

TC  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNDE İŞ DOYUM DÜZEYLERİ  
(Diyarbakır İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FETHİ AHMET ÇİÇEK

GAZİANTEP, 2013

TC  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNDE İŞ DOYUM DÜZEYLERİ  
(Diyarbakır İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fethi Ahmet ÇİÇEK

Danışman: Yrd. Doç. Dr: İlhan KAÇİRE

GAZİANTEP, 2013

TC

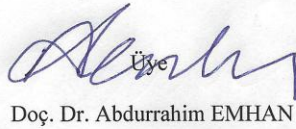
**Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne**

Fethi Ahmet ÇİÇEK 'e ait " İlkokul Öğretmenlerinde İş Doyum Düzeyleri" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



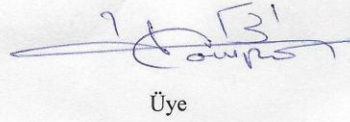
Başkan

Doç. Dr. Mikail SÖYLEMEZ



Üye

Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN



Üye

Yrd. Doç. Dr. İlhan KAÇİRE

## KİŞİSEL KABUL

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “İlkokul Öğretmenlerinde İş Doyum Düzeyleri” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığım ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

13.09.2013

Fethi Ahmet ÇİÇEK



## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Diyarbakır ili merkez ilçelerdeki ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin genel iş doyum düzeylerini ve bu iş doyum düzeylerini etkileyen olası etmenleri saptamayı amaçlamıştır.

Araştırma ile öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen; işin düzeyi, yükselme olanakları, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı, iş ve niteliği, ücret, yönetim ve çalışma şartları boyutlarına ilişkin algıları; yaş, hizmet süresi ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak beşli değişken tip olan iş doyum ölçeği ve betimsel (survey) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Diyarbakır ili belediye sınırları merkez ilçelerdeki resmi ilkokullarda, 2012-2013 öğretim yılında görev yapan toplam 2613 kadrolu sınıf öğretmeni araştırmanın evrenini oluşturmuş olup, bu öğretmenlerden 253 kişi ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Sınıf öğretmenlerinin genel iş doyum düzeyleri “orta iş doyum” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen kurumsal faktörlere göre, iş doyum düzeyleri iş ve niteliği boyutunda “yüksek”, işin düzeyi, yükselme olanakları, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı, yönetim ve çalışma şartları boyutunda “orta”, ücret boyutunda ise, “düşük” düzeyde olduğu betimsel yöntemine göre saptanmıştır.

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri; iş ve nitelik, yükselme olanakları ve ücret boyutunda, yaş, hizmet süresi ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermemiştir. İşin düzeyi ve kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı boyutunun yaş değişkenine göre anlamlı fark göstermemiş olup, hizmet ve cinsiyet, değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. Hizmet süresi 1-5 yıl olan sınıf öğretmenlerinin, iş doyum düzeyleri, hizmet süreleri 6-10 ve 11- 15 yıl olan sınıf öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bay öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre kendilerini bir üst statüye yükselmeyeceği bir pozisyonda olduğunu belirtmiştir. Buna göre bayan öğretmenlerin bay öğretmenlerden, iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönetim boyutunun; yaş ve hizmet değişkenine göre farklılık göstermeyip, cinsiyete göre farklılık göstermiştir. Çalışma şartları boyutuna göre ise, yaş ve hizmet değişkenine göre farklılık gösterip, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemiştir. 20-25 yaş arasındaki sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, 26-30 ve 31-35 yaş arasındaki öğretmenlere göre, daha doyumlu görülmüştür.

Sonuç olarak; elde edilen bilimsel veriler doğrultusunda araştırma sonuçları ortaya konulmuş ve bu sonuçlar ışığında öğretmenlik ve mesleğinin iş doyum düzeyleri; yaş, hizmet süresi ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmiş ve ilgili kurum ve kuruluşlara önerilerde bulunulmuştur.

ANAHTAR KELİMELER: İş Doyumu, Sınıf Öğretmeni, İlkokul

## ABSTRACT

The purpose of this survey is to determine the level of job satisfaction and possible factors which affect the job satisfaction of the primary teachers in primary schools in central districts of Diyarbakır province.

In these survey perceptions of teachers related to job and characteristic, the level of job, working condition, supervision, pay, promotion possibilities, interpersonal relations and the atmosphere, of the school, school family relations are examined according to branch, the length of service educational level. The universe of the study is the 2613 full time teachers at the primary schools in the province of Diyarbakır during 2012-2013 educational terms. The sample of the study is the 253 teachers.

According to the organizational factors that affect job satisfaction primary school teachers, job satisfaction level of teachers has been confirmed as high in characteristic of the job and human relations dimensions moderate in working conditions, individual rights, social contribution, curriculum and administration dimension; low salary and supervision dimensions, of the school, school family relations are examined according to branch, the length of service educational level.

According to the individual characteristic, job satisfaction level of teachers has indicated no significant difference in terms of gender and marital status. The job satisfaction level of teachers have been observed significant differences in different dimensions (job and its character, the level of the job, working conditions, supervision, pay, management, promotion possibilities, school-family relations and the atmosphere of the school) according to individual characteristic (branch, the length of service, the level of education, gender and marital status. The variable that has shown the least difference is length of service variable and the variable that has shown the most difference is the gender variable. It has been confirmed that the job satisfaction level of teachers who has length of service is 6-10 and 11-15 is higher than 1-5. The job satisfaction level of teachers who are 20-25 years old is higher than 16-30 and 31-35.

As a result, the result of the study has been put forward in the direction of significant data and teacher's job satisfaction levels were analyzed in accordance with their age, job span and sex factors and some suggestions have been made to the related corporations.

**KEY WORDS:** Job satisfaction, primary teachers, Primary School

## ÖNSÖZ

İnsanların hayatta var olmalarını sağlayan kurumların temelini oluşturan iş görenlerin, bireysel ve mesleki değişkenlerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Çalışanların işlerine karşı tutumlarını etkileyen en önemli değişkenlerden birinin iş doyumu ve güdülenme olduğu günümüz yönetim anlayışının en son bilinen bulgularındandır.

İş doyumu ve güdüleme, kurumda bireyden beklenen amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olumlu bir sebep-sonuç dönüşümü oluşturan en önemli itici güç olarak ortaya çıkmaktadır. İş memnuniyeti sağlanan bireyler, işlerine yönelik amaçların gerçekleştirilmesinde daha istekli, daha verimli, daha başarılı ve daha huzurlu oldukları toplanan verilerden anlaşılmaktadır. İş doyumsuzluğu ise; çalışanlarda iş yavaşlatma, işe devamsızlık, huzursuzluk, düşük başarı ve düşük verim gibi durumlar oluşmakta ve bu durumlar, kurumu da olumsuz etkileyecek sonuçlar doğurmaktadır. İş doyumunun etkin bir şekilde kullanılması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin önemli bir kaynağıdır. Bu kaynağın, eğitim kurumlarında çalışanların da hedeflerine ulaşmasında etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

Birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de ilköğretim, öneminden dolayı zorunlu ve devlet eli ile yürütülmekte olup, kontrol ve idare edilmektedir. Eğitim kurumlarının en önemli kaynağı insandır. İnsanın şekillendirilmesi ve biçimlendirilmesinde birinci etken öğretmenlerdir. Bu nedenle öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yükseltilmesine yönelik tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Bu araştırmanın yürütülmesinde bana her türlü yardımlarını esirgemeyen danışman hocam, Yrd. Doç. Dr. İlhan KAÇİRE, Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN, okul müdürüm Oktay AYDIN, Müdür yardımcıları arkadaşlarım Ayhan ÖZÇELİK, Mustafa DOĞAN, Fikret ELALTINTAŞ, Mehmet Hanifi KARDAŞ' ve de tezimin yazılımlarında emeği geçen herkese teşekkür eder saygı ve sevgilerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans çalışmam boyunca, en sıkıntılı olduğum anlarda beni moral olarak güçlendiren sabrı ve sevgisiyle her zaman yanımda olan sevgili eşim Gülsüm ÇİÇEK' e ve zamanlarını çaldığım fedakar yavrularım Süleyman'ım ve Batın'ıma teşekkürü bir borç bilirim.

