



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Kadir KARAKUŞ

DENİZLİ-2019

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Kadir KARAKUŞ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Evrim EROL

İmza







Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
10.07/2019 tarih ve 29/47...sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.


Kadir KARAKUŞ

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın başlangıcından sonuna kadar geçen süreç boyunca değerli görüş, öneri ve desteği ile gece gündüz yanımda olup süreci kolaylaştıran, kıymetli vaktini hiçbir zaman esirgemeyen kendisi ile çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU'ya çok teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimime katkıları ile kendimizi geliştirmemize olanak sağlayan, tez aşamasında değerli görüşleri ve önerileri ile çalışmama katkı veren değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, Sayın Prof. Dr. Kazım ÇELİK, Sayın Doç. Dr. Türkay Nuri TOK ve Dr. Öğr. Üyesi Evrim EROL hocalarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırma boyunca katkılarını esirgemeyen arkadaşlarıma, meslektaşlarıma teşekkür ederim. Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aile büyüklerime, dedem merhum Kadir KARAKUŞ'a, annem Fatma KARAKUŞ'a, babam Mustafa KARAKUŞ'a ve bu zorlu sürecin başından itibaren hep beraber olduğum ve birlikte yol aldığımız değerli eşim Kadriye Havva KARAKUŞ'a sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

Okul Yöneticilerinin Psikolojik Güçlendirme Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki

KARAKUŞ, Kadir

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

Haziran 2019, 111 sayfa

Bu çalışma, öğretmenlerin algılarına göre psikolojik güçlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Sarıgöl ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 252 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmada veriler “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” ve “Spreitzer’in Psikolojik Güçlendirme Ölçeği” aracılığı ile toplanmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi, pearson korelasyon katsayısı ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticileri tarafından uygulanan psikolojik güçlendirmeye ilişkin algı puanları en yüksek yetkinlik boyutunda, en düşük ise etki boyutunda çıkmıştır. İş doyumunu alt boyutlarında ise öğretmenlerin dışsal doyumlarına yönelik algı puanları içsel doyuma yönelik algı puanlarından daha yüksek bulunmuştur. T testi ve varyans analizleri sonuçlarına göre öğretmenlerin yöneticilerinin uyguladığı psikolojik güçlendirme algıları cinsiyet değişkenine göre etki alt boyutunda, alan değişkenine göre genel güçlendirme ve etki alt boyutunda, kurumda çalışma yılına göre anlam ve yetkinlik alt boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ise cinsiyete göre tüm alt boyutlarda, mesleki kıdeme göre dışsal doyum alt boyutunda, kurumda çalışma yılına göre içsel doyum alt boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmen algılarına göre yöneticiler tarafından uygulanan psikolojik güçlendirme ile

öğretmenlerin iş doyumunu arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları bir arada düşünüldüğünde öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı olarak yordamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, psikolojik güçlendirme, iş doyumunu

ABSTRACT

The Relationship between School Managers' Psychological Empowerment Behaviors and Teachers' Job Satisfaction

KARAKUŞ, Kadir

Master Thesis

Department of Educational Sciences,

Department of Educational Administration, Supervision, Planning, and Economics

Advisor: Assist. Prof. Dr. Aydan ORDU

June 2019, 111 pages

This study was conducted to investigate the relationship between psychological empowerment and job satisfaction according to teachers' perceptions. The research data were obtained from the questionnaire received from 252 teachers were working in primary education schools in Sarıgöl district depending on the Manisa Province Directorate of National Education. In the research designed in the relational survey model, the data were collected through "Minnesota Job Satisfaction Scale" and "Spreitzer's Psychological Empowerment Scale". To analyze research data arithmetic mean, standard deviation, t-test, an analysis of one-way variance (ANOVA), pearson coefficient of correlation, and multiple regression analyzes methods were eused.

The study shows that the highest perception scores of the psychological empowerment applied by the principals of the teachers is the competency and the lowest perception is the impact dimension. In the job satisfaction sub-dimensions, the perception scores of the teachers regarding extrinsic satisfaction were found to be higher than the perception scores for intrinsic satisfaction. According to the results of the t test and variance analysis, the psychological empowerment perceptions of the teachers applied by the principals vary significantly in the sub-dimension of the impact according to the gender variable, in the general empowerment and impact sub-dimension according to the branch variable, in the meaning and competence sub-dimensions according to the working year in the institution. Job satisfaction levels of teachers differed significantly in all sub-dimensions according to gender, in extrinsic

satisfaction sub-dimension according to professional seniority, in intrinsic satisfaction sub-dimension according to the working year in the institution. According to teachers' perceptions, a moderate and positive relationship between the psychological empowerment applied by managers and the job satisfaction of teachers has emerged. When the sub-dimensions of psychological empowerment are considered together, it significantly predicts the job satisfaction of the teachers.

Key Words: Teacher, psychological empowerment, job satisfaction

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ	vi
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	4
1.1.2. Alt Problemler	4
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.5. Sayıtlar	6
1.6. Tanımlar	6
1.7. Simgeler ve Kısaltmalar Listesi	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	8
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. Psikolojik Güçlendirme.....	8
2.2. İş Doyumu	17
2.3. İlgili Araştırmalar.....	27
2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	27
2.3.1.1. Psikolojik güçlendirme ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar.	27
2.3.1.2. İş Doyumu ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar.....	31

2.3.1.3. Psikolojik güçlendirme ve iş doyumu ilişkisine yönelik yurt içinde yapılan araştırmalar.....	33
2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	35
2.3.2.1. Psikolojik güçlendirme ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar.....	35
2.3.2.2. İş doyumu ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar.....	36
2.3.2.3. Psikolojik güçlendirme ve iş doyumu ilişkisine yönelik yurt dışında yapılan araştırmalar.....	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	40
3. YÖNTEM	40
3.1. Araştırma Modeli	40
3.2. Araştırmanın Evreni ve Çalışma Grubu.....	40
3.3. Veri Toplama Araçları	41
3.4. Verilerin Analizi.....	43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	46
4. BULGULAR VE YORUM	46
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	46
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	50
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	56
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	60
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	65
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	67
BEŞİNCİ BÖLÜM	73
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	73
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	73
5.2. Öneriler	79
KAYNAKÇA.....	82
EKLER.....	93
Ek 1. Araştırma İzni	93

Ek 2. Kişisel Bilgiler	94
Ek 3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği.....	95
Ek 4. Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Ölçeği.....	96
ÖZGEÇMİŞ	97

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. <i>Psikolojik Güçlendirme Faydaları</i>	17
Tablo 3.1. <i>Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı</i>	41
Tablo 3.2. <i>Alt Boyutların Güvenilirlik Değerleri</i>	43
Tablo 3.3. <i>Psikolojik Güçlendirme ve İş Doyumu Genelinde -Alt Boyutlarına İlişkin Çarpıklık – Basıklık Değerleri</i>	44
Tablo 4.1. <i>Anlam Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarını Betimleyen Değerler</i>	46
Tablo 4. 2. <i>Yetkinlik Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarını Betimleyen Değerler</i>	47
Tablo 4. 3. <i>Özerklik Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarını Betimleyen Değerler</i>	47
Tablo 4. 4. <i>Etki Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarını Betimleyen Değerler</i>	48
Tablo 4. 5. <i>Okul Yöneticileri Tarafından Yapılan Psikolojik Güçlendirmede Alt Boyutlara İlişkin Öğretmen Algıları Soru Ortalamaları</i>	49
Tablo 4. 6. <i>Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Algısının Cinsiyete Değişkenine Göre Dağılım Gösteren İlişkilerinin T Testi Sonuçları</i>	51
Tablo 4. 7. <i>Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Algısının Alan Değişkenine Göre Dağılım Gösteren İlişkilerinin T Testi Sonuçları</i>	52
Tablo 4. 8. <i>Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılım Gösteren İlişkilerinin T Testi Sonuçları</i>	53
Tablo 4. 9. <i>Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Algısının Mesleki Kıdem Değişkenine Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları</i>	54
Tablo 4. 10. <i>Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Algısının Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları</i>	55
Tablo 4. 11. <i>Öğretmenlerin İçselleştirme Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarını Betimleyen Değerler</i>	57
Tablo 4. 12. <i>Öğretmenlerin Dışsal Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarını Betimleyen Değerler</i>	58

Tablo 4. 13. Öğretmenlerin İş Doyumu Algılarının Alt Boyut Ortalamaları	59
Tablo 4. 14. Öğretmenlerin İş Doyumu Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımını Gösteren T Testi Sonuçları.....	60
Tablo 4. 15. Öğretmenlerin İş Doyumu Algılarının Alana Göre Dağılımını Gösteren T Testi Sonuçları.....	61
Tablo 4. 16. Öğretmenlerin İş Doyumu Algılarının Medeni Duruma Göre Dağılımını Gösteren T Testi Sonuçları	62
Tablo 4. 17. Öğretmenlerin İş Doyumu Algısının Mesleki Kıdeme Göre Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları.....	63
Tablo 4. 18. Öğretmenlerin İş Doyumu Algısının Kurumda Çalışma Yılına Göre Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları	64
Tablo 4. 19. Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme, İş Doyumu ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	65
Tablo 4. 20. Genel İş Doyumu Üzerine Regresyon Analizi	67
Tablo 4. 21. İçsel Faktör Üzerine Regresyon Analizi.....	69
Tablo 4. 22. Dışsal Faktör Üzerine Regresyon Analizi	70

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıkları, sayılılar, tanımlar, simge ve kısaltmalara kısaca yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Son yıllardaki artan gelişmelerle birlikte birçok alanda değişiklikler oluşmuştur. Bu değişikliklere paralel olarak insan kaynağına verilen önem artmış ve bakış açısı da değişmiştir. Örgütlerin yönetim anlayışına dair yaklaşımların da değişmesiyle çalışanlar ön plana çıkmaya başlamıştır. İş gücünün örgütün tüm alanlarına etki edebilen bir faktör olduğu görüşünün benimsenmesinden sonra, iş gücünü daha verimli hale getirilebilmek ve etkili bir şekilde yönlendirebilmek adına birçok yeni yöntem geliştirilmiş ve uygulama yolunda çalışmalar yapılmıştır

Örgütlerde çalışan faktörünün daha önemli görülmesiyle birlikte yöneticilerin kontrol etme ve karar vermeye dair rolleri azalmış, koçluk ve liderlik rolleri artmıştır. Bunun en temel sebebi, örgütte işi gerçekleştirenler ile karar verenler arasındaki farkın zamanla azalması, yani örgütteki çalışanların güçlendirilmesidir. Rekabet ortamının artması ve hızla değişen çevresel koşulları sonucu örgütler tehditler ve fırsatlar ile karşılaşmışlardır. Bu durumda iş gücünden üst düzeyde faydalanmak isteyen örgütlerin çalışanlarını işiyle ve iş yeriyle kaynaştırarak güçlendirmesi gerekmektedir. Güçlendirme iş ortamında karar verme sürecinin etkinliğini yükseltmekte, bu nedenle de sürekli değişen çevre şartlarına örgüt hızla uyum sağlama imkânı bulmaktadır (Çöl, 2008, s.35).

Güçlendirme hem yönetsel hem de örgütsel etkililik için gerekli temel faktörlerden birisi olması, yöneticilerin gücü ve kontrolü paylaşmalarının örgütsel güç ve etkinliği artırması ve son olarak grup gelişimine olumlu katkılarda bulunması nedeniyle gün geçtikçe ilgi duyulan kavramlardan biri olmaya başlamıştır (Conger ve Kanungo, 1988; akt. Altındiş ve Özutku, 2011). Güçlendirme, çalışanların motivasyonunu sağlayan unsurlardaki

değişmeler olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle çalışanların fayda sağladıkları düşüncesine ve hissiyatına sahip olmalarıdır. Bu kavramın güçlendirme, örgütsel güçlendirme, personeli güçlendirme veya psikolojik güçlendirme adı altında farklı bakış açılarıyla incelendiği görülmektedir. Güçlendirme genel olarak yapısal ve psikolojik güçlendirme olarak iki başlık altında ele alınmaktadır (Bolat, 2003).

Kanter'a (1977,1993) göre yapısal güçlendirme, bir kişinin örgütün amaçlarına ulaşmak için kaynaklardan yararlanma ve bireysel karar alma yeteneği olarak ifade edilmiştir (akt. Tolay, Sürgevil, Topoyan, 2012, s.451). Güçlendirme kavramı örgütlerde son yıllardaki gelişim ve değişim ile birlikte popüler bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte psikolojik güçlendirme kavramının da yapılan birçok araştırmada, önemine dikkat çekilmektedir (İşcan ve Çakır, 2016, s.3). Spreitzer, psikolojik güçlendirmeyi örgütlerdeki güçlendirme faaliyetlerinin başarılı olması ve çalışanların bunları deneyimlemesiyle oluşan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutlarından meydana gelen bir psikolojik durum olarak ifade etmektedir (Spreitzer, 1995, s.1444). Bu araştırmada Spreitzer'in yaklaşımından yola çıkılmıştır.

Psikolojik güçlendirme, bireylerin işlerini daha anlamlı kılmakta, onlara işlerini özgürce planlama ve uygulama imkânı vermekte, onları örgüt içerisinde karar alma sürecine dâhil ederek bu kararları etkileme şansı vermekte ve onlara işlerinin gerektirdiği ölçüde becerilerini kullanma ve geliştirme imkânı vermektedir. Psikolojik açıdan kendisini güçlendirilmiş hisseden çalışanların güven duyguları gelişir ve kendilerini örgüt için değerli olarak algırlar. Örgüt içerisinde kendisini değerli ve güvende hisseden çalışan işini daha anlamlı bulacak ve sorunlar karşısında yetenek, bilgi ve becerilerini daha rahat sergileyebilecektir.

Okullarda örgütsel gelişmenin sağlanmasıyla yönetim alanlarındaki değişikliklerle birlikte psikolojik güçlendirme önem kazanmıştır. Bu gelişimin sağlanmasında eğitim örgütünün en önemli bileşeni olan öğretmenlerin psikolojik algılarının rolü büyüktür. Sadece bilgiyi aktarma rolü olmayan öğretmen; içinde bulunduğu örgütte kişilerin davranışlarını, tutumlarını ve bilgiyi çağın gereklerine göre sürekli olarak güncelleyen ve örgüte kazandıran

kişidir. Yöneticiler tarafından öğretmenlerin algıları ne kadar geliştirilir ise öğretmenin başarısı ve eğitimin kalitesi bir o kadar artacaktır. Öğretmen algılarını artırmak için de yöneticiler öğretmenlerin kişisel yetkinliklerini, özerkliğini, mesleğinin anlamını ve örgütteki etki boyutlarını güçlendirerek eğitim kurumunun daha verimli olmasını sağlayacaktır (Tanrıöğen, 2014).

İş gücü verimliliğine etki eden çeşitli etmenlerden birisi de iş doyumudur. İş doyumunu çalışanların yaptıkları işlerden memnun olma düzeyleri olarak açıklanabilmektedir. İş doyumunu yüksek bir çalışan yaptığı işin işlenişinden ve sonucundan memnun kalmaktadır. Çalışma alanında mutlu olmayan çalışan işinde verim ve performans sergilemekte zorlanmaktadır. Çalışanların kendileriyle işlerini bütünleştirerek çalışma alanlarında performanslarını ve verimleri artırmak ve aynı zamanda işlerinden memnun olmaları için iş doyumunu önemli bir etmendir.

Çalışanlarda iş doyumunu düzeyine etki eden birçok faktör vardır. Bunlar örgütsel ve bireysel olarak iki grupta ele alınmaktadır. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, ihtiyaçlar, kişisel özellikler, bireysel çıkarlar ve isteklerdir. Örgütsel faktörler ise ücret, işin niteliği, iş güvenliği, terfi, çalışma koşulları, çalışanla arası iletişimi, kurum imajı, yönetim şekli ve özellikleri olarak sıralanabilmektedir. Yönetim şekli ve özellikleri; yöneticinin çalışanlara yönelik tavır ve davranışları, liderlik özellikleri gibi unsurları içerisinde barındırmaktadır (Balcı, 1985).

Conger ve Kanungo (1988) psikolojik güçlendirmenin bir motivasyon türü olduğunu ve kişilerin içsel motivasyonuna hitap ettiğini belirtmiştir (akt. Doğan, 2006). Bunun üzerine çalışanların potansiyel ve motivasyonunu yükseltecek güçlendirme faaliyetlerine ve bunun iş doyumuyla olan ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Somuncuoğlu 2013, s.1). Psikolojik güçlendirme; çalışanın davranışını doğrudan etkileyen, iş doyumuyla yakın ilişkili olan bir kavramdır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasında psikolojik güçlendirmenin etkili olduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgütlerine bağlılık seviyelerinin yüksek olması onların iş doyumlarını da artıracaktır (Bhatnagar, 2005; akt. Aydoğmuş, 2011, s.2). Görüldüğü üzere psikolojik güçlendirme, iş doyumunu ile yakın

ilişkindir. Literatür incelendiğinde psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Ancak ülkemizde öğretmenler üzerinde yapılan her iki değişkenin birlikte ele alındığı bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu çalışma, öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin uyguladıkları psikolojik güçlendirme davranışlarının düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek ve bazı değişkenlere göre psikolojik güçlendirme ve iş doyumunun farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Araştırmanın problemi, “Okul yöneticilerin uyguladıkları psikolojik güçlendirme ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

1.1.2. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından yapılan psikolojik güçlendirmeye ilişkin algıları nasıldır?

2. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algıları cinsiyet, medeni durum, alan, meslekteki kıdem, kurumda çalışma yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin kendilerine ilişkin iş doyumunu algıları nasıldır?

4. Öğretmenlerin iş doyumunu algıları cinsiyet, medeni durum, alan, meslekteki kıdem, kurumda çalışma yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmen algılarına göre psikolojik güçlendirme ve iş doyumunu değişkenleri toplamı ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Öğretmenlerin algılarına göre psikolojik güçlendirme, iş doyumunu anlamlı olarak yordamakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmada ilk olarak öğretmenlerin psikolojik güçlendirme ve iş doyumu algılarının belirlenmesine çalışılmıştır. Ardından öğretmenlerin psikolojik güçlendirme ve iş doyumu algılarının belirlenen değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Son olarak da psikolojik güçlendirme ve iş doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütler etkili olabilmek yani amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeterli olmak zorundadır. Örgütün yeterli olabilmesi yani çalışanları işte tutabilmesi için ise çalışanların bireysel gereksinimlerini karşılamaları gereklidir. Bireysel gereksinimleri karşılanan çalışanların işlerinden daha fazla doyum sağlamaları kaçınılmazdır. Örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için son derece önemli olan iş doyumunda etkili olan değişkenlerin belirlenmesi örgütlere önemli bir avantaj sağlayacaktır. İş doyumunda yaş, cinsiyet, örgütün yapısı, çalışma koşulları, yöneticinin tutumu gibi bireysel, çevresel ve örgütsel faktörlerin etkili olduğu düşünüldüğünde, güçlendirilmiş çalışanların işlerine yönelik olumlu tutumlara sahip olması beklenen bir durumdur. “Yöneticileri tarafından psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların bulunduğu bir örgütte, çalışanların iş doyumları da artar.” varsayımından hareket edilerek yapılan bu araştırmada, öncelikle öğretmenlerin psikolojik güçlendirme ve iş doyumu algıları, ardından da aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulguların sonucunda, bir durum değerlendirmesi ile farkındalık oluşturacağı, gerekli düzeltme ve iyileştirmelerin yapılarak araştırmanın yol gösterici olacağı düşünülmüştür.

Yurt dışında ve yurt içinde yapılan araştırmalar incelendiğinde psikolojik güçlendirme ve iş doyumu arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar bulunmasına karşılık, ülkemizde eğitim örgütlerinde her iki konunun birlikte ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Eğitim örgütlerinde rastlanmasa da diğer alanlarda psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu bir arada değerlendiren çalışmalar mevcuttur (Demiray, 2019; Kızılay,

2018; Nedimoğlu, 2008; Somuncuoğlu, 2013). Ancak eğitim örgütlerinde psikolojik güçlendirme ile motivasyon, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmıştır (Balçık, 2018; Duman, 2018; Erdem, Gökmen, Türen, 2016; Gümüş, 2013; İhtiyaroğlu, 2017; Odabaş, 2014; Ökmen, 2018; şan, 2017; Uygur, 2018). Eğitim örgütlerinde iş doyumunu ile çeşitli konuların (yılmazlık düzeyleri, zaman beceri düzeyleri, işle bütünleşme düzeyleri, okul yöneticilerinin duygu yönetim davranışları, karara katılım, mobbinge maruz kalma düzeyleri, örgütsel güven, örgütsel destek, mesleki tükenmişlik, yöneticilerin kullandığı örgütsel güç kaynakları, affedicilikleri, okul kültürü) birlikte ele alındığı çalışmalara rastlanılmıştır (Atalan, 2017; Atik, 2018; Bil, 2018; Çiçek, 2018; Dağ, 2018; Ayyıldız-Erbek, 2017; Erdoğan, 2018; Güler, 2018; Kadıoğlu, 2018; Söğüt, 2018; Sarıkaya, 2019).

Bu bağlamda çalışmamızın, ülkemizdeki eğitim sistemine yön veren yetkililere, uygulanan hizmet içi eğitim programlarına, eğitim yönetimi alanında lisansüstü programlarına katkı sağlayabileceği düşünölmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma kuramsal çerçeve açasından ulaşılabilen alan yazınla sınırlıdır.
2. Araştırma 2018-2019 eğitim-öğretim yılı Manisa İli Sarıgöl ilçesindeki resmi ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
3. Araştırma “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği” ve “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” ndeki ifadelerle sınırlıdır.

1.5. Sayılılar

Öğretmenlerin ölçme araçlarına tarafsız ve içten cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

İş Doyumu: Çalışanların kendi yaptıkları işe önem vermeleri, çalışmalarında kendileri için başarı elde etmeleri ve işlerinden duydukları tatmin duygusudur.

Psikolojik güçlendirme: Çalışanların kendilerine verilen bağımsızlık ve sorumluluk duygusuyla işlerine daha iyi uyum sağladıklarıdır.

Anlam: Kişilerin işlerine yükledikleri anlamla ilişkilidir.

Yetkinlik: Kişinin üstlendiği görevi yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığına yönelik inancıdır.

Özerklik: Kişinin görevini yerine getirirken, faaliyetlerini planlama ve uygulama sürecinde kendi fikirlerini uygulayabilme durumudur.

Etki: Kişinin, çalıştığı örgütte meydana gelen bir takım değişiklikler üzerinde herhangi bir etkiye sahip olması durumudur.

İçsel Doyum: Çalışanları içten motive eden içsel dürtüler ve etmenler sonucu çalışanların hissettiği haz ve mutluluk.

Dışsal Doyum: Çalışanların dışında gelişen ve çevresinde oluşan faktörler sonucunda, çalışanların hissettiği haz ve mutluluk.

1.7. Simgeler ve Kısaltmalar Listesi

\bar{X}	:	Aritmetik Ortalama
akt.	:	Aktaran
diğ.	:	Diğerleri
MEB	:	Millî Eğitim Bakanlığı
SS	:	Standart Sapma

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde psikolojik güçlendirme ve iş doyumu kavramları ayrıntılı olarak açıklanmış ve her iki konu hakkında kuramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

2.1. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme hem yönetsel hem de örgütsel etkililik için gerekli temel faktörlerden birisi olması, yöneticilerin gücü ve kontrolü paylaşımlarının örgütsel güç ve etkinliği artırması ve son olarak grup gelişimine olumlu katkılarda bulunması nedeniyle gün geçtikçe ilgi duyulan kavramlardan biri olmaya başlamıştır (Conger ve Kanungo, 1988; akt. Altındış ve Özutku, 2011). Çalışanların güçlendirilmesi paylaşma, yetiştirme, yardımlaşma ve ekip çalışmasıyla onların karar verme hakları ve isteklerini, kişisel gelişimlerini sağlama süreci olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2010, s.408).

Güçlendirmeye ilişkin yapılan tanımları iki gruba ayırmak mümkündür. Birincisinde üst yönetim tarafından gerçekleştirilmesi gereken etkinlik ve davranışlara odaklanılmıştır. İkinci grup tanımlarda ise yönetimin yaptıklarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığına odaklanılmıştır. Çalışanlarca algılanmaya odaklanan tanımlar psikolojik güçlendirmeyi anlatmaktadır (Çöl, 2006). Bu yaklaşımlardan ilki ilişkisel, ikincisi motivasyonel bakış açısı olarak da ele alınmıştır. İlişkisel yaklaşım, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güç dağıtımını ve yetki paylaşımını içerir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilere odaklanır. Motivasyonel yaklaşım ise çalışanlarla açık bir iletişim ortamı yaratma, çalışanlara bilgi verme ve örgütün amacına odaklanmalarını sağlayıp onları özendirmekle ilgilidir. Çalışanları motive etmek için de onlara inisiyatif vermeye odaklanır. Psikolojik güçlendirmenin motivasyonel yaklaşımla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Arslantaş, 2007; Carless, 2004; akt. Özbek ve Kosa, 2009).

