

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kürşad YILMAZ, Yahya ALTINKURT

Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Kütahya.

İlk Kayıt Tarihi: 06.07.2011

Yayına Kabul Tarihi: 28.10.2011

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın örneklemini Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 249 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler; İş Doyumu Ölçeği (Hackman ve Oldham, 1975) ve Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği (Zafer, 2008) ile toplanmıştır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek için Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, iş doyumunun yaklaşık üçte birini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre, sadece ödül gücünün öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: *İş Doyumu, Güç Kaynakları, Ortaöğretim Okulları*

RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' POWER SOURCES AND TEACHERS' JOB SATISFACTION

Abstract

The purpose of the study was to determine relationship between school administrators' organizational power sources and teachers' job satisfaction. The sample of the study, which employed a survey research method, consisted of 249 teachers from high schools in Kütahya. Data was gathered by Job Satisfaction Scale (Hackman and Oldham, 1975) and School Administrators' Organizational Power Sources Scale (Zafer, 2008). Multivariate Regression Analysis was used to determine whether school administrators' power sources significantly predicted teachers' job satisfaction. According to the obtained findings, the school administrators' organizational power sources explained nearly one thirds of total variance of the teachers' job satisfaction. According to t-test results of significance levels of regression coefficients, only reward power was a predictor of teachers' job satisfaction.

Key Words: *Job Satisfaction, Power Sources, High Schools*

1. Giriş

Çalışanların iş doyumunu, örgütsel yaşamdaki en önemli konulardan biridir. Çünkü iş doyumunu çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını artıran en önemli etmenlerden biridir (Karayel, 1999). Örgütler bir taraftan amaçları doğrultusunda etkililiğini ve verimliliğini yükseltmeye çalışırken, diğer taraftan da çalışanların gereksinimlerine önem vermek ve onların örgütün bir parçası olmaktan memnun olmasını sağlamak durumundadır. Etkili örgütler, iş doyumunu yüksek çalışanların örgütün uzun dönemli yararları için yaşamsal bir öneme sahip olduğunu kavramış örgütlerdir (Güçlü, 2001). Dolayısıyla örgütün başarısının göstergesi, bu iki amaca ulaşmadaki denge düzeyidir (Başaran, 2000).

En basit tanımıyla iş doyumunu, çalışanların işlerinden hoşlanma derecesidir (Locke, 1983; Spector, 1997). İş doyumunu, çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri duygusal bir tepkidir (Davis, 1982; Luthans, 1992). İş doyumunu, insanların işleriyle ilgili duygularını yansıtan tutumsal bir değişkendir. Bu nedenle çalışanların iş doyumlarını etkileyen etmenlerin belirlenmesi önemlidir. Çalışanların tutumları bilindiği oranda, onların davranışlarını önceden öngörmek ve bazı önlemleri almak mümkün olabilecektir. Ancak iş doyumunu ya da doyumсуuzluğuna neden olabilecek çok sayıda etmen vardır. Bu etmenlerin algılanışı ve gösterilen tepki de kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir. Çünkü iş doyumunu düzeyi sadece işle değil, kişilikle de bağlantılıdır (Spector, 1997; Furnham, Petrides, Jackson ve Cotter, 2002; Demirkan, 2006). Yani örgüt içerisinde her birey aynı etmeden diğerleri kadar etkilenmediği için, doyum veya da doyumсуuzluk hissinin farklılaşması da olağandır (Balcı, 1985; Özkalp 1996; Toker, 2006).

İş doyumunu çalışanların güdülenmesi ile yakından ilişkilidir. Çünkü örgütsel anlamda güdülenme, çalışanların çeşitli gereksinimlerini sağlamak için doyum sağlayacak davranışlarda bulunma süreci olarak tanımlanmaktadır (Silah, 2005). Bu süreç içinde bir yandan çalışanların gereksinimleri sürekli olarak değişirken diğer yandan davranışlarda da farklılıklar olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların güdülenme düzeyine bağlı olarak iş doyumunun yüksekliğinden ya da düşüklüğünden söz edilebilmektedir. Alanyazında genel olarak güdüleme kuramları iki grup altında ele alınmaktadır. Bunlar; içerik kuramları ve süreç kuramlarıdır (Efil, 2006). İçerik kuramlarına göre; kişinin içinden gelen, onu belirleyici şekilde davranmaya yönlendiren etmenleri tanımak gerekmektedir. Bundan dolayı ilk motivasyon kuramları “İnsanları ne motive eder?” sorusuna cevap bulmaya çalışmıştır. Maslow’un (1954) İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg’in (1959) Çift Etmen Kuramı, Alderfer’in (1972) ERG Kuramı ve McClelland’ın (1961) Başarı Güdüsü Kuramı içerik kuramları arasında sayılabilir (Akt: Lunenburg ve Ornstein, 2000; Bassett-Jones ve Lloyd, 2005). Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre doyumun sağlanabilmesi, kişinin gereksinimlerinin karşılanmasına bağlıdır. Buna göre çalışanın yüksek düzeydeki gereksinimleri içsel olarak, düşük düzeydeki gereksinimleri ise dışsal olarak (ücret, kıdem, toplu sözleşme vb. aracılığıyla) doyuma ulaşmaktadır (Kirel, 1996). McClelland’ın kuramında ise iş

ortamıyla ilgili üç gereksinim üzerinde durulmuştur. Bunlar; başarıma, ilişki ve güç gereksinimidir. McClelland, çalışanların buldukları kariyer basamağına bağlı olarak bu gereksinimlerin bazılarının daha fazla ön plana çıktığını belirtmektedir (Efil, 2006).

