinin astlarını güdüleme yani motive etme işi, astları doyuma götüren davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar astlarda kişisel doyum sağladığı gibi işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine de katkıda bulunur (Eren, 2006, s.512).

Yılmaz ve Altınkurt (2012, s.386) Silah (2005)'tan aktardığına göre iş doyumu ile çalışanların güdülenmesi arasında yakın bir ilişki vardır. Çünkü örgütsel anlamda

güdülenme, çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için doyum sağlayacak davranışlarda bulunma sürecini ifade etmektedir.

2.4. İş Doyumu

İş doyumu modern yönetim anlayışının üzerinde durduğu önemli konulardan biridir. Güncel yönetim düşünce ve uygulamasına göre, bir işletmenin başarısı sadece karlılığı, pazar içindeki payı, ödediği vergi miktarı gibi değişkenlere bağlı olarak değil, insan boyutu ile ölçülmesi gerekir (Erdoğan, 1996, s.245).

Örgütsel davranış konuları içinde çalışanların iş doyumu önemli bir yere sahiptir. Çünkü çalışanların iş doyumu örgütsel amaçlara ulaşma noktasında önemli katkılar sunabilmektedir. Alınyazında iş doyumunun tanımına yönelik birçok farklı tanım mevcuttur.

İş doyumu iş görenin işinden duyduğu hazzın ya da ulaştığı olumlu duygunun derecesini ifade eder (Başaran ve Çınkır, 2011, s.426). İş doyumu bir işle ilgili olumlu ya da olumsuz kişisel duyguların derecesidir (Schermerhorn vd., 2012, s.62). Erdoğan (1996, s.232) ise iş doyumunu, bireyin işine karşı genel tutumu şeklinde tanımlamıştır. Tutar (2014, s.158) iş doyumunu bireyin işe, örgütsel normlara, değerlere ve iş koşullarına ilişkin olarak geliştirdiği içsel tepkinin sonunda ortaya çıkan durum olarak ifade eder. İş doyumu, çalışanların işten ne elde etmek istedikleri, ne kadar elde etmek istedikleri ve ne elde ettiklerine dair olan düşüncelerin toplamı sonucunda oluşan duygusal durumdur (Türk, 2007, s.69).

Bütün bu farklı tanımların ortak noktası iş doyumunun işle ilgili oluşturulan duygusal bir tepki olmasıdır. Ayrıca bütün bu tanımlardan hareketle şu tanım yapılabilir: İşgörenlerin işlerinden elde ettiklerinin onların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılaması sonucu oluşan mutlu ve huzurlu olma durumudur (Güney vd., 2007, s.39).

İş doyumu birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da genel olarak işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Yapılan

tanımların ışığında, iş doyumunu üç önemli boyutu olduğu görülebilir (Kantar, 2008, s. 20):

1. İş doyumu bir iş durumuna ilişkin duygusal bir yanıttır. Duygusal bir durumu ifade etmesinden dolayı gözlenemez, sadece ifade edilebilir.
2. İş doyumu, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesidir.
3. İş doyumu birbiriyle ilişkili çeşitli boyutlardan oluşur. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi işe yönelik farklı boyutlardır.

İş doyumu işe ilişkin olarak geliştirilen pozitif ve negatif algılamalardan oluşur ve işgörenlerin işlerinden ne hissettikleri pek çok faktöre bağlı olarak değişebilmektedir. (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012, s.40). İş görenlerin iş doyum düzeyleri deneyimleri ile şekillenir. Bununla beraber iş tatmini dinamik bir özellik taşır. Yani iş doyumu hemen oluştuğu gibi aniden de azalabilir. Kısaca insanların ihtiyaçlarına göre değişkenlik gösterir (Güney, 2007, s.40). İş doyumu, dinamik olma özelliği gösteren bir kavramdır. Yöneticiler bir kez yüksek iş doyumu sağlayıp sonra bu konuyu gözden uzak tutamazlar (Davis, 1967, s.97).

İş doyumu kavramı, durum ve şartlara göre değişkenlik gösteren bir kavramdır. Bu yüzden işgörenlerin iş doyumu yöneticiler tarafından sık aralıklarla ölçülmeli ve elde edilen dönütler dikkate alınarak örgüt içindeki iş doyumu düzeyi sürekli güncel tutulmalıdır.

2.4.1. İş Doyumunun Özellikleri

İş doyumu hakkında üç nokta üzerinde durulabilir. Öncelikle iş doyumu bir tutumdur, görecelidir ve birkaç boyutu vardır (Albanese ve Fleet, 1983, s.244):

1. İlk olarak, iş doyumu bir tutumdur ya da çalışma ve iş ortamında ilgili bir dizi tutumlardan oluşur.
2. İkincisi, iş doyumu, genellikle bir karşılaştırmaya dayanmaktadır. Bu da bir işte beklenilen ile ya da umulan şeyle gerçekte olan arasındaki karşılaştırmadır. Aynı

zamanda, kişinin gerçek işindeki algısı ile gelecekteki en iyi alternatifler arasındaki bir karşılaştırmaya dayalı da olabilir.

3. Üçüncü olarak, iş doyumu çok boyutludur; Yani, iş doyumu ücret, çalışma, terfi fırsatları, denetim ve çalışma arkadaşları gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanır.

İş doyumu karmaşık ve nesnel olarak ölçülmesi zor olan bir kavramdır. İş doyum düzeyi, sosyal, kültürel, örgütsel, bireysel ve çevresel faktörler gibi geniş bir yelpazeden oluşan değişkenlerden etkilenir (Mullins, 2006, s.223):

- **Bireysel Faktörler,** kişilik, eğitim ve niteliği, zekâ ve yetenekler, yaş, medeni durum gibi yönleri içerir.
- **Sosyal Faktörler,** çalışanlar arasındaki ilişkiler, grup çalışması ve normlar, etkileşim için fırsatlar ve informal grupları içerir.
- **Kültürel Faktörler**, tutumların altında yatan, inançlar ve değerlerden ibarettir.
- **Örgütsel Faktörler** örgütün büyüklüğü, biçimsel yapısı, personel politikaları ve prosedürleri, çalışan ilişkileri, işin doğası, teknoloji ve çalışma örgütleri, denetim ve liderlik stilleri, yönetim sistemleri ve çalışmaları şartlarını içerir.
- **Çevresel Faktörler** ise ekonomik, sosyal, teknik gibi etkileri içerir.

Başaran (2000, s.220) iş doyumu kavramının algısal olma özelliğine dikkat çekerek işten doyumun düzeyinin işgörenden işgörene değiştiğini vurgulamıştır. Ona göre göre işten doyum, işgörenin ihtiyaçlarının türüne, derecesine, süresine; örgütten beklentisinin niteliğine; işini değerlendirmesindeki yeterliliğine dayanır. Her işgörenin bu üç değişkende farklılık göstermeleri, işten doyumlarında bireysel farklılıklar meydana getirir.

İş doyumu sağlayan faktörler kişiden kişiye değişir. Bu değişimin temelinde, doyum faktörlerinin kişilerin tutumlarını etkileme derecesinin farklılığı bulunmaktadır (Erdoğan, 1994, s.376). İş doyumu çalışanların işten beklentilerine yönelik algısal bir durumdur. Çalışanın işten ve iş ortamından beklentileri iş doyum düzeyini etkileyebilmektedir. Bir örgütte tüm çalışanların iş doyum düzeyleri aynı derecede olmayabilir. Aynı örgütün

içinde olmalarına rağmen bazı çalışanların iş doyum düzeyi yüksek olabiliyorken, bazılarının daha düşük olabilir. Bu da iş doyum düzeyinin kişinin deneyim, beklenti ve algılarıyla ilgili bir durum olduğunu gösterebilir.

İş doyumunun temel noktasını bireysel gereksinmeler oluşturmaktadır, bu özellikten dolayı iş doyumu, iş ortamında bireyin tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarının ne düzeyde tatmin edilmiş olmasına bağlı olarak değişiklik gösterir (Kaynak, 1990, s.114). İş doyumunun iki önemli boyutu vardır. Birincisi, iş doyumu işe karşı geliştirilen duygusal bir tepkidir. Bu nedenle iş doyumu açıkça gözlenemez. İkincisi ise iş doyumuna yönelik elde edilen sonuçların bireyin beklentilerini ne kadar karşıladığı ile ilgili olduğudur (Erdoğan, 1996, s.232).

Barutçugil (2004, s. 389) iş doyumu ile ilgili bazı önemli noktaları 4 maddede özetlemiştir:

1. Çalışanların, önem ve öncelik verdiği değerlerin farklılık göstermesinden dolayı iş yerlerinde farklı pozisyonlardaki çalışanların iş doyumu düzeyleri farklılık gösterebilir.
2. İş doyumu, bireysel algılama biçimiyle ilişkilidir.
3. İş doyumu bireyin işe ve iş yerindeki ilişkilere karşı duygusal ve kişisel bir tepkisidir. Bu nedenle iş doyumunun gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi kolay değildir.
4. Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyeti, sahip olduğu inanç ve değerleri, iş yaşamında geçirdiği deneyimi, yetişme tarzı, aile yapısı ve yaşam standardı gibi kişiden kişiye değişen özellikleri ve işe yönelik beklentileri farklılaştıkça iş doyum düzeyi de değişebilmektedir.

2.4.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumu, çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir tepkisidir. İş doyumu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış ancak 1940'lı yıllarda önemi anlaşılmıştır (Aşık, 2010, s.32). İş doyumu ile ilgili ilk araştırmalar, 1920'lerde Amerika'da Elton Mayo ve arkadaşlarının bir işletmede yaptıkları Hawthorne çalışmalarına dayanır. Bu

araştırmaların sonuçları ancak 1930'lu yıllarda alınabilmiştir. Howthorne araştırmalarından sonra, iş ile insan arasındaki ilişki incelenmeye devam edilmiştir (Kantar, 2008, s.21).

20. yüzyıl yönetim anlayışında insan faktörünün ön olana çıkmasıyla birlikte iş doyumu kavramı da araştırmalarda kendisine yer bulabilmiştir. Bütün dünyada her anlamda yıkıcı sonuçlar doğuran I. Dünya savaşından sonra iş doyumunun araştırmalara konu edilmeye başlandığı görülmektedir. Sonraki süreçte insanı temel alan yönetim anlayışlarının gelişmesiyle iş doyumu üzerindeki çalışmalar hem çeşitlilik göstermiş hem de nitel ve nicel bakımdan zenginleşmiştir.

Çalışma hayatında iş doyumunun önemli olmasının iki nedeni vardır: Birincisi, kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkileyen yaşam doyumudur. Diğer neden ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumsuzluğundan kaynaklı ortaya çıkan dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) bireyi olumsuz etkilemekte ve performansını düşürebilmektedir (Aşık, 2010, s.32). Yöneticiler, iş doyumunun çalışanların üretkenliği üzerinde ne kadar etkili olduğunu bilerek buna göre bir anlayış geliştirmelidir (Barksdale, 2008, s.26)

İş doyumunun önemini arttıran iki önemli neden vardır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündüklerinin ve ne hissettiklerinin kendileri ve işleri için taşıdıkları önemdir. İkinci neden ise, çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans, verimlilik ve yenilik üzerindeki etkisi açısından önemli olmasıdır (Türk, 2007, s.70).

Yöneticilerin yönetim tarzı, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi bakımından önemlidir. Çalışanların iş doyumu örgüt yönetimi açısından büyük bir öneme sahiptir. Çünkü işinden doyum sağlamayan ve örgütüne karşı bağlılık hissetmeyen insanlar üretken, verimli, etkili ve yüksek performanslı olamayabilirler (Güney, 2007, s.38,) İşe alınan ve kendisine ücret ödenen personel örgütü ile bir bütün oluşturmalıdır. Örgütün hedeflerine ulaşması için personel arzu ile çalışmalı ve işinden doyum sağlamalıdır (Yalçın, 2002, s. 190)

İş doyumu sağlamayan işletmeler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Bunların belli başlıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd., 2001, s.136):

- İş gören devrinde yükseklik
- Yüksek devamsızlık
- Düşük firma sadakati
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması
- Grevlerin gündeme gelmesi
- İşletmede hırsızlık oranlarının artması
- Zihinsel ve bedensel sağlıkta bir takım sorunlar

2.4.3. İş Doyumu ve Öğretmenler

Eğitim sisteminin en temel ögesi olan öğretmenler bir ülkenin kalkınmasında, nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde, toplumdaki huzur ve sosyal barışın sağlanmasında, bireylerin sosyalleşmesi ve toplumsal hayata hazırlanılmasında, toplumun kültür ve değerlerinin genç kuşaklara aktarılmasında, önemli rol oynamaktadırlar (Eskicumalı, 2002, s.9). Bundan dolayı eğitim sistemi içinde gerçekleştirilecek her türlü ileriye dönük, olumlu düzenleme ve değişim doğrudan doğruya öğretmen faktörüne bağlıdır (Yılman, 2006, s.12).

Ülkemizdeki eğitim-öğretim faaliyetlerinin en önemli paydaşlarından biri de öğretmenlerdir. Öğretmenler çalıştıkları kurumlarda bir takım mesleki sorunlar yaşayabilmektedirler. Öğretmenlerimizin yaşadıkları bu sorunlara ekonomik sorunlar, görev yaptıkları yerlerdeki sosyal, kültürel ve toplumsal sorunlar, görev yaptıkları okullardaki çalışma koşulları, okulların ve sınıfların fiziksel durumları, müfredat yoğunluğu dolayısıyla konuların yetiştirilmeye çalışılması ve çalıştıkları kurumlardaki yönetimsel sorunlar örnek olarak verilebilir. Bu sorunların çeşitli şekillerdeki yansımaları öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, moral ve güdülenmeleri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Ortaya çıkan bu olumsuz durumlar da öğretmenlerin verimlik ve performans değerleri üzerinde etkili olabilmektedir.

Bunlardan dolayı öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkileyen faktörlerin ortaya konması, iş doyum düzeylerini etkileyen olumsuz faktörlerin ortadan kaldırılmaya

çalışması ve bunun için gerekli çalışmaların hem okul hem de bakanlık nezdinde yapılması önemlidir. İş doyum düzeyi yüksek, okula mutlu bir şekilde gelen ve yaptıkları işten memnuniyet duyan öğretmenler, eğitim öğretim faaliyetlerinin verimli bir şekilde gerçekleşmesine katkı sunabilirler.

Okul çalışanlarının başarılı ve verimli kılmak için, maddi ya da manevi bakımdan tatmin edilmesi, özendirilmesi, istek ve ihtiyaçlarının zamanında karşılanması ve güdülenmesi gerekir. Buna bağlı olarak kendilerinin önemli olarak kabul edildiğini hissettiklerinde, işlerini severek yapar ve bundan doyum sağlar (Aksüt, 2008, s.385).

Vural (2004, s.38) öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- Öğrencilerle olan ilişkileri
- Öğretmenlerle olan ilişkileri
- Velilerle olan ilişkileri
- Yöneticilerle olan ilişkileri
- Kendi düşüncülerini uygulama fırsatı
- Tatiller
- Ekonomik güvence
- Çalışma koşulları
- Kişisel ilgilerinin ve meraklarının gerçekleştirilmesi
- Çalışma saatleri
- Ücret
- İşin niteliği
- Yükselme olanakları
- Çalışma koşulları
- Denetim mekanizmasının uygulanma biçimi
- Okulda birlikte çalıştıkları öğretmen arkadaşları ve diğer çalışanlar
- Örgüt ve yönetim
- İş güvenliği
- İş güvencesi
- Övülmeleri ve takdir edilmeleri

Günümüz çalışma ortamında takdir edilmek ve değer görmek çok önemlidir. Öğretmenlerin işten doyum almalarını ve işe yönelmelerini sağlamak için aşağıda belirtilen güdüleme yaklaşımlarının uygulanması olumlu bir etki yaratabilir (Sağlam, 2007, s.72):

- Öğretmenler arasında iyi ilişkiler kurmak ve geliştirmek için çeşitli sosyal etkinliklerin (sinema, tiyatro, piknik, sportif vb.) düzenlenmesi.
- Bir öğretmenin ortaya koyduğu yüksek performanstan dolayı tüm öğretmenlerin önünde sözlü olarak kutlanması ve takdir edilmesi.
- Başarısından dolayı öğretmenin bir başarı belgesi ile ödüllendirilmesi.
- Her ayın başarılı öğretmeninin seçilerek ilan panosunda herkese duyurulması.
- Yüksek performansı için öğretmene kendi el yazısı ile yazılmış bir teşekkür mektubunun verilmesi.
- Özel günlerde öğretmenlerin evlerine kendi el yazısıyla yazılmış ve imzalanmış kartların yollanması.
- Öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olunmaya çalışılması.
- Öğretmenlere isimleriyle hitap edilmesi.

Okul yöneticileri farklı yöntemler kullanarak öğretmenlerin güdülenmesini ve iş doyum düzeylerinin arttırılmasını sağlayabilirler. Bu yöntemler kullanılırken öğretmenler arasında kişisel hırsların ön plana çıktığı rekabetçi bir ortam yaratmak yerine iş birliğine ve dayanışmaya dayalı bir çalışma iklimi yaratmak daha faydalı olabilir. Çünkü dayanışma ve işbirliği kurum içinde başarıyı getiren önemli unsurlar arasındadır. Dayanışma ve emek birlikteliğine dayanan başarı, öğretmenler tarafından sahiplenme ve içselleştirme kapasitesi taşıdığı için kurum içindeki iş memnuniyeti ve buna bağlı gelişebilen iş doyum düzeyi artış gösterebilir.

2.4.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Kişinin işiyle ilgili yaptığı öz değerlendirmeler sonucunda ulaştığı hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk durumunu ifade eden iş doyumu kavramı çok boyutlu bir kavramdır. Bu

sebepten dolayı, birçok faktör iş doyumu üzerinde etkili olabilmektedir. Bu faktörleri iki başlı altında incelemek mümkündür:

1. Bireysel Faktörler
2. Örgütsel Faktörler

2.4.4.1. Bireysel Faktörler:

Yaş: Bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilir (Izgar, 2012, s.116). Kişinin içinde bulunduğu yaş ve yaşam dönemi, kişinin tutumları, davranışları ve kararları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bundan dolayı kişinin işiyle ilgili düşünce ve tutumunda yaşına bağlı olarak birtakım farklılıkların görülmesi olasıdır. Çalışanın yaşının ilerlemesiyle deneyim ve tecrübesi de artmakta ve buna bağlı olarak doyum düzeyinde bir artış görülebilmektedir (Aşık, 2010, s.38). Ceylan (1998 s.83)'a göre yaş, kıdem ve mesleki kariyer arttıkça iş doyumsuzluğu ve işe devamsızlık azalmaktadır. Genç personelin iş tatminin düşük olmasının sebebi, işten beklentilerinin yüksek olması, iş tecrübesinin azlığı ve otoriteye karşı duyduğu tepkidir. Sonuç olarak, genç personelin devamsızlığı ve iş tatminsizliği daha yüksektir denebilir.