İlişkisel ve motivasyonel bakış açıları doğrultusunda, alanyazında psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirme olarak iki farklı güçlendirme şekli

bahsedilmektedir. (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; akt. Yürür ve Demir, 2011, s.313). Yapısal güçlendirme hem güçlendirme yaklaşımı hem de bir güçlendirme yöntemidir. Yapısal güçlendirmenin temelleri Kanter'in (1977) "Men and Women of the Corporation" kitabında örgütsel yapının çalışanların kişisel özelliklerinden çok daha fazla örgütsel davranışlar üzerinde belirgin şekilde önemli rolü olduğunu belirtmesiyle atılmıştır (akt. Duman, 2018, s.33). Kanter'in (1977,1993) kitabında yapısal güçlendirme, bir kişinin örgütün amaçlarına ulaşmak için kaynaklardan yararlanma ve bireysel karar alma yeteneği olarak ifade edilmiştir (akt. Tolay, Sürgevil, Topoyan, 2013, s.5373). Yapısal güçlendirme başka bir ifade ile McDonald'a (2014) göre, bireylerin fırsat ve kaynakları örgütün amaçlarına ulaşabilmek için en iyi şekilde kullanmasıdır (akt. Altinkurt, Türkkaş-Anasız ve Ekinci, 2016, s.81). Yapısal güçlendirmede örgütler yönetim ve hiyerarşi içindeki gücü en alt düzey çalışanlara kadar dağıtarak ve çalışanların yönetime katılımlarını olabildiğince yüksek tutarak, örgütsel süreçleri, örgüt politikalarını ve uygulamalarını değiştirebilirler (Çavuş, 2006: 69).

Kanter'e (1993) göre örgütler çalışanlarına karşı iki temel yapısal güçlendirmeye sahip olmalıdır. Bunlar fırsat ve güç yapısıdır. Fırsat yapısı, çalışanların örgütte kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan çalışma şartları olarak ifade edilir. Güç yapısı ise çalışanların kaynakları etkili şekilde kullanma imkânı sağlayan örgütsel özelliklerdir (O'Brien, 2010, Vacharakiat, 2008; akt. Duman, 2018, s. 34). Çalışanlar örgütlerinde bu iki yapıya erişemediklerinde güçsüzlük hissi yaşarlar. Kanter, bu hissin düşük düzeyde örgütsel bağlılık, iş doyumsuzluğu, iş gücü devri gibi olumsuzluklara neden olacağını ileri sürmüştür. Çalışma ortamında bu iki yapıya ulaşabilen çalışanlar başka bir ifade ile güçlendirilmiş çalışanlar ise örgüte ve işine daha bağlı, yöneticilerine daha fazla güven duyarlar, iş stresi ve tükenmişlik düzeyleri azalır; işlerindeki etkililiği artar (Laschinger, vd., 2001, O'Brien, 2010, Vacharakiat, 2008; akt. Tolay, ve diğ., 2012, s.451).

Güçlendirme kavramı örgütlerde son yıllardaki gelişim ve değişim ile birlikte popüler bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte psikolojik güçlendirme kavramının da yapılan birçok araştırmada, öneminin ortaya konması dikkat

çekmektedir (İşcan ve Çakır, 2016, s.3). Bu gelişmeler ile anlaşılacağı gibi güçlendirmenin önemli bir boyutu da psikolojik güçlendirmedir.

Conger ve Kanungo (1988, s.472-482) yaptıkları çalışmalarla psikolojik güçlendirme kavramının öncüleridir. Güçlendirmenin sağlanması için bir şartlar seti olduğu ama bunların tek başına güçlendirmeyi sağlamayacağı ortaya konulmuştur (akt. Arslantaş, 2007, s.229). Thomas ve Velthouse da (1990) yapısal güçlendirmenin tek başına güçlendirmeyi sağlayamadığı ve bunun oluşabilmesi için gerekli olan şartların araştırılıp ortaya konulması gerektiğini belirtmektedir. Psikolojik güçlendirmeye ilişkin ilk tanımlardan birini yapanlardan Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi özyeterlik ile ilişkilendirerek motivasyon açısından ele alıp örgütteki çalışanların özyeterlik duygularını artırmak şeklinde tanımlamışlardır (akt. Ceylan, Çöl ve Gül, 2005).

Psikolojik güçlendirme bireyin iş çevresince şekillendirilen ve işindeki rolleriyle ilgili eğitimlerini yansıtan motivasyonel bilişler olarak ifade edilmektedir (Wang ve Lee, 2009, s.273). Spreitzer psikolojik güçlendirmeyi örgütlerdeki güçlendirme faaliyetlerinin başarılı olması ve çalışanların bunları deneyimlemesiyle oluşan bir psikolojik durum olarak ifade etmektedir (Spreitzer, 1995, s.1444).

Thomas ve Velthouse (1990, s.666-681) oluşturdukları bilişsel model çerçevesinde güçlendirmenin tek bir boyut ile ifade edilemeyeceğini değinerek, dört boyut ile açıklamanın daha uygun olacağını belirtmişlerdir. Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu etki, seçim, anlam ve yetkinlik boyutu olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlama ile yönetsel faaliyetler ile çalışan algılamalarının farkını ortaya koymuşlardır. Thomas ve Velthouse (1990) tarafından tanımlaması yapılan psikolojik güçlendirme yaklaşımının boyutlarını, Spreitzer (1995) yapmış olduğu çalışmada yeniden değerlendirerek psikolojik güçlendirmeyi temel dört boyutta değerlendirmektedir. Bu boyutlar anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere yeniden tanımlanmıştır (Spreitzer, 1995, 1442-1465).

Psikolojik güçlendirmenin temel amacı çalışanın kendine olan inancını geliştirmektedir. Bu kavram, çalışanın işini anlamlı bulması, işine yönelik etki alanına sahip olması, işiyle alakalı konularda karar verebilme yetisine sahip olması, kendisini işi için

yeterli görmesi ve işindeki sonuçlarda etkisi olduğunu düşünmesi anlamlarını içerisinde barındırmaktadır (Spreitzer vd., 1999; akt. İşcan ve Çakır, 2016, s.3). Bu durumda önemli olan konu kişinin bu unsurları nasıl algıladığıdır. Bu unsurlardan bir tanesini bile olumsuz algılaması, bireyin psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmemesine neden olacaktır. Örnek olarak bireyin işini anlamlı bulmaması durumunda, işinde karar verme hakkı olsa ve işini yapabileceğine ilişkin kendi yeteneklerine ilişkin algısı yüksek olsa dahi kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmesi mümkün değildir (Bozkurt, 2009, s. 480). Bu unsurların tamamını olumlu algılayan çalışanlarda olumlu yönde önemli davranış değişiklikleri gözlenmektedir. Bunlar bireylerin daha nitelikli hizmetler sunması, bireylerin kendine olan öz yeterliliklerinin ve güvenin artması, fırsatları daha iyi değerlendirmeleri ve bireysel gelişimlerini önemsemeleri, alınan kararlara ortak olma ve ortaya çıkan sorunları çözüme sorumluluk alma gibi değişikliklerdir (Toplu ve Akça, 2013, s.225). Bu araştırmada psikolojik güçlendirme Spreitzer (1995) tarafından yapılan sınıflandırma doğrultusunda aşağıdaki boyutlar altında ele alınacaktır:

Anlam (Meaning): Çalışanların bir görevi yerine getirme amacını taşıdığı değer olan anlam; çalışanların yaptığı işi önemsediklerini düşünmeleriyle ilgilidir (Tolay ve diğ., 2012, s.452). Anlam kişilerin inandıkları değerler ve etik algılarının oluşturduğu inanç düzeyidir. Kişilerin karakterlerini oluşturan olgularla kattıkları düşünceler bütünüdür. Bu düşünceler bütünü kişiden kişiye farklılık gösterir. Psikolojik güçlendirme anlam boyutu, kişilerin işlerine ve faaliyetlerine verdikleri değerler bütünüdür (Thomas ve Velthouse, 1990, s.672). Bir başka deyişle, çalışanın işine bağlılığı ve kendi görevlerine yüklediği değerler anlam boyutunu oluşturmaktadır. Kişilerin değer yargıları ve görev sorumlulukları kişiden kişiye değiştiği için anlam algısında da farklılıklar oluşmaktadır. Bu nedenle bir görevin çalışana anlamlı ve önemli gelebilmesi için bireyin idealleri, inançları ve değerleri ile uyumlu olması gerekmektedir (Doğan, 2006, s. 79).

Çalışanların inanç ve değerleri ile yapmakta oldukları işin gereklerinin uyumlu olması, psikolojik güçlendirme sürecine olumlu katkı sağlayacaktır. Anlam boyutunun iş performansı artırıcı bir özelliği vardır. Kişilerin işlerine verdikleri anlamın düzeyi, işlerine

karşı olan sorumluluklarını ve inançlı çalışmalarını da etkilemektedir (Thomas ve Velthouse, 1990). İşini kendisiyle anlamlandıran birey çalışma standartlarını kendi için en yüksek düzeye getirmektedir. Çünkü bir işin anlamlı gelmesi çalışanların işini önemli bulması, harcadığı zaman ve çabanın yaptığı işe değer görmesini ifade etmektedir ve yüksek düzeyde anlam algısı, işe bağlılık, işe ilgi ve enerji ile sonuçlanmaktadır (Spreitzer, 1995). Diğer bir ifade ile yapılan işin gerekleriyle çalışanın inançları, değer yargıları ve davranışları arasındaki ilişkinin uyum düzeyi pozitif olarak attıkça, bireylerin işlerini anlamlı görme düzeyleri artmaktadır (Çöl, 2006, s.67). Çalışanların işlerini anlamlı görmesi personel güçlendirmenin lokomotifi olarak ifade edilmektedir. Kişilerin değer yargıları ile işleri ne kadar uyumluysa, personel güçlendirme o kadar işlevseldir çünkü çalışanlar işini severek yaptığında iş doyumunu oluşmakta bununla birlikte personel güçlendirme ve örgütün verimliliğinin artması sağlanabilmektedir (Spreitzer vd., 1997; akt. Doğan ve Demiral, 2009, s.50)

Yetkinlik (Competence): Bu boyut çalışanın işinin gereklerini yerine getirebilme konusunda kendine ve yeteneklerine ilişkin hissettiği güven algısının düzeyi ile ilgilidir (Tolay ve diğ., 2012, s.452). Yetkinlik kişinin kendi yetenekleriyle işini yapabileceğine olan inancıdır (Hu ve Leung, 2003; akt. Çöl, 2006, s.67). Çalışan işini yapabilecek yeteneği kendisinde görüyor ve bu yeteneğe sahip olduğuna inanıyorsa yetkinlik algısının yüksek olduğu söylenebilir. (Singer ve Pearson, 2000, s.28; akt. Doğan ve Demiral, 2009, s.50-51). Kişinin kendini yeterli görmesi işindeki performansı için yeteneklerine güvenmesi anlamı taşır. Kişi verilen görevi başarıyla yerine getiriyorsa bu durum kişinin becerilerini ve yeteneklerini pozitif olarak etkileyecektir (Doğan, 2006: 79). Yetkinlik, ustalık ve kişisel çaba ile aynı anlamı taşımaktadır. Psikolojik güçlendirmenin bu boyutu kendini takdir olarak ifade edilmekten çok yetkinlik olarak ifade edilmektedir. Çünkü güçlendirmenin boyutu olan yetkinlik, genel anlamda bir yetkinlikten ziyade, bireyin işiyle ilgili yetkinliği belirtmektedir (Hu ve Leung, 2003; akt. Çöl, 2006, s.67).

Benzer bir biçimde yetkinlik bireyin işinin gereksinimlerini başarıyla yapabilecek becerisi ve yeteneğine olan inancı; göreve yönelik faaliyetleri başarıyla

gerçekleştirebileceğine ilişkin kendi becerisine olan inancıdır (Thomas ve Velthouse, 1990, s.672-673). Bireylerin kabiliyetleriyle yaptıkları iş arasında uyumluluk sağlanıyorsa kişi kendini işe daha yetkin hissetmektedir. Kendisini yetkin hisseden çalışan işini yerine getirmesi için gerekli beceriler konusunda kendisini geliştirdiğine inanmakta ve işi ile ilgili yetenekleri konusunda kendisine güvenmektedir. Fakat, kişinin kendisini yetersiz görmesi yani yeteneklerine güven duymaması, personel güçlendirmenin etkisini olumsuz yönde etkileyecektir (Spreitzer vd., 1997; akt. Doğan ve Demiral, 2009, s.51). Çalışanların kendisine inanmaması; yeteneklerini kullanması ve inisiyatif alması gereken durumlardan kaçmasına yol açmaktadır. Bu kaçış, kişilerin becerilerini fark etmesini ya da becerilerini geliştirmesini ve korkularıyla yüzleşmesini engelleyecektir. Kişinin kendi beceri ve yeteneklerine güvenmesi durumunda ise çalışan karşılaştığı engelleri aşmak için ve ortadan kaldırmak için inisiyatif kullanarak çaba gösterecektir. Yani psikolojik güçlendirmeyi etkili kılmak için kişinin kendi beceri ve yeteneğine olan inancı önem arz etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990, s.672-673).

Çalışanların psikolojik güçlendirme kazanabilmeleri için yetkinlik algılarının oluşması gerekir. Yetkinlik algısı oluşmadığında bireylerin güçlendirilmesi mümkün olmayacaktır. Bu algı yüksek olursa çalışanlar işleriyle ilgili daha çok çaba gösterecek ve zorluklarla daha iyi mücadele edeceklerdir. Çünkü kişi baş edemeyeceğini düşündüğü durumlarda kaçınma eğilimi göstermekte; yapabileceğine inandığı faaliyetleri ise yerine getirmek üzere harekete geçmektedir (Bolat, 2003, s.204). Kendi içsel güçleri ve becerileri hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan bireyler kendilerini eksik ve yetersiz hissetmeye başlayacaktır. Kendi yeteneklerini bilmesi bireyin daha iyi ilerlemesini, daha fazla çabalamasını ve görevinde karşılaşacağı problem durumlarında daha dayanıklı olmasını sağlamaktadır. Çalışanların işlerinde hedeflenen noktalara ulaşılmasında gerekli olan faaliyetler doğrultusunda motive olması ve harekete geçmesi için kendisine olan güvenin, diğer bir ifade ile yetkinlik algısının düzeyi en az diğer psikolojik güçlendirme boyutlarının algılanma düzeyi kadar önem taşımaktadır (Doğan, 2003).

Özerklik (Self-determination): Özerklik çalışanların işlerindeki kontrol ve işi nasıl yapacakları konusunda hür iradeleri ile karar vermelerini ifade eder (Tolay ve diğ., 2012, s.452). Bu boyut çalışanların işindeki rollerde ve fırsatlardan yararlanmada özerk olmasını ifade etmektedir. Kişilerin çalışmalarında sorumluluk üstlenmesinin önemi üzerinde durur. Çalışanların tek başına seçim yapma özgürlüğünün olması, yaratıcılık, esneklik, rahatlık, girişimcilik, öz düzenleme ve inisiyatif almasını sağlayacaktır. Bu özerklik çalışanlara sağlanmadığında ise çalışanlar kendilerini kontrol altında hissedecek, duygusal olarak sıkıntı yaşayacak bunun sonucunda iş stresi, motivasyon kaybı ve kendilerine olan saygı duygusu zedeleneyecektir (Thomas ve Velthouse, 1990: 673).

Yetkinlik boyutu bireyin davranışlarındaki ustalığı kapsarken, özerklik çalışanların işlerindeki faaliyetler sürecinde faaliyetleri başlatma, faaliyetleri sürdürme ve faaliyetleri sırasında oluşan sorunları çözmeye kendi hür iradesini kullanmasını ifade etmektedir (Hu ve Leung, 2003; akt. Çöl, 2008, s.37). Sigler ve Pearson'a (2000, s.28) göre özerklik çalışanların işleriyle ilgili rollerine kendilerinin karar vermesi ve bu kararları gerektiğinde değiştirebilme gücüne sahip olması anlamı taşımaktadır (akt. Doğan ve Demiral, 2009, s.51). Özerklik bireyin kendi geleceğini belirlemesi ve özgürce ortaya koyabilmesidir. Bir bireyin işiyle ilgili kontrol gücüne sahip olma durumudur. Eğer birey faaliyetlerini gerçekleştirirken özgürce karar verebiliyorsa, bu özerkliği örgüt için kullanıyorsa gerçekleşmesi mümkündür (Doğan, 2006, s.79). Eğitim örgütlerine uyarlandığında öğretmenler için özerklik, öğretimi planlama, uygun araç-gereçleri seçmede, programı kendi fikirleri doğrultusunda geliştirme ve uygulamasında karar verme özgürlüğü olarak ifade edilmiştir (Altınkurt ve diğ., 2016, s.82).

Etki (Impact): Sigler ve Pearson'a (2000) göre etki, bireylerin işlerindeki faaliyetlerin örgütteki sonuçları önemli ölçüde etkilediğine inanmasıdır (akt. Doğan ve Demiral, 2009, s.50). Etki çalışanların işin uygulaması, tekniği, yönetimi ve çıktılarına kendisinin tesir etme derecesidir. Özerklik çalışanların işi üzerindeki kontrolü iken etki çalışanların örgütün çıktıları üzerindeki kontrolü algılaması olarak ifade edilir. Bu farklılık özerkliğin işe katılımı gerektirdiği, etkinin işe katılımdan ziyade örgütsel katılım ile

gerçekleşeceğinden kaynaklıdır. Psikolojik güçlendirmenin etki boyutu ile bireyler örgütte farklılık yarattıklarının farkındadır. Bir hedefi gerçekleştirmede, yaptığı çalışmaların örgütün çalışma sistemini etkilediğine inanan bireyler kendilerini daha fazla güçlendirilmiş algılarlar (Spreitzer vd., 1997; akt. Çöl, 2006, s.67). Çalışanın örgütteki sonuçlar üzerindeki etkisini hissetmesi önemlidir. Çalışan işinde yaptıklarının sonuçlarını etkilediğini düşündüğü sürece psikolojik açıdan kendisini güçlendirilmiş olarak algılamaktadır. Psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarına yönelik çalışan algılarının yüksek düzeyde olması güçlendirildiğine ilişkin algılarını artıracaktır. Çalışanların güçlendirme düzeyleri ne kadar yüksek olsa da yöneticilerin yaklaşımları çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerini güçlendirmek için herhangi bir çaba sarf ettiğini hissetmiyorlarsa bireylerin güçlendirildiklerini söylemek doğru bir tanımlama olmaz (Thomas ve Velthouse, 1990, s.672-673). Etki boyutu bireyin iş yerindeki kararlara ve faaliyetlere etkin olarak katılım sağmasına olanak veren boyuttur.

Çalışanlar örgütte bir takım değişiklikleri gerçekleştirebilme olanağına sahip olduklarını düşündüklerinde davranışlarının sistemi etkileyebileceğini görecekler ve kendilerini güçlendirilmiş hissedeceklerdir. Psikolojik güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için her bir boyut tek başına yeterli değildir bu boyutlar psikolojik güçlendirmenin farklı yönlerini temsil eden bir bütünün parçalarıdır. Bu dört boyut birlikte ele alınarak içsel görev motivasyonunu sağlamakta ve her bir boyutun yüksek düzeyde algılanması çalışanda psikolojik güçlendirme ile sonuçlanmaktadır (Spreitzer vd., 1997, s.681; akt. Çöl, 2006, s.67). Psikolojik güçlendirmenin bu bileşenleri çalışanları güçlendirici davranışlar olarak belirtilmiştir. Yani bireyler işlerini yapmada istek duymalı ve işlerini anlamlı bulmalıdır. Bunun yanında işlerini gerçekleştirebilmek için kendini yetkin görmeli, örgüt içerisinde seçim yapma hakkına sahip olduğunu algılamalı ve örgütte kendi davranışlarının olaylar üzerinde etkiye sahip olduğunu düşünmelidir (Demircan, Ergün ve Çöl, 2004, s..5-6).

Bu açıklamalardan hareketle boyutlardan birinin etkisizliğinin güçlendirmeyi tamamen yok etmese de derecesini zayıflattığı söylenebilir. Çalışanların işleri ile ilgili kararları yöneticilerinden bağımsız şekilde alabilmesi, çalışanlara kendi yeteneklerini ve

gelişimlerini sağlayacak fırsatlar sunulması, örgüt içerisinde bağımsız hareket etmesini sağlayan bir örgüt kültürü ve işin sonuçlarına etki edebilen sorumluluk almalarını sağlayan bir çalışma ortamının oluşturulması çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak hissetmelerini sağlayacaktır (Çöl, 2006, s.68).

Psikolojik güçlendirmenin tam ve doğru şekilde etki edebilmesi için örgüt kültürüne bağlıdır. Çalışanların işlerinde güçlendirme süreçlerini kullanması ve etkileşimin en iyi düzeyde olmasında bazı faktörlerin etkisi oldukça büyüktür. Psikolojik güçlendirmeyle ilişkili faktörler kontrol alanı, rol belirsizliği, bilgiye ve kaynaklara ulaşma, sosyo-politik destek ve katılımcı ortam olarak sıralanmıştır (Doğan, 2006, s.93).

Psikolojik güçlendirme sürecinin katkıda bulunduğu en büyük faydalardan biri çalışma ortamına olan güven duygusunu arttırmasıdır. Çalışan bireyler çalışma ortamı içerisinde kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde güçlendirme uygulaması daha kolaylaşacaktır. Çalışma ortamında değer verilen birey daha fazla bağlılık hissederek daha fazla çalışma ortamına uyum sağlayacaktır.

Psikolojik güçlendirme okullarda öğretmenlerin belirli bir düzen dâhilinde hareket etmelerini ve düzenin uyum içinde olmasını sağlamaktadır. Öğretmenler ortamdaki uyuma süreç içinde katılırlar ve düzenli olarak uyumun devam etmesini sağlarlar. Okuldaki çalışma ortamının uyumu içinde tüm öğretmenler birbirlerinin gelişimine olanak sağlarlar. Düzenin içinde yer almak isteyen öğretmenler ortama daha fazla katkı sağlamaya çalışacaklardır. Çalışma alanında bireylerin fikirleri daha fazla üretilecek ve ortamda ki fikirlerden etkilenererek yeni fikirler ortaya çıkacaktır. Problem durumlarında uyum dâhilinde problemin üstesinden gelmek için tüm öğretmenler katkıda bulunmaya çalışacaklardır. Öğretmenlerin görevlerine uygun olarak bilgi ve beceri birikimleri olduğu için öğretmenler daha rahat hareket edecekler ve kendilerini geliştirmeye adayacaklardır. Psikolojik güçlendirme çalışma ortamındaki verimliliği ve performansın artmasını sağlayacaktır. Değişen çevre koşullarına örgütün daha kolay ve hızlı adaptasyonu sağlanacaktır (Doğan, 2006, s.175-197).

Psikolojik güçlendirme açısından desteklenmiş örgüt ortamı ile desteklenmeyen örgüt ortamı arasındaki farklılıklar Kolarik (1995, s.801) tarafından Tablo 2.1'deki gibi özetlenmiştir (akt. Somuncuoğlu, 2013, s.50).

Tablo 2. 1. *Psikolojik Güçlendirmenin Faydaları*

Unsurlar	Geleneksel Örgüt	Güçlendirilmiş Örgüt
Organizasyonel Yapı İş Dizaynı	Sivri/ Kişisel Dar Görev Tanımı	Basık/ Takım Bazlı Bütün Süreç/ Geniş Görev Tanımı
Yönetimin Rolü Liderlik Bilgi Akışı Ödüllendirme İş Süreci	Doğrudan Kontrol Yukarıdan Aşağıya Kontrollü/ Sınırlı Kişisel/ Kıdeme Göre Yöneticiler Planlar, Kontrol Eder ve Süreç Geliştirir	Yönlendirici Takımlarla Paylaşma Açık/ Paylaşım Dayalı Takım Bazlı/ Yetenek Bazlı Takımlar Planlar, Kontrol Eder ve Süreç Geliştirir

Öğretmenler açısından düşünüldüğünde; sorumluluklarının ve yetki alanlarının farkında olan ve bunları kullanabilme olanağı bulan öğretmen kendini işine adayacak ve daha iyi performans sergileyebilecektir. Görevlerine ve çalışmalarına daha fazla anlam yükledikleri için işlerini kendileriyle özdeşireceklerdir. Bu şekilde öğretmenler okullarla ve görevleriyle daha fazla uyum sağlayacaklar ve motive olacaklardır. Motivasyonu yüksek öğretmen göreviyle ilgili daha yenilikçi ve karşılaştıkları problemlerde iyi bir çözümleyici olmaya başlayacaktır. Ayrıca öğretmenler görevlerinde ilerlemeyi, alanında uzmanlaşmayı isteyecek ve bu alanda çaba göstermeye başlayacaktır.