Herzberg'in iki faktör kuramına göre çalışanların güdülenmesini etkileyen iki etmen vardır. Bunlar; hijyen etmenleri ve güdüleyici etmenleridir. Hijyen etmenleri; ücret, iş güvencesi, statü, çalışma koşulları, yönetici davranışları, yöneticilerle, denetçilerle ve meslektaşlarla ilişkilerdir. Güdüleme etmenleri ise başarı, takdir görme, terfi olanakları, işin kendisi, gelişme olanakları ve sorumluluktur (Davis, 1982; Robbins, 1994; Toker, 2006). Hijyen etmenleri, bulunması gereken asgari koşullardır ve bunlar yoksa çalışanları güdülemek mümkün değildir. Ancak varlıkları da güdülemenin garantisi değildir. Güdülenme ancak, güdüleyici etmenler sağlanırsa gerçekleştirilebilir (Koçel, 1989).

Daha sonra yapılan çalışmalarda “İnsanları ne motive eder?” sorusunun motivasyonu açıklamakta yetersiz kaldığı, aslında önemli olanın “İnsanlar nasıl motive olur?” sorusu olduğunu ileri sürülmüştür. Bu bakış açısı motivasyonda süreç kuramlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Süreç kuramları insanların nasıl motive olduklarını açıklamaya çalışan motivasyon kuramlarıdır. Süreç kuramları arasında Vroom'un (1964) Beklenti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Locke'un (1968) Amaç Saptama Kuramı sayılabilir (Akt: Lunenburg ve Ornstein, 2000; Bassett-Jones ve Lloyd, 2005). Örneğin Vroom'un (1964) Beklenti Kuramı'na göre kişiler başarabileceklerine inandıkları ve çekici gördükleri sonuçlara ulaşmak için çaba göstermektedir. Bir işin çekiciliği, kişinin bu işi tamamladığında kendine önemli ve değerli bir çıkarın sağlanıp sağlanmayacağına bağlıdır (Yücel ve Gülveren, 2008). Süreç kuramları, motivasyon sürecinin nasıl işlediği ile ilgilenmekte ve kişilerin hangi amaçlarla nasıl motive olduklarını açıklamaya çalışmaktadır. Rollinson ve Broadfield'a göre (2002) süreç kuramları, güdülerin gücünü etkileyen olaylar üzerine daha güçlü bir şekilde durmakta ve bir güdüyü belirli bir davranış örüntüsüne dönüştüren zihinsel süreçler üzerine odaklanmaktadır.

Çalışanların iş doyum düzeyleri yukarıda açıklanan kuramlarda da ifade edildiği gibi pek çok değişkenden etkilenmekte ve pek çok değişkeni de etkilemektedir. Bu araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için yöneticiler, örgüt dinamiklerini harekete geçirmek durumundadır. Bu da liderin izleyenlerini etkileyebilme ve örgütsel amaçlar çerçevesinde yönlendirebilme becerisine bağlıdır. Etkilemenin ve yönlendirebilmenin kaynağı ise yöneticide bulunan güçtür (Başaran, 2004; Aslanargun, 2010). Çünkü güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışlara yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Pfeffer, 1992; Greenberg ve Baron, 1993; Bursalıoğlu, 1997; Hales, 1997; Özkalp ve Kirel, 2003). Lider, güç yoluyla örgüt üyeleri üzerinde etkisi olan kişidir (Başaran, 2000; Çelik, 2003). Ancak yöneticilerin kullandığı güç türü insan ilişkilerini nasıl

algıladığı ile yakından ilgilidir.

Alanyazındaki güç kaynaklarına ilişkin sınıflamalar genellikle birbirine benzetilmektedir. Bu konudaki öncül araştırmalardan biri French ve Raven'in (1959) araştırmasıdır. French ve Raven (1959) güç kaynaklarını; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizma (referans) gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş boyut altında toplamıştır. Bu araştırmada da bu sınıflama kullanılmış ve bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Cavaleri ve Obloj, 1993; Robbins, 1994; Artan, 2000; Çelik, 2003; Özkalp ve Kirel, 2003; Hoy ve Miskel, 2010):

Yasal güç: Otorite ya da yetki olarak da tanımlanan, yöneticinin bulunduğu makam dolayısıyla sahip olduğu formal güçtür. Yasal gücün abartılı kullanımı liderde otoriterleşmeye; çalışanlarda da iş doyumсуuzluđuna, direnmelere ve çatışmalara neden olabilmektedir.

Ödül gücü: Para, terfi, tanınma gibi çalışanlara verilecek ödüllerin kullanılması ile ilgili bir güçtür. Ödül gücü çalışanların örgüte katkısı artırılması için kullanıldığında her zaman etkili bir güçtür.

Karizmatik güç: Bu gücün kaynağı yöneticinin kişiliği ve iletişim becerisidir. Bu tür nitelikler çalışanlar tarafından görülen ve kabul edilen, liderin kişiliğine has özelliklerdir. Karizmatik güce sahip yönetici beğenilen, saygı duyulan ve model alınan bir kişidir. Bu güç uzmanlık gücüne benzemekle beraber uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerektirmektedir.

Uzmanlık gücü: Yöneticinin bilgi, beceri ve deneyimine dayalı olan güçtür. Karizmatik güç gibi kişisel özelliklere bağlı bir güç türüdür. Çalışanlar yöneticilerinin bilgi, beceri ve deneyimine ne kadar güvenirse; yöneticilerin de çalışanları da o derece etkileme gücü olur. Yöneticin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirler. Eğitim örgütleri gibi uzmanlığın öne çıktığı örgütlerde yöneticilerin sahip olduğu uzmanlık gücü çok önemlidir. Balderson'un (1975 Akt. Çelik, 2003) ilköğretim yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, yüksek uzmanlık gücüne sahip yöneticilerin, öğretmenlerin morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi bulunduğunu belirlenmiştir.