Diyarbakır, 2013

Fethi Ahmet ÇİÇEK

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>KİŞİSEL KABUL</b> .....	III
<b>ÖZET</b> .....	IV
<b>ABSTRACT</b> .....	V
<b>ÖNSÖZ</b> .....	VI
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	VII
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	X
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	XIII
<b>KISALTMALAR</b> .....	XIV
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.2. Problem Durumu .....	4
1.3. Problem Cümlesi .....	5
1.4. Alt Problemler .....	5
1.5. Varsayımlar .....	7
1.6. Sınırlamalar .....	7
1.7. Tanımlar .....	7
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>9</b>
<b>İŞ DOYUMU, KAVRAMI VE KAPSAMI</b> .....	9
2.1. İş Doyumu .....	9
2.2. İş Doyumunun Önemi .....	15
2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	20
2.3.1. İş Doyumunu Etkileyen İşe Bağlı Faktörler .....	21
2.3.1.1. İşin Niteliği .....	21
2.3.1.2. İşin Zorluk Derecesi .....	22
2.3.1.3. Ücret .....	25
2.3.1.4. Yükselme Olanakları.....	27
2.3.1.5. Ödüllendirme .....	29
2.3.1.6. Çalışanlar Arası İletişim ve Kurum Kararlarına Katılma .....	31
2.3.1.7. Okul- Aile İlişkileri .....	35
2.3.1.8. İş Güvenliğinin Olması.....	37
2.3.1.9. Yöneticinin Çalışana Bakışı .....	38
2.3.1.10. Denetim ve Denetleyici Tutumları .....	41
2.3.1.11. Özlük Hakları .....	42
2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Bireye Bağlı Faktörler .....	43



2.3.2.1. İşteki Hizmet Süresi .....	43
2.3.2.2. Cinsiyet.....	44
2.3.2.3. Yaş.....	45
2.3.2.4. Öğrenim Durumu ve Branşı.....	47
2.3.2.5. Medeni Durum.....	48
2.3.2.6. Kişilik .....	49
2.4. İş Doyumu Kuramları.....	51
2.4.1. Klasik Güdülenme Kuramı.....	51
2.4.2. Maslow’ on İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	53
2.4.3. Herzberg’ in İkili Etmen Kuramı .....	55
2.4.4. Alderfer’ in VİG (ERG) İhtiyaçları Kuramı.....	58
2.4.5. Başarı Güdüsü Kuramı .....	61
2.4.6. Vroom’ un Beklenti (Ümit) Kavramı .....	62
2.4.7. Porter / Lavler Başarı- tatmin Beklentisi Kuramı.....	64
2.4.8. Pekiştirme (Şartlanma) Kuramları.....	65
2.4.9. Eşitlik ( Denkserlik) Kuramı .....	66
2.4.10. Amaç Kuramı .....	68
2.4.11. Cranny ve Smith’ in Basitleştirilmiş Süreç Modeli.....	70
2.4.12. Atıf Kuramları .....	71
2.5. Bu Alanla İlgili Yapılan Bazı Bilimsel Araştırmalar .....	72
2.5.1 Türkiye’ de Yapılan Bazı Araştırmalar .....	73
2.5.2 Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar .....	84
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>88</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>88</b>
3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	86
3.2. Evren .....	88
3.3. Örneklem.....	88
3.4. Veri Toplama Aracı ve Yapılan İşlemler .....	92
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	93
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>96</b>
<b>BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>96</b>
4.1. İşin Düzeyi Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	96
4.1.1. Sınıf Öğretmenlerinin “Yaşa” İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	97
4.1.2. Sınıf Öğretmenlerinin “Hizmet Süresine” İlişkin İş Doyum Düzeyleri.....	98
4.1.3. Sınıf Öğretmenlerinin “Cinsiyete” İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	100
4.2. Yükselme Olanakları Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	101

4.2.1. Sınıf Öğretmenlerinin “Yaşa” İlişkin İş Doyum Düzeyleri.....	102
4.2.2 Sınıf Öğretmenlerinin “Hizmet Süresine” İlişkin İş Doyum Düzeyleri.....	104
4.2.3 Sınıf Öğretmenlerinin “Cinsiyete” İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	105
4.3. Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	106
4.3.1. Sınıf Öğretmenlerinin “Yaşa” İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	107
4.3.2 Sınıf Öğretmenlerinin “Hizmet Süresine” İlişkin İş Doyum Düzeyleri.....	108
4.3.3 Sınıf Öğretmenlerinin “Cinsiyete” İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	110
4.4. İş ve Niteliği Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	111
4.4.1. Sınıf Öğretmenlerinin “Yaşa” İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	112
4.4.2. Sınıf Öğretmenlerinin “Hizmet Süresine” İlişkin İş Doyum Düzeyleri.....	114
4.4.3. Sınıf Öğretmenlerinin “Cinsiyete “Göre İş Doyum Düzeyleri.....	116
4.5. Ücret Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	117
4.5.1. Sınıf Öğretmenlerinin “Yaşa” İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	119
4.5.2. Sınıf Öğretmenlerinin “ Hizmet Süresine” İlişkin İş Doyum Düzeyleri.....	121
4.5.3. Sınıf Öğretmenlerinin “ Cinsiyete” İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	122
4.6. Yönetim Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	123
4.6.1. Sınıf Öğretmenlerinin “ Yaşa” İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	124
4.6.2. Sınıf Öğretmenlerinin “ Hizmet Süresine” Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	126
4.6.3. Sınıf Öğretmenlerinin “ Cinsiyete” İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	128
4.7. Çalışma Şartları Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	129
4.7.1. Sınıf Öğretmenlerinin “ Yaşa” İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	130
4.7.2. Sınıf Öğretmenlerinin “ Hizmet Süresine” İlişkin İş Doyum Düzeyleri.....	131
4.7.3. Sınıf Öğretmenlerinin “ Cinsiyete” İlişkin İş Doyum Düzeyleri .....	133
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>135</b>
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>135</b>
5.1. Sonuçlar.....	135
5.2. Öneriler.....	137
5.2.1Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	137
5.2.2Araştırmacılar İçin Öneriler.....	138
<b>EKLER.....</b>	<b>139</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>144</b>

## TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Tablo 3. 1:</b> Evrendeki Öğretmenlerin Buldukları Yere Göre Dağılımı .....	89
<b>Tablo 3. 2:</b> Evrendeki Okulların Buldukları Yere Göre Dağılımı .....	89
<b>Tablo 3. 3:</b> Örneklemedeki Öğretmenlerin Buldukları Yer ve Cinsiyete Göre Dağılımı.....	90
<b>Tablo 3. 4:</b> Örnekleme Seçilen İlkokulların Buldukları Yere Göre Sayıları ve Dağılım Oranları.....	91
<b>Tablo 3. 5:</b> Araştırmaya Dahil Edilen Okullar Listesi.....	92
<b>Tablo 3. 6:</b> Ölçek Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler .....	93
<b>Tablo 3. 7:</b> Diyarbakır İli Örnekleminde Yer Alan Sınıf Öğretmenlerinin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımı.....	94
<b>Tablo 4. 1:</b> İşin Düzeyi Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler .....	96
<b>Tablo 4. 2:</b> Sınıf Öğretmenlerinin İşin Düzeyine İlişkin Algıların “Yaş’a” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi) .....	97
<b>Tablo 4. 3:</b> Sınıf Öğretmenlerinin İşin Düzeyi Boyutuna İlişkin “Yaş” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri .....	97
<b>Tablo 4. 4:</b> Sınıf Öğretmenlerinin İşin Düzeyine İlişkin Algıların “Hizmet Süresine” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi).....	99
<b>Tablo 4. 5:</b> Sınıf Öğretmenlerinin İşin Düzeyi Boyutuna İlişkin “Hizmet Süresinin” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri .....	100
<b>Tablo 4. 6:</b> Sınıf Öğretmenlerinin İşin Düzeyinin “Cinsiyete” Göre İş Doyum Düzeyleri....	101
<b>Tablo 4. 7:</b> Yükselme Olanakları Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler .....	102
<b>Tablo 4. 8:</b> Sınıf Öğretmenlerinin İşin Düzeyine İlişkin Algıların Gruplar Arası “Yaş’a” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi) .....	103
<b>Tablo 4. 9:</b> Sınıf Öğretmenlerinin Yükselme Olanakları Boyutuna İlişkin “Yaş” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri .....	103
<b>Tablo 4.10:</b> Sınıf Öğretmenlerinin Yükselme Olanakları Algılarına İlişkin, “Hizmet Süresine” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi).....	104
<b>Tablo 4.11:</b> Sınıf Öğretmenlerinin Yükselme Olanakları Boyutuna İlişkin “Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri .....	105
<b>Tablo 4.12:</b> Sınıf Öğretmenlerinin Yükselme Olanakları Boyutunun Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeyleri .....	106
<b>Tablo 4.13:</b> Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Boyutundaki Maddelere İlişkin veriler....	106
<b>Tablo 4.14:</b> Sınıf Öğretmenlerinin Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Algılarının Gruplar Arası “Yaş’a” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi) .....	107
<b>Tablo 4.15:</b> Sınıf Öğretmenlerinin Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Boyutuna İlişkin	