Cinsiyet: Cinsiyet değişkeni ile iş doyumu arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Bazı araştırmalar kadınların erkeklere göre daha fazla doyumsuz olduklarını ortaya koyarken, bazıları da kadınların erkeklere göre daha doyumlu olduklarını ortaya koymaktadır. Bu duruma karşılık cinsiyet değişkeni çevre faktörü de göz önüne alınarak değerlendirildiğinde iş doyumu için belirleyici faktörlerden biridir (Bayat, 2008, s. 243).

Cinsiyet ve iş doyumu konusunda farklı ülkelerde yapılan araştırmalar sonucunda aynı iş ortamında çalışan kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bunda kadınların erkeklere göre beklenti düzeylerinin daha düşük olmasının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tutar, 2014, s.166).

Vural (2004, s. 43) ise cinsiyetin iş doyumu üzerindeki etkisi konusunda öğretmenler üzerinden yola çıkarak şu katkıları yapmıştır: Kadın öğretmenlerin iş doyumu erkek

öğretmenlere göre daha düşüktür. Bunun nedeni, ülkemizde sosyo-ekonomik koşullar sebebiyle kadınlara çok fazla sorumluluğun yüklenmiş olması olabilir.

Eğitim Durumu: İş doyumu ile ilişkilendirilen diğer bir faktör de eğitim durumudur. Genel bir bakış açısıyla araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda çalışmadıklarında mutsuz olabilmekte ve iş doyum düzeyleri azalmaktadır. Bu durumun tersi olarak, çalışanlar yeterliliklerini aşan bir pozisyonda yer aldıklarında da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşamalarından dolayı iş doyumunun azaldığı görülebilmektedir (Aşık, 2010, s.39).

Tutar (2014, s.167)'a göre eğitim durumu ile iş doyumu arasındaki ilişki net olmayan karmaşık bir ilişki olmasına rağmen, genel düşünce çalışanın eğitim düzeyi arttıkça tatminin artması beklentisidir.

Hizmet Süresi: Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim işe uyumu kolaylaştırır (Sabuncuoğlu, 2000, s.77). Çalışanların işte kalma süresinin uzunluğu yaşla yakından ilgili olan bir konudur. Yaşı ilerledikçe aynı işte çalışmaya devam eden kişilerin iş doyumu yüksek olabilmektedir. Çalışanın işteki kıdeminin artması, deneyime bağlı olarak işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana başarma hissi vermesi, işinden doyum sağlamasında önemli bir etkiye sahiptir (Özgen ve Yalçın, 2010, s.359).

Statü: Kişinin örgüt içindeki yeri, pozisyonu, mesleğinin kazandırdığı saygınlık, yönetici ise yönetimin hangi kademesinde olduğu gibi özellikler statü değişkeni ile açıklanmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda iş doyumu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Yöneticiler arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre yönetsel kademede üst pozisyonda bulunan kişilerin, iş doyumunun daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Kantar, 2008, s.63).

Kişilik Yapısı: İş doyumu kişinin işte beklentilerinin gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. İş görenin işinden beklentileri ise öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Dolayısıyla iş doyumu sağlayan faktörlerin başında işgörenin kişilik yapısı gelir. Temel kişisel özellikler iş ve iş çevresinden beklentilerin öncelikli belirleyicisidir. Birey

eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki durumunu da yine bunun gibi bireysel özelliklerine göre belirleyecektir (Erdoğan, 1996, s.234). Çalışanların işle ilgili beklentileri kendi kişiliği ile ilgilidir. İşgörenin kişiliğine bağlı olarak kişinin kendine has değer yargıları, inanç ve tutumları vardır. Bu özelliklerden dolayı işten doyum derecesi de işgörenden işgörene değişiklik gösterebilir (Türk, 2007, s.79).

İş doyumunda kişiliğin de rolü vardır. Araştırmalar pozitif öz benlik değerlendirmelerine sahip bireylerin –içsel değerlerine ve temel yeterliliklerine inananlar- negatif öz benlik değerlendirmelerine sahip olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuştur (Robbins and Judge, 2017, s.83). Aşık (2010, s.40)'e göre olgun ve dengeli bir kişiliğe sahip olan bireyler, azimli ve kararlı oldukları için iş doyumları yüksektir.

2.4.4.2. Örgütsel faktörler

Ücret: Ücret, ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konudur. Ücret, bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir öge; diğer taraftan ise gerek sanayinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi gerekse de milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını ve o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir unsur olarak çok yönlü bir nitelik taşımaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, s.201).

Örgüt tarafından işgörenin ortaya koyduğu emeğin karşılığında ödenen ücret, işten doyumun sağlanmasında önemli bir yer tutar. Ücret yalnız emeğin ve davranışın karşılığı değil, aynı zamanda işgörenin örgütsel konumunun ve işteki başarısının da karşılığıdır (Başaran ve Çınkır, 2011, s.427). Ücret, örgütün bireyden beklediklerine, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapasına göre adil bir şekilde düzenlenmiş ise, çalışanın işine karşı tutumu da olumlu olabilecektir. Ücret aslında işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir. Ücretin işgören tarafından az görülmesi, işten doyumu azalttığı gibi eşitlik duygusunu da azaltmaktadır (Türk, 2007, s.76).

Çalışma yaşamında tüm bireysel istekler ve yapılan işin şartlarının karmaşık etkileşimi kişinin iş doyumunu yaratacaktır. İşgören işinde başarılı olduğunda, ücret dâhil bir dizi beklentilerinin karşılanmasını ister (Erdoğan, 1996, s.232). Kişinin işinden beklediği

ücreti alabilmesi, eline geçen ücret ile ekonomik beklentilerine karşılık bulabilmesi onun işine karşı tutumunu olumlu yönde etkileyerek iş doyumunu arttırmaktadır (Erdoğan, 1994, s.378). Yüksel (2000, s.222) ise olabildiğince adil ve objektif bir ücret sistemi ortaya koymanın önemli olduğu belirtmiştir.

Ülkemizde öğretmenlerin aldıkları ücretin miktarı her zaman değerlendirmeye muhtaç bir konu olarak güncelliğini korumuştur. Öğretmenlerin aldıkları ücretin öğretmenler tarafından genel itibariyle yetersiz bulunduğu eleştirisi dikkate alınması gereken konulardan biridir. Bu anlamda öğretmenlerin ekonomik koşullarında gerekli iyileştirmelerin yapılması ve bu yolla öğretmenlerin hayat standartlarının yükseltilmesi öğretmenlerin iş doyumu üzerinde olumlu bir etki yaratabilir.

Örgütün Yükselme Olanakları: Yükselme bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk barındıran üst düzeyde başka bir göreve geçmesi şeklinde ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.76). Kişinin işinden doyum sağlamasında etkili olan önemli faktörlerden ilerleme veya yükselme olanağı bazı değişkenlerle ilişki içindedir. Yükselme ve ilerleme olanağının derecesi, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin çalışan tarafından duyulması doyum sağlayıcılık niteliğini arttıran faktörlerdir. Dolayısıyla her çalışanın ilerleme isteği ve bu ilerleme çevresinde işinden duyduğu doyum düzeyi farklılık gösterebilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010, s.363; Başaran, 2008, s. 267).

Bir kurumda çalışan kişiler, terfi etmeleri sonucunda gelir artışı ve sosyal statü gibi yeni durumlar elde ederler. Bu sebepten dolayı terfi konusunda yüksek beklenti içinde olan kişiler, yükselme fırsatını yakalamaları durumunda daha fazla iş doyumu sağlarlar (Ceylan, 1998, s. 80). Bingöl, (2013, s. 575)'e göre örgütlerde terfi programı uygun bir şekilde yürütülürse işgören etkinliğini ve moralini daha iyi bir duruma getirebilir. Bu durum da nitelikli işgücünü örgüte çekebilir.

Eğitim örgütleri içinde işgöreninin yükselme gereksinmesinin karşılanması, hem eğitimin verimliliğinin arttırılması hem de iş görenin işinden doyumunun yükseltilmesi için bir gerekliliktir (Başaran, 1996, s.133).

Öğretmenler çalıştıkları kurum içinde çeşitli yükselme olanaklarına sahiptirler. Bu olanaklar adil ve eşit bir biçimde öğretmenlere sunulursa öğretmenler bu olanakları

kariyer gelişim planları doğrultusunda değerlendireceklerdir. Bu değerlendirme sonrasında yükselme olanakları yakalayan kişilerin iş doyum düzeylerinde olumlu anlamda farklılıklar görülebilir. Bu noktada terfilerin adil ve objektif kriterler çerçevesinde yapılması da dikkat edilmesi gereken diğer bir husustur.

Ödüllendirme Sistemi: Ödül, işgörenin işini beklenenden daha iyi yapmasına karşılık olarak, işgörene haz vermek, işgörenin bir gereksinimi karşılamak, bir beklentisini doyurmak için örgütçe verilebilecek maddi ve manevi ödemelerdir (Başaran, 1996, s.57). İşgörenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Eğer bir işletme oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi ile başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak eden çalışanların iş doyumu yükselecektir (Erdoğan, 1996, s.240).

Şişman (2011, s.96)'a göre ödüllendirilen başarılar, başarının pekiştirilmesini sağladığı gibi çalışanların moral ve güdülenme düzeyini arttırabilir. Ancak Türkiye'de okul yöneticilerinin özellikle maddi ödüllerle ödüllendirme yetkisi oldukça sınırlıdır. Erdoğan (2010, s.141)'a göre okul yöneticisi, performansı iyi olan başarılı öğretmenleri ödüllendirmelidir. Okul yöneticisi bunu yaparken ödüllendirmenin özendirici olmasına da dikkat etmelidir.

Çalışanları ödüllendirmek amacıyla kullanılan ödüllerin çeşidi ve özelliği de önemlidir. Ödüller maddi olabilecekleri gibi manevi de olabilirler. Maddi ödüller arasında; para ikramiyeleri, maddi değeri olan hediyeler, ücret artışı, izin-tatil imkanı gibi ödüller sayılabilir. Manevi ödüller ise takdir, yetki çoğalması, terfi gibi ödüller olabilir (Fındıkçı, 2003, s.389). Can (2005, s. 257)'a göre ödül sisteminin içeriği kültürlere göre değişiklik gösterebildiği gibi farklı kültürlerde farklı ödül sistemleri başarılı olabilir. Bununla beraber ödül sistemlerinin uygulanmasında üç ilkeden bahsedilebilir. Bunlar; adalet ilkesi, eşitlik ilkesi ve ihtiyaçlar ilkesidir.

Örgütlerde ödüllendirme sisteminin daha etkili ve işe yarar olabilmesi için ödüllendirmeye dair kriterlerin ve performans ölçütlerinin açık bir şekilde belirtilmesi gerekir. Ayrıca ödül verme yetkisine sahip yöneticilerin adil ve tarafsız olma gibi ilkeleri göz önünde bulundurmaları da önemlidir. Ödüllendirme sisteminde bu durumlar dikkate

alınırsa örgüt içinde ödüllendirme sistemi ile ilgili sorunlar azalma gösterebilecek ve işgörenlerin iş doyum düzeyine olumlu yönde katkı sağlayabilecektir.

Yönetim Tarzı: İş doyumu açısından yönetim tarzının iki önemli boyutu vardır: Birinci boyutu; yöneticilerin çalışanlara yönelik olumlu bir tavır içinde olmaları ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmeleridir. İkinci boyut ise, çalışanların alınan kararlara katılımını sağlamaktır. Kararlara katılan çalışanların işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirmesi sonucunda iş doyumları yükselebilmektedir (Ceylan, 1998, s. 80).

İş görenin çalıştığı örgütün iklimi ve doğası, yönetimin niteliği iş doyumunu etkileyen faktörler arasındadır (Başaran, 2000, s.220). Yöneticilerin yönetim tarzı, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde bir etki oluşturması bakımından önemlidir. Katılımcı yönetim tarzını benimseyen örgütlerde çalışanların güdülenmelerinin ve dolayısıyla iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir (Güney, 2007, s.38). Yöneticiler astları ilgilendiren konularda kararlar alınırken, onların düşünce ve isteklerini de dikkate almalı ve bu düşüncelerden faydalanma yollarını aramalıdırlar (Eren, 2006, s.520).

Vural (2004, s. 36) okul politikalarının ve planlarının belirlenmesinde düzenli ve aktif olarak katılım gösteren öğretmenlerin daha istekli ve gayretli oldukları olduklarını belirtmiştir.

Okul yöneticisi öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına özen göstermelidir. Öğretmenlerin kararlara katılımı sonrasında alınan kararlar daha etkili bir şekilde uygulanabilir ve benimsenebilir. Bu sayede öğretmenlerin okula karşı aidiyet duygusu ve verilen kararları sahiplenme derecesi arttırılabilir (Erdoğan, 2010, s.140).

Okullardaki yönetim tarzı okul ikliminin şekillenmesinde önemli bir etkendir. Öğretmenlerin düşüncelerine ve tutumlarına saygı duyularak, demokratik bir tarzda okulun idare edilmesi örgütsel bir yarar sağlayabilir. Bununla beraber çoğulcu ve katılımcı demokrasi anlayışı gereği okul işleyişi ilgili kararların alınması sırasında öğretmenlerin fikirlerine başvurulması okul iklimin olumlu bir havada seyrine imkan tanıyabilir. Bunun için de okullarda her eğitim-öğretim yılı içinde birkaç defa bütün öğretmenlerin katılımıyla toplanan öğretmenler kurulu toplantıları bir fırsat olarak

görülmelidir. Bu toplantılarda öğretmenlerin fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam yaratılarak, okulla ilgili alınan bütün kararlarda öğretmen katılımı sağlanabilmelidir.

İşin Niteliği: İşin içeriği iş doyumu açısından büyük önem taşır. Ayrıca işin birey için ifade ettiği anlam, öğrenme fırsatları ve sorumluluklar gibi işin niteliğine dair özellikler iş doyumu açısından büyük önem taşır (Özkalp ve Kırel, 2011, s.114). İş ve niteliği etkeni, bireyin işine ilgi duymasına ve işinden doyum sağlamasına neden olan farklı iş değişkenlerini barındırır. Bu değişkenlere bireyin beceri ve yeteneklerini kullanabilmesi olanağı, öğrenme olanakları, yaratıcılık, değişkenlik, güçlük, iş miktarı, sorumluluk ve iş yöntemleri örnek olarak verilebilir (Taşdan ve Tiryaki, 2008, s.59). Çalışanın işine uygun özelliklere sahip olup olması önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi bakımından çalışan ile işi arasındaki uyumun var olması kişinin güdülenmesi üzerinde etkilidir. Bireyin kişisel özellikleri ile yaptığı işin gerektirdiği özellikler asgari düzeyde aynı olabilmelidir. Kendi özelliklerine uygun işlerde çalışan bireylerin daha mutlu ve iş doyumlarının yüksek olduğu söylenebilir (Fındıkçı, 2003, s.397).

Öğretmenlik insan yetiştirme özelliği ile toplumsal gelişim ve dönüşüm anlamında önemli bir yere sahiptir. Bu yönüyle öğretmenlik diğer mesleklerden ayrılabilir. Bu bakımdan öğretmenlik mesleğinin sahip olduğu nitelikler de önemlidir. Öğretmenlik mesleğini icra edenler için işlerini severek yapmaları, mesleklerinin kendileri için bir anlam taşıması ve öğretmenlik mesleği için gereken kişisel özelliklere sahip olması gibi etkenler meslekten duyulan hazzın ve memnuniyetin artmasına olanak sağlayabilir. Ayrıca öğretmen seçme ve öğretmen yetiştirmeye yönelik süreçlerinde bu bağlamda değerlendirilmesi önemlidir.

İş Ortamı ve Fiziksel Çalışma Koşulları: Isı, nem durumu, havalandırma, ışık, gürültü, iş programları ve iş yerinin temizliği gibi çalışma ortamıyla ilgili olan faktörler iş doyumu üzerinde etkili olabilmektedir (Ceylan, 1998, s.81). İşin, çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması, iş yerinin çalışanın oturduğu yere olan uzaklık durumu gibi değişkenler iş doyumunu belirli sınırlar içinde etkilemektedir. Çalışma koşulları gerek kişisel rahatlık, gerekse de işin yapılması için önemlidir. İş doyumu konusunda yapılan araştırmaların sonuçları, işgörenlerin tehlikeden uzak ve

fiziki şartlar bakımından rahat olan ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1996, s.245).

Başaran (2008, s.267) genel anlamda işgörenlerin sıcaklık, sessizlik, nem, ışık, havalandırma ve konfor gibi ögeleri uygun olan; tehlike barındırmayan; çalışmaya elverişli koşulları iyi olan iş ve iş yerlerini tercih ettiklerini belirtmiştir.

Erdoğan (2010, s.142)'a göre okul yöneticisi, okulda görev yapan öğretmenlerin ve diğer personelin çalışma ortamındaki yeterli aydınlatma düzeni, oksijen durumu ve beslenme gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli önlemleri almalıdır.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin okul idaresi, öğretmen ve öğrenci boyutları bakımından verimli, üretken ve başarılı olabilmesi için okulun fiziki olanaklarının uygunluğu da önem taşımaktadır. Özellikle büyük şehirlerde göç alan bazı yoğun nüfuslu ilçelerde öğrenci fazlalığından dolayı, okulların fiziki kapasitesinin zorlanarak eğitim yapılmaya çalışılması bir takım sorunlara yol açabilir. Hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin küçük alanlarda eğitim yapmak zorunda olması bir takım dezavantajları beraberinde getirebilir. Bunun önüne geçmek için yeteri kadar ışık alabilen, soğutma ve ısıtma sistemlerine sahip, sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere imkan tanıyan, geniş ve konforlu okul binalarının varlığı önemli bir ihtiyaç olabilir. Bu ihtiyaç karşılandığı takdirde rahat çalışma koşullarında mesleğini yapan öğretmenlerin iş doyumunda bir artış gözlenebilir.

Kişinin İçinde Bulunduğu Grup ve İş Arkadaşları: İşgörenin işletme içerisindeki arkadaşlık ilişkisinin durumu iş doyumu bakımından belirleyici bir faktördür (Erdoğan, 1994, s.387). İşgörenin çalışma grubu ile iyi ilişkiler geliştirmesi durumunda iş doyumu yüksek olabilmekte ve işten ayrılma da azalabilmektedir (Kantar, 2008, s.67). Bireysel çalışanlar için samimi ve iş birliği içindeki iş arkadaşları iş doyumunun mütevazı bir kaynağıdır. İnsanlar çalışırken birbirleriyle sohbet etme fırsatını severler ve özellikle de birbirlerinden fiziksel olarak ayrılmış işlerden hoşlanmazlar. Çalışma grubu çalışanlar için aynı zamanda bir sosyal destek sistemi olarak hizmet vermektedir (Arnold ve Feldman, 1986, s.90).