Zorlayıcı güç: Ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Yöneticilerin sahip olduğu gücü, korkutma ve yıldırma aracı olarak kullanılmasıdır. Yani yöneticilerin çalışanlara yönelik maddi ya da manevi zorlamalarını ifade eden güçtür. Bu tür güçlerin kullanılması çalışanlarda korku yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır.

Çalışanların iş doyumları yönetici davranışları ile yakından ilgilidir. Liderin örgütü yönetme biçimi ve yönetirken kullandığı güç tarzı, çalışanların iş doyumunu üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Hoy ve Miskel, 2010). Araştırmalar da (Nidich ve Nidich 1986; Cooper, Rout ve Faragher, 1989; Rahim, 1989; Şahin ve Batugün, 1997;

Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005) iş doyumunun yönetim politikaları ve yönetici davranışlarından etkilendiğini göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların iş doyumunu ne düzeyde etkilediğinin belirlenmesi önemlidir. Türkiye’de çalışanların iş doyumunu üzerinde yapılmış çok sayıda araştırma (Balcı, 1985; Aydınay, 1996; Ünal, 2003; Gümüşeli, 2004; Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005; Taştan ve Tiryaki, 2008; Karaköse, Altinkurt ve Yılmaz, 2009; Demirtaş, 2010) bulunmaktadır. Yine az sayıda da olsa örgütsel güç konusunda da (Yücel, 1999; Can ve Çelikten, 2000; Akçay, 2003; İşbilir, 2003; Tanrıöğen ve Yücel, 2007; Aydoğan, 2008; Deniz ve Çolak, 2008; Turhan, 2008; Özaslan ve Gürsel, 2008; Zafer, 2008; Aslanargun, 2009) yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını dolaylı olarak ele alan liderlik ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar (Morrison, Jones, ve Fuller, 1997; Lok ve Crawford, 1999; Akdoğan, 2002; Dilek, 2005; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005) olsa da, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik herhangi bir araştırma bulunmamaktadır.

Bu araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin iş doyumunu ile ilgili görüşü nasıldır?
2. Öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilgili görüşleri nasıldır?
3. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, öğretmenlerin iş doyumlarını ne düzeyde yordamaktadır?

2. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Çünkü araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkinin durumu geçmişte ve halen var olan durumu ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2010–2011 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 675 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem belirlenmesinde oransız küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü % 95 güven düzeyi için 245 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin geri dönüşünde eksiklikler olabileceği düşünülerek 300 öğretmenden görüş alınmasına karar verilmiştir.

Elde edilen veri toplama araçlarından kullanılabilir durumda olan 249 tanesi ile analizler yapılmıştır. Katılımcıların % 50.2'si kadın (n=125), % 49.8'i erkektir (n=124). Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları 23 ile 59 arasında değişmektedir. Yaşı 30 altında olanların oranı % 16.1 (n=40), 31–35 arasında olanların oranı % 28.5 (n=71), 36–40 arasında olanların oranı % 28.5 (n=71), 41–45 arasında olanların oranı % 14.5'i (n=36), 46 ve üstünde olanların oranı % 12.4'tür (n=31). Katılımcıların kıdemi 1 ile 32 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların % 32.5'i (n=81) 10 yıl ve altında, % 51.4'ü (n=128) 11–20 yıl, % 16.1'i ise (n=40) 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri “İş Doyumu Ölçeği” ve “Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği” ile toplanmıştır. *İş Doyum Ölçeği* Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiş, Silah (2002) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bu ölçek Taşdan (2008) tarafından öğretmenler üzerinde uygulanmış, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçek, 14 maddeden oluşmakta ve her bir ifade likert tipi beşli dereceleme üzerinden değerlendirilmektedir. Ölçek, “1-Beni hiç tatmin etmez ve 5-Beni çok tatmin eder” aralığında yanıtlanmaktadır. Ölçekten elde edilen yüksek puan öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Taşdan'ın (2008) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu uygulama sonuçlarına göre ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.69 ile 0.86, madde toplam korelasyonları ise 0.66 ile 0.84 arasında değişmektedir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans % 64'tür. Ölçeğin Cronbach-Alfa iç tutarlılık katsayısı ise 0.95'tir.

Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği Zafer (2008) tarafından geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek; Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç, Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç ve Zorlayıcı Güç olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar birbirinden bağımsızdır. Okul yöneticilerinin güç kaynaklarını belirlemek amacı ile hazırlanan ölçek likert tipi 59 maddeden oluşmakta ve 1-Hiçbir Zaman ve 5-Her Zaman aralığında yanıtlanmaktadır. *Uzmanlık Gücü* Alt Boyutunda bulunan maddelerin faktör yük değerleri .63 ile .81; madde toplam korelasyonları .62 ile .86 arasında değişmektedir. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans % 62, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise .94'tür. *Karizmatik Güç* Alt Boyutunda bulunan 15 maddenin faktör yük değerleri .48 ile .76; madde toplam korelasyonları .57 ile .81 arasındadır. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans % 60, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise .84'tür. *Ödüllendirme Gücü* Alt Boyutundaki 12 maddenin faktör yük değerleri .45 ile .79; madde toplam korelasyonları .50 ile .78 arasındadır. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans % 56, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise .82'dir. *Yasal Güç* Alt Boyutunda 11 madde bulunmakta ve bu maddelerin faktör yük değerleri .56 ile .75; madde toplam korelasyonları .53 ile .72 arasında değişmektedir. Alt boyutun tek başına açıkladığı toplam varyans % 54, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise .89'dur. *Zorlayıcı Güç* Alt Boyutu 8 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yük değerleri .55 ile .83; madde toplam korelasyonları .59 ile .71 arasında değişmektedir. Alt boyutun tek başına

açıkladığı toplam varyans % 58, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise .88'dir (Zafer, 2008). Bu araştırmada alt ölçeklerin iç tutarlılıkları yeniden hesaplanmıştır. Buna göre; yasal ve zorlayıcı güç için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .93, uzmanlık ve ödül gücü için .94 ve karizmatik güç için .95'dir.

Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirlik katsayıları araştırmacılar tarafından yeniden hesaplanmıştır. Buna göre "Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği"nde, yasal ve zorlayıcı güç için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .93, uzmanlık ve ödül gücü için .94 ve karizmatik güç için .95'dir. "İş Doyumu Ölçeği"nin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise 0.90'dır.

Verilerin Analizi

Araştırmada katılımcıların görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel istatistikler kullanılmıştır. Yöneticilerin güç tercihlerinin öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek için Çoklu Regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analizdir. Çoklu regresyon analizi, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığı ve yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı vermektedir. Araştırmada korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.70–1.00 arasında olması yüksek; 0.69–0.30 arasında olması orta; 0.29–0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmıştır (Büyüköztürk, 2002).

3. Bulgular

Bu bölümde ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarına ve okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Daha sonra okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Tablo 1'de öğretmenlerin iş doyumuna ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması ve standart sapması yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin iş doyumunu ve okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları

Ölçekler	n	\bar{x}	S
İş Doyumu	249	3.45	0.63
Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları	1. Uzmanlık Gücü	249	3.85
	2. Karizmatik Güç	249	3.78
Güç Kaynakları	3. Ödül Gücü	249	3.66
	4. Yasal Güç	249	3.91
	5. Zorlayıcı Güç	249	3.77

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri yüksek değildir ($n=249$, $\bar{X}=3.45$, $S=0.673$). Öğretmenlerin iş doyumları "orta düzeye" yakındır. İş Doyumu

ölçeğinde öğretmenler en çok “İş arkadaşları ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişiminden (AO=3.84, S=0.86)” ve “İş sırasında birlikte çalıştığı arkadaşlarını tanıma şansının olmasından (AO=3.77, S=0.92)” ve “Okulundaki çalışma arkadaşlarına yardım etme fırsatının olmasından (AO=3.71, S=0.84)” doyumuna ulaşmaktadır. En az ise “Aldığı maaş ve ücretin miktarından (AO=3.02, S=0.99)”, “Yaptığı işin karşılığında aldığı paranın adillik derecesinden (AO=3.03, S=1.04)” ve “İşinin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağından (AO=3.18, S=1.01)” doyumuna ulaşmaktadır.

Katılımcılar, okul yöneticilerinin güç kaynaklarının tamamını yüksek düzeyde kullandıkları görüşündedir. Öğretmenlere göre okul yöneticileri, en fazla yasal gücü (\bar{X} =3.91, S=0.67), daha sonra sırasıyla, uzmanlık gücünü (\bar{X} =3.85, S=0.69), karizmatik gücü (\bar{X} =3.78, S=0.70), zorlayıcı gücü (\bar{X} =3.77, S=0.68) ve en az da ödül gücünü (\bar{X} =3.66, S=0.78) kullanmaktadır. Öğretmenlerin uzmanlık gücü alt ölçeğinde en yüksek katılım gösterdiği madde “Öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili (evlilik izni ,doğum izni vb..) yeterli düzeyde bilgi sahibidir” (\bar{X} =4.10, S=0.85), en düşük katılım gösterdiği madde ise “Öğretmenlerin karşılaşabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir” (\bar{X} =3.70, S=0.97) maddesidir. Karizma gücü alt ölçeğinde en yüksek katılım gösterilen madde “Herkes karşı saygılıdır” (\bar{X} =4.06, S=0.86), en düşük katılım gösterdiği madde ise “Eleştiriye açıktır” (\bar{X} =3.52, S=1.05) maddesidir. Ödül gücü alt ölçeğinde en yüksek katılım gösterilen madde “Yapılan yarışmalarda başarı olan öğrencileri ödüllendirir” (\bar{X} =3.95, S=0.91), en düşük katılım gösterdiği madde ise “Çalışanların başarılarını üst makamlara taşır” (\bar{X} =3.40, S=1.07) maddesidir. Yasal güç alt ölçeğinde en yüksek katılım gösterilen madde “Öğretmenlerin çalışmalarını (planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını v.b) resmi olarak onaylar.” (\bar{X} =4.08, S=0.88), en düşük katılım gösterdiği madde ise “Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler” (\bar{X} =3.67, S=0.92) maddesidir. Zorlayıcı güç alt ölçeğinde en yüksek katılım gösterilen madde “Öğrenci ve veli şikâyetlerine göre toplantılarda uyarılarda bulunur” (\bar{X} =3.91, S=0.81), en düşük katılım gösterdiği madde ise “Sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır” (\bar{X} =3.59, S=0.91) maddesidir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumunu ne düzeyde yordadığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.413	0.215	-	6.569	0.00	-	-
1. Uzmanlık Gücü	0.116	0.110	0.128	1.058	0.29	0.53	0.07
2. Karizmatik Güç	0.034	0.104	0.038	0.332	0.74	0.50	0.02
3. Ödül Gücü	0.237	0.091	0.290	2.610	0.01	0.55	0.17
4. Yasal Güç	0.064	0.095	0.068	0.679	0.49	0.49	0.04
5. Zorlayıcı Güç	0.091	0.077	0.098	1.174	0.24	0.46	0.08
	R=0.57	R ² =0.33		F _(5,243) =23.232,	p= 0.00		