	“Yaş “Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri.....	108
<b>Tablo 4.16:</b>	Sınıf Öğretmenlerin Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Boyutuna İlişkin “Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri .....	109
<b>Tablo 4.17:</b>	Sınıf Öğretmenlerin Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Boyutuna İlişkin “Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri .....	109
<b>Tablo 4.18:</b>	Sınıf Öğretmenlerinin Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Boyutunun Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeyleri .....	110
<b>Tablo 4.19:</b>	İş ve Niteliği Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler .....	111
<b>Tablo 4.20:</b>	Sınıf Öğretmenlerinin İş ve Niteliği Algılarının Gruplar Arası “Yaş’a” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi) .....	112
<b>Tablo 4.21:</b>	Sınıf Öğretmenlerin İş ve Niteliği Boyutuna İlişkin “Yaş “Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri .....	113
<b>Tablo 4.22:</b>	Sınıf Öğretmenlerin İş ve Niteliği Boyutunun Gruplar Arası Değerlerin “Hizmet Süresine” Göre İş Doyum Düzeyleri .....	114
<b>Tablo 4.23:</b>	Sınıf Öğretmenlerin İş ve Niteliği Boyutuna İlişkin “Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri .....	115
<b>Tablo 4.24:</b>	Sınıf Öğretmenlerinin İş ve Niteliği Boyutunun “Cinsiyete” Göre İş Doyum Düzeyleri .....	117
<b>Tablo 4.25:</b>	Ücret Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler .....	118
<b>Tablo 4.26:</b>	Sınıf Öğretmenlerinin Ücret Algılarının Gruplar Arası “Yaş’a” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi ) .....	119
<b>Tablo 4.27:</b>	Sınıf Öğretmenlerin Ücreti Boyutunun “Yaş “Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri .....	120
<b>Tablo 4.28:</b>	Sınıf Öğretmenlerin Yönetim Boyutunun “Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi).....	121
<b>Tablo 4.29:</b>	Sınıf Öğretmenlerin Ücret Boyutunun “Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri (Betimsel Verileri).....	122
<b>Tablo 4.30:</b>	Sınıf Öğretmenlerinin Ücret Boyutunun “Cinsiyete “Göre İş Doyum Düzeyleri.....	123
<b>Tablo 4.31:</b>	Yönetim Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler .....	123
<b>Tablo 4.32:</b>	Sınıf Öğretmenlerinin Yönetim Algılarının Gruplar Arası “Yaş’a” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi).....	124
<b>Tablo 4.33:</b>	Sınıf Öğretmenlerin Yönetim Boyutunun “Yaş “Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri .....	125
<b>Tablo 4.34:</b>	Öğretmenlerin Yönetim Boyutunun Gruplar Arası “ Hizmet Süresine” Göre İş Doyum Düzeyleri .....	126

<b>Tablo 4.35:</b> Sınıf Öğretmenlerin Yönetim Boyutunun “Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri (Betimsel Verileri).....	127
<b>Tablo 4.36:</b> Sınıf Öğretmenlerinin Yönetim Boyutunun “Cinsiyete “Göre İş Doyum Düzeyleri .....	128
<b>Tablo 4.37:</b> Çalışma Şartları Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler .....	129
<b>Tablo 4.38:</b> Sınıf Öğretmenlerinin Çalışma Şartları Algılarının Gruplar Arası “Yaş’a” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi) .....	130
<b>Tablo 4.39:</b> Sınıf Öğretmenlerin Çalışma Şartları “Yaş “Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri .....	130
<b>Tablo 4.40:</b> Sınıf Öğretmenlerin Çalışma Şartları Boyutunun Gruplar Arası ” Hizmet Süresine”Göre İş Doyum Düzeyleri .....	132
<b>Tablo 4.41:</b> Sınıf Öğretmenlerin Çalışma Şartları Boyutunun” Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri (Betimsel Verileri).....	132
<b>Tablo 4.42:</b> Sınıf Öğretmenlerinin Çalışma Şartlarının “Cinsiyete” Göre İş Doyum Düzeyleri .....	133

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1:</b> Lawler'in İş Doyum Örneği.....	14
<b>Şekil 2:</b> Başarı Doyum İlişkisi.....	16
<b>Şekil 3:</b> Denetim, Öğeleri, İlişkileri .....	41
<b>Şekil 4:</b> Gütülenmenin İçerik kuramı .....	52
<b>Şekil 5:</b> Herzberg'in İki- Faktör Kuramı .....	57
<b>Şekil 6:</b> Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki .....	60
<b>Şekil 7:</b> PorterLawler İş Motivasyonu Modeli .....	64
<b>Şekil 8:</b> Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	67
<b>Şekil 9:</b> Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki.....	70
<b>Şekil 10:</b> Cranny- Smith'in Süreç Modeli .....	71

## KISALTMALAR DİZİNİ

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

ÖGÖ: Öğretmen Görüşleri Ölçeği

NDI: İş Doyum Anketi



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

İnsanların ömrünün büyük bir bölümü iş ortamında geçmektedir. İş ortamında geçen bu zaman dilimi bireyin en aktif olduğu süreyi kapsar. Yaptığımız bu işlerin hayatımızda ne kadar önemli olduğunu ortaya koyar. Bu noktada ömrümüzün büyük bir bölümünü kapsayan bu faaliyetler basamaklarından beklentilerimizin ne kadarını karşıladığı, işimizin memnuniyet derecesini etkileyecektir ( Gergin, 2006: 13).

İnsanoğlu yaşamını devam edebilmek için, var olduğu süre içerisinde ve ortaya çıkan problemlere çözüm üretmek açısından, geçmişten günümüze kadar olan süreç içerisinde elde edilen bilimsel verilerden de anlaşıldığı üzere günümüzde eğitim- öğretim süreci sonunda gelmiş ve bu şekilde hayatlarını sürdürmektedirler. Yaşamlarını ve genel bilgi düzeylerini daha üst seviyeye ulaştırmak için öğrenmenin zorunluluğunu ve hayati önem arz eden bir süreç olduğu ifade edilebilir.

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 işdoyum düzeyleri düşmekte ve motivasyonlarına olumsuz etki yapmaktadır. İşdoyumsuzluğu 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 düşürdüğü olumsuz etkileyen etkenlerin giderilmesinde alternatif modellerin oluşturulması gerekmektedir (Meziroğlu, 2005: 11).

Eğitim-öğretimin resmi bir yapıya kavuşturulduğu yıllardan itibaren, süreci etkileyen;öğrenci, öğretmen, öğrenme ortamı ve benzeri gibi değişkenler ele alınmıştır. Bu değişkenlerden özellikle öğretici ögesi üzerinde durulmuş;eğitimi etkileyen diğer önemli unsurların da yöneticisi ve uygulayıcısı olarak eğitimin vazgeçilmez unsuru olarak kabul edilmiştir. Çalışanlar yaşamlarının büyük bölümünü iş yerlerinde geçirirler.Bu durum iş görenlerin işten duydukları memnuniyeti ön plana çıkarır.Bu memnuniyet derecesi kişinin kendi yaşamını da etkileyecektir.İş doyumsuzluğu ise,iş görenlerde birçok olumsuz etkiye sebep olacaktır. Bu nedenle çalışanların iş memnuniyetini sağlamak, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemlidir (Gergin 2006: 2).

Öğretmen ögesinin önemi ile ilgili, 1982 MEB Şurası'nda şunlar özetlenmiştir:



- Bir eğitim sisteminin en önemli unsurlarını öğretmen ve eğitim uzmanları teşkil eder. Eğitim sisteminin başarısı, temelde sistemi işletecek öğretmenlerin niteliklerine bağlıdır. Hiçbir eğitim modeli, modeli işletecek personelin niteliğinin üzerinde hizmet üretemez. Bu nedenle, herhangi bir eğitim sisteminde, yeniden düzenleme yapılırken, söz konusu personelin yetiştirilmesi üzerinde önemle ve dikkatle durulması gerekir.
- Millî Eğitimin her öğretim kademesindeki öğretmen ve uzmanları, onların yetiştirme, öğrenim, ekonomik ve sosyal durum ve sorunlarını kapsamaktadır. Eğitim ve öğretim sisteminin başarıya ulaşması, temelde onu işletecek öğretmenlerin yetiştirilmesine bağlı olduğuna inanmayan artık ülkemizde yetkili ve yetkisiz hiçbir kimsenin kalmadığı belirtilmiştir(XI. Mili Eğitim Şura Raporu, 1982).