Okul ortamında öğretmenlerin kurdukları formal ve informal ilişkilerin niteliği, düzeyi ve biçimi iş doyumu üzerinde fark yaratabilen bir faktördür. Okul ortamında

öğretmenlerin samimi, sıcak ve paylaşımcı ilişkiler kurmaları durumunda işten doyum sağlamaları daha kolay bir hale gelebilir. Okul yöneticileri okullarda öğretmenler arasındaki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi için piknik, kahvaltı, tiyatro, okuldaki öğretmenlerin yaş günlerinin topluca kutlanması gibi etkinlikler yapabilirler. Bu sayede öğretmen ilişkilerinin niteliği olumlu yönde değişebilir ayrıca bu olumlu durum da okulun işleyişine ve başarısına da farklı düzeylerde etki edebilir.

Denetim: Öğretme-öğrenme sürecinde hedeflere ulaşılması, planlanan çalışmalar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin birbirleriyle uyumluluğunu ve sapmalarını tespit ederek, giderilmesine ışık tutulması, öğretmenlerin karşılaştıkları meslekî problemlerde yardım ve rehberlikte bulunulması amacıyla yönetime görüş sunmak denetimin asıl görevi olup, bu görevin yerine getirilmesinde en önemli sorumluluk da denetçilere düşmektedir. İçinde çalıştığı eğitim ortamının denetimi yanında, öğretmenin bireysel denetiminin de ayrı ve son derece önemli bir yeri vardır (MEB Öğretmen Denetim Rehberi, 2011, s.5).

İşgörenler genelde denetlenmekten pek hoşlanmazlar. Hatta denetimin amacı düzeltici, yardım edici ve yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin işten doyumlarının önünde de bir engel oluşturur. Bu sebepten dolayı işgörenler bu tür bir denetim yerine demokratik denetimi, özellikle de özdenetimi tercih ederler (Başaran ve Çınkır, 2011, s.428).

Denetimin en temel amacının öğretmenin mesleki gelişimin sağlanmasına katkı sunmak olduğu birçok kişi tarafından günümüzde kabul görmüştür. Yapılan araştırmalar denetimin öğretmene yardım maksadı dışında kullanılması ve yetersiz kişiler tarafından yapılması durumunda eğitim ve öğretime yarar sağlamadığını ortaya koymaktadır (Gümüşeli, 2014, s. 252).

Okul yöneticilerinin bir takım denetimle ilgili görevleri vardır. Bu denetimlerin amacı eğitimde aksayan yönleri belirleyerek eksikliklerin giderilmesi noktasında gerekli tedbirleri almaktır. Okul yöneticilerinin denetim mekanizmalarını kullanırken baskıcı, otoriter, yapıcı olmaktan uzak ve eleştirel bir tarz içinde olmaları öğretmenlerin iş doyum düzeyi üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Bundan dolayı okullardaki denetim işlevinin olumlu bir dil üzerinden kurulması ve denetim sırasında olumlu işlerin ön plana çıkarılarak öğretmenlerin motivasyonunu arttırıcı özellikte olması sağlanmalıdır.

Sosyal Görünüm: Her işletmenin kendisine özgü bir sosyal yapısı ve görünümü vardır. Çalışanların birçoğu geleneksel ya da alışılmışın dışında farklı ve diğer insanların gözünde sosyal görünümü üstün olan bir işte çalışmalarının kendilerine bir saygınlık sağladıklarını düşünmektedirler. Bu durum kişinin işinden daha fazla doyum almasını sağlamaktadır. İnsanlar, çevrede kabul gören itibarlı işletmelerde çalışmayı tercih ederler. Dolayısıyla bu tip işletmelerde çalışan personelin iş doyumu daha fazla olabilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010, s.362).

Öğretmenlik mesleğinin toplumdaki algısının yükseltilmeye çalışılması ve dolayısıyla bu mesleğin saygınlığının çok daha yüksek bir yere gelmesi için yapılan çalışmalar büyük önem arz edebilir. Bu bakımdan öğretmenlik mesleğinin üniversite aşamasındaki seçiminden, sonrasında mesleğin icrası sırasındaki süreçte hak ettiği değeri alabilmesi için yürütülecek çalışmalar önemlidir. Bu sayede toplum nezdinde değer görme ve saygınlık noktasında kendilerini ayrıcalıklı hisseden öğretmenlerin iş doyumu olumlu yönde bir seyir izleyebilir.

İş Güvenliği: Erdoğan (1996, s.244)'e göre işletmede iş güvenliğinin olması işgörenler için ayrı bir doyum faktörüdür. Eğer birey çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini ve işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay doyum sağlar. Özgen ve Yalçın (2010, s.363)'a göre işletmede iş güvenliğinin olması işteki olası kazaları da önleyici bir etkiye sahiptir. Araştırmalar iş doyumu ile kazalar arasında negatif bir ilişki olduğu sonucu göstermektedir. Dolayısıyla iş güvenliğinin muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahip olması da çalışanın işinden doyum sağlamasına yarar sağlayabilir.

İş doyumunu etkileyen faktörler çeşitli sayıda ve farklı özelliktedirler. Her örgütte çeşitli şekilde var olabilen bu faktörler eğitim örgütlerinde de kendini farkı şekillerde ve niteliklerde gösterebilmektedir. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyi üzerinde de nitel ve nicel değişimler yaratan bu faktörlerin derinlikli açılımlara tabi tutulması okullar için önem taşımaktadır.

2.4.5. İş Doyumunun Davranışsal Sonuçları

İş doyumunun hem bireysel yani işgören açısından hem de örgütsel yani işletme veya kurum açısından birtakım önemli sonuçları vardır. İş doyumunun davranışsal sonuçları

bireysel ve toplumsal fayda üretmesi yönünden ve verimli örgütlerin yaratılabilmesi açısından yöneticilere ve kurumlara yeni açılımlar yapma fırsatları sunabilir.

İşletmelerin en temel paydaşı o işletmelerin çalışanlarıdır. Bir işletmede çalışanlar verimsiz ya da mutsuz iseler bu işletmenin başarılı olması da beklenemez. Bu nedenle işletmenin ana hedefi, öncelikle çalışanlarının mutlu olmasını sağlayarak, onların daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamaktır. Bunun için olumlu bir çalışma ortamı yaratmak; personel seçiminde eşit davranmak; iş güvenliği konusunda gerekli önlemleri almak; çalışma koşullarını daha iyi hale getirmek; çalışanlarına eğitim ve kariyer imkanları sunmak; çalışanlarının gelişimine katkı sağlamak; adil bir ücretlendirme ve terfi sistemine sahip olmak ve bunu uygulamak; çalışanları belli aralıklarla işletme faaliyetleri ve diğer çalışanlar hakkında bilgilendirmek; çalışanlarına yetki ve sorumluluk vermek; çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri olanakları tanımak; sendika kurma ve grev yapma hakkını tanımak gerekmektedir. Bu sorumluklarını yerine getiren işletmelerdeki çalışanların işi bırakma oranı da düşürecektir (Bayraktaroğlu vd., 2009, s. 11).

Çalışanlar arasındaki yüksek iş doyum düzeyinin büyük önemi vardır. İş doyumunun yüksek olmasıyla işe devamsızlık, iş gücü devri gibi konularda azalma ve verim artışı gibi önemli ekonomik faydalar elde edilebilir. Ayrıca, iş doyumu çalışanların fiziksel ve zihinsel durumuna da katkıda bulunabilir. Mutlu ve memnun çalışana sahip olan şirket veya kuruluşun imajı, memnuniyetsiz ve mutsuz çalışanlara sahip olanlardan kesinlikle daha iyidir. Ama doğru bir şekilde iş doyumu nasıl geliştirilebilir? Açıkçası, mutlu bir sonuca ulaşmak için sihirli bir formül yoktur. Birçok faktör iş doyumunda rol oynamaktadır, bu faktörlerden bazıları yöneticilerin kontrolü dışındadır. Ama birkaç faktöre dikkat ve özenle yaklaşılırsa iş memnuniyetini arttırabilirler. Bu bağlamda yararlı olabilecek birkaç adım aşağıda özetlenmiştir (Baron, 1983, s.222):

- Kişiler arası ilişkileri olumlu yönde teşvik etmek.
- Çalışanların görev veya rol belirsizliğinden kaçınmak.
- Çalışanların kararlara katılım ve kararların içinde olmasını sağlamak için fırsatlar sağlamak
- Ödül ve performans arasındaki ilişki açıkça ortaya konmalıdır.

İş doyumunun yarattığı bireysel ve örgütsel sonuçlar, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasında büyük bir rol oynamaktadır. İş doyumu, toplumda fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlıklı, huzurlu ve mutlu bireylerin var olmasına katkı sunmaktadır. Örgütsel sonuçlar bağlamında iş doyumu çalışanın işe ve işyerine olan bağlılığını artırmakta, isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azalmasını sağlamakta, bireysel olduğu kadar örgütsel işgücü başarımının sağlanması için temel atmaktadır (Aşık, 2010, s.46).

Örgütteki ani grevler, iş yavaşlatma, işten kaçma, düşük verim ve disiplinsizlik gibi sorunların arkasında yatan temel sebeplerden biri de iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğunun yarattığı bu sorunların maliyeti ise örgüt için oldukça yüksektir. Çalışanların iş doyumunun yüksek olması ise yöneticileri rahatlattığı gibi örgütün iyi yönetildiğinin göstergelerinden biridir (Güney, 2007, s.40).

Bayat (2008, s.252) çalışmasında iş doyumu ile yabancılaşma konusuna dikkat çekmiştir. İş doyumu ya da iş doyumsuzluğunun yabancılaşma düzeyine bağlı ve yabancılaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirttikten sonra, yabancılaşmanın olduğu kişilerde mutlaka iş doyumsuzluğu görüldüğünü, buna karşılık iş doyumsuzluğu olan her kişide, yabancılaşmanın olmadığını belirtmiştir.

Kantar (2008, s.71) çalışanlarda şikâyetle başlayan iş doyumsuzluğunun düşük performans, işe devamsızlık ve sonrasında iş bırakma ya da iş değiştirme gibi örgütsel sonuçlar yaratabileceğini belirtmiştir. Kutanis (2009, s.105) iş doyumsuzluğunun yarattığı bedensel rahatsızlıklardan bahsederek; iş doyumsuzluğunun baş ağrısı, migren, kalp ve mide hastalıkları gibi bir takım sorunlara yol açtığını belirtmiştir. Erdoğan (1994, s.380) da iş doyumsuzluğunun artmasına bağlı olarak zihinsel ve bedensel bazı hastalıkların arttığını belirterek zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklar gibi rahatsızlıkların iş doyumundan kaynakladığını dile getirmiştir.

Bireyler açısından bakıldığında, iş doyumu, iş davranışının birçok sonucundan biridir. İş doyumu hem kendisi için, hem diğer inançlar ve tutumlar üzerindeki etkisi bakımından, hem de motivasyon ve davranış bakımından önemlidir. Örgüt açısından ise, çalışanların iş doyumu, öncelikle devamsızlık, iş gücü devir oranı, şikâyetler, kaza oranları, sağlık, eğitim hazırlık çalışmaları ve verimlilik gibi sonuçlar üzerinde olası etkileri mevcuttur. (Albanase ve Fleet, 1983, s.243).

Vural (2004, s.39) iş doyumsuzluğunun öğretmenler üzerindeki etkisi ile ilgili şu tespitlerde bulunmuştur: Öğretmenler istedikleri işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneğine göre olan kısmını elde ettiği sürece daha verimli çalışacaktır. Tersi durumda doyumsuzluk, ruh çöküntüsü ve bozulma denilen psikolojik durumlar ortaya çıkabilir. Bu olumsuzluklar şunlar olabilir:

- İşten doyumsuzluk öğretmenlerde kalp, mide rahatsızlıkları, kas katılaşması ve uyum bozuklukları gibi pek çok psikomatik rahatsızlığa neden olabilmektedir.
- İş doyumsuzluğu aşırı kaygı, korku gibi ruh sağlığını bozucu etkiler de yapabilmektedir.
- İşin gerektirdiği bir takım tekrarlar ve dinlenme zamanının kısa olması tekdüzeliğe dayanan iş bıkkınlığına neden olmaktadır.
- İşinden doyumsuz olan öğretmenler kavgacı, saldırgan olabilmektedir.
- İşi bırakmakla iş doyumsuzluğu arasında yüksek bir ilişki vardır.
- İşe devamsızlıkla doyumsuzluk arasında da anlamlı ilişkiler vardır.
- İşten doyum sağlamayan öğretmenler okullarına yabancılaşmakta ve örgütsel amaçları görmezden gelerek örgütün işleyişini bozabilmektedirler.
- İş doyumu azaldıkça bireysel uyumsuzluk ve aile geçimsizliği artmaya başlar.
- İş doyumsuzluğu yaşayan öğretmenler başka alanlarda doyum sağlayıcı olanak ve ortamları arayabilir. Örgüt içinde politika yapmak ya da örgüt dışındaki gruplara yönelerek onların kurallarına uymak bu duruma örnek olarak verilebilir.

2.4.6. İş Doyumunun Verimlilik ve Performansla İlişkisi

İş doyumu kişisel bir durum olmasına rağmen, modern yönetim anlayışında önemli bir yere sahiptir. Kurum yöneticileri, iş doyumunun çalışanların davranışları ve verimlilik üzerindeki etkilerini bilmeli ve bunlarla ilgilenmelidirler (Ceylan, 1998, s.82).

İş doyumu ile verimlilik arasındaki ilişki incelendiğinde, geçmişteki araştırmalar iş doyumunun yüksek verimliliğe yol açtığını belirtmişlerdir. Sonradan yapılan çalışmalar ise bu varsayımın doğru olmadığını ortaya koydu. İş doyumu yüksek olan bir işçi çok üretebilir, az ya da orta derecede bir üretim de gerçekleştirebilir. Bunun nedeni iş doyumu ile verimlilik arasındaki ilişkinin, çalışanın elde ettiği ödüller başta olmak üzere pek çok farklı değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişki olmasıdır. Bu anlamda geçmişte

yapılan araştırmaların aksine yüksek iş doyumunun yüksek verimliliğe yol açtığı varsayımının doğru olmadığı söylenebilir (Kantar, 2008 s.25; Davis, 1967, s.97).

İş doyumu ne kadar yüksek olursa, o kadar çok ürün ve kaliteli iş yapılır düşüncesine rağmen, yapılan deneysel araştırmalar sonucunda iş doyumu ile verimlilik arasında olumlu fakat küçük bir ilişki bulunmuştur (Ceylan, 1998, s.82). Robbins and Judge (2017, s.89) iş doyumunun üretkenlik, verimlilik ve performans üzerindeki etkisi hakkında, tatmin veren bir işgücü yaratmanın başarılı örgüt performansının garantisi olmadığını ancak kanıtların, yöneticilerin çalışanların tutumlarını geliştirmek için yapacakları her şeyin, muhtemelen yüksek örgütsel etkinlikle sonuçlanacağını güçlü bir şekilde ortaya koyduğunu belirtmiştir.

İş doyumu, verimlilik için tek koşul olmamakla birlikte, verimli çalışmanın olduğu bir ortamın iş doyumu için gerekli şartları yerine getirdiği söylenebilir (Izgar, 2012, s.118). İş doyumunun başarıyı doğrudan etkilediği yönünde düşünceler vardır. Ancak bu varsayımı destekleyen çok tutarlı ve yüksek bir ilişki gösteren araştırmalar mevcut değildir (Erdoğan, 1996, s.249). İş doyumu belirli sınırlar içinde başarıyı etkileyecektir. İnsanlar mutlu edilirse daha verimli olabilirler. İşlerinde yüksek performans gösterenlerin daha fazla tatmin oldukları da bilinmektedir. Ortaya konan yüksek başarı da görünür yöntemlerle mükâfatlandırılır ve teşvik edilirse ödül tatmini arttırır. Bu durumda ise tatmin, yüksek başarıya değil verilen ödüle karşı ortaya çıkan duyguların toplamıdır (Erdoğan, 1996 s. 247). İş doyumunun başarı üzerindeki etkisini karşılıklı bir ilişki olarak kabul etmek daha doğru olacaktır. Başka bir deyişle, iş doyumu başarıyı arttırır demek yerine, doyum başarının doğmasına sebep olur demek daha doğru olacaktır (Erdoğan, 1996, s.248).

İş doyumu ve performans arasındaki ilişki ilgili 3 farklı görüş bulunmaktadır. İlki iş doyumu performansı artırır, bir başka ifadeyle mutlu işçi üretken işçidir. İkincisi ise performans iş doyumuna sebep olur. Üçüncüsü ise iş doyumu ve performans, ödül gibi dış faktörlerle birbirlerini etkilerler. İş doyumu performansı arttırır diyenlere göre eğer iş doyumu performansı üst seviyeye çıkarırsa yöneticilere tek mesaj gider: çalışanın iş performansını arttırmak onları mutlu eder. Fakat araştırmalara göre bireysel anlık iş doyumu ile daha sonraki iş performansı arasında net bir bağlantı yoktur. Performans iş doyumunu arttırır diyenlere göre yüksek bir performans tatmine sebep olursa yöneticilere

mesajı oldukça farklı olur. İş doyumunu performansın öncüsü olarak görmek yerine yüksek performansı iş doyumuna bir adım olarak görüyorlar. Bu da insanların daha iyi performans gösterdiklerinde, işleriyle ilgili kendilerini daha iyi hissetmeleri gerektiği hissini verir. Aslında araştırmalara göre belli bir zaman diliminde ölçülen bireysel performansla daha sonraki iş doyumu arasında bir bağlantı bulunmuştur. Edward E.Lawyer ve Lyman Porter'a göre performans ödüle götürür bu da tatmine götürür (Schermerhon vd.2012, s.68).

İş doyumu ve performans arasındaki ilişki hakkında yapılan araştırmalar, performans ve iş doyumu arasındaki ilişkinin sanıldığı kadar basit olmadığını, sonuçların hemen görülemeyeceğini, çalışanın performansının; güdülenme, kişisel yetenekler, çalışma ortamının uygunluğu ve ödül gibi değişkenlerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Izgar, 2012, s.109).

İş doyumu ve performans arasındaki ilişki devam etmekte olan bir tartışma konudur. Bir yaklaşıma göre iş doyumu performansa götürür. Başka bir görüşe göreyse performans doyuma götürür. Fakat Luthans pek çok insanın tatmin ve üretim arasında olumlu bir ilişki olduğunu düşünmesine rağmen araştırma sonuçlarının çoğu, aralarında hiçbir güçlü bağın olmadığını gösterir (Mullins, 2006, s.222).