Tablo 2’de okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları (yordayıcı değişken) ile öğretmenlerin iş doyumunu (yordanan değişken) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. İş doyumunu ile uzmanlık gücü (r=0.53), karizmatik güç (r=0.50), ödül gücü (r=0.55), yasal güç (r=0.49) ve zorlayıcı güç (r=0.46) ile pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde ödül gücü dışındaki güç kaynakları ile iş doyumunu arasında ilişki belirlenmemiştir. Ödül gücü ile iş doyumunu arasında, diğer değişkenler kontrol edildiğinde pozitif ve düşük düzeyde (r=0.17) bir ilişki belirlenmiştir. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının tümü birlikte, öğretmenlerin iş doyumunu ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0.57, p<0.01). Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, öğretmenlerin iş doyumundaki toplam varyansın % 33’ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının görece önemi; ödül gücü, uzmanlık gücü, zorlayıcı güç, yasal güç ve karizmatik güçtür. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde sadece ödül gücü öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısıdır. Diğer güç kaynakları anlamlı düzeyde etkili değildir. Elde edilen bulgulara göre iş doyumunun regresyon eşitliği şöyledir:

$$\text{Öğretmenlerin İş Doyumu} = 1.413 + 0.116 \text{ Uzmanlık Gücü} + 0.034 \text{ Karizma Gücü} + 0.237 \text{ Ödül Gücü} + 0.064 \text{ Yasal Güç} + 0.091 \text{ Zorlayıcı Güç}$$

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu ilişkiyi belirlemeden önce öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve iş doyumuna ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerinin iş doyumları orta düzeydedir. Bu bulgu alanyazındaki araştırma sonuçları ile örtüşmektedir (Gümüşeli, 2004; Avcıoğlu, Deniz ve Kahraman, 2005; Gençay, 2007; İzgar, Ertekin ve Deniz,

2009; Arabacı ve Bademci, 2010; Demirtaş, 2010). Oysa çalışanların iş doyum düzeyi örgütün başarısı açısından çok önemlidir. Çalışanların iş doyumlarının yüksekliği, güdülenme düzeylerini artırarak mesleklerini daha tutkuyla yapmalarına neden olmakta ve dolayısıyla da yaptıkları işin niteliğini yükseltmektedir (Bateman ve Organ, 1983; Nidich ve Nidich, 1986; Firestone ve Rosenblum, 1988; Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009). İş doyum düzeyi düşük olan öğretmenler ise okullarda huzursuzluk çıkarma eğilimi, sürekli her şeyden şikâyetçi olma, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, dedikodu, yeniliklere karşı direnme, işi olurluna bırakma gibi davranışlara neden olabilmektedir (Davis, 1982; Balcı, 1985; Mitchell ve Larson, 1987; Başaran, 2000; Eren, 2000).

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin çalışmalarının karşılığında elde ettiği ekonomik olanaklar, işin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanaklarının sınırlılığı iş doyum düzeylerini düşürmektedir. Bu bulgu alanyazın ile örtüşmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin iş doyumunu hem kişisel hem de işe ilişkin etmenlerden etkilenmektedir (Davis, 1982; Balcı, 1985; Byars ve Rue, 1991; Luthans, 1992; Clay-Warner, Reynolds ve Roman, 2005). Araştırma kamu ortaöğretim okullarında yapılmıştır. Bu okullarda görev yapan sözleşmeli ya da ücretli öğretmenler dışındaki öğretmenlerin çok büyük bölümünün iş güvencesinin olması, meslektaşlar arası güvenli ve işbirliğine dayalı bir ilişkinin oluşmasını sağlamaktadır. Arabacı ve Bademci'nin (2010) sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin iş doyumlarını belirlediği araştırmasında da sözleşmeli öğretmenlerin iş doyum düzeyi daha düşük çıkmıştır. Benzer şekilde Demirtaş'ın (2010) özel dersane öğretmenlerinin iş doyumunu belirlemeye çalıştığı araştırmada da öğretmenlerin iş doyum düzeyi düşük çıkmıştır. Dolayısıyla iş güvencesinin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler daha çok meslektaşları ile etkileşimden ve işbirliğinden doyumuna ulaşmaktadır. Örgüt içi ilişkilerde her ilişki, karşılıklı dayanışmaya, yardıma dayanmaktadır. Bu tür ilişkilerin iyi ya da kötü olması ise çalışanların iş doyumunu etkilemektedir (Başaran, 2000). Diğer örgütlerden farklı olarak eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin diğer meslektaşları ile ortak noktalarının (eğitim düzeyleri, yaptıkları işin niteliği, sorunları vb.) daha fazla olması ilişkileri ve dolayısıyla iş doyumunu olumlu etkilemektedir (George ve Jones, 1996). Alanyazındaki araştırmalarda da kamu okullarında çalışanların meslektaşlarına, yöneticilere ve diğer paydaşlarına göre daha fazla güvendiğini ortaya koymaktadır (Özer vd., 2006; Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Polat ve Celep, 2008). Araştırmanın yapıldığı kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin büyük bölümünün iş güvencesi olmasına rağmen bu örgütlerde çalışanların gelir düzeyleri düşüktür. Göreve yeni başlayan bir öğretmenin maaşı Türk-İş (2011) sendikasının araştırmasına göre ise yoksulluk sınırının yaklaşık yarısı kadardır. Herzberg'in iki faktör kuramına göre; bu araştırmada da iş doyumunu olumsuz etkileyen etmenlerden biri olarak orta çıkan gelirin düşüklüğü hijyen etmenleri; işinin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanaklarının sınırlılığı ise güdüleme etmenleri içinde yer almaktadır (Davis, 1982; Robbin, 1994; Toker, 2006). Kamu okullarında her iki etmen de merkez örgütün kontrolünde olsa da, okul