Ataklı (1999: 57), araştırmasında şunları ifade etmiştir: Öğretmen, öğretme- öğrenme ortamının en önemli öğelerinden biri olup, yenilik ve değişikliklerin uygulanmasında okul ortamında etkililiği belirleyen bir role sahiptir. Öğretmen, üstlendiği rolden dolayı eğitimin niteliği ile yakından ilgilidir. Bu nedenle öğretmen yetiştiren kurumların hepsi önemli iken, özellikle ilkökul öğretmenlerini yetiştiren kurumlar ön plana alınmalıdır.

Çalışanlar yaşamlarının büyük bölümünü iş yerlerinde geçirirler. Bu durum iş görenlerin işten duydukları memnuniyeti ön plana çıkarır. Bu memnuniyet derecesi kişinin kendi yaşamını da etkileyecektir. İş doyumsuzluğu ise, iş görenlerde birçok olumsuz etkiye sebep olacaktır. Bu nedenle çalışanların iş memnuniyetini sağlamak, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemlidir (Sarpkaya, 2000: 111 ).

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır.. Bunlar: iş ve niteliği, işin düzeyi, çalışma şartları ücret, yönetim, yükselme olanakları, okul-aile ilişkileri, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı olarak ana başlıklar altında toplanabilir.

İş doyumunu kısaca; kişinin her yönüyle, iş yaşantısından duyduğu memnuniyet derecesini gösterir. İş tatmini insanların işlerine karşı tutumlarını içerip, bilgi, inanç, duyduğu, davranış ve değerlendirmelerini kapsar ( Yüksel, 1990: 3 ).

Birey ve toplumların gelişiminde en önemli faktör eğitimidir. Eğitimin verildiği kurumların basında okullar gelmektedir. Okulun bu önemi düzenli, disiplinli ve uzman bir örgüte sahip olmasından ve bireyi çocukluk döneminden itibaren, uzunca bir dönem, bünyesinde tutabilmesinden kaynaklanmaktadır (Ekinci, 2006: 5). İş memnuniyeti veya memnuniyetsizliği sadece kişi ile ilgili olmayıp, kişinin içinde bulunduğu kurumu da, yapılan araştırma analizlerine göre ciddi olarak etkilediği görülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin içinde bulunduğu eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi ve yüksek sevide tutulması gerekliliği araştırma sonuçları ortaya koymuştur.

20. yüzyılda yaşanan küresel gelişim ve değişimler, çalışma hayatına da damgasını vurarak çalışma ilişkilerinde belirgin değişikliklere yol açmıştır. İş gücünün yapısında ortaya çıkan belirgin değişimler, mavi ve beyaz yakalıdan, gri ve altın yakalılara doğru olmuştur. Bunun anlamı daha önceleri beden gücüne dayalı iş ve mesleklerin yerini, bilgi ve yaratıcılığın gerektirdiği mesleklerin almasıdır. İşgücünün yapısındaki bu değişimler, yönetimin temel fonksiyonları arasında psiko- sosyal öğelerin de yer almasına yol açmıştır. Böylece kişisel gelişimlerine önem verilen, arzu ve beklentilerinin karşılanması hedeflenen çalışmalardan azami verimlilik ve örgütsel bağlılık beklenir olmuştur ( Yorulmaz, 2007: 13).

İş doyumunun sağlanmaması birey üzerinde olumsuz etkiler yaratacağını söylemek mümkündür. Birey bu olumsuz davranışlardan dolayı psikolojik olarak yıpranacak, kendine güvensiz, işe isteksiz bir durum içine girebilecek, stres ve gerginlik oluşacak, motivasyonu azalacağı söylenebilir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmada İlköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin genel ve alt boyutlar açısından iş doyum düzeyleriyle ilgili görüşleri ile bunların yaş, hizmet ve cinsiyet durumları açılarından farklılık gösterip göstermediğini bulmayı amaçlamaktadır.. Ayrıca, eğitim müesseselerinin geleceğini yönlendirecek olan, ilkokul öğretmenlerinde, iş doyum düzeylerinin hangi değişkenlere bağlı olduğunu ölçmektir. Bu konuda gerekli araştırmanın teorik ve pratik düzeyde, gerçekleştirilmesi ve sonuçlarına göre ilgili kişi, kurum ve kuruluşlara gerekli tedbirlerin alınması hususunda önerilerde bulunma ve iş doyumunun ölçülmesi için bir araştırma amacı taşımaktadır.

Günümüzde yaşanmakta olan hızlı gelişim ve değişimler, eğitim hayatımıza büyük oranda bir hareketlilik ve hız getirmiştir. Bu hızlı gelişme yanında eğitim kurumlarının, bu gelişime yön vermesi ve eğitim kurumlarında öğretmen unsurunun önemini ortaya çıkarmaktadır. Eğitim kurumlarında öğretmen unsurunun önemi analiz edildiğinde, öğretmenlerin iş doyum ve motivasyonu yüksek seviyede tutmak, kurumsal bazda ve uluslararası düzeyde eğitim alanında önemli gelişmeler sağlanabilir.

İlkokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerini yüksek tutmak, işteki performanslarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin tatmin edici bir seviyede olmaması durumunda değişik problemler ortaya çıkabilir. Bunlar cinsiyetten ve tükenmişlikten kaynaklanan problemler olabileceği gibi, işteki doyumsuzluğa bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik sorunlar olarak da gösterilebilir. Bundan dolayı bu araştırma konusu olan iş doyumunun öğretmenlik mesleği üzerine olması, Milli Eğitim Teşkilatımız için önem arz edeceği söylenebilir.

İlkokul 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 katlı sağlayacağı söylenebilir. Kuşkusuz bu alanda yapılmış

olan birçok çalışma mevcuttur. Fakat konu bütün ülkeyi ilgilendirdiği için ve bu konuyu ham maddesi öğretmen olduğunda bu alanda ne kadar çalışma ve araştırma yapılsa bence azdır. Ayrıca ülkemizde bu alanda yapılan çalışmaların, gelişmiş ülkelerdeki yapılan çalışmalara oranla yetersiz düzeyde olduğu gözlenmektedir.

## 1.2. Problem Durumu

Birey ve toplumların gelişiminde en önemli faktör eğitimidir. Eğitimin verildiği kurumların basında okullar gelmektedir. Okulun bu önemi düzenli, disiplinli ve uzman bir örgüte sahip olmasından ve bireyi çocukluk döneminden itibaren, uzunca bir dönem, bünyesinde tutabilmesinden kaynaklanmaktadır (Ekinci, 2006: 5). Aileden sonra birey üzerinde en önemli etkiye sahip olan okulların başarılı, sürekli bilgi yönünden yenilikçi ve hedefleri olan bireyler yetiştirmesi bu sorumluluğu yüklenmiş olan öğretmenlere bağlıdır.

Genel yaşam doyumuyla, iş doyumunu yakından ilişkilidir. Buna saçılma etkisi denilir. Bundan değişik ve daha az rastlanan bir durumsa düşük iş doyumunu olan bireylerin bunu yüksek yaşam doyumunu elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermeleridir. Buna da giderme etkisi denir. Günümüz kurumlarında kurumun amacı olan ürünün niceliği ve niteliği artırılmaya çalışılırken aynı zamanda iş görenlerin işten doyumlarının da artırılmasına çaba gösterilmektedir. Eğitim kurumlarını girdisi ve çıktısının temel ögesi insandır. Bu anlamda, eğitim kurumları için iş doyumunun önemi ortadadır( Sarpkaya, 2000: 112).

Emek yoğun sistemlerden, üretimde en yeni teknolojinin kullanıldığı örgütlere kadar tüm örgütlerin başarısındaki temel unsur; insan ve insan çabalarıdır. Yaşadığımız zaman dilimi içerisinde uzman kişilerce, çalışma ortamından beklentileri ve çalışma ilişkilerine farklı bakış açıları meydana gelmiştir. İş görenler tarafından kurumlarda yapılan iş karşılığında örgütün amaçlarını düşündüğü de bir gerçektir( Berberoğlu, 1991: 135).

