

**T.C.
ZONGULDAK KARAEKİMAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**SINIF VE BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUM
DÜZEYLERİNİN ÖLÇÜLMESİ
(ZONGULDAK İLİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Murat MEZİROĞLU

Zonguldak, 2005

**T.C.
ZONGULDAK KARAEKİMAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**SINIF VE BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUM
DÜZEYLERİNİN ÖLÇÜLMESİ
(ZONGULDAK İLİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan: Murat MEZİROĞLU

Danışman: Doç. Dr. Ali AZAR

Zonguldak, 2005

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma, jürimiz tarafından Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan 

Yrd.Doç. Dr. Faruk YAŞAROĞLU

Üye..... 

Doç. Dr. Ali AZAR(Danışman)

Üye..... 

Yrd.Doç.Dr. Mahir KALFA

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

1/7 /2005



Doç.Dr. Turhan KORKMAZ
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışmada sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri “iş ve niteliği, yönetim ve denetim biçimi, ödentiler, yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları, çalışma koşulları ve çalışanlar arası ilişkiler” etkenlerinde; cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve öğrenim durumu değişkenlerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın planlanma aşamasından sonuçlanma aşamasına kadar her türlü katkı ve önerilerinden dolayı danışman hocam Doç. Dr. Ali AZAR’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, anket sorularını içtenlikle yanıtlayan Zonguldak il ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerine, teknik desteğinden dolayı Reh. Öğrt. Emre Gökhan Erkan’a, anket verilerinin bilgisayara aktarılmasında yardımlarını gördüğüm Emre Temiz, Mehmet Şimşek ve Mustafa Mete’ye, anketlerin okullara dağıtılmasında yardımlarını gördüğüm değerli arkadaşım Savaş Postal’a araştırmam süresince maddi ve manevi yardımlarıyla her zaman yanımda olan Hasan Hüseyin Kazel ve Remzi Meziroğlu’na ve yardımı olup da aklıma gelmeyen herkese teşekkür ederim.

Bu çalışmam süresince bana her türlü yardımlarından dolayı başta Ereğli Eğitim Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Baki Hazer olmak üzere Ereğli Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanları ve tüm çalışanlarına teşekkür ederim. Son olarak desteklerini hep yanımda hissettiğim **ANNEM** ve **BABAM**’a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın İş Doyum’u alanında yapılacak çalışmalara yardımcı olması dileğiyle...

Sınıf Öğr. Murat MEZİROĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
1. GİRİŞ	1
2. PROBLEM DURUMU	3
2.1. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi.....	3
2.2. İş Doyumu İle İlgili Kavramlar.....	5
2.2.1. İş Doyumu ve Örgütsel Sosyalleşme	5
2.2.2. İş Doyumu ve Verimlilik	8
2.2.3. İş Doyumu ve Yönetim	12
2.2.4. İş Doyumu ve Moral	17
2.2.5. İş Doyumu ve Tutum	20
2.2.6. İş Doyumu ve Stres	21
2.2.7. İş Doyumu ve Teftiş.....	24
2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	29
2.3.1. İş Doyumunu Etkileyen Dışsal Faktörler.....	29
2.3.1.1. İşin Kendisi (Niteliği)	29
2.3.1.2. Ücret Seviyesi	31
2.3.1.3. Yükselme Durumu	34
2.3.1.4. Çalışma Koşulları.....	36
2.3.1.5. Çalışanlar Arası İletişim.....	37
2.3.1.6. Ödüllendirme	39
2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen İçsel Faktörler	41
2.3.2.1. Yaş	41
2.3.2.2. Cinsiyet	43
2.3.2.3. Eğitim Seviyesi	44
2.3.2.4. Mesleki Deneyim	45
2.4. Güdüleme	45
2.4.1. İş Doyumu ve Güdüleme	52

2.4.2. Güdüleme Kuramları.....	53
2.4.2.1. Kapsam (İçerik) Kuramları	55
2.4.2.1.1. Maslow'un Gereksinimler (İhtiyaçlar) Kuramı	55
2.4.2.1.2. E. R. G. (Existence Relatedness Growth) Kuramı.....	60
2.4.2.1.3. Herzberg'in ift Etmen Kuramı.....	61
2.4.2.2. Herzberg ve Maslow Modellerinin Karşılaştırması	64
2.4.2.3. Süreç Kuramları	65
2.4.2.3.1. Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı	65
2.4.2.3.2. Porter-Lawler Beklenti-Değer Kuramı	67
2.4.2.3.3. Amaç Kuramı	70
2.4.2.3.4. Hakkaniyet (Denkserlik) Kuramı.....	72
2.4.2.3.5. Başarı Güdüsü Kuramı.....	73
2.4.2.3.6. Skinner'in Pekiştirme Kuramı	75
2.4.2.4. Güdüleme Kuramlarının Yorumu	76
2.5. İlgili Araştırmalar.....	77
2.6. Araştırmanın Amacı Ve nemi.....	84
2.7. Problem Cümlesi.....	85
2.8. Alt Problemler.....	85
2.9. Tanımlar	86
2.10. Sayılıtlar	86
2.11. Sınırlılıklar	86
3. YÖNTEM.....	88
3.1. Araştırma Modeli	88
3.2. Evren ve rnekleme	88
3.3. Yapılan İşlemler	90
3.4. Veri Toplama Aracı.....	91
3.5. Verilerin zm ve Yorumlanması	93
4. BULGULAR.....	95
4.1. Öğretmenlerin Kişisel zellikleri.....	95
4.2. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri.....	97
4.3. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri ve Değişkenlerinin İlişkileri.....	105
4.4. Öğretmenlerin İş Doyumlarına Verdikleri nem Puanları.....	117

4.5. Öğretmenlerin İş Doyumuna Verdikleri Önem Puanları ve Değişkenlerinin İlişkileri.....	124
5. SONUÇ.....	130
KAYNAKÇA.....	137
EKLER.....	144
EK 1 - İş Doyumu Anketi.....	142
EK 2 - Olur Yazısı.....	153
ÖZET.....	154
ABSTRACT.....	155

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Araştırmaya Dahil Edilen Okullar Listesi.....	89
Tablo 3.2. Derecelendirmeli Soruların İş Doyumu Etkenine Göre Dağılımı.....	92
Tablo 4.1. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyet ve Görev Yerlerine Göre Dağılımı.....	95
Tablo 4.2. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı.....	96
Tablo 4.3. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı.....	96
Tablo 4.4. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	97
Tablo 4.5. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerine Göre T-Testi Sonuçları ve Karşılaştırması	98
Tablo 4.6. Öğretmenlerin İş Doyumu Etkenlerinin Maddelerine Göre İş Doyumu Puanları	100
Tablo 4.7. Öğretmenlerin İş Doyumlarının Cinsiyete Göre T – Testi Sonuçları ...	106
Tablo 4.8. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Yaş Düzeylerine Göre ANOVA Sonuçları.....	107
Tablo 4.9. Yaş Bakımından İş ve Niteliği İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi	108
Tablo 4.10. Yaş Bakımından Ödentiler İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi	108
Tablo 4.11. Yaş Bakımından Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi.....	109
Tablo 4.12. Yaş Bakımından Çalışanlar Arası İlişkiler İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi	109
Tablo 4.13. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları	111
Tablo 4.14. Kıdem Bakımından İş ve Niteliği İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi	112
Tablo 4.15. Kıdem Bakımından Yönetim ve Denetim Biçimi İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi.....	113

Tablo 4.16. Kıdem Bakımından Ödentiler İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi	113
Tablo 4.17. Kıdem Bakımından Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi.....	114
Tablo 4.18. Kıdem Bakımından Çalışma Koşulları İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi	114
Tablo 4.19. Kıdem Bakımından Çalışanlar Arası İlişkiler İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi	115
Tablo 4.20. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları.....	117
Tablo 4.21. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Etkenlerine Verdikleri Önem Puanlarına Göre t-Testi Sonuçları	118
Tablo 4.22. Öğretmenlerin İş Doyumu Önem Puanlarına Göre t Testi Sonuçlar	119
Tablo 4.23. Öğretmenlerin İş Doyumları Önem Puanlarının Cinsiyete Göre t – Testi Sonuçları	125
Tablo 4.24. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu Önem Puanlarının Yaş Düzeylerine Göre ANOVA Sonuçları.....	126
Tablo 4.25. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu Önem Puanlarının Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları	127
Tablo 4.26. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu Önem Puanlarının Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları	128
Tablo 4.27. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu Önem Puanları İçin Öğrenim Durumlarına Göre Tukey HSD Testi.....	128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. İş Doyumuna Götüren Başarım Modeli	9
Şekil 2.2. İş Doyumu ve Verimlilik Arasındaki İlişki.....	10
Şekil 2.3. Stresin Doğurduğu Sonuçlar	22
Şekil 2.4. Güdüleme Süreci	47
Şekil 2.5. Gereksinimlerin Eylemle İlişkisi.....	51
Şekil 2.6. Maslow'a Göre İnsan Gereksinmelerinin Öncelik Sırası.....	57
Şekil 2.7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlere Uyarlanması.....	59
Şekil 2.8. Maslow ve Herzberg Modellerinin Karşılaştırması	64
Şekil 2.9. Bekleyiş Modelinin Bir Şeması	67
Şekil 2.10. Amaçlar ile İş Başarısı Arasındaki İlişkiler	71

1. GİRİŞ

Günümüzde yeni neslin yetişmesi ve toplumun kalkınmasında eğitim-öğretim kurumlarının yeri ve önemi herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Eğitim-öğretim kurumlarının en önemli öğelerinin başında öğretmenler gelmektedir. Öğretmenler çalışmış oldukları kurumlarda meslekleriyle ilgili veya çalışmış oldukları kurumun şartlarından dolayı bir çok sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlara çözüm bulunamadığında, öğretmenlerin çalışmış oldukları kurumlardaki iş doyum düzeyleri düşmekte ve motivasyonlarına olumsuz etki yapmaktadır. İş doyumsuzluğu ve motivasyon düşüklüğü beraberinde kurumda verim düşüklüğüne, işe devamsızlığa, işten ayrılmaya, çalışanlar arası ve yöneticilerle ilişkilerde kutuplaşmaya ve moralsizliğe sebep olmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin bütün mesleki yeteneklerini çalıştıkları kurumlarda kullanmasını sağlamak ve sağlıklı bir örgüt ortamı oluşturmak için iş doyumuna etki eden olumlu ve olumsuz etmenlerin belirlenmesi ve iş doyumunu düzeyini olumsuz etkileyen etkenlerin giderilmesinde alternatif modellerin oluşturulması gerekmektedir.

Bir toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yönden kalkınmasında en önemli unsur öğretmenlerdir. Bu bağlamda, öğretmenler ne kadar doyumlu ve verimli çalışırlarsa, yeni neslin yetişmesi ve toplumun kalkınması da o yönde hızlı ve sağlam olacaktır.

Bu çalışmamda ilköğretim Zonguldak il ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin genel ve alt boyutlar açısından iş doyum düzeyleriyle ilgili görüşleri ile bunların cinsiyet, yaş, kıdem ve öğrenim durumları açılarından farklılık gösterip göstermediğini bulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle bu çalışmaya başlamadan önce alan ile ilgili tez, makale, bildiri ve kitaplar ulaşılabildiği kadar ulaşılmaya çalışılmıştır.

Daha sonra çalışmamda uygun olması nedeni ile veri toplama aracı olarak anket kullanması uygun görülmüştür. Anket çalışmasını random sistemiyle seçilen 34 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 412 öğretmene uyguladım. Bu 412 anket içersinden sağlıklı olan 324 anket üzerinde istatistik çalışmalar yürütüldü. Araştırmanın çalışma alanı olan Zonguldak ili için, Milli Eğitim Bakanlığı, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığından izin alınmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde, konuya kısa bir giriş ve genel olarak araştırmanın yapılışı ile ilgili bilgi verilmiştir. İkinci bölümde problem durumu tanımlanmaya çalışılmış ve konu ile ilgili kavramlar irdelenmiştir. Ayrıca iş doyumunu etkileyen dışsal ve içsel etkiler üzerinde durulmuş, bunun yanında iş doyumunun en temel etkeni olan güdüleme ve güdüleme kuramları incelenmiştir. Yine ikinci bölümün devamında konu ile ilgili önceden yapılan araştırmalara ver verilmiş ve araştırmanın literatür kısmı tamamlanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemiyle ilgili bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca seçilen ölçek, alınan evren ve örneklem, ve kullanılan istatistiki yöntemler belirtilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmadan elde edilen bulgular ve bu bulguların literatür ışığında yorumlanmasına çalışılmıştır. Çıkarılan sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise, bulgulardan çıkartılan sonuçlar maddeler halinde belirtilmiştir. Daha sonra bu alan ile ilgili çalışma yapacak olanlara ve eğitim camiasında kullanılması için önerilerde bulunulmuştur. Bu çalışmanın ileriki çalışmalara ışık tutması ve öğretmen sorunlarının çözüme kavuşturulmasında katkıda bulunmasını temenni ediyoruz.

2. PROBLEM DURUMU

2.1. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi

Doyum kavramı, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen ve yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tasvir ve ifade edilebilen iç huzuru anlatmak için kullanılmaktadır. İş doyumu kavramı ortaya atıldığından bu yana değişik biçimlerde tanımlanmaktadır. Bireyin işi hakkındaki genel görüş ve tutumuna ilişkin bir kavram olan iş doyumu, diğer bir anlatımla çalışanın işini değerlendirmesi ile oluşan olumlu ya da olumsuz duyguların bütünüdür (Newstrom ve Davis, 1993:195). Davis'e göre (1982:96), iş doyumu; iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluktur. İş doyumu, işin özellikleriyle iş görenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Çetinkanat (2000:53) ise iş doyumunu, iş görenlerinin gereksinimlerinin karşılanma dereceleri ile bu gereksinimlere verdikleri önem derecelerine ilişkin algılamaları arasındaki fark olarak tanımlamıştır. Cüceloğlu'na göre (1992:462) iş doyumu, iş görenlerin işlerinden aldıkları memnuniyettir. Şimşek (1998:115) iş doyumunu, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk şeklinde tanımlamakta ve bir işçinin çalışmasını somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için doyum kaynağı olacağını vurgulamaktadır.

İş görenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumları, iş görenin iş ortamındaki deneyimlerinin kendisi üzerinde bıraktığı olumlu veya olumsuz etkiler genellikle iş doyumu olarak adlandırılır. İş, bireysel ihtiyaçları karşılamamanın yanı sıra kişinin his ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa iş doyumu ortaya çıkıyor demektir (Erdoğan, 1997:376). İnsanlara sağlanan olanakların genişletilmesinin doğrudan çalışma etkililiğine katkıda bulunacağı varsayılır. Yeteneklerinden daha iyi yararlanan çalışanlarda iş doyumu da kendiliğinden artacaktır (Davis, 1982:20).

Öğretmenlerin iş doyumlarını ya da doyumsuzluklarını etkileyen etmenler şu şekilde sıralanabilir: Terfi, yarışmacı bir iş, tanınma, okul müdürleri ile çalışma ilişkileri, iş arkadaşlarıyla çalışma ilişkileri, okul müdürü tarafından yapılan teknik denetim, öğrencilerle olan öğretim ilişkileri, başarı, çalışma koşulları, sorumluluk, güvenlik, mesleki ilerleme, çalışma hakları, öğretilen ders ve seviyesi, işin ev yaşamına olan etkisi, düzenli ve etkili bir grup çalışması, okul bölge politikaları, yeteneklerin en iyi şekilde kullanımı, yeterli bir maaş ve velilerle olan ilişkiler (Günbayı, 2000:52).

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde, ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. Yüksek iş doyumunu, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsa da kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş doyumunu, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür (Davis, 1982:95). İş görenin yaşamında iş doyumunun büyük önemi vardır. İşten yeterli doyum sağlayan bir iş gören yaşamaktan hoşlanmakta, yaşamdan doyumunu artırmaktadır. İş doyumunu iş görenin beden ve akıl sağlığını korumasına yardım etmekte, sağlığını artırmaktadır (Başaran, 1982:21).

İş doyumunu bireysel yada bir gruba ilişkin olabilir. Ayrıca, iş doyumunu bireyin işinin kısımları içinde söz konusu olabilir. Sağlık, nasıl genel fiziksel koşulları yansıtması nedeniyle önemliyse, aynı şekilde, iş doyumunu da genel insan koşullarını yansıtması açısından önemlidir. İş doyumunu, tıpkı sağlık gibi dikkat, teşhis ve tedavi gerektirir. İş doyumunu, iş görenlerin genel duygusal havası açısından daha doğru bir biçimde yorumlanabilir. Örneğin, bazı iş görenler, aile ve toplum yaşamlarından çok doyumlu olabilirler, ancak işlerinin vasat olduğunu düşünebilirler. Bu durumda iş doyumları oransal olarak düşüktür, çünkü iş doyumunu diğer doyumlarının altındadır. Bazı iş görenlerin aile ve toplum yaşamları doyumsuzlukla doludur, ancak onlarda işlerinin vasat olduğunu düşünürler. Bu, iş doyumlarının oransal olarak yüksek olduğu anlamına gelir. İş doyumunu ile yaşam

doyumunu yakından ilişkilidir. Bundan değişik ve daha az rastlanan bir ilişki ise düşük iş doyumunu olan bireylerin bunu yüksek yaşam doyumunu elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermeleridir. Buna giderme etkisi denir (Davis, 1982:97).

İş, insanın yaşamının önemli bir parçasıdır. İş görenin işinden sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İnsanın, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara yansıtarak, genellediği görülmektedir. İş görenin de, aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi olağan görülebilmektedir (Başaran, 1991:205).

Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğundan doyum ortaya çıkar. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması da iş doyumunu ortaya koyar. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan doyum ile çalışması sırasında hissettiği doyum farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği doyum “dışsal doyum” çalışma esnasında hissettiği doyumunu ise “içsel doyum”dur. Dışsal doyumunu dışsal ödüller sağlarken, içsel doyumunu da içsel ödüller sağlayacaktır (Şimşek vd, 1998:115). İş görenin iş doyumunu bulması demek işine karşı olumlu tutumunu ortaya çıkması demektir. Kısacası kişi işinden gerekli doyumunu buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bu ilişkinin belirli sınırlar içerisinde tersi de doğrudur. Bireyin işine karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise, iş doyumunu o ölçüde fazla olacaktır. İş doyumunu sağlayan faktörler kişiden kişiye değişir. Bu değişimin temelinde, doyum faktörlerinin kişilerin tutumlarını etkileme derecesinin farklılığı bulunmaktadır. Her bir işgörenin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktör değişiktir. Ancak genel tutumu belirleyen faktörler, ücret, işte ilerleme, işin yapısal özelliği, yönetim tarzı ve iş arkadaşları şeklinde belirlenebilir (Erdoğan, 1997:376).

2.2. İş Doyumu İle İlgili Kavramlar

2.2.1. İş Doyumu ve Örgütsel Sosyalleşme

Sosyalleşme özünde bir öğrenme olayıdır; bireyin örgütçe onaylanan sosyal tutumları ve rol davranışlarını öğrenmesidir. Birey örgüte girdiğinde sosyalleşme

süreci yoluyla grup yada örgütün bir üyesi olur. Sosyalleşme yukarıda da belirtildiği gibi bir anlık olmayıp yaşam boyu sürer; özellikle de okula gitme, işe başlama, yeni bir göreve getirilme gibi çeşitli geçiş dönemlerinde yoğunluğu artar. Örgütsel sosyalleşme, “insanların kuralları, normları örgütün kültürünü, katıldığı örgüt tarafından sağlanan rolleri, işlerini iyi yapmaları için kaçınılmaz teknik becerileri öğrendikleri bir süreç” olarak tanımlanabilir (Balcı, 2003).

Örgütte yeni iş göreni sosyalleştirme çabalarını insan kaynakları bölümü yüklenir. Sosyalleştirme çalışmaları birey örgüte girmeden önce başlar. Ön görüşmelerde bireye örgüt hakkında bilgi verme, başvuru formlarına yapılacak iş hakkında bilgi koyma, seçme çalışmaları sırasında bireye örgüt hakkında soru sorma fırsatı tanıma hep bireyi örgüte hazırlayan çalışmalardır. Birey, örgütün amaç ve değerlerini öğrenecek, işe uygun davranışlar geliştirecektir. Sosyalleşme hem bireyi hem de örgütü içine alan iki yönlü bir süreçtir. Birey örgüte uyum sağlamaya çalışırken, örgüt de bu uyumun sağlanması için baskı oluşturacaktır (Yüksel, 2000:126).

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de iş görenlerin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma süreci ise örgütsel sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini içerir (Can, 1994).

Mesleki sosyalleşme, bireyin, mesleğin bir üyesi olması için gerekli bilgi, beceri ve eğilimleri öğretir. Bu durum, okul yönetiminde hizmet öncesi yetiştirme, intörlük ve ilk mesleki görevlendirme şeklinde sırasıyla devam eder (Balcı, 2003). Yeni öğretmenlerin mesleki sosyalleşmesi ile ilgili literatür incelendiğinde,

öğretmenlerin mesleki sosyalleşmesinde aşağıdaki süreçlerin etkili olduğu görülmektedir. Geçmiş yaşantıları, öğrencilerin kültürel ve sosyal özellikleri, okuldaki deneyimli öğretmenlerin model davranışları, okul dışındaki kişilerin öğretmenlere yönelik beklentileri ve okulun hiyerarşik yapısının etkileridir (Azar vd, 2001:12).

Örgütlerde çalışanların, örgütsel faaliyetleri aracılığıyla doyumaya çalıştıkları gereksinimleri vardır. Bu kişiler örgütten ekonomik, sosyal ve psikolojik yararlar beklerler. Örgütün sorumluluğu, insanların örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olurken, kendi gereksinimlerinin de doyurulabildiği bir davranışsal ortam yaratmaktadır. Amaçlanan, örgütsel başarı ve iş gören doyumudur. Bunlardan biri ötekinden üstün tutulamaz. Böylece, sosyal alışverişte her iki tarafta kazançlı çıkar (Davis, 1982:9).

İnsanlar, örgütün iç sosyal sitemini oluşturur. İnsanlar, birey ve grupları, küçük ve büyük grupları kapsar. Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar olabilir. Gruplar dinamikdir; oluşur, değişir ve çözülürler. Bugünkü örgüt dünkünden, yada bir önceki günkünden farklıdır. Örgütü oluşturan insanlar, yaşayan, düşünen ve duyan varlıklardır. Örgüt bu kişilerin amaçlarına ulaşmasını sağlar. İnsanlar örgütler hizmet etmek için değil, örgütler insanlara hizmet etmek için kurulurlar (Davis, 1982:5). Bireyin örgüte uyumu, başarısı, kariyerinde başarılı olması ve iş doyumunu, onun sosyalleşme sürecini işlevleridir. Bireyin başarılı bir sosyalleşme yaşaması, onun işe bağlılığını, başarısını ve uyumunu arttıracaktır. Buna karşılık bireyin başarısız bir sosyalleşme yaşantısı geçirmesi, onun işten ayrılmasına neden olacaktır. Bu sonuçtan da hem birey hem de örgüt zarar görecektir. Sosyalleşme sürecinin bu işlevleri, onun birey ve örgüt bakımından önemini ortaya koymaktadır (Balcı, 2003:35).

Öğretmenlik mesleğinde ilk yıl, yani öğretmenler için kariyerindeki en kritik ve en güç bir dönemdir. Bu geçiş döneminde öğretmenler, kendilerinin gelecek öğretim başarısının temelini biçimlendirecek beceri ve alışkanlıkları kazanmaya başlarlar. Bu geçiş döneminde hem yeni gelen, hem de akademik olarak yeterli pek çok öğretmen kariyerinden vazgeçer, en azından cesareti kırılır. Bunun

bir nedeni de yeni gelenlerin, hem yöneticilerinden, hem de meslektaşlarından yeterince destek alamamalarıdır. Zaten tüm dünyada mesleğe giren yetenekli öğretmenlerin az sayıda oluşu bir sorundur. Bu yüzden hem yetenekli öğretmenleri mesleğe seçmek, hem de onları meslekte tutabilmek bir zorunluluktur (Balci, 2003:37).

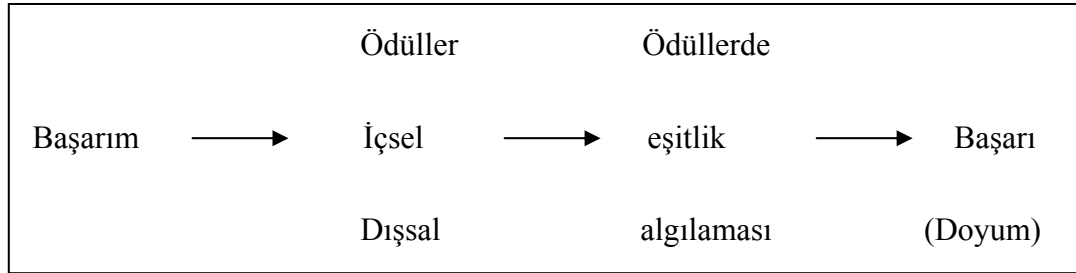
2.2.2. İş Doyumu ve Verimlilik

Verimlilik var olan kaynaklarla üretimi, niteliksel ve niceliksel olarak en çoğa çıkarma olarak tanımlanabilir. Örgütsel girdilerin ne kadarının ürüne dönüştüğünü, ne kadarını ise sistemde emildiğini gösteren verimlilik, bir örgütün elindeki kaynakları ne denli iyi kullandığının bir göstergesidir. Verimlilik artışı, örgüte üretken devreyi yenilemek için gerekli girdileri satın almaya yetecek kaynak sağlamanın ötesinde yedek bir kaynak da sağlar. Bu yedek kaynak örgüte varlığını sürdürme ve büyüme olanağı verir. Verimlilik atışından kaynaklanan bu büyüme verimliliğin yine artmasına nende olur. Büyüme ve verimlilik döngüsü örgüt optimal büyüklüğe ulaşıncaya kadar sürer (İncir, 1998:54).

Geçmişte yüksek iş doyumunun yüksek verimliliğe yol açtığı varsayılıyordu, ancak sonraları araştırmalar bu varsayımın doğru olmadığını gösterdi. Doyumlu çalışanlar çok üretebilirler, az ya da orta derecede üretimde bulunabilirler. Doyum verimlilik ilişkisi, iş görenin aldığı ödüller ve diğer bir çok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir (Davis, 1982:97).

İş doyumunu ile başarımlar arasında bazı bağıntılar bulunmuştur, ancak bunlar genellikle küçük ve önemsizdir. Üstelik bir de iş doyumunun mu başarıma, yoksa başarımın mı iş doyumuna yol açtığı sorusu vardır. Lawler ve Porter, verimliliğin iş doyumuna yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir. (Şekil: 2.1) Başarımlar ödülleri yol açar; bunlar eşitlik kuramında açıklandığı gibi, eğer adaletli olarak algılanırsa, sonuçta iş gören doyumunu gerçekleştirir (Davis, 1982:98).

Şekil 2.1. İş Doyumuna Götüren Başarım Modeli

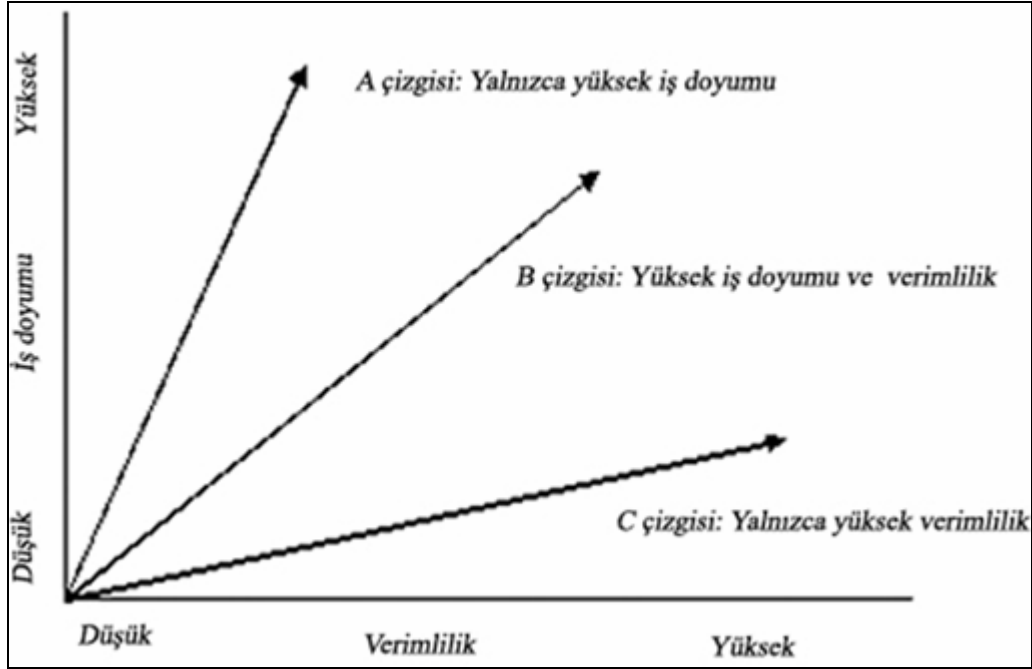


Kaynak: Edward E. Lawler ve Lyman W. Porter 1967, The Effect of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relations*, October 1967, s. 23 (Aktaran: Davis, Keith; 1982, İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çeviren: Kemal Tosun vd.) İstanbul: İstanbul Matbaası.

Bu model, başarımın, ödül ve doyum sağladığını, bunların da algılanan yüksek bekleyiş nedeniyle, daha çok çabaya yok açtığını varsayar. Yüksek çaba etkin başarıya yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içinde doyumda artış sağlar. Bu modeli kullanarak, yüksek iş doyumunun, etkin önderlik sağladığı takdirde verimlilik için bir zemin hazırladığı söylenebilir.

Şekil: 2.2’de iş doyumuyla, verimliliğin genel ilişkisi gösterilmiştir. Yüksek verimlilik ve düşük iş doyumunu koşulu şekli C çizgisiyle belirtilmiştir. Üretim hattının hızlı çalışmasını isteyen bir gözetimci; yöntem etüdü, zaman etüdü ve yakından gözetim gibi bilimsel yönetim tekniklerine ön planda yer vererek Şekil: 2.2’de ki C çizgisinin gösterdiği gibi yüksek verim düşük doyum sağlayabilir. Öte yandan, eğer gözetimci, etkili örgütsel davranışın, örgütsel amaçlara etkisine bakmaksızın çalışanları mutlu kılmak olduğunu düşünüyorsa, A çizgisine benzer sonuçlara ulaşacaktır. Yani iş doyumunu fazla olacak, ancak az iş yapılacaktır. Bir gözetimcinin deyişi ile “çalışanlar çalışmak istemeyecek kadar mutlu” olacaktır. En çok arzulanan düzenleme B çizgisi ile gösterilen yüksek doyum ve yüksek verimlilik bileşimidir (Davis, 1982:98-99)

Şekil 2.2. İş Doyumunu ve Verimlilik Arasındaki İlişki



Kaynak: Davis, Keith; 1982, İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çeviren: Kemal Tosun vd.) İstanbul: İstanbul Matbaası: 99

Yüksek verimlilikle düşük iş doyumunun birlikte olması kesinlikle olanaklı olsa da, bu gibi aşırı koşulları sürdürmek uzun dönemde olanaklı olmayabilir. Görece özgür bir toplumda yüksek verim, düşük doyum bileşimi gibi aşırı koşullardan yeterli ölçüde geniş bir grup etkilenirse, sonunda daha düşük verimliliğe yol açan direniş ve kısıtlamalar gelişir. İnsanlar insan oldukları için doyumsuzluk getirecek şeylerden kaçınır ve onlara direnir (Davis, 1982:99).

Senelerdir yapılan çalışmalar mutlu iş görenlerin verimli iş görenler olduğunu göstermiştir. İş görenlerin yüksek morale sahip olmaları onların verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Kişi işinden tatmin bulursa, işine karşı olumlu bir tutum sergilemekte, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarma arzusu yükselmektedir. Sözü edilen arzu işveren tarafından yönlendirilirse sonuç verim artışı olmaktadır. Tutumları işe karşı dinamik hale getirilmesi, işin yapısal gelişmesine uygun tutum yaratılması iş verimini sürekli olarak yüksek tutacaktır (Erdoğan, 1997:380).

Verimli olma, üretim süreci sonunda istenilen nitelikte ve nicelikte ürün elde etmektir. Örgütün veriminin yüksek olması, başka bir deyişle, verimlilik olmayabilir. Örgüt, savurgan olmasına karşın bol girdi sağlayıp, bol ürün elde edebilir. Örgüt, ürünü gereğinden çok girdi sağlayarak pahalıya mal etmişse, örgütün verimi yüksek ama verimliliği düşüktür. Verimliliği yükseltmek, verimi artırmadan da olabilir. Bir örgütün ürettiği ürün az olabilir, ama her bir birim ürün, niteliği bozulmadan daha az girdi harcanarak ucuza mal edilebilir. Bu durumda örgüt, az ürün üretmiştir ama verimliliğini yükseltmiştir. Örgüt, bir birim ürünü daha aza mal ettiği için, verimliliğini yükselterek kazançlı olur (Başaran, 1998:158).

Eğer bireyden en iyi verimi elde etmek istiyorsanız, onlara erkek veya kadın, yönetici veya işçi, müşteri veya iş sahibi olarak değil, her zaman bir insan olarak davranmalısınız. Sizde karşılığında bir insan olarak davranılmayı bekleyeceğiniz gibi. Bu konuda söylenen birçok söz bulunsa da, bizi böyle davranmaya iten dürtü ahlaki zorunluluklar olmamalıdır (Adair, 2003:192).

Görevini yapmaya güdülenen bir iş görenin, işinde verimliliğini artıracığı da varsayılır. Yönetmen, verimliliği artırmak için iş görenlerin içten güdülenmesine ortam hazırlamalı ve dışsal güdüleme yöntemlerinden, iş görenlerin kişilik özelliklerine uygun olanını kullanmalıdır. Olumsuzluk Kuramı'na göre, verimliliği artıracak yol, örgütün ortamına uygun olmalıdır. Bir örgütte verimliliği artıran bir yöntem başka bir örgütte başarılı olmayabilir (Başaran, 1998:167).

Yeterli niteliklere sahip işgücünün sağlanması, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, örgüt amaçları doğrultusunda güdülenerek iş başarımının artırılması, böylece örgüt verimliliğinin ve etkinliğinin en çoğa çıkarılması her kuruluşun ana amacıdır. İş görenlerin gereksinimlerine açık, güvenli ve doyurucu bir çalışma ortamı oluşturarak onlara yararlı ve değerli iş yaptıkları inancını vererek, örgüt amaçlarını benimsemeleri, örgüt istekleri doğrultusunda çabalarını hızlandırmaları ve iş başarımlarını yükseltmeleri sağlanabilir (İncir, 1998:64).

Başaran'a (1982:31) göre verimlilik, örgütün girdilerinin değerinden daha yüksek değerde çıktılar üreterek bunların örgüte dönüşünü en üst düzeye çıkarabilmektir.

Verimlilik örgütün üretme gücünün bir ölçüğüdür. Örgütün üretme gücünün yükselmesi yönetim alt sistemlerinin başarılı olduğunu da gösterir. Verimliliğini artıran bir örgüt sağlıklı yaşama gücünü ve süresini de uzatabilir. Verimlilik örgütün güç yitimini en aza doğru indirmede önemli bir etmendir. Verimliliğin sonucunda yaratılan değer artığı biriktirilerek örgütün ilerde karşılaşacağı darboğazlarda kullanılabilir. Ayrıca verimlilik örgütün giderek büyümesine, olgunlaşmasına da katkıda bulunur. Örgütün verimliliği, örgütün iki amacının bütünleşmesinden kaynaklanır. Örgütün birinci amacı, örgütün ürettiği ürünün niteliğini en üst düzeye ulaştırmaktır. Örgütün ikinci amacı ise, iş görenlerin doyumunu sağlamaktır. Bu iki amacın gerçekleştirilme düzeyleri birleşik olarak örgütün verimliliğini gösterir (Başaran, 1982:31).

2.2.3. İş Doyumu ve Yönetim

İnsan gücü verimliliğinin artırılmasında etkili olan faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalar sonucunda ulaşılan genel yargı, insan gücü verimliliğinin artırılmasının doğrudan doğruya organizasyon yapısı ve organizasyon iklimini yaratmakta başrolü oynayan üst yönetimin yönetim anlayışına ve uygulamalarına bağlı olduğudur (Erbesler, 1984:9-10).

Yönetim, örgütün insan gücü ve diğer kaynaklarını örgütleyip eşgüdümleşerek amaçlarını gerçekleştirmek için eyleme geçirme sürecidir. Bu tanıma göre yönetim, örgütün girdilerini, üretimini, çıktılarını, yaşamasını, çevreye uyarlanmasını, yenileşmesini örgütleyen, amaçlarını gerçekleştirmek için eyleme sokan bir güçtür (Başaran, 1982:59).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemi ayrıca,

okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 2002:6).

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmesi zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu, 2002:6).

Çalışanların üstlerinin iletişimini yeterli, uygun ve etkin olarak algılamalarının, onların işe kendilerini verme ve işe bağlılıkları üzerine olumlu bir etki yaptığını, bunun da sonuç olarak onların performans ve verimliliğini artırdığı bilinmektedir. Alt-üst ilişkisi söz konusu olduğunda, bir örgütte performans ve verimliliği yüksek çalışanlar yaratmada yöneticinin rolü daha açık görülmektedir. O halde, bir anlamda örgütsel iletişim etkinliğinin yolu, yöneticinin astlarıyla sağlıklı ve uyumlu bir ilişki kurmasından geçer. Çalışanların amirleriyle kurdukları ilişkinin kalitesinin iş doyumu üzerindeki önemi oldukça büyüktür. Ast-üst ilişkisinin, iş doyumunu ve örgütsel etkinliği en fazla etkileyen faktörlerin başında geldiği bilinmektedir (Özarallı, 1997:73-74).

Yöneticilere düşen işlerden birisi de, çalışanların yaptıkları işleri daha büyük tatmin sağlayacak bir duruma getirmek olmalıdır. Bu husus gerçekleştirilebildiği takdirde; İş görenler daha fazla kar sağlayan bir işlem hazırlayabilir ve değişikliğe karşı direnmeyi önleyici en iyi unsur olabilirler. Asıl uğraşılması gereken husus, her şeyden önce, birlikte çalışmak zorunda bulunduğumuz kimseleri anlayabilme işini bir sorumluluk olarak kabul edebilmemizdir. Bunu yapmaya çalıştığımız sürece onların görüşünün şu veya bu

olmasının önemi yoktur. İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması yönetimin temel sorunudur. Bu nedenle iyi yöneticilerden bunun gerektirdiği çabadan kaçınmamaları beklenir (Baykal, 1978:11).