2.2. İş Doyumu

İş doyumunu yıllardan beri örgütler, yönetim ve çalışanlar açısından araştırmaya değer önemli bir konudur. Çünkü gelişen ve değişen dünyada örgütlerin yaşayabilmesi ve değişebilmesi için çalışanların işlerine yönelik tutumları ön plana çıkmaktadır. İş doyumunu hakkında literatürde birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlara bakıldığında, en eski tanımlardan biri olan Vroom'un (1964, s. 52) "çalışanların yaptıkları işi veya iş deneyimlerini değerlendirmelerinden sonra hissettikleri durumundan hoşnutluk hali" şeklindeki tanımı karşımıza çıkmaktadır. Spector (1997, s. 2) "bireyin işine ve işinin ayırıcı yönlerine ilişkin hissettikleri" olarak tanımlamıştır. İş doyumunu ile ilgili yapılan ilk çalışmalar on dokuzuncu

yüzyıl başlarına dayanmaktadır (Tok, 2007, s. 14-15). Bu konudaki ilk araştırmaların I. Dünya Savaşı zamanında F. Taylor'un yapmış olduğu çalışmalar olduğu söylenebilir (Çarıkçı ve Oksay, 2004, s.159).

Yurt içinde eğitim örgütlerinde iş doyumunu ele alan ilk ele alan araştırmacının Balcı'nın (1985) araştırması olduğu söylenebilir. Balcı (1985) iş doyumunu çalışanın çalışma koşulları, ücret, yükselme ve gelişme imkânları gibi işle ilgili beklentileri ile bunların örgüt içerisinde kazandırılması ve karşılanmasına ilişkin algılarının sonucunda bizzat kendisinin verdiği duygusal tepkiler olarak ifade etmiştir. Yani kısaca çalışanların iş değerleri ile iş değerlerinin gerçekleşme derecesi arasındaki fark olarak da anlatılabilir (Balcı, 1985, s.4-6). Oldukça geniş kapsamlı bir kavram olan iş doyumunu; çalışanın işi severek yapması, işini yaparken memnuniyet duyması olarak da tanımlanabilir. İş doyumunu çalışanın işine karşı göstermiş olduğu duygusal bir tepkidir (Çetinkanat, 2000, s. 2).

İş doyumunu, çalışanların ruhsal ve fizyolojik sağlıklarının yanında duygularının da bir belirtisidir. İş doyumunu ifade edildiğinde ilk akla gelen ifadeler, çalışanların işinden sağladığı maddi çıkar, çalışanların birlikte çalışmaktan zevk duyduğu iş ortamı ile iş arkadaşlarıyla ortaya koyduğu eserlerden duyduğu mutluluk hissidir (Bingöl, 1996, s.266; akt. Akıncı 2002, s.3).

İş doyumunu oldukça dinamik bir yapıya sahip olduğundan değişkendir. Bu sebeple çalışanların iş doyumunun yöneticiler tarafından sürekli olarak gözlemlenip, değerlendirilmesi gerekir. Çünkü iş doyumunu kısa bir sürede artabileceği gibi kısa sürede düşüş gösterebilir. Kontrol edilmediğinde ve üzerinde durulmadığında çalışan iş doyumunun değişebildiği ve yaşanan gelişmelerden etkilendiği görülür. Çalışandaki düşük iş doyumunu çalıştığı kurumdan uzaklaşmasına veya kopmasına neden olabilir. Bu sadece çalışanın işten ayrılmasını değil, psikolojik ve ruhsal olarak işinden uzak olmasını da ifade eder. İş doyumunun düşmesi ile çalışan motivasyonu ve verimliliği de aynı oranda düşüş gösterecektir (Akıncı, 2002, s.3). Bu nedenle iş doyumunu çalışanların mutluluğunu, gelişimini ve motivasyonlarını sağlamak için araştırmaya değer bir tutum olarak ifade edilmektedir (Erol, 1998, s.4; akt. Tok, 2007, s.17).

Kişinin işe karşı oluşturduğu olumlu tutum iş doyumunu olarak ifade edilirken, olumsuz tutum ise iş doyumsuzluğu olarak tanımlanabilir. Kişinin işinde edindiği deneyimlerin onun üzerinde olumlu etki oluşturması ile kişide iş doyumunu geliştirir. Tam tersi bir durumda da iş doyumsuzluğu oluşur. Yani işin kişinin bireysel ihtiyaçlarını karşıladığı gibi kişide oluşan duygu ve değer yargıları olumlu yönde ise iş doyumunu oluşturuyor demektir (Başaran, 2008, s. 263). Henne ve Locke'a (1985) göre iş doyumunu ve iş doyumsuzluğu, bireylerin işle ilgili değerlerine duygusal bir algı olarak görülebilir. Eğer birey işindeki değerleri gerçekleştirilmiş olarak algılayorsa, bireylerin iş doyumunu sağlanacaktır. Eğer değerlerin gerçekleştirildiği algısı sağlanamaz ve bireyler hayal kırıklığı yaşarsa iş doyumsuzluğu hissedecektir (akt. Koruklu, Feyzioğlu, Özenoğlu-Kiremit ve Aladağ, 2013, s. 120).

İş doyumunun önemini kanıtlayan ve araştırılması için birçok sebep vardır. Örgütlerin çalışma şartlarının bozulduğunu gösteren en önemli verilerden birisi, çalışanlarının iş doyumunu algılarının düşük düzeyde olmasıdır. İş doyumsuzluğu yaşayan bir çalışmada işine karşı isteksiz, işine özenmeme ve kuralları önemsememe, işten kaçma, disiplin sorunları, bıkkınlık, işte devamsızlık yapma ve ayrılma gibi örgütsel sorunlar ortaya çıkarabilir. İş doyumunu düzeyi yüksek olan çalışan ise bu örgütsel sorunların çözümüne katkı sağlayarak sosyal, fizyolojik ve ruhsal sağlamlık durumunu olumlu anlamda destekler (Başaran, 1992; Cranny, Smith ve Stone, 1992; Davis, 1982; akt. Tok ve Bacak, 2013, s.1141).

Çalışanların iş doyumuna ilişkin farklı kuramlara literatürde yer verilmiştir. İş doyumunun incelenmesi motivasyon kuramları ile sistematik olarak birlikte ele alınmıştır. Bu sebeple motivasyon ve iş doyumunun birbirinden farklı ve ayrı düşünmek oldukça zordur (Çömezoğlu, 2007, s.5). Motivasyon kişilerin farklı gereksinimlerini karşılamak amacıyla doyum sağlayacağı ya da hedefe götürecektir, gereksinimleri giderecek davranışlarda bulunma sürecidir. (Demirel, 2010:9). Başka bir ifade ile motivasyon bireylerin, belirli bir hedefe ulaşmak için istenilen davranışlara sevk edilmesidir (Genç, 1994, s.139; akt. Kaplan, 2011, s.83).

Motivasyon ile iş doyumunu karşılıklı bir ilişki biçimi vardır. Çünkü iş doyumunu sağlanan kişi, motive olmaya ve davranış değişikliğine hazır haldedir. Motive olmuş kişi faaliyetlerinin ve çabalarının sonucunda doyum hissedebilir. İş doyumunu ile motivasyon arasındaki ilişkiye baktığımızda motivasyon bireyleri doyuma ulaştırma sürecidir. İş doyumunu motivasyonun son aşamasıdır (Başaran, 1982, akt. s.180; Çelik-Keleş, 2006, s.9). Başka bir ifade ile motivasyon bir güdüleme sürecini kapsarken, iş doyumunu süreç sonucunda ortaya çıkan sonuçtur. İş doyumunu ve motivasyon arasında karşılıklı ve döngüsel bir ilişki mevcut olduğu, motivasyonun iş doyumunu, iş doyumunun da motivasyon sağladığı söylenilebilir.

Motivasyon kuramları, kişileri harekete geçiren, davranışları yavaşlatan, davranışları durduran ve davranışları yönlendiren bireysel unsurları inceleyen “içerik kuramları” ve davranışların ne şekilde harekete geçirileceğini, yönlendirileceğini, yavaşlatılacağını ve durdurulacağını belirlemeye çalışan “süreç kuramları” olmak üzere iki grupta ele alınır (Karatepe, 2005; akt. Tunacan ve Çetin, 2009, s.157). Alanyazında motivasyon kuramları olarak ifade edilen bu kuramlar iş doyumunu ile ilgili çalışmalarda da iş doyumunu açıklayan kuramlar olarak ele alınabilir (Worrell, 2004, s.12; akt. Kaplan, 2011, s.83). İçerik kuramları içsel etmenlere, süreç kuramları da dışsal etmenlere dayanan kuramlar olarak ifade edilmiştir. Her ne kadar içerik ve süreç kuramları diye ayrı ayrı tanımlansa da gerçekte bu iki kuram birbirinin içine geçmiştir ve birbirinden ayrı olarak düşünülemez (Koçel, 2015).

İçerik kuramlarının amacı iş doyumunu daha çok hangi değişkenlerin etkisiyle oluştuğunu açıklamaktır. Bir diğer ifade ile iş doyumunu sağlayan öğelerin tanıtılması, içerik kuramlarının odak noktasını oluşturur (Balcı, 1985, s. 34). İçerik kuramları çalışanların doyuracağı güdülerini ve ihtiyaçlarını odak olarak alırlar. İçerik kuramlarına göre önemli olan kişilerin güdülendiği hedeflerdir. Bir başka ifadeyle kişi bir hedefi gerçekleştirmek için veya güdüsünü doyumla amacıyla davranışta bulunur. İçerik kuramları çalışanların iş doyumunu sağlayan faktörleri tek tek belirtmeye çalışır ve belirlenen bu faktörler ya da gereksinimler karşılandığında çalışanların doyuma ulaşacağını savunur (Başaran, 1991, s.151-200; akt. Tok, 2007, s.18). İş doyumunu sağlamak için temel gereksinimler nelerdir,

hangi dürtüler daha fazla güçlüdür gibi sorulara cevap aramaktadır (Egbule, 2003, s. 157-158). Başka bir ifade ile içerik kuramları, bireyleri iş doyumuna götüren gereksinimleri belirtmeye çalışan kuramlardır. Bireylerin belirtilen gereksinimleri örgütte giderildiğinde iş doyumunun gerçekleşeceğini savunur (Ferik, 2002, s.25).

Süreç kuramları, iş doyumunun hangi faktörler ya da faktörler kümelerinin sonucunda oluştuğuna ve bu faktörlerin nasıl etkileşim içinde olup da iş doyumunun nasıl oluştuğuna açıklık getirmek amacına dayanır (Balcı, 1985, s.42). Güdülemenin nasıl oluştuğunu temel alır. Süreç kuramlarının araştırdığı soru güdülemenin nasıl oluştuğudur. Bu güdülerin davranışı nasıl meydana getirdiğini incelemektedir. İş doyumunda değerler, ihtiyaçlar, algılar ve umutlar gibi değişkenleri sınıflandırmaktadır (Başaran, 1991, s.151; akt. Tok, 2007, s. 18). Süreç kuramları, kişilerin davranışı nasıl ortaya koyacağı, nasıl yönlendireceği ile davranış değişikliğinde kişinin kendisini nasıl kontrol edeceğine odaklanır. Süreç kuramlarının temelinde kişi vardır. Süreç kuramlarının çıkış noktası, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusunun cevaplanmaya çalışılmasıdır. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar, bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir (Keser 2006).

İçerik kuramları kişilerin ihtiyaç ve dürtüleri ile bunlar arasındaki önceliği esas alırken, süreç kuramları ise ihtiyaç ve diğer dışsal unsurlara odaklanır. Süreç kuramlarına göre bireylerin farklı görüş ve değer yargıları vardır. Ancak bütün bireylerde davranışı etkileyen güdüleme süreçleri aynıdır. Süreç kuramlarının içerik kuramlarından ayrıldığı nokta davranışın ilk meydana geldiği nokta olan ihtiyaçları hissetmek ve davranışın oluşup bitimine kadar geçen süreci kapsamasıdır (Eren, 2007, s.533). Süreç kuramları kolayca ortaya çıkmayan eylemlerin süreçlerine ilişkin açıklama yapmakla ilgilidir (Ferik, 2002, s.25). İçerik kuramları bireyleri iş doyumuna götüren ihtiyaçları tek tek ifade etmeye çalışır ve bireylerin ortaya konulan gereksinimleri ya da değişkenleri örgüt tarafından karşılandığında bireyler iş doyumuna ulaşacağını savunurlar. Oysaki süreç kuramları bireylerin iş doyumunun sebeplerini ve nasıl meydana geldiğini araştırmaktadır (Demirel, 2010, s.10). Süreç kuramları iş doyumunu oluşturmada birey ihtiyaçları ve beklentileri vb.

değişkenlerin çevresel etmenlerle nasıl bir etkileşim içerisinde olduğunu ifade etmektir (Metle, 2003, s.604; akt. Murat ve Çevik, 2008, s.3).

Alanyazında iş doyumunun incelenmesinde motivasyon kuramlarından yararlanıldığı görülmüştür. Abraham Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi, David McClelland tarafından ifade edilen Başarma İhtiyacı kuramı, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Kuramı ve Clayton Alderfer'in ERG kuramı içerik kuramları; Vroom'un beklenti teorisi, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı, Adams'ın Eşitlik kuramı ve Locke'un Amaç kuramı ise süreç kuramları olarak ifade edilebilir (Luthans, 1992; akt. Kurt, 2010, s.81). Alanyazında en çok rastlanan motivasyon kuramları olan Herzberg'in Çift Faktör kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Adams'ın Eşitlik Kuramı olarak ifade edilen kuramların günümüzde halen önemini korumakta olduğu ve iş doyumunu çalışmalarında kullanıldığı görülmektedir (Yelboğa, 2007, s.2). Kalkavan'a, (2015, s. 95) göre ise iş doyumunun belirleyicileri alanında odak noktasının değişmesinde en büyük rol oynayan kuramlar Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör kuramı ve Vroom'un beklenti kuramıdır.

İçerik kuramlarından Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi kuramına göre bireylerin belirli bir sırayla ihtiyaçlarını (fizyolojik, güvenlik, ait olma, sevgi, takdir, saygı ve kendini gerçekleştirme) gidermeye çalıştığı; Herzberg'in Çift Faktör kuramında ise bu ihtiyaçların temel güdülenme değişkeni olduğu söylenebilir. David McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramına göre ise bireyin performansı başarı gösterme ihtiyacı ile büyük ölçüde açıklanabilir. Süreç kuramlarından olan Vroom ile Lawler-Porter'in Beklenti kuramına göre, bireyin kendisi ile alakalı ödüle belli bir kıymet belirlediği, Adams'ın Eşitlik kuramına göre, çalışanların çabaları ile elde ettikleri sonuçları başka çalışanların sonuçları ile kıyasladığı belirtilmektedir (İlgar, 2000; akt. Tunacan ve Çetin, 2009, s.157).

Abraham H. Maslow, çalışmaları sonucunda tüm insanların kendilerini geliştirmek için doğuştan gelen içgüdülerle hareket ettiğini ortaya koymaktadır. İçgüdüler gerekli şartlar sağlandığında insanların kendileri için en yüksek seviyede performansa sahip olmalarını sağlamaktadır. Abraham H. Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi kişilerin

ihtiyaçları karşılandığı sürece hedeflerine yönelik hareket edeceklerini ortaya koymaktadır. Temel olan fiziksel ihtiyaçlardan zihinsel ihtiyaçlara göre oluşturan süreçte birey kendini gerçekleştirmeye yönelik hareket edecektir. İhtiyaçlar çok fazla alana dağılabileceği için Maslow çalışmasında ihtiyaçlara sosyal çevre, fiziksel ve psikolojik olarak sınırlama koymuştur (Keser, 2006). Her kademedeki ihtiyaçlar karşılandığında bir üst seviyedeki ihtiyaçlara doğru devamlılık sağlanmaktadır. Hiyerarşinin sert bir geçiş ilkesi bulunmaktadır. Alt ihtiyaçlar sağlanmadan üst ihtiyaçlara geçişlerde sıkıntılar yaşanmaktadır. İhtiyaçların belirli bir sıra içerisinde karşılanması iş doyumunu sağlamaktadır. Bu yaklaşım doğrudan iş doyumunu araştırmamıştır, kişilerin ihtiyaçlarını doyumak için davranışta bulunacağını ileri sürmüştür (Kaynak, 1995, s.118; akt. Yüksel, 2005, 294).

Frederick Herzberg'in yapmış olduğu çalışmalar sonucunda ortaya koyduğu çift faktör diğer adıyla hijyen kuramı iş doyumunu oluşturulmasında yapılan en önemli kuramlardan birisi olarak düşünülmektedir (Drafke ve Kossen, 1997, 281; akt. Kaya, Yıldız ve Yıldız, 2013, s.4). Bu kuramda Herzberg, bireylerde doyum yaratan faktörlerle, doyumsuzluk yaratan faktörlerin farklılık gösterdiğini belirtmiştir (Şahal, 2005, s. 56). Örgütlerde iş doyumunu sağlayan unsurlar bulunduğu gibi iş doyumsuzluğuna neden olan unsurlarda bulunmaktadır. Bu unsurları içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı temel grupta incelemiştir. Bireylerin içsel motivasyonlarıyla oluşan çalışma isteklerinin daha fazla iş doyumunu etkilediği görülmektedir. Bireylerin başarıma hissi, takdir edilme isteği, sorumluluk alma isteği gibi içten gelen etmenler bireylerin kendilerinin daha iyi motive olmasını ve daha istekli çalışmasını sağlamaktadır (Kaya, vd., 2013, s.5). İçsel faktörler sayesinde bireyler kendilerini motive edebilmekte ve sonucunda iş doyumuna ulaşabilmektedir. Farklı bir görüşe göre kişi kendini gerçekleştirme ihtiyacını gerçekleştirdiğinde içsel unsurlar pozitif olarak etkilenecek olumlu davranışlar gösterme eğilimi göstermektedir (Murat ve Çevik, 2008: 1). Dışsal faktörler ise, genel olarak alınan maaş miktarı, çalışma ortamındaki iş güvenliği kuralları, kontrol denetimleri, iletişim gibi etmenlerden kaynaklanmaktadır. Bireylerin kurumlarında olumsuz olarak etkilendiği dışsal etmenler iş doyumsuzluğuna neden olabilmektedir. Dışsal etmenlerin iyileştirilmesi iş

doyumunu tek başına sağlamaya yeterli olmamaktadır. Kişilerin iş doyumunu için içsel etmenlere önem verilmesi gerekmektedir. (Judge, Parker, Colbert, Heler ve Ilies 2001; akt. Ertürk ve Keçecioglu 2012, s.40-41)

Clayton Alderfer oluşturduğu ERG kuramında Maslow'un beş ihtiyacını varolma, ilişki gereksinimi ve gelişme gereksinimi olmak üzere üçe ayırmıştır. Bu kuramda ihtiyaçlar arası hiyerarşi daha yumuşaktır. Birden fazla gereksinim aynı zamanda karşılanabilir (Keser 2006). Bu ihtiyaçlar somuttan soyuta doğru bir sıralama göstermektedir. ERG kuramında her bölümdeki ihtiyaçların etkisi zamana ve duruma göre artar ya da azalır. Bireyin bir ihtiyacı karşılandığında ya tam tersi durumda, kişi diğer ihtiyaçlarını karşılama yolunda güdülenecektir (Schultz ve Schultz, 1990; akt. Şekerli, 2013, s. 54).

Süreç kuramlarına bakıldığında; Adams'ın eşitlik kuramına göre çalışanlar bir denklik durumu ararlar. Örgüt içerisinde diğer çalışanlar ile kendilerini karşılaştırdıklarında adil olunduğu duygusunu hissetmeleri önemlidir (Bilgin, 2003, s.18). Adams çalışanlar ve yaptıkları işle ilişkili girdiler ve çıktılar şeklinde iki değişken grubu ifade etmiştir. Girdiler yaş, deneyim ve eğitim gibi unsurlar, çıktılar ise çalışanın aldığı ücret ve statüdür. Bir çalışan kendisine ait bu iki grup değişkenleri diğer çalışanların değişkenleri ile karşılaştırıldığında dengesizlik hissederse eşitsizlik ortaya çıkar (Yüksel, 2004, s.150). Bu kurama göre bireylerin emek ve çabalarının karşılığında elde ettikleri kazançlar adil ve dengeli verilmelidir. Kişilerin kendi içinde algıladığı dengede girdiler ve çıktılar önem arz etmektedir (Keser 2006). Bu karşılaştırmada dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden çalışan, bu doyumsuzluğunun baskısından kurtulmak amacıyla önce ödülleri ve kazanımlarını artırmaya çalışacaktır. Fakat ödülleri artırmayı başaramazsa, örgüte olan emeklerinin miktarını azaltır ve yıpratma faaliyetleri ve dedikodular oluşturarak diğer çalışanların ödülleri azalmasına ya da morallerini bozarak diğer çalışanlarında sundukları emeklerin miktarının azalmasına da sebep olabilir (Türk 2007). Örgütteki uyuşmazlıkların adil bir şekilde çözüme kavuştuğuna inandığında ise çalışanların iş doyumunu artmaktadır. Aksi takdirde bir çözüm olduğunu algılar yani çıktılarının hakkaniyetli olmadığını düşünen çalışanlarında iş doyumunda düşme olacaktır (Keskin, Akgün ve Günsel, 2008, s.95).

Süreç kuramlarından bir diğeri olan Vroom'un beklenti kuramı temelinde üç kavrama dayanmaktadır. Bu üç kavram çekicilik (önem – değer), beklenti ve araçsallıktır. Çekicilik kişilerin belirli bir sonucu arzulama derecesini; beklenti bir davranışın veya emeğin istendik bir sonuca ulaşma ihtimali ve araçsallık ikinci düzey bir sonuca ulaşmak hedefiyle birinci düzey sonucun kullanılmasını ifade etmektedir (Yüksel, 2004, s.142). Bu faktörlerin çarpımı ise kişinin motive olma derecesini ifade etmektedir. Bu olgu formülle ifade edilirse; Motivasyon =Önem (isteklilik derecesi) X Beklenti olarak ifade edilebilir (Koçel, 2005). Sonuç olarak kişinin beklentisi karşılandıkça motivasyonu ve bu sayede iş doyumunu düzeyi de artmaktadır (Çetin, 2011, s.79).

Locke tarafından geliştirilen Amaç kuramına göre, bireylerin davranışlarının altında yatan sebep kişilerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Bireylerin belirli bir hedefe sahip olması verimliliği artırmakta, kendisi için üst düzey hedefler belirleyen kişiler daha fazla emek sarf etmekte ve işini daha yerine getirmektedir. Buna göre bir hedef, çalışanları, belirli bir hedefin başarıyla gerçekleştirilmesi için gerekli olan özveriyle sahip olduğu kapasiteyi kıyaslamaya yönlendirilmesi ile motive edici bir unsur olarak rol oynayabilir. Amaç kuramı diğer kuramlara göre uygulama sürecine daha fazla açıktır (Çetinkaya-Ulusoy, 2010, s. 35).

Yukarıda motivasyon kuramlarının iş doyumunu ile ilişkileri farklı bakış açısı ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu sebeple alanyazında önemli görülen başlıca motivasyon kuramları irdelenmiş ve iş doyumunun nasıl meydana geldiği kuramsal bakış açısı ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Diğer yandan çalışanların iş doyumunu algısının hangi faktörler sonucunda meydana geldiği ve bu kapsamda bu faktörlerin neler olduğunun daha iyi anlaşılması için iş doyumuna etki eden faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla araştırmanın bu alanında iş doyumuna etkisi bulunan faktörler ele alınıp incelenecektir.