Kurumla hizmet üretmek için oluşturulmuş bir tasarımıdır. Bu tasarının hayata geçirilebilmesi, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi, çalışanların fiziksel veya düşünsel katılımı ile gerçekleşir. Çağdaş örgüt ve yönetim kuramları, örgütlerde insan kaynağına çok önem verirler. Çalışanlar, örgütsel etkililiğin derecesinde en önemli etkendir. Örgütler de, iş görenin işten doyumunu sağlamada ya da doyumuzlukta asıl etkendirler. Örgütler, insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte yine insan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulmuşlardır. Buradan şunu çıkarabiliriz. Örgütlerin varlık sebebi insandır. İnsan bir taraftan ihtiyaçlarının tatmini örgütlerin nedeniyle örgütlerin amacı; diğer taraftan, örgütlerin amaçlarına ulaşmada kullandıkları, bir araç konumundadır (Gergin, 2006:4).

Çağımızda sürekli yenilenen örgütlerin, öne çıkan yönetim süreçlerinden biri olan insan kaynakları yönetiminde; temel işlevlerden birinin de çalışanları hazır hale getirmek morallerini yükseltmek ve iş doyumunu sağlamak olduğunu vurgulamıştır (Taymaz, 2003:23).

Örgütlerin etkinliği ve etkililiği iki temel unsurla sağlanmaktadır. Bunlar, çalışanların verimliliği ve tatmin unsurları insan kaynakları yönetim anlayışının temelini oluştururken; çalışanların bir yandan kendi ihtiyaçlarını tatmin ederken, diğer taraftan en yüksek verime ulaşmalarında güdüleyici bir örgütsel çevre oluşturulmaktadır (Gergin, 2006: 4).

Bireyin mutlu ve doyumlu bir yaşam sürdürmesinin önce kendisine sonra çevresine ve topluma doğru yayılan olumlu yansımaları olacağı kabullenilmektedir. Bireyin olumlu bir kişilik geliştirebilmesi; bireyin çalışmasına diğer bir deyişle ürün vermesine ve yaptıklarından doyum sağlamasına bağlıdır. Ancak mesleki doyuma ulaşmadan psikolojik olarak sağlıklı bir yaşam söz konusu değildir (Türk, 2008: 12).

İnsanlar hayatlarını devam edebilmek için, sosyal bir varlık oluşu sebebiyle çalışmak ve üretmek zorundadırlar. Bu mecburiyet dünya üzerinde sonsuz bir çalışma ve buna bağlı olarak üretime sebep olmuştur. Çalışan bireylerin iş doyumunu, çalışma ortamındaki başarılarını olumlu ve de olumsuz yönde etkilediği günümüz şartlarında açıkça görülmüştür. Kurum içerisinde çalışanları başarısız kılan etkenleri ortadan kaldırmak, bireyin iş doyumunu sağlayacak faktörler olarak gösterilebilir.

### **1.3. Problem Cümlesi**

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, genel iş doyum düzeylerine ilişkin algıları nelerdir? Öğretmenlerin bu görüşleri bireysel özelliklerine göre önemli farklılıklar göstermekte midir?

### **1.4. Alt Problemler**

1-İlkokullarda “işin düzeyi”, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Öğretmenlerin, işin düzeyi boyutuna ilişkin iş doyum algıları;

- Yaş,
- Hizmet süresi,
- Cinsiyet

değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2- İlkokullarda“ yükselme olanakları”, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Öğretmenlerin, yükselme olanakları boyutuna ilişkin iş doyum algıları;

- Yaş,

- Hizmet süresi,
- Cinsiyet

değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3- İlkokullarda“ kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı”,öğretmenlerin işdoyumunu etkileyen bir faktör müdür? Öğretmenlerin, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı boyutuna ilişkin iş doyum algıları;

- Yaş,
- Hizmet süresi,
- Cinsiyet

değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4 - İlkokullarda“ iş ve niteliği”, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Öğretmenlerin, iş ve niteliği boyutuna ilişkin iş doyum algıları;

- Yaş,
- Hizmet süresi,
- Cinsiyet

değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5- İlkokullarda“ ücret”, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür?Öğretmenlerin, ücret boyutuna ilişkin iş doyum algıları;

- Yaş,
- Hizmet süresi,
- Cinsiyet

değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6- İlkokullarda “yönetim”, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür?Öğretmenlerin, yönetim boyutuna ilişkin iş doyum algıları;

- Yaş,
- Hizmet süresi,

- Cinsiyet

değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7- İlkokullarda “çalışma şartları”, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Öğretmenlerin, çalışma şartları boyutuna ilişkin iş doyum algıları;

- Yaş,
- Hizmet süresi,
- Cinsiyet

değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **1.5. Varsayımlar**

Yapılan bu araştırmanın dayandığı temel varsayımlar şunlardır:

1. Öğretmenlerin araştırma ile ilgili ölçekteki sorulara verdikleri cevaplar, doğru olduğu varsayıma dayanıp ve öğretmenlerin görüşlerini yansıtır.
2. Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın konusuna, amaçlarına ve problem çözümüne uygundur.
3. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümleme yöntemleri, verilere ve araştırmanın amaçlarına uygundur.

### **1.6. Sınırlamalar**

Araştırmanın kapsadığı alan, 2012-2013 öğretim yılında, Diyarbakır Büyükşehir belediyesi sınırları içerisinde yer olan merkez ilçeler içerisindeki resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin veriler, iş doyum ölçeğinin; yaş, hizmet süresi, cinsiyet, işin düzeyi, yükselme olanakları, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı, iş ve niteliği, ücret, yönetim ve çalışma şartları değişkenleri ile sınırlı tutulmuştur.

### **1.7. Tanımlar.**

Bu araştırmada sıkça kullanılan terimler, aşağıda tanımlandığı anlamlarda kullanılmıştır.

**Doyum:**Eldekinden hoşnut olma durumu, yetinme, kanma, kanaat (TDK Sözlüğü, 2000: 628).

**İş:** Bir sonuç elde etmek için yapılmakta olan çalışma veya çalışma konusu olan her şey (TDK sözlüğü,2000:950).

**İş Doyumu:** Çalışanların yaptığı işlerden, kurumlarından ve yönetim anlayışından duydukları memnuniyet derecesidir (Tor, 2011: 52).

**İş Doyum Boyutları:** Çalışanların iş doyumlarını etkileyen işin düzeyi, yükselme olanakları, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı, iş ve niteliği, ücret, yönetim ve çalışma şartları gibi değişkenlerdir.

**Bireysel Değişkenler:** İş doyumunu etkileyen, branş, yaş, hizmet süresi, ve cinsiyet gibi değişkenlerdir.

**Örgüt:** Ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (TDK sözlüğü, 1998:1736).

**İlkokul:** Milli Eğitim Temel Kanununa göre 6-13 yaşlarında çocukların eğitimini kapsayan zorunlu eğitimidir (222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Madde: 3).

**Sınıf Öğretmeni:** Zorunlu eğitim süresinin ilk dört sınıfında görev yapan öğretmen.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU, KAVRAMI VE KAPSAMI

Bu bölümde ilkökul öğretmenleri arasında iş doyum düzeylerini etkileyen işe ve bireye bağlı faktörler; değişik yönleriyle ele alınıp, iş doyumunun bireyin yaşam ve kariyeriyle ilgili sorununa bakılarak değişik yönleriyle tartışılacaktır.

#### 2.1. İş Doyumu

İş doyumunu çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, en basit biçimiyle, “çalışanların işlerini sevme derecesi” olarak tanımlanabilir. İş doyumunu, çalışanın iş durumuna gösterdiği duygusal bir tepkinin yansımasıdır. İşin maddi getirisi, beraber çalışılan iş arkadaşlarından memnuniyet düzeyi ve ortaya bir ürün koymanın oluşturduğu mutluluk duygusu iş doyumunu göstergesidir. Duygusal bir tepki olması dolayısıyla soyut ve ölçülmesi zor bir kavramdır. Bir başka anlamda iş doyumunu, çalışanların iş ve çalışma ortamından beledikleri ile algıladıkları arasındaki farktır ( Yılmaz ve Ceylan, 2011).

İş doyumunu; iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluktur. İş doyumunu, işin özellikleriyle iş görenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. İnsanlara sağlanan olanakların genişletilmesinin doğrudan çalışma etkililiğine katkıda bulunacağı varsayılır. Yeteneklerinden daha iyi yararlanan çalışanlarda iş doyumunu da kendiliğinden artacaktır. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumunsuzluğu 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, örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür (Davis, 1982: 96).