İşveren-işgücü anlaşmazlıklarının büyük bir kısmında, personel yönetimi ile ilgili yetersiz veya yanlış önlemlerin büyük rol oynadığı kolayca gözlemlenebilir. İnsan ve personel yönetimi önlemleri arasında, adil ve etkili bir ücretlenme, ödüllendirme, cezalandırma ve eğitim, özellikle önem taşırlar ve bu konulardaki noksanlar, çeşitli anlaşmazlık ve düzensizliklerin ortaya çıkmasında büyük rol oynarlar (Tosun, 1990:504).

Örgütün verimliliğinin artırılmasında yöneticinin iletişim becerisinin rolü de büyüktür. Yönetici çalışan iletişimi bir örgütteki iletişim ağının çekirdeğini oluşturur. Örgütün amaçları, iş talimatları, performans, sorun çözümüne ve ürün geliştirmeye yönelik bilgi yukarıdan aşağıya, performans raporlarıyla ilgili her türlü bilgi de aşağıdan yukarıya iletilir. Tüm bu bilgi alışverişinde gerekli olan iletişim hünnerleri, pozisyonu ne olursa olsun örgütteki tüm çalışanlar için gerekli olmasına rağmen, yönetici rolündeki kişiler için, özellikle gereklidir. Etkin bir yönetici, iletişimi en etkili biçimde kullanarak astlarına örgütün amaçları doğrultusunda iş yaptırabilen kişi olmalıdır. Ancak amaç, çalışanlara iş yaptırırken aynı zamanda ‘mutlu’ olmalarını da sağlamaktır. Astların yöneticilerinin iletişim kalitesini anlayış biçimleri, onların performansını, işe devam ve iş değiştirme durumlarını, dolayısıyla da verimliliklerini etkilemektedir (Özarallı, 1997:73-74).

Yöneticiler iş doyumuyla yakında ilgilenirler. Bunun nedeni, yöneticilerin iş doyumunun direkt olarak verimlilik üzerindeki etkisine inanmalarıdır. Bu yöneticiler, mutlu çalışanları daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf edeceklerini düşünürler. Bazı yöneticiler çalışanların iş doyumunun işe devamsızlığın ve işten ayrılmalarda azalmaların bir anahtarı olduğuna inanırlar. Bu yöneticiler, doyumsuz çalışanlara göre doyumlu çalışanların daha sıklıkla işe geleceklerine, işe devamsızlık yapmayacaklarına veya işten ayrılmayacaklarına inanırlar. Bazı yöneticiler vardır ki, onlar herkesi mutlu görmek isterler, çünkü onların kendileri de yöneticilerin ve çalışanların çok

hoşlandıkları daha hoş bir örgütsel iklimde çalışmalarını isterler (Günbayı, 2000:7-8).

Yöneticinin rolü iş görenleri denetlemekten uzaklaşarak onların başarım ve gelişimlerini desteklemek yönünde değişir. Destekleyici yöneticiler çiftçilere benzetilebilir. Çiftçiler bitkiler nasıl büyümeleri gerektiğini söylemezler; ancak bitkilerin tam potansiyelleriyle büyüebilecekleri ortamı yaratmaya çalışabilirlerse aynı şekilde, destekleyici yöneticiler de iş görenlerinin gelişip üretken olabilecekleri örgütsel ortamı sağlarlar (Davis, 1982:21).

Hiçbir yönetici, emrindeki insanların veya işbirliği ettiği kişilerin kabiliyet ve arzularının ötesinde bir başarı sağlayamaz. Öyleyse, insanları teşvik etmesi, davranışlarını örgütün ihtiyaçlarına göre değiştirmesi, gayret ve faaliyetlerini ise amaca doğru yöneltmesi gerekir. Bunun için de, yerine ve zamanına göre, onları inandırması, kontrol ve nezaket altında bulundurması, ödüllendirmesi ve cezalandırması gerekir; aksi halde, insanlar, pasif birer varlık olmaktan ileri bir değer ifade etmezler (Tosun, 1990:506).

Eldeki kaynaklar, olanaklar aynı olduğu halde iyi bir yönetici elinde başarıya ulaşan kuruluş, kötü bir yöneticinin yönetiminde verimsiz bir çalışma yapmaktadır. Aynı para, malzeme ve personel ile aynı zamanda birçok eserler meydana getiren yöneticiye ve aynı olanaklara sahip olan, fakat iyi yöneticilik nitelikleri olmayan bir başka yöneticinin hiçbir şey yapamadığına tanık oluyoruz. Kötü yöneticiliğin kuruluşların başarısındaki etkisi büyüktür (Tortop, 1994:269). Tortop'un bu açıklaması bize, yönetim unsurunun iş görenlerin iş başarısı üzerindeki etkisini göstermektedir. İş görenlerin işlerinde başarılı olmaları iş doyumlarını da olumlu yönde etkiler.

Son derece karmaşık bir yapıya sahip olan örgütlerdeki tüm ilişkileri, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve iş görenleri örgüt amaçları doğrultusunda güdülemek, örgüt yöneticilerinin görevidir (Bağcı, 1989:127). Çalışanlar bazı gereksinmelerinin karşılandığı ölçüde örgüte bağlanır, verimleri artar (Canman, 1993:4).

Yönetmel iletişim, kişiler arası iletişimden ötede, yöneticinin gönderdiği anlamı iş görene anlatmasını, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini de kapsamaktadır. Yönetmel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden doğru dönüt ve yanıtlar getiren iletileri taşımak zorundadır. Astların bir bölümü iletiyi değişik çözmektedir. Üstten asta iletinin gönderilmesi sırasında anlam bozucu etkiler bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre astların dörtte bire yakını üstlerine güvenmemektedir. Astların yarıya yakını, üstlerce sorulduğunda iletinin yanıtının veya dönütünün ancak yukarı makamlara verilmesi gerektiği inancındadır (Başaran, 1982: 150-154).

Liderlik, lider ve çalışanları arasındaki algı ve etkileşimleri içeren bir sosyal süreç olarak tanımlanırken, sosyal değiş-tokuş sürecinde, her iki tarafın da birbirine “ödül” sağlayacak şekilde kaynaklarını değiş tokuş ettiklerini ve böylece etkileşimlerini sürdürdükleri ifade edilebilir. Örneğin, liderler astlarına, örgüt amaçları doğrultusunda, belirli bir işi bitirmeye yönelik deneyim, bilgi, beceri ve güç gibi “işle ilgili” kaynakları sunarken, aynı zamanda destek, ilgi, anlayış gibi “ilişkiyle ilgili” kaynakları da sağlarlar. Bunun karşılığında çalışanlar da iyi ve zamanında iş yapmak, beceri, yardım, sorumluluk almak gibi kaynakların yanı sıra, saygı, bağlılık, anlayış, destek gibi kaynakları sağlamada başarısız olursa, lider ve grubu arasında olumlu ve sağlıklı bir ilişkiden ve dolayısıyla etkin kaynak alışverişinden söz edemeyiz. Bunun sonucun da ise, bozulan ilişkiler, doyumsuzluk ve verimsizlik ortaya çıkar. Bunun ise, örgütler açısından asla istenmeyen ve kaçınılması gereken bir durum olduğu gayet açıktır. Çünkü bu durumdan doğrudan etkilenecek olan üretim ve verimdir. İşte, yönetici ve çalışanların birbirine sağladıkları iş ve ilişkiyle ilgili kaynakların etkin alışverişinde, bir yöneticinin, iletişimin her iki düzeyinde de etkin olmasının rolü büyüktür (Özarallı, 1997:75).

İş doyumunu hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez yüksek iş doyumunu sağlayıp sonra da bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu geldiği kadar çabuk gidebilir; bu nedenle iş doyumunun yıllık olarak, hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir. Yönetim, yüz yüze temas ve iletişimle iş doyumunu yakından izler. İş doyumunu belirlemenin en

pratik yolu budur (Davis, 1982:96-97). Diğer taraftan iş doyumuna neden olan etmenin, çalışanlar açısından taşıdığı önemin ayrı ayrı belirlenmesi de, iş doyumunun yorumlanmasında yöneticilere yardımcı olur. Ayrıca yöneticilerin, iş doyumunun çalışanların işle ilgili davranışlarıyla olan ilgisini bilmesi de örgütsel koşulların düzenliliğini sağlaması açısından ayrı bir önem taşır (Günbayı, 2000:8).

2.2.4. İş Doyumu ve Moral

Moral, iş doyumunu ve beklenti, günümüz toplum bilimlerinde yaygın bir kullanım alanı bulan ve birbirleriyle yakından ilişkili olan kavramlardır. Bununla birlikte, bu kavramlar henüz açık ve işlevsel bir içerikten yoksun olduğu gibi, aralarındaki ilişkinin doğrultu ve düzeyi de yeterince açığa çıkarılmış değildir. Bu durum, özellikle “moral” denilen kavramın belirsizliğinden ve ana bileşenlerini saptamanın güçlüğünden doğmaktadır (Sencer, 1982:4).

Eroğlu'na (2000:253) göre ise moral, bir insanı veya topluluğu saran hava, iyi veya kötü ruh hali olduğuna göre, oldukça heyecansal bir kavramdır. Bu yüzden moralin belli bir mantığı ve belli bir determinantı yoktur. Moral, çok sayıda olan ve her insanda kişilik özelliklerine göre farklılıklar gösteren, çok çeşitli faktörlerin sonucunda belirlenir.

Moral, maddesel ve tinsel öğelerin yarattığı iş doyumundan verim ve üretim gibi iş davranışlarına kadar yayılan bir etkenin karışımıdır. Fakat bunların çoğunun altında işe karşı duyulan ilgi ve istek duygusu bulunmaktadır. Moralın aşırı uçlarını görebilmek kolaydır. Fakat bu uçlar arasındaki dereceleri ölçebilmek zordur. Bununla beraber moral-etken kavramı, insanların duygu ve davranışlarını etkileyen her şey olarak belirlenmiştir (ücret, güvenlik, çalışma koşulları, yükselme olanağı, tarafsız üstlük sosyal statü, vb. gibi). Moral aynı zamanda örgütün amaçları ile üyelerin gereksinimleri arasındaki denge yada dengesizliği gösterir (Bursalıoğlu, 2002:161-163).

Önceleri daha geniş kapsamlı bir kavram olan moral, iş yönetimi alanında bir iş örgütünün ya da üyelerinin iş doyumuna indirgenerek daha çok yönetim

bilimince işlenen bir kavrama dönüşürken, bu bağlamda moral, iş örgütünün ya da bireylerinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere güdülenme düzeyi olarak anlaşılmış ve örgütün ya da bireylerin verimliliği ya da etkililiği örgütün üyelerine sağladığı iş doyumunu düzeyine bağlanmak istenmiştir. Morali iş görenlerin iş bağlamında çeşitli gereksinimlerini karşılama düzeyinin bir bağılı sayan bu yaklaşım, sonunda doyum ya da doyumsuzluğa yol açan gereksinimler ya da güdülere eğilerek çeşitli güdülenme kuramları geliştirmiştir (Sencer, 1982:8).

İş doyumunu ile moral kavramı arasında büyük bir benzerliğin olduğu açıktır. Ancak, moral, iş doyumundan bir derece daha fazla psiko-sosyal ve daha öznel bir kavramdır. Doyum kavramında, beklentilerin elde edilmesi veya aşılması gibi kesin olmasa da, belli bir ölçü vardır. Fakat moralin, hesaba kitaba gelen hiçbir ölçüsü yoktur. Ancak dolaylı gözlem yoluyla tespit edilebilir (Eroğlu, 2000:253).

Moral konusunda önemli bir nokta bireyin kendisine olan saygısının korunmasıdır. Bir işin, o işi yapana doyum sağlaması, kişinin kendisine olan saygısının devamına bağlıdır. Bu konuda eşitlik önemli bir etkidir. Özsaygı, bireyin bulunduğu ortamdaki diğer bireylerle ilişkilerinin niteliğine önemli ölçüde bağlıdır ve ancak, bireye değer verilen bir ortamda oluşabilir. Bireye sürekli olarak değersizliği ima edilen bir ortamda özsaygının gelişmesi beklenemez. İlişkilerinde her zaman evet demek durumundaki bireyde de özsaygının gelişmesi beklenemez. Denetmen-öğretmen ilişkilerinde önem verilmesi gereken bir nokta da budur (Aydın, 2000:109).

Morali etkileyen bir başka durum da örgütteki kuralların sayısıdır. Kuralların sayıca fazla olması, moral düşürücü olarak görülmektedir. Eğer, bireyin kendi kendini yönetmesi, olgunluğun ve yetkinliğin bir göstergesi olarak kabul edilirse, kuralların fazlalığının moral düşürücülüğü de kabul edilebilir. Çünkü kuralların fazlalığı bireylere güvensizliğin bir başka ifadesi olarak görülebilir. Kuralları tüm ayrıntılarına dek saptayan bir yöneticinin, etrafındakilere güvendiğini söylemesi fazla inandırıcı olamaz. Burada kuralsızlığın savunulmadığı açıktır. Örgütün işleyişine yön veren kuralların, genel ilkeler olarak saptanması gerektiği vurgulanmaktadır. Saptama işi de grupça yapılmalıdır. Ancak o zaman, örgüt

üyelerine gösterilen güven ve saygının içtenliğinden söz edilebilir ve bu inandırıcıda olabilir. Kuralların birlikte saptanmasının önemi bir gerginlik giderici yada azaltıcı olduğu unutulmamalıdır (Aydın, 2000:109).

Personelin moral düzeyi ile işgal ettiği organizasyon kademesi arasında sıkı bir ilişki bulan uzmanlar vardır. Yetki ve sorumluluk arttıkça, bireyin işe ve işyerine, onun amaç ve araçlarına daha çok bağlandığı gözlenmektedir. Şu halde üst yönetim kademelerinde ve çoğu zaman uzmanlık kadrolarında gözlenen oransal moral yüksekliğinin nedenlerini tespit edip bunlardan yararlanarak orta ve alt kademelerde bazı önlemler almak mümkün olacaktır (Tosun, 1990:808).

Bir eğitim örgütünde moralin birleşimi, yükselme ve sürme koşulları diğerlerinden farklı değildir. Ancak, kişiler arası ilişkilerin dağılım ve derecesi, moral düşüklüğünün çabucak bulaşmasına neden olur. Örgütte morali yükseltmek için, eğitim yöneticisinin göz önünde bulunduracağı ilkelerden bazıları şunlardır (Bursalıoğlu, 2002:165):

1. Yapının iyi kurulması ve formal ilişki kalıplarının kesin olması,
2. Yeniden düzenleme girişimlerinin yapay ve zorla değil, gerekli ve olanaklı olduğu zaman yapılması,
3. Yöneticinin çevresine güvenlik vermesi,
4. Yöneticinin, en yakın yardımcılarını akıllıca seçmesi,
5. Yöneticinin, üyeler üzerindeki etkilerinin iyi sınırlanması,
6. İletişim sisteminin sürekli olarak geliştirilmesi,
7. Yöneticinin örgüt amaçları ile üyelerin gereksemeleri arasında dengeli bir tutum gözetmesi,
8. Bireyin davranışı üzerine, yönetimden çok, grup davranışı yoluyla etki yapılması,
9. Değiştirici güçleri artırmaktan çok değişikliğe karşı gelen güçleri azaltmak yolunun seçilmesi,
10. Örgütün sosyal bir sistem olduğu ve böyle bir sisteme has özellikler taşıdığı unutulmaması.

2.2.5. İş Doyumu ve Tutum

Tutum, insanın bildiği becerikli olduğu bit konuda, gereksinme duyduğunda onu eyleme geçiren, eylemlerini yönlendiren bir duygudur. Bir durum karşısında insanın tutumu elverişli olmadığında, eyleme geçmesi düşünülemez. Bu yüzden, yönetmenlerin birlikte çalıştıkları iş görenlere yaptıkları davranışların kökeninde, onlara karşı takındıkları tutum yatmaktadır (Başaran, 1982:256).

Her işletmede yöneticinin bir yönetim uygulama biçimi, yönetim çabalarını gerçekleştirme tarzı vardır. Bu biçimin etkisi altında iş görenlerin denetim biçimi ortaya çıkacaktır. Yapılan çalışmalar denetim biçiminin iş doyumunu olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Sıkı bir denetim biçiminin, kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici-iş gören ilişkisinin ise olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmaların çoğunda görülmüştür (Erdoğan, 1997:376).

İş doyumunu etkileyen çok sayıda etken vardır ki, bunları işin önemi veya görevin güçlüğü başlığı altında toplamak mümkündür. İşin çeşitliliği, işte kişiden beklenen yaratıcılık, sonuca varmanın zorluğu ve iş için özel yeteneklerin gerekliliği işin önemi başlığı altında toplanır. Bir işin bu faktörleri isteme derecesi ile işe karşı olan tutum arasında olumlu ilişki vardır. İş gören görünümü yeterli olan, kendisinden yaratıcılık bekleyen, herkesin kolayca yapabileceği türden olan işlere karşı olumlu tutum göstermekte ve bu tür işleri yapmaktan mutluluk duymaktadır (Erdoğan, 1997:377).

Tutumlar bireylerin yaşam süresi içerisinde elde etmiş oldukları tecrübelerin süreklilik özelliği taşıyan birikimleridir. Bu özellikleri nedeniyle tutumlar bireyin dış dünya ile olan ilişkisini kurarlar, davranışlarına süreklilik ve anlam verirler. Şüphesiz insanlar buldukları sosyal ortamda yalnız değildirler. Kişi etrafındaki değişikliği izler, bu değişimlerden yeni bilgiler elde eder, elde ettiği bilgi ve oluşturduğu inanç-değer sistemi doğrultusunda dış dünyaya uyum sağlamaya çalışırlar. İşte bu uyum isteği zamanla tutumların değişmesine yol açar (Erdoğan, 1997:380).

Bir yönetmen, gerek yönetmen oluncaya kadar, gerekse yönetmen olduktan sonra, örgütteki yaşantılarıyla, genel olarak insan ilişkilerine ilişkin bilgi ve becerileri sezebilmektedir. Ama yönetmenin insan ilişkilerine elverişsiz olan tutumu, yaşantılarla elde ettiği bu bilgi ve beceriyi davranışa dönüştürmesine engel olabilmektedir. Bu yüzden, bir yönetmenin insan ilişkilerini geliştirmek için yapılacak hizmet içi eğitim, insan ilişkilerine ilişkin bilgi ve beceriyi vermekle birlikte, asıl ona gerekli tutumu kazandırmayı amaçlamalıdır (Başaran, 1982:256).

2.2.6. İş Doyumu ve Stres

Çalışan insanlar arasında bir uyum ve dengenin kurulması, sağlıklı ast-üst ilişkilerinin sağlanabilmesi giderek hizmetin niteliğinin iyileştirilmesi için de stresin bireysel ve örgütsel düzeyde daha iyi tanınması, anlaşılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Günümüzde hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar basit bir görevde çalışmadığı artık benimsenmektedir. Öte yandan insanlar arasında strese duyarlılık yönünden birçok farklılığın olmasına karşın, hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar katı olmadığı da anlaşılmıştır. Gerçekten tanımlanması pek kolay olmayan, betimlenmesi daha çok yeğlenen günümüzün en karmaşık kavramlarından biridir (Ertekin, 1993:3-4).

Rabkin ve Struning, stresi, organizmanın stres verici etkenlere gösterdiği, fizyolojik ya da psikolojik tepki olarak tanımlamışlardır. Stresin uzun sürmesi ya da ağır olması, kişinin fizik ve ruh sağlığına zararlı etkileri olacağı kabul edilir (Ertekin, 1993:5).

Stres, örgütsel ortamda çalışan bireyi etkileyen en ciddi sorunlardan birisidir. Farkında olunmayan pek çok sorunun temelinde stres yatmaktadır. Stres, çevrede gelişen bazı olaylardan kaynaklanabileceği gibi, kişinin duygusal yapısından da kaynaklanabilir. İnsan beyni her hangi bir stres faktörü ile karşılaştığı zaman direnebilir veya tükenme belirtisi gösterebilir. Stres yaratan faktörler gürültü, aydınlatma, ısınma ve havalandırma gibi fiziksel çevre faktörleri olabileceği gibi, aşırı iş yükü, işin niteliği ve çeşitli örgütsel faktörler olabilir. Öte yandan insanın

birey anlamında farklılıkları da diğer bir stres faktörüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:229).

Stres konusunda çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Buna karşılık stresle ilgili tanımlama girişimleri stresi genellikle birey ve çevresi bağlamında ele almakta, bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması, gerilim ve baskı altında tutulması ile ilgili olarak ortaya çıkan bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Gerilim, baskı, endişe, çelişki, sıkıntıya düşme, engelleme, zorlama gibi sözcüklerle ve genellikle olumsuz bir içerikle anlatılan stresin her zaman kötü ve istenilmeyen bir şey olduğu da düşünülmemelidir. Belli oranlarda stres başarı için gereklidir (Ertekin, 1993:4).

Stresin bireysel ve örgütsel olmak üzere çeşitli sonuçları vardır. Stresin doğurabileceği sonuçlar Şekil: 2.3.'te aktarılmıştır. Stres insan üzerinde bazı fizyolojik hastalıklara neden olabileceği gibi, psikolojik hastalıklara da neden olabilir. Öte yandan bazı davranış değişiklikleri de yaratabilir. Örgütsel anlamda ise, performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve iş gören devir hızının artması gibi sonuçları görülebilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001:229).

Şekil 2.3. Stresin Doğurduğu Sonuçlar

A. BİREYSEL SONUÇLARI			B. ÖRGÜTSEL SONUÇLARI
1. Davranışsal Sonuçlar	2. Psikolojik Sonuçlar	3. Fizyolojik Sonuçlar	
a) Sigara b) Alkol c) Kaza Yapma d) Şiddet e) İsteksizlik	a) Aile Sorunları b) Uyku c) Düzensizliği d) Depresyon e) Psikolojik. Hast. f) Tükenme Belirtisi	a) Kalp Hast. b) Akciğer Hast. c) Deri Hast. d) Baş ve Sırt Ağrısı e) Siroz f) Diyabet	a)Performans Düşüklüğü b)İş Gören Devri c)İşe Devamsızlık

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz; 2001, Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi. s. 239-

İş stresi, örgütte çalışanların sağlığı ve ne denli iyi olduklarının belirlenmesinde çok önemli bir etmendir. Bu etmen, 'iş doyumunu' içinde de değerli bir veridir. Yapılan çalışmalar mesleki özelliklerle iş yeri özelliklerinin ruhsal rahatsızlıklara doğrudan doğruya ilişkili olduğunu göstermektedir. Stresinizin artmakta olduğunu anlamak, onu zarar verecek bir seviyeye gelmeden önlemenin temel şartlarından biridir. Artmakta olan stres şu uyarı işaretlerini verir (Akınoğlu, 1997:20):

1. Kızgınlık,
2. Yorgunluk; gece iyi dinlenilmiş olsa bile,
3. Konsantrasyon zayıflığı,
4. Verimde, öncesine göre yetersizlik,
5. Uykusuzluk, özellikle de erken uyanma,
6. İsteksizlik ve özgüvenin zayıflaması,
7. Alaycı dış görünümün artması, başta, çene kemiğinde, boyunda omuzlarda ve sırtın alt kısımlarında ağrı ve acılar,
8. İştahsızlık ya da şekerli yiyeceklere düşkünlük,
9. Cinsel istekte düşüş.

Tipik olarak stres, kısıtlama ve isteklerle ilgilidir. Kısıtlamalar kişiyi arzulanacak şeyleri yapmaktan alıkoyar. İstekler ise arzulanacak bazı şeylerin kaybedilmesi demektir. Örneğin okulda sınava giren bir öğrenci stres altında kalır; çünkü fırsatlar, kısıtlamalar ve isteklerle karşı karşıyadır. Başarı, yükselmeye, daha fazla sorumluluk üstlenmeye, sınıf geçmeye ve iş yaşamında daha yüksek almaya neden olur. Başarısızlık bunların tersine, hatta okuldan yada işten okuldan atılmaya yol açabilir. Bugünün modern toplumunda hemen hepimiz stresle doluyuzdur. Çünkü her şeyden önce yaşamımızın büyük bir bölümünü işte geçiriyoruz. Bütün bunlara ek olarak çoğumuz işimizde doyum ve kimlik ararız (Can, 1994:280).

Örgütle gelen stres kaynakları, işin gereklerine, örgütteki rol kavramına, mesleki gelişmeye, işteki ilişkilere ve örgüt yapısı ile iklimine bağlı olarak ortaya çıkar. Bıkkınlık, kötü çalışma şartları, zaman kısıtlaması, aşırı iş ve bilgi yükü, iş düzenlemesindeki teknik sorunlar, rol belirsizliği ve rol çatışması, yetki alanı, terfi

edememe, aşırı ilerleme, iş güvenliğinin eksikliği, engellenmiş hırslar ast-üst ve meslektaşlarla olan ilişkilerdeki yetersizlikler, katılmanın olmayışı bürokratik baskılar ve uyum sorunları bu tür stres kaynaklarından bazılarıdır (Peker, 1995:146-147).

İş stresi, öğretmenlerin rol ve sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları görev istemlerinin etkisidir. Sık ve yoğun stres dönemlerini niteliksel, davranışsal, fizyolojik ve psikolojik tepkiler izlemektedir. Bu tepkilerin birikimi bir süre sonra öğretmenin sınıfta ve öğretim mesleğinde kalma ya da kalmama kararını etkilemektedir. Sonunda uzun süre yaşayan iş stresi ve stresi baş etmedeki başarısızlığın fark edilmesi tükenmeye yok açmaktadır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001:143).

Stressiz bir çalışma ortamı için önerilebilecek bazı genel prensipler şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:253-254):

1. İşinizin akışı sırasında, olabildiğince çok meslektaşınız ve diğer çalışanlarla yapıcı, iyi, zevkli ve ödüllendirici ilişkiler kurun.
2. İşlerinizi önem sırasına sokun ve zamanınızı en etkin şekilde kullanın. Çiğneyebileceğinizden büyük lokma ısırmayın.
3. Yöneticinizle destekleyici ve özellikle etkin bir ilişki geliştirin.
4. Yöneticinizle önemli iş konularında en son tanımlama tarihinin gerçekçi olması için tartışın.
5. Her gün, işinizden bira kopmak ve gevşemek için zaman ayırın.
6. Vücudunuzu canlı ve uyanık tutmak için zaman zaman yürüyün.

2.2.7. İş Doyumu ve Teftiş

Teftiş (denetim), genel anlamı ile bir kurumdaki iş ve işlemlerin belirlenen amaçlar ve yürürlükte olan mevzuat doğrultusunda saptanan ilke ve kurallara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğinin tespitidir. Denetimin temel amacı; kurumun amaçlarının gerçekleştirilme derecesini belirlemek, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve sürekli geliştirmektir. Bu amaçla, kurumsal işleyiş bir

bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir, hataların yinelenmesini engellenmeye ve daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın, 2000:98).

Teftiş, kamu yararı adına davranışı kontrol etme sürecidir. Önceden kararlaştırılmış amaçların gerçekleşme derecesini bulmak üzere her kurumda teftiş yapılır. Ayrıca müfettişin davranışları kurumda görevli personelin çalışmalarını da etkiler. Eğitim sisteminde teftiş, çeşitli kurumlar yolu ile tahmin edilen sonuçları sentez eden bir süreçtir. Üç grupta toplanan bu kuramların birincisinde öğrenme, kişilik ve davranış, ikincisinde yasal ve politik kuramlar ile bilgi ve grup dinamiği kuramları, üçüncüsünde organizasyon, yönetim, iletişim ve yol kuramları yer alır (Bursalıoğlu, 2002:34).

Her kurumun amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi şekilde kullanması gerekir. Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi, bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, kurum çalışmalarının sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması, kaynakların kullanılma durumlarının belirlenmesi zorunludur. Bundan da önemlisi, ürün ve verimliliğin yakından izlenmesi ve sürekli olarak artışını sağlayacak önlemlerin alınması gerekliliğidir. Bu açıdan bakıldığında, denetim, kurumlar için hayati bir önem taşır (Taymaz, 1982:121).

Yönetim boyutunda ele alınan denetim işlevi de bireyi güdüleyici, yetersiz görülen alanlardaki eksiklikleri giderici, bireyi geliştirici, bireyin örgütsel amaçlara ulaşmada kullanmadığı özelliklerini işe koşucu, rehberlik edici olmalıdır. Denetimde, denetlenen kişinin denetleme çalışmalarına katılması denetimi daha yararlı kılmaktadır. İlgili iş görenlerle birlikte plan amaçlarının saptanması, ölçünlerin konulması, ölçme işleminin yapılması, ölçme sonuçları ile ölçünlerin karşılaştırılması, sonucun değerlendirilmesi iş görenlerin kusurlarını düzeltmede, eğitimlerinde, başarılarının yükseltilmesinde etkili olmaktadır (Başaran, 1982:44).

Eğitimciler bazen bekledikleri ve arzu ettikleri değişme ve gelişmeleri bulamazlar. Hatta istemedikleri yönlerde değişmelerle karşılaşır hayal kırıklığına

uğrayabilirler. Bu bakımdan, başlıca kabul edilen sayıtlıya kuşku ile bakılması, yapılan çalışmaların sık sık yoklanması, denetlenmesi değerlendirilmesi gerekir (Taymaz, 1982:126).

Öğretmen–müfettiş iletişimi eğitim sisteminde çok önemlidir. Birbirini anlamak zorunda olan bu ikilinin etkin bir iletişim süreci yaşamaları gerekmektedir. Bir öğretim yılında en az iki defa yüz yüze iletişim yaşayan öğretmen ve müfettişlerin, olumlu iletişimleri öğrenciye dolayısı ile topluma yansıtacaktır. Öğretmen-denetçi arasındaki iletişim sürecinin istenen düzeyde olabilmesi için bazı ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Güleç ve Kara, 2000:33).

Öğretmenler ve denetçiler arasında etkili bir iletişim akımı sağlanabilmesi için, denetçinin kendisini çevresindekilere benimsetmesi ve iletişim kanallarını açık tutmaya çalışması gerekir. Eğitim denetçisinin iletişim sürecinde, izleyeceği ilkeler şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2002:67).

1. İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
2. Girişimi başkalarından önce ele almak,
3. Öğretmenlerin katılımını ve işbirliğini sağlamak,
4. Öğretmeni eğitim amaçları doğrultusunda güdülemek,
5. Başarılan işleri ortaya koymak,
6. Beklenen ve yapılanlar arasında denge kurmak,
7. Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
8. İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
9. Başkalarının fikirlerine saygı göstermek,
10. Her iletişim aracından yararlanmak,
11. İletişimi aralıksız sürdürmek,
12. Öğretmenden gelen iletileri dikkate almak,
13. Biçime değil öze yönelmek,
14. Denetim gerilimini en aza indirmek.

Teftiş sürecinin amacına ulaşmasını engelleyen faktörler çok ve değişik olmakla birlikte başlıcaları şunlardır (Taymaz, 1982:131):

1. Personelin sayı ve yetenek bakımından yetersizliği,
2. Teftiş için ayrılan zamanın sınırlılığı ve azlığı,
3. Toplumda bireylerin teftişe güvensizliği ve direnişi,
4. Kurumlarda karşılaşılan organizasyon bozuklukları.

Türk eğitim sisteminde, denetim konusunda ilk araştırma Galip Karagözoğlu (1972) tarafından yapılmıştır. Bakanlık müfettişliği kurumunun Türk eğitim sistemindeki genel görünüşü ve denetim konusunda öğretmen ve müfettişlerin görüşlerini saptamayı amaçlayan bu araştırma, 1970 yılında yapılmıştır. 1196 öğretmen ve 140 müfettişi kapsayan araştırmada elde edilen sonuçlar özet olarak aşağıdadır (Aydın, 2000:201).

1. Öğretmenler, teftiş sisteminin eğitim ve öğretim etkinlerinin gelişmesine yardım ettiğine inanmamaktadırlar.
2. Müfettişlerin teftişler sırasında, öğretmenler eğitim-öğretim alanında rehberlik ettiklerini belirtmelerine karşın, öğretmenler bu tür rehberliklerin arada sırada yapıldığını ve yetersiz olduğunu belirtmektedirler.
3. Öğretmenler ders teftiş raporlarının hiç nesnel ölçüye dayanmadığı kanısındadırlar.
4. Öğretmenler müfettişlerin branş bilgilerinin ve eğitim formasyonlarının yeterli olmadığı görüşündedirler. Müfettişler ise, yeterli olduğu kanısındadırlar.
5. Öğretmenlerin, müfettişlerin daha çok insan ilişkilerine önem vermelerini istemelerine karşılık, müfettişlerin teknik yardımlara önem verilmesini istedikleri görülmektedir.
6. Müfettiş ve öğretmenler, müfettişlerin esas görevinin öğretmene rehberlik etmek olması ve soruşturma görevinin müfettişlerden alınması konusunda görüş birliği içindedirler.
7. Gerek öğretmenlerin gerekse müfettişlerin çoğunluğu (%80) teftiş sisteminin değişmesini istemektedir.

Galip Karagözoğlu (1977) tarafından yapılmış olan bir diğer araştırma, teftiş uygulamalarında ilköğretim müfettişlerinin öğretmen-öğretim faaliyetlerinde ne derece rehber ve yardımcı olabildiği hakkında, teftiş faaliyetleriyle yakın ilgili

görevliler olan milli eğitim müdürü, ilköğretim müfettişi, ilköğretim müdürü ve ilkokul öğretmenlerinin görüşlerini saptayarak bu görüşler arasındaki uyum ve farklılıkları belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamına 60 milli eğitim müdürü, 1095 ilköğretim müfettişi, 591 ilköğretim müdürü ve 2343 ilkokul öğretmeni girmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar özet olarak şunlardır (Aydın, 2000:203):

1. Denetleyen ile denetlenen arasında önemli bir yaş farkı bulunmaktadır.
2. Öğretmenlerin %50'sinin kadın olmasına karşın, kadın denetmen yok denecek kadar azdır.
3. Öğretmen ile denetmen arasında kıdem farkı çok fazladır.
4. Öğretmenlerin yarısından çoğunun bir yılda bir, az bir kısmının da yılda iki kez denetim gördükleri anlaşılmaktadır.
5. Denetmenler en iyimser genelleme ile 5 yılda bir kez 2-3 haftalık bir seminer ya da kursa katılmaktadırlar.

Denetim uygulamasına ilişkin sonuçlar ise şunlardır:

1. Öğretmenler, denetim öğretmenin zayıf yanlarını bulmaya yönelik bir kontrol etkinliği olduğu görüşünde birleşmektedirler.
2. Ders denetim raporları, öğretmenler tarafından bir tehdit unsuru olarak görülmektedir.
3. Denetmenler, öğretmen ve okul müdürlerinin gerekli çabayı göstermedikleri, iş birliği yapmadıkları kanısındadırlar.
4. Öğretmelere göre, öğretmen başarısına ilişkin denetmen kanısını etkileyen durumlar, eğitim-öğretim etkinliklerinden çok, sınıf temizliği, kılık kıyafet ve denetmene gösterilen ilgidir.

Hawthorne araştırmaları ise denetimin iş gören davranışının en önemli belirleyicisi olduğu iddiasını ortaya koymuştur. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ve bunu takip eden birçok araştırma denetmenlerin anlayış göstermesinin iş görenlerin iş doyumunu artırdığını ve buna bağlı olarak işten ayrılmanın ve işe devamsızlığın azaldığını ortaya koymuştur. Böylece denetimin ve

denetleyici davranışının iş doyumunu etkileyen birçok faktörden bir tanesi olduğu söylenebilir (Günbayı, 2000:7).

Personelin örgütteki başarı durumunu etkileyen farklılık ve değişikliklere yol açan etmenler, kişisel yetenekler, başarı güdüsünün yoğunluk derecesi, çevresel ve örgütsel etmenlerdir. Personel arasındaki ilişkiler, uyum durumu, birimler arasındaki etkili bir koordinasyon sağlanmış olması da kuşkusuz personelin başarı durumunu etkilemektedir. Personelin değerlendirilmesinde, performans düzeyi, başarılılığı ve başarısızlığı hakkında genelde yöneticilerin gerçekleştirdiği yargıya varma işlemi olduğundan, değerlendirmelerde kimi yöneticilerin birtakım olumsuz tutumları da söz konusu olabilmektedir (Canman, 1993:8–10). Değerlendirilen personelin takındığı olumsuz tutumları etkileyen faktörlerin başında, değerlendirmenin sübjektif ölçütlere göre yapıldığı, bireyin iş başarımından çok kişisel özelliklerin değerlendirildiği ve adil bir personel değerlendirilmesinin yapılmadığı düşünceleri gelmektedir. Türk kamu yönetiminde personelin değerlendirilmesi Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'ndeki ölçütlere göre yapılmaktadır. Bu değerlendirme sonucu alınan puanlar bireyin daha üst görevlere gelmesinde ya da gelememesinde önemli rol oynamasına karşın gizli olması nedeniyle de bireyin kendisinde görülen eksiklikleri bilme ve bunları düzeltme şansı yoktur. Bu nedenlerle, sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin örgütle bireyi yakınlaştıracığı, iş doyumunu artıracığı görülmektedir (Direk, 2003:48).

2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

2.3.1. İş Doyumunu Etkileyen Dışsal Faktörler

2.3.1.1. İşin Kendisi (Niteliği)

Çalışanlar yaptıkları işi ya kendileri açısından ya da diğerleri açısından bir anlama sahip olmasını isterler. Birçok çalışan önemli bir iş yaptığını düşünerek bundan doyum sağlar (Günbayı, 2000:5).

Bireyde doyumsuzluk, memnuniyetsizlik ve moral düşüklüğü yaratan etmenlerden biri de, çok zaman yaptığı işi yetersiz bulmasıdır. Yaşama düzeyi yükseldikçe, birey işi sadece ekmek parası aracı saymamakta, ondan psikolojik, toplumsal ve kültürel hizmetler de beklemektedir. İş yerine sadece ekmek parası kazanılan bir yer gözüyle bakılınca, oraya gereği ölçüde bağlanmak mümkün olmaz. Bugün, işletme ve kurumların çoğunda, personel iş yerini, iş saatleri içerisinde hapsolunan bir yer telakki etmektedir. Paydos saatlerinde, bir iş yerinin önü ile bir ilkokul kapısında görülen koşuşma telaşı arasında fark yoktur. Oysa çağdaş işletmecilik ve yönetimde, personeli normal süreler dışında zevk ve hevesle çalıştırmak başarı sayılmaktadır. Personel, tatil günlerinde işini, iş yerini, iş arkadaşlarını ve üstlerini arıyorsa, Pazartesi günlerini hatırladıkça morali bozulmuyorsa, kendisine güvenilen, verimli bir “takım değerleri, anlamı ve ruhu taşıyor” demektir (Tosun, 1990:807-808).

İş görenin, çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, iş doyumun başta gelen etkeni olmaktadır. İş görenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran, 1991:203):

1. İş görenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması.
2. Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması.
3. İş göreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi.
4. İşin sorun çözmeye dayanması.