yöneticilerinin öğretmenlerin özellikle kişisel gelişim olanakları sağlama konusunda daha fazla çaba harcamaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin sahip olduğu yetkileri çerçevesinde bu olanakları sağlaması mümkündür. Okul yöneticilerinin, gerek kurum bünyesindeki uzman çalışanlardan gerekse üniversite gibi kurumlardan destek alarak okul merkezli hizmetiçi eğitim olanakları sağlaması mümkündür. Ayrıca öğretmenleri lisansüstü eğitim yapmaya, kongre, sempozyum gibi çeşitli bilimsel toplantılara katılmaya özendirme, bu çabada olan öğretmenlere kolaylık sağlama ve ödüllendirme gibi uygulamalar yapılabilir. Bunun yanında öğretmenlere ek gelir olanağı sağlayan ek ders dağılımlarında da adaletli davranılması öğretmenlerin iş doyumları üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

Ortaöğretim okulu öğretmenlerine göre, okul yöneticileri güç kaynaklarının tamamını orta düzeyin üzerine kullanmaktadır. Öğretmenlere göre okul yöneticileri, en fazla yasal gücü, daha sonra sırasıyla, uzmanlık gücü, karizmatik güç, zorlayıcı güç ve en az da ödül gücünü kullanmaktadır. Altınkurt ve Yılmaz'ın (2011) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin en fazla yasal gücü, daha sonra sırasıyla; uzmanlık gücünü, zorlayıcı gücü, karizmatik gücü ve en az da ödül gücünü kullandıkları belirlenmiştir. Zafer'in (2008) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada da okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları bu araştırma ile benzer şekilde, sırasıyla; yasal, zorlayıcı, uzmanlık, karizma ve ödül gücü olarak belirlenmiştir. Aslanargun'un (2009) araştırmasına göre öğretmenler, okul yöneticilerinin en az karizmatik güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünü; en çok ise bağlılık ve uzmanlık gücünü kullandıklarını düşünmektedir. Erçetin'in (1995) ise okul yöneticilerinin, öğretmenleri etkilemek için en çok kişilik gücünü en az ise ceza gücünü kullandıklarını belirlemiştir.

İlköğretim ve ortaöğretim okulları dışında yapılan araştırmalarda ise kullanılan güç kaynaklarının sıralaması biraz farklılaşmaktadır. Özellikle uzmanlaşmanın daha fazla olduğu yükseköğretim kurumlarında (Deniz ve Çolak, 2008), uzmanlığın ve performansın daha öne çıktığı özel sektörde ise (Şahin ve Batıgün, 1997; Özasan ve Gürsel, 2008) uzmanlık gücü ile birlikte ödül gücünün daha fazla kullanıldığı görülmektedir.

Araştırmanın diğer bir amacı, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenlerin iş doyumlarını ne düzeyde yordadığını belirlemektir. Araştırma sonucuna göre, iş doyumunu ile uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde ödül gücü dışındaki güç kaynakları ile iş doyumunu arasında ilişki belirlenmemiştir. Türkiye'de ilköğretim ve ortaöğretim okullarında okul yöneticileri en çok yasal gücü, en az ise ödül gücünü kullanmaktadır (Zafer, 2008; Aslanargun, 2009; Altınkurt ve Yılmaz, 2011). Oysa örgüt ortamı içerisinde çalışanlar, yaptıkları işin takdir edildiğini gördüklerinde, işlerinde daha fazla doyum sağlamaktadır (Robbins, 1994). Alanyazındaki araştırmalarda da yöneticilerin kullandıkları güç tercihinin zorlayıcı olmasının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığı (Yücel, 1999; Aslanargun,

2009), uzmanlık, karizma ve ödül gücünün ise çalışanların performansını artırdığı (Erchul, Raven ve Whichard, 2001) ifade edilmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin formal güç kullanan klasik bir yönetici olmanın ötesinde, tercih edeceği gücün çalışanlar üzerindeki olası etkilerini öngörerek davranması gerekmektedir (Özaslan ve Gürsel, 2008). Bu çerçevede okul yöneticilerinin örgütsel adaleti de gözeterek çalışanların çabalarını destekleyecek, onların çabalarını ödüllendirecek uygulamalara öncelik vermesi, çalışanların iş doyumunu artıracaktır.

5. Kaynaklar

1. Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu? Milli Eğitim, 157.
2. Akdoğan, E. (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
3. Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). Değerlerle Yönetim, Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Araştırma Raporu.
4. Arabacı, İ.B. ve Bademci, D. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sözleşmeli Öğretmenlerin İş Doyumları, 9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu. 20 -22 Mayıs 2010, Elazığ.
5. Artan, İ. (2000). Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları, Aycan, Z. (Ed.), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (ss. 281-308), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
6. Aslanargun, E. (2009). İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetiminde Kullandığı Güç Türleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
7. Aslanargun, E. (2010). Örgütlerde Sosyal Güç, Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (Ed.), Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (ss. 175-198), Ankara: Pegem A.
8. Avşaroğlu, S., Deniz, E.M. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, 115-129.
9. Aydınay, A. (1996). İş Tatmini ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki (Resmi, Özel, Yabancı Özel Lise Öğretmenleri Üzerinde Yapılmış Bir Araştırma), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
10. Aydoğan, İ. (2008). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, 33-51.
11. Balcı, A. (1985). Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
12. Bassett-Jones, N. ve Lloyd, G.C. (2005). Does Herzberg’s Motivation Theory Have Staying Power? Journal of Management Development, 24 (10), 929-943.
13. Başaran, İ.E. (2000). Örgütsel Davranış, Ankara: Feryal.
14. Başaran, İ.E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara: Nobel.