İş doyumunu, birçok yazar ve araştırmacı tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İş doyumunu kavramını, işe ilişkin tutum, moral ve güdülenme kavramlarıyla yakından ilgilidir. İş doyumunu kişinin işine karşı sahip olduğu etki ya da duygular şeklinde tanımlanabilir. İş doyumunu, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu ya da olumsuz olacağına göre, iş doyumunu kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali olarak belirtmek, iş görenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş doyumunsuzluğu demek doğru olacaktır. İş doyumunu, kişinin işini yapmasını ya da değerlerinin önemini kavramasını motive eden, hoş giden duygular olarak da tanımlanabilir (İnce, 2005: 3).

İş doyumunu, ilk kez 1920’lerde ortaya atılmış olup, asıl önemi 1930 ve 1940’ yıllarda anlaşılmıştır. O yıllardan beri endüstri ve kurum psikolojisinin en fazla çalışılan konusu iş doyumudur (Yorulmaz, 2007:58). İş doyumunu, genel anlamda çalışanların asıl işleri ile ilgili tutumları, davranışları ve karşısındaki kişilere, yüz ifadesinin olumlu yansıması olarak tanımlanmaktadır. Bireyin yüz



ifadesindeki duyguları, önceki iş yaşantılarına, gelecekte yapmak istedikleri kariyer ve sahip oldukları seçeneklere bağlıdır. Bir kurumun başarı veya başarısızlığına etki eden en önemli temel faktörlerden biri, kurumda çalışan bireyler gelir. Bu sebepten dolayı kurumun başarısını artırmak ve toplam kalite sürekliliğini yaşatmak için kurumdaki kişilerin, iş doyum düzeylerinin insanlarda memnuniyet yaratacak seviye olması gerektiği söylenebilir.

İş tatmini, bireyin işten elde ettiği maddi çıkarlar ve bunun yanında, birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve işiyle ilgili bir eser meydana getirme; yani kendini gerçekleştirme mutluluğudur (Eren, 1998: 145). İş doyumunu, Erdoğan (1999: 232)'a göre ise, kişinin önemli gördüğü ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı ile ilgili olup ve iki boyutu vardır. İş doyumunu, kişinin işine karşı duygusal tepkisidir ve bu nedenle gözlenemez; diğer bir yönü de işten elde edilen sonuçların bireyin ihtiyaçlarını ne düzeyde karşıladığı ile ilgilidir. İhtiyaçları sadece, maddi ve ücrete yönelik olarak düşünmek yanlış olacaktır. İş doyumunu etkileyen birçok bireysel ve organizasyonel etmen vardır.

İş doyumunu, Spector'a göre, insanların işlerine ve işleriyle ilgili konular hakkındaki hissettiklerine ilişkin bir kavramdır. Genel anlamıyla çalışanların işlerini sevmeleri ya da sevmemeleridir. Mesleki doyum, davranışsal bir değişkendir ya da işin değişik boyutları ile ilgili davranışsal tepkilerdir. Mesleki doyum, meslek hakkındaki evrensel duyguları kapsar (Spector, 1997:2).

İnsanlar yaptıkları işlerden, ihtiyaçlarını karşılamak iş ve iş ortamının nitelik olarak kendi kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadırlar. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise sonuç olarak ortaya iş tatmini çıkacaktır. Kişinin, çeşitli becerilerine karşı beslenen ve var olan tutumlardır. Her düzeydeki iş görenin çalışma hayatının sonunda işine kurumuna ve çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İşte tüm bu tür bilgi ve duygu birikimlerinin sonucu işlerine veya işyerlerine karşı tutumları olacaktır. İş doyumunu bu tutumun genel yapısıdır. En basit şekilde iş doyumunu veya iş tatmini, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumu olarak gösterilebilir.

Bir bireyin işinden duyduğu doyumun çalışma yaşamı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu etki yaşamının önemli bir kısmını çalışarak geçiren insanların sık sık işin kendilerine bir şey ifade etmediği yolundaki yakınmalarından kendini açıkça hissettirir. Kuskusuz söz konusu olumsuz etki yalnızca iş doyumunun yetersizliği yaşayan bireyin kendisi ile sınırlı kalmayıp doğrudan veya dolaylı olarak bulunduğu örgüte ve yaptığı işe de yansiyabilir (Suyunç, 1998:2).

Günümüz koşulları değerlendirildiğinde bireyselleşmenin daha yoğun olarak başladığı, bu bireyselliğin sadece beceri ve yetenekler üzerinden değil, giderek daha hissedilir biçimde düzeyi sosyal statü ve belirli bir yaşam standardı gibi “yeni değerler” üzerinden biçimlendirildiği görülebilir. Böyle olunca, insanların bir işe ve iş yerine olan gereksinimleri, güvenli bir iş bulduklarında orada

çalışmayı sürdürme zorunlulukları ve bu nedenle işin ve işyerinin bireylerinin yaşamının çok önemli bir parçası haline geldiği yadsınamaz. İş yeri hem bireye sağladığı olanaklar hem de bireyin zamanın çoğunu geçirdiği bir ortam olması açısından bireyin yaşamında etkin bir rol oynar. İş doyumunun, iş görenin hayatını olumlu etkilediği faktördür. Buradan hareketle, çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, basit olarak çalışanların işlerini sevme derecesi şeklinde tanımlanabilecek iş doyumunu üzerinde birçok bilim dalının neden çalıştığı anlaşılabilir ( Saygılı, 2008: 30).

İş doyumunu, bireyin işine karşı genel tutumudur. Belirli bir kurumda kendisine verilen bir işi birey, iş arkadaşları ile paylaşımda bulunacak, onlarla etkileşime girecektir. Benzer şekilde yöneticileri ile de ilişki içerisinde olan iş gören, kamusal politika ve kurallara uymak zorundadır. Kendisinden beklenen bir başarı düzeyi vardır. Yetenek ve özellikleri uyarınca bir başarıya ulaşması gerekir. Çalışma yaşamında yer almak isteyen her insan, eğitimi, alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılmasını ister. Tüm bireysel istekler ve yapılan işin şartlarının karmaşık etkileşimi kişinin iş tatminini yaratacaktır (Erdoğan, 1996:232).

Çalışanlarda tatmin ortamının yaratılması, personelin yöneticilerine güven duymalarıyla ilgilidir. Bu da yöneticilerin belirli bir kariyer yönetim planına sahip olduklarını uygulamalarıyla göstermesiyle bağlantılıdır. Çünkü etkin ve planlı bir uygulama personelin motivasyonunu artırarak, işe bağlanmasına katkıda bulunacaktır ( Tunç ve Uygur, 2001: 33).

Kurumlarda çalışanların iş doyumunun ve kurumsal verimliliğin sağlanması, işlerin yapısal özelliklerinde genel anlamda iş dizaynı önemli bir yer tutmaktadır. Kurumlarda mevcut işlerin, çalışanlar için çok daha anlamlı hale getirilmesi iş başarısını etkilediği gibi bireylerin iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Çalışanların iş doyum ile verimlilikleri üzerinde etkili olan işlerin kamusal boyutta, bilimsel ve sistematik bir biçimde incelenmesi ile değişik faktörler dikkate alınarak yapılarının yeniden düzenlenmesi günümüz insan kaynaklarının önemli bir işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışanların sorumlulukları açık seçik ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmesi, çalışanların performansları artar ve, iş doyumunu yükselir ( Şimşek ve Öge, 2011: 107).

Kurumlarda kalite yönetiminin uygulanması iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Son yıllarda işletmelerde olduğu gibi, okullarda da toplam kalite yönetimi yaklaşımı sıklıkla gündeme gelmektedir. Bu yaklaşımda kalitenin temel göstergesi, yaygın biçimde çalışanların doyum düzeyi olarak görülmektedir ( Şişman, 2011: 62). İş doyumunu, bireylerde yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim düzeyleri gibi kişisel özellikleri yanında yaptıkları işin nasıl bir iş olduğu, işin maddi boyutu, çalışma koşulları ve iş ortamındaki ilişkiler bir bütün olarak iş doyumunu olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilir. İş doyumunu iş görenlerin işlerinde memnun olma anlamında ifade edilebilir. İş doyumunu

veya işin memnuniyeti işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine zıt olmadığı durumlarda gerçekleşeceği söylenebilir.