Özkalp ve Kırel (2011, s.118)'e göre doyum sağlayan işgören, doyum sağlamayan iş görenden daha üretken midir? Sorusunu bazıları evet şeklinde yorumlasalar da, yapılan yoğun araştırmalarda bu konuda yüksek bir pozitif ilişki bulunmadığını belirtmişlerdir. Yine iş doyumu yüksek olan işçinin mutlaka en üretken olan işçi olmadığını dile getirerek iş doyumu ve performans ilişkisi arasında birçok faktör olduğunu ortaya koymuştur.

Bir bütün olarak örgüte ait memnuniyet ve üretkenlik verisi toplandığında işten doyum sağlayan bireylerin bulunduğu kuruluşların işten doyum sağlamayan bireylerin bulunduğu kuruluşlardan daha etkin olma eğiliminde oldukları görülmektedir (Robbins ve Judge, 2017, s.85).

İş doyumu performans, verimlik ve başarı arasındaki ilişki hakkında farklı görüşler görmek mümkündür. İş doyumu performansı ilişkisi daha analitik bir yaklaşımla ele alındığında birbirlerine etkileme boyutunun önemli olduğu söylenebilir. İş doyumu ve performans ilişkisini etkileyen diğer değişkenlerin dikkate alınması; bu değişkenlerden

ikili ilişkiye katkı sunmayanların süreç içinde iyileştirilmesi diğer önemli bir hususdur. Ayrıca örgütlerin işgörenlerinin mutluğunu ve doyumunu arttırmaya yönelik çalışmalar içine girmesi bunu sağladıktan sonra bu doyumun performans göstergelerine de yansımasını sağlayacak çalışmaların yapılması da önem arz etmektedir.

Eğitim sistemi içinde öğretmenlerimizin iş doyum düzeylerinin yükseltilmesine yönelik gerekli tedbirlerin alınması üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Eğitim örgütlerinde mutlu ve iş doyumu yüksek öğretmenlerin varlığı önemlidir. Bu hususlar dikkate alındıktan sonra öğretmenlerin performanslarını arttırıcı bir takım düzenlemeler içine girilmesi, kurum işleyişine ve kurumsal başarıya katkı sağlayabilir.

BÖLÜM 3 YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile ilgili açıklamalar, verilerin analizi ve verilerin elde kullanılan istatiksel yöntem ve tekniklere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan tarama araştırmaları, geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olayla ilgili olarak görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır (Karakaya, 2011, s. 59).

Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar (2012, s.81)'a göre ilişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.

Bu araştırma okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkisel durumu belirlemeye çalışan bir araştırmadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Sultangazi ilçesindeki MEB'e bağlı ortaokullarda görev yapan kadrolu öğretmenler oluşturmaktadır. Yapılan ön araştırmada çalışma evreninde görev yapan öğretmen sayısının 1100 olduğu belirlenmiştir. Bunu takiben aşağıdaki formül yardımıyla örneklem büyüklüğü belirlenmiştir.

n=(Nt^2 pq)/(d^2 (N-1)+t^2 pq)

N: Anakütle büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

p: İlgilenilen olayın görülme olasılığı

q: 1-p (veya ilgilenilen olayın görülmeme olasılığı)

d: kabul edilen ± örnekleme hata oranı

t_(α,sd): α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeri

Yapılan hesaplama sonucunda % 95 güven düzeyi % 6 örneklem hata oranında 1100 kişilik ana kütle için toplam örneklem sayısı 215 olarak belirlenmiştir. Bu belirlemeden sonra, cevaplama hataları da dikkate alınarak 280 kişiye anket uygulanmasına karar verilmiştir. Örneklem büyüklüğü belirlendikten sonra okullarda çalışan öğretmenler arasından yansız seçimle (kura yolu ile) 280 öğretmen belirlenerek, bunlara araştırmacı tarafından ölçekler uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin tümü veri girişi yapılmadan önce araştırmacı tarafından gözden geçirilmiş, eksik doldurulmuş olan 31 anket değerlendirme dışı tutulmuş, 249 anketin verileri bilgisayara girilmiştir.

Araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre dağılımı şu şekilde olmuştur:

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	Yüzde (%)
Erkek	103	41,4
Kadın	146	58,6
Yaş		
21-30	155	62,2
31-40	80	32,1
41 +	14	5,6

-Tablo 1.'in Devamı

Mezun Olunan Okul Türü	n	Yüzde (%)
Eğitim Fakültesi	202	81,1
Diğer Lisans Mezunları	30	12,0
Lisansüstü	10	4,0
Diğer	7	2,8
Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Süresi		
5 yıl ve daha az	151	60,6
6-10 yıl	72	28,9
11-15 yıl	14	5,6
16 +	12	4,8
Toplam	**249**	**100,0**

Tabloda araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mezun olunan okul türü ve öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine ait frekans ve yüzde değerleri gösterilmiştir. Araştırmaya toplamda 249 kişi katılmıştır.

Tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin % 41,4'ü erkek, % 58,6'sı kadındır. % 62,2'si 21-30 yaş arasında, % 32,1'i 31-40 yaş arasında ve % 5,6'sı 41 yaş ve üzerindedir.

Araştırmaya katılanların % 81,1'i eğitim fakültesi mezunudur, % 12'si eğitim fakültesi haricinde farklı bir bölümden, % 4'ü lisansüstü ve % 2,8'i ise diğer bölümlerden mezun olmuştur. Katılımcıların % 60,6'sı 5 yıl ve daha az süre, % 28,9'u 6-1 yıl arası, % 5,6'sı 11-15 yıl arası ve % 4,8'i ise 16 yıl ve üzeri süredir öğretmenlik mesleğinde hizmet etmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma için kullanılan ölçekler İstanbul ili Sultangazi ilçesine bağlı 15 ortaokulda uygulanmıştır. Ölçekler uygulanabilmesi için gerekli olan izin Sultangazi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır. (İzin bilgisi ekte sunulmuştur). Alınan bu izinle Sultangazi'deki ortaokullara gidilmiş daha sonra okul müdürlerden gerekli izin alınarak okulda bulunan öğretmenlere gönüllülük esası ile dağıtılmıştır.

Araştırmanın verilerinin toplanmasında iki ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçeklerden birisi yöneticilerin kullandıkları güç türlerine ilişkin ölçektir. Söz konusu ölçek Koşar tarafından 2008 yılındaki ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki araştırmada kullanılan ölçektir. Anketin uygulanması için gerekli izin araştırmacından alınmıştır. Bu Güç Tipi ölçeğindeki 33 madde likert tipi derecelendirme şeklinde (1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Bazen (4) Sık Sık (5) Her zaman olarak düzenlenmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirliğine ilişkin çalışma Koşar tarafından yapılmıştır.

Araştırmanın iş doyumuna ilişkin verileri ise Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş olan ve Taşdan tarafından okul ve öğretmenler için uyarlanan versiyonu kullanılarak toplanmıştır. Ölçeğin kullanımı için gerekli izin Taşdan'dan alınmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Taşdan tarafından yapılmıştır.

Hackman ve Oldham İş Doyum Ölçeği: Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiş ve 14 maddeden oluşan 5'li dereceleme ölçeğidir. Ölçekte alınabilecek en yüksek puan 70, en düşük puan ise 14'tür. Yüksek puan iş doyum düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Puanlama ölçütleri ise: 14-32 düşük, 33-52 orta düzeyde, 53-70 yüksek şeklindedir (Koruklu vd., 2013, s. 123). Bu araştırmada iş doyumu hesaplaması genel puan üzerinden yapıldı.

Her iki ölçeğin geçerlik ve güvenirliğine ilişkin veriler aşağıda yer almaktadır:

Tablo 2. Normallik Sınaması

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi	p değeri	İstatistik	Serbestlik Derecesi	p değeri
Ödül Gücü	,071	249	,004	,981	249	,002
Yasal Güç	,062	249	,022	,986	249	,015
Zorlayıcı Güç	,157	249	,000	,914	249	,000
Kişilik Gücü	,038	249	,200*	,982	249	,003
İş Doyumu	,053	249	,090	,991	249	,144

Tabloda Güç Tipi Ölçeği alt boyutları olan ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü faktörleri ve İş Doyumu Ölçeğine ait minimum güvenirlik analizi sonuçları verilmiştir. Analiz için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmıştır.

Tabloya göre kişilik gücü faktörü ve İş Doyumu Ölçeği normal dağılırken, Güç Tipi Ölçeğine ait diğer faktörlerin normal dağılmadığı görülür, ancak veri sayısının yüksek olması nedeniyle analizler de normal dağılım varsayımı altında uygulanan parametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 3. Güç Tipi Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlilik Tablosu

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Ödül Gücü	0.917	6
Yasal Güç	0.778	7
Zorlayıcı Güç	0.825	4
Kişilik Gücü	0.972	15
Güç Tipi Ölçeği Genel	0.926	32
İş Doyumu	0.920	14

Tablo 4. İş Doyumu Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlilik Tablosu

Madde No	Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu
1	,80	,76
2	,69	,65
3	,81	,77
4	,72	,68
5	,86	,83
6	,81	,78
7	,76	,72
8	,84	,81
9	,73	,69
10	,80	,76
11	,86	,84
12	,86	,83
13	,71	,66
14	,84	,80
Açıklanan Varyans = 63,83 KMO =,92		
Cronbach-Alpha = ,95 Barlett Küresellik Testi = p<.05		

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

Görüldüğü gibi, İş Doyum Ölçeğinde yer alan toplam 14 maddenin faktör yük değerleri 0,69 ile 0,86 arasında, madde toplam korelasyonları ise 0,66 ile 0,84 arasında değişmektedir. Ölçeğin toplam varyansın %63,83'ünü açıkladığı ve tek faktörlü olduğu

görülmüştür. Ölçeğin, güvenirlik analizi sonucunda Cronbach-Alpha iç tutarlılık katsayısının 95 olduğu belirlenmiş ve ölçeğin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

3.4. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlenmesi

Araştırmanın verilerinin işlenmesi ve çözümlenmesinde istatistik paket programından yararlanıldı. Verilerin çözümlenmesinde Frekans Analizi, Bağımsız t Testi, ANOVA (Post-Hoc: LSD), Cronbach's Alpha, Pearson Korelasyon Testleri kullanılmıştır. Bunun için anket uygulanan öğretmenlerden dönen anketler teker teker gözden geçirilmiştir. Anketler içinde bozuk olanlar ayıklandıktan sonra 249 anket istatistik paket programına kodlanmıştır. Daha sonra programdan yararlanılarak veriler hesaplanmıştır. Elde edilen veriler tablolara dönüştürülmüştür ve amaçlara göre açıklanarak yorumlanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde gibi betimsel istatistiklerden faydalanılmıştır. Bağımsız iki grubun karşılaştırılmasında ise bağımsız t Testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Anova uygulanmıştır. ANOVA sonucunda eğer anlamlılık varsa post-hoc testi olarak LSD testi uygulanmıştır. İlişki katsayısı için Pearson Korelasyon katsayısı, güvenirlik analizi için ise Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Normallik analizi için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmıştır.

Güç Tipi Ölçeğinden alınan puanların aritmetik ortalamalarının analiz edilmesinde puan aralıkları aşağıdaki şekilde hesaplanmış ve kullanılmıştır:

1.00 - 1.80: Hiçbir Zaman

1.81 - 2.60: Nadiren

2.61 - 3.40: Bazen

3.41 - 4.20: Sık Sık

4.21 – 5.00: Her Zaman

BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde veri toplama aracından elde edilen bulgular, istatistiki bilgiler ve bunlara ilişkin çeşitli düşünce ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt amacı, "öğretmenlere göre okul yöneticileri, öğretmenleri etkilemede güç kaynaklarından her birini ne kadar kullanmaktadır?" şeklinde ifade edilmiştir.

Bu soruya ilişkin olarak öğretmenlerden toplanan verilerle ilgili aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Güç Tipi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	$\bar{X} \pm S$
Ödül Gücü	249	3,23 ± 0,96
Yasal Güç	249	2,95 ± 0,74
Zorlayıcı Güç	249	2,21 ± 1,01
Kişilik Gücü	249	3,08 ± 1,02

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan öğretmenlerin Güç Tipi Ölçeği alt boyutları olan ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü faktörlerine ilişkin maddelere verdikleri cevaplara ait aritmetik ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. (Ölçekte yer alan maddelere ait tanımlayıcı istatistikler Ek tablo-1.1, Ek tablo-1.2, Ek tablo-1.3, Ek tablo-1.4'de yer almaktadır.)

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Güç Tipi Ölçeği alt faktörlerinden ödül gücü faktörünün ortalaması ($\overline{X}$ = 3.23) diğer faktörlerin ortalamasına göre daha yüksektir. En düşük ortalama ise ($\overline{X}$ = 2,21) zorlayıcı güç faktörünündür.

Bu bulgulara göre öğretmenler, okul yöneticilerinin kendilerini etkilemede en fazla ödül gücünü ($\overline{X}$ = 3,23), ikinci sırada ($\overline{X}$ =3,08) kişilik gücünü, üçüncü sırada ($\overline{X}$ = 2,95) yasal gücü, en az kullanılan güç kaynağının ise zorlayıcı güç ($\overline{X}$ = 2,21) olduğunu algılamışlardır.

Kayalı (2011) araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin karizmatik güç, uzmanlık gücü ve ödül gücü kaynaklarını yüksek düzeyde kullandıklarını, yasal gücü orta düzeyde ve zorlayıcı gücü de az düzeyde kullandıklarını ortaya koymuştur. Bu bulgularla bu araştırmadaki bulguların benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Argon vd. (2014) yaptıkları araştırmada öğretmenlere göre okul yöneticileri en fazla ödül gücü ve kişilik gücünü; en az ise yasal gücü kullanmaktadırlar. Araştırmaya göre okul yöneticileri zorlayıcı güce başvurmamaktadırlar. Bu bulgularla bu çalışmadaki bulgular benzerlik göstermektedir.

Diş (2015) araştırmasında öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin en fazla ödül gücünü, sonra kişilik ve yasal gücü en az ise zorlayıcı gücü kullandıklarını ortaya koymuştur. Bu bulgularla bu çalışmadaki bulgular benzerlik göstermektedir.

Demir (2017) araştırmasında öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sırasıyla en fazla yasal gücü sonrasında zorlayıcı gücü, uzmanlık gücünü, karizmatik gücü en az ise ödül gücünü kullandıklarını belirtmiştir. Bu araştırmada ise öğretmenlerin algısına göre okul yöneticileri en fazla ödül gücünü en az da yasal gücü kullanmaktadırlar. Dolayısıyla her iki araştırmanın sonuçları benzerlik göstermemektedir.

Pars (2017) araştırmasında öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin en fazla kullandığı güç kaynaklarının sırasıyla bağlılık gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, ödül gücü, karşılıklı güç ve karizmatik güç olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacı bağlılık gücü ve karşılıklı güç gibi bu araştırmanın konusu olmayan iki güç kaynağını da araştırmasına konu yapmıştır. Bu araştırmada zorlayıcı güç öğretmenlerin algısına göre

okul yöneticileri tarafından en az tercih edilen güç kaynağı iken bu araştırmada ikinci sırada çıkmıştır.

Yorulmaz (2014) araştırmasında ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç kaynaklarını yüksek düzeyde kullandıklarını ortaya koymuştur. Aynı araştırmada öğretmenlerin algılarının en yüksek olduğu örgütsel güç kaynağı yasal güç, en düşük olduğu örgütsel güç kaynağı ise ödüllendirme gücüdür. Araştırmaya göre yöneticiler öğretmenlere karşı en fazla yasal gücü, en az ise ödüllendirme gücünü kullanmaktadırlar. Bu bulgularla bu araştırmadaki bulgular benzerlik göstermemektedir.

Özhan (2016) araştırmasında öğretmenlere göre okul müdürlerinin en çok yasal gücü daha sonra sırasıyla, uzmanlık gücünü, ödül gücünü, karizmatik gücü ve en az ise zorlayıcı gücü kullandıklarını ortaya çıkarmıştır.

Faiz (2013) araştırmasında çalışanların algısına göre özel sektör yöneticilerinin kamu sektörü yöneticilerine oranla ödül ve zorlayıcı güç kaynaklarını daha çok kullandıkları sonucuna varmıştır.

Karaman (2015) araştırmasında öğretmenlere göre okul müdürlerinin en fazla uzmanlık gücünü, daha sonra sırasıyla yasal gücünü, karizmatik gücünü, ödül gücünü ve en son olarak da zorlayıcı güç kaynaklarını kullandıklarını ortaya koymuştur. Zorlayıcı güç kaynağı bu araştırmada da öğretmenlerin algısına göre okul yöneticileri tarafından en az kullanılan güç kaynağıdır. Her iki araştırmada da zorlayıcı güç kaynağına ait bulgular benzerlik göstermektedir.

Yılmaz ve Altınkurt (2011)'un yaptıkları araştırmaya göre okul yöneticileri en fazla yasal gücü, daha sonra uzmanlık gücü ve karizmatik gücünü sonrasında ise zorlayıcı gücü kullanmaktadırlar. En az kullanılan güç kaynağı ise ödül gücü olmuştur. Bu araştırma da ise ödül gücü en çok kullanılan güç olarak karşımıza çıkmıştır.

Apak (2016)'ın yaptığı araştırmada öğretmenlere göre okul yöneticileri sırasıyla en çok yasal gücünü sonra uzmanlık ve karizma gücünü, sonra ödül gücünü ve en son olarak da zorlayıcı gücünü kullandıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada da zorlayıcı gücün diğer güç kaynaklarına göre okul müdürleri tarafından en az tercih edilen güç

kaynağı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yönüyle iki araştırma benzer sonuçlar içermektedir. Apak'ın araştırmasında yasal gücün öğretmen algısına göre en çok kullanılan güç olması MEB bünyesinde çalışan bazı okul yöneticilerinin okul yönetiminde ilgili kanun, yönetmelik, genelge ve mevzuata sık sık başvurması ve bunlara çok fazla uyma gayreti göstermesi yasal gücün en çok tercih edilen güç kaynağı olması sonucunu vermiş olabilir.

Yasal güç okul işleyişine yasal bir çerçeve ve sınır çizen bir güç kaynağıdır. Okul idaresinde keyfiyeti ortadan kaldıran, okuldaki yönetim anlayışını ve eğitim-öğretim işlerini yasal bir zemine oturtan yasal güç, eğitim işgörenlerinin hukuksal zeminde çalışmasını öngördüğü için önemlidir.