15. Bateman, T.S. ve Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587–595.
16. Bursalioğlu, Z. (1997). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara: Pegem A.
17. Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem A.
18. Byars, L.L. ve Rue L.W. (1991). *Human Resource Management*, USA: Richard D. Irwin INC.
19. Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları, Erciyes Üniversitesi Örneği, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22 (2), 269–290.
20. Cavaleri, S. ve Obloj, K. (1993). *Management System: A Global Perspective*, California: Wordsworth.
21. Clay-Warner, J., Reynolds, J. ve Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models, *Social Justice Research*, 18 (4), 391–409.
22. Cooper C.L., Rout, U. ve Faragher, B. (1989). Mental Health, Job Satisfaction, and Job Stress among General Practitioners, *British Medical Journal*, 298, 366–370.
23. Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem A.
24. Çokluk-Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14 (54), 211–233.
25. Davis, K. (1982). İşletmelerin İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış (Çev. K. Tosun ve diğerleri), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
26. Demirkan, S. (2006). Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
27. Demirtaş, H. (2010). Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11 (2), 177–206.
28. Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 304–332.
29. Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
30. Efil, İ. (2006). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Alfa Aktüel.
31. Erchul, W.P., Raven, B.H. ve Whichard, S.M. (2001). School Psychologist and Teacher Perceptions of Social Power in Consultation, *Journal of School Psychology*, 39 (6), 483–497.
32. Erçetin, Ş.Ş. (1995). Ast-Üst İlişkileri, Ankara: Şafak Matbaası.
33. Eren, E. (2000). Örgütlerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta.
34. Firestone, W.A. ve Rosenblum, S. (1988). Building Commitment in Urban High Schools, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 10, 285–299.
35. French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. D. Cartwright ve A. Zander (Eds), *Studies in Social Power* (pp. 150-67). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

36. Furnham, A., Petrides, K.V., Jackson, C.J. ve Cotter, T. (2002). Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?, *Personality and Individual Differences*, 33, 1325–1342.
37. Gençay, Ö.A. (2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2), 765–780.
38. George, J.M. ve Jones, G.R. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, USA: Addison-Wesley.
39. Greenberg, J. ve Baron, R.A. (1993). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Boston: Allyn & Bacon.
40. Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91–109.
41. Gümüseli, A. İ. (2004). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki, *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 30–36.
42. Hales, C. (1997). Power, Authority and Influence. A. Harris, N. Bennett ve M. Preedy (Eds.) *Organizational Effectiveness and Improvement in Education* (pp. 22–30). Buckingham: Open University Press.
43. Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma Uygulama*, S. Turan, (Çeviri Edt.), Ankara: Nobel.
44. Izgar, H., Ertekin, A.L. ve Deniz, M.E. (2009). Aynı İş Kolunda Çalışan Sendikalı ve Sendikasız İşgörenlerin İş Doyumu, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 105–114.
45. İşbilir, H. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri ile Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Dayalı Olarak İncelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
46. Karaköse, T., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2009). Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, *Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi* (ss. 558–561), Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Edirne.
47. Karayel, B. (1999) İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
48. Kirel, C. (1996). Örgütlerde Güdüleme Süreci ve Kuramları, E. Özkalp (Ed.), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
49. Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin İş Doyum Algıları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 13–22.
50. Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği – Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul: Yön Ajans.
51. Locke, E. (1983). Nature and Causes of Job Satisfaction, J. Durnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, USA: Wiley & Sons.
52. Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development, *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (7), 365–374.

53. Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2000). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
54. Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, NY: Mc Graw Hill.
55. Mitchell, T.R. ve Larson, J.R. (1987). *People in Organizations – An Introduction to Organizational Behaviour*, NY: McGraw-Hill.
56. Morrison, R.S., Jones, L. ve Fuller, B. (1997). The Relation between Leadership Style and Empowerment on Job Satisfaction of Nurses, *Journal of Nursing Administration*, 27 (5), 27–34.
57. Nidich, R.J. ve Nidich, S.I. (1986). A Study of School Organizational Climate Variables Associated with Teacher Morale, *Clearing House*, 60 (4), 189–191.
58. Özaslan, G. ve Gürsel, M. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351–370.
59. Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları, *Ege Eğitim Dergisi*, 7 (1), 103–124.
60. Özkalp, E. (1996). Tutumlar ve İş Tatmini, E. Özkalp (Ed.), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
61. Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
62. Pfeffer, J. (1992). *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations*. USA: Harvard Business School.
63. Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14 (54), 307–331.
64. Rahim, M.A. (1989). Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers, *Journal of Management*, 5 (4), 545–556.
65. Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, S. A. Öztürk (Çev.), Eskişehir: ETAM.
66. Rollinson, D. ve Broadfield, A. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis*. London: Prentice Hall.
67. Silah, M. (2002). Sanayi İşletmelerinde Önemli Ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 143–168.
68. Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*, Ankara: Seçkin.
69. Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*, California: SAGE.
70. Şahin, N.H. ve Batıgün, A.D. (1997) Bir Özel Hastanede İş Doyumu ve Stresi, *Türk Psikoloji Dergisi* 12 (39), 57–71.
71. Tanrıoğan, A. ve Yücel, Z. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 55–66.