İş doyumunu ile ilgili tanımlar anlam bakımından incelendiğinde, genel olarak benzer ifadelerin kullanıldığı görülür. Bu durumda iş doyumunu, kişinin işine karşı gösterdiği davranışlardır.

İş doyumunu, çalışanların işe ve iş ortamına karşı tutumlarıdır. Çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutsuzluk hoşnutsuzluk olarak da tanımlanan iş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Çalışanın işinden doyum sağlaması, şirket açısından önemlidir. İş doyumunun yüksek olması, verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi kurum tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. Konuyu önemini algılayan kurumlar, çalışanların işe karşı tutumlarını iş doyumunun anketleri ile ölçerler. İş doyumunun düşük olması halinde sebeplerini araştırır ve gerekli düzeltici önlemleri alırlar. İş doyumunu, konu itibarıyla üç noktada önem taşımaktadır. Sırasıyla şunlardır (Özden, 2007: 19-20):

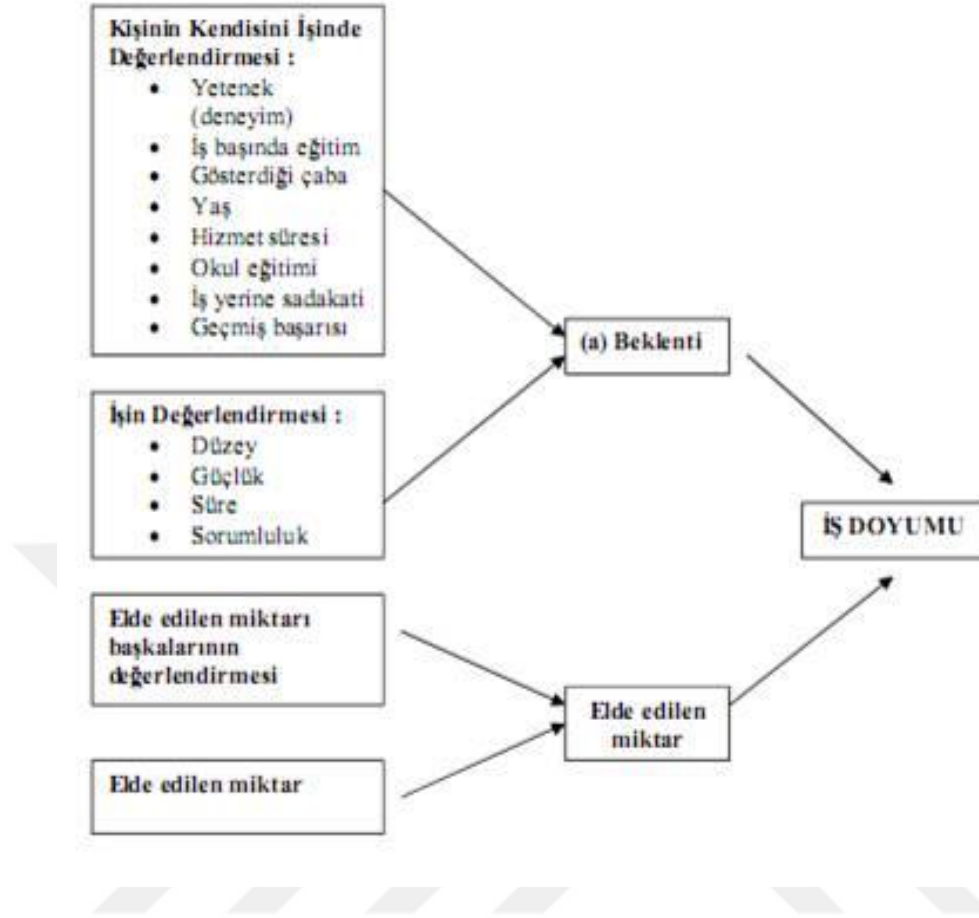
- İş doyumunu, yaşam doyumunu ile yakından ilişkilidir. İş doyumunun düşük olması, iş dışı yaşamda yüksek doyum sağlansa bile, bireyin genel yaşam doyumunu düşürür.
- İş doyumunu, bireyin yaşam felsefesi ile de yakından ilişkilidir. Bireyin yaşama ilişkin hedefleri ve bunun bir parçası olarak kariyer hedefleri, bireyin iş yaşamı aracılığı ile karşılamayı umduğu gereksinimlerinin önem ve önceliklerini de ortaya koyar. Aynı özelliklere sahip bir işten, yüksek beklentiye sahip bir çalışan az, düşük beklentiye sahip bir diğer çalışan daha çok doyum sağlayabilir.
- İş doyumunu, bireysel kariyer yönetimi ile de ilişkilidir. Kurumlar çalışanların iş doyumlarını artırmak için bir çok teknik uygulayabilir. Ancak, hiçbir teknik, sevmediği bir işi yapan ya da yaptığı işin gerektirdiğinden az ya da fazla yetkinlikleri bulunan bir çalışanın, yüksek iş doyumuna sahip olmasını sağlayamaz.

Çalışma yaşamındaki doyum, diğer bir ifade ile iş doyumunu, çalışanın işinden aldığı doyum, haz ve mutluluğu ifade etmektedir. İş doyumunu yüksek olan çalışanın, kuruma katkısının yüksek olduğu, diğer bir ifade ile iş doyumunun çalışanın performansını yükselttiği görüşü hakimdir. İş doyumunu etkileyen unsurlar sıralandığında; işin niteliği, kurumun yönetim şekli, çalışma ortamı, çalışanın iş arkadaş çevresi gibi etkenler dikkat çekicidir (Yorulmaz, 2007: 58).

Aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı ile ilgili kurumlar içinde hayatını sürdüren bireyler, bu sahaların elverişli veya elverişsiz durumuna göre ihtiyaçlarını kolay veya zor bir şekilde doyum için çaba gösterir. İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse doyum sağlayabilir ve psikolojik yönden huzura kavuşur (Eren, 1989: 185).

İş doyumu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir. İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir. Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Bu durum, eşitlik ve temelde alışveriş kuramına bağlı psikolojik anlaşma yaklaşımıyla açıklanabilir. İş doyumu, yaşam doyumu ile doğrudan ilintilidir. Yaşam doyumuna bağlı olarak iş doyumunda değişiklikler görülebilmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmaların bir kısmı her iki doyumunu birlikte ele almaktadır. Bununla birlikte, iş doyumu ile ilgili yapılan çalışmalar çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi bir çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir. Bireyler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler. Buna bağlı olarak istek ve gereksinimleri karşılanamayan personelde doyumsuzluk ve uyumsuzluk görülebilmektedir(<http://www.mevzuatdergisi.com/2010/01a/01.htm>). İş görenin verimli olarak çalışması, işinden memnun olması ile mümkün olur. İş görenin işinden doyum sağlaması kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunacağı söylenebilir.

Şekil: 1. Lawler'in İş Doyum Örneği



Kaynak: (<http://www.mevzuatdergisi.com/2010/01a/01.htm>).

İş doyumu ile ilgili olarak en geniş tanımları yaptıği kabul edilen Locke göre (1983: 97) iş doyumu, “kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirme sonucu kişide oluşan zevkli ve olumlu hislerdir.” Dubrin de (1974: 38) doyumun temelde işle ilgili memnuniyet duygusuna karşılık geldiğini söyler. Lawler'in tanımındaki “haz duyma” Locke ve Dubrin'in tanımında “memnuniyet verici bir duygu olarak karşılanmıştır. Bu üç tanımda da belirtilen ortak nokta, çalışanın işiyle ilgili olumlu bir duygu yaşamasıdır. Bu duygu, iş görenin işinden aldığı doyumun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Taştan ve Tiryaki, 2008: 57'den alıntı).

İş doyumu ile ilgili olarak yapılan tanımların kapsamında yer alan bazı önemli noktaları şu şekilde özetleyebiliriz (Aşık, 2010: 35).

- Farklı çalışanlar, farklı önem ve önceliklerine sahiptir, bu yüzden iş doyumu düzeyleri çalışanlar arasında farklılık gösterir.
- İş doyumu, bireysel algılama biçimiyle doğrudan bağlantılıdır. Fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıkların yanı sıra gereksinimler, kişisel mantık, algısal hazırlık gibi etkenlerin

de belirleyici olduğu bireysel algılama farklılıklar, çalışanı istek, değer ve doğruluk açısından etkileyecektir.

- İş doyumu, duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için ölçümlenmesi, gözlemlenmesi ve geliştirilmesi her zaman kolay olmayabilir.
- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetiştirme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları gibi özellikleri ve işe yönelik beklentileri farklılaştıkça iş doyumunu sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır.