Özaslan ve Gürsel (2008) yaptıkları çalışmada öğretim elemanlarına göre, bölüm başkanlarının en sık kullandıkları güç tipinin ödüllendirme gücü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgularla, bu çalışmadaki bulgular aynı doğrultudadır. Üniversite ve enstitü gibi akademik yapılar daha özerk kurumlardır. Dolayısıyla bu kurumlarda çalışan kişiler de çalışmalarında daha özerk davranabilmektedirler. Özerkliğin görece daha fazla olduğu bu tür kurumlarda çalışanların yasal güç ya da zorlayıcı güç ile idare edilmesi çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratmayabilir. Bu tür kurumlarda ödül gücü ve kişilik gücü daha olumlu etkiler yaratabilir.

Zafer (2008) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin en çok yasal ve zorlayıcı gücü kullandıklarını belirlemiştir. Aynı araştırmada okul yöneticilerinin ödül gücünü en düşük düzeyde kullandıklarını belirlemiştir. Zafer'in araştırmasındaki sonuçlarla bu araştırmadaki sonuçlar benzerlik göstermemektedir.

Koşar (2008) araştırmasında okul yöneticilerinin en çok ödül gücünü ve kişilik gücünü kullandıkları ortaya çıkmıştır. Koşar'ın çalışmasındaki bu sonuç bu çalışmadaki bulguları destekler niteliktedir.

Uğurlu ve Demir (2016) Sivas ilinde görev yapan öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin uzmanlık ve karizma gücünü, yasal gücü ve ödüllendirme gücünü yüksek düzeyde kullandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmalarında zorlayıcı gücün okul yöneticileri tarafından en az kullanılan güç

kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgularla bu çalışmadaki bulgular benzerlik göstermektedir.

Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) yaptıkları araştırmada katılımcıların algısına göre yöneticilerin en çok yasal gücü ve bilgiye dayalı gücü; en az da zorlayıcı gücü kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgularla bu çalışmadaki bulgular belli noktalarda benzerlik göstermektedir.

Bağcı (2009) doktora çalışmasında örgütlerde çalışanlar tarafından en fazla algılanan güç kaynağının kişisel güç kaynakları olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada da kişilik gücü öğretmenlerin algısına göre okul yöneticileri tarafından en çok kullanılan ikinci güç kaynağıdır. Bu bakımdan Bağcı'nın bulgularıyla bu çalışmadaki bulguların benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Bakan ve Büyükbeşe (2010) araştırmalarında güç kaynakları kullanımının kamu ve özel sektörde değişiklik gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Araştırmalarında kamu yöneticilerinin yasal güç kaynağı başta olmak üzere, sırayla uzmanlık gücü, karizmatik gücü, zorlayıcı gücü ve en az da ödüllendirme gücünü kullandıklarını belirtmişlerdir. Özel sektörde çalışan yöneticilerin ise birinci sırada uzmanlık gücünü sonra karizma gücünü üçüncü olarak ödüllendirme gücünü, sonra da yasal gücü ve zorlayıcı gücü kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgularla bu çalışmadaki sonuçların özel sektörde çalışan yöneticilerin güç kullanımı bakımından belli noktalarda benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Dirik vd. (2016)'in araştırma verilerine göre beyaz yakalı çalışanlara göre liderleri sırasıyla en çok zorlayıcı gücü, sonrasında uzmanlık gücünü, ondan sonra yasal gücü, son olarak da ödüllendirme gücünü ve karizmatik gücü kullanmaktadırlar. Yani zorlayıcı güç kaynağının en yüksek ve karizmatik güç kaynağının ise en düşük oranlarda kullanıldığına dair bir çalışan algısı mevcuttur. Bu araştırmada zorlayıcı güç kaynağının çalışan algısına göre liderler tarafından en çok tercih edilmesinin sebebi araştırmanın beyaz yakalı çalışanlar arasında yapılması olabilir. Çünkü yöneticilerin güç kullanımı ve onun işgörenler üzerinde yarattığı algı meslek gruplarına göre ve kamu ya da özel sektörde çalışmalarına bağlı olarak değişebilir.

4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt amacı, "öğretmenlerin demografik özelliklerine (Cinsiyet, Yaş, Mezun Olunan Okul, Hizmet Süresi) göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algıları arasında istatiksel bakımdan anlamlı bir fark var mıdır?" şeklinde ifade edilmiştir.

Bu soruya cevap oluşturmak için öğretmenlerden elde edilen veriler, her bir demografik özelliğe göre ayrı ayrı çözümlenmiş, tablolaştırılmış ve aşağıdaki gibi, alt başlıklar altında sunulmuştur.

4.2.1. Cinsiyete Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklar

Güç tipi ölçeğinden elde edilen verilerle ilgili cinsiyete göre gruplar arasındaki farkı hesaplama sonucunda elde edilen bağımsız t Testi sonuçları aşağıdaki tablo 6' da yer almaktadır.

Tablo 6. Güç Tipi Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Cinsiyet		n	$\bar{X}$ ± S	t	p
Ödül Gücü	Erkek	103	3,371 ± 0,999	2.016	0.045*
	Kadın	146	3,123 ± 0,926		
Yasal Güç	Erkek	103	3,011 ± 0,765	1.080	0.281
	Kadın	146	2,909 ± 0,716		
Zorlayıcı Güç	Erkek	103	2,345 ± 1,106	1.747	0.082
	Kadın	146	2,118 ± 0,932		
Kişilik Gücü	Erkek	103	3,115 ± 1,099	0.488	0.626
	Kadın	146	3,051 ± 0,961		

****p<0,01, *p<0,05**

Tablo 6'da güç tipi ölçeği alt boyutları olan ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü faktörlerinin cinsiyete göre karşılaştırılması gösterilmiştir. Tabloda aritmetik ortalama, standart sapma ve bağımsız t Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablodan ödül gücü faktörünün cinsiyete göre .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Erkeklerin ödül gücü ortalaması kadınlara göre daha yüksektir. Bu veriye göre erkekler kadınlara göre okul müdürlerinin daha çok ödül gücünü kullandığını algılamışlardır. Karaman (2015) araştırmasında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödül gücünü daha çok kullandıklarını algılıyorlar. Bu sonuç ile bu çalışmadaki bulgular benzerlik göstermektedir.

Tabloya göre yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü faktörleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Pars (2017) araştırmasında, öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur.

Demir (2017) araştırmasında öğretmenlerin güç kaynaklarına ilişkin algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığını belirtmiştir.

Özhan (2016) araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına yönelik algılarında, cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymuştur.

Zafer (2008) çalışmasında cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel güç algısında bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu ödül gücü alt boyutu dışında bu çalışmadaki sonucu destekler niteliktedir.

Argon vd. (2014) araştırmalarında öğretmen algısına göre cinsiyet değişkeni ile yöneticilerin kullandıkları ödül gücü, kişilik gücü ve zorlayıcı güç türleri arasında anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığını, sadece yasal güç alt boyutunda anlamlı bir farkın ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Bu çalışmada ise güç kaynaklarından sadece ödül gücü faktörü cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü faktörleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.2.2. Yaşa Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklar

Güç tipi ölçeğinden elde edilen verilerle ilgili yaşa göre gruplar arasındaki farkı hesaplama sonucunda elde edilen ANOVA testi sonuçları aşağıdaki tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Güç Tipi Ölçeği Faktörlerinin Yaşa Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Değerleri

Yaş		n	$\bar{X} \pm S$	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Ödül Gücü	21-30	155	3,172 ± 0,994	G.İ.	9,027	2	4,514	5,029	0,007**
	31-40	80	3,193 ± 0,885	G.A.	220,784	246	0,897		
	41 +	14	4,005 ± 0,719	Toplam	229,811	248			
Yasal Güç	21-30	155	2,966 ± 0,739	G.İ.	0,127	2	0,064	0,116	0,890
	31-40	80	2,933 ± 0,722	G.A.	134,521	246	0,547		
	41 +	14	2,883 ± 0,845	Toplam	134,648	248			
Zorlayıcı Güç	21-30	155	2,215 ± 0,999	G.İ.	0,594	2	0,297	0,289	0,750
	31-40	80	2,241 ± 0,971	G.A.	253,321	246	1,030		
	41 +	14	2,018 ± 1,392	Toplam	253,915	248			
Kişilik Gücü	21-30	155	3,055 ± 1,013	G.İ.	12,133	2	6,067	6,082	0,003**
	31-40	80	2,966 ± 1,004	G.A.	245,377	246	0,997		
	41 +	14	3,967 ± 0,77	Toplam	257,510	248			

****p<0,01, *p<0,05**

Tabloya göre ödül gücü faktörü yaşa göre .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için post-hoc testi olarak LSD testi uygulanmıştır. Tablo 7. 1'de gösterilmiştir.

Demir (2017) araştırmasında ödül gücü ile öğretmenlerin yaşı değişkeni arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu ile bu çalışmadaki ödül gücü ve yaş değişkeni arasındaki ilişki benzerlik göstermektedir.

Kişilik gücü faktörü yaşa göre .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için post-hoc testi olarak LSD testi uygulanmıştır**.** Tablo 7. 1'de gösterilmiştir.

Yasal güç ve zorlayıcı güç faktörleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Özhan (2016) araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarına yönelik algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir.

Karaman (2015) araştırmasında okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile yaş değişkeni arasında yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutlarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmadığını belirtirken, zorlayıcı güç boyutunda anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Aynı araştırmada 41 yaş ve üzerindeki öğretmenler diğer öğretmenlere göre okul müdürlerinin zorlayıcı gücü daha fazla kullandıklarını algılamışlardır.

Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) Hatay'da konaklama sektöründe çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada iş görenlerin yaşları ile yöneticinin güç kaynakları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Bu çalışmada ise ödül gücü ve kişilik gücü faktörleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Ancak yasal güç ve zorlayıcı güç faktörleri ile yaş değişkeni arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Tablo 7.1. Güç Tipi Ölçeği Faktörlerinin Yaşa Göre LSD Testi

Çoklu karşılaştırmalar- LSD			Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Ödül Gücü	21-30	31-40	-0,021	0,130	,870
		41 +	-,838**	0,264	,002
	31-40	21-30	0,021	0,130	,870
		41 +	-,811**	0,274	,003
	41 +	21-30	,838**	0,264	,002
		31-40	,811**	0,274	,003

-Tablo 7.1.'in Devamı

Çoklu karşılaştırmalar- LSD			Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Kişilik Gücü	21-30	31-40	0,089	0,137	,519
		41 +	-,912**	0,279	,001
	31-40	21-30	-0,089	0,137	,519
		41 +	-1,000**	0,289	,001
	41 +	21-30	,912**	0,279	,001
		31-40	1,000**	0,289	,001

****p<0,01, *p<0,05**

Yukarıdaki tabloda bir önceki tabloda ANOVA sonuçları anlamlı çıkan ödül gücü ve kişilik gücü faktörlerinin yaşa göre LSD testi sonuçları yer almaktadır.

Buna göre her iki faktörde de 41 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin ortalaması diğer öğretmenlerin ortalamasına göre istatistiksel olarak daha yüksektir (p<0,01).

Buna göre 41 yaş ve üzerindeki öğretmenler okul yöneticilerinin ödül gücü ve kişilik gücünü daha çok kullandıklarını düşünüyorlar. Bunun sebebi okul yöneticilerinin mesleğinde uzun yıllar görev yapmış öğretmenleri genç öğretmenlere göre daha fazla ödüllendirmesi olabilir. Ayrıca 41 yaş ve üstü öğretmenlere olan yaklaşımın uzmanlık ve karizma gücü temelinde olması öğretmen algılarında olumlu bir etki yaratmış olabilir.

4.2.3. Mezun Olunan Okula Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklar

Güç tipi ölçeğinden elde edilen verilerle ilgili mezun olunan okula göre gruplar arasındaki farkı hesaplama sonucunda elde edilen ANOVA testi sonuçları tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Güç Tipi Ölçeği Faktörlerinin Mezun Olunan Okula Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Değerleri

Mezun Olunan Okul		n	$\bar{X} \pm S$	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Ödül Gücü	Eğitim Fakültesi	202	3,228 ± 0,968	G.İ.	0,185	3	0,062	0,066	0,978
	Diğer Lisans Mezunları	30	3,217 ± 1,052	G.A.	229,627	245	0,937		
	Lisansüstü	10	3,133 ± 0,831	Toplam	229,811	248			
	Diğer	7	3,343 ± 0,718						
Yasal Güç	Eğitim Fakültesi	202	2,941 ± 0,737	G.İ.	0,996	3	0,332	0,608	0,610
	Diğer Lisans Mezunları	30	2,89 ± 0,807	G.A.	133,652	245	0,546		
	Lisansüstü	10	3,171 ± 0,538	Toplam	134,648	248			
	Diğer	7	3,184 ± 0,722						
Zorlayıcı Güç	Eğitim Fakültesi	202	2,214 ± 1,006	G.İ.	1,882	3	0,627	0,610	0,609
	Diğer Lisans Mezunları	30	2,075 ± 0,989	G.A.	252,034	245	1,029		
	Lisansüstü	10	2,575 ± 1,034	Toplam	253,915	248			
	Diğer	7	2,214 ± 1,318						
Kişilik Gücü	Eğitim Fakültesi	202	3,086 ± 1,022	G.İ.	0,335	3	0,112	0,106	0,956
	Diğer Lisans Mezunları	30	3,012 ± 1,052	G.A.	257,175	245	1,050		
	Lisansüstü	10	3,005 ± 1,067	Toplam	257,510	248			
	Diğer	7	3,219 ± 0,904						

Tabloya göre ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü faktörleri mezun olunan okula göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Dolayısıyla öğretmenlerin mezun olduğu okulun türü onların güç algısı üzerinde anlamlı bir fark göstermemiştir**.**

Argon vd. (2014) yaptıkları araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığını belirtmişlerdir. Bu verilerle bu çalışmadaki veriler benzerlik göstermektedir.

Özhan (2016) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığını belirtmişlerdir. Bu verilerle bu çalışmadaki veriler benzerlik göstermektedir.

Demir (2017) araştırmasında öğretmenler tarafından algılanan güç kaynakları ile mezun olunan fakülte türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını ortaya koymuştur. Bu verilerle bu çalışmadaki veriler benzerlik göstermektedir.

4.2.4. Hizmet Süresine Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklar

Güç tipi ölçeğinden elde edilen verilerle ilgili hizmet süresine göre gruplar arasındaki farkı hesaplama sonucunda elde edilen ANOVA testi sonuçları aşağıdaki tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9. Güç Tipi Ölçeği Faktörlerinin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Değerleri

Öğretmenlik Hizmet Süresi		n	$\bar{X} \pm S$	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Ödül Gücü	5 yıl ve daha az	151	3,11 ± 1,005	G.İ.	14,419	3	4,806	5,467	0,001**
	6-10 yıl	72	3,307 ± 0,845	G.A.	215,392	245	0,879		
	11-15 yıl	14	3,195 ± 0,862	Toplam	229,811	248			
	16 +	12	4,222 ± 0,557						
Yasal Güç	5 yıl ve daha az	151	2,991 ± 0,708	G.İ.	1,104	3	0,368	0,675	0,568
	6-10 yıl	72	2,888 ± 0,774	G.A.	133,544	245	0,545		
	11-15 yıl	14	3,015 ± 0,719	Toplam	134,648	248			
	16 +	12	2,744 ± 0,909						
Zorlayıcı Güç	5 yıl ve daha az	151	2,225 ± 0,993	G.İ.	2,545	3	0,848	0,827	0,480
	6-10 yıl	72	2,167 ± 0,989	G.A.	251,370	245	1,026		
	11-15 yıl	14	2,536 ± 0,955	Toplam	253,915	248			
	16 +	12	1,938 ± 1,419						
Kişilik Gücü	5 yıl ve daha az	151	2,967 ± 1,019	G.İ.	18,414	3	6,138	6,290	0,000**
	6-10 yıl	72	3,148 ± 0,928	G.A.	239,096	245	0,976		
	11-15 yıl	14	2,92 ± 1,214	Toplam	257,510	248			
	16 +	12	4,228 ± 0,522						

****p<0,01, *p<0,05**

Tabloya göre ödül gücü faktörü öğretmenlikteki hizmet süresine göre .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için post-hoc testi olarak LSD testi uygulanmıştır**.** Elde edilen sonuçlar Tablo 9. 1'de gösterilmiştir Öğretmenlikteki hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan

öğretmenler okul yöneticilerinin ödül gücünü daha çok kullandıklarını algılıyorlar. Bunun sebebi kıdemli ve tecrübeli öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından ödüllendirilmesi olabilir.

Yorulmaz (2014) araştırmasında ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerine göre yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile hizmet süresi değişkeni arasında uzmanlık gücü, karizmatik güç, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ödüllendirme gücü ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgularla bu araştırmadaki bulgular benzerlik göstermektedir.

Kişilik gücü faktörü öğretmenlikteki hizmet süresine göre .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için post-hoc testi olarak LSD testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 9.1'de gösterilmiştir.

Öğretmenlikteki hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler okul yöneticilerinin kişilik gücünü daha çok kullandıklarını algılıyorlar. Bunun sebebi hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin mesleki tecrübenin de etkisiyle okul yöneticileri ile kurdukları olumlu iletişim gereği okul yöneticilerinin yasal ve zorlayıcı gücünden çok kişilik güçlerine maruz kalmaları olabilir.

Özhan (2017) araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları boyutlarından karizmatik güç boyutu ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Aynı araştırmaya göre 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin karizmatik gücü daha çok kullandıklarını algılamışlardır.

Yasal güç ve zorlayıcı güç faktörleri öğretmenlikteki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 9. 1. Güç Tipi Ölçeği Faktörlerinin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre LSD Testi

Çoklu Karşılaştırmalar- LSD			Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P
Ödül Gücü	5 yıl ve daha az	6-10 yıl	-0,197	0,134	,144
		11-15 yıl	-0,085	0,262	,746
		16 +	-1,112**	0,281	,000
	6-10 yıl	5 yıl ve daha az	0,197	0,134	,144
		11-15 yıl	0,112	0,274	,682
		16 +	-,915**	0,292	,002
	11-15 yıl	5 yıl ve daha az	0,085	0,262	,746
		6-10 yıl	-0,112	0,274	,682
		16 +	-1,027**	0,369	,006
	16 +	5 yıl ve daha az	1,112**	0,281	,000
		6-10 yıl	,915**	0,292	,002
		11-15 yıl	1,027**	0,369	,006

-Tablo 9. 1.'in Devamı

Kişilik Gücü	5 yıl ve daha az	6-10 yıl	-0,181	0,141	,202
		11-15 yıl	0,047	0,276	,864
		16 +	-1,261**	0,296	,000
	6-10 yıl	5 yıl ve daha az	0,181	0,141	,202
		11-15 yıl	0,228	0,289	,430
		16 +	-1,079**	0,308	,001
	11-15 yıl	5 yıl ve daha az	-0,047	0,276	,864
		6-10 yıl	-0,228	0,289	,430
		16 +	-1,308**	0,389	,001
	16 +	5 yıl ve daha az	1,261**	0,296	,000
		6-10 yıl	1,079**	0,308	,001
		11-15 yıl	1,308**	0,389	,001

****p<0,01, *p<0,05**

Tabloda bir önceki tabloda ANOVA sonuçları anlamlı çıkan ödül gücü ve kişilik gücü faktörlerinin öğretmenlikteki hizmet süresine göre LSD testi sonuçları yer almaktadır.