Motivasyon ve iş doyumunu arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Çoğunlukla kişilerin gerçekleştirmeyi arzuladıkları ile işlerindeki izlenimleri birbirine uyduğunda iş doyumunu oluşmaktadır. Kişilerin çalışma sonucunda sağladığı karşılıktan oluşan doğal doyum ile çalışması sırasında elde ettiği doyum farklıdır. Çalışmaların karşılığı sonucu ile elde edilen doyum dışsal doyum, çalışma sırasında hissettiği doyum ise içsel doyumdur. Doyum

sağlamış bir çalışanın motive olması için bütün şartlar hazırlanmış demektir. Motive olmuş çalışanın da işindeki faaliyetler sonucunda doyum sağlaması mümkündür. Başka bir ifade ile motivasyon iş doyumunu yaratabilir. İşlerinden istediklerini karşılayan çalışanlar, bu ölçüde doyum sağlarlar, bu sayede de motivasyonları ve verimlilikleri yükselir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.138).

Alanyazında iş doyumunun genel olarak ikiye ayrıldığı görülmüştür. Bunlar içsel (intrinsic) ve dışsal (extrinsic) doyum şeklinde ifade edilir. İçsel doyum kişilerin işlerinin merkezi veya içsel tarafları ile alakalıdır. Örnek olarak ast-üst ilişkisi, iş arkadaşları, sorumluluk ve işin kendisi gibi unsurlar verilebilir. Dışsal doyum daha çok işle alakalı görevlere dair dışsal taraflarla alakalıdır. Dışsal doyumda ödemeler, ücret ve bir üst konuma terfi gibi örnekler verilebilir (Landy ve Conte, 2007, s.387; Judge vd., 2002, s.27; akt. Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013, s.210). Bu sınıflamaya eklemeye yaparak Weiss, England, David ve Lofguist gibi araştırmacılar ise iş doyumunu üç şekilde sınıflandırmıştır. Bunlar; dışsal doyum, içsel doyum ve genel doyumdur. Dışsal doyumun kaynağı dış ödüllerdir. İçsel doyum bireyin kendisini algılayış şekli, işine ve diğer çalışanlarına katkılarından kaynaklanmaktadır ve genel doyum ise çalışanlarının işine karşı duyduğu iş doyumunu belirtmektedir (Demir, 2007, s.168; akt. Kara, 2010, s.55).

İçsel doyum bireylerin kontrol edebildiği ve bireyin kendisiyle ilgili unsurlardan oluşurken, dışsal doyum bireyden bağımsız gelişen ve bireyin kontrolünde olmayan dışsal faktörleri kapsamaktadır. Birey, alacağı ücreti belirleyemez, bunu örgüt belirler. Yine örgütte iş arkadaşlarını çalışanların belirleme imkânı yoktur. Dolaylı olarak sosyal ilişki ağları da kontrol edilemeyen dışsal unsurlardır. Örgütteki çalışma şartları da çalışan tarafından belirlenemez. Okullarda da öğretmenler bahsedilen faktörler gibi pek çok faktör üzerinde söz sahibi değildir. Okullarda öğretmenlerin dışında oluşan bu durumlar, iş doyumunu üzerinde etkiye sahiptir (Bil, 2018, s.63).

Öğretmenlerin iş doyumunu belirleyen faktörlerin ifade edildiği çalışmalara göre; okul ortamı, çalışma şartları, çalışma ortamları ve stres gibi faktörler öğretmenlerin içsel doyumlarını etkilemektedir. Öğretmenlerin idareci ve işgörenlerle uyum ve etkileşim içinde

olmaları gibi faktörler ise dışsal doyumunu etkileyen faktörlerden bazılarıdır (Jackson, Schwab, ve Schuler, 1986, Kağan, 2005; akt. Şahin ve Dursun, 2009, s.160-174). İçsel doyum her ne kadar dışsal doyum etkenlerinden daha fazla önemli görülse de öğretmenlerin iş hayatındaki sosyal haklarının miktarı da iş doyumlarını etkilemektedir. İş hayatında kişilerin elde ettiği ücret, terfi olanakları ve sosyal haklar, iş hayatının önemli değişkenleridir (İnandı ve Tunç, 2012, s.207).

2.3. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik güçlendirme, iş doyumunu ve her iki kavram arasındaki ilişkiyi ele alan yurt içi ve yurt dışında yapılan ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde psikolojik güçlendirme ve iş doyumunu ile ilgili eğitim alanında yapılan yurt içi araştırmalara yer verilmiştir. Psikolojik güçlendirme ve iş doyumunu ilişkisinde ise eğitimin yanı sıra diğer alanlarda yapılan yurt içi araştırmalara da yer verilmiştir.

2.3.1.1. Psikolojik güçlendirme ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar.

Gümüş'ün (2013) çalışmasında, ilkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü incelenmiştir. Çalışma, Ankara ili merkez ilçelerindeki resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, ilkokul öğretmenlerinin psikolojik güçlendirmeye yönelik algı düzeylerinde en yüksek puanın anlam boyutunda olduğu görülmüştür. En düşük algı düzeyi ise etki boyutunda görülmüştür.

Odabaş (2014) çalışmasında yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü incelenmiştir. İstanbul'da bulunan 1. sınıftan 12. Sınıfa kadar eğitim kademelerinde çalışan öğretmenlerin algılarına göre özel okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik güçlendirme ortalamalarının devlet okulunda çalışan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu tespit etmiştir. Öğretmenlerin psikolojik ve yapısal

güçlendirme puanları arasında cinsiyet, yaş, kıdem ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalışmada eğitim alanında *güçlendirme* kavramlarından faydalanılması gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Taştan'ın (2014) çalışmasında katılımcı örgüt iklimi algısının örgütsel adanmışlık ile ilişkisinin incelenmesi ve psikolojik güçlendirme algısının ara değişken rolü incelenmiştir. Araştırma verilerine ulaşmak için İstanbul'daki kamu ilköğretim ve liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yüksek psikolojik güçlendirme düzeyine sahip olmalarının, katılımcı örgüt iklimi ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği görülmüştür.

Erdem, Gökmen ve Türen (2016) çalışanların performansına olumlu etkileri olduğu düşünülen psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarını ele almışlardır. Van, Hakkâri, Bitlis ve Muş illerinde kamuda eğitim sektöründe çalışanlar ile yaptıkları çalışmanın sonuçları, psikolojik güçlendirme boyutlarının (anlam, yetkinlik, etki, özerklik) iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediğini göstermiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarıyla iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir.

İhtiyaroğlu (2017), yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmenlerin motivasyonuna etkisini incelemiştir. Öğretmenler ile yaptığı çalışmasında parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA), t-testi, korelasyon ve çoklu regresyon analizi yapmıştır. Analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algılarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Psikolojik güçlendirme yaş ve kıdeme göre ise anlamlı bir fark göstermemektedir. Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirme algıları ile dışsal ve içsel motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonunu anlamlı olarak yordadığı bulunmuştur.

Okan ve Yılmaz (2017) psikolojik güçlendirme ile öğretmenlerin tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında; devlet okullarındaki öğretmenlerin psikolojik güçlendirmeye yönelik olumlu görüşlere sahip olduklarını bulmuşlardır.

Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algıları cinsiyet, kıdem, branş, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısına göre değişiklik göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algıları yükseldikçe tükenmişlik düzeylerinin düştüğü bulunmuştur..

Özdemir ve Gören'in (2017) çalışmalarında okullarda liderlik ekibi uyumu ve psikolojik güçlendirme ile öğretmen performansı arasındaki ilişkide, örgütsel bağlılığın aracı rolü incelenmiştir. Araştırma Ankara ilinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenler ile yapılmıştır. Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarına yönelik puanlarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algıları, örgütsel bağlılık ve performansları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlılık tespit edilmiştir.

Şan (2017), öğretmenlerin ve yöneticilerin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılarını incelediği çalışmasını MEB'e bağlı ilköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticileri ile yürütmüştür. Sonuçlara göre, psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde bir ilişki çıkmıştır. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirmenin geneli, yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutlarına ilişkin algıları görev yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Psikolojik güçlendirme geneli ile etki için yöneticilerin ortalaması öğretmenlerin ortalamasından anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Psikolojik güçlendirme geneli ile özerklik algısı katılımcıların medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Psikolojik güçlendirme geneli ile bütün alt boyutları kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür.

Balçık'ın (2018) çalışmasında, örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma Antalya ili Manavgat ilçesinde 1. Sınıf eğitim kademesinden 12. Sınıf eğitim kademesine kadar tüm kademelerde eğitim veren öğretmenler ile yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme alt boyutlarında anlam puanlarının en yüksek, etki puanlarının ise en düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin yeterlilik ve özerklik algılarının okul kademesine göre, genel psikolojik güçlendirme algılarının mesleki deneyime göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Son olarak örgüt kültürünün alt boyutları ve psikolojik

güçlendirmenin birlikte, öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağılıklarını anlamlı bir biçimde yordadığı görülmüştür.

Duman (2018), ortaöğretimde görev yapan öğretmenler ile yaptığı çalışmasında öğretmenlerin yapısal güçlendirme, yöneticiye güven, lider-üye etkileşimi ile psikolojik güçlendirme algılarını ve bu değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modeli ile tasarlanan çalışmanın verileri SPSS ve AMOS ile analiz edilmiştir. Sonuçlara göre, yapısal güçlendirme, yöneticiye güven ve lider üye etkileşiminin psikolojik güçlendirmeyi yordayıcılıkları pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Katılımcıların anlamlılık boyutuna ilişkin algıları çok yüksek, yeterlik boyutuna ilişkin algıları orta, özerklik ve etki boyutuna ilişkin algıları ise yüksek düzeyde bulunmuştur. Katılımcıların yetkinlik alt boyutuna ilişkin puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Erkek öğretmenlerin yetkinlik (yeterlilik) puan ortalamaları kadın öğretmenlere göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Ökmen (2018), öğretmen güçlendirmeye ilişkin lisede görev yapan öğretmenlerin algıları belirlemek amacıyla, betimsel tarama modelinde yaptığı araştırmasını İzmir iline bağlı kamu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler ile gerçekleştirmiştir. Araştırma verileri “Öğretmen Güçlendirme Ölçeği” ile toplanmıştır. Sonuçlar öğretmenlerin ölçeğe verdikleri cevapların genel ortalamasının *katılıyorum* düzeyinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin mesleki gelişim, statü, öz yeterlik, özerklik ve etki alt boyutlarına verdikleri cevapların aritmetik ortalaması da *katılıyorum* düzeyinde tespit edilmiştir.

Uygur'un (2018), devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin, personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı çalışmasında, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından psikolojik güçlendirmeye ilişkin algı düzeyleri ile yeterlilik ve etki alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

2.3.1.2. İş Doymu ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar. Tunacan ve Çetin'in (2009) çalışmalarında lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın verilerine, İstanbul ili Beykoz ilçesinde resmi liselerde çalışan öğretmenlerin görüşleri alınarak ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre meslek derslerine giren öğretmenlerin diğer branşlardaki öğretmenlere oranla daha fazla iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür. Meslek öğretmenlerinin daha çok laboratuvar ortamında, uygulamalı olarak ders işlemeyle ilgili olabileceği düşünölmüştür. Kadın öğretmenlerin iş doyum düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Yılmaz ve Ceylan (2011), ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doymu ilişkisini araştırmıştır. Araştırmanın verilerine; Samsun ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve bu öğretmenlerin yöneticisi konumundaki okul yöneticilerinin görüşleri alınarak ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doymu düzeyleri arasında ilişki olmadığını tespit etmiştir. Fakat öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doymu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca bu çalışmada, öğretmenlerin branşları ile iş doymu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Çelebi (2012), çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doymu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın verilerine; Ankara ilinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınarak ulaşılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre; öğretmenlerin iş doymu ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı ve etkileşimci liderlik davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit etmiştir.

Koruklu, ve diğerleri, (2013) çalışmasında ortaöğretim öğretmenlerinin iş doym düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırma verilerine; Aydın ili merkez ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri değerlendirilerek ulaşılmıştır. Sonuçlara göre öğretmenlerin iş doymu okul türü, yenilenen ortaöğretim ders programı, yaş, okulun fiziksel şartları, hizmet içi eğitimlere katılma,

okuldaki meslektaşlarla ilişkiler, üniversiteye geçiş sınav sistemine ilişkin algı değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Yalçın'ın (2014) çalışmasında özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın verilerine Kütahya il merkezindeki özel dersanelerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınarak ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre özel dersane öğretmenlerinin, iş doyumları düzeyleri orta düzeyin üstünde bulunmuştur. İş doyumları düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında yüksek düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişki varken iş doyum düzeyleri ile yöneticiye güvenleri, meslektaşlarına güvenleri ve paydaşlara güvenleri arasında da orta düzeyde, aynı yönde ve anlamlı ilişkiler vardır.

Sezer (2015), çalışmasında ilköğretim müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma verileri, İstanbul'daki devlet ilköğretimlerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin iş doyumları ile öğretmenlerin algılarına göre belirlenen yönetici performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Ayyıldız-Erbek (2017) çalışmasında ortaokul öğretmenlerinin karara katılımı ve iş doyumları arasındaki ilişkisini incelemiştir. Araştırma verilerine ulaşmak için; Ankara ili Çankaya ilçesinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurmuştur. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin iş doyumlarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin kıdemleri arttıkça iş doyumlarının azaldığı bulunmuştur. Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ile iş doyumları düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Bil'in (2018) çalışmasında ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Ankara İli merkez ilçelerinde görev yapan kamu ve özel lise öğretmenlerinin görüşlerinin alındığı araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyum düzeylerinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Göreve yeni başlamış genç öğretmenlerde

iş doyumunu düzeyinin yüksek olduğu, sonrasında düşüş gösterdiği ve daha sonrasında da tekrar yükselmeye başladığı görülmüştür.

Erdoğan'ın (2018) çalışmasında, öğretmenlerin affediciliğinin iş doyumlarına etkisi incelenmiştir. Araştırma verilerine, çeşitli branşlardaki öğretmenlere *Heartland Affedicilik Ölçeği* ve *Minnesota İş Doyumu Ölçeği* gönüllülük esasına göre uygulanarak ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin affediciliklerinin iş doyumuna olumlu yönde etki ettiği bulunmuştur. Affediciliğin iş doyumuna etkisinin, genç yaştaki katılımcılarda ve daha az deneyime sahip çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Kadioğlu (2018) çalışmasında eğitim kurumlarında okul kültürünün öğretmenlerin iş doyumuna etkisini incelemiştir. Çalışmanın verilerine; 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul İli, Eyüp sultan, Küçükçekmece ve Arnavutköy ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınarak ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile iş doyumunu arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Erkek öğretmenlerin iş doyum düzeyleri kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Ayrıca öğretmenlerin yaşları arttıkça iş doyum düzeyleri de artmıştır.

Sarıkaya (2019), ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri ile gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel destek ve örgütsel güvenin iş doyumunu üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin iş doyumunu orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, hizmet yılı ve yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, 25-29 yaş ve 50 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin 30-49 yaş aralığındaki öğretmenlere göre iş doyum düzeyi daha fazla çıkmıştır. Hizmet yılı açısından, 0-4 yıl ve 20 ve üstü yıl aralığındaki öğretmenlerin 5-19 yıl aralığında olanlara göre iş doyum düzeyleri daha yüksektir.

2.3.1.3. Psikolojik güçlendirme ve iş doyumuna ilişkin yurt içinde yapılan araştırmalar. Nedimoğlu (2008) çalışmasında güçlendirmenin işletmelerdeki çalışanların iş doyumları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma verilerine; banka ve özel şirket çalışanlarının anket çalışmasına verdikleri cevapların değerlendirilmesi ile

ulaşmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının yükselmesi ile iş doyum düzeylerinin de yükseldiği görülmüştür.

Ökten'in (2008) çalışmasında güçlendirmenin iş doyum ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi konu alınmıştır. Özel ve kamu işletmelerinde çalışanlar üzerinde anket çalışması uygulanarak araştırma verileri elde edilmiştir. Araştırma sonucuna göre psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun her iki sektörde çalışanlarda iş doyumunu artırdığı, aynı zamanda işten ayrılma niyetini de önlediği bulunmuştur. Birey, işini anlamlı bulduğunda iş doyum artmaktadır ve işten ayrılma niyeti de olmamaktadır.

Aydoğmuş'un (2011) çalışmasında kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri, bu ilişkiler üzerinde çalışanların psikolojik güçlendirilmelerinin ve bağlı oldukları yöneticilere ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının etkileri konu alınmıştır. Çalışmada Ankara'da Bilkent Üniversitesi'nde ve ODTÜ Teknokent'te çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının ve iş doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların yüksek psikolojik güçlendirme algısına sahip olmalarının, iş doyum düzeylerini artırdığı bulunmuştur.

Somuncuoğlu'nun (2013) çalışmasında psikolojik güçlendirme ve iş doyum arasındaki ilişki konu alınmıştır. Ankara'daki Türksat A.Ş. Genel Müdürlüğünde çalışanlar ile yapılan anket çalışması ile çalışmanın verilerine ulaşılmıştır. Çalışma sonucunda; psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomive etki boyutlarının çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yetkinlik alt boyutunun iş doyum üzerinde diğer boyutlara göre daha az etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Demiray (2018), araştırmasında psikolojik güçlendirme ile iş doyum arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çeşitli işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanların görüşlerine başvurmuştur. Sonuçlar, katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ile iş doyum algıları arasında pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin iş doyum üzerinde anlamlı bir etkisi çıkmıştır.

Kızılay (2018) mutluluk ve iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin etkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmada, İstanbul ilinde çeşitli şirketlerde görev yapan çalışanların görüşlerini almıştır. İlişkisel analiz sonuçlarına göre psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık, özerklik ve yeterlik boyutlarının mutluluk ve iş doyumunu ile anlamlı olarak ilişkili çıktığı görülmüştür. Anlamlılık alt boyutu, katılımcıların mutluluk skorlarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır.

2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde psikolojik güçlendirme, iş doyumunu ve psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmeye çalışılmıştır.

2.3.2.1. Psikolojik güçlendirme ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar.

Laschinger, Finegan ve Wilk (2009), birim liderliği ve güçlendirmenin hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına etkisini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında çok boyutlu yapısal eşitlik modeli tekniklerini kullanmışlardır. Araştırma sonuçları çok boyutlu modelin hemşirelerin bireysel olarak psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılarını doğrudan etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte psikolojik güçlendirmenin öz-kişisel değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı bulunmuştur. Araştırma psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında olumlu düşük düzeyde ilişki bulmuştur.

Bogler ve Somech (2004) çalışmalarında, öğretmenin güçlendirilmesi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Hangi öğretmen yetkilendirmesi alt ölçeklerinin bu sonuçları en iyi tahmin edebileceğini inceler. Veriler İsrail orta ve lise okullarındaki öğretmenlerle yapılan anket çalışmasıyla toplanmıştır. Pearson korelasyonları ve çoklu regresyon analizleri, öğretmenlerin güçlendirme seviyelerine ilişkin algılarının, organizasyon ve mesleğe, örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan bağlılık duyguları ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Altı güçlendirme alt ölçeği arasında, mesleki

gelişim, statü ve öz yeterlilik, örgütsel ve mesleki bağlılığın, karar alma, öz yeterlilik ve statü, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicilerinden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.2.2. İş Doyumunu ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar. Ma ve MacMillan (1999) öğretmen mesleki memnuniyetinin öğretmenlik yeterliliği, idare kontrolü ve örgütsel kültürle ölçülen arka plan özellikleri ve işyeri koşulları ile nasıl ilişkili olduğunu incelemiştir. Çalışma verileri, New Brunswick İlköğretim Okulu öğretmenlerine uygulanan anket çalışmasıyla elde edilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre kadın öğretmenlerin memnuniyet düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça memnuniyet düzeyleri de artmıştır. Mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin mesleki rollerinden daha az memnun oldukları görülmüştür. İş yeri koşullarının öğretmen memnuniyetini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Reklam denetleme kontrolünün, öğretmen memnuniyeti üzerinde önemli etkiye sahip olduğu, bunu yetkinliğin ve örgüt kültürünün izlediği görülmüştür. Öğretmen arka plan özellikleri ve işyeri koşulları arasında önemli etkileşimler meydana gelmiştir. Mesleğin memnuniyetindeki cinsiyet farkı, artan öğretmenlik eğitimi ile artmıştır.

Caprara, Barbaranelli, Borgogni ve Steca (2003) çalışmalarında, öz ve kolektif etkinlik inançlarının, öğretmenlerin iş doyumunun temel belirleyicileri olarak incelemiştir. İtalyan ortaokullarındaki öğretmenlere öz-yeterlik inançlarının, okul idarecilerinin, meslektaşların, çalışanların, öğrencilerin ve ailelerin ne gibi davranışlarda bulduklarına ilişkin algılarını değerlendirmek için öz raporlar doldurtulmuştur. Okulun iyi işleyişine ilişkin yükümlülükleri, toplu etkinlik inançları ve iş tatminleri ile ilişkilendirilmiştir. Çok seviyeli yapısal denklem çalışması, modelleme analizleri, bireysel ve kolektif etkinlik inançlarının sırasıyla öğretmenlerin iş tatmininin distal ve proksimal belirleyicilerini temsil ettiği kavramsal bir modeli destekledi. Öğretmenlerin okul idarecilerinin davranışları ile ilgili algıları, büyük ölçüde öz ve kolektif etkinlik inançları arasındaki bağlara aracılık eder. Toplu etkinlik inançları, kısmen öğretmenlerin okul

idarecilerinin davranışlarına ilişkin algılarının kendi iş tatminleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bogler (2001) çalışmasında, müdürlerin liderlik tarzı ve karar verme stratejilerine yönelik öğretmen algılarının işten memnuniyet düzeylerine etkisini incelemiştir. Daha spesifik olarak, öğretmenlerin iş doyumunu memnuniyetindeki değişimin ne kadarının yöneticilerinin liderlik tarzı ve karar verme stratejileri hakkındaki algılarına kıyasla meslekleri hakkındaki algılarına atfedebileceğini bulmaya çalışır. Çalışmanın verileri, İsrail okullarında görev yapan öğretmenlere Likert tipi teraziler kullanıldığı anket uygulanarak elde edilmiştir. Öğretmen iş doyumunu dışsal değişkenlerle açıklamak için yol analizi kullanılmıştır. En göze çarpan bulgu öğretmenlerin meslek algılarının memnuniyetlerini güçlü bir şekilde etkilemesidir. Müdürlerin dönüşümcü liderliği, öğretmenlerin memnuniyetlerini hem doğrudan hem de dolaylı olarak meslek algılarıyla etkilemiştir.

Thekedam'ın (2010), araştırmasında Kerala State bölgesinde görev alan lise öğretmenlerinin iş doyumlarını ve iş doyumlarını etkileyen faktörleri araştırmıştır. Araştırmada okul iklimi ve okul çevresel faktörlerin öğretmenlerin iş doyumunda önemli etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin inançlarının ve mesleki hedeflerinin de iş doyumunu etkilediği vurgulanmıştır.

2.3.2.3. Psikolojik güçlendirme ve iş doyumuna ilişkin yurt dışında yapılan araştırmalar. Klecker ve Loadman (1996) araştırmalarında öğretmen güçlendirmenin okulları yeniden yapılandırılması sürecinde iş doyumunu artıracaklarını varsaymışlardır. Yeniden yapılandırma çalışmalarını uygulayan okullarda görevli sınıf öğretmenleri ile yaptıkları çalışmalarında güçlendirmeyi altı boyutta (karar verme, mesleki gelişim, statü, öz yeterlik, özerklik ve etki) ele almışlardır. İş doyumunu ise maaştan memnuniyet, ilerleme fırsatları, işin zorluk derecesi, özerklik, genel çalışma koşulları, meslektaşlar ile etkileşim ve öğrenciler ile etkileşim boyutlarında incelemiştir. Verilerin

analizi sonucunda güçlendirme ve iş doyumunu arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Zembylas ve Papanastasiou (2005) Kıbrıs'taki öğretmenler ile yaptıkları araştırmalarında iş doyumunu ile öğretmen güçlendirme arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Öğretmenlerin doyum düzeyini mesleki gelişim, karar alma, terfi ve statü olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Sonuçlar, öğretmenler güçlendirilmesinin oluşturulmasında iş doyumunun önemini desteklemektedir. Öğretmenlerin iş doyumunu öğretmenlerin güçlendirilmesiyle ilişkili çıkmıştır.