72. Taşdan, M. (2008). Kamu ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Değer, İş Doyumu ve Öğretmene Mesleki Sosyal Destek İle İlgili Görüşleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
73. Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması, Eğitim ve Bilim, 33 (147), 54–70.
74. Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8 (3), 374–400.
75. Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki 5 ve 4 Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
76. Turhan, B. (2008). Yönetici Hemşirelerin Kullandıkları Güç Tarzlarının Astları Tarafından Algılanışı ve Organizasyona Bağlılığın İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
77. Türk-İş (27 Ocak 2011). Ocak 2011 Açık ve Yoksulluk Sınırı, Türk-İş Haber Bülteni.
78. Ünal, Z. (2003). Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
79. Yücel, C. (1999). Bureaucracy and Teachers' Sense of Power, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, USA.
80. Yücel, C. ve Gülveren, H. (2007). Sınıfta Öğrencilerin Motivasyonu. M. Şişman ve S. Turan (Edt.), Sınıf Yönetimi (ss. 69–84). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
81. Zafer, D. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarıyla İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

EXTENDED ABSTRACT

The job satisfaction of the employees is one of the most important topics in the organizational life. Organizations should try to increase effectiveness and productivity with regard to their aims while they should pay attention to their employees' needs and make sure that they feel satisfy being a part of that organization. Simply, job satisfaction can be defined as the level that the employees like their jobs (Locke, 1983; Spector, 1997). Job satisfaction is an emotional response of the employees' regarding their organizations (Davis, 1982; Luthans, 1992). Moreover, it is an attitudinal variable that reflects the people' feelings regarding their jobs. Therefore, determining the factors that affect the employees' job satisfaction is important.

The job satisfaction of the employees is influenced by many factors and influences many factors. In this research, the effect of power sources used by the schools administrators' on the teachers' job satisfaction was aimed to determine. In order to fulfill organizational aims, administrators need to activate organizational dynamics. This is

related to the skills of the administrators' to influence the observers and direct them to the organizational aims. The source of the influence and direct is the power that the administrator has (Başaran, 2004; Aslanargun, 2010). Since, power is defined as the ability of a person to direct others to behave in a way that he/she wants (Pfeffer, 1992; Greenberg and Baron, 1993; Bursalıoğlu, 1997; Hales, 1997; Özkalp and Kirel, 2003). Leader is the one that has an influence on others through his/her power (Başaran, 2000; Çelik, 2003). Yet, the type of the power that administrators use is closely related to how he/she perceives human relations.

Power source classifications in the literature are generally similar. One of the leading studies is French and Raven's (1959) research. French and Raven (1959) grouped power sources under five dimensions: legitimate power, reward power, coercive power, referent (charisma) power and expert power. In the present study, this classification was used.

The purpose of the study was to determine relationship between school administrators' organizational power sources and teachers' job satisfaction. To this end, the following questions were answered: (i) What are primary school teachers' job satisfaction? (ii) What are high schools teachers' views about administrators' power sources? (iii) Is there a correlation between administrators' power sources and high school teachers' job satisfaction and do administrators' power sources significantly predict teachers' job satisfaction?

The research was a correlational survey model study. The population of the study consisted of 675 teachers in high schools in Kütahya, in 2010–2011 academic year. Sample size was calculated that 245 individuals were needed for a 95% trust level. It was decided to include 300 teachers in the study thinking that the scales might not fully return. Analyses were carried out using 249 of the data gathering tools which were eligible. 50.2% of the participants were female (n=125), and 49.8% of them were male (n=124). The ages of the teachers included in the study ranged from 23 to 59. The percentage of those who were in the experience range of 1–10 years was 32.5% (n=81), the percentage of those who were in the experience range of 11–20 years was 51.4% (n=128), and the percentage of those who were in the experience range of 21 years and above was 16.1% (n=40).

Data was gathered by Job Satisfaction Scale (Hackman and Oldham, 1975) and School Administrators' Organizational Power Sources Scale (Zafer, 2008). Multivariate Regression Analysis was used to determine whether school administrators' power sources significantly predicted teachers' job satisfaction.

According to the obtained findings, the high school teachers have medium level job satisfaction. This result supports previous research results (Gümüşeli, 2004; Avşaroğlu, Deniz and Kahraman, 2005; Gençay, 2007; İzgar, Ertekin and Deniz, 2009; Arabacı and Bademci, 2010; Demirtaş, 2010).

The high school teachers thought school administrators fully used power sources over the medium level. According to them, school administrators used legitimate power the most and the following respectively: expert power, referent power, coercive power, and reward power the least. In a study in primary schools by Zafer (2008), school administrators' power sources were as follows, similar to the present study: legitimate power, coercive power, expert power, referent power and reward power.

According to the teachers included in the study, school administrators used legitimate power, expert power and coercive power the most, and referent power and reward power the least. The school administrators' organizational power sources explained nearly one thirds of total variance of the teachers' job satisfaction. According to t-test results of significance levels of regression coefficients, only reward power was a predictor of teachers' job satisfaction. According to the research results in the literature (Zafer, 2008; Aslanargun, 2009; Altinkurt and Yılmaz, 2011), administrators use legitimate power and expert power the most, referent power and reward power the least. However, when the employees perceive that the job which they do is appreciated in the organization, they get more satisfaction with their jobs (Robbins, 1994). In the literature, it was stated that when administrators use coercive power, this leads to negative effects on the employees (Yücel, 1999; Aslanargun, 2009), whereas expert, referent (charisma) and reward power increase the performance of the personnel (Ercul, Raven and Whichard, 2001). Therefore, school administrator should go beyond being classic administrator who uses formal power, and act as they predict the probable outcomes of the type of the power they prefer (Özaslan and Gürsel, 2008). With this regard, while protecting organizational justice school administrators' effort to support employees' endeavors and prioritizing the applications to reward their endeavors can increase the employees' job satisfaction.