“İşin niteliği” de “çalışma koşulları” faktörü gibi organizasyon yönetiminin kontrolünde olduğundan, yönetici tarafından bir teşvik aracı ve başarı (performans) ödülü olarak kullanılabilir. İşin niteliği ile çalışanın ihtiyaçları ve özlem düzeyinin karşılanması, yöneticiliğin sanatsal yönlerinden birisidir. Örneğin, bazı kişileri işin tekdüzeliği (monotonluğu) sıkar; işin gerektirdiği sorumluluk düzeyi ve çeşitliliği ise öz gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasına olanak verdiği için teşvik eder. Bazı çalışanlar ise tersine, sorumluluk ve çok yönlülük gerektiren işler baskı yarattığı için demotive edici ve verimlilik düşürücü rol oynar (Erbesler, 1982:42).

İnsanlar genellikle değişiklik, farklılık ve yeni bir şeyler aradıkları için kolayca sıkılırlar. Bu yüzden birçok çalışan bazı çabalara değecek mücadeleciler bir iş ister. Saatlerce aynı aktiviteyi gerektiren bir iş kısa zamanda sıkıcı bir hale gelir. İşinden sıkılmış bir birey çoğunlukla iyi bir çalışan olamaz. Birçok işin azda olsa sıkıcı özellikleri vardır. Bununla birlikte, birçok çalışan işlerini daha ilginç bir hale getirmek için yaratıcılığını ve becerisini kullanma olanağına sahip olmayı ister. Örneğin, bir öğretmen hem öğrencileri hem de kendisi için sınıf ortamını daha heyecan verici ve ilginç bir yer haline getirmek için bütün öğretim becerilerini kullanarak, işinin getirdiğı sıkıcılıktan kendisini kurtarabilir (Günbayı, 2000:5).

2.3.1.2. Ücret Seviyesi

Ücret, memura hizmeti karşılığında ödenen paradır. Bununla memur yuvasının geçimini sağlar. Devlet memurunu hizmete çekmede ve onun devamlı çalışmasını sağlamakta iyi bir ücret sistemi önemli bir unsurdur. Dünyanın her yerinde ücret sorunu, personel yönetiminin en tartışmalı konusudur. Hiçbir ülkede memnunluk verici bir çözüm yolu bulunamamıştır (Tortop, 1994:107).

Ücret, insanın örgütte çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücretin birey için anlamı yalnızca aldığı parada değildir; birey ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden, ücret kendisi için çok önemli olmaktadır (Yüksel, 2000:219).

Örgütçe, iş görenin emeğı karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik yararlar, sosyal haklar, olanaklar vb.), iş doyumunun sağlanmasında işin niteliğı kadar önemlidir. Ödeme yalnız emeğın ve edimin karşılığı değil, işteki başarının da karşılığıdır. Ödemenin az görülmesi iş doyumunu azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltır (Başaran, 1998:240).

Çağdaş işletme yöneticisini en çok meşgul eden konulardan biri de, kuşkusuz ki, iş görenlere ne kadar ücret ödeneceğinin belirlenmesidir. Kime, ne zaman, nasıl, hangi tür ve şekillerde ve ne kadar ücret ödenmesi gerektiğinin kolayca belirlenebilecek bir konu olmadığı bilinir. Personele ne ödenmesi gerektiğı

hususunun yanında, bir de ne ödenebileceği hususunun da var olduğunu unutmamak gerekir. Üçüncü bir husus da, işverenin personele fiilen ne ödediğinin saptanmasıdır. Demek oluyor ki, ücretleme ile ilgili en az üç önemli sorun ile karşı karşıya bulunuyoruz. Ne ödeniyor (fiili, gerçek ücret), ne ödenebilir ve ne ödenmesi gerekir (Tosun, 1990:552-553).

Ödeme iş görenin işten doyumunda önemli bir değişkendir. Günümüz ekonomilerinde ödeme para şeklinde yapılmakta, paranın değişim gücüyle gereksinme duyulan mal ve hizmetler elde edilmekte ve temel fizyolojik gereksinimler karşılanmaktadır. İnsanların maddi gereksinmelerinin sonsuz olduğu ve hiçbir zaman tam anlamıyla doyurulamayacağı da göz önünde bulundurulduğunda, ücretin veya paranın insan yaşamındaki önemi daha da açıklık kazanabilecektir. Ayrıca, paranın bir diğer görünümü, toplumda saygınlık, statü kazanma, toplum tarafından kabul edilme, başarı, tanınma gibi sosyal gereksinmelere aracılık etmesidir (Varlık, 2000:39).

Ücret sistemi, kamu hizmetlerini istenilen biçimde yerine getirilmesini yakından etkiler. Kamu hizmetlerinin gereği gibi yapılması için ücret sistemi yeterli, adil ve dengeli olmalıdır. İyi bir ücret sistemi şu özellikleri taşımalıdır (Tortop, 1994:107):

1. Aylık ve ücretler miktarca yeterli olmalıdır (Asgari geçim haddi esas alınmalıdır).
2. Ücretler konjonktürü (fiyat dalgalanmalarını) izleyebilmelidir.
3. Ücretler arasında bir iç denge bulunmalıdır.
4. Memur aylıkları özel girişimlerde ödenen ücretlerle uyumlu olmalıdır.
5. En yüksek aylıkla, en düşük aylık arasında kabul edilebilir uzaklık bulunmalıdır (Aylık Yelpazesi).
6. Bazı hallerde aylıklar bölgelere göre farklı olmalıdır (İklim, mahrumiyet, pahalılık, kira gibi).
7. Memurun aile durumu da, ücret sisteminde göz önünde tutulmalıdır (Aile zammı, çocuk zammı, ölüm yardımı, doğum yardımı gibi ek ödemeler düşünülmelidir).

Ücretin anlamı bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bir birey için ücret satın alma gücü anlamına gelirken bir başkası tarafından güdüleri tatmin aracı olarak görebilir. Ayrıca bireyin ücret hakkındaki düşünceleri zamanla da değişebilir. İşe yeni başlayan bir genç için ücret satın alma gücü anlamında iken zamanla işinde tecrübe kazandıkça örgüt içindeki yerini belirleme açısından bir geribildirim teşkil eder (Yüksel, 2000:220).

Ücretin, iş göreni tatmin etme ve güdüleme yönünden iyi bir araç olduğunu savunan görüşler yanında karşıt görüşte olanlarda vardır. Ancak, burada önemli olan ücretin tatmin ve güdülemeyi sağlayıp sağlamadığı konusunda evet veya hayır şeklinde kesin bir cevap ortaya koymaktan çok, mümkün olduğunca adil ve objektif bir ücret sistemi ortaya koyabilmektir (Yüksel, 2000:222).

Bugün ücret saptamasında, göz önünde tutulan unsur memurun yeterliği ve eğitim durumudur. Bunun yanında görevinin önemi ve sorumluluğu da ücreti etkiler (Tortop, 1994:108). Türkiye’de halen yürürlükte olan uygulamaya göre, ücret belirlenmesinde göz önünde tutulan temel unsur öğrenim derecesidir. Yani diploma esas olmaktadır. Memurlar bitirmiş oldukları okulların derecelerine (ilk, orta, yüksek v. s.) göre belirli sınıf ve derecelere girmektedirler.

Özetle, işletmelerde verimlilik ve doyumu sağlayıcı iyi bir personel programının temel hedeflerinden birisi, çalışanlara işin gereklerine uygun ücretlerin ödenmesi ve benzer iş görenler arasında adil ücret dağılımının sağlanmasıdır. Bu amaçla, öncelikle, işletmede yapılan her işin görece değerini saptamak gerekir. Bunun için de iş değerlemesi teknikleri uygulanır. Her bir işin değerini saptayacak teknikler iş sıralama işi derecelendirme (sınıflara ayırma), puan vererek değerlendirme ve işi oluşturan etmenleri karşılaştırma olmak üzere dört grupta toplanabilir. Her bir işin değeri ya bir tekniğine göre ya da tekniklerinin bazılarının birlikte uygulanmasıyla değerlendirildikten sonra, bu değerlemeye uygun parasal değerlere dönüştürülür. Bu dönüştürmede değerlendirme dışında bazı etkenlerin de rolü vardır. Toplu sözleşmeler, asgari ücret konusundaki yasal düzenlemeler, yaşama standartları, benzer işletmelerin ücret yapıları, şirketin ödeme gücü v. b. gibi etmenler parasal ödemelerin belirlenmesinde önemli rol oynar. Ücret yönetimi kapsamına, parasal

ödemeler yanında, yıllık izin, hafta sonu tatilleri, sağlı ve emeklilik ödemeleri gibi ek ödemeler de girer. Ücret, diğer ödemeler ve izin, sigorta, emeklilik gibi çalışanlara ait çeşitli haklar günümüzde genellikle sendikalar vasıtasıyla toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmeleriyle bir esasa bağlanmaktadır (Yüksel, 2000:232).

2.3.1.3. Yükselme Durumu

Ücret, iletişim ve işin kendisi gibi yükselme olanağı da, iş görenin durumunda önemli bir değişken olmaktadır. Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin iş görence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir. Yükselmenin anlamı iş görenden iş görene değişmektedir. Yükselme bir iş görene, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına denkserliğin yerine gelmesi, daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her iş görenin yükselmeye bakış açısı farklı olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum yada doyumsuzlukta değişik olmaktadır (Başaran, 1991:203).

Çoğu işe yeni başlayan çalışanlar kendilerini işte ispat etmek zorundadırlar. Terfi ve ilerlemeler kolay olmaz. Bununla birlikte çalışanların çoğu işlerinin üstesinden gelebildiklerini gösterdiği zaman ilerleme olanağına sahip olmayı ister (Günbayı, 2000:6).

Tortop'a (1994:121) göre yükselme (terfi), bir memurun yetki ve sorumlulukları daha fazla olan bir memurluğa geçmesidir. Genellikle her türlü aylık artışı dilimizde yükselme deyimi ile ifade ediliyor ise de, aslında yükselmede temel unsur yetki ve sorumluluk artışıdır. Yetki ve sorumluluk artışı ile birlikte aylıkta da artış olabilir.

Yükselme yalnız ücretle sınırlı kalabilir. Yeni bir memurluk verilmesi söz konusu değildir. Sadece ücretin artması halinde kademe ilerlemesi söz konusudur. Kademe ilerlemesinde derece yükselmesinde olduğu gibi memurun yeniden atanması yapılmaz. Oysa ki, derece yükselmesinde atama ile ilgili formaliteler yerine getirilir. Bu nedenle Devlet Memuru Kanunu derece için yükselme sözcüğünü kullandığı

halde, kademe için 'ilerleme' sözcüğünü kullanmıştır. Derece yükselmesi, bir memurun bir memurluktan hiyerarşik olarak daha üstün olan diğer memurluğa geçmesidir. Bu şekilde, derece yükselmesinde aynı zamanda aylık veya ücret artışı da olabilir. Fakat derece yükselmesinin gerçek amacı, ücret artışı değildir. Ücret artışı derece yükselmesinin bir sonucudur (Tortop, 1994:123).

Yükselme parasal ve psikolojik ödülleri birlikte içeren bir belirleyici niteliğindedir. Yükselme, her şeyden önce, personelin gösterdiği başarının ödülüdür. Yükseldikçe kendini gerçekleştirme olanağı elde eden personelin kendine olan güveni de artmaktadır. Ayrıca, yükselme hem kuvvetli bir statü hem de kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu olanağı sağladığından, psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek sosyal saygınlık anlamına gelen yükselme personelin iş doyum düzeyini de artırmaktadır. Aynı zamanda, ücret artışını da içermesi yükselmeye parasal bir ödül niteliği kazandırmaktadır. Bu durumda, yükselmenin parasal takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksinmesinin doyumunda etkili olabileceğini söylemek olanaklı olabilir (Sabuncuoğlu, 1987:93).

Tortop (1994:122) iyi bir yükselme sisteminde bulunması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadır:

1. Personel çok sayıda kişiler arasından seçilmeli, yani seçim alanı olabildiğince geniş tutulmalıdır.
2. En yeterli elemanlar seçilip yükseltilmelidir. Ölçüler nesnel olmalıdır.
3. Üst makamlara yükselme olanakları açık olmalı, yeterli olanlar yükselbilmelidir.
4. Memurları yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmelidir. Daha üst derecelere yükselebilecek şekilde hazırlanmalıdır.
5. Yükselmek için gerekli niteliklere sahip bütün memurlara, eşit fırsat verilmelidir. Memurlar yükselme olanak ve koşullarından açık şekilde haberdar olmalıdırlar.

2.3.1.4. Çalışma Koşulları

İş görenlerin iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden olan çalışma ortamı ve koşulları bireyin iş ortamına ilişkin algılamaları ile ilgilidir.

Genel olarak, iş görenler, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işyerini yeğlemekte, bunlara yüksek değer vermektedir. Yine çoğu iş görenler, işyerinin evlerine yakın; çalıştıkları binanın yeni, temiz; işleri için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılabilir olmasını istemektedirler. İş görenlerin, fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları; amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de işten doyumunu için gerekli görülmektedir (Başaran, 1991:204).

Çalışan bireyler, zamanlarının çoğunu iş ortamında geçirmektedirler. Bu nedenle çalışma ortamının fiziksel koşulları iş görenler için oldukça önemlidir.

Çoğu kez iş görenlerin, kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını çalışma koşullarına yansıtarak, bunlardan yakınma yoluyla ortaya çıkardıkları görülür. Bu yüzden, çalışma koşullarından yakınmanın altında başka ne gibi sorunların bulunduğunu araştırmak bunları çözmek iş görenlerin doyumunu yükseltmektedir (Başaran, 1991:204).

İş görenlerin görev yaptıkları kurumlardaki çalışma koşulları iş doyumunu üzerinde etkisi olan faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Bu kurumlardaki fiziki koşulların yeterliliği ya da yetersizliğinin iş görenler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkide bulunacağı açıktır. Çalışma koşullarını aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz (Direk, 2003:20):

1. Sınıflardaki öğrenci sayısı.
2. Ders araç-gereçlerinin yeterliliği.
3. Okulun fiziki durumu (ses, ışık, gürültü vb.).
4. Okulların temizliği.

İş görenlerin içinde buldukları fiziksel koşulları, sınıflardaki öğrenci sayısı ve ders araç-gereçlerine ulaşma derecesi öğretmenlerin duygu ve düşünceleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu düzen ve tasarımlar insanı bazen olumlu bazen de olumsuz yönde etkileyecek boyutlarda olabilir (Direk, 2003:21).

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren iş gören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim iş görenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, iş görenin işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından iş göreni hoşnut kılacaktır. Kaldı ki çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği iş gören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:173-174).

Çalışma koşullarının iş doyumunda etkili olmasının nedeni, çalışanın fiziksel rahatı için iyi çalışma koşullarını arzulanmasından kaynaklanabilir. Örneğin, çok sıcak veya az ışık fiziksel rahatsızlığa neden olur, kirli veya yetersiz hava fiziksel bir tehlike yaratabilir. Ayrıca, çalışma koşulları çalışanın iş dışındaki yaşamında da etkili olduğundan önem taşımaktadır (Varlık, 2000:42).

2.3.1.5. Çalışanlar Arası İletişim

İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İletişim temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür. Bu köprüyü kullanarak bir birey tüm insanları birbirinden ayıran yanlış anlaşım nehrini güvenli bir şekilde geçebilir (Davis, 1982:504).

İnsan ilişkileri, örgütün insan değerine ilişkin yönünü, başka bir deyişle iş görenlerin örgütsel davranışını inceleyen bir bilim dalı olarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı içerir. Yönetimde insan ilişkileri, örgütteki iş görenleri, en etkili biçimde, kendi gereksinmelerini doyurmaları, örgütün amaçlarını

gerçekleştirmeleri için takım çalışması geliştirmeye güdülemektir (Başaran, 1982:255).

Öğretmen sınıfta ya da sınıf dışında birçok sorunla karşılaşabilir. Bu sorunları gidermenin bir yolu da öğrencilerle, velilerle, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurmaktır. Öğretmen-öğrenci-veli iletişiminin sağlıklı kurulması yaşanabilecek birçok sorunu önceden önleyebileceği gibi, var olan sorunların giderilmesinde de önemli bir rol oynayabilir. Aynı ortamda çalışan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin düzeyi, birlikte olmaktan hoşlanmaları, sorunları ve sorumlulukları paylaşmaları ve bir gruba aidiyet duygusu iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkiye yol açacaktır (Direk, 2003:19).

Birçok insan sevebileceği ve saygı duyabileceği kişilerle çalışmak ister. Çalışma arkadaşlarıyla samimiyeti hissedebilme çalışanı iş takımını bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Böyle bir bütünleşme de çalışan açısından doyumunu getirir. Çalıştığı ortamdaki diğer çalışanlarla iyi geçine bir grup birlikteliğini sağlayan ve grup desteğini alan bir çalışan daha fazla bir iş doyumunu sağlayacağı için çalıştığı örgüte kendini daha fazla ait hissedecektir (Günbayı, 2000:6).

Başarılı bir grup, faaliyet ve çabasının gerçekleşmesi için karşılıklı çıkarlara hizmet edecek biçimde işbirliği yapmak ve karşılıklı ilişkilerden doyum ve haz sağlamak gerekir. İnsanı sırf maddesel çıkarla çalıştırmak mümkün değildir. Beşeri ilişkiler, Davis'in belirttiği gibi verimli ve doyurucu bir grup çabası geliştirme faaliyetidir. İnsanın kişiliğine saygı duyulması ve onda, sorumluluk duygusu ile işletmede önemli bir yer tuttuğu kanısının uyandırılması bu tinsel (manevi) doyumunu sağlar. Başka bir deyimle, unutulmuş, ihmale uğramış, terkedilmiş, makineleştirilmiş ve kişiliğinden arındırılmış hale getirilen insanı yeniden keşfetmek ve insan kişiliğinin değerini artırmak, beşeri ilişkiler felsefesinin temelini oluşturmaktadır (Tosun, 1990:508-509).

Son yıllarda, insan ilişkilerine önem verilinceye kadar, insanları çalışmaya yönelten unsurlar sadece para ve diğer parasal çıkarlar olarak düşünülüyordu. Oysa ki, insanlar, bir beşeri varlık olarak, başka başka öğrenim, deney, huy, istek ümit ve

yeteneğe sahiptir. Sevk ve idareci üretim unsurlarını uyumlu biçimde kullanırken, emek unsuruna da gereken değeri vererek, çalışanların örf, adet, inanış ve karakterlerini bilmek zorundadır. İşyerlerinde çalışanların birbirleriyle ilişkileri, iyi düzenlenemediği zaman verim azalır, disiplin bozulur, geçimsizlik başlar, örgütlerden ayrılanlar çoğalır. Bu yönden sevk ve yönetici durumunda olan amir, emrindeki memurları ve birbiriyle ilişkilerini iyi tanınması gerekir (Tortop, 1994:259).

Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması iş görene doyum sağlamaktadır. Bunun yanında, bir arada bulunmaktan hoşlanmaya dayanan ilişkilerde iş görenlerce gereksinilmektedir. Bir örgütte iş görenler, ister kümeleşerek, isterse toplu halde, ne oranda bir arada olmayı gereksiyor ve bunu gerçekleştirebiliyorlar ise o oranda işten doyum duyulmaktadır (Başaran,1991:204).

İnsan ilişkileri bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. Böylece, o insanların hem iş birliği ve verimi artar, hem de sosyolojik, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçları karşılanmış olur. İnsan ilişkileri kavram ve eylemi, üreci yararları ile örgüt yararlarını birleştirmeyi hedef tutar ve örgüt amaçlarının en verimli biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur. İnsan davranışlarının anlaşılmasında, temel ihtiyaçların bilinmesi gerekir. Bu ihtiyaçlar örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yardım edecek biçimde karşılanırsa, örgüt yararları ile üyelerin yararları bütünleştirilmiş olur (Gürsel, 1997:127).

2.3.1.6. Ödüllendirme

Ödül, iş görenin bir çabası sonucunda elde ettiği edimin değerine karşılık olarak verilen yararların, hazların tümünü anlatan bir kavramdır. Ödül, iş görenin duyduğu psikolojik hazları da içeren bir terim olmasına karşın örgütte daha çok elde ettiği maddi yarar ve hizmetler için kullanılmaktadır. Ödül, iş göreni, daha yüksek derecede etkili olmaya yönelten tüm özendiricileri kapsamaktadır (Başaran, 1982:139).

Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları belirlenen Devlet Memurlarına bağlı veya ilgili Bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarını, Emniyet Hizmetleri Sınıfına dahil memurlarla Maliye ve Gümrük Bakanlığında Gümrük işlerinde görevli memurlara iki aylıkları tutarını aşmamak üzere ödül verilebilir. Bunlardan uygun görülenlere, ilgili Bakanın teklifi ve Başbakanın tasvibi ile bir aylıkları tutarında daha ödeme yapılabilir (Tortop, 1994:153).

Ödül, iş görenin harcadığı çabanın bedelidir. İş gören böyle bir bedeli alacağını göremedikçe çaba harcama girişinde bulunmaz. Ödülün artması iş görenin işi yapmaktaki çabasını, işten doyumunu arttırabilir. Ödülün değeri iş görence ne denli yüksek algılanıyor ise iş görenin çabası, işten doyumunu o denli artar. Ama ödülün değerinin yüksek görülmesi iş görenin ediminin değerini yükseltmeyebilir. Çünkü edimin değerinin yüksek olmasında iş görenin yeterliliğinin, görevini algılamasının, örgütün amaçlarına (sorunun çözülmesine) yönelik çalışmasını ve benzeri değişkenlerin etkileri vardır (Başaran, 1982:137).

İnsanlar ödüllendirilen davranışlarını tekrarlama, cezalandırılan davranışlarından da kaçınma eğilimindedirler. Kişi fazladan çalışmanın ödüllendirileceğini, örneğin daha çok para getireceğini bilirse ve o andaki amacı daha çok para ise, fazladan çalışabilir. Ama bu çalışma ödüksüz bırakılacaksa fazla çalışmaz. Bir yönetici ödül verme, cezalandırma ve dikkate almama gibi çok farklı davranış çeşitleri pozisyonundadır (Balcı, 1988: 47).

Ödüllerle istenmeyen alternatifler için tehdidi arttırmaktansa, istenen çıktılardan çekici kılınması daha iyidir. Davranışlarımızdan dolayı ödül aldığımızda kendimizi daha iyi hissedersiniz. Genellikle ödüllendirilmiş davranışlar kendilerini iyi duygularla birleştirirler. Bu duygular davranışlarımız için ikinci bir ödül olabilir ve davranışlarımızın meydana gelme şansı artar. Daha olumlu duygulardan biri, verilen davranışın çeşidi ile birleşir, yerleşen bu davranışlar daha biçimsel olur. Kısaca belirtmek gerekirse, bir şey yaptığınızda o size saygınlık, hoşnutluk, para ve terfi getiriyorsa, sizin bu davranışınıza daha değerli bir yer vermeniz muhtemeldir. O yalnız pozitif çıktılarla birleşmez, ayrıca kendinizi daha iyi hissetmenizi sağlar.

Ödüllendirilen çıktılara sahip durumun çeşitli görünüşleri ile ilgili algularımız ödülleri birleşme eğilimindedir (Balcı, 1988: 49).

Her iş gören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek istemektedir. Buna karşılık, hemen her iş gören de olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadır. Bu yüzden, işinden dolayı övülmek iş görenin işten doyumunu yükseltmektedir. Diğer yanda, övgü, işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, iş görene işin niteliğinden dönüt sağlayarak, gelecek kez işin daha iyi yapılmasına yol açmaktadır (Başaran, 1991:204). Övülmekte aynı zamanda iş görenler için bir ödüllendirme niteliği taşımaktadır. Övülmek her insanın arzuladığı, kendine güven duymasına neden olan bir ihtiyaçtır. İş görenler çevresindeki bireyler tarafından değerlendirilip başarılarını gördükçe mutlu olacaklar ve işlerindeki verim artacaktır.

Örgütler, genellikle ödülde çok ceza ile ilgilenirler. Yasalar istenemeyen bir işlem bir eylem yaptığında iş görene verilecek cezaları dizi dizi sayarlar. Ama yasalarda iş görene verilecek ödüllere çok az yer ayrılır. Bu ödüllerin koşulları da, pek az iş görenin yerine getirebileceği türdendir. Ödülün de cezanın da iş göreni güdülemede kullanılabileceği kuşkusuzdur. Ancak, cezaya bakarak ödülün güdüleme etkisinin daha yüksek ve uzun süreli olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca her iş görenin güdüsel örüntüsünün ödüle mi yoksa cezaya mı daha elverişli olduğunun iyi bilinmesi zorunludur. Belli bir ceza bir iş göreni yıkıma uğrattırırken başka bir iş görene hiçbir etkide bulunmayabilir (Başaran, 1982:141).

2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen İçsel Faktörler

Öğretmenlerin iş doyumları üzerinde etkisi olan kişisel etmenler şu şekilde sıralanabilir.

2.3.2.1. Yaş

Davis, (1984:100) yaşlı iş görenlerin kazandıkları deneyim sonucunda işlerine uyum sağladığını buna bağlı olarak da iş doyumlarının arttığını; buna karşın daha genç iş görenlerin ise yükselme ve diğer iş koşulları ile ilgili olarak aşırı bir bekleyişe sahip olabileceğini bundan dolayı da işlerinin ilk yıllarında iş doyumlarının

genellikle aynı işi kendilerinden daha uzun süreden beri yapanlara oranla daha düşük olabileceğini belirtmektedir.

Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre, işe başlayan 19–20 ve 21–22 yaşları arasında olan gençler işe büyük bir coşkuyla başlamalarına rağmen 30'lu yıllarda işlerinde en düşük performansı göstermekte ve isteksiz davranmaktadırlar. Bu durum 30 yaşından 50 yaşına kadar farklılık göstermektedir. Yaş ilerledikçe kişilerin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde doyum sağladıkları gözlenmektedir. Bu kişiler geçmiş kariyerlerine bakarken bu zevkin daha sosyal ilişkilerle sağlandığını hissetmektedirler (Özdayı, 1990:85).

Çetinkanat'ın (2000:110) araştırmasında da benzer bulgular elde edilmiştir. Çetinkanat, fiziksel ortam alt boyutunda 21-30 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında anlamlı fark bulunduğunu, ortalamalar incelendiğinde yaş ilerledikçe doyumsuzluğun azaldığını saptamıştır. Ancak, bu durumu yaş ilerledikçe eğitim, kıdem ve unvanın da üniversite ortamında ilerleyeceği düşünülerek doyumun artmakta olduğunun ileri sürülebileceğini belirtmiştir.

Yaş değişkeninin mesleki deneyim değişkeni ile yakın sonuçlar vermesi doğal karşılanmaktadır. Çünkü bireyin en genç olduğu yıllar mesleğe yeni başladığı dönemlerdir. Yaş ilerledikçe doyumun artması üç nedene bağlanmaktadır (Varlık, 2000:48). İlk neden, işinden mutsuz olan kişilerin erken yaşlarda işlerini değiştireceği, dolayısıyla işinde kalanların işinde mutlu olanlar olmasıdır. İkinci neden, başlangıçta benimsenmeyen, sevilmeyen bir işin daha sonraki yıllarda sevileceğidir. Üçüncü neden ise, insanların yaşlandıkça başlangıçtaki düşlerini değiştirmekte, beklentilerini azaltmaktadır. Ailevi sorunların artması ve kişilerin yeni iş olanaklarının azalması da bu nedenler arasında sayılabilir (Direk, 2003:59).

Genel anlamda yaş ile iş doyumunu arasında doğrusal bir orantı vardır. Öğretmenler yaşlandıkça işlerinden daha doyumlu olurlar (deneyimlerinden dolayı uyum arttığı için). Genç öğretmenlerin kariyer ve farklı iş koşullarına ilişkin beklentilere sahip oldukları için ilk işe girdiklerinde düşündükleri doyumunu

yakalayamamış olabilirler. Bu durumda okul içersindeki yöneticilere ve deneyimli öğretmenlere büyük görevler düşmektedir.

2.3.2.2. Cinsiyet

Cinsiyetin iş doyumunu ile ilgili olmadığı, cinsiyetle iş doyumunu etkileyen etkenlerin bir kısmının ilgili olduğunu belirtmektedirler. Örneğin, kadınlar aynı işi yapmalarına rağmen erkeklerden daha az ücret almakta ve ödül alama olanakları erkeklere göre daha az olmaktadır. Ücret eşitsizliği kadınların çalışma yaşamında karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan birisidir. Kadınlar ödül ve yükselmeyi hak etmek için erkelere göre daha fazla çalışmak zorunda olduklarını ve daha fazla göze çarpmaları gerektiğini düşünmektedirler (Onur, 1997:148).

Erzurum'da yapılan bir araştırmada üç bankada görev yapan kadın ve erkek çalışanların iş doyumunu karşılaştırmıştır. Araştırma bulgularına göre erkek çalışanların en çok önem verdiği üç değişken; 1) İyi ücret, 2) Değer görme ve 3) İşin ilginç olması iken, kadın çalışanlar için en önemli üç değişkenin; 1) Yöneticilerle iyi ilişkiler, 2) İyi ücret ve 3) Çalışma ortamının iyi olması görülmüştür (Onur, 1997:148).

Kılıç (2002:32), bayanların erkeklere göre daha az para kazandığını ve daha az yükselme imkânının olduğunu belirtmiştir. Ancak, yapılan araştırmalar iş doyumunun cinsiyete göre değişmediğini göstermektedir. Bu şaşırtıcı sonuç şöyle açıklanabilir; erkekler ile bayanların iş doyum düzeylerinin eşit derecede olmasının nedeni farklı değerlere sahip olmalarıdır. Diğer bir deyişle, işten beklentileri farklıdır. Erkekler ücret ve terfi gibi dışsal ödüllere değer verirken bayanlar için önemli olan iyi iş arkadaşı veya danışmanı ile olan ilişkiler gibi sosyal ödüllerdir.

Çetinkanat (2002:112), gelişme ve yükselme olanakları alt boyutunda kadınların erkeklere oranla daha fazla iş doyumsuzluğu algılamalarını, kadınların kendini gerçekleştirme gereksinimi alanında erkeklerden daha fazla beklenti içinde olmalarıyla açıklamış, gelişme ve yükselme olanaklarında kadınların beklentilerindeki yüksekliğe karşın toplumumuzda kadınların ev kadını, anne gibi

rollerindeki sorumluluğu erkeklere oranla çoğunlukla üstlenmeleri, meslekte yükselmelerine engelmış gibi algılanmalarından kaynaklanabileceğini belirtmiştir.

Sonuç olarak alan yazında bu konu ile ilgili yeterince kuvvetli bir delilin olmadığını söyleyebiliriz. Ancak kadınların sosyal ve kültürel normlar nedeni ile işlerinden çok fazla beklentiye sahip olmadıkları bu nedenle iş doyum düzeylerinin erkeklere oranla nispeten daha yüksek olduğu da düşünülebilmektedir (Davis, 1984:100).

2.3.2.3. Eğitim Seviyesi

İş görenlerin eğitim seviyesi ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek iş görenlerin genel iş doyumlarının daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Ancak, böyle bir sonucun çalışanların eğitim düzeylerine uygun bir iş bulma imkânıyla sınırlı olduğu da düşünülmektedir (Baysal, 1987:19). Bu nedenle bu konuda yapılan araştırmaların çelişkili sonuçlar verdiğini, eğitim durumu ile iş doyumları arasında ilişkinin olduğunu gösteren kuvvetli delillerin olmadığını söyleyebiliriz (Bölüktepe, 1993:6). Bazı araştırmalarda ise eğitim düzeyi ile iş doyumları arasında olumsuz bir ilişki saptanmıştır.

Çetinkanat (2000:110), öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırma sonucu, Lisans ve Yüksek Lisans derecesi olanların Doktora derecesi olanlardan daha az doyumsuzluk algıladıklarını tespit etmiştir.

Eğitim seviyesi ile iş doyumları arasında çelişkili sonuçlar bulunmasının bir nedeni, yapılan işle alınan eğitimin örtüşüp örtüşmediği sorunudur. Diğer bir neden ise, kişilerin eğitim seviyesi yükselse dahi kendisinden daha az eğitim alan kişilerle aynı statüye, aynı haklara sahip olmasının haksızlık duygusu yaratmasıdır (Direk, 2003:31).

2.3.2.4. Mesleki Deneyim

İş doyumunu ve işte çalışılan yıl sayısı arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Çalışmaya başlanılan ilk yıllarda yeni çalışanlar işlerinde daha fazla doyum sağlamaya meyillidirler. Bu ilk yıllar yeni yeteneklerin ve becerilerin gelişmesinde değişim ve uyarım sürecidir. Ayrıca iş yeni olduğu için çekici görülebilir. İşteki ilerleme ve gelişme fırsatlarını fark ettikçe daha önceki iş doyumunu azalmaktadır. İşteki birkaç yıldan sonra cesaret kırıcı etkenler artmakta, çalışan beklediği gibi hızlı fırsatlar elde edemediğini hissetmektedir. Yedi şirketteki 124 satış sorumlusu üzerinde yapılan araştırmaya göre işte daha uzun süre çalışanların iş doyumlarının daha az olduğu belirlenmiştir. Ayrıca tecrübeli çalışanların performansı ödül elde etmek için yeterli olmadığına inandıkları görülmüştür. Bu nedenle işlerinde değişiklik yapılmakta ve işleri ile ilgilenmemektedirler (Ul, 1992).

Çetinkanat'ın (2000:110) öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırma da, iş doyumunun mesleki deneyimle doğrusal ilişkisi olduğu düşüncesini desteklemektedir. Araştırma bulgularına göre, kıdemi az olanların kıdemi çok olanlardan daha fazla doyumsuzluk algıladıkları ortaya çıkmıştır. Çetinkanat, bu durumu kıdem arttıkça doyumsuzluğun azalmasının, çalışılan yıllar arttıkça fizyolojik, saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinim alanlarının daha çok doyurulmasından kaynaklanabileceği savıyla açıklamaktadır.

Mesleki deneyim arttıkça iş doyumunun artması bireylerdeki beklentilerin daha gerçekçi olması ya da beklentilerin düşmesi olarak değerlendirilebileceği gibi, değişim arzularının tükenmesi ve var olanı kabulleniş olarak da değerlendirilebilir (Direk, 2003:30).

2.4. Güdüleme

İnsanların daima bir şeyler istedikleri ve bu isteklerinin hayat boyu devam ettiği herkes tarafından bilinen bir husustur. Her fert, devamlı olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçlara sahiptir. Başka bir ifade ile insanlar belirli amaçlara yönelirken, çoğunlukla ihtiyaçlardan hareket ederler. İhtiyaçlar, ister yeterince karşılansın, isterse karşılanmasın, mutlaka organizmayı harekete geçirirler.

İhtiyaçların organizmayı harekete ve faaliyete sürüklemesinin temelinde güdüler yatmaktadır (Davis, 1982). Bu bakımdan ihtiyaç tiplerinden önce, güdü ve güdüleme kavramlarını biraz açıklamak yararlı olacaktır.

İnsanların gereksinimleri, onları bu gereksinimleri giderecek birtakım davranışlarda bulunmaya iten gerginlikler yaratır. Bu gerginlik durumlarına “güdü” denir (Onaran, 1971:121).

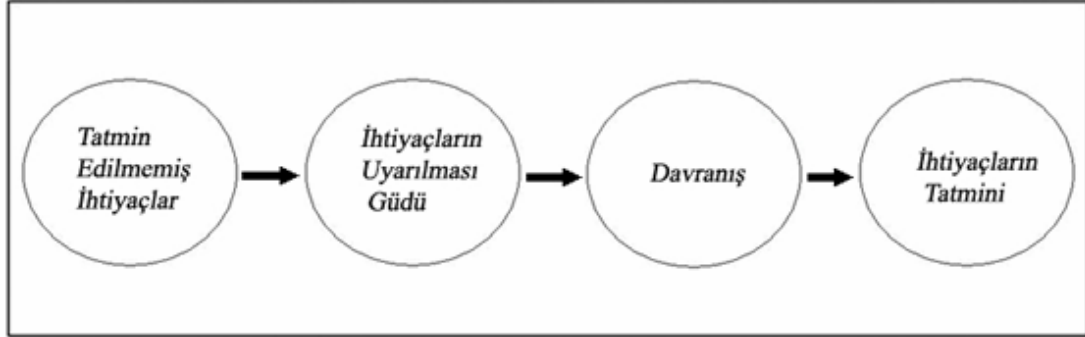
“Güdüler bir kişinin gereksinimlerinin ifadesidir; bu nedenle de kişisel ve içseldir” (Davis, 1982:52)

Güdü, bireyi, bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren; bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yönelten bir iç güçtür. Bireyin pek çok güdüsünün olduğu varsayılmaktadır. Bu güdüler, bireyin geçmiş yaşantıları ile biçimlenerek bir doku, bir örüntü oluşturmaktadır. Bireyin yaşantılarıyla oluşturduğu bu güdusel örüntüsü tüm davranışlarının hem kaynağı hem de sürdürücüsü, yönettirisidir (Başaran, 1991:145).

Güdü terimi ile yakından ilişkili olarak ihtiyaç ve dürtü terimleri kullanılır. Bu terimler bazen eş anlamda, bazen de birbirinden az çok farklı olarak kullanılır. Genel olarak, organizmayı birtakım davranışlara yönelten güdüler, türlü ihtiyaçlardan doğar (Baymur, 1994:68).

Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir. Güdüleme süreci basitçe Şekil 2.4’de açıklanmaktadır. Bu şekilden de anlaşılacağı gibi herkesin bir takım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi güdülenemez. Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide güdü (motif) adı verilir (Can, 1994:157).

Şekil 2.4. GÜDÜLEME SÜRECİ



Kaynak: Can, Halil; 1994, Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi. s.157

İnsan kaynakları yönetimi açısından güdülemenin önemi büyüktür; çünkü yönetim başkaları vasıtasıyla iş başarma sanatı olduğuna göre, işin başkalarıyla birlikte, yardım edici, her iki tarafa da hoşnutluk verici bir şekilde başarılması gerekir. Ancak, yöneticinin diğer insanlara istenilen davranışı yaptırabilmesi için çok çaba göstermesine ihtiyaç vardır. Örneğin, bir insan ailesini geçindirmek için sevmediği bir işte çalışabilir. İşi sıkıcı olduğu için kişi o işi çok tembel bir şekilde yapabilir (Yüksel, 2000:131). GÜDÜLEME, örgütlerin işleyişi bakımından da büyük bir önem taşır. Bir örgüt ne kadar makine ve donatıma sahip olursa olsun, bunlar güdülenmiş bireyler tarafından çalıştırılmadıkça işe yaramaz (Davis, 1982:18).

İnsanları güdüleyebilecek bir ortam oluşturmak örgütsel davranıştaki kilit faaliyetlerden biridir. Yöneticilerin amacı çalışanları zorlamak ya da gütmek değil çalışanlarda zaten var olan içsel dürtüleri ortaya çıkarmaktır. İnsanlar örgütün en önemli kaynağını oluştururlar. Çalışma hayatında insan kaynağı dışındaki tüm kaynaklar, mekanik yasalarla kısıtlıdır. Hiçbir zaman aldıkları girdiden fazla çıktı vermezler. Yalnızca insanlar, yaratıcılıkları sayesinde toplam girdiden daha fazla çıktı üretebilirler (Davis 1982:8).