Wang ve Lee'nin (2009) çalışmasında psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu ilişkisi incelenmiştir. Yazarlar birden fazla kurumun çalışanlarından toplanan verilerle çalışmaya yön vermişlerdir. Araştırma sonucunda, psikolojik güçlendirme hem yeterlilik hem de etki boyutu algısı yüksek veya düşük olduğunda, çalışanın iş doyumunu üzerinde zayıf ama olumsuz bir etki oluşturmaktadır. Ancak iki boyuttan biri düşük ve diğeri yüksek olduğunda çalışanın iş doyumunu üzerinde güçlü bir olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Lee ve Nie (2014) çalışmalarında, öğretmenlerin müdür ve acil amirlerinin güçlendirici davranışları ile ilgili algıları, öğretmenlerin psikolojik güçlenmesi ve üç öğretmenin işle ilgili sonuçları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık açısından yordayıcı ilişkilerini incelemişlerdir. Çalışmanın verilerine Singapur'da görev yapan öğretmenlerle yapılan anket sonucunda ulaşılmıştır. Yol analizinden elde edilen sonuçlar, psikolojik güçlenmenin dört boyutunun (yani, anlam, yeterlilik, özerklik ve etki) öğretmenlerin acil denetim otoritesinin güçlendirici davranışları algıları ile öğretmenlerin işle ilgili sonuçları arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini göstermiştir. Ancak, psikolojik güçlendirme sadece *anlam*, *özerklik* ve *etki* boyutlarının, öğretmenlerin müdürlerin sergilediği güçlendirici davranış algıları arasındaki ilişkilere aracılık ettiği bulunmuştur.

Khany ve Tazik (2016), çalışmalarında İran'daki İngilizce öğretmenlerinin iş doyumunu güven ve psikolojik güçlendirme ile ilişkilendirmeyi amaçlamışlardır. Psikolojik güçlenmenin dört boyutu (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki), güvenin üç boyutu (yöneticiye güven, meslektaşına güven ve öğrencilere ve velilere güven) ve iş doyumunun iki boyutu

(içsel ve dışsal) araştırmanın değişkenlerini oluşturmuştur. Yapısal eşitlik modeli ve AMOS programının kullanıldığı çalışmanın sonuçları psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak, güven, dolaylı olarak, psikolojik güçlendirme aracılığı ile iş doyumunu ile ilişkili çıkmıştır.

Yurt içi ve yurt dışında yapılan ilgili araştırmalar incelendiğinde, psikolojik güçlendirme ile ilgili eğitim alanında birçok çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalar incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, örgütsel adanmışlık, vatandaşlık, güven, tükenmişlik ve motivasyon gibi değişkenlerle çalışıldığı görülmüştür. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerle çalışılan, psikolojik güçlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran yurt dışında yapılmış çalışmalar bulunmasına rağmen yurt içinde herhangi bir çalışmaya ulaşamamıştır. Bu bağlamda bu çalışmada ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin psikolojik güçlendirme davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki araştırılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın araştırma yöntemi hakkında alt başlıklarla genel bir bilgi sunulmuştur. Bunlar; araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama araçları ve verilerin analizidir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma okul yöneticileri tarafından uygulanan psikolojik güçlendirmeye ilişkin öğretmen algıları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olduğu için, betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır (Karasar, 2003). Araştırmada psikolojik güçlendirme bağımsız değişken, iş doyumunu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ilköğretim kurumlarında 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma grubu olarak ise kolay ulaşılabilir olması nedeniyle Manisa ili Sarıgöl ilçesinde yer alan resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenler alınmıştır. Sarıgöl ilçesinde bulunan toplam 326 sınıf ve branş öğretmenine ulaşılmaya çalışılmış ancak ölçekleri cevaplamak istememe, ölçeğin uygulandığı gün izinli olma, dersi olmama gibi nedenlerle toplam 263 (% 80.7) öğretmene ulaşılmıştır. Toplanan bu ölçeklerden de hatalı ya da eksik doldurulanlar elenmiş ve toplam 252 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	132	52.4
	Erkek	120	47.6
Mesleki Kıdem	5 yıla kadar	74	29.4
	6-10 yıl arası	92	36.5
	11-15 yıl arası	32	12.7
	16 ve üstü	54	21.4
Branş	Sınıf öğretmeni	85	33.1
	Branş öğretmeni	172	66.9
Medeni durum	Evli	169	67.1
	Bekar	83	32.9
Kurumdaki çalışma yılı	1 yıl ve altı	58	23.0
	2-4 yıl ve arası	128	50.8
	5 yıl ve üstü	66	26.2
Toplam		252	100

Tablo 3.1’de çalışmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin demografik özellikleri verilmiştir. Araştırma dâhil edilen kadın (132) ve erkek (120) öğretmen sayıları bir birine yakındır. Katılımcıların %36.5’i 6-10yıl arası, %29.4’ü 5 yıl ve altı, %21.4’ü 16 yıl ve üstü, %12.7’si 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların yarısından fazlası branş öğretmeni (%67.5) ve kalanı da sınıf öğretmenidir (%32.5). Katılımcıların yarısından fazlası evlidir (%67.1) ve % 32.9’u da bekârdır. Katılımcılardan %50.8’i 2-4 yıl arası, %23.0’ü 1 yıl ve altı, %26.2’si de 5 yıl ve üstü süredir buldukları kurumda çalışmaktadırlar.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verileri toplamak amacıyla *Kişisel Bilgi Formu*, *Minnesota İş Doyumu Ölçeği* ve *Psikolojik Güçlendirme Ölçeği* kullanılmıştır. Kişisel Bilgi Formu’nda cinsiyet, kıdem, branş, medeni durum ve kurumdaki çalışma yılı değişkenlerini içeren beş soru yer almaktadır.

İkinci bölümde, iş doyumunu ölçmek için *Minnesota İş Doyumu Ölçeği - MIDÖ* kullanılmıştır. *Minnesota İş Doyumu Ölçeği*, Weiss, Davis, England ve Lofguist (1967) tarafından geliştirilmiş ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçekte toplam 20 madde yer almaktadır. Ölçek ile içsel, dışsal ve genel doyum olmak üzere üç farklı puan türü oluşturulabilmektedir. İçsel doyum 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16.20. maddeler olmak üzere 12 maddeden oluşmaktadır. İçsel doyum başarı, tanınma, işin kendisi, yükselme gibi işin içsel niteliğine ilişkin faktörlerden oluşmaktadır. Örgüt politikası, denetim, yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla olan ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ilişkin faktörlerden oluşan dışsal doyum ise 5.6.12.13.14.17.18.19. maddeler olmak üzere 8 maddeyi kapsamaktadır. *Minnesota İş Doyum Ölçeği*, 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, *Hiç Memnun Değilim* 1 puan, *Memnun değilim* 2 puan, *Kararsızım* 3 puan, *Memnunum* 4 puan ve *Çok Memnunum* 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

Üçüncü bölümde ise öğretmenlerin psikolojik güçlendirilmeye yönelik algılarını ölçmek amacıyla *Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinden* yararlanılmıştır. Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI), Tolay ve diğerleri (2013) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 12 ifade vardır ve her bir boyutta üç ifade yer almaktadır. Anlam 1, 4 ve 11 numaralı sorularla; yetkinlik 2, 6 ve 10 numaralı sorularla; özerklik 3, 8 ve 9 numaralı sorularla; etki ise 5, 7 ve 12 numaralı sorularla ölçülmüştür. Ölçek puanlamasında, *Kesinlikle Katılmıyorum* 1 puan, *Katılmıyorum* 2 puan, *Kararsızım* 3 puan, *Katılıyorum* 4 puan ve *Kesinlikle Katılıyorum* 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

Ölçeklerden elde edilen aritmetik ortalamalar Psikolojik Güçlendirme Ölçeği için, 1-1.79 puan aralığı *Kesinlikle Katılmıyorum*, 1.80-2.59 puan aralığı *Katılmıyorum*, 2.60-3.39 puan aralığı *Kararsızım*, 3.40-4.19 puan aralığı *Katılıyorum* ve 4.20-5.00 puan aralığı *Kesinlikle Katılıyorum* şeklindedir. İş Doyumu Ölçeğinde ise 1-1.79 puan aralığı *Hiç*

Memnun Değilim, 1.80-2.59 puan aralığı *Memnun Değilim*, 2.60-3.39 puan aralığı *Kararsızım*, 3.40-4.19 puan aralığı *Memnunum* ve 4.20-5.00 puan aralığı *Çok Memnunum* şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 3.2’de her iki ölçeğin alt boyutları ve geneline ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 3. 2. *Alt Boyutların Güvenilirlik Değerleri*

Ölçek	Alt boyut	Cronbach alfa	Soru sayısı
Spreitzer Psikolojik güçlendirme ölçeği	Anlam	0.875	3
	Yetkinlik	0.861	3
	Özerklik	0.899	3
	Etki	0.873	3
	Genel Psikolojik Güçlendirme	0.772	12
Minnesota İş doyumu Ölçeği	İçsel Doyum	0.814	12
	Dışsal Doyum	0.744	8
	Genel Doyum	0.876	20

Murphy ve Davidshofer (1988) tarafından ölçeklerde güvenilirlik değer aralığında 0.600 oranının altındaki değerlerde testin yenilenmesi gerektiğini diğer bir deyişle alt boyut güvenilirliğinin kabul edilemez olduğunu aktarmaktadır. 0.600 ile 0.750 değer aralığının düşük güvenilirliğe sahip olarak tanımlanırken 0.750-0.900 aralığının orta düzey güvenilirliğe sahip, 0.900 ve üzeri değerlerin ise yüksek güvenilirlik aralığında olduğunu göstermektedir. Araştırmada uygulanan güvenilirlik analizi sonuçlarında en düşük değer 0.744 ile dışsal doyumda bulunmuştur. Araştırma için oluşturulan veri setinin güvenilirlik aralığı kabul edilebilir düzeyin üstünde olduğu görülerek araştırmanın bulgular kısmına geçilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılarak kullanılacak testlere karar verilmiştir. Araştırmanın normallik testi için verilere çarpıklık

(skewness) ve basıklık (kurtosis) testleri uygulanmış ve değerleri Tablo 3.3'te gösterilmiştir. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1.48 ile +1.59 aralığında olduğu görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri için ölçü alınan ± 2.0 (George ve Mallery, 2010) değerleri aralığında bulunması veri setinin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Verilerin normal dağılım aralığında olduğu bulunmuş ve parametrik testler yardımıyla analizler yapılmıştır.

Tablo 3. 3. *Psikolojik Güçlendirme ve İş Doyumu Genelî - Alt Boyutlarına İlişkin Çarpıklık – Basıklık Değerleri*

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Anlam	-1.483	1.589
Yetkinlik	-.721	.827
Özerklik	-.787	.233
Etki	-.131	-.677
Genel Psikolojik Güçlendirme	-.180	-.117
İçsel Doyum	-.227	-.039
Dışsal Doyum	-.551	1.036
Genel Doyum	-.317	.371

Verilerin analizinde kişisel bilgilerin bulunduğu tablolar frekans ve yüzde hesaplanarak oluşturulmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarının belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu ve psikolojik güçlendirme algılarının cinsiyet, medeni durum, alan değişkenlerine göre fark gösterip göstermediğine t testi (Independent Samples T-Test); mesleki kıdem ile kurumda çalışma yılı değişkenlerine göre fark gösterip göstermediğine ise tek yönlü varyans analizi (One way Anova) analizi kullanılarak bakılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (OnewayAnova) sonucunda çıkan anlamlılığı hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu ve psikolojik güçlendirme algıları arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon katsayısı yardımıyla analiz edilmiştir. Korelasyon katsayısının yorumlanmasında 0.70 ile 1.00 arası

yüksek, 0.69 ile .30 arası orta ve 0.29 ile 0.00 arası ise düşük ilişki olarak belirtilmiştir (Büyüköztürk, 2002). Öğretmenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarının doyumlarını anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmadaki tüm istatistiksel çözümlenelerde anlamlılık düzeyi 0.05 ve 0.01 olarak alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlara alt başlıklar halinde yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi *Öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından yapılan psikolojik güçlendirmeye ilişkin algıları nasıldır?* olarak belirlenmişti. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algıları anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört alt boyutta değerlendirilmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak için ilk olarak öğretmenlerin anlam alt boyutuna ilişkin algılarını betimleyen değerlere yer verilmiştir.

Tablo 4. 1. *Anlam Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarını Betimleyen Değerler*

Anlam	N	SS	\bar{X}	Katılım Düzeyi
1-İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	252	1.20	3.93	Katılıyorum
4- Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.	252	1.26	4.04	Katılıyorum
11- Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	252	1.07	4.17	Katılıyorum

Tablo 4.1 incelendiğinde, katılımcı öğretmenlerin psikolojik güçlendirmenin anlam alt boyutuna yönelik ifadelerine verdikleri puan ortalaması minimum 3.93 ve maksimum 4.17 olarak bulunmuştur. Öğretmenler üç ifadeye de *Katılıyorum* düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu bulgudan, öğretmenlerin genel olarak işlerini anlamlı buldukları ve işlerine önem verdikleri söylenebilir. Bu durumda öğretmenlerin, eğitim örgütünün hedeflerini gerçekleştirmek için çalıştıkları söylenebilir. Bu süreçte gerçekleştirdikleri faaliyetler eğitim-öğretim sürecine ve bireylerin hayatına doğrudan etki etmektedir. Toplum tarafından da benimsenen görüşe göre öğretmenlik mesleğinin diğer meslek gruplarına oranla yeri ve öneminin bilincinde olunması gibi sebeplerle öğretmenlerin işlerini önemsedikleri ve anlamlı buldukları söylenebilir.

Tablo 4. 2. *Yetkinlik Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Algularını Betimleyen Değerler*

Yetkinlik	N	SS	\bar{X}	Katılım Düzeyi
2-İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	252	0.62	4.35	Kesinlikle Katılıyorum
6-İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.	252	0.64	4.36	Kesinlikle Katılıyorum
10- İşim için gerekli becerileri zaman içinde kazandım.	252	0.61	4.39	Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4.2 incelendiğinde, katılımcı öğretmenlerin psikolojik güçlendirmenin yetkinlik alt boyutuna yönelik ifadelerine verdikleri puan ortalaması minimum 4.35 ve maksimum 4.39 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenler üç ifadeye de *Kesinlikle Katılıyorum* düzeyinde yanıt vermişlerdir. Öğretmenlerin işlerini yapmak için yeteneklerine çok güvendikleri ve işlerini yerine getirme için yetenekleri konusunda kendilerinden emin oldukları görülmüştür. Öğretmenler işleri için gerekli olan becerileri zaman içerisinde kazandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlere uygulanan hizmet içi eğitimlerin ve seminerlerin öğretmenlerin sahip olduğu bilgi, beceri düzeylerini zamanla geliştirdiği ve artırdığı söylenebilir. Öğretmenlerin işlerini layıkıyla yerine getirmek için bireysel kontrole sahip olmalarının ve zaman içerisinde en iyiyi arama çabalarının yetkinlik düzeylerini yükselttiği düşünülebilir.

Tablo 4. 3. *Özerklik Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Algularını Betimleyen Değerler*

Özerklik	N	SS	\bar{X}	Katılım Düzeyi
3-İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim.	252	0.86	4.17	Katılıyorum
8-İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	252	0.85	4.11	Katılıyorum
9-İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.	252	0.93	3.93	Katılıyorum

Tablo 4.3 incelendiğinde, katılımcı öğretmenlerin psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutuna yönelik ifadelerine verdikleri puan ortalamalarının 4.17 ile 3.93 arasında değiştiği görülmektedir. Öğretmenler üç ifadeye de *Katılıyorum* düzeyinde yanıt vermişlerdir. Öğretmenler, işlerini nasıl yapacaklarını belirlemede önemli özerkliğe sahip olduklarını, işlerini nasıl yapacaklarını kendilerinin karar verebildiklerini ve işlerini bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahip oldukları söylenebilir. Bu bulguya dayalı olarak, okul yöneticileri, eğitimin diğer bileşenleri ve okul kültürünün öğretmenlerin bağımsız çalışmasına, değişime ve yeniliklere imkân tanıdığı ve öğretmenlerin de bu konuda olumlu tutumlara sahip oldukları ileri sürülebilir.

Tablo 4. 4. *Etki Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarını Betimleyen Değerler*

Etki	N	SS	\bar{X}	Katılım Düzeyi
5-Çalıştığım kurumda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	252	1.12	3.32	Kararsızım
7-Çalıştığım kurumda olanlar üzerinde büyük bir nüfuza sahibim.	252	1.12	3.01	Kararsızım
12-Çalıştığım kurumda olanlar üzerinde önemli etkiye sahibim.	252	1.11	3.33	Kararsızım

Tablo 4.4 incelendiğinde, katılımcı öğretmenlerin psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutuna yönelik ifadelerine verdikleri puan ortalamalarının 3.33 ile 3.01 arasında olduğu görülmektedir. Öğretmenler üç ifadeye de *Kararsızım* düzeyinde yanıt vermişlerdir. Buna göre öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki olaylar üzerinde kontrole, nüfuza ve etkiye sahip olup olmamalarına ilişkin kararsız oldukları söylenebilir. Bu alt boyutun en düşük ortalaması öğretmenlerin *çalıştıkları kurumda olanlar üzerinde büyük bir nüfuza sahip* maddesidir. Öğretmenlerin kararsız olması, kurumda bireysel olarak ifade ettiği veya öneride bulunduğu görüşlerin alınan kararlarda ve uygulamalarda yöneticiler tarafından dikkate alınmaması, önemsiz bulunması ve değersiz görülmesi olabilir. Böylece öğretmenler kurumları üzerinde kendilerinin herhangi bir etkiye sahip olmadıkları algısına sahip olmuş olabilir.

Tablo 4. 5. *Okul Yöneticileri Tarafından Yapılan Psikolojik Güçlendirmede Alt Boyutlara İlişkin Öğretmen Algıları Soru Ortalamaları*

	N	SS	\bar{X}	Katılım Düzeyi
Anlam	252	1.06	4.05	Katılıyorum
Yetkinlik	252	0.55	4.37	Kesinlikle Katılıyorum
Özerklik	252	0.81	4.07	Katılıyorum
Etki	252	1.00	3.22	Kararsızım
Genel	252	0.52	3.93	Katılıyorum

Tablo 4.5 incelendiğinde, katılımcı öğretmenlerin psikolojik güçlendirmenin alt boyutları incelenmiştir. Etki alt boyutuna yönelik ifadelerle verdikleri puan ortalaması 3.22 ile en düşük ortalamaya yetkinlik alt boyutunun ise 4.37 ile en yüksek ortalama değere sahip olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin ifadelerle yetkinlik alt boyutunda *Kesinlikle Katılıyorum*; anlam ve özerklik alt boyutlarında *Katılıyorum*; etki alt boyutunda ise *Kararsızım* düzeyinde yanıt vermişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin anlam alt boyutundaki ifadelerle verdikleri cevapların *katılıyorum* düzeyinde olması; işleri ile ilgili faaliyetlerin öğretmenler için anlamlı olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca yaptıkları işin kendileri için anlamlı olması ve işlerini önemsemeleri de etken olarak gösterilebilir.

Katılımcı öğretmenlerin yetkinlik alt boyutundaki ifadelerle verdikleri cevapların *Kesinlikle Katılıyorum* yönünde olması; öğretmenlerin işlerini yapmak için kendi yeteneklerine güvenmelerinden ve işlerini yerine getirmede yeteneklerinden emin olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin işleri için gerekli olan becerileri zaman içerisinde kazandıkları inancına sahip olmalarından da kaynaklanabilir. Katılımcı öğretmenlerin özerklik alt boyutundaki ifadelerle verdikleri cevapların *Katılıyorum* yönünde olması; işlerini nasıl yapacaklarını belirlemede özerkliğe sahip oldukları inancını

taşımalarından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca işlerini nasıl yapacaklarına karar verebildikleri ve işlerini bağımsızca, serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahip oldukları düşüncesine sahip olmalarından kaynaklanabilir. Katılımcı öğretmenlerin etki alt boyutundaki ifadelerine verdikleri cevapların *kararsızım* yönünde olması; öğretmenlerin çalıştıkları kurumda olanlar üzerinde büyük bir kontrole, nüfuza, önemli etkiye yeterince sahip olmadıklarını düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Okul yönetimi tarafından öğretmenlerin işlerini nasıl yapacaklarına dair kendi kararlarını uygulamalarına olanak verilmemesi okuldaki olaylar üzerinde yeterince etkiye sahip olmadıkları düşüncesine kapılmalarına neden olabilir. Öğretmenlerin işleriyle ilgili alınacak kararlarda fikirlerinin önemsenmediği düşüncesine kapılırlarsa olaylar üzerinde etkili olmadıkları sonucuna ulaşabilirler.

Öğretmenlerin olaylar üzerinde yeterince etkili olmadıkları düşüncesi, öğretmenin kendisinden kaynaklandığı düşünülemez. Çünkü öğretmenlerin işlerinde kendilerini fazlasıyla yetkin hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin eğitim-öğretime dair bilgi, beceri ve yeteneklerine güvendikleri gibi işlerine yükledikleri anlam düzeyinin hem olumlu hem de yüksek olduğu görülmüştür. Bu noktada öğretmenlerin olaylar üzerinde yeterince etkili olmadıkları düşüncesine sahip olmalarının nedeni olarak idari kadroda alınan kararlara katılım sağlayamamaları gösterilebilir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi doğrultusunda yöneticilerin psikolojik güçlendirme davranışlarına dair öğretmen algılarının; cinsiyet, alan, medeni durum, mesleki kıdem, kurumda çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermeme durumuna dair veriler bu başlık altında istatistiksel olarak incelenip ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo 4. 6. *Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımını Gösteren T Testi Sonuçları*

Alt boyut		N	\bar{X}	SS	t	P
Anlam	Erkek	120	4.10	0.99	0.731	0.465
	Kadın	132	4.00	1.11		
Yetkinlik	Erkek	120	4.31	0.62	-1.633	0.104
	Kadın	132	4.42	0.48		
Özerklik	Erkek	120	4.05	0.87	-0.350	0.727
	Kadın	132	4.09	0.75		
Etki	Erkek	120	3.44	0.99	3.405	0.001*
	Kadın	132	3.02	0.97		
Genel güçlendirme	Erkek	120	3.98	0.56	1.406	0.161
	Kadın	132	3.88	0.49		

* $p < .05$

Tablo 4.6 incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algılarının genel olarak cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p > 0.05$). Aynı şekilde psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve özerklik alt boyutlarında da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Etki alt boyutunda ise cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşmuştur ($p < 0.05$). Buna göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla etki alt boyutuna ilişkin puanları daha yüksek bulunmuştur. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla çalıştıkları kurumdaki olaylar üzerinde daha fazla kontrole, nüfuza ve etkiye sahip olduklarını düşünmektedirler.

Kadın öğretmenlerin sosyal yaşamlarında erkeklere oranla daha fazla sorumluluğa sahip olmaları bu duruma sebep olmuş olabilir. Bunun yanı sıra okul yönetiminin öğretmenlere taraflı yaklaşım sergilemeleri de bir etken olarak gösterilebilir. Okul yöneticilerinin toplumsal cinsiyet algısı ile hareket etmesi, kadın öğretmenlerin kurumdaki fırsatlardan erkekler kadar yararlanamaması ve destek görememesi sonucu kadın öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki olaylar üzerinde daha az etkiye sahip oldukları algısını

kapılmalarına neden olmuş olabilir. Sarıgöl ilçesinde yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun erkek olması, erkek öğretmenler ile ilişkilerinin kadın öğretmenlere göre daha iyi olduğu düşünülebilir. Bu ilişki düzeyini göz önüne aldığımızda kadın öğretmenlerin yöneticisini ve okulunu daha az etkilediği algısı oluşmuş olabilir.

Tablo 4. 7. Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Algılarının Alan Değişkenine Göre Dağılımını Gösteren T Testi Sonuçları

Alt boyut		N	\bar{X}	SS	T	P
Anlam	Sınıf	82	3.87	1.10	-1.922	0.056
	Branş	170	4.14	1.03		
Yetkinlik	Sınıf	82	4.29	0.54	-1.584	0.115
	Branş	170	4.41	0.55		
Özerklik	Sınıf	82	4.14	0.77	0.970	0.323
	Branş	170	4.04	0.82		
Etki	Sınıf	82	2.98	0.93	-2.705	0.007*
	Branş	170	3.34	1.02		
Genel güçlendirme	Sınıf	82	3.82	0.51	-2.327	0.022*
	Branş	170	3.98	0.52		

* $p < .05$

Tablo 4.7’de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algıları genel olarak ve etki alt boyutunda alan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p < 0.05$). Anlam, yetkinlik ve özerklik alt boyutlarında ise alana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla daha fazla psikolojik güçlendirme algısına sahip oldukları söylenebilir. Branş öğretmenlerin sınıf öğretmenlerine oranla çalıştıkları kurumdaki olaylar üzerinde daha fazla kontrole, nüfuza ve etkiye sahip olduklarını düşünmektedirler. Sınıf öğretmenleri birden fazla derse girmekte fakat eğitim programı ve yönetimi gereği dersleri seçme veya seçmeme imkânı yoktur. Çünkü gireceği

dersler ve saati sabittir. Branş öğretmenleri ise seçmeli dersler, destekleme kursları ve ders programı gibi konularda yönetici ile birlikte karar verebilirler. Bu durumda sınıf öğretmenlerinin farklı alanlarda ders vermesi ve iş yükünün fazla olmasına rağmen yönetici ile birlikte karar verme imkânının olmaması, branş öğretmenlerine göre olaylar üzerinde daha az etkiye sahip olduğu düşüncesine kapılmalarına neden olmuş olabilir.