Buna göre her iki faktörde de 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalaması diğer öğretmenlerin ortalamasına göre istatistiksel olarak daha yüksektir ($p<0,01$).

4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırmanın üçüncü alt amacı, "öğretmenlerin iş doyum düzeyi nedir?" şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya ilişkin olarak öğretmenlerden toplanan verilerle ilgili aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	$\overline{X} \pm S$
İş Doyumu	249	42,51 ± 11,06

Tabloda araştırmaya katılan öğretmenlerin İş Doyumu Ölçeği maddelerine verdikleri cevaplara ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir (Ölçekte yer alan maddelere ait tanımlayıcı istatistikler Ek tablo-2'de yer almaktadır).

Tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri (n = 249, $\overline{X}$= 42,51, S = 11,06) şeklinde ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan iş doyumu ölçeği verilerine göre öğretmenlerin iş doyum düzeyi orta düzeydedir. Bu sonucun böyle olmasında mesleğin öğretmenlere sunduğu güvenlik derecesi, öğretmenlerin aldıkları maaş miktarı, mesleğin sunduğu yükselme fırsatları ile kişisel gelişim olanağı, okuldaki rekabet ortamı ve okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı tutumu gibi değişkenlerin belli noktalarda öğretmenleri tam olarak tatmin etmiyor olması olabilir.

Eğitim öğretim faaliyetlerinin en önemli paydaşlarından olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkileyen faktörlerin kapsayıcı araştırmalarla tek tek incelenerek etkilerinin ortaya konması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada özellikle öğretmenlerin ücret konusu başta olmak üzere özlük haklarında gerekli iyileştirmelerin yapılması kamusal bir hizmet olan eğitimin niteliğinin arttırılmasında belirleyici bir etken olabilir.

Yıldız (2010) çalışmasında öğretmenlerin genel iş doyum düzeylerinin kısmen doyumlu oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu verilerle bu araştırmadaki verilerin benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Eğinli (2009) İzmir ilinde kamu ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının karşılaştırılması amacıyla yaptığı araştırmada kamu sektöründe görev yapan öğretmenlerin % 24'ünde yüksek düzeyde iş doyumu, % 68,2'sinde orta düzeyde iş doyumu, % 7,9'unda ise düşük düzeyde iş doyumuna sahip olduğunu ortaya

koymuştur. Araştırmaya katılan kamu sektöründeki öğretmenlerin büyük kısmının orta düzeyde iş doyumuna sahip olması bu çalışmadaki bulgularla benzerlik göstermektedir.

Demirtaş ve Alanoğlu (2015) yılında Diyarbakır il merkezinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında öğretmenlerin iş doyumunun orta düzeyde bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bu verilerle bu araştırmadaki verilerin benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Sarıcı (2015) araştırmasında ilk, orta ve lisede görev yapan öğretmenlerinin iş doyumlarının ortaya yakın düzeyde olduğu sonucuna varmıştır. Bundan dolayı bu verilerle bu araştırmadaki verilerin benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Erdoğan (2017) Tekirdağ ili Çerkezköy ilçesi ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin genel olarak iş doyum düzeylerinin kısmen doyumlu şeklinde olduğu sonucuna varmıştır. Bu bulguyla bu araştırmadaki bulguların benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Başaran (2017) okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmasında ortaokul öğretmenlerinin yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduklarını belirtmiştir. Bu bulgularla bu çalışmadaki bulgular benzerlik göstermemektedir.

Akbulut (2015) araştırmasında ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgularla bu çalışmadaki bulgular benzerlik göstermemektedir.

Yılmaz (2014) kamu ortaokullarında çalışan öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyumu düzeylerinin memnunum düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağladıkları söylenebilir.

Akyürek (2016) araştırmasında özel ve devlet okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin memnunum düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulguya göre öğretmenler yaptıkları işten doyum sağlamaktadırlar. Bu bulgularla bu çalışmadaki bulgular benzerlik göstermemektedir.

Günbayı ve Tokel (2012) çalışmalarında ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeyi ile ilgili bulgulara göre genel olarak öğretmenlerin yaptıkları işten memnun olduklarını; ancak yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücreti düşük bulduklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmada da iş doyumu ölçeği maddelerine bakıldığında ücret ile ilgili maddelerin aritmetik ortalamalarının düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla her iki çalışmada da ücret ile ilgili konularda öğretmenlerin benzer bir algı içinde olduğu söylenebilir.

Özcan (2013) yaptığı çalışmada öğretmenlerin genel iş doyumu düzeylerinin düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgularla bu çalışmadaki bulgular benzerlik göstermemektedir.

Yılmaz ve Altınkurt (2011) çalışmalarında ortaöğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Yılmaz ve Altınkurt'un sonuçlarıyla bu çalışmadaki sonuçlar benzerlik göstermektedir.

Özkan (2017) araştırmasında Balıkesir ili merkez ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin genel iş doyumunun orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlarla bu çalışmadaki sonuçlar benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerini yükseltmek ve yaptıkları işten memnuniyet duymalarını sağlamak eğitim politikalarının öncelikli hedeflerden biri olabilmelidir. Eğitim örgütleri de insan kaynakları yönetimi içinde bu konuyu önceleyen uygulamalar geliştirebilmelidirler. İş doyumu yüksek ve okulda yaptıkları işten dolayı mutlu olan öğretmenlerin öğrencilerle olan sınıf içindeki olumlu iletişim örnekleri, öğrencilerin akademik başarısına olan katkıları ve okul dışındaki mesleki gelişim olanaklarını değerlendirme potansiyelleri artabilir.

Öğretmenlik mesleği gelecek nesillerin yetiştirilmesinde önemli bir paya sahiptir. Toplumsal kalkınma ve gelişmişlik anlamında bu kadar önemli bir mesleği icra eden öğretmenlerin iş memnuniyetleri ve iş doyumlarının yüksek olması bir ülkenin eğitim hedeflerinin başarıya ulaşmasında önemli bir işlev görebilir. Bundan dolayı gerek özel sektör gerekse de kamuda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerini yükseltmek ve yaptıkları işten memnuniyet duymalarını sağlamak eğitim politikalarının öncelikli hedeflerden biri olabilmelidir. Çünkü iş doyumu yüksek ve okulda yaptıkları işten dolayı

mutlu olan öğretmenlerin öğrencilerle olan sınıf içindeki olumlu iletişim örnekleri, öğrencilerin akademik başarısına olan katkıları ve okul dışındaki mesleki gelişim olanaklarını değerlendirme potansiyelleri artabilir.

4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt amacı, "öğretmenlerin iş doyum düzeyleri onların demografik özelliklerine (Cinsiyet, Yaş, Mezun Olunan Okul, Hizmet Süresi) göre farklılık göstermekte midir?" şeklinde ifade edilmiştir.

Bu soruya cevap oluşturmak için öğretmenlerden elde edilen veriler, her bir demografik özelliğe göre ayrı ayrı çözümlenmiş, tablolaştırılmış ve aşağıdaki gibi, alt başlıklar altında sunulmuştur.

4.4.1. Cinsiyete Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklar

İş doyumu ölçeğinden elde edilen verilerle ilgili cinsiyete göre gruplar arasındaki farkı hesaplama sonucunda elde edilen bağımsız t Testi ve ANOVA sonuçları aşağıdaki tablo 11' de yer almaktadır. Tabloda aritmetik ortalama, standart sapma cinsiyete göre karşılaştırma için bağımsız t Testi ve diğer karşılaştırmalar için ise ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11. İş Doyumu Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Cinsiyet		n	$\bar{X}$ ± S	t	p
İş Doyumu	Erkek	103	43,437 ± 10,814	1.106	0.270
	Kadın	146	41,863 ± 11,221		

Tabloya göre iş doyumu; cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Kılıç (2011) yaptığı araştırmada öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin onların iş doyumu üzerindeki etkisi üzerinde anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Bu sonuç bu çalışmadaki bulguları destekler niteliktedir.

Çetin (2007) yaptığı araştırmada cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin iş doyumu algıları üzerinde istatiksel bakımdan anlamlı bir etki yapmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bu çalışmadaki bulguları destekler niteliktedir.

Taşdan ve Tiryaki (2008) araştırmalarında özel ve devlet ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermediğini belirtmişlerdir. Bu sonuç bu çalışmadaki bulguları destekler niteliktedir.

Sarıcı (2015) araştırmasında iş doyumuna yönelik öğretmen görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varmıştır. Bu sonuç bu çalışmadaki bulguları destekler niteliktedir.

Özcan (2013) öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin cinsiyet açısından karşılaştırılması sonucunda, erkek ve kadın öğretmenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığını belirtmiştir. Bu sonuç bu çalışmadaki bulguları destekler niteliktedir.

4.4.2. Yaşa Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklar

İş doyumu ölçeğinden elde edilen verilerle ilgili yaşa göre gruplar arasındaki farkı hesaplama sonucunda elde edilen bağımsız t Testi ve ANOVA sonuçları aşağıdaki tablo 12' de yer almaktadır. Tabloda aritmetik ortalama, standart sapma cinsiyete göre karşılaştırma için bağımsız t Testi ve diğer karşılaştırmalar için ise ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12. İş Doyumu Ölçeği Faktörlerinin Yaşa Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Değerleri

Yaş		n	$\overline{X} \pm S$	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
İş Doyumu	21-30	155	42,697 ± 11,056	G.İ.	379,536	2	189,768	1,558	0,213
	31-40	80	41,388 ± 10,763	G.A.	29954,664	246	121,767		
	41 +	14	46,929 ± 12,338	Toplam	30334,201	248			

Tabloya göre iş doyumu; yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Turanlı (2007) çalışmasında yaş ilerledikçe ve öğretmenlikte geçen süre arttıkça iş doyumunun da arttığını belirtmiştir. Buna sebebi olarak da öğretmenlerin yaşları ve kıdemleri arttıkça beklentilerinin daha az olmasının neden olabileceğini belirtmiştir.

Filiz (2014) çalışmasında yaş ilerledikçe öğretmenlerin işlerinden büyük ölçüde doyum sağladıklarını görüldüğünü belirtmiştir. Bu bulgu bu çalışmadaki bulgularla benzerlik göstermemektedir.

Ersin (2013) çalışmasında öğretmenlerin yaş değişkenine göre iş doyumu incelendiğinde, öğretmenlerin iş doyumu puanları açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmadığını belirtmiştir. Bu sonuç bu çalışmadaki bulguyu destekler özelliktedir.

Koruklu vd. (2013) yaptıkları çalışmada yaş değişkenine göre iş doyumunda anlamlı farklılığın olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalarında 41 ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin 20-40 yaş aralığındaki öğretmenlerden göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular bu çalışmadaki sonuçlar ile benzerlik göstermemektedir.

4.4.3. Mezun Olunan Okula Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklar

İş doyumu ölçeğinden elde edilen verilerle ilgili mezun olunan okula göre gruplar arasındaki farkı hesaplama sonucunda elde edilen bağımsız t Testi ve ANOVA sonuçları aşağıdaki tablo 13' de yer almaktadır. Tabloda aritmetik ortalama, standart sapma cinsiyete göre karşılaştırma için bağımsız t Testi ve diğer karşılaştırmalar için ise ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13. İş Doyumu Ölçeği Faktörlerinin Mezun Olunan Okulu Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Değerleri

Mezun Olunan Okul		n	$\bar{X} \pm S$	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
İş Doyumu	Eğitim Fakültesi	202	43,153 ± 10,812	G.İ.	492,377	3	164,126	1,347	0,260
	Diğer Lisans Mezunları	30	39,933 ± 11,785	G.A.	29841,824	245	121,803		
	Lisansüstü	10	38 ± 10,066	Toplam	30334,201	248			
	Diğer	7	41,571 ± 15,296						

Tabloya göre iş doyumu; mezun olunan okula göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Yıldız (2010) yaptığı araştırmada genel iş doyum düzeyi bakımından öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne göre eğitim enstitüsü-öğretmen lisesi muzunu olan öğretmenlerin en yüksek doyuma sahip olan öğretmen grubu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular bu çalışmadaki sonuçlar ile benzerlik göstermemektedir.

Aslan (2013) çalışmasında eğitim fakültesi mezunlarının yüksek lisans veya doktora mezunlarına göre daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular bu çalışmadaki sonuçlar ile benzerlik göstermemektedir.

Erdoğan (2017) yaptığı araştırmada öğretmenlerin mezun oldukları en son okul ile iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı verisine ulaşmıştır. Bu verilerle bu çalışmadaki veriler benzerlik göstermektedir.

Yılmaz (2014) araştırmasında ortaokul öğretmenlerinin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeylerinin mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediğini belirtmiştir. Bu sonuçla bu çalışmadaki bulgular benzerlik taşımaktadır.

Yavuzkurt (2017) araştırmasında ortaöğretim öğretmenlerinin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeyleri ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığını belirtmiştir. Bu sonuçla bu çalışmadaki bulgular benzerlik taşımaktadır.

4.4.4. Hizmet Süresine Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklar

İş doyumu ölçeğinden elde edilen verilerle ilgili hizmet süresine göre gruplar arasındaki farkı hesaplama sonucunda elde edilen bağımsız t Testi ve ANOVA sonuçları tablo 14’ de yer almaktadır. Tabloda aritmetik ortalama, standart sapma cinsiyete göre karşılaştırma için bağımsız t Testi ve diğer karşılaştırmalar için ise ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 14. İş Doyumu Ölçeği Faktörlerinin Hizmet Süresine Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve F Değerleri

Öğretmenlik Hizmet Süresi		n	$\bar{X} \pm S$	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
İş Doyumu	5 yıl ve daha az	151	42,291 ± 11,048	G.İ.	741,218	3	247,073	2,046	0,108
	6-10 yıl	72	42,875 ± 9,912	G.A.	29592,982	245	120,788		
	11-15 yıl	14	37,929 ± 14,161	Toplam	30334,201	248			
	16 +	12	48,5 ± 12,443						

Tabloya göre iş doyumu; hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Özkan (2017) yaptığı araştırmada öğretmenlerin genel iş doyumu ile hizmet süresi arasında bir anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı vurgulamıştır. Bu bulgular ile çalışmadaki bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Başaran (2017) araştırmasında ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyi ile meslekteki hizmet süresi arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Bu bulgu ile bu çalışmadaki sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Demirtaş ve Alanoğlu (2015) araştırmasında öğretmenlerin iş doyumu ve meslekteki hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmadığını belirtmişlerdir. Bu bulgu ile bu çalışmadaki sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Koruklu vd. (2013) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süresine göre iş doyumlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu bakımından ortaya konan bulgular bu çalışmadaki bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Kılıç (2011) yaptığı araştırmada öğretmenlerin meslekteki hizmet süreleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir fark olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular bu çalışmadaki sonuçlar ile benzerlik göstermemektedir.

Şahin (1999) yaptığı çalışmada öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerine göre iş doyumları incelendiğinde, stajyer öğretmenler ile 25 yıl ve daha fazla mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin iş doyum düzeyinin en yüksek; 7-12 yıl arası mesleki hizmet

süresine sahip öğretmenlerin iş doyum düzeyinin ise en düşük olduğunu ortaya koymuştur.

4.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt amacı, "okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?" şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya cevap bulmak için öğretmenlerden elde edilen verilerin işlenmesi ve yorumlanması sonucunda ortaya çıkan sonuçlar tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15. Korelasyon Analizi

		Ödül Gücü	Yasal Güç	Zorlayıcı Güç	Kişilik Gücü	İş Doyumu
Ödül Gücü	r	1				
	p					
	n	249				
Yasal Güç	r	,094	1			
	p	,140				
	n	249	249			
Zorlayıcı Güç	r	-,237**	,536**	1		
	p	,000	,000			
	n	249	249	249		
Kişilik Gücü	r	,747**	-,022	-,306**	1	
	p	,000	,728	,000		
	n	249	249	249	249	
İş Doyumu	r	,621**	,146*	-,105	,656**	1
	p	,000	,021	,098	,000	
	n	249	249	249	249	249

****p<0,01, *p<0,05**

Tablo 15'de Güç Tipi Ölçeği alt boyutları olan ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü faktörleri ve iş doyumu ölçeği arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Yapılan hesaplama sonucunda, Tablo 15' de görüldüğü gibi iş doyumu ile ödül gücü ($r=0,621$; $p<0,01$) faktörü arasında pozitif doğrusal anlamlı ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre ödül gücü faktörü ortalaması arttıkça iş doyumu da artmaktadır.

Akyüz, vd., (2015) yaptıkları araştırmada ödüllendirme gücünün iş doyumunu olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç bu çalışmadaki bulgularla aynı doğrultudadır.

Karaman (1997)'ın orta düzey yöneticilerin güç tipi tercihlerinin incelendiği araştırmasında iş doyumu ve ödül gücü arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Bu verilerle bu çalışmadaki veriler benzerlik göstermektedir.

Bağcı (2015) çalışmasında yöneticilerin güç kaynakları ile çalışanların iş doyumu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yöneticilerin güç kaynakları arasından ödül gücünün çalışanların iş doyumu üzerinde en etkili güç kaynağı olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgularla bu çalışmadaki bulgular benzerlik göstermektedir.

Junaimah vd., (2015) araştırmasında güç kaynaklarından çalışanların iş doyumu üzerindeki en büyük etkiyi ödül gücünün yaptığını belirterek ödül gücü kullanımının önemine değinmişlerdir. Bu bulguyla bu araştırmadaki bulgular bu noktada benzerlik göstermektedir.

Bir örgütteki işgörenlerin performanslarının, verimliliklerinin ve etkililiklerinin objektif kriterlerle değerlendirilmesi ve hakkaniyet temelinde ödüllendirilmesi işgörenlerin iş doyum ve moral düzeyi üzerinde olumlu katkı sağlayabilir. Çünkü işgörenlerin emeklerinin ve çabalarının yönetim tarafından kabul görmesi ve kabulün çeşitli ödül mekanizmalarıyla ödüllendirilmesi işgörenlerin gerek işe gerekse de çalıştıkları kuruma karşı algılarında da olumlu katkı sunabilir.