İnsanlar, yönetimi en zor canlılardır. Ancak gereksinim düzeyleri ile çalışma ortamı ve koşullarının tam ve gerçekçi olarak saptanmasıyla, belli kurallara göre yönetilmeleri mümkün olabilmektedir. Bu durum, iş görenleri başarılı ve verimli

çalışmaya özendiren nedenlerle onları harekete geçiren güdülerin çeşitlilik ve çoğulluğunu göstermektedir. Gereksinimlerdeki öncelik sırası kişiden kişiye değişliği gibi, yaşam boyunca da değişikliklere uğramaktadır (Balcı,1988). Psikoloji biliminde davranışın belirli nedenlere dayandığı kabul edilir. Bu nedenler bireyin gereksinimleriyle ya da eylemlerin sonuçlarıyla ilgili olabilir. Davranışların nedeni gereksinimler ise, kişiler, bizim gerekli gördüğümüz şekilde güdülemeyip kendi istekleriyle güdülenirler. Dışarıdaki bir gözlemciye, herhangi bir bireyin gereksinimleri ya da gerçek dışı gibi görünebilir; ancak, yine de bu gereksinimler davranışa yön verir (Davis, 1982:18). İş gören gereksinimleri iki ana bölümde incelenebilir.

1) İş görenin İnsan Olarak Gereksinimleri: Birincil gereksinimler olarak da tanımlanan gereksinimler tüm insanlar arasında evrenseldir, ancak değişik yoğunluklarda varolurlar (Davis 1982:53). Üç birincil gereksinmeden söz edilmektedir. Bunlar:

Fiziksel Gereksinimler: İnsanın fiziksel yapısındaki canlılığı ve gelişmesini sürdürebilmesi için karşılanması zorunlu gereksinimlerdir.

Ruhsal Gereksinimler: Bireyin duygusal ve düşünsel yapısından kaynaklanan gereksinimlerdir.

Toplumsal Gereksinimler: İş görenin, toplumun üyesi olarak ve toplumsal çevrenin koşullarından etkilenerek yarattığı gereksinimlerdir (Sabuncuoğlu 1987:66).

2) İş görenin Örgüt Üyesi Olarak Gereksinimleri: İkincil gereksinimler olarak da belirtilen bu gereksinimler, bedenin fiziksel gereksinimlerinden çok, zihinsel ve ruhsal gereksinimlerini temsil ederler, bu nedenle daha karmaşıktırlar (Davis 1982:53). Üç grupta incelenirler:

a) Örgütsel Gereksinimler: Bireyin geçimini sağlamak için bir örgütte çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir.

b) Yönetimsel Gereksinimler: Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteğidir.

c) İşlevsel Gereksinimler: Bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinmelerini açıklar (Sabuncuoğlu 1987:66).

İkincil gereksinimler herkeste çeşitli güdülerin gelişmesine yol açar. Bireyin belirli bir zamandaki davranışı yalnızca tek bir güdünün sonucu olsaydı, davranışın tahlili kolay olurdu, ancak, gerçekte bu böyle değildir. Belirli bir güdülenme, çeşitli güdülerin birbirini etkilemesi ile oluşur. Aynı güdü değişik zamanlarda, değişik davranışlara neden olabilir. Bunun tersi olarak da, aynı davranış değişik güdülerden kaynaklanabilir. Bu nedenle, güdülerin davranışları etkilemelerinin sınırları vardır. Kuşkusuz, güdüler uzun dönemde kişilerin karmaşık ve güç davranışları öğrenmelerini sağlayabilirler (Davis 1982:55).

Bedenin fiziksel gereksinmelerinden çok, zihinsel ve ruhsal gereksinmelerini temsil eden ikincil gereksinimler, bu nedenle, daha karmaşıktırlar. Bu gereksinmelerin çoğu, kişi olgunlaştıkça ortaya çıkar. Rekabet, öz-saygı, görev duygusu, kendini gösterme, ait olma, sevmeye ve sevilme gereksinimleri, ikincil zihinsel ve ruhsal gereksinimlere örnek olarak gösterilebilir. Yöneticilerin güdüleme çabalarını karmaşıklaştıran ikincil gereksinimlerdir. Yönetim hemen her hareketi ikincil gereksinimleri etkiler; bu nedenle, yönetim planlamasında, her önerilen eylemin iş görenlerin ikincil gereksinimleri üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmalıdır (Davis, 1982:53-54).

Özetle, ikincil gereksinimlerin özellikleri şunlardır: (Davis, 1982:55)

- Tecrübeyle koşullanırlar.
- Bireyler arasında tür ve yoğunluk açısından farklılık gösterirler.
- Herhangi bir birey içinde de değişirler.
- Tek başlarına değil toplu halde işlerlik gösterirler.
- Genellikle bilinçli olarak kavranmazlar.
- Somut fiziksel gereksinimler olmaktan çok, karmaşık duygular niteliğini taşırlar.

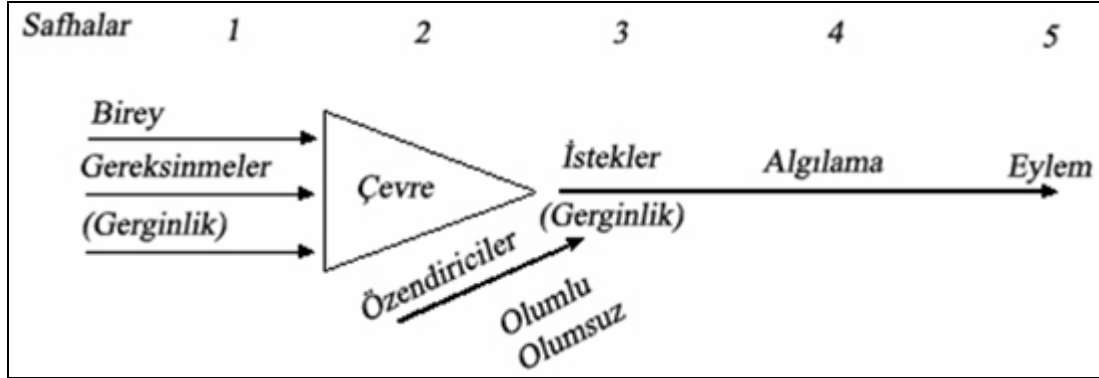
- Davranışı etkilerler. “Duygularımızın bize izin verdiği ölçüde mantıklı olduğumuz” söylenir.

İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli güdüler vardır. Bunlar, canlı bir organizma olarak tanımlanan insan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerin yarattığı uyarılma sonucu oluşur ve bir içi itilme ya da dürtü olarak belirir. İnsan yaşamını daha anlamlı kılmak ve değerlendirmek için kendine özgü gereksinmeler yaratır. İlginç yönü, bu gereksinmelerin kişilere göre değişken oluşudur. Farklı nitelik ve önemde ortaya çıkan gereksinmelerin giderilmesi bireyde bir içi itilmeye neden olur. Bu güç bir güdüden başka bir şey değildir. Ortaya çıkan çeşitli nitelikteki güdüler bireyin davranışlarını da belirleyen göstergelerdir (Sabuncuoğlu, 1987:64).

İnsanların birçok ortak yönü olmakla birlikte, insanlar arasında önemli bireysel farklılıklar vardır. Bireysel farklılıklar yönetim açısından, çalışanların farklı biçimlerde güdülenmesi gereğini ifade eder. Bireysel farklılıklar olmasaydı, standart bir yönetim biçimi benimsemek ve çalışanları bu standartların asgari ölçüde yorumu ile yönetmek mümkün olurdu (Davis, 1982:17).

Bireylerin gereksinme düzeyinin yaşamını ya da uyumunu tehlikeye sokması oranında gerilimi de artar. Güdüleme ve başarıya ulaşmada gerilim derecesi önem taşımaktadır. Belli bir şiddet düzeyinde olan gereksinmenin doyurulması için elverişli bir ortamın olması gerekir. Elverişli ortamın bulunması halinde, gereksinme isteme dönüşür. İstemler, iş görenin bilincine vardığı bilinçli gereksinmelerdir. Seçenek arama aşamasında ise iş görenin bilişsel gücü, algılama yeterliği, deneyimleri, alışkanlıkları çok önemlidir. İş görenin gerilimi aşırılaşmadıkça genellikle en etkili, en çok, en rahat doyuma ulaştıran seçeneği benimsemektedir. Bireyin seçtiği seçeneğin geçerliliği oranında, birey istemini karşılamada başarılı olur. Burada önemli olan, iş görenden beklenen eylemleri süresince ona güç verecek gerekli güdülenmeyi sürdürebilmektir. İş gören yeterli doyuma ulaştığında, gerilimden kurtularak durulmaktadır (Başaran 1982:178-180; Davis 1982:53).

Şekil 2.5. Gereksinimlerin Eylemle İlişkisi



Kaynak: Davis, Keith; 1982, İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çeviren: Kemal Tosun vd.) İstanbul: İstanbul Matbaası. s.53

Yönetimin görevi, işgören güdülerini, iş başarımına yapıcı bir şekilde yöneltmek üzere belirlemek ve harekete geçirmektir. Gereksinimlerin eylemle ilişkisi Şekil 2.5'te basit olarak gösterilmiştir. Gereksinimler bazı gerginlikler yaratırlar gerginlikler de, kişinin kültürünün etkisiyle biçimlenerek, bazı isteklere dönüşürler. Bu istekler, olumlu ve olumsuz özendiriciler ve kişinin çevresine ilişkin algıları açısından yorumlanarak bir tepki ya da eyleme yol açarlar (Davis, 1982:53).

Okulun felsefesi ve amaçları kara dönük değildir ve öğretmenler yalnızca ekonomik güdüleyicilerle güdülenemezler. Onların bir davranışı altında, birden fazla güdü bulunmaktadır. Güdüleme sistemi örgütle üyeleri arasındaki bağları etkilemede önem taşır. Bu nedenle okul ortamında hem güdüleyici faktörler hem de sistem sık sık değiştirilmemelidir. İyi bir güdüleme sistemi okulun yeni atılımlar yapmasını kolaylaştırmaktadır. Okul sosyal bir sistem olduğu için sürekliliğini sağladığı gibi onu değiştirmekle de görevlidir (Bursalıoğlu, 1982). Genel olarak eğitim sosyologlarınca, devlet okullarının ve öğretmenlerinin orta katmana hizmet ettiği ve öğretmenlerin de bu gruba mensup oldukları varsayılmaktadır. Yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin yalnız maddi güdüleyicilerle güdülenmedikleri, onları güdülemede paranın en iyi ve tek yöntem olmadığı anlaşılmıştır. Çünkü öğretmenler, öğretme işinin içsel doyuruculuğundan, öğrenci başarısından ve insana hizmet güdüsünden daha çok etkilenmektedirler. Mesleği seçenler, bu nedenlerle

seçmekte öte yandan ödemenin yetersizliği de öğretmenliğin seçimini engellemektedir (Sencer, 1982:13).

Günümüzde öğretmenlik mesleğinin öneminin azaldığı, öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin düştüğü, bazılarının özel okul ve dershanelere geçtiği bilinmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin okullarının çoğunluğunu oluşturan MEB bünyesindeki okullarda kalmalarını, mesleklerini yapmalarını ve giderek aşama gösterip kendilerini aşarak, yenilenmelerini sağlayacak, birtakım özendiriciler gerekmektedir (Balcı, 1988:16). Son yıllarda, resmi okullardan özel okullara geçen öğretmenlerin sayısının giderek artması, “öğretmenlerin güdülenmelerini” önemli bir sorun olarak gündeme getirmektedir (Onaran 1981:163).

Görüldüğü üzere güdüleme oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin aklında tutmaları gereken temel şey, her davranışın bir nedeni bulunduğudır. Bu nedenle bazı hareketleri anlamsız görüp aptalca saymaması gerekir (Can, 1994:158).

2.4.1. İş Doyumu ve Güdüleme

Güdüleme ve iş doyumu arasındaki ilişki, şartlara ve duruma bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuzdur. Daha önce de değinildiği gibi, iş doyumu kavramıyla iş görenin iç huzuru ve rahatı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bu durum iş görenin dışsal davranışını değiştirmek anlamına gelmez. Bu nokta iş doyumu ile güdülemenin birbirinden ayrıldığı noktadır. Güdüleme bireyin davranışını etkileyerek, onu harekete geçirmektir. Oysa iş doyumu, öznel bir zevki ve huzuru ifade eder (Eroğlu, 2000:252).

İş doyumu ile güdüleme ilişkisi, gerçekte ise karşılıklı etkileşim biçimindedir. Doyuma ulaşmış iş görenin güdülenebilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü; doyuma ulaşan iş gören davranış değiştirmeye ve güdülenmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, güdülenmiş bir iş gören

de, çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle güdüleme iş doyumunu yaratabilir (Eroğlu, 2000:252).

Güdülenmenin son aşaması doyumla biter. Bu aşamada iş gören, yeterli doyuma ulaştığında, gerilimden kurtularak duruluma geçer. Doyum yeterli düzeyde olmadığında, doyuma ulaşamadığında iş gören, doyumsuzluğu oranında düş kırıklığına uğrar. Böyle olduğunda iş gören, ya yeniden güdülenerek bu aşamalara baştan başlar, ya isteminden vazgeçer ya da kaygı geliştirerek akıl sağlığını tehlikeye sokar (Başaran, 1991:150).

İş yaşamı içinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme kavramlarından yararlanılmaktadır. Dubrin'inde belirttiği gibi, pek çok psikolog bütün davranışların güdülenmiş davranış olduğuna inanmaktadırlar. İnsanların güdülenmesi, genellikle herhangi bir amaç için insanı harekete ya da eyleme geçiren içsel bir durum olarak tanımlanır. İşe güdülenme ise, daha kendine özgüdür. Örgüt tarafından anlamlı olan bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin çaba harcaması anlamına gelir. Burada, eğer örgütsel kültür bireylerin çok çalışmasını destekliyorsa, bireylerin yüksek düzeyde güdülenebileceğini desteklemiyorsa bireylerin orta veya düşük düzeyde güdülenebileceğini belirtmekte yarar vardır (Günbayı, 2000:14).

Genel olarak güdüleme ve iş doyumunu birbiriyle yakın ilişkili kavramlardır. Bunun için iş doyumunu ile ilgili araştırmaların kavramsal çerçevesi oluşturulurken güdülemenin niteliğinden ve güdüleme kuramlarından yararlanılarak konuya açıklık getirilmeye çalışılır (Günbayı, 2000:14).

2.4.2. Güdüleme Kuramları:

İnsanın güdülerini ve güdülenmesini tanımak için pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda bir dizi kuram ortaya çıkmıştır. Bu kuramlar, iş görenlerin güdülerini ve güdülenmesini tanımada yönetmene yardım edebilecek niteliktedirler (Başaran, 1991:151). Genel olarak, güdüleme kuramları iş görenlerden istenilen verimlilik, etkililik, kararlara katılma, örgüte bağlılık gibi

çıktıların nasıl elde edilebileceği konularıyla ilgilenmektedir. Gdlemeyi ele alan kuramlara yakından bakıldığında tümünün ortak bir noktası ortaya çıkar: “İnsanlar yaptıklarında ödüllendirildikleri davranışlarda bulunurlar” (Yüksel, 2000:204).

Gdlenmeyi açıklamaya çalışan kuramlar genel olarak “Kapsam Kuramları” ve “Süreç Kuramları” olmak üzere ikiye ayrılırlar.

İçerik kuramları, insanın doyracağı güdülerini ya da gereksinimlerini odak olarak alırlar. Bu kuramlarda insanın ulaşmak için gdlendiği hedef önemlidir. Bir başka deyişle insan bir amaca ulaşmak için ya da bir güdüsünü doyrmak için davranış yapar. Yanıt aranan soru, insanın NE İÇİN davranışa geçtiğidir. Süreç kuramları ise, güdülenmenin oluşumunu odak olarak alır. Süreç kuramlarının yanıt aradığı soru, güdülenmenin NASIL olduğudur. Gdlerin davranışı nasıl oluşturduğunu incelemektedir (Başaran, 1991:151).

Kısaca, gereksinimlerin giderilmesine dayalı kuramlar içerik kuramları, beklentilere dayalı kuramlar da süreç kuramları olarak tanımlanmaktadır. Başka bir anlatımla, iş görenin gereksinimlerinin örgütçe karşılanması durumunda doyruma ulaşılacağını savunan kapsam (içerik) kuramları, iş görenin içinde bulunan ve onu işten doyruma götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan kuramlardır. Onaran’a (1981:176) göre üç temel kapsam kuramı vardır:

- 1) Maslow’un Gereksinimler Kuramı
- 2) E. R. G. Kuramı
- 3) Herzberg’in ift Etmen Kuramı

Süreç kuramları ise iş doyrumunun nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışmaktadır. Süreç kuramlarına göre iş doyrumu, iş görenin işi ile ilgili değerlerini uygulamasına yol açar. İş görenin çevresiyle etkileşimi de iş doyrumu açısından önemlidir (Onaran, 1981:179). Başlıca süreç kuramlarını da şöyle sıralayabiliriz:

- 1) Vroom’un Beklenti Kuramı
- 2) Porter-Lawler Beklenti-Değer Kuramı
- 3) Amaç Kuramı

- 4) Eşitlik Kuramı
- 5) Başarı Güdüsü Kuramı
- 6) Davranış Şartlandırma Kuramı

2.4.2.1. Kapsam (İçerik) Kuramları

2.4.2.1.1. Maslow'un Gereksinimler (İhtiyaçlar) Kuramı

Bireysel güdüleme konusunda en tanınmış kuram Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar buramıdır. Bu kurama göre insan ihtiyaçları öncelik sırasına göre bir merdivenin basamakları gibi sıralanabilir. İhtiyaç, merdivenin ne kadar alt basamağında ise o kadar acil demektir. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olur. Halen tatmin olunmuş ihtiyaçlar ile otomatikman tatmin olunacağı düşünülen ihtiyaçlar güdüleyici olamazlar (Yüksel, 2000:135). Maslow, yapmış olduğu araştırmalar sonucunda insanların başlıca ihtiyaçlarını beş grupta toplamıştır. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.

Bu kurama göre insanın içinde onu öz gerçekleştirmeye, üstünlüğe doğru iten bir güç olduğu varsayılır. Bu güce güdü (motiv) denir. İnsanın en yüksek düzey güdüsü olan öz gerçekleştirmeye ulaşabilmesi için bunun altında, bir sıra dizin oluşturan birçok güdüsünü doyurması gerekir. Birey bu güdülerini doyurabilmek için değişik çalışmalar yapar (Başaran, 1982: 181).

Maslow'un klinik deneyleri sonucu ortaya attığı kurama göre de, saygınlık ve kendini gerçekleştirme boyutlarının iş görenlerin giderilmesi gereken gereksinimlerinden ikisidir. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin işin niteliği alt boyutunda ele alınıp değerlendirilmesinin daha doğru olacağı düşünülmektedir. Maslow kendini gerçekleştiren insanı, insanda gizli olan ne gibi yetenekler varsa onları kullanma eğilimi olarak tanımlamıştır (Onaran, 1981:15).

Maslow'un kuramı yalnız çalışma ortamı düşünülerek geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir kuramdır. Maslow'a göre temel ihtiyaçlar şunlardır (Onaran, 1981: 13-15):

Fizyolojik ihtiyaçlar: Açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik vb. Bu ihtiyaçlar giderilmeden organizma diğer ihtiyaçları dşünermez. Yani insan uzun bir süre a yada susuz kaldığında açlığını yada susuzluğunu gidermekten başka bir şey isteyemez. Bu ihtiyaçlar karşılındığı zaman bundan sonraki ihtiyaçlar ortaya çıkmaya başlar.

Güvenlik ihtiyacı: Bunlar insanın kendini güvenlik içinde hissetmesi için gerekli ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, daha çok çocuklarda görülür. Yetişkinler için de emeklilik, sigorta, vb. işlemleri örnek gösterilebilir. Birinciler gibi bunlar da giderilmedikleri zaman organizmaya bütünüyle egemen olurlar. Böylelikle insan sadece güvenlik arayan bir varlık haline gelir. Bütün insan davranışlarının arkasında bu ihtiyacı bulmak mümkündür. Bu ihtiyaçlar da bir ölçüde karşılındığında bundan sonraki ihtiyaçlar belirlemeye başlar.

Sevgi (Yakınlık) ihtiyaçları: Bunlara genellikle toplumsal ihtiyaçlar denilmektedir. İnsanlar başka insanlarla bir arada olmak, sevgi ilişkisinde bulunmak ister. Ortalama bir insan, bir eşi, çocukları arkadaşları olmasını, çevresindeki toplumsal gruplarda bir yeri olmasını ister.

Saygınlık ihtiyaçları: Bu ihtiyaç iki alt bölüme ayrılır: (a) İnsanın kendi kendine duyduğu saygı: Güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık, özgürlük gibi istekler bu bölümde yer alır. (b) Başkalarının saygısı: Bu alt bölümde de tanınma, prestij, statü elde etme, önemli olma, üstün olma gibi istekler yer alır. Her iki saygınlık da hak edilmiş bir saygınlık olmalıdır. Bunların karşılanması insanın kendine güven, kendini değerli, yeterli görme duyguları verir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Maslow'a göre bu son basamağa kadar gelebilen birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşur. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar. Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, toplum içinde belirli bir statüye kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi, artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı

gücünü kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir. Kişisel ve düşünsel özgürlüğüne kavuşan birey, gizli kalmış yeteneklerini ortaya koyma güdüsüyle etkilenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:139-140).

Gereksinmeler sıralamasının alt düzeyindeki gereksinmeler, genel olarak, ekonomik davranış aracılığıyla doyurulurlar. İnsanlar, fizyolojik ve güvenlik gereksinmelerini doyumlamak için satın alma aracı olarak para kazanırlar. Buna karşılık, üst düzeydeki gereksinmeler, genel olarak, psikolojik ve sosyal içerikli simgesel davranış aracılığıyla doyurulurlar. İnsanlar deneyimlerine anlam verirler ve deneyimlerine ilişkin duygularından doyum elde ederler (Davis, 1982:60).

Şekil 2.6. Maslow'a Göre İnsan Gereksinmelerinin Öncelik Sırası



Kaynak: Davis, Keith; 1982, İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çeviren: Kemal Tosun vd.) İstanbul: İstanbul Matbaası. s.58

İnsanda önce fizyolojik gereksinimler belirir. Bunlar bir ölçüde giderildikten sonra öteki gereksinimler ortaya çıkar. Bir sonraki gereksinimin

belirmesi için bir öncekinin yüzde yüz giderilmesi gerekmez. Örneğin; fizyolojik gereksinimler %80, güvenlik gereksinimi % 70, sosyal gereksinimler % 50, saygı ve statü gereksinimi % 40, kendinin gerçekleştirme ise % 10 düzeyinde giderilmiş olsun. Bu gereksinimler yavaş yavaş giderilir. A gereksinimi % 10 oranında giderilmiştir, ondan sonra gelen B gereksinimi henüz görünmemiştir, ama A gereksinimi % 25 giderilince, B gereksinimi baş göstermiş, hatta % 5 giderilmiş olabilir. Daha sonraki araştırmacılar Maslow'un temel gereksinimlerinin bir sıradüzene göre düzenlenen önermesini sınamıştır. Maslow bu sıradüzenin değişmez olmadığını ve daha sonra yer almış bazı gereksinimlerin daha önce belirebileceğini söylemiştir (Onaran, 1981:15-16). Maslow kuramıyla ilgili birtakım önermeler de ileri sürmüştür. Bu önermelerin önemlileri şunlardır (Onaran, 1981:16-117):

- a) Bireyin kişiliğini bir bütün olarak ele almak gerekir.
- b) Maslow da bir “birincil-fizyolojik” dürtülerin, bir de “ikincil-ekinsel” dürtülerin bulunduğunu kabul etmekte ama açlık gibi birkaç gereksinim dışında tipik bir dürtünün ya da gereksinimin somatik bir değeri olmadığını, gereksinimleri kişinin bütün olarak duyduğunu savunmaktadır.
- c) Bu temel gereksinimler genellikle bireyin bilincine çıkmayan gereksinimlerdir. Kişinin bilincindeki istekler gerçekte farkında olmadığı bazı temel gereksinimleri açığa vurur. Dolayısıyla, sağlam bir güdülenme kuramı bilinçaltı alanını da kapsamalıdır. Hatta bilinçli fizyolojik gereksinimlerin altında bile farkında olunmayan başka amaçlar yatar. Örneğin, cinsel istek birinde erkekliğini göstermek, ötekinde etkilemek, başka birinde yakınlık, arkadaşlık sağlamak, birinde güvenlik isteği amaçlarına yönelmiş olabilir.
- d) Bu temel amaçlar hemen her ekinde aynıdır. Amaçlar, bu amaçları elde etmek için gidilen yollardan çok daha evrenseldir.
- e) Araçlar ayrı toplumsal-ekinsel koşullarda belirlendiğinden birbirinden ayrı olabilir. Ayrı toplumlarda kişiler aynı amaçlara ulaşmak için değişik araçlar kullanabilirler.
- f) Güdüler gerçekte birbirleriyle ilişkilidir. Bir gereksinim karşılandığında onun ortadan kalktığı anlamı çıkmaz. Onunla ilgili başka bir gereksinim ortaya çıkar.

g) İnsan davranışı çok güdülü bir davranıştır. Her davranışın altında birden çok gereksinim bulunur.

Gereksinme doyumu, örgütler için sürekli bir sorundur. Şu anda belirli bir gereksinme doyurularak bu sorun kökünden çözülemez. Maslow'un gereksinme önceliği modeli öz olarak, doyurulmuş gereksinmelerin karşılanmamış gereksinmeler kadar güdüleyici olmadığını belirtmektedir. Başka bir deyişle, iş görenler, ellerinde olanla değil, aradıkları şeylerle güdülenirler. Ellerinde olanı yitirmemek için koruyucu bir davranış gösterebilirlerse de, genellikle aradıkları bir şey uğruna hevesle ilerleyebilirler. Daha açık bir anlatımla, insanlar ancak ekmekleri olmayınca yalnızca ekmek için çalışırlar (Davis, 1982:62-63).

Şekil 2.7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlere Uyarlanması

Gereksinim Düzeyi	Genel Doyum Etkeni	Örgütsel Etken
Fizyolojik	Yiyecek, içecek, uyku, seks vb.	<ul style="list-style-type: none"> • Ödeme • Hoş bir çalışma ortamı • Kafeterya vb.
Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme vb.	<ul style="list-style-type: none"> • Güvenli çalışma koşulları • Örgütsel olanaklar • İş
Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler, ait olma vb.	<ul style="list-style-type: none"> • Birlikte iyi çalışan iş gurubu • Arkadaşla denetim • Profesyonel ilişkiler
Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı. Prestij , statü vb.	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal tanınma • Unvan • Yüksek statülü iş • İşten alınan geri bildirim
Kendini gerçekleştirme	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık vb.	<ul style="list-style-type: none"> • Anlamlı bir iş • Yaratıcılık için olanaklar • İşte amaçlara ulaşma • Örgütte ilerleme

Kaynak : Demir, Ercüment; 2001, "Sınıf Öğretmenlerin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler Ve Bu Faktörlerin Kapsamında Sınıf Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara s.58

2.4.2.1.2. E. R. G. (Existence Relatedness Growth) Kuramı

Maslow'un kuramına dayanılarak yapılan araştırmalar sonucu, gereksinimlerin iki grupta toplanma eğiliminde oldukları anlaşılmıştır. Alderfer tarafından geliştirilen bu kurama göre gereksinimler sırayla aşağıdaki üç kümede toplanmaktadır (Onaran, 1981).

1. Varlık (Existence): Açlık, susuzluk, fiziki güvenlik vb. bu gereksinimlerin giderilmesi için örgütün kaynaklarının bol olması gerekir.

2. İlişki (Relatedness): İnsanın kendisi için önemli olan öteki insanlarla ilişkide bulunma istekleri burada toplanır.

3. Gelişme (Growth): Bir insanın kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır.

Alderfer'e göre bir istek çok öznel, insanın iç durumuyla ilgili bir kavramdır. Doyumsa, öznel olmasına karşın, insanın istediğini elde etmesinden doğan bir iç durumu, yani insanın çevresiyle etkileşmesini gösterdiğinden, bu kavramın içinde çevresel özellikler de bulunur. Ayrıca, istekler episodic, süreğen diye ikiye ayrılabilir. Episodic olanlar durumdan duruma değişen isteklerdir. Süreğen olanlarsa bir kişide yerleşmiş olan isteklerdir. Bu tanımlara göre bir gereksinim istekleri de, doyumları da (engellenmeleri) içine alan bir kavram olmaktadır. Böylelikle kurama çevresel etkiler de girmiştir (Onaran, 1981:108)

E. R. G. kuramına göre tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışılır. Ancak, üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler (Yüksel, 2000:141).

Bu kuram, gereksinim sıradüzeninin araştırmaların bulgularına göre düzeltilmiş biçimidir. Kurama göre varlık ile ilişki gereksinimleri doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki gereksinimler daha çok istenmeye başlayacaktır. Yalnız

“gelişme” gereksinimleri karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir. Bu kuramın Maslow’dan ayrılan yanı gereksinimlerin somutluk durumuna göre bir sıraya konulmasıdır. Bir üstteki gereksinim karşılanmadıkça bir alttaki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Bu kurama göre, daha ayrımlaşmış, daha az somut amaçları elde edemeyenler daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek gereksinim doyurulmuş olmaz, ama daha somut olanı onun yerine geçer (Onaran, 1981:111).

E. R. G. kuramı, Maslow'un kuramının gerek işler duruma getirilmesi, gerek insan-çevre etkileşimini içermesi için geliştirilmiş bir kuramdır. E. R. G. kuramıyla Maslow'un kuramını çalışma yaşamına uygulamak isteyenler, insanlarda ne gibi temel isteklerin bulunduğu, insanların özellikle çalışma ortamında ne gibi amaçlara yöneldiği, bu gereksinimlerin nelerden etkilendiği sorunlarına karşılık aramaktadır. Maslow'un kuramını incelerken söylediğimiz genel görüşler bu kuramı için de geçerlidir (Onaran, 1981:113).

2.4.2.1.3. Herzberg’in Çift Etmen Kuramı

Güdülemede önemli bir gelişme, iş ortamındaki güdüleyici ve durum koruyucu etmenlerin ayrılmasıdır. Bu konudaki ilk araştırma Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından Pittsburgh bölgesindeki 200 mühendis ve muhasebeciyle yapılan görüşmelere dayandırılmıştır. Mühendis ve muhasebecilerden, işlerinden özellikle hoşlandıkları bir zaman ve özellikle hoşlanmadıkları bir zaman düşünmeleri ve sonra bu duygulara yol açan koşulları anlatmaları istenmiştir. Herzberg, iş görenlerin iyi ve kötü duygular için değişik koşullardan söz ettiklerini belirledi. Başka bir deyişle, bir başarı duygusu iyi bir duyguya yol açıyorsa, başarısızlığın kötü duyguya yol açtığı pek ender görülmüştür. Bu yerine, işletme politikası gibi bir başka etmen kötü duygulara neden gösterilmişti (Davis 1982:67).

Herzberg yalnız sağlık etmenlerinden doyuma ulaşanların da var olabileceğini kabul ediyor. Ona göre bu gibi kişiler daha kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin belireceği gelişmiş bir kişilik aşamasına gelmemiş kimselerdir. Bunların temel gereksinimleri daha çok çevrede hoş olmayan şeylerden kaçınma gereksinimine yönelmiştir. Bu gereksinimler de ancak kısa bir süre için giderilir.

Giderildikten bir süre sonra gene belirir. Ama yalnız sağlık etmenlerinin peşinde olan kimselerin ansal açıdan pek de sağlıklı sayılmayacağını da belirtmek gerekir (Onaran, 1981:46).

Herzberg'e göre güdüleme yönünden önemli iki grup etmen söz konusudur. Bunlardan ilki, ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, siyasetler, yönetim uygulamaları ve kişiler arası ilişkileri içine alan sağlık etmenleridir. Bunlar çevreye ilişkin ve işin dışında kalan etmenlerdir. Sağlık etmenleri içindeki koşullar iyi olmazsa çalışanlar tatminsiz kalırlar. Ama bunların iyi olması kişinin güdülenmesiyle sonuçlanmaz. Yalnızca tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırır. Buna karşılık, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarısının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma gibi koşulları içeren etmenler ise güdüleyici etmenlerdir. Kişi işinde bunları bulamazsa işten tatmin duymayacaktır. Buna karşılık işinin bu olanakları vermesi iş tatminini arttıracığından kişiyi güdüleyici olacaktır (Can, 1994:163).

Sağlık etkenleri: Herzberg bazı iş koşullarının mevcut olmaması halinde iş görenlerin özellikle doyumsuz olduğu, ancak varlıklarını iş görenleri önemli ölçüde güdülemedikleri sonucuna vardı. Bu etmenleri çoğu geçmişte yöneticiler tarafından güdüleyici olarak görülmüştü, ancak bunların gerçekte doyumsuzluk verme özellikleri daha üstündü. Bu doyumsuzlaştırıcılara işin hijyen veya sağlık etmenleri ya da durum koruma etmenleri denir. Çünkü bunlar iş görenlerde mantıklı bir doyum düzeyini koruyabilmek için gereklidirler.

Güdüsel etkenler: Başka bir iş koşulları dizisi özellikle yüksek güdüleme ve iş doyumunu sağlama yönünde işler, ancak bunların yokluğu büyük bir doyumsuzluk yaratmaz. Bu koşullara güdüsel etmenler, güdüleyiciler ya da doyurucular denir. Uzun yıllar yöneticiler zengin personel politikalarının ve sosyal yardımların neden iş görenlerin işteki güdülerini arttırmadığını merak etmişlerdir. Güdüleyici ve durum koruyucu etmenlerin ayrılması bu sorunun yanıtlanmasına yardımcı olmuştur, çünkü sosyal yardımlar ve personel politikalarının temelde durum koruyucu etmenler oldukları ortaya çıkmıştır (Davis, 1982:67-68).

Doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenler sürdürme ve güdülenme etmenleri olarak da nitelendirilmektedir. Sürdürme etmenleri, çalışanı güdülemekten çok işini sürdürmesini sağlar. Bu etmenlere, işin sürdürülmesi ve çalışanın sağlıklı yaşaması yönünden gerek olduğundan sağlık etmenleri de denmektedir. Bunların azaltılması çalışanda hoşnutsuzluk, doyumsuzluk yaratabilir. Sürdürme etmenleri her örgütte bulunur ve örgüt sürdürme etmenleri olmadan işlettilerilemez. Sürdürme etmenleri, biçimsel bir yapıda olduğundan dışsal olmasına karşın güdülenme etmenleri içseldir. Güdülenme etmeninde, örgütün çalışana verdiklerinden çok, çalışanın kendi yaptıklarıyla kendi kendisini güdülemesi söz konusudur. Bir örgütte sürdürme etmenleri yetersiz ise güdülenme etmenleri etkili olamamaktadır. Sürdürme etmenleri yeterli olabildiğinde, güdülenme etmenleri çalışanı yüksek oranda güdüleyebilme olanağını yakalayabilmektedir (Başaran, 1982:182-183)

Herzberg, bu etmenleri iki ana ihtiyaca bağlamaktadır. Güdüleyiciler, başlıca gelişme, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşıladıkları için doyuma, sağlık etmenleri de hoş olmayan şeylerden kaçınma ihtiyacı yüzünden doyumsuzluğa yol açmaktadır. Kuramın çok tartışılan temel önermesi de şudur: Bu iki küme etmen kesinlikle birbirinden ayrıdır. Başka bir deyişle, güdüleyiciler yalnız doyuma, sağlık etmenleri de yalnız doyumsuzluğa yol açar. Dolayısıyla bu iki etmen kümesini bir boyut üstünde düşünmek yanlış olur. Güdüleyiciler bulunmadığı zaman bir insan yalnızca doyuma ulaşmamış olacak ama doyumsuz da olmayacaktır. Sağlık etmenleri bulunmadığı zamanda ise bir insan çalışma ortamında doyuma ulaşma olanağını hiç bulamayacaktır (Onaran, 1981:117).

Yalnız bundan önceki kuramlarla bu kuram arasında ilk bakışta pek belli olmayan bir ayırım vardır. Önceki kuramlarda sınırlandırılanlar gereksinimlerdi, yani insanların içsel durumlarıydı. Oysa Herzberg, görüleceği gibi, insanların çalışma yaşamında elde etmek istedikleri amaçlarla kaçınmaya çalıştıkları etmenleri sıralamıştır. Dolayısıyla bu kuramda tam anlamıyla gereksinimlerin sınıflandırıldığını söyleyemeyiz (Onaran, 1981:45).

Bu modele yöneltilen tüm eleştirilere karşın, model iş görenleri işbaşında güdüleyen etmenlerle iş görenleri güdülemeye hazır tutan etmenler arasındaki önemli

ayrımı nedeniyle yararlıdır. Bu yolla model örgütsel davranışta yeni sezgiler sağlar. Belli başlı sezgilerden biri iş zenginleştirme düşüncesidir. Herzberg'e göre işler daha çok güdüleyici etmen içerecek biçimde zenginleştirilmelidir. İş zenginleştirme önemli bir örgütsel uygulama haline gelmiştir (Davis, 1982:70-71).

2.4.2.2. Herzberg ve Maslow Modellerinin Karşılaştırması :

Herzberg ve Maslow modelleri karşılaştırıldığı zaman, Maslow'un insan gereksinimlerini önem sırasına göre sıraladığı, Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülür. Maslow'a göre fiziksel gereksinimler içinde yer alan ekonomik gereksinimler doyuma geçilmez. Oysa Herzberg kuramında ücretin yeri, güdüleme faktörleri arasında ancak 6. sırada yer almaktadır. Şekil: 2.8'de Maslow'un gereksinim önceliği modeli ile Herzberg'in güdüleme durum koruma modelinin bir karşılaştırılması yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:144-145).

Şekil 2.8. Maslow ve Herzberg Modellerinin Karşılaştırması

MASLOW Modeli	HERZBERG Modeli
<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel Bütünlük Gereksinmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • İşin kendisi • Başarma • Gelişme olanakları • Sorumluluk
<ul style="list-style-type: none"> • Saygınlık gereksinmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • İlerleme • Tanınma • Statü
<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal gereksinimler 	<ul style="list-style-type: none"> • Denetçiyle • Üstlerle • Astlarla karşılıklı ilişkiler • Teknik denetleme
<ul style="list-style-type: none"> • Güvenlik Gereksinmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • İşletme politikası ve yönetimi • İş güvenliği • Çalışma koşulları
<ul style="list-style-type: none"> • Fizyolojik gereksinimler 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma koşulları • Ücret • Kişisel yaşantı

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz; 2001, Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi. s.144-

Herzberg ve Maslow modelleri karşılaştırıldığında, her ikisinin de aynı ilişki dizisini vurguladığı kolayca görülür. Maslow işteki ya da her hangi bir yerdeki psikolojik bireyin beşeri gereksinimleri üzerinde durur. Herzberg aynı kişinin şimdiki gereksinimleri üzerinde durur (Davis, 1982:71).