Tablo 4. 8. Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımını Gösteren T Testi Sonuçları

Alt boyut		N	\bar{X}	SS	T	P
Anlam	Evli	169	4.07	1.07	0.388	0.698
	Bekar	83	4.01	1.03		
Yetkinlik	Evli	169	4.41	0.51	1.751	0.081
	Bekar	83	4.28	0.62		
Özerklik	Evli	169	4.13	0.73	1.659	0.098
	Bekar	83	3.95	0.94		
Etki	Evli	169	3.21	1.03	-0.118	0.906
	Bekar	83	3.23	0.95		
Genel güçlendirme	Evli	169	3.96	0.51	1.239	0.216
	Bekar	83	3.87	0.55		

* $p < .05$

Tablo 4.8 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p > 0.05$). Ayrıca tüm alt boyutlarda da medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p > 0.05$). Buna göre öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algılarında evli ya da bekâr olmalarının bir etkisi olmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin algı ortalamalarının birbirine yakın olması ve ortalamalarda anlamlı farklılıklar çıkmaması; yöneticilerin öğretmenlere medeni durumlarına göre eşit tutum ve davranışlar sergilediği, öğretmen algılarının benzer düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4. 9. Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları

Alt boyut		N	\bar{X}	SS	F	P
Anlam	5 yıl ve altı(1)	74	3.94	1.11	0.586	0.625
	6-10 yıl arası(2)	92	4.04	1.07		
	11-15 yıl arası(3)	32	4.10	1.03		
	16 yıl ve üstü(4)	54	4.19	0.98		
Yetkinlik	5 yıl ve altı(1)	74	4.39	0.53	1.028	0.381
	6-10 yıl arası(2)	92	4.36	0.57		
	11-15 yıl arası(3)	32	4.23	0.65		
	16 yıl ve üstü(4)	54	4.44	0.50		
Özerklik	5 yıl ve altı(1)	74	4.21	0.70	1.907	0.129
	6-10 yıl arası(2)	92	3.94	0.90		
	11-15 yıl arası(3)	32	3.99	0.84		
	16 yıl ve üstü(4)	54	4.15	0.72		
Etki	5 yıl ve altı(1)	74	3.23	0.99	0.154	0.927
	6-10 yıl arası(2)	92	3.18	1.03		
	11-15 yıl arası(3)	32	3.32	0.94		
	16 yıl ve üstü(4)	54	3.20	1.03		
Genel güçlendirme	5 yıl ve altı(1)	74	3.94	0.49	0.600	0.615
	6-10 yıl arası(2)	92	3.88	0.53		
	11-15 yıl arası(3)	32	3.91	0.60		
	16 yıl ve üstü(4)	54	4.00	0.50		

* $p < .05$

Tablo 4.9’da öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algıları genel olarak ve tüm alt boyutlarda mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin meslekteki çalışma sürelerinin psikolojik güçlendirme algılarında bir farklılık yaratmaması öğretmenlerin sahip oldukları deneyimlere göre psikolojik güçlendirme algılarının değişmeyeceği düşüncesiyle açıklanabilir. Bu bulgular yöneticilerin öğretmenlere mesleki kıdemlerine göre farklı tutum ve davranışlar göstermemesi ile açıklanabilir. Öğretmenlerin kıdemlerine göre psikolojik güçlendirmeye ilişkin algıları anlamlı bir farklılık göstermemekle birlikte; öğretmenlerin genel psikolojik güçlendirme, anlam ve yetkinlik alt boyutlarına ilişkin algı ortalamalarına bakıldığında 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin algı ortalamalarının diğer mesleki kıdeme sahip gruplardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 10. *Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Algılarının Kurumda Çalışma Yılına Göre Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları*

Alt boyut		N	\bar{X}	SS	F	P	Fark
Anlam	1 yıl ve altı (1)	58	4.07	1.08	3.274	0.039*	2 - 3
	2-4 yıl arası (2)	128	3.90	1.08			
	5 yıl ve üstü (3)	66	4.31	0.95			
Yetkinlik	1 yıl ve altı (1)	58	4.54	0.45	3.840	0.023*	1 - 2
	2-4 yıl arası (2)	128	4.30	0.59			
	5 yıl ve üstü (3)	66	4.34	0.52			
Özerklik	1 yıl ve altı (1)	58	4.18	0.63	.773	0.463	
	2-4 yıl arası (2)	128	4.05	0.87			
	5 yıl ve üstü (3)	66	4.02	0.82			
Etki	1 yıl ve altı (1)	58	3.13	1.06	.502	0.606	
	2-4 yıl arası (2)	128	3.28	0.97			
	5 yıl ve üstü (3)	66	3.18	1.02			
Genel güçlendirme	1 yıl ve altı (1)	58	3.98	0.49	.890	0.412	
	2-4 yıl arası (2)	128	3.88	0.53			
	5 yıl ve üstü (3)	66	3.96	0.54			

* $p < .05$

Tablo 4.10’da yer alan veriler incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algılarının genel güçlendirmede, özerklik ve etki alt boyutlarında kurumda çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ($p > 0.05$). Anlam ve yetkinlik alt boyutunda ise kurumda çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık çıkmıştır ($p < 0.05$). Bu farklılığın kaynağını bulmak için LSD testi yapılmıştır. LSD testine göre anlam alt boyutunda, okullarında 2-4 yıl arasında okulda çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üstü çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Okullarında 5 yıl ya da daha fazla süredir çalışan öğretmenlerin anlam boyutuna ilişkin algı puanları, 2 – 4 yıl arasında çalışanlardan daha yüksektir. Bu durum buldukları okulda uzun süre çalışan öğretmenlerin okulları ile bütünleşmesi ve okullarına olan bağlılıklarının artması sonucu yaptıkları işe daha fazla anlam yüklemesinden kaynaklı olabilir. Okullarında 5 yıl ve daha

üstü çalışan öğretmenlerin başka okula tayin isteme şansları olmasına karşılık bu haklarını kullanmamaları okullarından memnun olduklarını gösteriyor olabilir. Bu memnuniyet de yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarını sağlamış olabilir.

Yetkinlik alt boyutunda ise okullarında 1 yıl ve daha az bir süredir çalışan öğretmenler ile 2 – 4 yıl arasında ve 5 yıl ve daha uzun süreden beri çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Okullarında 1 yıl ya da daha az bir süredir çalışan öğretmenlerin, 2 – 4 yıl arasında çalışanlar ve 5 yıl ve üstü çalışanlara göre yetkinlik puanları daha yüksek çıkmıştır. Yöneticilerin kurumlarında yeni çalışmaya başlayan öğretmenler ile diğer öğretmenlere karşı tutumlarının eşit olmamasından kaynaklı olabilir. Kurumlarında 1 yıl ya da daha az süredir çalışan öğretmenlerin yöneticisini, okul kültürünü ve okulun işleyişini yeteri kadar tanımadıkları söylenebilir. Bu nedenle de uyum sağlamaları açısından yöneticileri onlara daha toleranslı davranıyor olabilirler. Ayrıca yeni bir kuruma ve ortama girmelerinden kaynaklı duydukları heyecan ve istek de bu duruma neden olarak gösterilebilir. Kurumlarında 2-4 yıl arasında ve 5 yıl ve daha uzun süredir çalışan öğretmenlerin okulda yaşadıkları süreç içerisinde okul ve sınıf ortamlarındaki uygulamalarda kendilerini daha az yetkin görmesi, okulda yaşadıkları sorunları çözmede ve becerilerini geliştirmek için yöneticilerinden yeteri kadar destek görmediklerinden kaynaklanabilir. Yöneticisinden destek alamayan öğretmenlerin zamanla yeterliliklerine olan inançları düşmüş ve eğitim öğretim sürecinde işin gerektirdiği becerileri sergilemekten kaçınmaları veya kendilerini geliştirmekten uzak durmalarına sebep olmuş olabilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan sınıf öğretmenlerinin iş doyum algılarının ne düzeyde olduğuna dair bulgular bu başlık altında işlenmiştir. İş doyum içsel ve dışsal doyum olarak iki alt boyutta değerlendirilmiştir.

Tablo 4. 11. *Öğretmenlerin İçsel Doyum Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarını Betimleyen Değerler*

İçsel Doyum	N	SS	\bar{X}	Memnuniyet Düzeyi
Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından	252	0.97	3.75	Memnunum
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	252	0.82	4.03	Memnunum
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	252	0.85	3.96	Memnunum
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	252	0.96	3.96	Memnunum
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından	252	1.01	3.88	Memnunum
Bana iş güvencesi sağlaması bakımından	252	0.93	3.86	Memnunum
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	252	0.84	3.88	Memnunum
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	252	1.21	3.18	Kararsızım
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	252	1.10	3.24	Kararsızım
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	252	0.89	3.78	Memnunum
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	252	0.78	4.09	Memnunum
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	252	0.67	4.26	Çok Memnunum

Tablo 4.11 incelendiğinde öğretmenlerin içsel doyuma yönelik ifadelerine verdikleri yanıtların ortalama değerlerinin 3.18 ile 4.26 arasında değiştiği görülmektedir. Öğretmenler genel olarak bakıldığında içsel doyuma yönelik ifadelerin çoğunu memnunum şeklinde cevaplamışlardır. *Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden* ifadesi ise *Çok Memnunum* şeklinde cevaplanmıştır. Öğretmenlerin yaptıkları iş karşılığında başarı hissi duymalarının, işlerini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilmelerinin ve tek başlarına çalışma olanağı bulmalarının iş doyumlarına çok fazla etki edebileceği söylenebilir. Öğretmenlerin yaptıkları işler karşısında başarı hissi duymalarında onlara yapılan geri dönüşlerin etkisi olabilir. Öğretmenlerin işlerinde sergiledikleri başarılarının takdir edilmesi bu konudaki başarı hislerini artırabilir.

Öğretmenlerin, *Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından ve kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından* ifadelerini *Kararsızım* şeklinde cevapladıkları görülmüştür. Yöneticilerin öğretmenlerin yeteneklerini geliştirecek beklentilerini karşılayamaması, sosyal iletişim becerisi yüksek olan öğretmenlerin yöneticileri ile iletişimlerinde yaşadıkları zorluklar ve bu zorluklar içinde yöneticileri ile çalışmak zorunda olmaları, yöneticilerin kurumdaki yöntem ve uygulamalarında öğretmenlere görüşlerini ifade etme imkânı tanımaması gibi faktörler öğretmenlerin içsel doyum algılarını olumsuz etkilemiş olabilir.

Tablo 4. 12. *Öğretmenlerin Dışsal Doyum Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarını Betimleyen Değerler*

Dışsal Doyum	N	SS	\bar{X}	Memnuniyet düzeyi
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	252	0.91	3.92	Memnunum
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	252	0.86	3.94	Memnunum
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	252	0.65	4.45	Çok Memnunum
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	252	0.91	3.96	Memnunum
İş içinde terfi olanağının olması açısından	252	0.90	4.11	Memnunum
Çalışma şartları açısından	252	0.73	4.21	Çok Memnunum
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından	252	0.92	4.00	Memnunum
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	252	0.89	4.03	Memnunum

Tablo 4.12 incelendiğinde öğretmenlere yöneltilen iş doyumunun dışsal doyum alt boyutuna yönelik ifadelerin genel olarak *Memnunum* şeklinde cevaplandığı görülmüştür. Bu boyutta en yüksek ortalamaya sahip olan *İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından* (4.45) ve *çalışma şartları açısından* (4.21) ifadelerinin *Çok Memnunum* şeklinde cevaplandığı görülmüştür. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki çalışma şartlarından çok memnun oldukları, dolayısıyla çalışma şartlarının iş doyumlarına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin dışsal iş doyumuna etki ettiği belirlenen diğer bir etmen de çalıştıkları okulda işle ilgili alınan kararların uygulama konması durumudur. Öğretmenlerin

çalıştıkları okulda kararların uygulandığını gördüklerinde bir güven duygusu yaşadıkları ve bu durumun da iş doyumunu düzeylerini yükselttiği söylenebilir. Bu durum da öğretmenlerin okullarındaki yönetim anlayışı ve kültür ile açıklanabilir. Kararların öğretmen görüşleri dikkate alınarak alındığı ve kararların uygulama aşamasında yönetici tarafından değişikliğe uğramadığı bir kültür hâkim olabilir. Alınan kararların istikrarlı bir şekilde uygulanmasının sonucunda, okulun hem formal ve hem informal anlamda gelişmesi beklenir.

Tablo 4. 13. Öğretmenlerin İş Doyumu Algılarının Alt Boyut Ortalamaları

	N	SS	\bar{X}	Memnuniyet Düzeyi
İçsel Doyum	252	0.51	3.82	Memnunum
Dışsal Doyum	252	0.51	4.08	Memnunum
Genel doyum	252	0.49	3.92	Memnunum

Tablo 4.13'teki veriler incelendiğinde iş doyumunun dışsal doyum alt boyutuna yönelik ifadelerin almış oldukları değer ortalaması 4.08, içsel doyum 3.82 ve genel doyum 3.92 ile *Memnunum* düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenlerin genel, içsel ve dışsal doyum düzeylerinin yüksek çıktığı söylenebilir. Çıkan bu sonuç eğitim sistemi adına olumlu ve istenen bir bulgudur. İki alt boyut da memnunum düzeyinde çıkmasına rağmen, dışsal doyumun içsel doyuma göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma ortamı, yönetim şekli, çalışma ortamındaki iletişim durumu gibi etmenlerin öğretmenlerin işlerinden duydukları hazda daha etkili olduğu söylenebilir. Yöneticilerin öğretmenlerin çalışma koşullarını zorlaştırmak yerine kolaylaştırması, öğretmenlerin dışsal doyumunda etkili olabilir. Ayrıca, okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki olumlu iletişim, yöneticinin öğretmenlere yaklaşım tarzı, öğretmenler arasında oluşan informal ilişkiler öğretmenlerin dışsal doyumunda etkili olmuş olabilir. Yöneticilerin öğretmenleri yargılamadığı, duygu ve düşüncelerine önem verdiği okul ortamında bütün bu faktörler birleştiğinde öğretmenlerin iş doyum algılarını artırdığı söylenebilir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan öğretmenlerin iş doyumunun; cinsiyet, alan, medeni durum, mesleki kıdem, kurumda çalışma yılına göre anlamlı farklılık gösterip göstermeme durumuna ilişkin veriler bu başlık altında istatistiksel olarak incelenip değerlendirilmiştir.

Tablo 4. 14. *Öğretmenlerin İş Doyumu Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımını Gösteren T Testi Sonuçları*

Alt boyut		N	\bar{X}	SS	T	P
İçsel	Erkek	120	3.91	0.55	2.551	0.011*
	Kadın	132	3.74	0.50		
Dışsal	Erkek	120	4.16	0.54	2.350	0.020*
	Kadın	132	4.01	0.47		
Genel doyum	Erkek	120	4.01	0.52	2.644	0.009*
	Kadın	132	3.85	0.45		

* $p < .05$

Tablo 4.14'teki veriler incelendiğinde öğretmenlerin iş doyum algılarının cinsiyet değişkenine göre dağılımını gösteren t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre öğretmenlerin genel iş doyum algıları ile içsel ve dışsal doyum alt boyutlarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlılık farklılık bulunmuştur ($p < 0.05$).

Genel iş doyum, içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında erkek öğretmenlerin kadınlara oranla daha fazla iş doyum algısına sahip oldukları görülmüştür. Kadınların genel olarak erkeklere göre daha mükemmeliyetçi ve titiz davrandıkları düşünüldüğünde daha yüksek ve çok beklentiye sahip oldukları söylenebilir. Kadınlar sosyal ve özel hayatındaki beklentilerinin okullarında da karşılanmasını isteyebilirler. Yöneticiler de kadın öğretmenlerin bu beklentilerini karşılamada yetersiz kalıyorsa kadınların iş doyum düzeylerinin daha az olduğu söylenebilir.. Kadın öğretmenlerde içsel iş doyum düzeyinin düşük olmasında, kadınların toplumsal rolü, iş yaşantıları dışında sosyal hayatlarında yüklendiği anne ve eş sorumluluğu ve iş yükünü taşıyor olmaları da önemli bir etken olarak

görülebilmektedir. Yöneticilerin kadın öğretmenlere yaklaşım tarzının da kadın öğretmen algıları üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 15. Öğretmenlerin İş Doyumunu Algılarının Alana Göre Dağılımını Gösteren T Testi Sonuçları

Alt boyut		N	\bar{X}	SS	T	P
İçsel	Sınıf	82	3.76	0.45	-1.194	0.199
	Branş	170	3.85	0.57		
Dışsal	Sınıf	82	4.00	0.50	-1.638	0.102
	Branş	170	4.11	0.51		
Genel doyum	Sınıf	82	3.86	0.44	-1.459	0.125
	Branş	170	3.96	0.51		

* $p < .05$

Öğretmenlerin iş doyumunu algılarının alanlarına göre değişip değişmediğini gösteren t testi sonuçları tablo 4.15'te verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, öğretmenlerin genel iş doyumunu, içsel ve dışsal doyuma ilişkin algılarının alan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür ($p > 0.05$). Buna rağmen genel iş doyumunu algısı ve içsel, dışsal doyum alt boyutlarında branş öğretmenlerinin iş doyumunu algısının sınıf öğretmenlerinkinden fazla olduğu görülmüştür. Sınıf öğretmenleri birden fazla ders (Türkçe, matematik, hayat bilgisi vb.) verme görevi üstlenmekte, bu araştırmanın yapıldığı örnekleme birleştirilmiş sınıflarda çalışan sınıf öğretmenleri de bulunmaktadır. Branş öğretmenleri ise tek bir ders üstünde yoğunlaşmaktadırlar. Bu durum arada oluşan düşük farklılığın sebebi olarak gösterilebilir. Sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin aynı okulda ders saatlerinin aynı olmasına karşın ek ders farklılıkları ve branş öğretmenlerinin destekleme kurs ücretlerindeki farklılıkların öğretmen algılarına etki ettiği söylenebilir.

Tablo 4. 16. *Öğretmenlerin İş Doyumu Algılarının Medeni Duruma Göre Dağılımını Gösteren T Testi Sonuçları*

Alt boyut		N	\bar{X}	SS	T	P
İçsel	Evli	169	3.81	0.51	-0.388	0.668
	Bekar	83	3.84	0.58		
Dışsal	Evli	169	4.09	0.50	0.429	0.694
	Bekar	83	4.06	0.52		
Genel doyum	Evli	169	3.92	0.47	-0.075	0.940
	Bekar	83	3.93	0.53		

* $p < .05$

Tablo 4.16 incelendiğinde, öğretmenlerin genel iş doyumunu, içsel ve dışsal doyum alt boyutlarına yönelik algılarının medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p > 0.05$). Buna rağmen genel iş doyumunu ve içsel doyumunu algılarında bekârların, dışsal doyumunu algılarında ise evlilerin daha fazla iş doyumunu algısına sahip oldukları görülmüştür.

Genel olarak öğretmenlerin medeni durum değişkenine dair algılarının iş doyumunu düzeyleriyle arasında bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Öğretmenlerin medeni durumlarının çalışma ortamlarına, şartlarına, iş güvencesine, ücretlerine, terfilerine, takdir edilmelerine, saygın bir kişi olmasına, başarı hissine becerilerini, yeteneklerini geliştirmelerine, kendi kararlarını uygulamasına ve yöneticileri ile olan ilişkilerine herhangi bir etkisinin bulunmaması nedeniyle iş doyumunu etkilemediği söylenebilir.

Tablo 4. 17. *Öğretmenlerin İş Doyumu Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları*

Alt boyut		N	\bar{X}	SS	F	P	Fark
İçsel	5 yıl ve altı (1)	74	3.93	0.50	1.647	0.179	
	6-10 yıl arası (2)	92	3.74	0.59			
	11-15 yıl arası (3)	32	3.80	0.49			
	16 yıl ve üstü (4)	54	3.82	0.48			
Dışsal	5 yıl ve altı (1)	74	4.21	0.41	3.563	0.015*	1 -2
	6-10 yıl arası (2)	92	3.98	0.59			
	11-15 yıl arası (3)	32	4.16	0.46			1- 4
	16 yıl ve üstü (4)	54	4.01	0.47			
Genel doyum	5 yıl ve altı (1)	74	4.04	0.43	2.480	0.062	
	6-10 yıl arası (2)	92	3.84	0.56			
	11-15 yıl arası (3)	32	3.95	0.43			
	16 yıl ve üstü (4)	54	3.90	0.45			

* $p < .05$

Tablo 4.17 incelendiğinde, öğretmenlerin genel iş doyum algıları ve içsel doyum algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlılık bulunmamıştır ($p > 0.05$). Dışsal doyum alt boyutunda ise mesleki kıdem açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu farklılığın kaynağını bulmak için LSD testi yapılmıştır. LSD testine göre 5 yıl ve daha az süredir mesleki kıdeme öğretmenler ile 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenler ve 16 yıl ve üstü çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdemi 5 yıl ya da daha az bir süredir çalışan öğretmenlerin 6 –10 yıl arasında ve 16 yıl ve üstü çalışanlara göre dışsal doyum puanları daha yüksek çıkmıştır. İlk farklılıkla ilgili, işine yeni başlayan öğretmenler hemen atanamamış olabilir. Daha önce işsiz olmaları veya daha vasıfsız işlerde çalışmalarından dolayı yeni başladıkları öğretmenlik mesleğinde çalışma azmi ve hevesiyle dışsal doyumlarının yüksek olduğu söylenebilir. Bu etkenlerin kendilerine olan güven duygusu ile birlikte işlerinden duydukları doyum düzeyini arttırdığı söylenebilir. Mesleki kıdemi az olan öğretmenler okul ortamını tanımadıkları için okulda olumsuz bir kültür varsa bu durumdan çok etkilenmeyebilirler. Okuldaki diğer çalışan öğretmenlerin mesleğe yeni başlayan öğretmenlere rehberlik etmeleri, anlayışlı ve yardımsever olmaları da bu bulguyu açıklayabilir. İkinci farklılık ise

meslekteki kıdemleri arttıkça öğretmenlerin dışsal doyumunu açıklayan faktörlere ilişkin daha çok beklentiye sahip olması, yöneticiler ve örgütler tarafından bu beklentilerin zamanla karşılanma oranının düşmesi ile açıklanabilir.

Tablo 4. 18. *Öğretmenlerin İş Doyumu Algılarının Kurumda Çalışma Yılına Göre Dağılımını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları*

Alt boyut		N	\bar{X}	SS	F	P	Fark
İçsel	1 yıl ve altı (1)	58	3.98	.48	3.268	0.040*	1-2
	2-4 yıl arası (2)	128	3.79	.57			
	5 yıl ve üstü (3)	66	3.76	.47			
Dışsal	1 yıl ve altı (1)	58	4.13	.45	0.652	0.522	1-3
	2-4 yıl arası (2)	128	4.04	.55			
	5 yıl ve üstü (3)	66	4.09	.48			
Genel doyum	1 yıl ve altı (1)	58	4.04	.43	2.096	0.125	
	2-4 yıl arası (2)	128	3.89	.53			
	5 yıl ve üstü (3)	66	3.89	.44			

* $p < .05$

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin genel iş doyumunu ve dışsal doyum algıları kurumda çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$). İçsel doyumda ise kurumda çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu farklılığın kaynağını bulmak için LSD testi yapılmıştır. LSD testine göre bu farklılık buldukları okulda 1 yıl ve daha az süreden beri çalışan öğretmenlerin lehinedir.