Ödül gücü çalışanların iş doyumu üzerinde olumlu bir şekilde etkili olabilmektedir. Bu sonuçtan hareketle okul yöneticilerinin ödül gücünü daha çok kullanmaları gerektiği şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin öğretmenlerin gayret ve çalışmalarına kayıtsız kalmayıp bu gayret ve çalışmaları maddi veya manevi ödüllerle ödüllendirme yoluna gitmeleri öğretmenlerin iş doyum düzeyi algıları üzerinde olumlu bir etki yaratabilir. Buna bağlı olarak Milli Eğitim Bakanlığı da kurum içindeki ödül sitemini çeşitlendirerek ve ödül sistemin niteliğini arttırarak okul yöneticilerinin bu güç kaynağını daha çok kullanmasını teşvik edebilir.

Yine tablo 15'de görüleceği gibi iş doyumu ile kişilik gücü (r=0,656; p<0,01) faktörü arasında pozitif doğrusal anlamlı ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Kişilik gücü faktörü ortalaması arttıkça iş doyumu da artmaktadır.

Aldemir (1983)'in yaptığı çalışmada astların üstlerin isteklerine onların sahip oldukları yasal güçten değil de daha çok çekicilik ve uzmanlık güçlerinden dolayı uyma davranışları gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu bulgu bu çalışmadaki sonuç ile benzer özellikler göstermektedir.

Koşar (2008)'a göre kişilik gücü kullanımının olumlu etkileri dikkate alındığında, okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde bu güç tipini daha etkin olarak kullanmaları gerekmektedir.

Karaman (1999)'a göre iş doyum düzeyinin yüksek olmasını sağlayan kişisel güç kaynakları yöneticiler tarafından tercih edilmelidir.

Okul yöneticilerin sahip olması gereken güç kaynaklarından biri olan kişilik gücü karizmatik ve uzmanlık gücünü barındırmaktadır. Karizmatik ve uzmanlık gücünü okul içinde dengeli ve yerinde kullanan okul yöneticileri hem okuldaki olumlu iletişim havasının geliştirilmesine hem de öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin artması yönünde önemli adımlar atmış olabileceklerdir.

Ayrıca iş doyumu ile yasal güç (r=0,146; p<0,05) arasında da pozitif doğrusal anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır, ancak bu ilişki ödül gücü ve kişilik gücü faktörleri kadar güçlü bir ilişki değildir.

Akyüz vd., (2015) yaptıkları araştırmada yasal gücün iş doyumunu olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmadaki bulgular bu sonucu destekler niteliktedir.

Aldemir (1983)'in yaptığı çalışmada doyum türleri ile yasal güç arasında önemli düzeyde olmamasına rağmen beklenilen yönde bir ilişkinin olduğunu belirterek yöneticilerin yasal gücü dikkatli kullanmaları halinde astların doyumlarını arttırabileceklerini vurgulamıştır.

Thok (2007) doktora çalışmasında yasal güç ile iş doyumu arasında pozitif ama zayıf bir ilişki olduğunu dolayısıyla bu ilişkinin anlamlı olmadığını belirtmiştir. Bu veri ile çalışmadaki veriler benzerlik göstermektedir.

Resmi örgütlerde yönetim işlerinin belli bir hukuki ve bürokratik düzen içinde yürütülebilmesi için yöneticilerin güçle donatılması gerekir. Yasal güç örgütlerin yöneticilerine sağladığı bir güç kaynağıdır. Okul yöneticilerinin yasal gücü yerinde kullanması öğretmenlerin iş doyumu açısından önemlidir. Ancak aşırı ve kontrolsüz yasal güç kullanımı öğretmenlerin iş memnuniyeti ve iş doyum düzeyleri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir.

İş doyumu ile zorlayıcı güç ($r=-0,105$; $p>0,05$) arasında ise bu araştırmada istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Zorlayıcı gücün iş doyumunu negatif etkilediği düşünülmektedir ama bu ilişki anlamlı değildir.

Junaimah vd. (2015) araştırmasında zorlayıcı güç kullanımının çalışanların iş doyumu üzerinde olumsuz bir etki yarattığını belirterek zorlayıcı güç kullanımının olumsuz taraflarına vurgu yapmışlardır.

Faiz (2013) araştırmasında özel sektörde zorlayıcı güç ile çalışanların iş doyumu arasında bir ilişki bulunmazken, kamu sektöründe zorlayıcı güç ile çalışanların iş doyumu arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yönetim süreçleri içinde zorlamalara dayalı her türlü uygulama ve davranış çalışanlar üzerinde negatif etkiler yaratabilir. Çünkü korku ve tehdit iklimin egemen olduğu örgütlerde işgörenler kendilerini güvende hissetmeyebilirler bu da onların örgüte bağlılık, iş verimliliği ve hayat doyumları üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Korku ve tehdit havası yerine güvene, bilgiye, paylaşıma ve iş bölümüne dayalı örgütler daha başarılı, verimli ve üretken olabilirler.

Okul yöneticileri güç kaynaklarından zorlayıcı güç kaynağını olabildiğince kullanmamaya özen göstermelidirler. Zorlayıcı güç kullanımının öğretmenlerin iş doyumu üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği düşünülerek, okul yönetimi içinde bu gücün kullanılmaması öğretmenlerin iş doyumu ve işten aldıkları haz noktasında olumlu etkiler yaratabilir.

BÖLÜM 5 SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar etrafında oluşturulan bir takım önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki araştırıldı. Araştırmada özetle şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Öğretmenler okul yöneticilerinin okul yönetiminde en çok ödül gücünü daha sonra kişilik güçlerini sonra da yasal gücünü kullandıklarını algılamaktadırlar.

2. Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu da öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin güç kaynakları arasından en az zorlayıcı gücü kullandıklarıdır.

3. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ödül gücü faktörü cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Erkeklerin ödül gücü ortalaması kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu veriye göre erkekler kadınlara göre okul yöneticilerinin daha çok ödül gücünü kullandığını algılıyorlar.

4. Araştırmada yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü faktörlerinin cinsiyete değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

5. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre Güç Tipi Ölçeği alt boyutları olan ödül gücü faktörü ve kişilik gücü faktörü yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre 41 yaş ve üzerindeki öğretmenler okul yöneticilerinin ödül gücü ve kişilik gücünü daha çok kullandıklarını algılıyorlar.

6. Araştırmada yasal güç ve zorlayıcı güç faktörlerinin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

7. Güç Tipi Ölçeği alt boyutları olan ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü faktörleri mezun olunan okul değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

8. Güç Tipi Ölçeği alt boyutları olan ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü faktörlerinin öğretmenlikteki hizmet süresine göre karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara göre ödül gücü faktörü ve kişilik gücü faktörü öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlikteki hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler okul yöneticilerinin ödül gücünü ve kişilik gücünü daha çok kullandıklarını algılıyorlar.

9. Araştırma bulgularına göre yasal güç ve zorlayıcı güç faktörleri öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

10. Araştırmaya göre İstanbul ili Sultangazi ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyi orta düzey olarak ortaya çıkmıştır.

11. Bu araştırmada öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ile onların demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre iş doyumu; cinsiyet, yaş, mezun olunan okul ve öğretmenlikteki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

12. Araştırma sonuçlarından elde edilen sonuçlardan biri de okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücü ile öğretmenlerin iş doyumu arasında pozitif doğrusal anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğudur.

13. Bu araştırmada iş doyumu ile kişilik gücü arasında pozitif doğrusal anlamlı ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla kişilik gücü kullanımı arttıkça öğretmenlerin iş doyumu artabilir.

14. Araştırmada yasal güç kullanımı ve iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak bu ilişki ödül gücü ve kişilik gücünde olduğu kadar güçlü bir ilişki değildir.

15. Araştırma sonucuna göre iş doyumu ile zorlayıcı güç arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

5.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Araştırma sonuçlarından elde edilen veriler ışığında uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Okul yönetimi bir ülkenin eğitim politikalarının amaçlarına ulaşmasında önemli unsurlardan biridir. Dolayısıyla okul yönetiminden sorumlu olan okul yöneticileri yönetim süreçlerine, eğitim yönetiminin temel kavram ve uygulama bilgisine ve okul yönetimi ile ilgili yeterliliklere sahip olmalıdırlar.

2. Güç kullanımı okulların örgütsel amaçlara ulaşma noktasında üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Güç kullanımı konusunda gerekli bilgi ve yeterliliğe sahip olması gereken okul yöneticileri sahip oldukları güç kaynaklarını yönetim biliminin önerileri ve uygulama örneklerine uygun olarak kullanmalıdırlar.

3. Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemek ve örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirmek için sahip oldukları güç kaynaklarından ödül gücünü, kişilik güçleri adı altında topladığımız uzmanlık ve bilgi gücünü kullanmaları örgütsel yararlar doğurabilir. Bundan dolayı bu güç kaynakları yönetim süreci içinde okul yöneticileri tarafından tercih edilmelidir.
4. Okul yöneticileri kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerini önemsemeli, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkileyen faktörler hakkında gerekli incelemeleri yaparak; öğretmenlerin iş doyum düzeylerini yüksek tutmak için gerekli örgütsel çalışmaları yapmalıdırlar.

5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırma sonuçlarından elde edilen veriler ışığında araştırmacılar için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Güç konusu yönetim sürecinin önemli bir parçasıdır. Güç konusunun etkileri ve işgörenler üzerindeki yansımalarının farklı boyutları diğer araştırmacılar tarafından konu olarak seçilebilir.

2. Okullarda güç kullanımının okulun amaçlarına ulaşma noktasındaki etkileri öğretmen boyutundan hareketle farklı araştırma konularıyla derinleştirilebilir.

3. Öğretmenlerin iş doyum düzeyi, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumun arttırılması için yapılması gerekenler diğer araştırmacılar tarafından farklı boyutlarıyla araştırılabilir.

4. Öğretmenlerin iş doyum düzeyinin sınıf içi etkinliklere, öğrencilerin akademik başarısına ve sınıf için öğrenci-öğretmen iletişimine olan etkileri araştırmacılar tarafından araştırma konusu yapılabilir.

KAYNAKLAR

Akbulut, B. (2015). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İmaj Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Aksüt, M. (2008). Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri, R. Sarpkaya (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Anı Yayıncılık: Ankara.

Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*, İ. Bahar (Ed.), Kumsaati Yayın Dağıtım: İstanbul.

Akyürek, M. B. (2016). *İlkokul Müdürlerinin Dağıtılmış Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Akyüz, B. , Kaya, N. , Aravi, B. (2015). *Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü,* Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 25, ss: 71-90.

Albanese, R. , Fleet D. D. V. (1983). *Organizational Behaviour: A Managerial Viewpoint*, CBS College Publishing: New York.

Aldemir, M. C. (1983). *Yöneticilerinin Güç Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler,* Amme İdaresi Dergisi, Sayı:16/ 1, ss: 61-77.

Apak, F. (2016). *Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimler ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.

Aslanargun, E. (2013). Örgütlerde Sosyal Güç, H. B. Memduhoğlu, K.Yılmaz (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Pegem Akademi: Ankara.

Aslan, Ü. (2013). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

Aşan, Ö. (2007). Motivasyon, S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Aşık, N. A. (2010). *Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*, Türk İdare Dergisi, Sayı: 467,ss: 31-51.

Ataünal, A. (2000). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş veya Nasıl Bir İnsan? ,* 20 Mayıs Eğitim, Kültür ve Sosyal yardımlaşma Vakfı Yayınları: Ankara.

Arayıcı, A. (2014). *Dünyada ve Türkiye'de Eğitim Stratejileri*, Ozan yayıncılık: İstanbul.

Argon, T. , Yıldırım, F. A. , Kurt, A. (2014). *Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri,* Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, ss: 26-48.

Arnold, H. J. , Feldman, D. C. (1986). *Organizational Behaviour*, McGraw-Hilli Inc: USA.

Artan, İ. (1998). Yönetsel Başarı Kaynağı: İnsan, S. Tevrüz, (Ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi – II*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları: Ankara.

Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*, 9. Baskı, Hatiboğlu Yayınları: Ankara.

Aytaç, T. (2000). *Okul Merkezli Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Bağcı, Z. (2015). *Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Çalışanların İş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:13 Sayı:3, ss: 416-434.

Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma,* Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Bakan, İ. , Büyükbeşe, T. (2010). *Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması,* KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), ss: 73-84.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık,* Nobel Yayın: İstanbul.

Balçık, B. (2002). *İşletme Yönetimi*, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*, 2. Baskı, Pegem Akademi: Ankara.

Baltaş, A. (2002). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru*, 4. Baskı, Remzi Kitabevi: İstanbul.

Barksdale, M. M. (2008). *Power and Leader Effectiveness in Organizations: A Literature Review,* MBA Professional Report, Naval Postgraduate School, California.

Başaran, İ. E. (1985). *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları: Ankara.

Başaran, İ.E. (1996). *Eğitim Yönetimi,* 5. Baskı, Yargıcı Matbaası: Ankara.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, 3.Baskı, Feryal Matbaası: Ankara.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hizmetleri ve Basım Yayım: Ankara.

Başaran, İ. E. , Çınkır, Ş. (2011), *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi,* 3. Baskı, Ekinoks Yayınevi: Ankara.

Başaran, M. (2017). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Baron, R. A. (1983*). Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work,* Allyn and Bacon, Inc: USA.

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, C. Başoğlu (Ed.), 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık: İstanbul.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları: İstanbul.

Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, Kariyer Yayınları: İstanbul.

Bayat, B. (2008). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Alter Yayıncılık: Ankara.

Bayrak, S. (2001). *Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi,* Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, ss: 23-42.

Bayraktaroğlu G. , İlter, B. , Tanyeri, M. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*, Literatür Yayıncılık: İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Sakarya Yayıncılık: Adapazarı.

Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*, Beyaz Yayınları: İstanbul.

Buchanan D. , Huczynski, A. (1997) *Organizational Behaviour* , (3rd ed.), Prentice Hall: London.

Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, 11. Baskı, Pegem Akademi: Ankara.

Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*, (2nd ed.), Paul Chapman Publishing Ltd: London.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi: Ankara.

Callahan, R. E. , Fleenor, C. P. , Knudson, H. R. (1986). *Understanding Organizational Behavior A Managerial Viewpoint,* Bell and Howell Company: Ohio.

Cemaloğlu, N. (2012).Okulun Psikolojik Yönü, S. Özdemir (Ed.) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem Akademi: Ankara

Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, GYTE Baskı ve Foto Film Merkezi: Kocaeli.

Çalışkur, A. (2016). *Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı*, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), ss: 29-48.

Çavuş, M. F. , Harbalıoğlu, M. (2016). *Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlığı: Konaklama İşletmeciliği Üzerine Bir araştırma,* Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, ss: 117-130.

Çelik, K. (2003). Örgütsel Kontrol, C. Elma, K. Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, 2. Baskı, Anı Yayıncılık: Ankara.

Çetin, B. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performansları ve İş Doyum Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Davis, K. (1967). *İşletmede İnsan Davranışı*, Tosun K. (Çev. Ed.), Mc Graw Hill, Inc: USA.

Demir, K. (2017). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Demirtaş, Z. , Alanoğlu, M. (2015). *Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki,* Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, ss: 83-100.

Dirik, D. , Ataç, L. O, Tetik, H. T. (2016). *The Relationships Among Perceived Leader Power Sources, Contextual Performance and Territoriality: A Study on White Collar Workers*, Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal, Volume: S1, ss: 259-271.

Diş, O. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Eğinli, A. T. (2009). *Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, ss: 35-52.

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,* 6. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Erdoğan, B. (1997). *Örgütsel Güç ve Politika*, Yönetim Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 26, ss: 21-31.

Erdoğan, H. (2017). *Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Erdoğan, İ. (2010). *Milli Eğitime Dair,* Nobel Yayınları: Ankara.

Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, 8. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basım-Yayın: İstanbul.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Erel, C. (2013). *Lider*, 5. Baskı, İdealist Düşünce: İstanbul.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım: İstanbul.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,* 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Ergün, D. (2005), *Sosyoloji ve Eğitim,* 3. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.

Ertekin, Y. , Ertekin, G. Y. (2003). *Örgütsel Politika ve Taktikler*, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü: Ankara.

Ertürk, E. , Keçecioğlu, T. (2012). *Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama*, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 12 Sayı: 1, ss: 39-52.

Eskicumalı, A. (2002). Eğitim, Öğretim ve Öğretmenlik Mesleği, Y. Özden (Ed.) *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Pegema Yayıncılık: Ankara.

Everard. B. , Morris G. (1990). *Effective School Management*, Paul Chapman Publishing Ltd: London.

Faiz, N. (2013). *Impact of Manager's Reward Power and Coercive Power on Employee's Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Sector*, International Journal of Management and Business Research, Volume: 3, Issue: 4, ss: 383-392.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* 5. Baskı, Alfa Yayıncılık: İstanbul.

Filiz, Z. (2014). *Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi,* Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 23, ss: 157-171.

French, W. L. (2007). *Human Resources Management* (6th ed.) , Houghton Mifflin Company: USA.

Genç, N. (2008). *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık: İstanbul.

Geybullayev, G. (2002). *Yönetimin Esasları*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları: Isparta.

Gutek. G. L. (2011). *Eğitime Felsefi ve İdeolojik Yaklaşımlar*, Kale, N. (Çev.), 3. Baskı, Ütopya Yayınevi: Ankara

Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri,* Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 28, ss: 531-548.

Gümüşeli, A. İ. (2014). *Eğitim ve Öğretim Yönetimi*, Pegem Akademi: Ankara.

Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları, S. Güney (Ed.) *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*, 6. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Günbayı, İ. Tokel, A. (2012). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Stresi Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi*, ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 5, ss: 77-95.

Gürüz, G. , Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Hoy, W. K. , Miskel, C. K. (1996) *Educational Administration*, (5th ed.), McGraw-Hill, Inc: USA.

Izgar, H. (2012). İş Doyumu, H. Izgar (Ed.) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 3. Baskı, Eğitim Kitabevi: Konya.

Junaimah, J. , See, L. P. , Bashawir, A. G. (2015). *Effect of Manager's Bases of Power on Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study of Satisfaction with Supervision,* International Journal of Economics, Commerce and Management, Volume: 3, Issue: 2, ss: 1-14.

Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*, İ. Bahar (Ed.), Kumsaati Yayın Dağıtım: İstanbul.

Karaman, A. (1997). *Orta Düzey Yöneticilerde Güç Tipi Tercihleri (İş doyumu, Yaş, Eğitim, Cinsiyet Kriterleri Açısından Bir Analiz),* Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, Türkmen Kitabevi: İstanbul.

Karaman, G. (2015). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları arasındaki İlişki,* Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Karakaya, İ. (2011). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, A. Tanrıöğen (Ed.), 2. Baskı, Anı Yayıncılık: Ankara.

Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 23. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, 7. Baskı, Bilim Yayınları: Ankara.