Özet olarak Herzberg, işte doyum sağlamanın en geçerli yolu, başarılı olmak, sorumluluk taşımaktır der. Ve ona göre güdülemede ekonomik faktörlerin pek önemi, yeri yoktur. Oysa Maslow, ilk planda ekonomik faktörlere yer verir ve bunlar giderilmedikçe, işte başarılı olunamayacağını savunur (Davis, 1982:71).

2.4.2.3. Süreç Kuramları

2.4.2.3.1. Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen bu kurama göre insanlar beklentilerine göre davranışa yönelirler ve belirli davranışları sonucunda ödüller beklerler. Buna göre; bireyin ödülü isteme derecesi ve beklentisi yüksek ise güdülenme sağlanabilir. Bu kuramda, bireyin güdülenmesi, gösterdiği davranışın tüm sonuçlarının beklenen değerinin, arzulama derecesinin, bireyin davranışının sonuçlarından beklentisinin gücüyle çarpımına bağlıdır. Bu ilişkiyi aşağıdaki formülle ifade etmek mümkündür (Davis, 1982:78):

$$\text{Arzulama Derecesi} \times \text{Bekleyiş} = \text{Güdülenme}$$

Arzulama Derecesi: Bireyin çeşitli sonuçlar arasından belli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Başka bir deyişle, bireyin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder. Örneğin bir iş gören terfi etmeyi çok istiyorsa, terfinin, bu iş gören için arzulama derecesinin büyük olduğu söylenir. Arzulama derecesi iş görenin yaşantılarıyla koşullanmış iç benliğinden kaynaklanır. Bu nedenle de bireyden bireye büyük ölçüde değişir. Bireylerin bir sonuç için olumlu ya da olumsuz tercihleri olabileceğinden, arzulama derecesi negatif ya da pozitif olabilir. Bir birey, bir sonucu elde etmemeyi, etmeye tercih ediyorsa o zaman arzulama derecesi negatif bir sayıdır. Eğer birey sonuca karşı kayıtsızsa, o zaman arzulama derecesi düşer.

Bazı iş görenler, özellikle güçlü bir iş ahlakına sahip olanlar, işin kendinde içsel bir arzulanırlık bulurlar. Bu bireyler işlerinden, bir şeyi tamamlama, doğru bir iş yapma ya da bir şey yaratma duyguları aracılığıyla doğrudan doğruya doyum elde ederler.

Bekleyiş: Bireyin belirli bir davranışının belirli sonuçları olacağı hususundaki inancını gücünü ifade eder. Bekleyiş, iş görenin bir sonucu elde etmesinin, kendisini belli bir sonuca götürme olasılığına ilişkin yorumunu yansıtır. Bekleyiş, bir davranış-sonuç ilişkisi olduğuna göre, sıfırdan bire kadar bir değer olabilir. Eğer bir iş gören bir davranışının belli bir sonuca yol açması konusunda hiçbir olasılık görmüyorsa, o zaman bekleyiş sıfırdır. Öteki uçta, eğer davranış sonuç ilişkisinde kesinlik varsa, o zaman bekleyiş değeri birdir. Normal olarak iş gören bekleyişi bu iki uç arasında yer alır.

İş görenler açısından önemli olan, sonuçların genellikle, başkasının kontrolünde olmasıdır. Bu nedenle, sonuçların davranışı izleyeceğine ilişkin belirsizlik vardır. Örneğin, eğer bir iş gören daha yüksek ücret ve statüye yol açan bir terfi istiyorsa, terfi ve daha yüksek ücret yönetimin takdirine bırakılır, daha yüksek statü çalışma arkadaşları tarafından verilir. Bu ikinci taraf ilişkisi genellikle belirsizlik yaratır.

Güdüleme: Bekleyiş modelindeki güdüleme davranışa yönelten dürtünün gücü olarak tanımlanır. Modelde, belirli bir zamanda bireyin bir davranış konusunda güdülenmesi; davranışın tüm sonuçlarının beklenen değerlerinin, arzulanma derecelerinin bireyin davranışının o sonuçlara yol açacağına ilişkin bekleyiş gücüyle çarpımına bağlıdır (Davis 1982:78-80).

Bu kuram örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı varsayımlar geliştirmiştir. Bu varsayımlar şunlardır (Eren, 1989:430-431) :

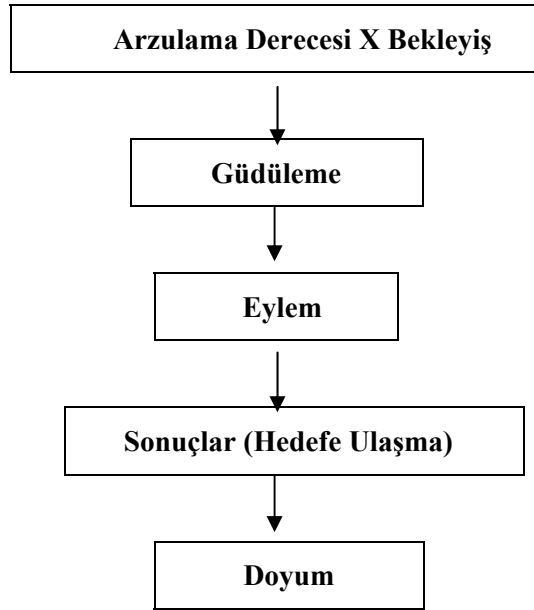
Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi bireysel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.

Her birey diğerlerinden farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapılan açısından da diğerlerinden farklıdır.

Bireyler, kendilerini arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadır.

Şekil 2.9'daki bekleyiş modelinin şemasından anlaşılacağı üzere; güdüleme daha fazla çabaya yol açar. Artan çabanın, iş görenin ulaşmak istediği, bu nedenle arzulama derecesi yüksek olan hedefleri yansıtan sonuçlara yol açacağı ümit edilir. Buna bağlı olarak, hedefe ulaşma, yeniden güdülenmesi daha olası ve daha doyumlu bir iş gören yaratır (Günbayı, 2000:40).

Şekil 2.9. Bekleyiş Modelinin Bir Şeması



Kaynak: Davis, Keith; 1982, İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çeviren: Kemal Tosun vd.) İstanbul: İstanbul Matbaası. s.80

2.4.2.3.2. Porter-Lawler Beklenti-Değer Kuramı :

Porter Lavvferin (1968) kuramı, özel kurumda çalışan yöneticilerin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Kuramın

başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirlemesidir. Kuramda incelenen bu dokuz değişken ve bununla ilgili geriye bildirim şunlardır (Onaran, 1981: 79-81):

a) Ödülün Değeri: Bu değişken, çeşitli sonuçların birey için çekiciliğini göstermektedir. Bu araştırmada ücret gibi ödül niteliğinde sonuçlar ele alındığından olumsuz sonuçlar üstünde durulmamıştır. Ama araştırmacılar “ödüllerin değeri” yerine “sonuçların değeri” kavramının da konabileceğini, dolayısıyla değerlerin de kuram kapsamına alınabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca kuramda ödüllerin neden çeşitli değerler aldığı sorusu üstünde durulmamakla birlikte, geriye bildirim yoluyla bu soruya bir ölçüde yanıt verilmiştir. Ödüller çeşitli temel ihtiyaçları karşıladıkları ölçüde çeşitli değerler alırlar.

b) Algılanan “çaba-ödül” olasılığı: Bu değişken bir kişinin çabalarının beklediği ödülü elde edip etmeyeceği konusundaki beklentileri göstermektedir. Burada araştırmacılar beklentiyle araçsallığı birleştirmişlerdir. Çünkü araştırmacılara göre bu beklenti iki alt beklentiye ayrılabilir: (1) ödülle iş başarımı arasındaki ilişki konusundaki beklenti, (2) iş başarımıyla çaba arasındaki ilişki konusundaki beklenti. Bu ikisinin gerçekleşme olasılığı düşükse, çabanın ödülle sonuçlanması olasılığı da düşük olur.

c) Çaba: Bir işi yapmak için insanın harcadığı fiziksel ve zihinsel enerji âktandır. Bir işte her çaba gösterenlerin başarılı olmakla birlikte, her zaman da kazanmayabilir. Araştırmacılara göre işe güdülenme daha çok çabayla ilgilidir. Çalışma ortamında güdülenme ise daha çok çabayla ilgilidir. Çalışma ortamında güdülenme, bir çalışanın işteki başarısından çok gösterdiği çabayla kendini gösterir.

d) Yetenekler, özellikler: Bunlar insanın çevredeki anlık değişimlerden pek etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özellikleridir. Bu özellikler, bir çalışanın herhangi bir işte başarılı olup olmayacağına çok etkili olur. Yetenekler çabayla değerlendirildiği ölçüde etkili olur.

e) Rol algıları: Bu değişken, bir çalışanın işini nasıl tanımladığıyla, işinde başarılı olmak için nasıl çaba gstereceğiyle ilişkilidir. Bir birey işinde nasıl başarılı olacağına ilişkinin anlık yorumlar yapıyorsa, ne kadar çaba gösterirse göstersin başarılı olamayacaktır.

f) İş başarımı: Çalışanın, kendi işinde elde ettikleri, kısacası çabasının, çalışmasının ürünüdür. İş başarımının nesnel ölçütleri olduğu gibi, çalışanın kendisince ya da üstlerince yapılan öznel değerlendirmeler de olabilir.

g) Ödüller: Çalışanların, elde etmek istediği sonuçlardır. Bunlar ya kendi çabalarıyla elde edilir, yada başkalarınınca verilir. İçsel ödüller, bir işi yapıp bitirmek, başarılı bir çalışma yapmak gibi, kişinin kendi davranışı sonucu elde ettiği ödüllerdir. Dışsal ödüllerse ücret artışı, yükselme gibi çalışanın dışında, daha çok örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İçsel ödüller daha çok özerklik, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçların doyumunda etkili olur. Dışsal ödüller her zaman iş başarısı ile ilgili değildir. Bu ödüller genellikle iş başarısına bakılmadan herkese verilir. İçsel ödüllerle iş başarısı arasında ise daha sıkı bir ilişki vardır. Elde edilen ödüller, algılanan adil ödüllerden çoksa, birey doyumlu olacaktır. Elde edilen ödüller, algılanan ödüllerden azsa doyumсуz olacaktır.

h) Algılanan adil ödüller: Çalışanın gösterdiği çalışma sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödöl miktarıdır. Her alışan gerek gösterdiği çabaya gerek bulunduğu göreve adil olduğunu düşündüğü bir fiyat biçer, bunu almak ister.

ı) Doyum: Bu değişken, elde edilen ödüllerin, algılanan adil ödülleri karşılayıp karşılamadığını yada bu miktarı geçip geçmediğini gösterir. Doyum yalnız gerçekte elde edilen ödüllerle değil, çalışanın alması gerektiğini düşündüğü ödöl miktarıyla da belirlenmektedir.

i) Geriye Bildirim: Bir alışan, geçmişte de benzer çabalarının ödüller sonuçlandığını görmüşe o zaman şimdiki çabasının da ödüller sonuçlanacağına daha çok düşünecektir. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır. Birincisi; örgütün verdiği ödüller alışanca ödöl olarak görülmeyebilir, dolayısıyla çabaların

ödül getirme olasılığını artırmayabilir. İkincisi; çalışan aldığı ödüllerin iş başarımıyla bir ilgisi olmadığını düşünebilir. Bundan dolayı geriye bildirim ödülünden daha çok, iş başarısı-ödül ilişkisinde aranmalıdır.

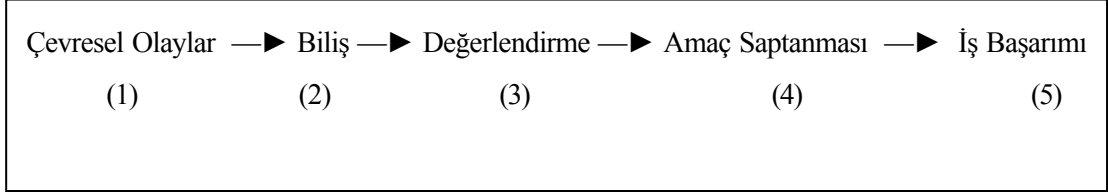
2.4.2.3.3. Amaç Kuramı:

Locke tarafından geliştirilen Amaç Kuramı'na göre, davranışın temel nedeni bireyin amaç ve niyetlerindedir. Bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında amacına ulaşmaya kadar çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır ve davranışı güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır (Can, 1994:168). Dolayısıyla iş başarımını etkileyen önemli bir güdüsel etmen de bireyin amaçları, niyetleridir. Bundan başka, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, iş görenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarımı üzerinde etkili olurlar. Başka bir anlatımla, özendiricilerle iş görenlerin davranışları arasındaki ilişki, iş görenlerin kendileri için saptadıkları amaçlar yoluyla gerçekleşmekte, bu amaçlar bu ilişkide aracılık yapmaktadırlar (Onaran, 1981:139).

Bu kurama göre, çalışan, işinde kendi özelliklerine uygun amaçlar koymaktan ve bu amaçlara ulaşmaktan hoşlanır. Çalışanların, kendi koydukları amaca, başkalarının koydukları amaca göre daha iyi güdülenmeleri beklenir. Bu güdülenme örgüt yönetimi tarafından da özendirilebilir (Başaran, 1982:146).

Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey, çalışmaya başlarken mevcut fizik enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. Dolayısıyla iş başarısını etkileyen önemli bir güdüsel etmen de bireyin amaçları, niyetleridir, ikincisi ise dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, çalışanların amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarısı üzerinde etkili olurlar. Yani özendiricilerle çalışanların davranışları arasındaki ilişki, çalışanların kendileri için belirledikleri amaçlar yoluyla gerçekleşmektedir. Bu ilişkide amaçlar aracılık görevini yapmaktadırlar. Bu ilişkiyi Locke (1968) basit olarak şu şekilde göstermiştir (Onaran, 1981: 138-139):

Şekil 2.10. Amaçlar ile İş Başarısı Arasındaki İlişkiler



Kaynak : Onaran, Oğuz; 1981, Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları , No: 470, Sevinç Matbaası. s.139

Amaçlarla niyetlerin iş başarısı üzerinde etkisinin ölçüldüğü araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir (Onaran, 1981:140-141):

a) Amaç ne kadar belirgin olursa iş başarısı da o düzeyde artmaktadır. Amaçlar açıkça belli olduğunda, çalışanlar çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildiklerinden iş başarısı düzeyi yükselmektedir.

b) Amaçlar güçleştikçe iş başarı düzeyinin artığı gözlenmiştir. Başarılı kişiler güç amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için daha çok gayret sarf etmekteler.

c) Amaçların gerçekleşme düzeyini artırmak için amaçların çalışanlarca benimsenip kabul edilmesi gerekir. Amaçların benimsenmesi bir bakıma kişilerin özlemleriyle amaçlarının benzer olduğunu gösterir. Kişiler benimsedikleri amaçlar için daha çok çabalarlar.

d) Çalışanların kendi işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, iş başarısını artırmaktadır. Karara katılma, çalışanların işlerini, daha çok benimsemelerini, işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak güdülenmeyi artırmakta, dolayısıyla iş başarısını yükseltmektedir.

e) Çalışanlara, yaptıkları işlerin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi, iş başarısını artırmaktadır. Kendisine geriye bildirim verilen çalışan, iş başarısını kendi ölçütlerine göre değerlendirerek, amaçlarını yükseltmekte ve iş başarısını artırmaktadır.

2.4.2.3.4. Hakkaniyet (Denkserlik) Kuramı:

Denklik kuramı, J.S.Adams tarafından geliştirilmiştir. Denklik kuramının kaynağında, insanın bilişsel uyumsuzluk, tutarsızlık ve adalet duyguları bulunmaktadır. Bu kurama göre, bir iş görenin emeği, çalıştığı örgüt için bir girdidir. Bu girdinin içinde iş görenin bilişsel, devimsel ve duyuşsal gücüyle ürettiği bilgisi, becerisi ve tutumu vardır, örgüt için girdi olan emek, iş gören için çıktıdır (Başaran, 1991:161).

Denklik, iş görenin örgüte verdiği çıktısı ile örgütten sağladığı girdisi arasındaki değer eşitliğidir. İş gören algıladığı çıktısı ile algıladığı girdisini aynı değerde bulduğunda, denklik duygusuna ulaşmaktadır. Denklik duygusu, iş görenin kendine denk saydığı başka bir iş görenin verdiği aldığı ile kendi verdiği aldığını karşılaştırdığında oluşmaktadır. İş görenin, kendisi ile karşılaştırabileceği başka kişiler olmadan, denklik duygusu ortaya çıkmamaktadır (Başaran, 1991:162).

Çalışma yaşamındaki güdülenme kuramlarından biri olan denkserlik kuramı gerçekte, genel bir kavramsal çerçevenin iş görenlerin güdülenmesi alanındaki bir çeşitlemesidir. Birbirleriyle ilişkide bulunan insanların bu ilişkiden dolayı neler götürüp neler getirdiklerini karşılaştırmak diye tanımlayabileceğimiz bu çerçevenin daha önce, ruhbilimde, toplumsal ruhbilimde, toplumbilimde ayrı adlar altında yapılmış çeşitlemeleri de vardır (Onaran, 1982:167).

Bu kurama göre, ücret karşılığında bir hizmet görme ilişkisine girmiş bir birey bu ilişkiye eğitim, zekâ, deney, ustalık, yaş, toplumsal statü, işte gösterdiği çaba gibi birtakım nitelikler getirir. Hatta bunlara kişinin çekiciliği, sağlığı, elindeki araçlar, gereçler gibi akla gelebilecek şeyler de eklenir. Tüm bunlara bireyin girdileri denilmektedir. Bu girdiler, o birey tarafından örgüte taşıdığına inandığı girdilerdir. Örgüt bunları girdi olarak görmeyebilmektedir. Yalnız, birey kendi girdilerini geçerli olarak algılamaktadır. Bu şekilde algılayan birey, kendi katkıları ve ödülleriyle bir başkasının katkıları ve ödülleri arasında karşılaştırma yapar. Bireyin yaptığı karşılaştırma sonucu bir dengesizlik görülürse eşitsizlik ortaya çıkar (Onaran, 1982:167).

Bireylerin aldıkları ödüller ile denkserlik arasında bir ilişki vardır. Bireyin aldığı ödüller diğerlerine göre azsa, daha çabuk denkserlik duymaya başlar. Birey daha fazla ödül alıyorsa, bu denksizliğe bir süre daha katlanabilir. Dolayısıyla deksizliği daha geç hisseder (Onaran, 1981: 168-169).

Burada çalışan, örgütün kendine verdiği karşılık, kendisinin verdiği az bulursa çalışmaya daha çok güdülenir. Kendisinin örgüte verdiği, örgütün kendisine verdiği çok bulursa çok bulursa çalışmaya güdülenemez. Böyle bir durumda çalışanın, sağlıklı bir yargıya ulaşabilmesi için diğer çalışanlarla kendini karşılaştırması gerekir (Başaran, 1982: 186).

Kuram dört temel kavrama dayanır. Bunlar:

- 1) Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- 2) Diğerleriyle Karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişilerin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar,
- 3) Girdiler: Kişinin işine taşıdığı bireysel özellikler (beceri, deneyim, yaş, cinsiyet vb.),

Çıktılar ya da sonuçlar: Kişinin işinden sağladığı ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler gibi (Can, 1994:167-168).

2.4.2.3.5. Başarı Güdüsü Kuramı:

Kuramın kaynağı Henry A.Murray'ın çalışmalarıdır. Bu yazara göre gereksinimler araştırmacı tarafından gözlemlenebilecek olgular değildir. Gereksinimler ancak gözlenebilen davranışlardan çıkarılabilen, insan davranışlarını açıklamak için araştırmacı tarafından kurulan varsayımsal, kuramsal yapılarıdır. McClelland'ın kuramına göre, kişiler hoş duygular, durumlar arayacak, hoş olmayan duygulardan kaçınacaktır. İnsan hoş bir durumun içindeyken gerek çevresinden, gerek kendi içinden birtakım uyaranlar, imler alır. İşte hoş olan durumlarla birlikte oluşan bu uyaranlar, imler o duygusal durumda birleşerek gelecekte de kişinin karşısına çıktıklarında o kişiyi gene hoş olan o duruma yönelmeye güdülerler. Tersine insan

olumsuz bir durumdaysa bu kez bu olumsuz duygularla birleşen uyaranlarla imler ileride onu böyle durumlardan kaçınmaya güdüleyecektir (Onaran, 1981:202)

Başarı gereksinimi güçlükleri yenme, ilerleme ve geliştirme arzusudur. Mc Clelland'ın araştırmalarına göre başarı gereksiniminin egemen olduğu ülkeler en büyük sosyo-ekonomik ilerlemeyi kaydetmiş olanlardır. Başarı gereksinimi, yüksek amaç düzeylerine yol açar. Böylece insanlar daha çok çalışır ve daha çok ilerler (Günbayı, 2000:35).

Başarı gereksinimine sahip kişiler, bir ülkenin örgütlerinde başarılı önderliğin en iyi kaynağını oluştururlar ve daha yüksek başarı güdüsü kişilerin daha çok yükselmesine yol açar. Bu tür kişiler başarıyı salt başarı olduğu için arzularlar. Başarı dürtüleri sayesinde zenginleşirlerse de, özellikle para düşkünü değillerdir. İçlerindeki mücadele ve başarıma arzusu ve hizmet duyguları ile çalışırlar. Başarı gereksinimi düşük kişilere parasal ödüller daha çekici gelir (Davis 1982:33).

Başarı güdüsü yüksek olan bireylerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd, 1998:108):

- Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler.
- Amaca yöneliktirler.
- Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar ortaya koyarak bir dereceye kadar riske girerler.
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Sonuç olarak Mc Clelland'ın başarı güdüsü dört basamaktan oluşmaktadır (Şimşek vd, 1998:108):

- Katılımcılara, yüksek başarı ihtiyacı kişiler gibi nasıl düşünüleceğini, konuşulacağını ve davranılacağını öğretmek,
- Katılımcıları kendileri için, daha yüksek fakat dikkatli bir biçimde planlanmış ve gerçekçi iş amaçları belirlemeleri için motive etmek,

- Katılımcılara kendileri hakkında bilgi vermek.
- Grup üyelerinin birbirlerinin ümit ve korkularını başarı ve başarısızlıklarını öğrenme yoluyla ve üyelerin geçmiş tecrübelerini gözden geçirerek grup içinde birlik duygusu yaratmak.

2.4.2.3.6. Skinner'in Pekiştirme Kuramı:

Skinner'in bu kuramı etki yasası ile açıklanabilir. Etki yasasına göre, birey arzulan sonuçlara yol açan davranışı yenileme yani pekiştirme, arzulanmayan sonuçlara yol açan davranışı ise pekiştirmeme eğilimindedir. Yani çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir (Davis 1982: 83).

Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar, olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır.

1. Olumlu Pekiştirme: Davranış genel olarak olumlu pekiştirme ile desteklenir. Yani olumlu pekiştirme arzulan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için özendirilmesidir. Örneğin, bir iş gören, iyi kaliteli bir iş yapıldığında, denetmenin bir takdir ödülü verdiğini fark edebilir. İş gören takdir edilmekten hoşlandığı için, davranış pekiştirilir ve iş gören yine yüksek kaliteli iş yapmak isteyebilir. Olumlu pekiştirme, her zaman, iş görenin doğru davranışına bağlıdır.

2. Olumsuz Pekiştirme: Durumda mevcut bulunan arzulanmayan herhangi bir şeyin giderilmesidir; bu nedenle, genellikle, arzulanmayan başka bir şey ekleyen cezadan farklıdır. Etki yasasıyla tutarlı olarak, arzulanmayan kir şeyin giderilmesini sağlayan davranış, arzulanmayan davranışla yine karşılaştığında yinelenir. Burada yönetin açısından önemli olan bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak hata yapan iş

görenlere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararlar, açıklamak, hataların nereden kaynaklandığını ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır.

3. Ortadan kaldırma: Bir davranışın hiçbir anlamlı sonucu olmadığı zaman ortadan kalkma yani sönme oluşur. Öğrenilen davranışın, gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gerekir; eğer hiçbir pekiştirme olmazsa davranış yok olacaktır. Pekiştirme eksikliği nedeniyle davranış tükenecek ve pekiştirilen tepkiler onun yerini alacaktır. Bu durumda, bir iş gören denetimcisine, birkaç hafta içinde üç öneri ileri sürer. Denetimci önerileri ne reddeder, ne kabul eder ne de herhangi başka bir girişimde bulunur. Söz konusu öneriler bürokratik labirentte yok olup gider, iş görenin öneride bulunma davranışı bu sonuçlar nedeniyle tükenir.

4. Cezalandırma: Belirli bir davranıştan kaçmaya yol açan bir sonuç varsa ceza oluşur. Olağandışı ve arzulanmayan bir davranıştan kaçındırmak için bazen ceza gerekirse de belirli sakıncaları nedeniyle pek doyurucu bir uygulama değildir. Ceza, sadece, istenmeyen bir davranıştan kaçındırır; istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz. Ayrıca, cezayı veren kişi, aynı zamanda, başka durumlarda pekiştirici de olduğu için bu iki rol karışır, bu da ceza verenin ilerdeki pekiştiricilerinin etkinliğini azaltabilir. Aynı, zamanda cezalandırılan kişiler, davranışlarının hangi özgül yönünün cezalandırıldığını, anlamayabilirler, bu nedenle bazı istenen davranışlardan da kaçındırılabilirler (Davis, 1982:83-85).

2.4.2.4. Güdüleme Kuramlarının Yorumu

Korman'ın belirttiği gibi tüm kuramların güçlü ve zayıf yanları olduğu gibi, bu modelleri destekleyen ve eleştirenler de vardır. Hiçbir kuram tek başına yetkin değildir; yine de kuramların tümü insan davranışına ilişkin bilgimize katkıda bulunmuştur. Yeni bilgiler anlayışımızı daha da geliştirecektir (Davis 1982. 89).

Davis'e göre güdülemeye ilişkin bugünkü düşünceye bilişsel modeller egemendir. İnsanların içsel gereksinimleri olduğu düşünülür ve yöneticiler, insanları, onların içsel gereksinimlerini doyumak, aynı zamanda, örgütün amaçlarına

uygun bir iş ortamı sağlamak suretiyle güdülerler. Pekiştirme kuramları dışında, güdüsel kuramların çoğu birbirine benzer. Çünkü bu kuramlar aynı insan gereksinimleri dizisine dayanırlar, ancak değişik yaklaşım ve yorumlar kullanırlar. Bilişsel, kuramlara dayanan modellerin örgütsel uygulamada daha bir süre egemen olacağı sezilmektedir. Bu modeller, insan davranışının nedenlerini en iyi açıklayan görüşleri yansıtır.

Diğer taraftan Davis (1982) pekiştirme kuramlarının ilgi uyandırmaya devam edeceğini ve örgütlerde özel bazı uygulama alanları bulacağını, ancak sınırlılıkları nedeniyle ilerleyemeyeceğini ileri sürmektedir. Çünkü; pekiştirme kuramlarını pratik yönden eleştirenler, iş ortamının bu fikirlerin uygulanamayacağı ölçüde karmaşık olduğunu savunurlar. Pekiştirme kuramıyla ilgili araştırmaların çoğu laboratuvar koşullarında, genellikle hayvanlarla yapılmıştır; bu nedenle, işleyen çalışma koşullarında pek geçerli değildir. Gerçek iş durumlarında birçok çatışmalı uyaran ve pekiştireçler verilir, böylece tek bir öğeyi bağımsız olarak manipüle etmek güçtür.

Görünüşe göre, günümüzde güdülemeye ilişkin bir tür durumsallık ilişkisi gelişmektedir. Pekiştireç kuramları, en az karmaşık, kararlı koşullarda, davranış ile sonuçları arasında doğrudan ilişki bulunan ortamlarda denenecektir. Birçok iç içe geçmiş değişkenin bulunduğu daha karmaşık, dinamik durumlarda geleneksel bilişsel modeller kullanılacaktır. Başka bir deyişle, benimsenecek güdüsel yaklaşım durumsal değişkenlere bağlı olacaktır (Davis 1982:89-90).

2.5. İlgili Araştırmalar

Özdayı'nın (1993) "Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi" konulu araştırmasında; resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumu ve iş stresi düzeyi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya göre, öğretmenlik daha çok kadınlar tarafından tercih edilen bir meslektir. Öğretmenlik mesleği, bu mesleği severek seçen kişiler tarafından yapılmaktadır. Öğretmenler bir görev yerinde en fazla 1-5 yıl çalışmaktadırlar. Son yıllarda öğretmenlik mesleğinden ayrılanlar ve ayrılmak isteyenlerin sayısı

artmaktadır. Bunun en büyük nedeni ücretlerin yetersizliğidir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu özel bir işte de çalışmaktadır ve özel işlerin başında özel ders vermek gelmektedir. Doyum durumlarına göre genelde, kadınlar, evliler, üniversite mezunları, 41 yaş ve üzerindeki ve yabancı dil öğretmenleri, 1-5 yıl arasında mesleki deneyimi bulunanlar ve gelir durumu en yüksek olanlar daha fazla iş doyumunu sağlamaktadır.

Günbayı, (1999) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu (Malatya İli Örneği)” konulu araştırmasında; öğretmenlere verilen ödentilerin, okulun fiziki şartlarının, birlikte çalışılan kişiler arasındaki ilişkilerin, denetim biçiminin, eğitim durumunun, yükselme ve gelişme olanaklarının öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz etkilediği sonucuna varmıştır. Araştırmaya göre:

1. Erkek öğretmenler “yönetim ve denetim biçimi”, “çalışma koşulları”, “ödentiler” ve “çalışanlar arası ilişkiler” boyutlarında kadınlardan daha az doyum sahibi.

2. Kadın ve erkek öğretmenler “iş ve niteliği”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” etkenlerinde benzer düzeyde iş doyumunu sağlamaktadırlar.

3. “Çalışma koşulları”nın “kütüphanenin yeterliliği” maddesinde sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden daha yüksek doyum sağlamaktadırlar.

4. Öğrenim durumu değişkeninde ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu etkenlerine verdikleri önem dereceleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. “Çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkenine ilk öğretmen okulu mezunu öğretmenlerin verdiği önem, fakülte mezunu öğretmenlerden daha fazladır.

Varlık, (2000) “Devlet ve Özel ilköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu (Ankara İli Örneği)” konulu araştırmasında; devlet ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu “Yüksek” bulmuş, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu devlet okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumundan daha yüksek düzeyde saptamıştır. Öğretmenlerin

cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim, mesleğe girişteki istek, gelir ve görev yapılan kademesine göre aralarında fark olan alt boyutlardan güvence alt boyutunda, devlet ilköğretim okullarında çalışan yüksek okul mezunu öğretmenlerin özel ilköğretim okullarında çalışan yüksek okul mezunu öğretmenlerden ve devlet ilköğretim okullarında çalışan 1-9 yıl arası çalışan öğretmenlerin özel ilköğretim okullarında 1-9 yıl çalışan öğretmenlerden iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu; diğer alt boyutlarda ise özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Çetinkanat, (2000) “Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu” adını taşıyan, farklı üniversitelerde çalışan araştırma görevlileri ve öğretim üyelerini kapsayan araştırmasında; görev unvanları yükseldikçe iş doyumunun arttığını saptamış ve araştırma görevlilerine daha iyi olanaklar sağlayarak yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel ortam alt boyutlarında doyumsuzluğun giderilmesi gerektiğini, iş doyumunun bireylerin kişilik özellikleri ile ilişkilerinin betimlenmeye çalışılması gerektiğini belirtmektedir.

Başalp (2001) “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması (Sakarya İli Örneği)” adını taşıyan çalışmasında; gerek devlet ve gerekse özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini belirlemek, bu iki grup öğretmenler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin genel iş tatmin düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Özel ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlerin işin, iç ve dış faktörlerden, resmi ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde tatmin duydukları saptanmıştır.

İş tatmininin alt boyutlarında da özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde tatmin duydukları saptanmıştır. Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların gerek fiziki ve gerekse eğitim ve öğretim anlayışının daha farklı, çağdaş olması onların yetenek ve yaratıcılığını arttırıcı bir durumdur. Ayrıca ücret ve öğrenci kalitesi de iş tatminini arttırıcı faktördür.

Resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin yaşamış oldukları iş tatminsizliği nedeni ile yeterince motive olamaması neticesinde, eğitim ve öğretimin yeterli düzeye gelememesi ve hatta eğitim ve öğretimin aksaması, gerilemesi kaçınılmazdır.

Demir (2001) “Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi” adını taşıyan çalışmasında; sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörlerin tespit edilmesi; tespit edilen bu faktörler esas alınarak sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ölçülmesi ve ölçümler sonucunda bazı karşılaştırmalara gitmeye çalışmıştır.

Yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin “Cinsiyet” değişkeni yönünden karşılaştırıldığı ölçümler sonucunda, sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin “Görev Yeri” değişkeni yönünden karşılaştırılması sonucunda, köylerde görev yapan sınıf öğretmenleri ile ilçe merkezinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında “İletişim”, “Hizmet İçi Eğitim”, “Terfi”, “Mesleğin Saygınlığı, Kutsallığı ve Ahlaka Uygunluğu”, “Ödül”, “Fiziki Koşullar” ve “İşin Niteliği” faktörleri açısından anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin “Mezuniyet Alanı” değişkeni yönünden karşılaştırılması sonucunda, sınıf öğretmenliği alanından mezun olan sınıf

öğretmenleri ile bu alan dışında bir alandan mezun olmuş sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında “Okul, Çevre-Aile İlişkisi” ve “Fiziki Koşullar” faktörleri açısından anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Şahin (1999) “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” adını taşıyan çalışmasında; ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve iş doyum boyutlarındaki doyum düzeyleri ile mezun oldukları okul, kıdem, buldukları okuldaki toplam çalışma süresi, yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi kişisel özellikler yönünden iş doyum düzeylerini saptamaya çalışmıştır. Yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlerin genel iş doyum düzeyleri, “kısmen” düzeyinde bulunmuştur. İş doyum boyutlarındaki iş doyum düzeyleri, (a) İşin kendisi boyutunda “kısmen” (b) yönetim boyutunda “Kısmen” (c) ücret boyutunda “doyumsuz” (d) Bireyler arası ilişkiler boyutunda “doyumlu” (e) Başarı, saygınlık, tanınma boyutunda “doyumlu” (0) Veli, öğrenci ilgisizliği boyutunda, “doyumsuz” oldukları bulunmuştur.

2. Öğretmenlerin, mezun oldukları okullara, kıdemlerine, cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre iş doyum düzeyleri arasında önemli farklılık bulunmuştur.

3. İş doyum boyutlarında, öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre, iş doyum düzeyleri arasında önemli farklılıklar bulunmuştur.

Gençer (2002) “Öğretmenlerin İş Doyumu İle Mesleki Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkiler” adını taşıyan çalışmasında; öğretmenlerin, iş doyum düzeyi ile mesleki tükenmişlik düzeyi araştırılarak, iş doyum düzeyleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında ilişkiler analiz edilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin iş doyum gerçekleşme düzeyi ile mesleki tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre öğretmenlerin

mesleki tükenmişlik düzeyi arttıkça iş doyumunu gerçekleştirme düzeyi azalmakta, iş doyumunu gerçekleştirme düzeyi arttıkça da mesleki tükenmişlik düzeyi azalmaktadır.

İlçe merkezindeki öğretmenlerin iş doyumunu gerçekleştirme düzeyi ile mesleki tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre İlçe merkezindeki öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi arttıkça iş doyumunu gerçekleştirme düzeyi azalmakta, iş doyumunu gerçekleştirme düzeyi arttıkça da mesleki tükenmişlik düzeyi azalmaktadır.

Branş öğretmenlerinin iş doyumunu gerçekleştirme düzeyi ile mesleki tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre branş öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyi arttıkça iş doyumunu gerçekleştirme düzeyi azalmakta, iş doyumunu gerçekleştirme düzeyi arttıkça da mesleki tükenmişlik düzeyi azalmaktadır.

Öğretmenlerin iş doyumunu beklenti düzeyleri ile iş doyumunu gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre öğretmenlerin iş doyumunu beklenti düzeyleri yüksek iken, iş doyumunu gerçekleştirme düzeyleri istenen düzeyde değildir.

Direk (2003) “Farklı Kurum ve Branşlarda Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumları (Zonguldak İli Örneği)” adını taşıyan çalışmada; Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı farklı kurumlarda çalışan iş görenlerin iş doyum düzeylerinin ölçülmesi ve bu ölçümler sonucunda karşılaştırmalara gitmeye çalışmıştır. Yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlerin genel iş doyum düzeyi “orta” bulunmuştur. Alt boyutlar açısından, Yönetim alt boyutu “orta”, İnsan İlişkileri alt boyutu “yüksek”, Çalışma Koşulları alt boyutu “düşük”, İşin Niteliği alt boyutu “yüksek” ve Statü Hukuku alt boyutu “düşük” bulunmuştur.

2. Cinsiyet değişkeni açısından, kadın ve erkek öğretmenlerin genel iş doyumunu “orta” bulunmuştur. Ancak, kadın öğretmenlerin iş doyum düzeyi ile erkek

öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmakta olup, kadın öğretmenlerin iş doyum düzeyi daha yüksektir.

3. Medeni durum değişkeni açısından, evli ve bekâr öğretmenlerin genel iş doyumunu “orta” bulunmuştur. Bekâr öğretmenlerin iş doyum düzeyi ile evli öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmakta olup, bekâr öğretmenlerin iş doyum düzeyi evli öğretmenlere göre daha yüksektir.

4. Mesleki deneyim açısından, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerin iş doyum düzeyi “orta” düzeydedir. 1-5 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin genel iş doyum düzeyi diğerlerinden daha yüksek gerçekleşmiş ve 1-5 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerle, 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin genel iş doyumunu açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır.

5. Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin genel iş doyum düzeyi “orta” bulunmuştur. 21-30 ve 41 yaş ve üzeri grupla 31-40 yaş grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmakta olup, en fazla iş doyumunu 21-30 yaş grubu tarafından, en düşük iş doyumunu 31-40 yaş grubu tarafından algılanmaktadır.

6. Eğitim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin genel iş doyum düzeyleri “orta” düzeydedir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamakla birlikte, en yüksek iş doyumunu Yüksek Lisans mezunlarına, en düşük iş doyumunu Lisans mezunlarına aittir.

Kılıç (2002) “Özel ve Devlet Üniversitelerinde Çalışan Araştırma Görevlilerinin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması” adını taşıyan çalışmasında; Bilgi ve Yıldız Teknik Üniversitesi'nde görevli araştırma görevlilerinin içsel ve dışsal iş doyum düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Bilgi Üniversitesi'nde çalışan araştırma görevlilerinin işlerinden oldukça memnun oldukları görülmüştür. Araştırma görevlilerinin işlerinde en mutlu oldukları konu başkalarına faydalı olduklarını düşünmeleridir. Ancak ücret konusundaki fikirleri genel iş doyum düzeylerini düşüren en önemli etkidir. İçsel iş

doyum düzeyine yönelik görüşlerinde en olumlu düşünceleri yine kendilerinin başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmalarıdır.