Okullarında 1 yıl ve daha az süredir okulda çalışan öğretmenler ile 2-4 yıl arasında ve 5 yıl ve üstü çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Kurumda çalışma yılı 1 yıl ve altı olan öğretmenlerin diğer gruptakilerden daha yüksek içsel doyumuna sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İçsel doyum alt boyutu algı ortalamalarına bakıldığında kurumda çalışma yılı arttıkça çalışanların içsel doyum düzeylerinin düşüş gösterdiği görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin aynı kurumda çalışma süresi arttıkça kurumda yeteneklerini kullanarak, farklı çalışmalar yapma imkânı bulamaması ile açıklanabilir. Öğretmenlerin bu taleplerinin, zaman içinde yöneticiler tarafından

önemsenmemesi, maddi ve manevi külfet olarak düşünülüp öğretmenlere imkân verilmemesi de bir neden olabilir. Araştırmadaki bu bulgu ile bir önceki kıdeme ilişkin bulgu kıyaslandığında, meslekte çalışma yılı düşük olanların dışsal doyumunu daha yüksek çıkmıştır. Kurum kıdeminde ise buldukları okuldaki çalışma yılı düşük olanların içsel doyumları daha yüksek çıkmıştır.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemine cevap vermek amacıyla yöneticilerin uyguladıkları psikolojik güçlendirme ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkilere dair bulgulara tablo 4.19’da yer verilmiştir.

Tablo 4. 19. *Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme, İş Doyumu ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi*

	1	2	3	4	5	6	7	8
İçsel Doyum (1)	1							
Dışsal Doyum(2)	0.742**	1						
Anlam (3)	-0.034	0.073	1					
Yetkinlik (4)	0.272**	0.237**	0.107	1				
Özerklik (5)	0.508**	0.359**	0.061	0.389**	1			
Etki (6)	0.442**	0.367**	-0.061	0.138*	0.430**	1		
Genel İş doyumunu (7)	0.960**	0.900**	0.008	0.276**	0.481**	0.441**	1	
Genel Psikolojik Güçlendirme (8)	0.463**	0.414**	0.528**	0.534**	0.725**	0.651**	0.474**	1

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.19 incelendiğinde öğretmenlerin genel iş doyumları ile genel psikolojik güçlendirme algıları arasında ($r=0.474$, $p<0.01$) pozitif yönde, orta düzey bir ilişki bulunmaktadır. Genel iş doyumunu ile yetkinlik arasında ($r=0.276$, $p<0.01$) pozitif yönde, düşük düzeyde; özerklik ($r=0.481$, $p<0.01$) ve etki arasında ($r=0.441$, $p<0.01$) pozitif yönde orta düzeyde ilişki çıkmıştır. Genel iş doyumunu ile anlam boyutu arasında ($r=0.008$, $p>0.01$) anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

İçsel doyum ile yetkinlik arasında($r=0.272$, $p<0.01$)pozitif yönde, düşük düzeyde; özerklik arasında($r=0.508$, $p<0.01$) pozitif yönde, orta düzeyde; etki arasında($r=0.442$, $p<0.01$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Ancak içsel doyum ile anlam arasında anlamlı bir ilişki ($r=-0.034$, $p>0.01$) bulunamamıştır.

Dışsal doyum ile yetkinlik arasında($r=0.237$, $p<0.01$) pozitif yönde, düşük düzey; özerklik arasında($r=0.359$, $p<0.01$) pozitif yönde, orta düzey; etki arasında($r=0.367$, $p<0.01$) pozitif yönde orta düzey anlamlılık bulunmaktadır. Dışsal doyum ile anlam arasında ($r=0.073$, $p>0.01$) anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin iş doyumları ile psikolojik güçlendirme algılarına bakıldığında, öğretmenlerin genel iş doyumları ile genel psikolojik güçlendirme algıları arasında pozitif yönde, orta düzey bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin okullarda psikolojik güçlendirme yapıldığında işlerinden duydukları doyum düzeylerinin artıracığı söylenebilir. Bunun sonucu olarak da iş doyum düzeyi artan öğretmenim okul iş ve işleyişinde daha aktif rol alacağı, okulun amaçları doğrultusunda daha verimli çalışacağı düşünülebilir. Yine okulun çıktıları üzerinde de olumlu bir etki sağlayacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin iş doyumları ile psikolojik güçlendirme algılarına bakıldığında, en yüksek ilişki içsel doyum ile özerklik arasında görülmüştür. Öğretmenlerin işlerini yaparken kendilerini özerk hissetme durumları, içsel doyum düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin işlerini yaparken işleri ile ilgili kararları almada özerkliğe sahip olmaları, işlerinden aldıkları haz ve tatmin duygusunu olumlu yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin işlerinden doyum elde etmelerini sağlamak için, öğretmenlere yetki ve sorumluluk şekilde verilmeli, öğretmenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmelerine fırsat verilmeli, öğretmenlerin kendilerine, işlerine saygı duymaları sağlanarak özgüvenlerini artırmalarına imkân verilmelidir

Öğretmenlerin iş doyumları ile psikolojik güçlendirme algılarına bakıldığında, en düşük ilişki dışsal doyum ile yetkinlik arasında görülmüştür. Öğretmenlerin işlerini yerine getirmede yeteneklerine güvenmeleri durumu ile dışsal doyumları arasında düşük de olsa bir ilişki bulunmaktadır.

Öğretmenlerin iş doyumları ile psikolojik güçlendirme algılarına bakıldığında, psikolojik güçlendirme algısı anlam boyutu ile içsel ve dışsal boyut arasında anlamlılık bulunmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin işlerine yükledikleri anlam durumunun ne içsel ne de dışsal doyum üzerinde etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre psikolojik güçlendirme, iş doyumunu anlamlı olarak yordamakta mıdır?” şeklinde belirlenmişti. Bu alt problemi yanıtlamak için öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algılarının sırasıyla genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 4.20, 4.21 ve 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4. 20. Genel İş Doyumu Üzerine Regresyon Analizi

Katsayılar					
	B	S	B	T	P
Sabit	2.259	.231		9.775	.000*
Anlam	-.003	.025	-.005	-.101	.919
Yetkinlik	.102	.051	.116	2.004	.046**
Özerklik	.189	.038	.311	4.932	.000*
Etki	.142	.029	.291	4.937	.000*
Model özeti					
R	R ²	Düzeltilmiş R ²		Ss	
0.556	0.309	0.298		0.410	
ANOVA					
Regresyon	18.615	4	4.654	27.664	.000 ^b
Artış	41.552	247	.168		
Toplam	60.167	251			

* $p < .05$

Tablo 4.20’ye göre psikolojik güçlendirmenin boyutları tek tek incelendiğinde, anlam değişkeninin etkisi anlamsız ($p > 0.05$), yetkinlik değişkeninin etkisi anlamlı ($p < 0.05$), özerklik değişkeninin etkisi anlamlı ($p < 0.05$), etki değişkeninin etkisi anlamlı ($p < 0.05$) bulunmuştur. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutundaki 1 birimlik artış, genel iş doyumunu puanını 0.003 birim azatmaktadır ($B = -0.003$). Yetkinlik boyutundaki 1 birimlik artış genel iş doyumunu puanını 0.102 birim artırmaktadır ($B = 0.102$). Özerklik boyutundaki 1 birimlik artış genel iş doyumunu puanını 0.189 birim artırmaktadır ($B = 0.189$). Etki boyutundaki 1 birimlik artış genel iş doyumunu puanını 0.142 birim artırmaktadır ($B = 0.142$).

İş Doyumu= 2.259-0.003* (anamlılık)+0.102* (yetkinlik)+0.189* (özerklik)+0.142* (etki); Öğretmenlerin psikolojik güçlendirmeye yönelik algılarındaki 1 birimlik artış iş doyumunu 2.689 birim artırmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki puanlarının doğrusal kombinasyonunun öğretmenlerin iş doyumunu açıklama oranı (R^2) %30.9'dur. Öğretmenlerin iş doyumundaki değişimin %30.9'u psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına yönelik algılar ile açıklanabilmektedir. Psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutları puanlarının bağımsız, iş doyumunu puanlarının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Öğretmenlerin psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutlarına yönelik algılarının iş doyumlarını etkilediği bulunmuştur.

Regresyon analizinin katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin iş doyumunu üzerine anlam değişkeni dışındaki diğer değişkenlerin etkilerinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Yani yetkinlik, özerklik ve etki değişkenleri tek başına düşünüldüğünde öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı olarak açıklamaktadır. Yalnızca anlam alt boyutunun iş doyumunu değişkeni üzerine tek başına anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgunun sonucu incelendiğinde öğretmenlerin iş doyumunda mesleklerini anlamlı bulmalarının bir etkisinin bulunmaması doğal bulunabilir. Çünkü öğretmenlerin iş doyumunu etkilemesi beklenen anlam alt boyutuna bakıldığında bireyden çok örgütten kaynaklı olabilir. Bu durumda anlam değişkeninin etkisizliğini açıklayabilir.

Psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutları birlikte düşünüldüğünde iş doyumuna anlamlı şekilde etki etmektedir. Burada diğer alt boyutların anlam alt boyutunun iş doyumunu üzerindeki olumsuz etkisini tolere etmiş olabilir. Öğretmenlerinin işlerini anlamlı hissetmelerinin öğretmenlerin iş doyumunu algılarını değiştirmedeği söylenebilir. Öğretmen algılarında daha çok işlerinde yeteneklerini gösterebilecekleri fırsatlar sunulması, yöneticilerin karar alma ve uygulamada öğretmenlerin görüşlerini önemsemesi gibi etkenleri etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 21. İçsel Doyum Üzerine Regresyon Analizi

Katsayılar					
	B	S	B	T	P
Sabit	2.076	.247		8.395	.000*
Anlam	-.025	.027	-.050	-.947	.345
Yetkinlik	.098	.055	.102	1.794	.074
Özerklik	.234	.041	.355	5.707	.000*
Etki	.145	.031	.272	4.698	.000*
Model özeti					
R	R ²	Düzeltilmiş R ²		Sx	
0.574 ^a	0.330	0.319		0.43882	
ANOVA					
Regresyon	23.424	4	5.856	30.412	.000 ^b
Artış	47.563	247	.193		
Toplam	70.987	251			

* $p < .05$

Tablo 4.21'e göre psikolojik güçlendirme anlam değişkeninin etkisi anlamsız ($p > 0.05$), yetkinlik değişkeninin etkisi anlamsız ($p > 0.05$), özerklik değişkeninin etkisi anlamlı ($p < 0.05$), etki değişkeninin etkisi anlamlı ($p < 0.05$) olarak bulunmuştur. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutundaki 1 birimlik artış, genel iş doyumunun içsel doyum alt boyutu puanını 0.025 birim azatmaktadır ($B = -0.025$). Yetkinlik boyutundaki 1 birimlik artış iş doyumunun içsel doyum alt boyutu puanını 0.098 birim artırmaktadır ($B = 0.098$). Özerklik boyutundaki 1 birimlik artış iş doyumunun içsel doyum alt boyutu puanını 0.234 birim artırmaktadır ($B = 0.234$). Etki boyutundaki 1 birimlik artış iş doyumunun içsel doyum alt boyutu puanını 0.145 birim artırmaktadır ($B = 0.145$). İçsel Doyum = $2.076 - 0.025 * (\text{anlamlılık}) + 0.098 * (\text{yetkinlik}) + 0.234 * (\text{özerklik}) + 0.145 * (\text{etki})$; Öğretmenlerin psikolojik güçlendirmeye yönelik algılarındaki 1 birimlik artış iş doyumunun içsel doyum alt boyutu puanını 2.528 birim artırmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki puanlarının içsel doyum puanını açıklama oranı (R^2) %33'dur. Öğretmenlerin iş doyumunun içsel doyum alt boyutu puanındaki değişimin %33'u psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına yönelik algılar ile açıklanabilmektedir. Psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları puanlarının bağımsız, içsel doyum alt boyutu puanlarının

bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.05$). Öğretmenlerin psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına yönelik algılarının iş doyumunun içsel doyum boyutu puanlarını etkilediği bulunmuştur.

Regresyon analizinin katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin içsel doyum puanları üzerinde, anlam ve yetkinlik değişkeni dışındaki diğer değişkenlerin etkilerinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Yani özerklik ve etki değişkenleri tek başına düşünüldüğünde öğretmenlerin içsel doyum alt boyutunu anlamlı olarak açıklamaktadır. Yetkinlik ve anlam alt boyutunun içsel doyum alt boyutu değişkeni üzerine tek başına anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgunun sonucu incelendiğinde öğretmenlerin içsel doyum alt boyutu ile öğretmenlerin mesleklerini anlamlı bulmaları ve kendilerini meslekte yetkin hissetmelerinin bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 4.21'e göre özerklik ve etki değişkenlerini incelendiğinde, özerklik değişkeninin etki değişkenine göre içsel doyum üzerindeki etkisi daha belirgin şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Yöneticiler öğretmenlere sınıfları içinde müdahale etmezse ve serbest olduklarını hissettirirse, öğretmenleri okul kararları ve uygulamalarına dahil ederlerse, öğretmenler de kendi görüşleri dikkate alınarak alınan kararların uygulama ve takibinde daha istekli olacaklardır. Kararları ve uygulamaları benimseyen öğretmenlerin içsel doyum algılarının da artacağı söylenebilir.

Tablo 4. 22. *Dışsal Doyum Üzerine Regresyon Analizi*

Katsayılar						
	B	S	B	T	P	
Sabit	2.534	.258		9.811	.000*	
Anlam	.031	.028	.065	1.133	.258	
Yetkinlik	.109	.057	.118	1.906	.058	
Özerklik	.122	.043	.192	2.837	.005*	
Etki	.138	.032	.272	4.297	.000*	
Model özeti						
R	R ²	Düzeltilmiş R ²		Sx		
0.449 ^a	0.202	0.189		0.45843		
ANOVA						
Regresyon		13.116	4	3.279	15.602	.000 ^b
Artış	51.910	247	.210			
Toplam	65.026	251				

* $p < .05$

Tablo 4.22' ye göre psikolojik güçlendirme anlam değişkeninin etkisi anlamsız ($p>0.05$), yetkinlik değişkeninin etkisi anlamsız ($p>0.05$), özerklik değişkeninin etkisi anlamlı ($p<0.05$), etki değişkeninin etkisi anlamlı ($p<0.05$) bulunmuştur. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutundaki 1 birimlik artış genel iş doyumunun dışsal doyum alt boyutu puanını 0.031 birim artırmaktadır ($B=0.031$). Yetkinlik boyutundaki 1 birimlik artış iş doyumunun dışsal doyum alt boyutu puanını 0.109 birim artırmaktadır ($B=0.109$). Özerklik boyutundaki 1 birimlik artış iş doyumunun dışsal doyum alt boyutu puanını 0.122 birim artırmaktadır ($B=0.122$). Etki boyutundaki 1 birimlik artış iş doyumunun dışsal doyum alt boyutu puanını 0.138 birim artırmaktadır ($B=0.138$).

Dışsal Doyum= $2.534-0.031*$ (anlamlılık)+ $0.109*$ (yetkinlik)+ $0.122*$ (özerklik)+ $0.138*$ (etki); Öğretmenlerin psikolojik güçlendirmeye yönelik algılarındaki 1 birimlik artış iş doyumunun dışsal doyum alt boyutu puanını 2.934 birim artırmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki puanlarının dışsal doyum puanını açıklama oranı (R^2) %20.2'dir. Öğretmenlerin iş doyumunun dışsal doyum alt boyutu puanındaki değişimin %20.2'si psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına yönelik algılar ile açıklanabilmektedir.

Psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutları puanlarının bağımsız, iş doyumunun dışsal doyum alt boyutu puanlarının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Öğretmenlerin psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutlarına yönelik algılarının iş doyumunun dışsal faktörler alt boyutu puanlarını etkilediği bulunmuştur.

Regresyon analizinin katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin dışsal doyum alt boyutu puanları üzerine, anlam ve yetkinlik değişkeni dışındaki diğer değişkenlerin etkilerinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Yani özerklik ve etki değişkenleri tek başına düşünüldüğünde öğretmenlerin dışsal doyum alt boyutunu anlamlı olarak açıklamaktadır. Yetkinlik ve anlam alt boyutu değişkenlerinin dışsal doyum alt boyutu değişkeni üzerine tek başına anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulguya göre, öğretmenlerin dışsal doyumlarında öğretmenlerin mesleklerini anlamlı

bulmaları ve kendilerini mesleklerini icra edecekleri yetenek ve beceriye sahip olduklarını hissetmelerinin tek başına bir etkisi bulunmamaktadır. Tablo 4.22'ye göre özerklik ve etki değişkenlerini incelediğimizde, içsel doyum ile ilgili Tablo 4.21'deki verilerin aksine etki değişkeninin etkisinin özerklik değişkenine göre dışsal doyum üzerinde daha belirgin şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin kendi örgütlerini, okullarını etkiledikleri algısına sahip olduklarında ve dışsal doyum algılarının daha yüksek olacağı şeklinde yorumlanabilir. Psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutları birlikte düşünüldüğünde dışsal doyum alt boyutuna anlamlı şekilde etki etmektedir. Tablo 4.20, 4.21 ve 4.22 regresyon analizinin katsayıları incelendiğinde genel iş doyumunu üzerinde, özerklik değişkeninin etkisi daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Anlam değişkeninin ise en etkisiz olduğu görülmektedir. İçsel doyum alt boyutu üzerinde, genel iş doyumunu değişkeninde olduğu gibi özerklik değişkeninin etkisi daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Anlam değişkeninin ise en etkisiz olduğu görülmektedir. Dışsal doyum alt boyutu üzerinde, genel iş doyumunu ve içsel doyum değişkenlerinin aksine etki değişkeninin en belirgin etkiye sahip olduğu görülmektedir. Genel iş doyumunu ve içsel doyum alt boyutu değişkeninde olduğu gibi anlam değişkeninin en etkisiz olduğu ortaya çıkmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin psikolojik güçlendirme ve iş doyumunu algılarını belirlemek, ardından öğretmenlerin psikolojik güçlendirme ve iş doyumunu algılarının belirlenen değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, alan, meslekteki kıdem, kurumda çalışma yılı) göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak ve psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçlar doğrultusunda bu bölümde bulgulara ilişkin sonuçlara yer verilip elde edilen sonuçlar tartışılmıştır. Ardından da sonuçlar doğrultusunda bir takım önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre psikolojik güçlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algıları incelendiğinde, yetkinlik boyutuna en yüksek, etki boyutuna ise en düşük katılım gerçekleştiği görülmektedir. Öğretmenlerin iş doyumunu algılarına bakıldığında en yüksek katılımın dışsal doyum boyutunda olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme ile ilgili algıları incelendiğinde, etki boyutunun cinsiyet değişkenine göre, psikolojik güçlendirme algılarının ve etki boyutunun alan değişkenine göre, anlam ve yetkinlik boyutunun kurumda çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili algıları incelendiğinde, genel doyum, içsel doyum boyutu ve dışsal doyum boyutlarının cinsiyet değişkenine göre, dışsal doyum boyutunun mesleki kıdem değişkenine göre, içsel doyum boyutunun kurumda çalışma yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Psikolojik güçlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise en yüksek ilişki (pozitif yönde) özerklik boyutu ile içsel doyum boyutu arasında çıkmıştır. Psikolojik güçlendirme ve alt boyutları bir arada düşünüldüğünde;

öğretmenlerin iş doyumuna, içsel doyumuna ve dışsal doyumuna anlamlı olarak etki etmektedir.

Öğretmenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algıları incelendiğinde, yetkinlik boyutuna en yüksek, etki boyutuna ise en düşük katılım gerçekleştiği görülmektedir. Ökten (2008) ve Somuncuoğlu da (2013) çalışmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Alanyazın incelendiğinde bu çalışmadaki gibi psikolojik güçlendirme puanlarının en düşük etki boyutunda çıktığı pek çok çalışma bulunmuştur (Gümüş, 2013; Şan, 2017; Uygur 2018). Bazı çalışmalarda ise genel olarak anlam alt boyutunun en yüksek, etki boyutunun ise en düşük katılıma sahip olduğu görülmüştür (Balçık, 2018; Şan, 2017; Gümüş, 2013). Öğretmenlerde en yüksek algının yetkinlik boyutuna ait çıkması istenen bir bulgudur. Bandura (1977), düşük öz yeterliliğin, insanları ilgili becerileri gerektiren durumlardan kaçınmaya yönlendirdiğini gözlemlemiştir. Bu kaçınma davranışı, bireyin korkularla yüzleşmesini, yetkinlikleri inşa etmesini ve algılanan yetkinliğin gelişmesini önler (akt. Thomas ve Velthouse, 1990). Öğretmenlerin yaptığı eğitimin niteliğinde ve öğretim sürecinde karşılaştıkları problemlerle başa çıkmada kendi yetenek ve becerilerine ilişkin algıları önemlidir (Özdemir, 2008). Öğretmenlerin aldıkları hizmet içi eğitim ve seminerler, yöneticilerin öğretmenlerin işi yapabilme beceri ve yeteneklerine olan inancını geliştirmesi ve desteklemesi öğretmenlerin algılarının en yüksek çıkmasına etki etmiş olabilir.

Öğretmenlerde en düşük algının etki boyutuna ait çıkması şaşırtıcı olmayan bir bulgudur. Bu bulgu iki sebeple açıklanabilir. Birincisi araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda yapılmıştır. Okulların merkeziyetçi yapısı düşünüldüğünde öğretmenlerin okullar üzerinde yetki, karar alma, çıktılar vb. durumları etkileme imkânı sınırlıdır. Bursalıoğlu'na (2013) göre, merkeziyetçi yapıda alınan kararlar ve uygulamalar okul yöneticisini doğal olarak öğretmeni zor duruma sokmasıyla, çalışanların örgütteki olayları etki edemediği hissine kapılmalarına neden olur. Öğretmenlerin bu olumsuz algısının da, örgütü ve örgütün çıktılarını olumsuz olarak etkilemesi kaçınılmazdır. Örgüte etkisini hissedemeyen öğretmen daha iyiyi arama çabasından vazgeçebilir. Bir diğer sebep ise öğretmenlerin okuldaki meslektaşları ile ilgili olabilir. Short'a göre (1992)

meslektaşlardan gelen geri bildirimlerin öğretmenlerin etki algılarının oluşmasında önemli bir rolü vardır. Öğretmenler çalışma ortamlarında elde ettikleri ürünler, gösterdikleri performanslar, yapmış oldukları çalışmalarla vb. durumlar ile ilgili diğer meslektaşlarından ve müdürlerinden geri bildirim almıyor ya da objektif olmayan olumsuz geri bildirimler alıyor olabilirler.

Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme ile ilgili algıları incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarının olumlu olduğu görülmektedir. Bu algı istenen bir bulgudur çünkü güçlendirilmiş öğretmenler, okula daha çok bağlanmakta, iş doyumları yükselmekte, performansları ve verimlilikleri artmaktadır. Diğer taraftan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, devamsızlıkları, iş stresleri, engellenmişliğe ve güçsüzlüğe ilişkin algıları azalabilmektedir. Alanyazında yapılan çalışmalar (Laschinger, Finegan ve Shamian, 2001; O'Brien, 2010; Vacharakiat, 2008) bu yorumu desteklemektedir (akt. Altinkurt ve diğ., 2016, s.88). Ashton ve Webb'e göre (1986), öğretmenler değerli bir şey yaptıklarını, bunu yaparken de yetkin olduklarını ve başarılarının fark edildiğini düşündüklerinde özsaygıları artmaktadır (akt. Short, 1992). Öğretmenler üzerindeki bütün bu faktörler düşünüldüğünde eğitimin niteliği, eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşabilmesi için psikolojik güçlendirmenin okullardaki önemi yöneticiler tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.