Kayalı, M. (2011). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği),* Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.

Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları: İstanbul.

Kayıkçı, K. (2008). Personel Hizmetlerinin Yönetimi, R. Sarpkaya (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Anı Yayıncılık: Ankara.

Kılıç, Ö. S. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İli Örneği),* Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Basım Yayım: İstanbul.

Koruklu, N. , Feyzioğlu B. , Kiremit, H. Ö, Aladağ, E. (2013). *Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi,* Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl: 13, Sayı: 25, ss: 119 – 137.

Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki,* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Koşar, S. , Çalık T. (2011). *Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 4, ss: 581-603.

Kutanis, R. Ö. (2009). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, 4. Baskı, Sakarya Yayıncılık: İstanbul.

Lunenburg, F. C. , Ornstein. A. C. (1996). *Educational Administration,* (2nd ed.), Wadsworth Publishing Company: USA.

Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*, (9th ed.), McGraw-Hill Companies, Inc: USA.

MEB. (2013). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. Ankara

Middlewood, D. , Lumby, J. (1998). Human Resource Management in Schools and Colleges, Sage Publications Ltd: London.

Mullins, L. J. (2006). *Essentials Of Organisational Behavıour*, Prentice Hall: England

Nahavandi, A. , Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Inc: New Jersey.

Okumuş, M. (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini*, Özgü Yayınları: İstanbul.

Özan, M. B. (2013). Temel Kavramlar, M. Taşpınar (Ed.), *Eğitim Bilime Giriş*, 6. Baskı, Edge Akademi: Ankara.

Özaslan, G. , Gürsel, M. (2008). *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi*, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 25, ss: 351-370.

Özcan, Z. E. (2013). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu (Niğde İli Örneği),* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Özgen, H. , Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitabevi: Adana.

Özhan, T. (2016). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.

Özkalp, E. , Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Ekin Basım Yayın: Bursa.

Özkan, A. (2017). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri (Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği),* Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Pars, M. Ş. (2017). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki,* Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Paisey, A. (1992). *Organization and Management in Schools* (2nd ed.), Longman Group UK Limited: England.

Paşa, M. , Kaymaz, K. (2013). *Stres Yönetimi*, Alfa Akademi Basım Yayım: Bursa.

Razik, T. A. , Swanson, A. D. (1995). *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*, Prentice-Hall, Inc: USA.

Robbins, S. P. , Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış, Organizational Behaviour,* Erdem İ. (Çev. Ed.) 14. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları: Bursa.

Sağlam, A. Ç. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kuramdan Uygulamaya Güdüleme:* Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Sarıcı, D. (2015). *Öğretmenlerin İş Doyumu ile Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerine Yönelik Görüşleri (İzmir-Foça İlçesi Örneği),* Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Saruhan, Ş. C. , Yıldız M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Basım Yayım: İstanbul.

Schermerhon, J. R. , Jr. , Hunt, J. G. , Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behaviour*, (7 th ed.), John Wiley & Sons, Inc: USA.

Schermerhon, J. R. , Jr. Osborn, R. N. , Bien-Uhl,M. , Hunt, J. G. (2012). *Organizational Behaviour*, (12 th ed.), John Wiley & Sons, Inc: Asia.

Şahin. İ. (1999). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri,* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Şahin, İ. (2013). *Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, ss: 142-167.

Şimşek, M. Ş. (1995). *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset Matbaacılık: Konya.

Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, 12.Baskı, Eğitim Akademi Yayınları: Konya.

Şimşek, M. Ş. , Akgemci, T. , Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*, 3. Baskı, Pegem Akademi: Ankara.

Şişman, M. , Turan, S. (2005). Eğitim ve Okul Yönetimi, Y. Özden (Ed.) *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*, 2. Baskı, PegemA Yayınları: Ankara.

Taşdan, M. , Tiryaki E. (2008). *Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması,* Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt: 33, Sayı: 147, ss: 54-69.

Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Müdürleri İçin Okul Yönetimi*, 10. Baskı, Pegem Akademi: Ankara.

Thok, H. K. (2007). *Power Bases: Their Impact on Supervisor-subordinate Conflict, Job Satisfaction, Motivation and Employment Stability*, Doctor of Business Administration, International Graduate School of Business Division of Business, University of South Australia, Adelaide, Australia.

Titrek, O. , Zafer, D. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt: 15, Sayı: 60, ss: 657-674.

Turanlı, A. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar,* Detay Yayıncılık: Ankara

Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi: Ankara.

Uğurlu, C. T. , Demir, A. (2016). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 56, ss: 98-119.

Ülgen, H. , Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayım: İstanbul.

Vural, B. (2004). *Yetkin-İdeal-Vizyoner Öğretmen*, B. Vural (Ed.), Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Yalçın, A. S. (2002). *Personel Yönetimi*, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Yavuzkurt, T. (2017). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin İş Yeri Arkadaşlık Algısı ve İş Doyumu ile İlişkisi (Aydın İli Örneği),* Yüksek Lisans Tezi, Aydın Menderes Üniversitesi, Aydın.

Yıldız Ö. (2010). *İzmir İl Merkezindeki Mesleki ve Teknik Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Yılman, M. (2006). *Türkiye'de Öğretmen Eğitiminin Temelleri,* 2. Baskı, Nobel Yayınları: Ankara.

Yılmaz, K. , Altınkurt, Y. (2012*). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Kastamonu Eğitim Dergisi, Mayıs, Cilt: 20, No: 2, 385-402.

Yılmaz, M. (2014). *Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki,* Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ve Kullanma Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Yüksel, Ö. (2000*). İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi: Ankara.

Zafer, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

WEB_1, MEB (2011) Öğretmen Denetim Rehberi. http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/61/02/319223/dosyalar/2015_04/15014638_ogretmen_denetim_rehberi.pdf, 13.12.2017.

EKLER

1. Ek Tablolar

Ek tablo 1.1

	Ödül Gücü	n	$\bar{X}$	S
1	... iyi yapılan işleri ödüllendirir.	248	2,810	1,163
2	… başarılı olan kişiyi takdir eder.	249	3,193	1,144
3	… verilen görevleri yerine getirenlere teşekkür eder.	245	3,498	1,093
4	… öğretmenler arasında herkese hak ettiği değeri verir.	247	3,271	1,201
5	… öğretmenlere yeteneklerine uygun işler verir.	248	3,238	1,111
6	… başarılı öğretmenlere, okulda yapmak istedikleri işlerde kolaylıklar sağlar.	245	3,367	1,172
7	***… yıl boyunca olumlu işler yapan öğretmenlerin sicil notunu yüksek verir.	238	3,239	1,172

***** bu madde değerlendirmeye alınmamıştır.**

Ek tablo 1.2.

	Yasal Güç	**n**	$\overline{X}$	**S**
8	… öğretmenlerle arasına daima mesafe koyar.	248	3,149	1,158
9	… öğretmenlerle olan ilişkilerinde resmi bir tutum takınır.	248	3,407	1,120
10	… öğretmenlerin okul içindeki tüm eylemlerinin kontrolünü elinde bulundurur.	248	3,387	1,055
11	… öğretmenleri okuldaki yetkisiyle etkiler.	245	3,282	1,055
12	… okula geç gelen öğretmenlere o gün içerisinde sert bir tutum takınır.	247	2,526	1,154
13	… öğretmenler bir konuda hata yaptıklarında uyarı, kınama gibi yollara başvurur.	248	2,302	1,146
14	… okulda disiplini sağlamak için katı ve sert bir tutum sergiler.	246	2,593	1,138

Ek tablo 1.3.

	Zorlayıcı Güç	**n**	$\overline{X}$	**S**
15	… öğretmenlerin başarısız oldukları işlere karşılık olarak, daha alt seviyedeki işleri verir.	248	2,375	1,010
16	… kendisiyle iyi geçinmeyen öğretmenlere zorluklar çıkarır.	249	2,185	1,266
17	… öğretmenleri ceza vermekle tehdit ederek iş yaptırır.	247	2,061	1,344
18	… öğretmenleri gerekli gereksiz eleştirir.	247	2,223	1,354

Ek tablo 1.4.

	Kişilik Gücü	**n**	$\overline{X}$	**S**
19	… okulda o makama en uygun olan kişi konumundadır.	246	3,016	1,300
20	… öğretmenler arasında model alınan birisidir.	245	2,735	1,257
21	… öğretmenler arasında hayranlık uyandıracak bir kişilik sergiler.	247	2,607	1,174
22	… öğretmenler arasında saygı duyulan birisidir.	247	3,332	1,174
23	… kendine güvenen bir tutum sergiler.	248	3,536	1,148
24	… öğretmenler arasında dış görünüşü ve davranışlarıyla örnek alınır.	248	3,081	1,198
25	… öğretmenleri her yönde etkileyebilecek bir güce sahiptir.	248	2,915	1,151
26	… gücünü çevresinde sevilen bir insan olmasıyla kazanır.	248	3,020	1,232
27	… son derece bilgili olarak görülür.	246	3,093	1,112
28	… öğretmenlerin çözüm bulamadığı konularda mutlaka çözüm üretir.	249	3,165	1,129
29	… daima bilgisine başvurulacak biri olarak görülür.	249	3,068	1,215
30	… bulunduğu konuma kendi bilgisiyle gelmiştir.	244	3,283	1,311
31	… öğretmenleri herhangi bir konuda ikna edebilecek bilgi birikimine sahiptir.	248	3,270	1,161
32	… öğretmenler arasındaki gücünü bilgili olması sayesinde kazanır.	248	3,069	1,266
33	… öğretmenler tarafından bir öğretim lideri olarak görülür.	248	3,004	1,280

Ek tablo 2.

İş Doyum Ölçeği		**n**	$\overline{X}$	**S**
1	İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi...	249	2,888	1,165
2	Aldığım maaş ve ücretin miktarı...	248	2,714	1,089
3	İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı...	245	2,600	1,038
4	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim...	248	3,645	0,945
5	Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi...	249	3,205	1,144
6	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu...	249	3,116	1,187
7	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansımın olması...	246	3,691	0,949
8	Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik...	249	3,052	1,232
9	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi...	248	2,690	1,258
10	İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağımın olması...	249	3,024	1,188
11	Okulumun, geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi...	248	2,665	1,151
12	Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması...	249	3,494	1,067
13	Okuldaki rekabet fırsatı...	245	2,812	1,108
14	Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu...	249	3,096	1,247

Ek 2: Veri Toplama Aracı

DEVLET OKULLARINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ANKETİ

Sayın Meslektaşım,

Bu anket ''Devlet Okullarında Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki'' adlı yüksek lisans tez çalışması için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Anketi cevaplayarak vereceğiniz bilgiler yalnızca bu araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle ankete adınızı ve çalıştığınız okulu yazmanıza gerek yoktur. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde**, Kişisel Bilgiler**; ikinci bölümde, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek amacıyla **Güç Tipi Ölçeği**; üçüncü bölümde ise, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemeye yönelik **İş Doyum Ölçeği** yer almaktadır.

Ankette yer alan her bir maddeyi okuduktan sonra, sizin için uygun olan seçeneği, ilgili yere çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz. Araştırmanın amacına ulaşması, sizlerin anketi tam, doğru ve içtenlikle doldurmanıza bağlıdır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Özkan ÖZKUL
Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi
Sosyal Bilgiler Öğretmeni
e-mail : ozkanozkul_1@hotmail.com

BÖLÜM I – KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümde kişisel özellikleriniz ile ilgili bilgiler sorulmaktadır. Kişisel bilgileriniz ile ilgili bilgilerden size uygun olan olan seçeneklerin önündeki boşluğa çarpı işareti (X) işareti koyunuz.

1) **Cinsiyetiniz?** **1** ( ) Erkek
2 ( ) Kadın

2) Yaşınız?

1 ( ) 21-30 yaş
2 ( ) 31-40 yaş
3 ( ) 41-50 yaş
4 ( ) 51 ve daha üzeri

3) Mezun olduğunuz okulun türü?

1 ( ) Eğitim Fakültesi mezunu
2 ( ) 2 Yılık Yüksek Okul
3 ( ) Eğitim Fakültesi dışında 4 yıllık Fakülte
4 ( ) Lisansüstü
5 ( ) Diğer : …….

4) Öğretmenlikteki toplam hizmet süreniz?
1 ( )5 yıl ve daha az
2 ( )6-10 yıl
3 ( )11-15 yıl
4 ( )16-20 yıl
5 ( )21 yıl ve daha üzeri

BÖLÜM II – GÜÇ TİPİ ÖLÇEĞİ

Açıklama: Okul yöneticinizin okul yönetiminde, öğretmenlerle olan ilişkisinde ve olayların çözümünde izlediği yolu ilgili seçeneklerden sizin için uygun olanı, ilgili yere çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz lütfen.

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
	Okul müdürü,	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	… iyi yapılan işleri ödüllendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	… başarılı olan kişiyi takdir eder.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	… verilen görevleri yerine getirenlere teşekkür eder.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	… öğretmenler arasında herkese hak ettiği değeri verir.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	… öğretmenlere yeteneklerine uygun işler verir.	( )	( )	( )	( )	( )
6.	… başarılı öğretmenlere, okulda yapmak istedikleri işlerde kolaylıklar sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
7.	… yıl boyunca olumlu işler yapan öğretmenlerin sicil notunu yüksek verir.	( )	( )	( )	( )	( )
8.	… öğretmenlerle arasına daima mesafe koyar.	( )	( )	( )	( )	( )
9.	… öğretmenlerle olan ilişkilerinde resmi bir tutum takınır.	( )	( )	( )	( )	( )
10.	… öğretmenlerin okul içindeki tüm eylemlerinin kontrolünü elinde bulundurur.	( )	( )	( )	( )	( )
11.	… öğretmenleri okuldaki yetkisiyle etkiler.	( )	( )	( )	( )	( )
12.	… okula geç gelen öğretmenlere o gün içerisinde sert bir tutum takınır.	( )	( )	( )	( )	( )
13.	… öğretmenler bir konuda hata yaptıklarında uyarı, kınama gibi yollara başvurur.	( )	( )	( )	( )	( )
14.	… okulda disiplini sağlamak için katı ve sert bir tutum sergiler.	( )	( )	( )	( )	( )
15.	… öğretmenlerin başarısız oldukları işlere karşılık olarak, daha alt seviyedeki işleri verir.	( )	( )	( )	( )	( )
16.	… kendisiyle iyi geçinmeyen öğretmenlere zorluklar çıkarır.	( )	( )	( )	( )	( )
17.	… öğretmenleri ceza vermekle tehdit ederek iş yaptırır.	( )	( )	( )	( )	( )
18.	… öğretmenleri gerekli gereksiz eleştirir.	( )	( )	( )	( )	( )
19.	… okulda o makama en uygun olan kişi konumundadır.	( )	( )	( )	( )	( )
20.	… öğretmenler arasında model alınan birisidir.	( )	( )	( )	( )	( )
21.	… öğretmenler arasında hayranlık uyandıracak bir kişilik sergiler.	( )	( )	( )	( )	( )
22.	… öğretmenler arasında saygı duyulan birisidir.	( )	( )	( )	( )	( )
23.	… kendine güvenen bir tutum sergiler.	( )	( )	( )	( )	( )
24.	… öğretmenler arasında dış görünüşü ve davranışlarıyla örnek alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
25.	… öğretmenleri her yönde etkileyebilecek bir güce sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
26.	… gücünü çevresinde sevilen bir insan olmasıyla kazanır.	( )	( )	( )	( )	( )
27.	… son derece bilgili olarak görülür.	( )	( )	( )	( )	( )
28.	… öğretmenlerin çözüm bulamadığı konularda mutlaka çözüm üretir.	( )	( )	( )	( )	( )
29.	… daima bilgisine başvurulacak biri olarak görülür.	( )	( )	( )	( )	( )
30.	… bulunduğu konuma kendi bilgisiyle gelmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
31.	… öğretmenleri herhangi bir konuda ikna edebilecek bilgi birikimine sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
32.	… öğretmenler arasındaki gücünü bilgili olması sayesinde kazanır.	( )	( )	( )	( )	( )
33.	… öğretmenler tarafından bir öğretim lideri olarak görülür.	( )	( )	( )	( )	( )

Kişilik: 33-29-25-24-27-21-32-26-31-30-20-28-22-19-23
Ödül: 2-5-7-3-6-4-1
Yasal: 8-9-11-14-12-13-10
Zorlayıcı: 17-18-1

BÖLÜM III –İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

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

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

Ek 3: Veri Uygulama İzin Yazısı

SULTANGAZİ İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümü Yüksek Lisans öğrencisiyim. Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ danışmanlığında gerçekleştirmekte olduğum '**Devlet Okullarında Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki'** adlı Yüksek Lisans tez çalışmasının uygulama aşamasında; Ek: 1'de verilen veri toplama araçları, İstanbul ili Sultangazi ilçesindeki ilkokul ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere uygulanacaktır. Okul ve öğretmen sayısı araştırmanın amacına ulaşmasına yeterli olacak en düşük sayıda belirlenmiş ve uygulamalar okulların eğitim-öğretim faaliyetlerine engel olmayacak şekilde gerçekleştirilecektir.

Araştırma uygulaması için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

16.06.2015

Özkan ÖZKUL

Adres: Cumhuriyet Ortaokulu
Cumhuriyet mah. Bosna cad. No: 18
Sultangazi İstanbul
Telefon: 0555 491 24 56
e-mail: ozkanozkul_1@hotmail.com

Ekler:

1- Veri Toplama aracı

Ek 4: Veri Uygulama İzni

T.C.
SULTANGAZİ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 57890215-774.99-E.6348566 19.06.2015
Konu: Anket Çalışması

SULTANGAZİ KAYMAKAMLIK MAKAMINA

İlgi: Özkan ÖZKUL'un 16/06/2015 tarihli dilekçesi.

İlçemiz Cumhuriyet Ortaokulunda Sosyal Bilgiler Öğretmeni olarak görev yapan Özkan ÖZKUL' un ilçemiz ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere **"Devlet Okullarında Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki"** adlı tez çalışması yapmak isteğine ilişkin ilgi dilekçesi incelenmiş olup, ilçemizde görevli öğretmenlerin gönüllük esasına dayalı katılımları müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Sinan HALİS
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR
19.06.2015

İbrahim DEMİR
Kaymakam a.
İlçe Milli Eğitim Müdürü

EK: İlgi Dilekçe ve Ekleri

Esentepe Mh. 2387 Sk. No50 Aydın Uçkan İlkokulu Yanı Sultangazi / İstanbul
Elektronik Ağ: www.sultangazi.meb.gov.tr
e-posta: sultanagzi34@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: İ.Hİ.AŞKAN
Tel: (0 212) 606 04 52
Faks: (0 212) 606 04 60

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. http://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden c1a9-9645-3131-beb7-b8e4 kodu ile teyit edilebilir.