1. Yıldız Teknik Üniversitesi'nde çalışan araştırma görevlilerinin genel iş doyumunu yönünden en yüksek olduğu durum kendilerinin başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip oldukları konusundaki olumlu düşünceleridir. En düşük değeri ise ücret konusunda göstermişlerdir. Araştırma görevlilerinin genel olarak işlerinden biraz memnun oldukları görülmüştür.

2.6. Araştırmanın Amacı Ve Önemi:

Bu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin genel ve alt boyutlar açısından iş doyum düzeyleriyle ilgili görüşleri ile bunların cinsiyet, yaş, kıdem ve öğrenim durumları açılarından farklılık gösterip göstermediğini bulmayı amaçlamaktadır.

Görevleri eğitim-öğretim faaliyetlerini belirlenen amaçlar doğrultusunda yürütmek olan öğretmenler, eğitim sistemi içinde kalabalık bir grup oluşturmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin sağlıklı ve verimli bir şekilde yürütmesi için öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek seviyede tutulması gerekmektedir. İş doyumunu öğretmenlerin çalışmış oldukları kurum içerisindeki çalışma tempolarına etki eden en önemli etkenlerin başında gelmektedir. Öğretmenlerin iş doyum problemlerini çözmek ve iş doyumlarına etki eden olumsuz etmenleri gidermek için iş doyumunu etkileyen olumsuz etmenlerin tespit edilmesi ve giderilme yoluna gidilmesi ile mümkün olacaktır. Bu araştırma, öğretmenlerin iş doyum boyutlarındaki problemlerinin tespiti ve gerekli önlemlerin alınabilmesi açısından yarar sağlayacaktır.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ve iş doyum etkenlerine verdikleri önem puanları karşılaştırmalı olarak farklı sosyo-ekonomik koşullara sahip bir bölgede yapılması açısından, bu araştırmanın bu alandaki bilgi birikimine katkı sağlayacağı ümidindeyim.

Kuşkusuz bu alanda yapılmış olan birçok çalışma mevcuttur. Fakat konu öğretmen olduğunda bu alanda ne kadar çalışma ve araştırma yapılsa bence azdır. Ayrıca ülkemizde bu alanda yapılan çalışmaların, gelişmiş ülkelerdeki yapılan çalışmalara oranla yetersiz olduğu gözlenmektedir.

2.7. Problem Cümlesi:

İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin algı ve beklenti farkından oluşan iş doyumu düzeyleri ve iş doyumu etkenlerine verdikleri önem puanları nelerdir?

2.8. Alt Problemler:

1. İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütten kaynaklanan iş doyumu düzeyleri nedir ve aralarında anlamlı bir fark var mıdır?

2. İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri,

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Kıdem
- d. Öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütten kaynaklanan iş doyumu etkenlerine verdikleri önem puanları nedir ve aralarında anlamlı bir fark var mıdır?

4. İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütten kaynaklanan iş doyum etkenlerine verdikleri önem puanları,

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Kıdem
- d. Öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2.9. Tanımlar:

Sınıf öğretmenleri; İlköğretim okullarının ilk beş sınıfında görev yapan öğretmenler.

Branş öğretmenleri: İlköğretim okullarının 6. 7. ve 8. sınıf/arında görev yapan öğretmenler.

Yönetici: İlköğretim okullarının yönetiminde görevli müdür ve müdür yardımcıları.

Algı: İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarını etkileyen örgütsel beceri derecesinin şu anda ne kadar olduğuna ilişkin düşüncesi.

Beklenti: İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarını etkileyen örgütsel etkenlerin derecesinin ne kadar olması gerektiğine ilişkin düşüncesi.

Önem: İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarını etkileyen örgütsel etkenlerin derecesinin ne kadar önemli olduğuna ilişkin düşüncesi.

2.10. Sayıtlar

1. Araştırmada seçilen örneklem evreni yansıtacaktır.
2. Araştırmada kullanılacak veri toplama aracının geçerliliği için uzman kanısı yeterlidir.
3. Deneklerin kullanılacak veri toplama aracındaki soruları yanıtlarken gerçek algılarını yansıtacakları düşünülmektedir.

2.11. Sınırlılıklar

1. Araştırma iş doyumunu düzeyini etkileyebileceği düşünülen bireysel değişkenlerden yaş, cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu ve sınıf ve branş öğretmenleri olmaları ile, örgütsel etkenlerin iş ve niteliği, yönetim ve denetim biçimi, ödentiler, yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları, çalışma koşulları ve çalışanlar arası ilişkiler etkenleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma 2003–2004 öğretim yılında Zonguldak il merkezinde ve ilçe merkezlerindeki 32 ilköğretim okulunda bulunan sınıf ve branş öğretmenleri ve bu evrenden alınan örnekleme sınırlıdır.

3. Araştırmaya katılacak deneklerin kimlik bilgileri araştırmanın etik boyutu açısından gizli tutulmuştur.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ile verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırma tarama modelinde olup, denek puanları arasındaki karşılaştırmalarda bulunan farkların önem düzeyi .05 olarak alınmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmaya mevcut durumu belirtmesi açısından uygun olması nedeni ile survey (tarama) modeli türlerinden genel tarama modeli seçilmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan şey, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Tarama modelinin bir türü olan genel tarama modeli ise, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2000).

Bu sebeple, araştırmanın verilerini toplamak amacı ile öğretmenlere yönelik anket formu uygulanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Zonguldak ili ve ilçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerdir. Zonguldak il merkezinde 29, Karadeniz Ereğli ilçe merkezinde 19, Alaplı ilçe merkezinde 4, Devrek ilçe merkezinde 6, Çaycuma ilçe merkezinde 5 ve Gökçebey ilçe merkezinde 2 ilköğretim okulu bulunmaktadır (Tablo 3.1).

Tablo 3.1. Araştırmaya Dahil Edilen Okullar Listesi

Sıra No	Yerleşim Merkezi	Okul Adı
1	Zonguldak Merkez	Özel Ted İlköğretim Okulu
2	Zonguldak Merkez	Özel Ufuk İlköğretim Okulu
3	Zonguldak Merkez	Gazi İlköğretim Okulu
4	Zonguldak Merkez	Mimar Sinan İlköğretim Okulu
5	Zonguldak Merkez	Yayla İlköğretim Okulu
6	Zonguldak Merkez	Fener İlköğretim Okulu
7	Zonguldak Merkez	Karaelmas İlköğretim Okulu
8	Zonguldak Merkez	Ahmet Erdoğan İlköğretim Okulu
9	Zonguldak Merkez	Uzun Mehmet İlköğretim Okulu
10	Karadeniz Ereğli İlçesi	Özel Utku İlköğretim Okulu
11	Karadeniz Ereğli İlçesi	Özel Ted İlköğretim Okulu
12	Karadeniz Ereğli İlçesi	Özel Yıldırım İlköğretim Okulu
13	Karadeniz Ereğli İlçesi	İzmirlioğlu İlköğretim Okulu
14	Karadeniz Ereğli İlçesi	Atatürk İlköğretim Okulu
15	Karadeniz Ereğli İlçesi	Kepez İzmirlioğlu İlköğretim Okulu
16	Karadeniz Ereğli İlçesi	Turgut Reis İlköğretim Okulu
17	Karadeniz Ereğli İlçesi	Vesile Dikmen İlköğretim Okulu
18	Karadeniz Ereğli İlçesi	İsmet İnönü İlköğretim Okulu
19	Karadeniz Ereğli İlçesi	Nimet İlköğretim Okulu
20	Karadeniz Ereğli İlçesi	Gazi İlköğretim Okulu
21	Karadeniz Ereğli İlçesi	İhsan Yılmaz İlköğretim Okulu
22	Devrek İlçesi	A. Taner Kışlalı İlköğretim Okulu
23	Devrek İlçesi	Fatih İlköğretim Okulu
24	Devrek İlçesi	100. Yıl İlköğretim Okulu
25	Çaycuma İlçesi	Özel Çaycuma İlköğretim Okulu
26	Çaycuma İlçesi	Barbaros Kutlutaş İlköğretim Okulu
27	Çaycuma İlçesi	İsmail Hakkı Tonguç İlköğretim Okulu
28	Alaplı İlçesi	Özel Hayri Gülsoy İlköğretim Okulu
29	Alaplı İlçesi	Ahmet Zeki Atalay İlköğretim Okulu
30	Alaplı İlçesi	Atatürk İlköğretim Okulu
31	Gökçebeş İlçesi	Atatürk İlköğretim Okulu
32	Gökçebeş İlçesi	Gökçebeş Merkez İlköğretim Okulu

Zonguldak il merkezinden 9, Karadeniz Ereğli ilçe merkezinden 12, Alaplı, Devrek ve Çaycuma ilçe merkezlerinden 3'er ve Gökçebey İlçe merkezinden 2 ilköğretim okulu tesadüfi (random) yöntemiyle belirlenmiştir. Bu okulların listesi Tablo 3.1'de gösterilmiştir. Random yöntemiyle seçilen bu okullarda 610 ilköğretim öğretmeni çalışmakta olup, öğretmenlerin %53 'ünü oluşturan 324 kişilik bir örneklem alınmıştır.

Araştırmada dağıtılan 412 veri toplama aracından 365 tanesi geri dönmüş, eksik veri içeren veya anketin iç geçerliğinin olmayışından dolayı 41 araştırmanın kapsam dışında bırakılmıştır. Bunlardan 324 öğretmenin anketi geçerli sayılmıştır.

3.3. Yapılan İşlemler

1. Araştırmanın problemini tanımlamak için, iş doyumu, verimlilik, güdüleme, teftiş, yönetim, moral ve stres ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu amaçla araştırma alanını ilgilendiren tez, makale, bildiri ve kitaplar ulaşılabildiği kadar incelenmiştir.

2. Araştırma modeline uygun olması nedeniyle veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket olarak Günbayı (1999) tarafından geliştirilip geçerliliği ve güvenilirliği test edilen iş doyum anketi kendisinden izin alınarak kullanılmıştır.

3. Araştırmanın çalışma alanı olan Zonguldak ili için, Milli Eğitim Bakanlığı, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığından izin alınmıştır. (EK – 2)

4. Araştırmacı tarafından bütün okullar tek tek gezilmiş olup anketler dağıtılmıştır. Okulların geneline yakınında öğretmenin doğrudan kendisi ile görüşülmüş, bazılarında ise öğretmenlerin başka okullarda görev yapması, sağlık vb. nedenlerden dolayı okul yöneticilerinden yardım alınmıştır. Anketlerin doldurulmasının araştırma için önemi vurgulanmıştır. Anketin doldurulması için 1-3 gün süre verilmiştir. Verilen süre sonunda tam doldurulmayan anketler için ek süre verilmiştir. Araştırma süresinin kısıtlı olması ve çalışma alanının çok dağınık olması nedeniyle araştırmacı, tüm okullara ulaştırmada zorluk yaşamıştır. Anket formu uygulayacak bu kişilere gerekli açıklamalar yapılmıştır. Anketleri geriye toplama sırasında öğretmenlerle görüşmeler yapılmıştır.

5. Karadeniz Bölgesinin yer şekilleri nedeniyle çok dağınık olması ve öğretmenlerin anketleri doldurmak istemeyişinden dolayı anketlerin geri toplanmasında sıkıntılar yaşanmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, gerekli verileri elde etmek için, Günbayı (1999) tarafından hazırlanan ve yine kendisi tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş iş doyum ölçeği kullanılmıştır.

Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini belirleyen anketin oluşturulmasında Evans ve Maaş (1969)'ın öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin geliştirdiği ölçek, Balcı (1985)'nin eğitim yöneticilerinin iş doyumunu ölçmek için hazırladığı anket, Özdayı (1990)'nin öğretmenlerin mesleklerine ilişkin iş doyumunu ve iş stresini ölçmek için hazırladığı anket, Conley ve Lewinson (1993)'ün öğretmenlerin iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirdiği anket ve Günbayı(1999)'nın ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerini ölçmek için kullandığı ölçek incelendikten sonra gerek problem alanına ve gerekse kapsamlı olması bakımından Günbayı tarafından geliştirilen ve kullanılan iş doyumunu anketi seçilmiştir.

Anketin geçerlik denetimi için uzman değerlendirilmesi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla taslak Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi, Eğitim İstatistiği ve Araştırma alanlarındaki bilim adamlarının görüş ve önerileri ışığında yeniden incelenmiştir. Anketin geçerlik ve güvenilirliği ile ilgili 50 kişilik bir örneklem ile pilot çalışması yürütülmüştür. Yapılan pilot çalışması sonucunda ölçeğin Cronbach alpha korelasyon katsayısı ölçeğin tamamına ilişkin 0.94 olarak bulunmuştur. Anketin birinci bölümünü demografik özelliklere ilişkin bilgiler, ikinci bölümünü ise, öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini toplam 6 etkende belirlemeye yönelik 38 maddeden oluşturulmuştur. Anketteki sorular, amaçları açısından seçmeli ve derecelendirmen olarak gruplandırılmış, öğretmenlerin yaş, kıdem, cinsiyet, öğrenim düzeyi ve sınıf ve branş öğretmenleri olma değişkenlerini belirleyen seçmeli sorular anketin birinci, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen altı

örgütsel değişkene ilişkin algı, beklenti ve önem düzeyini ölçen derecelendirmen sorular ikinci bölümü oluşturmuştur.

Seçmeli sorularda deneklerin soru seçeneklerinden birini seçmeleri, derecelendirmen sorularda, sorunun her seçeneğinde anlatılan görüşe Atılma derecelerini (1) hiç, (2) çok az, (3) az, (4) orta, (5) çok, (6) pek çok, (7) tam düzey olarak belirleyip işaretlemeleri istenmiştir.

Bu 38 maddenin 6 iş doyum etkenine dağılımı Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Derecelendirmeli Soruların İş Doyumu Etkenine Göre Dağılımı

İş doyum Etkenleri	Anket Soru Numaraları
A- İş ve Niteliği	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,
B- Yönetim ve Denetim Biçimi	15,16,17,18,29,20,21
C- Ödentiler	22,23,24,25
D- Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	26,27,28
E- Çalışma Koşulları	29,30,31,32,33
F- Çalışanlar Arası İlişkiler	34,35,36,37,38

Daha sonra kişisel değişkenlerle ilişkili seçmeli sorulardan ve iş doyumuna ilişkin örgütse etkenlerle ilişkili derecelendirmeli sorulardan oluşan anketin güvenilirliğini denemek amacıyla ilköğretim okulu öğretmenlerinden random yolu ile seçilen 50 kişiye 03. 05. 2004 – 07. 05. 2004 tarihlerinde ön test uygulanmıştır. 15 gün sonra 17. 21. 2004 – 21. 05. 2004 tarihlerinde aynı kişilere anketler tekrar uygulanarak ön test - son test çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada seçmeli sorularda aynı seçeneklerin seçildiği görülmüş ve derecelendirmeli sorularda seçeneklere verilen değerlerin ön test ve son test puanlarının karşılaştırılmasında fark bulunamamıştır.

3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anketle toplanan verilerin çözümünde yüzdeler ve aritmetik ortalamalar arası farkların önemlilik testleri, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve yapılan varyans analizleri sonunda anlamlı bulunan farkların kaynağını tespit etmek için Tukey HSD test kullanılmıştır. Niceliksel çözümler “SPSS for Windows 11.0 paket programı” ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, Farkların önemlilik düzeyi olarak .05 alınmış, sınamalar çift yönlü yapılmıştır. Sosyal Bilimlerde bu araştırmadaki anket biçimi ve çözümler yöntemleri yaygın olarak kullanılmaktadır (Davis, 1982, Karasar, 2000).

Anket sorularında “şimdi ne kadar?” (a) sorularına verilen yanıtların sınıf ve branş öğretmenlerinin algı toplamlarını “ ne kadar olmalıdır?” (b) sorularına verilen yanıtların beklenti toplamlarını ve “ne kadar önemlidir?” (c) sorularına verilen yanıtlarında önem toplamlarını yansıttığı kabul edilmiştir.

Ankette beklenti düzeyine verilen puanların (b), algı düzeyine verilen puanlardan (a) çıkarılması sonucunda elde edilen ve mutlak değer olarak bu puanın doyuma ulaşmayı bekleyen düzey olduğu kabul edilmiştir. İş doyum puanının belirlenmesinde (0)’dan (6)’ya kadar olan yedili bir fark tespit ölçeği kullanılmıştır: (0) pek çok yüksek, (1) çok yüksek, (2) yüksek, (3) orta derecede yüksek, (4) düşük, (5) çok düşük, (6) pek çok düşük düzey olarak kabul edilmiştir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin her maddeye ilişkin doyum puanları bu yöntemle hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları alınarak toplam iş doyum puanları ile iş doyum etkenlerine ve kişilik değişkenlerine ait iş doyum puanları bulunmuştur. Bulunan iş doyum puanları: 0 – 0.85 arası “pek çok yüksek”, 0.86 – 1.71 arası “çok yüksek”, 1.72 – 2.57 arası “yüksek”, 2.58 – 3.43 arası “orta”, 3.44 – 4.29 arası “düşük”, 4.30 – 5.15 arası “çok düşük”, 5.16 – 6.00 arası “pek çok düşük” olarak bu yedili ölçeğe göre değerlendirilmiştir.

İş doyumunu açısından sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri ve cinsiyet değişkenleri arasında fark olup olmadığı İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik

Testi ile test edilmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumuna ilişkin görüşleri ile yaş, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri arasında fark olup olmadığı ise Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir.

Yapılan varyans analizleri sonucunda anlamlı bulunan farkların kaynağını tespit etmek için Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Ankette önem düzeyine verilen puanların iş doyum etkenlerinin doyum açısından önem sıralamasını vereceği kabul edilmiştir. İş doyum etkenlerinin önem puanlarının belirlenmesinde (1) den (7) ye kadar yedili bir tespit ölçeği kullanılmıştır: (1) hiç önemi yok, (2) çok önemsiz, (3) önemsiz, (4) orta derecede önemli, (5) önemli, (6) çok önemli, (7) pek çok önemli düzey olarak kabul edilmiştir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin her maddeye ilişkin verdikleri iş doyumunu önem puanları bu yöntemle hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları alınarak toplam iş doyumunu önem puanları ile iş doyum etkenlerine ve kişilik değişkenlerine ait iş doyumunu önem puanları bulunmuştur. Bulunan bu iş doyumunu önem puanları: 1. 00 – 1. 85 arası “hiç önemsiz”, 1. 86 – 2. 71 arası “çok önemsiz”, 2. 72 – 3. 57 arası “önemsiz”, 3. 58 – 4. 43 arası “orta derecede önemli”, 4. 44 – 5. 29 arası “önemli”, 5. 30 – 6. 15 arası “çok önemli”, 6. 16 – 7. 00 arası “pek çok önemli” olarak bu yedili ölçeğe göre değerlendirilmiştir.

İş doyum etkenlerine verilen önem açısından sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri ve cinsiyet değişkenleri arasında fark olup olmadığı İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi ile test edilmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum etkenlerine verdikleri öneme ilişkin görüşleri ile yaş, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri arasında fark olup olmadığı ise Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir.

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizleri sonucunda anlamlı bulunan farkların kaynağını tespit etmek için yine Tukey HSD testi uygulanmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmadaki alt problemlere ilişkin bulguların istatistiksel çözümlenmesi ve bunun sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Alt problemlere ilişkin bulgulara geçmeden önce, araştırma kapsamına giren ilköğretim okulu öğretmenlerinin kişisel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarını gösteren tablolar sunulmuştur.

4.1. Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Öğretmenlerin görev yerleri ve cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim durumlarına ilişkin dağılımları Tablo 4.1, 4.2, 4.3 ve 4.4'de sunulmaktadır.

Tablo 4.1. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyet ve Görev Yerlerine Göre Dağılımı

Görev Yeri	Cinsiyet	N	%
Sınıf Öğretmenliği	Kadın	77	47. 5
	Erkek	85	52. 5
	Toplam	162	
Branş Öğretmenliği	Kadın	86	53. 1
	Erkek	76	46. 9
	Toplam	162	

Tablo 4.2. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Görev Yeri	Yaş Durumu	N	%
Sınıf Öğretmenliği	30 ve daha az	31	19.1
	30-40 arası	73	45.1
	40-50 arası	53	32.7
	50 ve daha yukarı	5	3.1
	Toplam	162	
Branş Öğretmenliği	30 ve daha az	91	56.2
	30-40 arası	42	25.9
	40-50 arası	28	17.3
	50 ve daha yukarı	1	0.6
	Toplam	162	

Tablo 4.3. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı

Görev Yeri	Kıdem Durumu	N	%
Sınıf Öğretmenliği	5 yıl ve daha az	24	14.8
	6-10 yıl	28	17.3
	11-15 yıl	41	25.3
	16-20 yıl	21	13.0
	21 yıl ve daha fazla	48	29.6
	Toplam	162	
Branş Öğretmenliği	5 yıl ve daha az	74	45.7
	6-10 yıl	42	25.9
	11-15 yıl	14	8.6
	16-20 yıl	12	7.4
	21 yıl ve daha fazla	20	12.3
	Toplam	162	

Tablo 4.4. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Görev Yeri	Eğitim Durumu	N	%
Sınıf Öğretmenliği	İlköğretmen okulu	5	3.1
	İki yıllık eğitim enstitüsü	45	27.8
	Üç yıllık eğitim enstitüsü	2	1.2
	Yüksek öğretmen okulu	5	3.1
	Fakülte	105	64.8
	Toplam	162	
Branş Öğretmenliği	İki yıllık eğitim enstitüsü	3	1.9
	Üç yıllık eğitim enstitüsü	16	9.9
	Yüksek öğretmen okulu	3	1.9
	Fakülte	140	86.4
	Toplam	162	

4.2. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri

Sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ve arasındaki farka ilişkin yapılan t-Testi Sonuçları Tablo 4.5’de sunulmuştur.

Tablo 4.5’de sunulmuş olan iş doyum puanlarına göre “iş ve niteliği” etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri “yüksek” derecede doyum elde ettikleri belirtilmiştir. Öğretmenlerin en çok doyum elde ettikleri alan “çok yüksek” derecede bir doyum düzeyi ile “çalışanlar arası ilişkiler” olmuştur. En az doyum elde edilen alan ise “düşük” derecede bir doyum düzeyi ile “ödentiler” olmuştur. “Yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”ndan elde edilen doyum düzeyi “yüksek”, “çalışma koşulları”ndan elde edilen doyum düzeyi “orta” ve “yönetim ve denetim biçimi”nden elde edilen doyum düzeyi ise “yüksek” düzeyde bulunmuştur.

Tablo 4.5. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerine Göre T-Testi Sonuçları ve Karşılaştırması

İş Doyumu Etkenleri	Görevi	N	X	SS	t	p
İş ve Niteliği	Sınıf Öğr.	162	1.80	0.78	1.96	.05*
	Branş Öğr.	162	1.98	0.83		
Yönetim ve Denetim Biçimi	Sınıf Öğr.	162	1.91	1.35	0.54	.58
	Branş Öğr.	162	2.00	1.28		
Ödentiler	Sınıf Öğr.	162	3.68	1.81	0.23	.81
	Branş Öğr.	162	3.63	1.64		
Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	Sınıf Öğr.	162	2.44	1.67	0.25	.79
	Branş Öğr.	162	2.48	1.62		
Çalışma Koşulları	Sınıf Öğr.	162	2.91	1.57	0.51	.61
	Branş Öğr.	162	3.00	1.51		
Çalışanlar Arası İlişkiler	Sınıf Öğr.	162	1.54	1.26	0.50	.55
	Branş Öğr.	162	1.62	1.25		

*p < .05

Öğretmenlerin mesleklerinde genel olarak yüksek derecede doyum sağladıkları görülmektedir. Bu bulgular Günbayı'nın (2000) "Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi" adlı çalışmasında öğretmen olmanın öğretmenlere yüksek düzeyde sağladığı, öğretmenlerin mesleklerine verdikleri değerinde bu düzeyde olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Öğretmenlik mesleğinin özellikleri ve taşıdığı önemi açısından değerlendirilecek olursa, bu araştırma sonuçlarına göre iş doyum düzeylerinin "yüksek" düzeyde olması arzu edilen bir sonuçtur.

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin, "çalışma koşulları" boyutunda "orta" düzeyde çıkması, okulların fiziki çalışma koşulları, temizliği, sınıflardaki öğrenci sayısı, ders araç gereçlerinin kullanım olanaklarının öğretmenler tarafından yeterli derecede görülmediğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

“Çalışanlar arası ilişkiler” düzeyinin “çok yüksek” olarak saptanması, öğretmenlerin öğrencilerle, öğretmenlerle ve velilerle iletişim düzeyinden hoşnutluğu olarak algılanabilir. Öğretmenlerin çalışanlar arası ilişkiler etkeninde diğer etkenlere göre daha fazla doyum elde etmelerinin, okulun yakın ve candan ilişkilerin bulunduğu ya da bulunması gereken bir örgüt olduğu görüşünü savunan Günbayı (2000) ve Aydın’ın (1988) bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

“İşin niteliği” boyutundaki “yüksek” düzeyde ki iş doyumunu ise, öğretmenlerin meslekleriyle büyük ölçüde bütünleştikleri, yaptıkları işin kişilikleriyle örtüştüğü, yaratıcı özelliklerini işlerinde kullandıkları ve bu durumun iş doyumlarını olumlu etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu Direk’in (2003), aynı ortamda çalışan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin düzeyi, birlikte olmaktan hoşlanmaları, sorunları ve sorumlulukları paylaşmaları ve bir gruba aidiyet duygusu iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkiye yol açacaktır görüşünü destekler niteliktedir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin “ödentiler” boyutunda iş doyum düzeylerinin “düşük” olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ödentiler boyutunda düşük düzeyde doyum sağlamalarının sebebi, Günbayı’nın (2000) da araştırmasında ifade ettiği gibi, en önemli gereksinimin ücret olması ve tüm iş görenlerin örgütlerde yeterli ve adil ücret sisteminin bulunması gerektiği görüşünü kabul etmeleridir. Ayrıca, Başaran’ın (1998), iş görenin emeği karşılığında sağlanan ödeme iş doyumunun sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir ve ödemenin az görülmesi iş doyumunu azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltır görüşünü de desteklemektedir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin İş Doyumu Etkenlerinin Maddelerine Göre İş Doyumu Puanları

Madde No	Görevi	N	X	Ss	Sd	t
1	Sınıf Öğretmeni	162	1.58	1.31	322	2.22*
	Branş Öğretmeni	162	1.93	1.47		
2	Sınıf Öğretmeni	162	1.73	1.43	322	1.85
	Branş Öğretmeni	162	2.04	1.55		
3	Sınıf Öğretmeni	162	1.78	1.56	322	0.47
	Branş Öğretmeni	162	1.86	1.45		
4	Sınıf Öğretmeni	162	1.46	1.54	322	1.76
	Branş Öğretmeni	162	1.75	1.46		
5	Sınıf Öğretmeni	162	2.35	1.86	322	0.44
	Branş Öğretmeni	162	2.26	1.59		
6	Sınıf Öğretmeni	162	2.02	1.72	322	0.33
	Branş Öğretmeni	162	2.08	1.63		
7	Sınıf Öğretmeni	162	2.85	1.91	322	1.20
	Branş Öğretmeni	162	2.62	1.57		
8	Sınıf Öğretmeni	162	1.55	1.49	322	1.54
	Branş Öğretmeni	162	1.80	1.45		
9	Sınıf Öğretmeni	162	0.37	0.89	322	2.49*
	Branş Öğretmeni	162	0.67	1.25		
10	Sınıf Öğretmeni	162	0.73	1.09	322	3.41*
	Branş Öğretmeni	162	1.20	1.39		
11	Sınıf Öğretmeni	162	2.25	1.73	322	2.19*
	Branş Öğretmeni	162	2.67	1.71		
12	Sınıf Öğretmeni	162	2.95	2.10	322	1.42
	Branş Öğretmeni	162	2.63	1.93		
13	Sınıf Öğretmeni	162	1.97	1.31	322	0.66
	Branş Öğretmeni	162	2.08	1.41		
14	Sınıf Öğretmeni	162	1.60	1.95	322	0.08
	Branş Öğretmeni	162	1.58	1.88		
15	Sınıf Öğretmeni	162	1.97	1.83	322	0.73
	Branş Öğretmeni	162	2.11	1.65		
16	Sınıf Öğretmeni	162	2.23	1.88	322	0.59
	Branş Öğretmeni	162	2.35	1.88		
17	Sınıf Öğretmeni	162	2.16	1.97	322	0.48
	Branş Öğretmeni	162	2.05	1.93		
18	Sınıf Öğretmeni	162	1.22	1.50	322	0.69
	Branş Öğretmeni	162	1.33	1.36		
19	Sınıf Öğretmeni	162	1.78	1.75	322	0.28
	Branş Öğretmeni	162	1.83	1.74		
20	Sınıf Öğretmeni	162	2.41	2.02	322	0.79
	Branş Öğretmeni	162	2.25	1.76		
21	Sınıf Öğretmeni	162	1.63	1.74	322	2.09*
	Branş Öğretmeni	162	2.03	1.70		

22	Sınıf Öğretmeni	162	3.58	2.05	322	0.85
	Branş Öğretmeni	162	3.39	1.96		
23	Sınıf Öğretmeni	162	3.41	2.20	322	1.00
	Branş Öğretmeni	162	3.64	1.97		
24	Sınıf Öğretmeni	162	3.99	2.07	322	0.59
	Branş Öğretmeni	162	3.85	2.03		
25	Sınıf Öğretmeni	162	3.72	1.98	322	0.42
	Branş Öğretmeni	162	3.64	1.65		
26	Sınıf Öğretmeni	162	2.25	2.02	322	0.41
	Branş Öğretmeni	162	2.16	2.00		
27	Sınıf Öğretmeni	162	2.25	2.09	322	0.84
	Branş Öğretmeni	162	2.45	2.10		
28	Sınıf Öğretmeni	162	2.80	2.07	322	0.16
	Branş Öğretmeni	162	2.84	2.07		
29	Sınıf Öğretmeni	162	2.75	1.96	322	0.08
	Branş Öğretmeni	162	2.77	1.88		
30	Sınıf Öğretmeni	162	3.39	3.39	322	0.19
	Branş Öğretmeni	162	3.35	3.35		
31	Sınıf Öğretmeni	162	2.76	2.76	322	1.01
	Branş Öğretmeni	162	2.98	2.98		
32	Sınıf Öğretmeni	162	3.30	3.30	322	0.75
	Branş Öğretmeni	162	3.14	3.14		
33	Sınıf Öğretmeni	162	2.35	2.35	322	2.04*
	Branş Öğretmeni	162	2.79	2.74		
34	Sınıf Öğretmeni	162	1.61	1.61	322	0.10
	Branş Öğretmeni	162	1.62	1.62		
35	Sınıf Öğretmeni	162	1.58	1.58	322	0.51
	Branş Öğretmeni	162	1.67	1.67		
36	Sınıf Öğretmeni	162	1.50	1.50	322	0.68
	Branş Öğretmeni	162	1.62	1.62		
37	Sınıf Öğretmeni	162	1.54	1.54	322	0.79
	Branş Öğretmeni	162	1.68	1.68		
38	Sınıf Öğretmeni	162	1.48	1.48	322	0.28
	Branş Öğretmeni	162	1.53	1.53		

*p < 0.05

Tablo 4.6’de görüldüğü gibi “iş ve niteliği” etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri “yaptığınız işin önemine dair inancınız”; maddesinde “pek çok yüksek” “iş seveceğiniz yapma duygunuz”, “işyerinizdeki yetki ve sorumluluk dengesi”, “girmek zorunda olduğunuz derslerin yanında ek görevlerin yoğunluğu” ve “şu andaki işinizle bu işe girmeden önce çalışmayı arzu ettiğiniz iş arasındaki fark” maddelerinde “çok

yüksek”; “işinizin bilgi ve becerilerinize olan katkısı”, “işinizin yaratıcılığınızı ortaya çıkarmaya sağladığı olanak”, “işinizdeki güvenlik duygunuz”, “iş yoğunluğunuzun ev yaşamına olan etkisi”, “işinize kurum içinde verilen değer düzeyi” ve “okulunuzdaki öğrencilerin yeterlilikleri” maddelerinde “yüksek”; “okulunuzdaki görevli memur ve hizmetlilerin yeterlilikleri”, “işinize toplum tarafından verilen değer düzeyi” ve “işinizdeki monotonluk düzeyi” maddelerinde "orta" düzeyde doyum elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Bu bulgular Günbayı'nın (2000) araştırmasındaki öğretmenlerin yapmış oldukları mesleği sevdikleri ve önemli bulduklarını diğer taraftan mesleklerine ve kendilerine toplum tarafından gereken değer verilmediğini ve okullarda görevli memur ve hizmetlileri yeterli bulmadıklarını düşündükleri ve bu durumların da öğretmenlerin iş doyumlarını olumsuz yönde etkilediği görüşünü desteklediğini söyleyebiliriz. Ayrıca öğretmenlerin, işlerinde duydukları monotonluk düzeyinin yüksek oluşu da ayrı bir iş doyum etkeni olarak göze çarptığını söyleyebiliriz.

“Yönetim ve denetim biçimi” etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri, “işinizle ilgili konularda okul yönetiminin size olan güvenleri” “çok yüksek” derecede; “okul yönetiminin çalışanlar arasındaki çatışmaları yönetmedeki başarısı”, “okul yönetiminin yenilik ve değişkenlerle ilgili önerilerinizi dikkate almaları”, “okul yönetiminin ve denetmenlerin eşit ve tutarlı davranma düzeyleri”, “okulda alınan kararlara katılma oranınız”, “işinizle ilgili yapılan denetimlerin yeterlilik düzeyi” ve “işinizle ilgili karşılaştığınız sorunların çözülmesinde okul yönetiminden anlayış ve yardım görme düzeyiniz” maddelerinde ise “yüksek” derecede doyum elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin okul ve yönetim işleri ile ilgili alanlarda yüksek derecede doyum elde ettiklerini söyleyebiliriz. Bu bulgulara bakarak, Günbayı'nın (2000) araştırmasını desteklediğini söyleyebiliriz.

“Ödentiler” etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri “aldığınız maaştan memnun olma düzeyiniz”, “aldığınız maaşın eğitim düzeyinizle olan tutarlılığı”, “sosyal yardımların yeterlilik düzeyi ve “emekli olduğunuzda alacağınız ikramiyenin

düzeği” maddelerinin hepsinde “düşük” düzeyde doğum elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Bu bulgulara bakarak öğretmenlerin ödentiler boyutunun genelinde düşük düzeyde doğum elde ettiklerini söyleyebiliriz.

“Yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkeninde “gelecekte mesleğinizde yükseleceğinize olan inancınız” ve “denetim sonunda alınan başarı puanlarının yetiştirme ve gelişmenize olan katkısı” maddelerinde “yüksek” düzeyde; “kurumca sağlanan eğitim fırsatlarının ihtiyacınızı karşılama düzeyi” maddesinde “orta” düzeyde iş doğumunu elde ettiklerini belirtmişlerdir. Bu durum da öğretmenlerin kendilerine sağlanan meslekte yükselme imkânları ve denetim sonunda alınan başarı puanlarının iş doğumlarına olumlu katkıda bulunduğunu söyleyebiliriz. Ancak kurumlarda sağlanan eğitim fırsatlarının öğretmenlerinin ihtiyaçlarını karşılamadığını, bu durumun da öğretmenlerin iş doğum düzeylerini olumsuz etkilediğini söyleyebiliriz.

“Çalışma koşulları” etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri “sınıf ve öğretmenler odasının yeterliliği”, “spor ve dinlenme olanaklarının yeterliliği”, “kantin ve yemekhane gibi beslenme olanaklarının yeterliliği”, “kütüphanenin yeterliliği” ve “ders araç ve gereçlerinin yeterliliği” maddelerinin hepsinde “orta” derecede doğum elde ettiklerini söyleyebiliriz. Bu durum öğretmenlerin kültürel, teknik, mekansal koşullar ile spor ve dinlenme olanakları ile beslenme olanaklarını ne doğum sağlayıcı ne de doğumsuzluk sağlayıcı olarak buldukları şekilde yorumlayabiliriz.

“Çalışanlar arası ilişkiler” etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri “sizinle aynı kademedeki çalışan öğretmen arkadaşlarınızla okul ortamında olan ilişkilerinizden duyduğunuz mutluluk düzeyi”, “sizinle farklı kademe çalışan arkadaşlarınızla okul ortamında olan ilişkilerinizden duyduğunuz mutluluk düzeyi”, “okuldaki görevli memur ve hizmetlilerle olan ilişkilerinizden duyduğunuz mutluluğun düzeyi”, “sizinle farklı kademedeki öğretmen arkadaşlarınızla okul dışındaki ilişkilerinizin düzeyi”, “sizinle aynı kademedeki öğretmen arkadaşlarınızla okul dışındaki

ilişkilerinizin düzeyi” maddelerinin hepsinde “çok yüksek” düzeyde iş doyumunu elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Bu durum Tablo 4.5’de bahsettiğimiz gibi okul öğretmenlerin okul ortamında, öğretmenlerle ve okuldaki görevli memur ve hizmetliler ile olan ilişkilerinden doyum sağladıkları şeklinde değerlendirilebilir. Başka bir ifade ile bu durum sınıf ve branş öğretmenlerinin okul ortamında birbirleri ile yakın ilişkiler kurdukları şeklinde de yorumlanabilir.

Diğer yandan Tablo 4.5’de görüldüğü gibi İlköğretim Okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” etkenlerinde .05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamaktadır. Bu durum, bu etkenlerden öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin benzer düzeyde etkilendiği şeklinde yorumlanabilir.

Diğer yandan Tablo 4.6.’ya bakıldığında “iş ve niteliği” iş doyum etkeninin “işinizin bilgi ve becerinizi geliştirmeye olan katkısı” maddesinde sınıf öğretmenlerinin “çok yüksek” düzeyde, branş öğretmenlerinin ise “yüksek” düzeyde iş doyumunu elde ettiklerini belirtmiştik. Bu durum, sınıf öğretmenlerinin bilgi ve becerilerinin gelişimine olan katkısı açısından işlerini branş öğretmenlerine göre daha doyum sağlayıcı buldukları şeklinde değerlendirebiliriz.

Yine “iş ve niteliği” etkeninin “işinizi severek yapma duygunuz” maddesinde sınıf öğretmenlerinin “pek çok yüksek” düzeyde, branş öğretmenlerinin ise “çok yüksek” düzeyde doyum elde ettiklerini belirtmiştik. Bu durum sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre işlerini daha çok severek yaptıkları şeklinde yorumlayabiliriz.

“İş niteliği” etkeninin “işinizdeki monotonluk düzeyi” maddesinde sınıf öğretmenleri “yüksek” düzeyde, branş öğretmenlerinin ise “orta” düzeyde doyum elde ettiklerini belirtmiştik. Bu durum sınıf öğretmenlerinin işlerinde duydukları monotonluk düzeylerinin, branş öğretmenlerine göre daha az olduğu şeklinde

yorumlanabilir. Bunun nedeni sınıf öğretmenliğinin ders ve müfredat olarak çok çeşitli olması ve çok çeşitli aktiviteleri uygulamaya uygun olmasından dolayı sınıf öğretmenliğinin hareketli bir yapısı vardır. Bu nedenlerden dolayı sınıf öğretmenliğinde monotonluk düzeyi daha az olması beklenir şeklinde yorumlayabiliriz.