Öğretmenlerin genel psikolojik güçlendirme algılarının ve anlam, yetkinlik, özerklik alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Etki alt boyutu ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Etki boyutuna ilişkin, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek algıya sahip oldukları görülmüştür. Erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere oranla çalıştıkları kurumdaki olaylar üzerinde daha fazla kontrole, nüfuza ve etkiye sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı okullarda görev yapan yöneticilerin büyük bir kısmını erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Erkek yöneticilerin kadın öğretmenlere göre erkek öğretmenlerle daha kolay iletişim kurduğu ve daha fazla iletişim halinde olduğu düşünülmektedir. Bu iletişim erkek öğretmenler ile alınacak kararlarda daha fazla fikir alışverişi yapılmasına, erkek öğretmenlerin fikir ve görüşlerinin kadın öğretmenlere göre

daha fazla dikkate alınmasına, okul içinde daha fazla inisiyatif alma ve kararlara daha fazla katılmalarına neden olmuş olabilir. Walker (1978), çalışanların kendilerini alınan kararlar üzerinde etki sahibi hissettiklerinde karar verme süreçlerini ve bu sürecin sonuçlarını adil algıladıklarını belirtmektedir (akt. Yürür ve Demir, 2012). Okul içinde kadın öğretmenlerin yöneticilerinin yaklaşımlarını adil algılamamasının psikolojik güçlendirme algılarını olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca toplumsal cinsiyet algısı ile hareket eden okul yöneticisi ve erkek öğretmenler sebebiyle okul ortamındaki avantajlardan kadın öğretmenlerin yeteri kadar yararlanamadıkları düşünülmektedir. Bunun yanı sıra kadın öğretmenlerin kendilerine tanınan fırsatlara, avantajlara ve karar alma imkânlarına sosyal hayatlarındaki sorumlulukları nedeni ile mesafeli durmalarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyetin psikolojik güçlendirme algısı üzerinde etkili olduğu (İhtiyaroğlu, 2017; Altinkurt ve diğ., 2016); bazı çalışmalarda ise etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Odabaş, 2014; Yılmaz, 2018; Şan, 2017). Altinkurt ve diğ. (2016), çalışmasında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre psikolojik güçlendirme algı düzeylerini daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin genel psikolojik güçlendirme algılarının ve etki alt boyutunun alan değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla çalıştıkları kurumdaki olaylar üzerinde daha fazla kontrole, nüfuza ve etkiye sahip oldukları görüşünü taşıdıkları görülmüştür. Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin genel güçlendirme açısından algılarının branş öğretmenlerinden daha düşük düzeyde çıkması alanyazındaki bazı çalışmaların bulguları ile çelişmektedir. Örneğin Altinkurt ve diğ. (2016), araştırmalarında ilkokul öğretmenlerinin psikolojik güçlendirmelerinin diğer meslektaşlarından daha yüksek çıktığını belirtmiştir. Yine başka bir çalışmada sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre öğretmenlik yeterlilik algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Karacaoğlu, 2008).

Kurumda çalışma yılı değişkenine göre, okullarında 1 yıl ya da daha az bir süredir çalışan öğretmenlerin, 2 – 4 yıl arasında çalışanlar ve 5 yıl ve üstü çalışanlara göre yetkinlik algıları daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin çalıştıkları okulda süreç içinde

yaşadıkları olumsuz deneyimler, yöneticilerden ya da çevresel faktörler nedeniyle zamanla motivasyonlarının düşmesi ile ilgili olabilir. Nitekim Bandura'ya (1997) göre bireyin deneyimlerinden edindiği doğrudan bilgiler (başarılı performanslar), dolaylı yaşantılar, sözel ikna (motive edici, teşvik edici sözler), psikolojik durum (bir görevi başarma ya da başaramama beklentisi) bireyin yetkinlik algısını etkileyen faktörler olarak gösterilebilir (akt. Özenç-İra ve Çelebi-Öncü, 2017).

Araştırmada iş doyumunu, içsel ve dışsal doyum alt boyutuna yönelik ifadelerin genel olarak memnunun şeklinde cevaplandığı görülmüştür. Öğretmenlerin genel, içsel ve dışsal boyutlarda doyumlarının yüksek çıkması istendik bir sonuçtur. Nitekim Locke (1976) çalışanların iş doyumunun yaşam doyumunu, fiziksel sağlık, performans ve verimliliklerini etkilediğini belirtmektedir. Karataş ve Güleş'in (2010) çalışmasında da öğretmenlerin doyumlarına yönelik algılarının çok iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir biçimde Akbulut da (2015) öğretmenlerin yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduklarını belirtmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin dışsal doyumları içsel doyumdan daha yüksek çıkmıştır. Literatürdeki bazı çalışmalarda ise tam tersi öğretmenlerin içsel doyum algılarının dışsal doyumlarından daha yüksek olduğu görülmüştür (Günbayı ve Toprak, 2010; Ayık ve Ataş, 2014; Güzel-Candan ve Evin-Gencel, 2015; İhtiyaroğlu, 2017).

Öğretmenlerin genel iş doyumunu, içsel ve dışsal doyum algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Genel iş doyum, içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında erkek öğretmenlerin kadınlara oranla daha fazla iş doyumunu algısına sahip oldukları görülmüştür. Kadınlarda doyum düzeyinin düşük olması, kadınların iş yaşantıları dışında sosyal hayatlarında da çok fazla sorumluluk ve iş yükünü taşıyor olmaları ile açıklanabilir. Ayrıca kariyer engelleri, kadınların yönetim süreçlerinde daha az dâhil edilmesi ve bunu içselleştirmeleri de bu duruma neden olabilir (İnandı ve Tunç, 2012). Bulunan bu bulgular Ersarı ve Naktiyok (2012), Ünverdi (2016), Başaran (2017), Bil (2018), Güler (2018) ve Kadioğlu'nun (2018) çalışmalarının bulgularıyla uyumaktadır.

Araştırmadaki bir başka sonuca göre, öğretmenlerin dışsal doyum algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Meslekte 5 yıl ya da

daha az bir süredir çalışan öğretmenlerin 6 –10 yıl arasında ve 16 yıl ve üstü çalışanlara göre dışsal doyum puanları daha yüksek çıkmıştır. Bulunan bu bulgular Güler (2018) ve Söğüt'ün (2018) çalışma bulgularıyla uyumluluk göstermektedir. Literatürde farklı sonuçların çıktığı çalışmalar da mevcuttur. Kadioğlu'nun (2018) çalışmasında öğretmenlerin içsel doyum algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ordu'nun (2016) çalışmasına göre öğretmenlerin içsel doyum ve genel doyumları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algıları ile iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiler incelediğinde psikolojik güçlendirme ve iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Psikolojik güçlendirme ve iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin tespiti geçmişte yapılmış araştırmalar ile örtüşmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990; Klecker ve Loadman, 1996; Zembylas ve Papanastaiou, 2005; Nedimoğlu, 2008; Ökten, 2008; Wang ve Lee, 2009; Aydoğmuş, 2011; Tolay ve diğ., 2012; Somuncuoğlu, 2013; Lee ve Nie, 2014; Aydoğmuş, Ergeneli ve Camgöz, 2015; Mete, Zincirkıran, Tiftik, Yalçınsoy ve Pakcan, 2015; Aydoğmuş, Erdem ve Deniz, 2016; Khany ve Tazik, 2016; Demiray, 2018; Kızılay, 2018). Öğretmenlerin okul içerisinde değer verdikleri olgular birbirinden farklı olabilir. Öğretmenlerin değer verdiği olgular bütünüyle karşılanabilirse doğal olarak iş doyumları artacaktır (Locke, 1976). Bu tür olguların karşılanması psikolojik güçlendirme ile ilişkilidir, yine psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu ilişkisinde okul yöneticilerinin öğretmenlerin psikolojik güçlendirilmesiyle ilişkili yaklaşımları, öğretmenlerin iş doyumlarına pozitif olarak etki etmektedir (Podsakoff ve diğ., 1996; Organ, 1988; Bateman ve Organ, 1983; Smith ve diğ., 1983; akt. Aydoğmuş, 2011, s.238). Psikolojik açıdan kendilerini güçlendirilmiş hissedilen öğretmenlerin çalıştıkları okulu ve işlerini daha anlamlı şekilde etkileyeceğine inanmaları, işlerini yerine getirmede yetkin ve bağımsız olduklarına inanmaları okullarına bağlılık duymalarını sağlayacaktır. Bu bağlılığın onların iş doyum düzeylerini de arttırdığı düşünülmektedir.

Psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına yönelik algıları bir araya geldiğinde, öğretmenlerin iş doyumunu, içsel doyumunu ve dışsal doyumunu

anlamli olarak açıklayabilmektedir. Spreitzer ve diğerlerine göre (1997), öğretmenlerin iş doyumunu hedefleniyorsa okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirmenin boyutlarını birer birer ele almak yerine yetkinlik, anlam, özerklik ve etki alt boyutlarını öğretmenlere karşı bir bütünlük içerisinde ele alan yaklaşımlar sergilemesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin bütünlük içerisinde tecrübe ettiği psikolojik güçlendirme güçlü bir örgüt kültürü haline gelmelidir (Doğan, 2006, s.90). Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme kültürü oluşmuş bir okulda görev yapması iş doyumlarını olumlu yönde etkileyeceği aşıkardır. Çalışmamızdaki bulgulara paralel olarak Thomas ve Vethouse, (1990), kten (2008), Nedimoğlu (2008), alışkan ve Hazır (2012), Tolay ve diğerleri (2012), Somuncuoğlu(2013), zer, Ergün ve Okatan (2015) ve Sevilay (2018) yaptıkları çalışmalarda iş doyumunun psikolojik güçlendirmeyi anlamli olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

5.2. neriler

Araştırma sonuçlarından hareketle uygulamalara ve yöneticilere yönelik öneriler aşağıda belirtilmiştir:

1. Yöneticilerin öğretmenlerle ilgili güçlendirme davranışlarını sergileyebilmelerine yönelik yeterli olmadığı alanlar belirlenip, bu alanlara yönelik hizmet içi eğitim ve seminerler verilmeli, geliştirici programlar oluşturulmalıdır.
2. Öğretmenlerin okuldaki örgütsel çıktılar üzerinde etkileri olduğunu düşünmeleri için okul içi yapılan uygulamalarda söz sahibi olmaları sağlanmalıdır.
3. Yöneticiler ğretmenlerin görüşlerine önem vermelidir. Bu amaçla öğretmenlerin görüş ve kararlarını yansıtın yıl içindeki zümre kararları değerlendirilmeli ve yapılacak yeni düzenlemelerde bu kararlar da dikkate alınmalıdır.
4. Yöneticilerin kadın ve erkek öğretmenler arasında eşit tutum ve davranışlar sergilemeleri sağlanmalıdır. Kadın ğretmenlerin benlik algılarını

- yükseltmeli, okul içindeki problemleri çözmeye gerekli destek onlara verilmelidir.
5. Sınıf öğretmenleri kurum içi karar ve uygulama süreçlerine katılmaları konusunda desteklenmelidir.
 6. Öğretmenlerin buldukları kurumda çalışma süreleri arttıkça kendilerine olan yetkinlik inançları düştüğünden, uzun yıllar aynı kurumda çalışmak yerine başka kuruma tayin talepleri desteklenmeli hatta rotasyon uygulaması getirilmelidir.
 7. Okul içinde öğretmenlerin bilgi, beceri, düşünce ve kararlarını okuldaki diğer çalışanlarla özgürce paylaşabileceği, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri çok yönlü işleyen iletişim ortamı oluşturulmalıdır.
 8. Meslek hayatının başında olan öğretmenlerin işlerinden duydukları doyumun azalmaması için ve daha kıdemli olan öğretmenlerin doyumlarının artırılmasına yönelik yöneticiler tarafından güçlendirici faaliyetler yapılmalıdır.
 9. Yöneticilerin öğretmenlere karşı davranışları tutarlı olmalı ve örgütte demokratik yönetim anlayışı uygulamalıdır.
 10. Öğretmenler işlerinin gereklerini yerine getirdiğinde yöneticileri tarafından takdir edilmelidir.
 11. Öğretmenlerin kendilerini geliştirebilecekleri, ilgi duydukları ve yetenekli oldukları alanlarda kişiler arası ilişkilerini artırmak, boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla mesleklerine yönelik çalışmalar gerçekleştirebilecekleri birimler oluşturulmalıdır.

Araştırmanın sonuçlarından hareketle araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda belirtilmiştir:

1. Araştırmanın katılımcıları devlete bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Araştırma ortaöğretim kurumlarında veya özel

okullarda görev yapan öğretmenlere de uygulanarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

2. Araştırma nicel bir araştırma olup, nitel olarak da gerçekleştirilebilir.
3. Araştırma Türkiye çapında ya da farklı il ve ilçelerde yapılabilir.
4. Farklı değişkenler eklenerek incelenebilir ve bulunan sonuçlarla literatürün gelişimine katkıda bulunabilir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, B. (2015). *Orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 1-25.
- Altındış, S. ve Özutku, H. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye devlet hastanelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 161-191.
- Altinkurt, Y., Türkkaş-Anasız, B. ve Ekinçi, C. E. (2016). Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirilmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 41(187), 79-96.
- Arslantaş C. (2007). Güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.
- Atalan, B. D. (2017). *Öğretim elemanlarının mobbinge maruz kalma düzeylerinin iş doyumuyla ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Atik, Z. B. (2018). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin beş faktör kişilik özellikleri, iş doyumunu ve öznel iyi oluşla ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğmuş, C., Ergeneli, A. ve Camgöz, S. M. (2015). Kişilik ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin rolü. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 251-276.
- Ayık, A. ve Ataş, Ö. (2014). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları ile öğretim motivasyonları arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 25-43.
- Ayyıldız-Erbek, B. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumu*, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balçık, E. (2018). *Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Baycan, A. F. (1985). *Farklı gruplarda iş doyumunun bazı yönlerinin analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadershipstyle on teacher job satisfaction.”*Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers’ organizationa lcommitment, Professional commitment and organizational citizenshipbehavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Bolat, T. (2003). Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramlarıyla karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 199-219.
- Bozkurt, T. (2009). Yönetim uygulamaları ve performans arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken olarak rolü: Kurumsal bir tartışma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 478-485.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L. & Steca, P. (2003). Efficacy beliefs as determinants of teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 821-832.

- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-51.
- Çalışkan, A. ve Hazır, K. (2012). Psikolojik güçlendirmenin iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 48-76.
- Çarıkçı, İ. H. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerindeki etkileri: hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 157-172.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik-Keleş, H. N. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdüleme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çetinkaya-Ulusoy, E. (2010). *Hemşirelerde meslektaş dayanışması ölçeğinin geliştirilmesi ve meslektaş dayanışmasının iş doyumunu ile ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çiçek, G. (2018). *Lise öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik ve iş doyumunu düzeyleri üzerine bir çözümleme: Siirt örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Çöl, G. (2006). Güçlendirme algılarını etkileyen sosyal yapısal özelliklerin analizi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 33, 63-86.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Çömezoğlu, E. (2007). *Ebelerin iş doyumunu etkileyen faktörlerin analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Dağ, S. (2018). *Özel okullarda iş doyumunu ve örgütsel güvenin yordayıcısı olarak yetenek yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demiray, S. (2019), *Psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Demircan, N., Ergül, E. ve Çöl, G. (2004). Üniversite personelinin kendilerini güçlü hissetme algılarının örgüte bağlılık üzerindeki etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), s.1-22.
- Demirel, J. (2010). *Hâkim, savcı ve avukatlarda iş tatmini*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 205-228.
- Doğan, S. (2003). *Personel güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006). *Personel güçlendirme*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Duman, Ş. (2018). *Ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik güçlendirmenin yordayıcıları olarak yapısal güçlendirme, yöneticiye güven ve lider-üye etkileşimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Egbule, P. E. (2003). Factors related to job satisfaction of academic staff in nigerian universities. *Journal of Further and Higher Education*, 27(2), 157-166.
- Erdem, H. ve Deniz, M. (2016). Psikolojik (algılanan) güçlendirmenin içsel ve dışsal iş doyumunu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü: Kamu çalışanları üzerinde bir yapısal eşitlik modeli uygulaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(1), 51-71.
- Erdem, H., Gökmen, Y. ve Türen, U. (2016). Psikolojik güçlendirme boyutlarının iş performansı üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: Görgül bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (2), 161-176.
- Erdoğan, E. (2018). *Öğretmenlerin affediciliğinin iş doyumuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş görenlerin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Ertürk, E. ve Keçecioglu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(1), 39-52.
- Ferik, F. (2002). Öz yeterliliğe bağlı olarak personel güçlendirme ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, personel devri arasındaki ilişkiler. *Active Dergisi*, 1, s.25-27.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 Update*. Boston: Pearson.
- Güler, M. (2018). *Beden eğitimi öğretmenlerinin zaman yönetimi becerileri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kocaeli ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Günbayı, İ. ve Toprak, D. (2010). İlköğretim okulu sınıf ve özel sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması. *İlköğretim Online*, 9(1), 150-169.
- Güzel-Candan, D. ve Evin-Gencil, İ. (2015). Öğretme motivasyonu ölçeğini Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(36), 72-89.
- İhtiyaroğlu, N. (2017). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 361-378.
- İnandı, Y. ve Tunç, B. (2012). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 7(2), 203-222.
- İşcan, Ö. F. ve Çakır, S. (2016). Mentorluk ve psikolojik güçlendirmenin öz yeterlilik algısına etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 1-15.
- Kadioğlu, S. (2018). *Eğitim kurumlarında okul kültürünün öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalkavan, S. (2015). *Koçluk etkilediği ve etkilendiği örgütsel faktörler*. İstanbul: Artikel Yayıncılık.

- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi; Konya emniyet teşkilatı üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kara, N. (2010). *Rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlu, Ö. C. (2008). Öğretmen yeterlilik algıları. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 70-97.
- Karasar, N. (2003). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kaya, F. Ş., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 39, 1-18.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 100-119.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Günsel, A. (2008). Örgütsel adaletsizlik kavramı, boyutları ve yönetimi. M. Özdevecioğlu, ve H. Karadal, (ed.), *Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar içimde* (1. Baskı, s.91-106). Ankara, İlke Yayınevi.
- Khany, R. & Tazik, K. (2016). On the relationship between psychological empowerment, trust, and iranian EFL teachers' job satisfaction: The case of secondary school teachers. *Journal of Career Assessment*, 24(1), 112-129
- Kızılay, A. (2018). *Psikolojik güçlendirmenin mutluluk ve iş tatmini üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Klecker, B. & Loadman, W. E. (1996). Exploring the relationship between teacher empowerment and teacher job satisfaction. 25p.; *Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-Western Educational Research Association (Chicago, IL, October 5, 1996)*.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları: İstanbul.

- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu-Kiremit, H. ve Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 25, 119 – 137.
- Kurt, İ. (2010). Rol stres kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkide amirin algılanan sosyal desteğinin etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(1), 79-87.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. & Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.
- Lee, A. N. & Nie, Y. (2014). Under standing teacher empowerment: Teachers' perceptions of principal's and immediate supervisor's empowering behaviours, psychological empowerment and work-related outcomes. *Teaching and Teacher Education*, 41, 67-79.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Ma, X. & MacMillan, R. B. (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. *The Journal of Educational Research*, 93(1), 39-47.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A. ve Pekcan, A. (2015). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*, 6(12), 137-156.
- Murat, G. ve Çevik E. İ. (2008). İç paydaş olarak akademik personel memnuniyetini etkileyen faktörlerin analizi: Zonguldak karaelmas üniversitesi örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 1-18.
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing. Principles and applications*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Nedimoğlu, B. (2008). *Güçlendirmenin işletmelerdeki çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: Öğretmenler üzerinde bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Okan, M. ve Yılmaz, K. (2017). Kamu okullarında psikolojik güçlendirme ile öğretmenlerin tükenmişlikleri arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 16-27.
- Ordu, A. (2016). Lise öğretmenlerinin iş doyumları ve bireysel performansları arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36), 1-19.
- Ökmen, A. (2018). *Öğretmen güçlendirmeye ilişkin lisede görev yapan öğretmenlerin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ökten, S. S. (2008). *Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbek, M. ve Kosa, G. (2009). Duygusal bağlılık, örgütsel destek, üst yönetim desteği ve personel güçlendirmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkisi: Kırgızistan'da banka işgörenleri üzerine bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 189-212.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2017). Psikolojik güçlendirme, liderlik uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü. *İlköğretim Online*, 16(1), 342-353.
- Özenç-İra, G. ve Çelebi-Öncü, E. (2017). Temek eğitimde görev yapan öğretmenlerin yetkinlik algılarının incelenmesi. *Turkish International Journal of Special Education and Guidance & Counselling (TIJSEG)*, 6(1), 35-49.
- Sarıkaya Ş. (2019). *Öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olarak örgütsel güven ve örgütsel destek algısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sezer, E. (2015). *İlkokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Short, P. M. (1992). *Dimensions of teacher empowerment*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED368701.pdf> adresinden 30.05.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.


- Söğüt, Ö. (2018). *Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetim süreçleri açısından okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause and consequences*. USA: SAGE Publications.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442 – 1465.
- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz üniversitesinde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, H. ve Dursun, A. (2009). Okul öncesi öğretmenlerin iş doyumları: Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 160-174.
- Şan, B. Ç. (2017). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Şekerli, H. (2013). *Öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tanrıoğen, A. (2014). *Öğrenen Örgütler Ders Notları*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Taştan, S. B. (2014). Örgüt iklimi ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme algısının ara değişken olarak incelenmesi ve psiko-sosyal kaynakların rolü: Kamu kesim çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 91-106.
- Toplu, D. ve Akça, M. (2013). Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12(23), 221-235.
- Tunacan, S. ve Çetin C. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29, 155-172.

- Thekedam, J. S. (2010). A study of job satisfaction and factors that influence it. *Management and Labour Studies*, 35(4), 407-417.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an Interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tok, T. N. (2007). *İlköğretim müfettişlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları*. Ankara: TEM-SEN Yayınları.
- Tok, T. N. ve Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1135-1166.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(4), s.449-465.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 8(31), 5371-5391.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uygur, K. (2018). *Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki: Elazığ ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Ünverdi, D. (2016). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Wang, G. & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. San Francisco: Wiley and Sons Inc.
- Yalçın, E. (2014). *Özel dershanelerde çalışan öğretmenlerin örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişki düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.

- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Yürür, Ş. ve Demir, K. (2011). Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: Karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 311-335.
- Zembylas, M. & Papanastasiou, E. C. (2005). Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction. *Educational Research and Evaluation*, 11(5), 433-459.

EKLER

Ek 1. Araştırma İzni


İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.2607996 06.02.2019
Konu : Araştırma İzni

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22.08.2017 tarih ve 12607291 sayılı 2017 / 25 No'lu genelgesi,
b) Pamukkale Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 23.01.2019 tarih ve 1769 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazı ve ekinde; Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi tezli yüksek lisans öğrencisi Kadir KARAKUŞ'a ait "Okul Yöneticilerinin Psikolojik Güçlendirmeleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması için Sarıgöl İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici/öğretmenlere yönelik bir araştırma yapmak istediği belirtilmektedir.

Söz konusu çalışmanın; 2018 - 2019 eğitim öğretim yılı içerisinde, okul müdürlüğü'nün gözetim, denetim ve sorumluluğunda, eğitim öğretimi aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak ve yazımız ekinde bulunan onaylı formlara kullanılması koşuluyla, uygulanması uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

M. Tahsin KALAYCI
Şube Müdürü

OLUR
06.02.2019

İsmail ÇETİN
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek 2. Kişisel Bilgiler

Sayın Meslektaşlarım,

Bu çalışma, “Okul Yöneticilerinin Psikolojik Güçlendirmeleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tezi için bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın yürütülmesi için aşağıda yer alan soruları cevaplamanız (X) gerekmektedir. Sizlerden sağlanan veriler, bu araştırma çerçevesinde kalacak ve kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar; demografik bilgiler, iş doyum ölçeği ve psikolojik güçlendirme ölçeğidir. Soruları **eksiksiz, samimi ve objektif** olarak cevaplamanız araştırma bulgularının geçerliliği için büyük önem taşımaktadır. Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Aydan ORDU

Kadir KARAKUŞ

1. Cinsiyetiniz: A.()Erkek B.()Kadın

2. Meslekteki kıdem yılınız:(Lütfen yazınız)..... yıl

3. Alanınız: A.() Sınıf Öğretmeni B.()Branş

4. Medeni Durumunuz: A.() Evli B.() Bekar

5. Kurumda çalışma yılınız :(Lütfen yazınız).....yıl

Ek 3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Açıklama:

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak işinizden o cümlede belirtilen yönde ne derecede memnun olduğunuzu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz.

1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4- Memnunum, 5-Çok Memnunum

	1	2	3	4	5
1. Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda <i>saygın bir kişi</i> olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmaya şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8. Bana iş güvencesi sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarımı söyleme şansına sahip olma bakımından					

Ek 4. Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Bu ölçek soruları ile öğretmenlerin psikolojik güçlendirilmeye yönelik algılarını ölçmek amaçlanmaktadır.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.					
2-İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
3-İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim.					
4-Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.					
5-Çalıştığım kurumda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.					
6-İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Kadir
Soyadı	Karakuş
Doğum Yeri ve Tarih	Alaşehir-01.09.1990
İletişim adresi ve E-Mail adresi	Siteler Mah. Yenice Sk. NO: 9/4 Sarıgöl-Manisa kadir961@gmail.com
Eğitim	
İlköğretim	Dadağlı İlkokul ve Dadağlı Orta okulu-Manisa
Ortaöğretim	Cumhuriyet Lisesi-Denizli
Yükseköğretim(Lisans)	Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Programı
Mesleki Deneyim	
Yıllar	Mesleki Deneyim
2015-2017	Manisa-Sarıgöl Kaymakamlığı Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı
2017-2019	Manisa-Sarıgöl Emcelli İlkokulu Sınıf Öğretmenliği