“Yönetim ve denetim biçimi” iş doyumunu etkeninde “okulda alınan kararlara katılma oranınız” maddesinde sınıf öğretmenleri “çok yüksek” düzeyde, branş öğretmenleri ise “yüksek” düzeyde doyum elde ettiklerini belirtmiştik. Bu durum sınıf öğretmenlerine okulda alınan kararlara katılma oranlarının branş öğretmenlerine göre daha fazla doyum sağladığı şeklinde yorumlanabilir. Bunun nedeni olarak sınıf öğretmenlerinin okul içersinde kalma sürelerinin branş öğretmenlerinden daha fazla olduğu için, okulda alınan kararlardan sınıf öğretmenlerinin daha fazla etkilenmesinden kaynaklanıyor olabilir.

“Çalışma koşulları” iş doyumunu etkeninde “ders araç ve gereçlerinin yeterliliği” maddesinde sınıf öğretmenlerinin “yüksek” düzeyde, branş öğretmenlerinin ise “orta” düzeyde doyum elde ettiklerini belirtmiştik. Bu durum okulda bulunan ders araç ve gereçlerin yeterliliğinin sınıf öğretmenlerine branş öğretmenlerinden daha fazla doyum sağladığı şeklinde yorumlayabiliriz. Bunun nedeni ise branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha fazla araç ve gerece ihtiyaç duymalarından kaynaklanıyor olabilir.

4.3. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri ve Değişkenlerinin İlişkileri

Cinsiyet: Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak amacıyla yapılan test sonuçları Tablo 4.7’de sunulmaktadır.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumları “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” etkenlerinde cinsiyetleri açısından

farklılık göstermemektedir. Bu bulgu Azar ve Henden'in (2002) araştırma sonuçları ile de tutarlılık göstermektedir.

Bu durum bu iş doyumunu etkenlerinde öğretmenlerin cinsiyetlerinin önemli bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bunun nedeni, araştırma yapılan bölgenin kültürel olarak gelişmiş olması ve toplumsal statü kazanma ve kendini gerçekleştirme beklentisinin kadın ve erkeklerde eşit oranla gerçekleşmesinin etkisinin olabileceği düşünülebilir. Cinsiyet değişkeninin iş doyumunu üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalarda birbiriyle çelişen sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin İş Doyumlarının Cinsiyete Göre T – Testi Sonuçları

İş Doyumu Etkenleri	Cinsiyet	N	X	SS	t	P
İş ve Niteliği	Kadın	163	1.87	0.82	0.29	0.76
	Erkek	161	1.90	0.80		
Yönetim ve Denetim Biçimi	Kadın	163	2.05	1.34	1.28	0.19
	Erkek	161	1.86	1.29		
Ödentiler	Kadın	163	3.64	1.65	0.09	0.92
	Erkek	161	3.66	1.80		
Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	Kadın	163	2.37	1.64	1.05	0.29
	Erkek	161	2.56	1.64		
Çalışma Koşulları	Kadın	163	2.96	1.56	0.06	0.94
	Erkek	161	2.95	1.52		
Çalışanlar Arası İlişkiler	Kadın	163	1.57	1.30	1.16	0.86
	Erkek	161	1.60	1.21		

*p < 0.05

Yaş: İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin yaş etkenine göre, iş doyumunu düzeylerinin anlamlı bir fark gösterip göstermediğini sınamak amacıyla yapılan test sonuçları Tablo 4.8'de verilmiştir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin yaş yönünden iş doyumunu düzeyleri arasında “yönetim ve denetim biçimi” ve “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkenlerinde

anlamli farklılıklar bulunamamıştır. Bu durum bu etkenlerde yaşın öğretmenlerin iş doyumunu açısından önemli bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

“İş ve niteliği”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” ve “çalışma koşulları” iş doyumunu etkenlerinde öğretmenlerin yaş yönünden iş doyumları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Tablo 4.8. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Yaş Düzeylerine Göre ANOVA Sonuçları

İş Doyumu Etkenleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlı Fark
İş ve Niteliği	Gruplar Arası	12.051	3	4.017	6.40	1-2
	Grup İçi	200.771	320	0.627		2-3
	Toplam	212.821	323			2-4
Yönetim ve Denetim Biçimi	Gruplar Arası	10.648	3	3.549	2.05	Yok
	Grup İçi	551.749	320	1.724		
	Toplam	562.397	323			
Ödentiler	Gruplar Arası	63.498	3	21.166	7.47	1-2
	Grup İçi	906.083	320	2.832		1-3
	Toplam	969.581	323			
Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	Gruplar Arası	47.617	3	15.872	6.12	1-2
	Grup İçi	829.454	320	2.592		1-3
	Toplam	877.071	323			
Çalışma Koşulları	Gruplar Arası	38.385	3	12.795	5.60	1-2
	Grup İçi	730.861	320	2.284		
	Toplam	769.246	323			
Çalışanlar Arası İlişkiler	Gruplar Arası	6.856	3	2.285	1.44	Yok
	Grup İçi	505.459	320	1.580		
	Toplam	512.315	323			

*p < 0. 05

Yapılan Anova sonuçlarına göre farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi kullanılmıştır. Öğretmenler yaş durumlarına göre 4 alt gruba ayrılmış ve bu gruplar ve ortalamaları Tablo 4.9, 4.10, 4.11. ve 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Yaş Bakımından İş ve Niteliği İş Doymu Etkenindeki İş Doymu Puanları İçin Tukey HSD Testi

İş Doymu Etkeni	Yaş Grupları	Ortalamalar
İş ve Niteliği	1. Grup: 30 yaş ve altı	1. 76
	2. Grup: 31 – 40 yaş arası	2. 12
	3. Grup: 41 – 50 yaş arası	1. 80
	4. Grup: 51 yaş ve üstü	1. 19

*p < 0. 05

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi 30 yaş ve daha az yaş grubundaki öğretmenlerin “iş ve niteliği” iş doymu etkenindeki iş doym düzeyleri 31–40 yaş arası öğretmenlerinkinden, 31–40 yaş arası gruptaki öğretmenlerin iş doym düzeyleri 41–50 yaş arası grubunda ki öğretmenlerden ve 31 – 40 yaş grubundaki öğretmenlerin 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerden p<. 05 düzeyinde anlamlı derecede farklıdır. 30 yaş ve daha az yaş grubundaki öğretmenler, 31–40 yaş arası grubundaki öğretmenlerden daha fazla doym elde ettiklerini, 41–50 yaş arası ve 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin de, 31–40 yaş arası öğretmenlerden daha fazla doym elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.10. Yaş Bakımından Ödentiler İş Doymu Etkenindeki İş Doymu Puanları İçin Tukey HSD Testi

İş Doymu Etkeni	Yaş Grupları	Ortalamalar
Ödentiler	1. Grup: 30 yaş ve altı	3. 11
	2. Grup: 31 – 40 yaş arası	4. 13
	3. Grup: 41 – 50 yaş arası	3. 78
	4. Grup: 51 yaş ve üstü	3. 95

*p < 0. 05

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi 30 yaş ve daha az yaş grubundaki öğretmenlerin “ödentiler” iş doymu etkenindeki iş doymu düzeyleri, 31–40 yaş arası ve 41–50 yaş arası grubundaki öğretmenlerinkinden p<. 05 düzeyinde anlamlı derecede farklıdır. 30 yaş ve daha az yaş grubundaki öğretmenler 31–40 ve 41–50 yaş grubundaki öğretmenlerden daha yüksek düzeyde doym sağladıklarını

belirtmişlerdir. Öğretmenlerin “ödentiler” iş doyumunu etkeninde yaş grupları arasında genel olarak bir düşüş görülmektedir.

Tablo 4.11. Yaş Bakımından Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi

İş Doyumu Etkeni	Yaş Grupları	Ortalamalar
Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	1. Grup: 30 yaş ve altı	1. 97
	2. Grup: 31 – 40 yaş arası	2. 72
	3. Grup: 41 – 50 yaş arası	2. 83
	4. Grup: 51 yaş ve üstü	2. 50

*p < 0. 05

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi 30 yaş ve daha az yaş grubundaki öğretmenlerin “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” iş doyumunu etkenindeki iş doyumunu düzeyleri, 31–40 yaş arası ve 41–50 yaş arası grubundaki öğretmenlerinkinden p< .05 düzeyinde anlamlı derecede farklıdır.

Öğretmenlerin “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” iş doyumunu etkeninde yaş grupları arasında 30 yaş ve daha az grubundaki öğretmenlerin diğer gruplara göre daha “yüksek” düzeyde doyum sağladıkları görülmektedir. Bunun nedeni mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin idealist düşüncelerinden dolayı “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” iş doyum etkeninden daha fazla doyum sağladıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 4.12. Yaş Bakımından Çalışanlar Arası İlişkiler İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi

İş Doyum Etkeni	Yaş Grupları	Ortalamalar
Çalışanlar Arası İlişkiler	1. Grup: 30 yaş ve altı	1. 47
	2. Grup: 31 – 40 yaş arası	1. 73
	3. Grup: 41 – 50 yaş arası	1. 59
	4. Grup: 51 yaş ve üstü	0. 90

*p < 0. 05

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi 30 yaş ve daha az yaş grubundaki öğretmenlerin “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkisindeki iş doyumunu düzeyleri 31 – 40 yaş arası grubundaki öğretmenlerinkinden $p < .05$ düzeyinde anlamlı derecede farklıdır. 30 ve daha az yaş grubundaki öğretmenlerin 41–50 yaş arası grubundaki öğretmenlerden daha fazla iş doyumunu elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Yaş değişkenine göre toplam iş doyum düzeyleri incelendiğinde, en yüksek iş doyumunun 30 ve daha az yaş grubunda gerçekleştiği, daha sonra ise 41 yaş ve üzeri grubun geldiği görülmektedir. En düşük iş doyum düzeyi ise 31–40 yaş grubunda gerçekleşmiştir. Bu durum, yaşın öğretmenlerin iş doyumları açısından önemli bir değişken olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu bulguların yaş ilerledikçe iş gören özellikleri açısından yaş ve iş doyumunu arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu gösteren araştırmalarla uyumlu olduğu söylenebilir (Davis, 1982:99). Öğretmenlerin yaşlandıkça doyumlu olmalarını nedeni deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir.

21–30 yaş grubundaki öğretmenlerin, öğretmelik mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin oluşturduğu grup olarak karşımıza çıkmaktadır. 21–30 yaş grubunun, mesleğe yeni başlamalarından ötürü daha idealist olmalarının ve var olan koşulları değiştirecek gücü kendilerinde görmelerinden dolayı iş doyum düzeylerinin yüksek gerçekleşebileceği düşünülmektedir.

41 yaş ve üzeri grup ise, öğretmenlik mesleğinin son yıllarına gelen öğretmenlerin oluşturduğu grup olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu grubun, çalışma koşullarını kabullenmesi ve emeklilik beklentilerinin yakın olmasının iş doyum düzeyinin yüksek gerçekleşmesinde rolü olabileceği düşünülebilir.

Bu bulgular, Vroom’un (1962) yaptığı araştırmasında işe başlayan 19-22 yaşları arasındaki kişiler, işe büyük coşkuyla başlamalarına rağmen 30’lu yıllarda işlerinde en düşük performansı göstermekte ve isteksiz davranmaktadırlar görüşü ile örtüşmektedir (Rice, Gentile ve Mc Farlin, 1991). Ruhl-Smith (1991) yaş ile doyum arasında yakın bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Genelde iş doyumunu genç

çalışanlar arasında daha yüksek olmakta, ancak birkaç yıl içinde azalma eğilimi göstermekte, sonrada orta yaşlarda kıdemle birlikte artış göstermektedir (Ashton ve Webb; 1986).

Kıdem: İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin “kıdem” etkenine göre, iş doyumunu düzeylerinin anlamlı bir fark gösterip göstermediğini sınamak amacıyla yapılan test sonuçları Tablo 4.13’te verilmiştir.

Tablo 4.13. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

İş Doyum Etkenleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlı Fark
İş ve Niteliği	Gruplar Arası	13.425	4	3.356	5.369	1-2
	Grup İçi	199.327	319	0.625		1-3
	Toplam	212.821	323			3-5
Yönetim ve Denetim Biçimi	Gruplar Arası	19.728	4	4.932	2.899	1-3
	Grup İçi	542.669	319	1.701		
	Toplam	562.367	323			
Ödentiler	Gruplar Arası	64.313	4	16.078	5.666	1-2
	Grup İçi	905.268	319	2.838		1-3
	Toplam	969.581	323			1-4
Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	Gruplar Arası	66.522	4	16.631	6.545	1-2, 1-5
	Grup İçi	810.549	319	2.541		
	Toplam	877.071	323			
Çalışma Koşulları	Gruplar Arası	43.949	4	10.987	4.832	1-2
	Grup İçi	725.297	319	2.274		1-3
	Toplam	769.246	323			1-4
Çalışanlar Arası İlişkiler	Gruplar Arası	17.062	4	4.266	2.748	1-3, 4-5
	Grup İçi	495.253	319	1.553		1-4
	Toplam	512.315	323			3-5

*p < 0. 5

“İş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkenlerinin hepsinde öğretmenlerin kıdemleri açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu durum adı geçen iş doyumunu etkenlerinde kıdem

öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen önemli bir değişken olduğu şeklinde yorumlayabiliriz.

Yapılan Anova sonuçlarına göre farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi kullanılmıştır. Öğretmenler kıdem durumlarına göre 5 alt gruba ayrılmış ve bu gruplar ve ortalamaları Tablo 4.14, 4.15, 4.16, 4.17, 4.18 ve 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Kıdem Bakımından İş ve Niteliği İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi

İş Doyumu Etkeni	Kıdem	Ortalamalar
İş ve Niteliği	1. Grup: 5 yıl ve altı	1. 66
	2. Grup: 6 – 10 yıl	2. 09
	3. Grup: 11 – 15 yıl	2. 16
	4. Grup: 16 – 20 yıl	1. 96
	5. Grup: 21 yıl ve üstü	1. 74

*p < 0. 05

Tablo 4.14’de görüldüğü gibi “iş ve niteliği” etkeninde 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenlerin iş doyum puanları 6–10 yıl ve 11–15 yıl arası kıdem grubundakilerden, 11–15 yıl arası kıdem grubundaki öğretmenlerin 21 yıl ve üstündeki kıdem grubundakilerden p<. 05 düzeyinde anlamlı derecede farklıdır. 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenler 6 – 10 yıl ve 11–15 yıl arası kıdem grubundakilerden, 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerinde 11–15 yıl arası grubundaki öğretmenlerden daha fazla iş doyumunu elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.15’te görüldüğü gibi “yönetim ve denetim biçimi” etkeninde 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenlerin iş doyum puanları 11–15 yıl arası kıdem grubundakilerden p<. 05 düzeyinde anlamlı derecede farklıdır. 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenlerin 11–15 yıl arası kıdem grubu öğretmenlerden daha fazla iş doyumunu sağladıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.15. Kıdem Bakımından Yönetim ve Denetim Biçimi İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi

İş Doyumu Etkeni	Kıdem	Ortalamalar
Yönetim ve Denetim Biçimi	1. Grup: 5 yıl ve altı	1. 71
	2. Grup: 6 – 10 yıl	2. 11
	3. Grup: 11 – 15 yıl	2. 35
	4. Grup: 16 – 20 yıl	2. 12
	5. Grup: 21 yıl ve üstü	1. 75

*p < 0.05

Tablo 4.16. Kıdem Bakımından Ödentiler İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi

İş Doyumu Etkenleri	Kıdem	Ortalamalar
Ödentiler	1. Grup: 5 yıl ve altı	3. 02
	2. Grup: 6 – 10 yıl	3. 92
	3. Grup: 11 – 15 yıl	4. 17
	4. Grup: 16 – 20 yıl	4. 03
	5. Grup: 21 yıl ve üstü	3. 69

*p < 0. 05

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi “ödentiler” etkeninde 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenlerin iş doyum puanları 6 – 10, 11 – 15 ve 16 – 20 yıl arası kıdem grubundakilerden $p < .05$ düzeyinde anlamlı derecede farklıdır. 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenler 6 – 10, 11 – 15 ve 16 – 20 yıl arası kıdem grubundakilerden daha fazla iş doyum elde ettiklerini belirtmişlerdir. “Ödentiler” iş doyum etkeninde öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin, “yaş” etkeninde olduğu gibi genel olarak düştüğü göze çarpmaktadır.

Tablo 4.17. Kıdem Bakımından Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi

İş Doyumu Etkenleri	Kıdem	Ortalamalar
Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	1. Grup: 5 yıl ve altı	1. 81
	2. Grup: 6 – 10 yıl	2. 68
	3. Grup: 11 – 15 yıl	2. 76
	4. Grup: 16 – 20 yıl	3. 14
	5. Grup: 21 yıl ve üstü	2. 61

*p < 0. 05

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkeninde 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenlerin iş doyum puanları 6 – 10, 11 – 15, 16 – 20 ve 21 yıl ve daha fazla kıdem grubundakilerden p<. 05 düzeyinde anlamlı derecede farklıdır. 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenler 6 – 10, 11–15, 16 – 20 ve 21 yıl ve daha fazla kıdem grubundakilerden daha fazla iş doyumunu elde ettiklerini belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarakta daha önceden de belirttiğimiz gibi mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin, kendilerinden daha kıdemli öğretmenlere göre daha idealist olmaları ve kendilerinde her tür problemle başa çıkabilecek gücü görmelerinden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 4.18. Kıdem Bakımından Çalışma Koşulları İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi

İş Doyumu Etkenleri	Kıdem	Ortalamalar
Çalışma Koşulları	1. Grup: 5 yıl ve altı	2. 52
	2. Grup: 6 – 10 yıl	3. 23
	3. Grup: 11 – 15 yıl	3. 31
	4. Grup: 16 – 20 yıl	3. 51
	5. Grup: 21 yıl ve üstü	2. 74

*p < 0. 05

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi “çalışma koşulları” etkeninde 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenlerin iş doyum puanları 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl ve 16 – 20 yıl arası kıdem grubundakilerden $p < .05$ düzeyinde anlamlı derecede farklıdır. 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenler 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl ve 16 – 20 yıl arası kıdem grubundakilerden daha fazla iş doyumunu elde ettiklerini belirtmişlerdir. Bu konuda daha öncede belirttiğimiz gibi genç öğretmenlerin ve daha enerjik olmaları ve var olan koşulları değiştirecek gücü kendilerinde görmelerinden dolayı iş doyum düzeylerinin yüksek gerçekleşebileceği düşünülmektedir.

Tablo 4.19. Kıdem Bakımından Çalışanlar Arası İlişkiler İş Doyumu Etkenindeki İş Doyumu Puanları İçin Tukey HSD Testi

İş Doyumu Etkenleri	Kıdem	Ortalamalar
Çalışanlar Arası İlişkiler	1. Grup: 5 yıl ve altı	1. 41
	2. Grup: 6 – 10 yıl	1. 59
	3. Grup: 11 – 15 yıl	1. 83
	4. Grup: 16 – 20 yıl	2. 08
	5. Grup: 21 yıl ve üstü	1. 39

* $p < 0.05$

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi “çalışanlar arası ilişkiler” etkeninde 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenlerin iş doyum puanları 11 – 15 yıl ve 16 – 20 yıl arası kıdem grubundakilerden; 11 – 15 yıl ve 16 – 20 yıl arası kıdem grubundaki öğretmenler 21 ve daha fazla kıdem grubundaki öğretmenlerden $p < .05$ düzeyinde anlamlı derecede farklıdır. 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenler 11 – 15 yıl ve 16 – 20 yıl arası kıdem grubundakilerden daha fazla iş doyumunu elde ettiklerini belirtmişlerdir. 21 yıl ve daha fazla kıdem grubundaki öğretmenlerinde 11 – 15 ve 16 – 20 yıl arası kıdem grubundaki öğretmenlerden daha fazla iş doyumunu sağladıklarını belirtmişlerdir. 21 yıl ve daha fazla kıdem grubundaki öğretmenlerin

daha fazla doyum sağlamanın nedeni, bu gruptaki öğretmenlerin mesleklerinin son yıllarına gelen öğretmenler olduğu için, insan ilişkilerine daha fazla önem vermeleri ve manevi doyumun onlar için daha önemli olmasının iş doyum düzeyinin yüksek gerçekleşmesinde rolü olabileceği düşünülebilir.

Bu bulgulara dayanarak kıdem iş doyumunu etkeninde genel olarak öğretmenlerin mesleklerinin ilk yıllarında yüksek düzeyde iş doyumunu sağladıkları, kıdemlerinin orta yıllarında daha düşük iş doyumunu sağladıklarını ve kıdemlerinin son yıllarında ise yüksek düzeyde iş doyumunu sağladıklarını söyleyebiliriz.

Öğretmenlerin mesleklerinin ilk yıllarında yüksek düzeyde iş doyumunu sağlamaları ve kıdemlerinin orta yıllarında iş doyum düzeylerinin düşmesi Ul'un (1992) da belirttiği gibi, çalışmaya başlanılan ilk yıllarda yeni çalışanlar işlerinde daha fazla doyum sağlamaya meyillidirler. Bu ilk yıllar yeni yeteneklerin ve becerilerin gelişmesinde değişim ve uyarım sürecidir. Ayrıca iş yeni olduğu için çekici görülebilir. İşteki ilerleme ve gelişme fırsatlarını fark ettikçe daha önceki iş doyumunu azalmaktadır. İşteki birkaç yıldan sonra cesaret kırıcı etkenler artmakta, çalışan beklediği gibi hızlı fırsatlar elde edemediğini hissetmeleri onların iş doyum düşmesine neden olabilir.

Mesleki deneyim arttıkça iş doyumunun artması Direk'in (2003) de belirttiği gibi bireylerdeki beklentilerin daha gerçekçi olması ya da beklentilerin düşmesi olarak değerlendirilebileceği gibi, değişim arzularının tükenmesi ve var olanı kabulleniş olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu durum Günbayı'nın (2000) öğretmenlerin iş doyumları ile mesleki kıdem arasında ilişki olduğunu gösteren araştırma bulguları ile de örtüşmektedir.

Öğrenim Durumu: İlköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin “öğrenim durumu” etkenine göre, iş doyum düzeylerinin anlamlı bir fark gösterip göstermediğini sınamak amacıyla yapılan test sonuçları Tablo 4.20.'de verilmiştir.

Tablo 4.20'de görüldüğü gibi öğretmenlerin öğrenim durumları açısından “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim,

yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumu etkenlerinde anlamlı farklılıklar saptanmamıştır. Bu durum bu iş doyumu etkenlerinde öğretmenlerin öğrenim durumlarının önemli bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.20. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

İş Doyumu Etkenleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlı Fark
İş ve Niteliği	Gruplar Arası	1.535	4	0.384	0.580	Yok
	Grup İçi	211.286	319	0.662		
	Toplam	212.821	323			
Yönetim ve Denetim Biçimi	Gruplar Arası	6.680	4	1.715	0.985	Yok
	Grup İçi	555.536	319	1.741		
	Toplam	532.397	323			
Ödentiler	Gruplar Arası	8.909	4	2.227	0.740	Yok
	Grup İçi	960.672	319	3.012		
	Toplam	969.581	323			
Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	Gruplar Arası	31.634	4	7.908	2.984	Yok
	Grup İçi	845.437	319	2.650		
	Toplam	877.071	323			
Çalışma Koşulları	Gruplar Arası	3.273	4	0.818	0.341	Yok
	Grup İçi	765.973	319	2.401		
	Toplam	769.246	323			
Çalışanlar Arası İlişkiler	Gruplar Arası	7.041	4	1.760	1.111	Yok
	Grup İçi	505.275	319	1.584		
	Toplam	512.315	323			

*p < 0. 05

4.4. Öğretmenlerin İş Doyumlarına Verdikleri Önem Puanları

Öğretmenlerin iş doyumu etkenlerine verdikleri önem puanları ve arasındaki farka ilişkin yapılan test sonuçları Tablo 4.21’de sunulmaktadır.

Tablo 4.21’de de görüldüğü gibi öğretmenlerin iş doyumu etkenlerine verdikleri önem puanları “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”,

“çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumu etkenlerini “pek çok önemli” düzeyde bulduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” iş doyumu etkenini “çok önemli” bulduklarını belirtmişlerdir. Öte yandan öğretmenler en yüksek önem puanını 6. 59 ortalama ile “ödentiler” iş doyumu etkeninde, en düşük iş doyumu önem puanını ise 5. 76 ortalama ile “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” iş doyumu etkenine vermişlerdir.

Tablo 4.21. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Etkenlerine Verdikleri Önem Puanlarına Göre t-Testi Sonuçları

İş Doyum Etkenleri	Görev Yeri	N	X	S	sd	t	P
İş ve Niteliği	Sınıf Öğr.	162	6. 28	0. 54	332	0. 87	0. 38
	Branş Öğr.	162	6. 33	0. 49			
Yönetim ve Denetim Biçimi	Sınıf Öğr.	162	6. 45	0. 61	332	0. 65	0. 51
	Branş Öğr.	162	6. 49	0. 56			
Ödentiler	Sınıf Öğr.	162	6. 47	0. 90	332	2. 88	0. 00*
	Branş Öğr.	162	6. 70	0. 50			
Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	Sınıf Öğr.	162	5. 77	1. 38	332	0. 15	0. 88
	Branş Öğr.	162	5. 75	1. 33			
Çalışma Koşulları	Sınıf Öğr.	162	6. 47	0. 79	332	1. 85	0. 06*
	Branş Öğr.	162	6. 61	0. 54			
Çalışanlar Arası İlişkiler	Sınıf Öğr.	162	6. 28	0. 86	332	1. 19	0. 23
	Branş Öğr.	162	6. 16	0. 90			

*p < 0. 05

Öğretmenlerin iş doyumu etkenlerinden “ödentiler” iş doyumu etkenine en fazla önem vermelerinin nedeni Yüksel’in (2000:219) de belirttiği gibi, ücretin birey için anlamı yalnızca aldığı parada değildir; bireyin ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden, ücretin kendisi için çok önemli olması olabilir. Ayrıca bu bulgu Günbayı’nın (2000) araştırmasındaki bulgularıyla da örtüşmektedir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin genel olarak bütün iş doyumunu etkenlerini yüksek düzeyde önemli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan, öğretmenlerin mesleklerinin önemine dair inançlarının yüksek olduğunu ve icra etmiş oldukları işi değerli bulduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 4.22. Öğretmenlerin İş Doyumu Önem Puanlarına Göre t Testi Sonuçlar

Madde No	Görev Yeri	N	X	S	Sd	T
1	Sınıf Öğretmeni	162	6.53	0.85	322	0,949
	Branş Öğretmeni	162	6.43	0.89		
2	Sınıf Öğretmeni	162	6.57	0.77	322	1,469
	Branş Öğretmeni	162	6.42	1.02		
3	Sınıf Öğretmeni	162	6.59	0.98	322	0,326
	Branş Öğretmeni	162	6.62	0.69		
4	Sınıf Öğretmeni	162	5.04	1.94	322	1,272
	Branş Öğretmeni	162	5.30	1.71		
5	Sınıf Öğretmeni	162	5.60	1.76	322	1,552
	Branş Öğretmeni	162	5.88	1.51		
6	Sınıf Öğretmeni	162	6.64	0.85	322	0,586
	Branş Öğretmeni	162	6.59	0.84		
7	Sınıf Öğretmeni	162	6.67	0.91	322	0,557
	Branş Öğretmeni	162	6.72	0.65		
8	Sınıf Öğretmeni	162	6.49	0.89	322	0,343
	Branş Öğretmeni	162	6.52	0.71		
9	Sınıf Öğretmeni	162	6.82	0.54	322	1,649
	Branş Öğretmeni	162	6.72	0.60		
10	Sınıf Öğretmeni	162	6.76	0.68	322	0,355
	Branş Öğretmeni	162	6.79	0.56		
11	Sınıf Öğretmeni	162	5.86	1.70	322	1,283
	Branş Öğretmeni	162	6.09	1.49		
12	Sınıf Öğretmeni	162	6.40	1.03	322	0,057
	Branş Öğretmeni	162	6.39	0.92		
13	Sınıf Öğretmeni	162	6.47	0.97	322	1,660
	Branş Öğretmeni	162	6.63	0.75		
14	Sınıf Öğretmeni	162	5.45	2.15	322	0,207
	Branş Öğretmeni	162	5.50	2.15		
15	Sınıf Öğretmeni	162	6.57	1.03	322	1,537
	Branş Öğretmeni	162	6.71	0.56		
16	Sınıf Öğretmeni	162	6.53	0.94	322	0,314
	Branş Öğretmeni	162	6.56	0.81		

17	Sınıf Öğretmeni	162	5.88	1.57	322	0,141
	Branş Öğretmeni	162	5.85	1.57		
18	Sınıf Öğretmeni	162	6.65	0.66	322	0,410
	Branş Öğretmeni	162	6.68	0.69		
19	Sınıf Öğretmeni	162	6.54	0.78	322	0,516
	Branş Öğretmeni	162	6.59	0.71		
20	Sınıf Öğretmeni	162	6.61	0.85	322	0,000
	Branş Öğretmeni	162	6.61	0.71		
21	Sınıf Öğretmeni	162	6.38	1.10	322	0,726
	Branş Öğretmeni	162	6.46	0.86		
22	Sınıf Öğretmeni	162	6.50	1.10	322	1,687
	Branş Öğretmeni	162	6.67	0.69		
23	Sınıf Öğretmeni	162	6.47	1.09	322	2,82*
	Branş Öğretmeni	162	6.74	0.54		
24	Sınıf Öğretmeni	162	6.45	1.05	322	2,76*
	Branş Öğretmeni	162	6.71	0.61		
25	Sınıf Öğretmeni	162	6.46	1.12	322	2,19*
	Branş Öğretmeni	162	6.69	0.70		
26	Sınıf Öğretmeni	162	5.33	2.05	322	0,108
	Branş Öğretmeni	162	5.31	2.07		
27	Sınıf Öğretmeni	162	5.74	1.85	322	0,941
	Branş Öğretmeni	162	5.53	2.03		
28	Sınıf Öğretmeni	162	6.25	1.28	322	1,306
	Branş Öğretmeni	162	6.41	0.89		
29	Sınıf Öğretmeni	162	6.56	0.91	322	1,122
	Branş Öğretmeni	162	6.66	0.64		
30	Sınıf Öğretmeni	162	6.41	1.04	322	0,866
	Branş Öğretmeni	162	6.51	0.86		
31	Sınıf Öğretmeni	162	6.29	1.17	322	2,031
	Branş Öğretmeni	162	6.52	0.87		
32	Sınıf Öğretmeni	162	6.50	0.99	322	1,171
	Branş Öğretmeni	162	6.61	0.67		
33	Sınıf Öğretmeni	162	6.61	0.97	322	1,828
	Branş Öğretmeni	162	6.77	0.53		
34	Sınıf Öğretmeni	162	6.62	0.82	322	0,912
	Branş Öğretmeni	162	6.54	0.87		
35	Sınıf Öğretmeni	162	6.54	0.82	322	0,879
	Branş Öğretmeni	162	6.46	0.94		
36	Sınıf Öğretmeni	162	6.17	1.22	322	0,551
	Branş Öğretmeni	162	6.10	1.19		
37	Sınıf Öğretmeni	162	6.08	1.26	322	1,540
	Branş Öğretmeni	162	5.85	1.46		
38	Sınıf Öğretmeni	162	5.95	1.39	322	0,681
	Branş Öğretmeni	162	5.85	1.37		

*p < 0.05

Tablo 4.22'ye göre “iş ve niteliği” etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri “işinizin bilgi ve becerilerinize olan katkısı”, “işinizin yaratıcılığınızı ortaya çıkarmaya sağladığı olanak”, “işinizdeki güvenlik duygunuz”, “yaptığınız işin önemine dair inancınız”, “işinize kurum içinde verilen değer düzeyi”, “işinize toplum tarafından verilen değer düzeyi”, “işyerinizdeki yetki ve sorumluluk dengesi”, “okulunuzdaki öğrencilerin yeterlilikleri”, “okulunuzdaki görevli memur ve hizmetlilerin yeterlilikleri” ve “iş severek yapma duygunuz” maddelerinde “pek çok önemli” düzeyde; “işinizdeki monotonluk düzeyi” ve “şu andaki işinizle bu işe girmeden önce çalışmayı arzu ettiğiniz iş arasındaki fark” maddelerine “çok yüksek” düzeyde; “girmek zorunda olduğunuz derslerin yanında ek görevlerin yoğunluğu” maddesine de “önemli” düzeyde iş doyumunu önem puanı vermiştir.

Bu bulgulara bakarak öğretmenlerin işlerinin önemine dair inançlarının çok yüksek olduğu, işlerini severek yapılması gereken bir iş olarak gördükleri, mesleklerine verilen değer ve saygının iş doyumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz. Öğretmenler en fazla önem puanını “yaptığınız işin önemine dair inancınız” maddesine vermişlerdir.

“Yönetim ve denetim biçimi” etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri, “işinizle ilgili konularda okul yönetiminin size olan güvenleri”, “okul yönetiminin çalışanlar arasındaki çatışmaları yönetmedeki başarısı”, “okul yönetiminin yenilik ve değişkenlerle ilgili önerilerinizi dikkate almaları”, “okul yönetiminin ve denetmenlerin eşit ve tutarlı davranma düzeyleri”, “okulda alınan kararlara katılma oranınız” ve “işinizle ilgili karşılaştığınız sorunların çözülmesinde okul yönetiminden anlayış ve yardım görme düzeyiniz” maddelerine “pek çok önemli” düzeyde; “işinizle ilgili yapılan denetimlerin yeterlilik düzeyi” maddesine de “çok önemli” düzeyde iş doyumunu önem puanı vermişlerdir.

Bu bulgulara bakarak öğretmenlerin okul yöneticilerinden ve denetmenlerden beklentilerinin çok yüksek düzeyde olduğunu ve bu beklentilerin iş doyum düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz.

“Ödentiler” etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri “aldığınız maaştan memnun olma düzeyiniz”, “aldığınız maaşın eğitim düzeyinizle olan tutarlılığı”, “sosyal yardımların yeterlilik düzeyi ve “emekli olduğunuzda alacağınız ikramiyenin düzeyi” maddelerinin hepsinde “pek çok yüksek” düzeyde iş doyumunu önem puanı vermişlerdir. Bu bulgulara bakarak öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen en önemli iş doyumunu etkeninin “ödentiler” olduğu şeklinde yorumlayabiliriz.

“Yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri “kurumca sağlanan eğitim fırsatlarının ihtiyacınızı karşılama düzeyi” maddesine “pek çok önemli” düzeyde; “gelecekte mesleğinizde yükseleceğinize olan inancınız” ve “denetim sonunda alınan başarı puanlarının yetiştirme ve gelişmenize olan katkısı” maddelerinde “çok önemli” düzeyde iş doyumunu önem puanı vermişlerdir.

Bu bulgulara göre öğretmenlerin eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanaklarını iş doyumları açısından çok önemli bulduklarını, yükselme ve denetim sonunda alınan başarı puanlarını o kadar önemli bulmadıklarını söyleyebiliriz.

Galip Karagözoğlu (1972) tarafından yapılan Bakanlık müfettişliği kurumunun Türk eğitim sistemindeki genel görünüşü ve denetim konusunda öğretmen ve müfettişlerin görüşlerini saptamayı amaçlayan çalışmasında buna benzer bir sonuç elde etmiştir. Araştırmasında öğretmenlerin ders teftiş raporlarını hiç nesnel ölçüye dayanmadığı ve denetimin öğretmenin zayıf yanlarını bulmaya yönelik bir kontrol etkinliği olduğu görüşüne sahip olmadığını belirtmiştir. Bu görüşlerin öğretmenlerin denetim sonunda alınan başarı puanlarını o kadar önemli bulmamalarına neden olabileceğini söyleyebiliriz.

“Çalışma koşulları” etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri “sınıf ve öğretmenler odasının yeterliliği”, “spor ve dinlenme olanaklarının yeterliliği”, “kafine ve yemekhane gibi beslenme olanaklarının yeterliliği”, “kütüphanenin yeterliliği” ve “ders araç ve gereçlerinin yeterliliği” maddelerinin hepsinde “pek çok yüksek” düzeyde iş doyumunu önem puanı vermişlerdir. Bu bulgulara dayanarak öğretmenlerin okulun kültürel, teknik, mekânsal koşullar ile spor, dinlenme ve beslenme

olanaklarında yeterliliğine çok önem verdiklerini ve bu koşulların öğretmenlerin iş doyumları üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz.

“Çalışanlar arası ilişkiler” etkeninde sınıf ve branş öğretmenleri “sizinle aynı kademedede çalışan öğretmen arkadaşlarınızla okul ortamında olan ilişkilerinizden duyduğunuz mutluluk düzeyi” ve “sizinle farklı kademe çalışan arkadaşlarınızla okul ortamında olan ilişkilerinizden duyduğunuz mutluluk düzeyi” maddelerine “pek çok önemli” düzeyde; “okuldaki görevli memur ve hizmetlilerle olan ilişkilerinizden duyduğunuz mutluluğun düzeyi”, “sizinle farklı kademedeki öğretmen arkadaşlarınızla okul dışındaki ilişkilerinizin düzeyi” ve “sizinle aynı kademedeki öğretmen arkadaşlarınızla okul dışındaki ilişkilerinizin düzeyi” maddelerine de “çok önemli” düzeyde iş doyumunu önem puanı vermişlerdir.

Bu durum aynı kademedede ve farklı kademedede çalışan öğretmenlerin kurum içersindeki ilişkilerini daha fazla önemli gördüklerini, fakat aynı kademedede ve farklı kademedede çalışan personelle ve diğer personellerle kurum dışındaki ilişkilerini o kadar çok önemli görmedikleri şeklinde yorumlayabiliriz. Bunun nedeni öğretmenlerin kurum içersinde öğretmen arkadaşları ve diğer görevli personelle görev gereği ilişki içersinde olduklarından ve kurum içersinde olan ilişkilerini kurum dışırasına taşıyamamalarından kaynaklanıyor olabilir

Diğer taraftan Tablo 4.21’de görüldüğü gibi sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumunu etkenlerine verdikleri önem puanları arasında “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkenlerinde .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum bu konularda sınıf ve branş öğretmenlerinin birbirlerine yakın düzeyde iş doyumunu önem derecesi algıladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bununla birlikte, “ödentiler” ve “çalışma koşulları” iş doyumunu etkenlerinde .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu iş doyumunu etkenlerine branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerinden daha fazla önem puanı vermişlerdir.

Bunun nedeni branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre okulun fiziki şartlarından daha fazla etkilendiği ve branş öğretmenlerinin 6. 7. ve 8. sınıflarda sınıf öğretmenlerine oranla daha çok araç ve gerece ihtiyaç duymalarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca branş öğretmenlerinin ücrete sınıf öğretmenlerine göre daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Diğer taraftan Tablo 4.22’de bakıldığında “ödentiler” iş doyumu etkeninin “aldığınız maaşın eğitim düzeyinizle olan tutarlılığı” maddesinde branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerinden daha fazla önem puanı vermişlerdir. Bunun nedeni branş öğretmenlerinin bitirmiş olduğu okulların akademik seviyesinin sınıf öğretmenlerine oranla daha yüksek okullar olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Yine “ödentiler” iş doyumu etkeninin “sosyal yardımların yeterlilik düzeyi” ve “emekli olduğunuzda alacağınız ikramiyenin düzeyi” maddelerinde branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerinden daha fazla önem puanı vermişlerdir. Bu bulgulara dayanarak branş öğretmenlerinin sosyal yardımlar ve emeklilik ikramiyesi etkenlerinden sınıf öğretmenlerine oranla daha fazla önemli gördüklerini söyleyebiliriz.

4.5. Öğretmenlerin İş Doyumuna Verdikleri Önem Puanları ve Değişkenlerinin İlişkileri

Cinsiyet: Öğretmenlerin örgütten kaynaklanan iş doyumu etkenlerine verdikleri önem puanları cinsiyet kişilik değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini sınamak amacıyla yapılan test sonuçları Tablo 4.23’te sunulmaktadır.

Tablo 4.23’te görüldüğü gibi öğretmenlerin iş doyumu etkenlerine verdikleri önem puanlarının “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “çalışma koşulları”, “ödentiler”, “çalışanlar arası ilişkiler” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkenlerinin hepsinde cinsiyetleri açısından .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu konularda öğretmenlerin cinsiyetlerinin önemli bir değişken olmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 4.23. Öğretmenlerin İş Doyumları Önem Puanlarının Cinsiyete Göre t – Testi Sonuçları

İş Doyumu Etkenleri	Cinsiyet	N	X	S	sd	T
İş ve Niteliği	Kadın	163	6,32	0,464	322	,765
	Erkek	161	6,28	0,571		
Yönetim ve Denetim Biçimi	Kadın	163	6,50	0,505	322	,811
	Erkek	161	6,44	0,665		
Ödentiler	Kadın	163	6,64	0,568	322	1,379
	Erkek	161	6,53	0,877		
Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	Kadın	163	5,71	1,280	322	-,703
	Erkek	161	5,81	1,427		
Çalışma Koşulları	Kadın	163	6,55	0,596	322	,220
	Erkek	161	6,53	0,758		
Çalışanlar Arası İlişkiler	Kadın	163	6,21	0,801	322	-,091
	Erkek	161	6,22	0,963		

*p < 0. 05

Yaş: Öğretmenlerin örgütten kaynaklanan iş doyumu etkenlerine verdikleri önem puanları yaş kişilik değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini sınamak amacıyla yapılan test sonuçları Tablo 4.24’te sunulmaktadır.

Tablo 4.24’te görüldüğü gibi öğretmenlerin iş doyumu etkenlerine verdikleri önem puanlarının “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “çalışma koşulları”, “ödentiler”, “çalışanlar arası ilişkiler” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkenlerinin hepsinde yaşları açısından . 05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu konularda öğretmenlerin yaşlarının önemli bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.24. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu Önem Puanlarının Yaş Düzeylerine Göre ANOVA Sonuçları

İş Doyumu Etkenleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlı Fark
İş ve Niteliği	Gruplar Arası	0,747	3	0,249	0,920	Yok
	Grup İçi	86,624	320	0,271		
	Toplam	87,371	323			
Yönetim ve Denetim Biçimi	Gruplar Arası	0,600	3	0,200	0,571	Yok
	Grup İçi	111,938	320	0,350		
	Toplam	112,537	323			
Ödentiler	Gruplar Arası	0,790	3	0,263	0,480	Yok
	Grup İçi	175,649	320	0,549		
	Toplam	176,439	323			
Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	Gruplar Arası	3,769	3	1,256	0,679	Yok
	Grup İçi	592,449	320	1,851		
	Toplam	596,218	323			
Çalışma Koşulları	Gruplar Arası	1,021	3	0,340	0,732	Yok
	Grup İçi	148,687	320	0,465		
	Toplam	149,708	323			
Çalışanlar Arası İlişkiler	Gruplar Arası	3,739	3	1,246	1,604	Yok
	Grup İçi	248,630	320	0,777		
	Toplam	252,369	323			

*p < 0. 05

Kıdem: Öğretmenlerin örgütten kaynaklanan iş doyumu etkenlerine verdikleri önem puanları kıdem kişilik değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini sınamak amacıyla yapılan test sonuçları Tablo 2.27.'de sunulmaktadır.

Tablo 4.25'te görüldüğü gibi öğretmenlerin iş doyumu etkenlerine verdikleri önem puanlarının “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “çalışma koşulları”, “ödentiler”, “çalışanlar arası ilişkiler” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkenlerinin hepsinde kıdemleri açısından . 05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu konularda öğretmenlerin yaşlarının önemli bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.25. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu Önem Puanlarının Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

İş Doyum Etkenleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlı Fark
İş ve Niteliği	Gruplar Arası	.533	4	0.159	0.589	Yok
	Grup İçi	79.774	319	0.250		
	Toplam	80.308	323			
Yönetim ve Denetim Biçimi	Gruplar Arası	1.138	4	0.285	0.815	Yok
	Grup İçi	111.399	319	0.349		
	Toplam	112.537	323			
Ödentiler	Gruplar Arası	1.220	4	0.305	0.555	Yok
	Grup İçi	175.219	319	0.549		
	Toplam	176.439	323			
Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	Gruplar Arası	2.720	4	0.680	0.365	Yok
	Grup İçi	593.498	319	1.860		
	Toplam	596.218	323			
Çalışma Koşulları	Gruplar Arası	1.009	4	0.252	0.541	Yok
	Grup İçi	148.699	319	0.466		
	Toplam	149.708	323			
Çalışanlar Arası İlişkiler	Gruplar Arası	1.264	4	0.316	0.401	Yok
	Grup İçi	251.105	319	0.787		
	Toplam	252.369	323			

*p < 0. 05

Öğrenim Durumu: Öğretmenlerin örgütten kaynaklanan iş doyumu etkenlerine verdikleri önem puanları öğrenim durumu kişilik değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini sınamak amacıyla yapılan test sonuçları Tablo 4.26’da sunulmaktadır.

Tablo 4.26’da görüldüğü gibi öğretmenlerin iş doyumu etkenlerine verdikleri önem puanlarının “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “çalışma koşulları”, “ödentiler” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkenlerinde kıdemleri açısından . 05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu konularda öğretmenlerin yaşlarının önemli bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.26. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu Önem Puanlarının Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

İş Doyum Etkenleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlı Fark
İş ve Niteliği	Gruplar Arası	1,588	4	0,397	1,476	Yok
	Grup İçi	85,783	319	0,269		
	Toplam	87,371	323			
Yönetim ve Denetim Biçimi	Gruplar Arası	2,794	4	0,698	2,030	Yok
	Grup İçi	109,744	319	0,344		
	Toplam	112,537	323			
Ödentiler	Gruplar Arası	2,991	4	0,748	1,375	Yok
	Grup İçi	173,448	319	0,544		
	Toplam	176,439	323			
Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları	Gruplar Arası	13,665	4	3,416	1,871	Yok
	Grup İçi	582,553	319	1,826		
	Toplam	596,218	323			
Çalışma Koşulları	Gruplar Arası	0,697	4	0,174	0,373	Yok
	Grup İçi	149,011	319	0,467		
	Toplam	149,708	323			
Çalışanlar Arası İlişkiler	Gruplar Arası	7,488	4	1,872	2,439	1-5
	Grup İçi	244,881	319	0,768		
	Toplam	252,369	323			

*p < 0. 05

Ancak “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumu etkeninde . 05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu kaynağın farklılığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonucu Tablo 4.27’de sunulmaktadır.

Tablo 4.27. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyumu Önem Puanları İçin Öğrenim Durumlarına Göre Tukey HSD Testi

İş Doyum Etkeni	Kıdem	Ortalamalar
Çalışanlar Arası İlişkiler	1. Grup: İlköğretmen Okulu	6. 6000
	2. Grup: İki Yıllık Eğitim Enstitüsü	6. 4542
	3. Grup: Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü	6. 5000
	4. Grup: Yüksek Öğretmen Okulu	6. 5750
	5. Grup: Fakülte	6. 1343

*p < 0. 05

İlköğretmen okulu mezunu grubundaki öğretmenlerin “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumu etkenindeki önem puanları ortalamaları bir fakülte mezunu grubundaki öğretmenlerden $p<.05$ düzeyin de anlamlı derecede farklıdır. İlköğretmen okulu mezunu grubundaki öğretmenlerin iş doyumu önem puanları bir fakülte mezunu grubundaki öğretmenlerinkinden daha fazladır.

Bu durum İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Durumlarına göre dağılımını gösteren Tablo 4.4’e bakıldığında ilköğretim okulu grubundaki öğretmenlerin tamamının sınıf öğretmeni ve bir fakülte mezunu grubundaki öğretmenlerin yaklaşık %70’inin branş öğretmenleri olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu sonuç sınıf öğretmenlerinin “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumu etkenine branş öğretmenlerinden daha fazla önem verdikleri bulgusuyla da tutarlılık göstermektedir. Bunun nedeni ise Günbayı’nın (2000) da belirttiği gibi özlük hakları gereği okulla informal olarak daha fazla bütünleşme olanağına sahip olan sınıf öğretmenlerinin sosyal yönlerinin branş öğretmenlerinden daha fazla gelişmiş olması ile açıklanabilir.

5. SONUÇ

Bu araştırmada sınıf ve branş օğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri “iş ve niteliği, yօnetim ve denetim biçimi, օdentiler, yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları, çalışma koşulları ve çalışanlar arası ilişkiler” etkenlerinde; cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve օęrenim durumu değişkenlerine bağlı olarak farklılık gօsterip gօstermedięi belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan alışmalar sonrası aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1. İlkօęretim Okulu օğretmenlerin genel olarak iş doyum düzeyleri yüksek bulunmuştur. Sınıf ve branş օğretmenleri “alışanlar arası ilişkiler” etkeninde “ok yüksek”, “iş ve niteliği”, “yօnetim ve denetim biçimi” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkenlerinde “yüksek”, “alışma koşulları” etkeninde “orta” ve “օdentiler” etkeninde de “düşük” düzeyde iş doyumunu sağlamaktadırlar.

2. Sınıf ve branş օğretmenlerinin iş doyumları arasında “alışanlar arası ilişkiler”, “yօnetim ve denetim biçimi”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “alışma koşulları” ve “օdentiler” iş doyum etkenlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak, “iş ve niteliği” etkeninde anlamlı bir fark saptanmıştır. Sınıf օğretmenleri “iş ve niteliği” iş doyumunu etkeninden branş օğretmenlerine gօre daha fazla doyum sağlamaktadır.

a) “İş ve niteliği”nin “işinizin bilgi ve becerinizi geliştirmeye olan katkısı”, “yaptığınız işin օnemine dair inancınız”, “işinizi severek yapma duygunuz”, “işinizdeki monotonluk düzeyi” ve “okulunuzdaki օęrencilerin yeterlilikleri” maddelerinde sınıf օğretmenleri branş օğretmenlerinden daha yüksek doyum sağlamaktadırlar.

b) “Yönetim ve denetim biçimi” iş doyum etkeninin “okulda alınan kararlara katılma oranınız” maddesinde sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden daha yüksek doyum sağlamaktadır.

c) “Çalışma koşulları” iş doyum etkeninin “sınıf ve öğretmenler odasının fiziksel koşullarının yeterliliği” maddesinde de sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden daha yüksek doyum sağlamaktadırlar.

3. Cinsiyet değişkeninde sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumları “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” etkenlerinde farklılık bulunmamıştır.

4. Yaş değişkeninde sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında “yönetim ve denetim biçimi” ve “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyum etkenlerinde anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Ancak “iş ve niteliği”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” ve “çalışma koşulları” iş doyum etkenlerinde öğretmenlerin yaş yönünden iş doyumları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

a) “İş ve niteliği” iş doyum etkeninde 30 yaş ve daha az yaş grubundaki öğretmenler 31 – 40 yaş arası grubundaki öğretmenlerden, 41 – 50 yaş arası ve 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin de 31 – 40 yaş arası öğretmenlerden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

b) “Ödentiler” iş doyum etkeninde 30 yaş ve daha az yaş grubundaki öğretmenler 31 – 40 ve 41 – 50 yaş grubundaki öğretmenlerden daha yüksek düzeyde doyum sağlamaktadırlar.

c) “Yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” iş doyum etkeninde 30 yaş ve daha az grubundaki öğretmenler diğer gruplara göre daha “yüksek” düzeyde doyum sağlamaktadır.

d) “Çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkeninde 30 ve daha az yaş grubundaki öğretmenler 41 – 50 yaş arası grubundaki öğretmenlerden daha fazla iş doyumunu sağlamaktadır.

5. Kıdem değişkeninde sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri arasında “İş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkenlerinin hepsinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

a) “İş ve niteliği” iş doyumunu etkeninde 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenler 6 – 10 yıl ve 11 – 15 yıl arası kıdem grubundakilerden, 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerinde 11 – 15 yıl arası grubundaki öğretmenlerden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

b) “Yönetim ve denetim biçimi” iş doyumunu etkeninde 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenlerin 11 – 15 yıl arası kıdem grubu öğretmenlerden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

c) “Ödentiler” iş doyumunu etkeninde 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenler 6 – 10, 11 – 15 ve 16 – 20 yıl arası kıdem grubundakilerden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

d) “Yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” iş doyumunu etkeninde 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenler 6 – 10, 11 – 15, 16 – 20 ve 21 yıl ve daha fazla kıdem grubundakilerden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

e) “Çalışma koşulları” iş doyumunu etkeninde 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenler 6 – 10, 11 – 15 ve 16 – 20 yıl arası kıdem grubundakilerden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

f) “Çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkeninde 5 yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenler 11 – 15 yıl ve 16 – 20 yıl arası kıdem grubundaki öğretmenlerden; 21 yıl ve daha fazla kıdem grubundaki öğretmenlerde 11 – 15 ve 16 – 20 yıl arası kıdem grubundaki öğretmenlerden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

6. Öğrenim durumu değişkeninde sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. “iş ve niteliği”, yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkenlerinde, farklı öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin hepsi bir birine yakın düzeyde iş doyumunu sağlamaktadırlar.

7. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu etkenlerine verdikleri önem dereceleri yüksek seviyededir. “İş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkenlerine sınıf ve branş öğretmenleri çok yüksek düzeyde iş doyumunu önem puanı vermektedirler. Öğretmenler “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” iş doyumunu etkenine yüksek düzeyde iş doyumunu önem puanı vermişlerdir.

a) Öğretmenler en yüksek önem puanını 6. 59 ortalama ile “ödentiler” iş doyumunu etkenine vermişlerdir.

b) Öğretmenler en düşük iş doyumunu önem puanını ise 5. 76 ortalama ile “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” iş doyumunu etkenine vermişlerdir.

8. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu etkenlerine verdikleri önem dereceleri arasında anlamlı farklılık olarak sadece “ödentiler” iş doyumunu etkeninde bulunmuştur. “Ödentiler” iş doyumunu etkeninde branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre daha fazla önem puanı vermişlerdir.

a) Sınıf ve branş öğretmenleri iş doyumunu etkenlerinden “İş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “çalışma koşulları”, “çalışanlar arası ilişkiler” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” iş doyumunu etkenlerine benzer düzeyde iş doyumunu önem puanı vermişlerdir.

b) “Ödentiler” iş doyumunu etkeninin “aldığımız maaşın eğitim düzeyinizle olan tutarlılığı”, “sosyal yardımların yeterlilik düzeyi” ve “emekli olduğunuzda

alacağınız ikramiyenin düzeyi” maddelerinde branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerinden daha fazla önem puanı vermişlerdir.

9. Cinsiyet değişkeninde erkek ve kadın öğretmenlerin “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “çalışma koşulları”, “ödentiler”, “çalışanlar arası ilişkiler” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkenlerine verdikleri önem dereceleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

10. Yaş değişkeninde öğretmenlerin iş doyumunu etkenlerine verdikleri önem puanlarının “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “çalışma koşulları”, “ödentiler”, “çalışanlar arası ilişkiler” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkenlerine verdikleri önem dereceleri açısından anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

11. Kıdem değişkeninde öğretmenlerin iş doyumunu etkenlerine verdikleri önem puanlarının “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “çalışma koşulları”, “ödentiler”, “çalışanlar arası ilişkiler” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkenlerinin hepsinde önem dereceleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

12. Öğrenim durumu değişkeninde ilköğretim okulu öğretmenlerinin yalnızca “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkenine verdikleri önem dereceleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

a) “Çalışanlar arası ilişkiler” iş doyumunu etkenine ilköğretmen okulu mezunu grubundaki öğretmenlerin verdiği önem fakülte mezunu grubundaki öğretmenlerinkinden daha fazladır.

b) “İş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “çalışma koşulları”, “ödentiler” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” iş doyumunu etkenlerine farklı öğrenim grubundaki öğretmenlerin verdikleri önem dereceleri farklı değildir.

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sonucunda ileri sürülebilecek öneriler aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin maaşları ve sosyal yardımları artırılmalıdır.

2. Okullardaki yöneticilerin seçimine daha fazla özen gösterilmesi ve yöneticilerin örgüt psikolojisi alanında değişik etkinlikler vasıtasıyla yetiştirilmesi sağlanabilir.

3. Yönetici ve öğretmenlere etkili iletişim yöntemleri ile ilgili sık sık eğitim seminerleri verilerek, ast-üst ve kurum içi iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi yoluna gidilebilir.

4. Kurum içi ve ast-üst ilişkisinin geliştirilmesi için yönetici ve öğretmenlerin birbirleriyle etkileşimde bulunabileceği çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenebilir.

5. Öğretmenlerin yüksek doyum sağladıkları faktörlerin belirlenmesi ve bunların artırılması, yine öğretmenlerin düşük doyum sağladıkları ve iş doyumlarını olumsuz etkileyen faktörlerin tespiti ve bunları giderici ya da en aza indirici önlemlerin alınması sağlanabilir.

6. Sınıf ve branş öğretmenlerinin okulda alınan kararlara eşit olarak daha aktif bir şekilde katılmaları sağlanmalıdır.

7. Öğretmenlerinde gelişim ve çağa ayak uydurma ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması ve bu yönde hizmet içi eğitim seminerlerinin yanında konferans, seminer, panel ve yarışmalar gibi sosyal etkinlikler düzenli ve etkili bir şekilde yapılmalıdır.

8. Okullardaki öğretmenler odasının fiziksel koşulları iyileştirilmeli; okulda spor, dinlenme, beslenme ve teknolojiden yararlanma imkânları artırılmalı; okul araç ve gereçleri yeterli düzey getirilmelidir.

9. Öğretmenlerin mesleklerinde yükselmelerine özen gösterilmeli ve bu yönde teşvik edici kolaylıklar sağlanmalıdır. Lisansüstü eğitim ve uzmanlaşma imkânlarının sağlanması ve bu eğitimlerden geçen öğretmenlere üst görevlere atanmada öncelik verilmelidir.

10. Asıl amacı öğretmene rehberlik ve eğitsel çabaların geliştirilmesi olan çağdaş bir denetim anlayışı uygulanmalıdır.

11. Bu ve benzeri araştırmaların ülkenin değişik bölgelerinde ve yörelerinde gerçekleştirilip sonuçlarının karşılaştırılarak ülke genelindeki öğretmenlere yönelik kapsamlı sonuçlar ortaya çıkarılabilir.

12. Eğitim yönünde yapılan her tür araştırma sonuçlarının ilgili kurum ve kişilerce dikkate alınması ve değerlendirilmesi önerilir.

KAYNAKÇA

- Adair, John; 2003, *Etkili Motivasyon*, Çeviren: Salih Uyan, İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılık.
- Akinoğlu, Osman İtler; 1997, “Örgütsel Stres ve İş Doyumu”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: TODAİE Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı
- Akçamete, Gönül; Sema Kaner ve Bülbin Sucuoğlu; 2001, *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ashton, P.T., ve R.B Webb; 1986, “Making A Difference: Teachers’ Sense Of Efficacy And Student Achievement”, *New York: Longman*
- Aydın, Mustafa; 1988, *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi. (2. Baskı)
- Aydın, Mustafa; 2000, *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi
- Azar, Ali, Rıfki Henden ve Yaşar Özbay; 2001, *Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenleri İle Sınıf Öğretmenliği Programından Gelen Öğretmenlerin Mesleki Profilleri*, Karaelmas Üniversitesi Araştırma Projesi. No: 99-37-02-15
- Azar, Ali ve Rıfki Henden; 2002, *Alan Dışından Atanan Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Hazır Oluş, Mesleki Problem ve İş Doyumu Düzeylerinin Ölçülmesi*, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Araştırma Projesi (No.159), Zonguldak.
- Balcı, Esergül; 1989, “Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sitemindeki Durum” *Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı. 4 s.117-174

- Balcı, Ali; 2002, *Örgütsel Gelişme*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, Ali; 2003, *Örgütsel Sosyalleşme*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, Esergül; 1988, *Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Başalp, Nihat; 2001, “İlkokul Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Sakarya Üniversitesi.
- Başaran, İbrahim Ethem; 1982, *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No: 111
- Başaran, İbrahim Ethem; 1991, *Örgütsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İbrahim Ethem; 1998, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Baymur, Feriha; 1994, *Genel Psikoloji*, İstanbul: İnkılap Kitabevi
- Baysal, A. Can ve Erdal Tekarslan; 1987, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları
- Besim, Baykal; 1978, *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayınları, No: 428
- Bingöl, Dursun; 1996, *Personel Yönetimi*, 2.b. , İstanbul: Beta Yayınevi
- Bölüktepe, F.Eren; 1993; “Kamu Örgütlerinde İş Tatmini” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi
- Bursalıoğlu, Ziya; 2002, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, Halil; 1994, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Can, Niyazi; 2003, “Eğitim ve Örgütlerinde Yönetimin Bilgilendirme İşlevi” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 36, Sayı. 3 s.213-246
- Canman, Doğan; 1993, “Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi” *Ankara: TODAİE Yayınları*
- Cüceloğlu, Doğan; 1992, *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitapevi
- Çetinkanat, Canan; 2000, *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis, Keith; 1982, *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, (Çeviren: Kemal Tosun vd.) İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Davis, Keith; 1984, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (Çeviren: Kemal Tosun vd.) İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, No. 57
- Demir, Ercüment; 2001, “Sınıf Öğretmenlerin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörlerin Kapsamında Sınıf Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Direk, Ayhan; 2003, “Farklı Kurum ve Branşlarda Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumları: Zonguldak İli Örneği” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Edward E. Lawler ve Lyman W. Porter, “The Effect of Performance on Job Satisfaction”, *Industrial Relations*, October 1967, s.23. (Aktaran: Davis,1982:98)
- Erbesler, Ayfer; 1982, “İnsan Gücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler”, *Milli Produktivite Yayınları* No. 305
- Erdoğan, İlhan; 1997, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Dönence Basım.

- Eren, Erol; 1989, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No. 105
- Eroğlu, Feyzullah; 2000, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım
- Ertekin, Yücel; 1993, “Stres ve Yönetim” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Gençer, Ali; 2002, “Öğretmenlerin İş Doyumu İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.
- Güleç, Selma ve Sevilay Kara; 2000, “Alan Dışından Atanan Sınıf Öğretmenleri İle İlköğretim Denetçileri Arasındaki İletişimin Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, No. 12 s.69-95
- Günbayı, İlhan; 2000, *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*, Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gürsel, Musa; 1997, *Okul Yönetimi*, Konya: Mikro Yayınları
- İncir, Gülten; 1998, “Güdüleyici Çalışma Ortamı ve Verimlilik”, *İ. T. Ü. Milli Produktivite Merkezi, I. Ulusal Ergonomi Kongresi*, Ankara, Yayın No. 372
- John Newstrom ve Keith Davis; 1993, “Organizational Behavior: Human Behavior At Work”, *Mcgraw Hill, New York*, S. 195. (Aktaran: Varlık, Türkan; s. 25)
- Karasar, Niyazi; 2000, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Kılıç, Bilge; 2002, “Özel Devlet Üniversitelerinde Çalışan Araştırma Görevlilerinin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırması” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.

- MEB; 2000, *Teftiş Kurulu Başkanlığı İnceleme ve Soruşturma Rehberi*, Ankara: MEB Yayınları.
- Onaran, Oğuz; 1971, *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara: Sevinç Matbaası No: 321
- Onaran, Oğuz; 1981, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları*, No: 470. Sevinç Matbaası, Ankara.
- Onur, Bekir; 1997, *Gelişim Psikolojisi*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Özarallı, Nurdan; 1997, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, İstanbul: Şelale Matbaası, Editör: Suna Tevrüz.
- Özdayı, Nurhayat; 1990, “Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi.
- Peker, Ömer; 1995, *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TOAİE Yayınları No: 258
- Rice, R.W., D.A, Gentile, ve D.B McFarlin; 1991, “Facet Importance And Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 76 (s.31-39)
- Ruhl-Smith, C.D.; 1991, “Teacher attitudes toward students: Implications for job satisfaction in a sample of elementary teachers from suburban schools.” Unpublished doctoral dissertation, Miami University, Oxford.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz; 2001, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; 1987, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sencer, Muzaffer;1982, “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral”, *Amme İdaresi Dergisi* Cilt.15, Sayı.1 s.112-148

- Şahin, İdris; 1999, “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.
- Şimşek, M. Ş., Talha Akyemci ve Arif Çelik; 1998, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Taymaz, Haydar; 1982, *Teftiş*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No: 113
- Taymaz, Haydar; 2000, *Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tevrüz, Suna; 2001, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Türk Psikologlar Derneği)
- Tortop, Nuri; 1994, *Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Tosun, Kemal; 1990, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 232
- Ul, Ufuk; 1992, “Motivation And Satisfaction Of Turkish Employees” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul. (Aktaran: Varlık; 2000:36)
- Varlık, Türkan; 2000, “Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu” Ankara (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Öznur; 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK: 1 İş Doyum Anketi

Sayın Meslektaşlarım,

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumunu araştırmaktır.

Aşağıda iş doyumunuzu belirleyecek iki bölümden (kişisel bilgiler ve derecelendirmeli sorular) oluşan bazı sorulara yer verilmiştir. Derecelendirmeli sorulardan oluşan ikinci bölüm iş doyumunuzu etkileyeceği düşünülen iş yaşantınızla ilgili 6 iş doyum etkeni ve bu etkenlere ilişkin 38 maddeden oluşmaktadır. Bu 38 maddenin 6 iş doyum etkenine göre dağılımı şöyledir:

İş Doyumu Etkenleri	Etkenlere İlişkin Maddeler
A- İş ve Niteliği	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14
B- Yönetim ve Denetim Biçimi	15,16,17,18,19,20,21
C- Ödentiler	22,23,24,25
D- Yükselme, Eğitim, Yetiştirme Ve Geliştirme Olanakları	26,27,28
E- Çalışma Koşulları	29,30,31,32,33
F- Çalışanlar Arası İlişkiler	34,35,36,37,38

Her maddeye ilişkin sizden üç yanıt istenmektedir. Bunlardan birincisi algı düzeyini; ikincisi beklenti düzeyini; üçüncüsü de önem düzeyini ölçmeye yöneliktir.

Her bir maddeyi yanıtlarken her maddenin sonunda verilen yedili ölçeğe göre işaretlemeniz uygun olacaktır. Bu ölçekte (1) hiç, (2) çok az, (3) az, (4) orta, (5) çok, (6) pek çok, (7) tam düzey olarak kabul edilecektir.

Örnek:

İşinizdeki güvenlik duygusu

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

Lütfen seçtiğiniz rakamı yuvarlak içine alın ve hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

Vereceğiniz bilgiler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından, ankete kimlik bildirici yazı veya imza konmasına gerek yoktur.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Murat MEZİROĞLU
Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sınıf Öğretmenliği A.B.D.
Tel: İş- 3353618 / Ev- 3191597

Saygılarımla,

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda bazı kişisel özelliklerinizin saptanması amacıyla sorular sorulmaktadır. Size yöneltilen her soru için durumunuza en uygun seçeneğin karşısındaki yuvarlağın içini karalayınız.

1. Çalıştığınız İlköğretim okulunun adı? (Yazınız)

.....

2. Görev Yeriniz?

- a. Sınıf
- b. Branş

3. Yaşınız?

- a. 30 ve daha az
- b. 31-40
- c. 41-50
- d. 51 ve daha yukarı

4. Cinsiyetiniz?

- a. Kadın
- b. Erkek

5. Öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süreniz?

- a. 5 yıl ve daha az
- b. 6-10 yıl
- c. 11-15 yıl
- d. 16-20 yıl
- e. 21 ve daha fazla

6. Bitirmiş olduğunuz okulun türü?

- a. İlköğretmen Okulu
- b. İki yıllık Eğitim Enstitüsü
- c. Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü
- d. Yüksek Öğretmen Okulu
- e. Fakülte
- f. Başka (Yazınız)

BÖLÜM II

Derecelendirmeli Sorular

A. İş ve Niteliği

1- İşinizin bilgi ve becerilerinizin gelişimine olan katkısı

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu katkı sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

2- İşinizin yaratıcılığınızı ortaya çıkarmaya sağladığı olanak

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu olanak sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

3- İşinizdeki güvenlik duygunuz

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu duygu sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

4- Girmek zorunda olduğunuz derslerin yanında ek görevlerin yoğunluğu

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu yoğunluk sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

5- İş yoğunluğunuzun ev yaşamına olan etkisi

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu etki sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

6- İşinize kurum içinde verilen değer düzeyi

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (c) Bu düzey sizin için ne derece önemli?(hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

7- İşinize toplum tarafından verilen değer düzeyi

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

8- İşinizdeki yetki ve sorumluluk dengesi

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (c) Bu denge sizin için ne derece önemli?(hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

9- Yaptığınız işin önemine dair inancınız

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (c) Bu inanç sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

10- İşinizi severek yapma duygunuz

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (c) Bu duygu sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

11- İşinizdeki monotonluk düzeyi

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

12- Okulunuzdaki görevli memur ve hizmetlilerin yeterlilikleri

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu yeterlilikler sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

13- Okulunuzdaki öğrencilerin yeterlilikleri

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu yeterlilikler sizin için ne derece önemli?(hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

14- Şu andaki işinizle bu işe girmeden önce çalışmayı arzu ettiğiniz iş arasındaki fark

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu fark sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

B. Yönetim ve Denetim Biçimi**15- İşinizle ilgili karşılaştığınız sorunların çözülmesinde okul yönetiminden anlayış ve yardım görme düzeyiniz**

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

16- Okul yönetiminin çalışanlar arasındaki çatışmaları yönetmedeki başarısı

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu başarı sizin için ne derece önemli?(hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

17- İşinizle ilgili yapılan denetimlerin yeterli düzeyi

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

18- İşinizle ilgili konularda okul yönetiminin size olan güvenleri

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (c) Bu güven sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

19- Okul yönetiminin yenilik ve değişikliklerle ilgili önerilerinizi dikkate almaları

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (c) Bu dikkate alma sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

20- Okul yönetiminin ve denetmenlerin eşit ve tutarlı davranma düzeyleri

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

21- Okulda alınan kararlara katılma oranınız

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
 (c) Bu oran sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

C. Ödentiler

22- Aldığınız maaştan memnun olma düzeyiniz

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
- (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
- (c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

23- Aldığınız maaşın eğitim düzeyinizle olan tutarlılığı

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
- (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
- (c) Bu tutarlılık sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

24- Sosyal yardımların (hastalık, doğum, ölüm, tedavi, kira, yakacak ... vb.) yeterlilik düzeyi

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
- (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
- (c) Bu yeterlilik sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

25- Emekli olduğunuzda alacağınız ikramiyenin düzeyi

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
- (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
- (c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

D. Yükselme, Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme Olanakları

26- Gelecekte mesleğinizde yükseleceğinize (okul yöneticisi, denetmen vb.) olan inancınız

- (a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
- (b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)
- (c) Bu inanç sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

27- Denetim sonunda alınan başarı puanlarının yetiştirme ve gelişmenize olan katkısı

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu katkı sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

28- Kurumunuzca sağlanan eğitim fırsatlarının (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) ihtiyacınızı karşılama düzeyi

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

E. Çalışma Koşulları

29- Sınıf ve öğretmenler odasının fiziksel koşullarının (ısıtma, aydınlatma, dekorasyon, temizlik vb.) yeterliliği

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu yeterlilik sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

30- Spor ve dinlenme olanaklarının yeterliliği

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu yeterlilik sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

31- Kantin ve yemekhane gibi beslenme olanaklarının yeterliliği

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu yeterlilik sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

32- Kütüphanenin yeterliliği

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu yeterlilik sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

33- Ders araç ve gereçlerinin yeterliliği

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu yeterlilik sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

F. Çalışanlar Arası İlişkiler

34- Sizinle aynı kademede çalışan öğretmen arkadaşlarınızla okul ortamında olan ilişkilerinizle duyduğunuz mutluluk düzeyi

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

35- Sizinle farklı kademede çalışan öğretmen arkadaşlarınızla okul ortamında olan ilişkilerinizden duyduğunuz mutluluk düzeyi

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

36- Sizinle aynı kademedeki öğretmen arkadaşlarınızla okul dışındaki ilişkilerinizin düzeyi

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

37- Sizinle farklı kademedeki öğretmen arkadaşlarınızla okul dışındaki ilişkilerinizin düzeyi

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

38- Okuldaki görevli memur ve hizmetlilerle olan ilişkilerinizden duyduğunuzun mutluluğun düzeyi

(a) Şimdi ne kadar? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(b) Ne kadar olmalı? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

(c) Bu düzey sizin için ne derece önemli? (hiç) 1 2 3 4 5 6 7 (pek çok)

Kurum :Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sınıf Öğretmenliği Ana
Bilim Dalı

Tez Başlığı : Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin
Ölçülmesi (Zonguldak İli Örneği)

Tez Yazarı : Murat Meziroğlu

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Ali Azar

Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2005

Sayfa Adedi :165

ÖZET

Bu çalışmada sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri “iş ve niteliği, yönetim ve denetim biçimi, ödentiler, yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları, çalışma koşulları ve çalışanlar arası ilişkiler” etkenlerinde; cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve öğrenim durumu değişkenlerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Zonguldak il ve ilçe merkezlerindeki rasgele yöntemle seçilen 32 ilköğretim okulunda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinden 324 kişilik örnekleme iş doyum ölçeği uygulanmıştır. Öğretmenlerin “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” konularına ilişkin algı ve beklentilerinin farkı iş doyumunu olarak alınmış, iş doyumunu etkenlerine verdikleri önem düzeyi konusundaki algıları da belirlenmiştir. Verilerin çözümlenmesi için tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), İki Aritmetik Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi, ve Tukey HSD Testi kullanılmıştır.

Sınıf ve branş öğretmenleri “çalışanlar arası ilişkiler” etkeninde “çok yüksek”, “iş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi” ve “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkenlerinde “yüksek”, “çalışma koşulları” etkeninde “orta” ve “ödentiler” etkeninde de “düşük” düzeyde iş doyumunu sağlamaktadırlar. Sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri arasında sadece “iş ve niteliği” etkeninde anlamlı bir fark saptanmıştır. Sınıf öğretmenleri “iş ve niteliği” iş doyumunu etkeninden branş öğretmenlerine göre daha fazla doyum sağlamıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu etkenlerine verdikleri önem dereceleri yüksek seviyededir.

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda işlerinden daha fazla doyum sağlayabilmeleri için ücret seviyelerinin ve sosyal yardımlarının artırılması, mesleklerinde yükselmelerine özen gösterilmesi ve okullarda çağdaş bir denetim anlayışının uygulanması önemlilik arz etmektedir.

Anahtar Kelimler: İş Doyumu, Verimlilik, Güdüleme, Moral.

Institution : ZKÜ Institute of Social Sciences, Department of Primary School Teaching.

Title : Measurement of Primary School Teachers and Junior High School Teachers' Job Satisfaction.

Author : Murat Meziroglu

Adviser : Asst.Prof.Dr. Ali Azar

Type of Thesis : MSc. Thesis, 2005

Page Number :165

ABSTRACT

In this study I tried to show the differences of the primary school teachers teaching five years and junior high school teachers teaching at the last three years in the eight-years-long-compulsory education awarding to, job satisfaction level, work and its quantities, management and supervision, salary, promotion, education, training and advancement opportunities, working condition, and interpersonal relations and tried to show the differences according to sex, age, work year and education level variables.

The data used in this study were collected from 324 teachers serving compulsory education in 32 schools in the centre of Zonguldak asking about work satisfaction. The questionnaire asked the participants to rate their job satisfaction and the level of the importance of the variables related to the organizational job satisfaction factors-work itself; management and supervision; salary; promotion, education, training, and advancement opportunities; working condition and interpersonal relations. The data collected were analyzed by t-test for Equality of Means and Analysis of Variance and Turkey HSD Test.

The differences were statistically significant between the level of job satisfaction of the primary and junior high school teachers. However all the teachers rated very high degree interpersonal relations; high in management and supervision and work itself and promotion, education and advancement opportunities; medium in working conditions and low in salary? The primary school teachers were more satisfied then the junior high school teachers on behalf of work itself. Primary school teachers rated higher then the junior high school teachers.

As a result of there data; for teachers to be more satisfactory at their work environments, level of their income, and social aid should be risen, and should help them get promotions and a modern supervision in schools should be applied.

Keywords: Job Satisfaction, Productivity, Motivation, High Spirit.

EK: 2 Anket Oluru

T.C. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI

Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı

SAYİB.O8.O.APK.0.03.01.2047

4/6/2004

KONU: Araştırma Talebi

**ZONGULDAK
VALİLİĞİNE (İl Millî
Eğitim Müdürlüğü)**

İLGİ: a) Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün

2 1.05.2004 tarih ve B.30.2.ZKÜ.O.E1 .00.00/275-330 sayılı yazısı.

b) Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün 02.06.2004 tarih ve B.OcS.O.İGM.0.08.02.05/301.6-5775 sayılı yazısı

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Murat MEZİROGLU "Sınıf ve Branş

Öğretmenlerinin İş Dolumu Düzeylerinin Ölçülmesi" konulu tez anketini Zonguldak ilindeki ilköğretim okullarında uygulama izin talebi incelenmiştir.

İlköğretim Genel Müdürlüğü, ilgi (b) yazısında çalışmanın eğitim-öğretimi olumsuz yönde aksatmaması kaydıyla uygun gördüğünü belirtmiştir.

Araştırma sonucunun bir örneğinin Bakanlığımıza verilmesi kaydıyla araştırmanın yapılması uygundur.

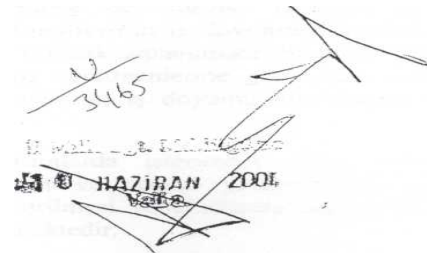
Gereğini bilgilerinize rica ederim.


Hüsnü KONAKLI
Bakan a.

Kurul Başkanı V.

EKLER

Ek 1- Anket (1 Adet- 7 Sayfa)


3465
HAZİRAN 2004