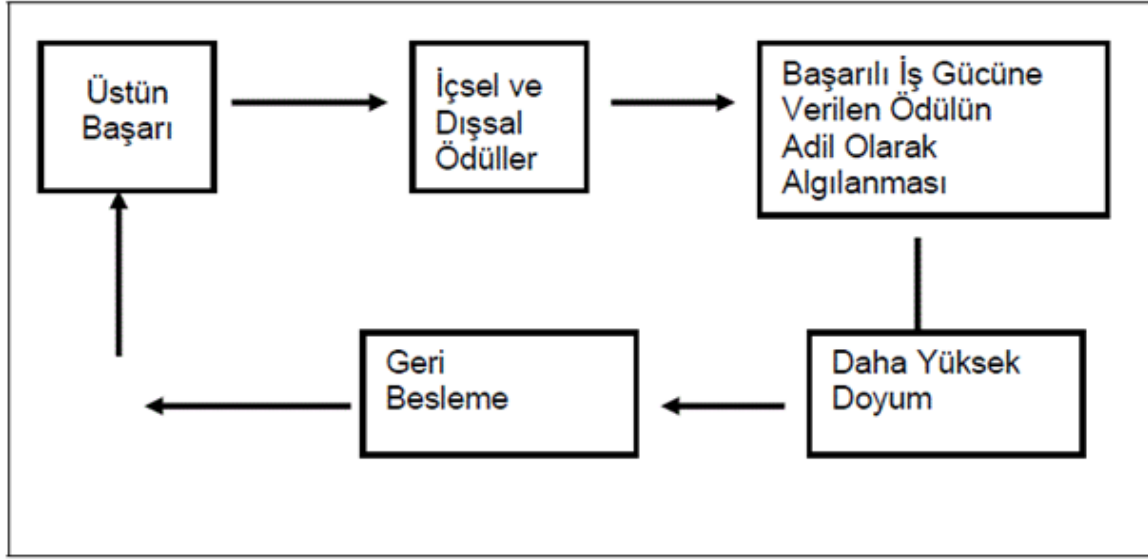
Sonuç olarak, yapılan tanımlardan yola çıkarak iş doyumu,veya iş tatmini, bireyin iş ve işin özelliği, çalışma şartları, iş ortamının fiziksel şartları, kişinin aldığı ücret, mesai arkadaş ilişkileri kariyer olanakları,kurumsal ilişkiler,iş yerindeki saygınlık ve hoşgörü, ödüllendirme ve buna benzer iş ve işe bağlı değerlerden oluşan ve bu değerlere bağlı farklılık gösteren duygusal gelişmelerdir. İş memnuniyeti boyutu;bireylerin cinsiyet, yaş,hizmet süresi,öğrenim durumu ve medeni durumu değişken özelliklerine göre farklılık gösterdiği söylenebilir.

## 2.2 . İş Doyumunun Önemi

İş doyum konusunda çalışmaların başlaması ile birlikte, yaptığı işten doyum sağlayan çalışanın işinde daha başarılı olacağı, daha verimli çalışacağı yönünde görüşler ortaya çıkmıştır. İş doyumunu bulan iş görenlerin işlerine daha bağlı oldukları, bu nedenle daha fazla çalışacakları düşünölmüştür. Zamanla bu tür düşünceler adeta bir yönetsel bir inanç haline gelmiştir. Ancak, yapılan bilimsel araştırmalar bu görüşü yeteri kadar desteklememiştir. Vroom, iş doyumunun önemi ve başarıyı nasıl etkilediğini araştırmış ve doyum ile verimlilik arasında pozitif, fakat düşük bir korelasyon bulmuştur. İş doyumunu öneminde, başarı ile doyum arasındaki ilişkiyi, üstün başarının doyumunu artırdığı söylenebilir. Aşağıdaki şekil: 2’de göröldüğü gibi iş doyumunda çalışanlara verilen ödöl çalışanlar tarafından olumlu algılanması ile iş doyumunu arasında; sonuçta da ortaya doyum ile başarı arasında bir döngünün bulunması iş doyum öneminin belirgin olduğu söylenebilir ( İnce, 2005: 23).

Şüphesiz iş doyumunu belirli sınırlar içerisinde başarıyı etkileyecektir. Her şeyden önce iş doyumunu işletmelerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu edilirse, daha verimli olarak buna karşılık verirler. İşlerinde yüksek performans gösterenlerin daha fazla tatmin buldukları da bilinmektedir. Yüksek başarı da görünür yöntemlerle ödüllendirilip, teşvik edilirse ödöl, iş doyumunu artırabilir. Bu durumda iş doyumunu, yüksek başarıya değil verilen ödüle karşı ortaya çıkan duyguların toplamıdır. İş doyumunun başarı üzerindeki etkisini karşılıklı ilişki olarak görmek daha doğru olacaktır. Yani “iş doyumunu başarıyı artırır” demek yerine “iş doyumunu başarı doğurur” demek daha doğru olacaktır. Başarı ile tatmin arasındaki gerçek ilişkiyi üstün başarının tatmini arttırdığı, bunun da daha sonraki dönemde başarıya yansıdığıdır. Bu ilişkiyi şekil- 2 de görmek mümkündür.

Şekil:2 Başarı Doyum İşkisi



Kaynak: Erdoğan, 1996: 248

Şekil-2 de görüldüğü gibi üstün başarı, başarıya verilen ödül ve bu ödülün çalışanlar tarafından olumlu algılanması ile iş tatmini arasında; sonuçta da ortaya çıkan tatmin ile başarı arasında bir döngü bulunmaktadır. (Erdoğan, 1996: 247-248).

İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır. İş görenin işinden sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İnsan kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, genelleme yapar. İş görenin aile yaşamındaki duygularını kurumdaki işine yansıtması, işindeki duygularını da aile yaşamına yansıtarak genellemesi olağandır. İşten doyumсуuzluk, yalnız iş görene değil, kuruma da zarar verir (Kökay, 2007: 22).

İş doyumunun çalışan açısından önemli olduğu bilinmektedir. İş doyumunun yüksekliğinin çalışan mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağı, bu gelişmelere işletmelerin cevap vermemesi durumunda ise iş doyumсуuzluğunun önemli sorunların kaynağı olabileceği unutulmamalıdır ( Saygılı, 2008: 33). Buna göre İş doyumunun önemli özelliklerini bu görüş doğrultusunda Dönmez (2008: 30-31), şu şekilde açıklamaktadır:

- İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülmez,sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir
- İş tatmini genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.

- İş tatmini iş ile ilişkili farklı tutumları temsil eder. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu yüzden iş tatmininin farklı boyutları incelenerek genel iş tatmini bulunmalıdır.
- İş tatmininde sadece ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayalı bir tatmin söz konusu değildir. Ayrıca psikolojik açıdan bir tatminin sağlanması da söz konusudur.
- İş tatmini dinamik bir kavramdır. Bir kez iş tatmininin sağlanması sürekli aynı seviyede tutulabileceği anlamına gelmez. Hızlı elde edilebileceği gibi daha hızlı bir şekilde iş tatminsizliğine dönüşebilir.

İş doyumu, çalışanların başarılarını kişisel olarak ortaya koyduğu ve tatmin etmeye dayalı olduğu işlerde önem arz etmektedir. Bu noktada iş doyumunun önemi, bireyin aile yaşamı içerisindeki tutum ve davranışları sürecinde önemli bir faktör olarak gösterilebilir.

Aile, okul, iş hayatı ile ilgili birçok kurum içinde hayatını sürdüren insan, bu çeşitli kurum ortamlarında ihtiyaçlarını zor kolay gidermeye, tatmin etmeye çalışacaktır. İstedikleri olanakları bularak ihtiyaçlarını gideren kimse iş alanında doyum sağlamış olacak, psikolojik ve biyolojik olarak huzurlu olacaktır; aksi takdirde doyumсузлук ve peşinden ruh çöküntüsü ve biyolojik açlık ortaya çıkacaktır( Eren, 1998:178).

İş doyumu, üç noktada önem taşımaktadır. Sırasıyla şunlardır ( Davis, 1988: 96):

- İş doyumu, yaşam doyumu ile yakında ilişkilidir. İş doyumunun düşük olması, iş dışı yaşamda yüksek doyum sağlaması bile, bireyin genel yaşam doyumunu düşürür. Bu iş yaşamının, bireyin tüm yaşamı içinde oynadığı önemli rolün bir sonucudur.
- İş doyumu, bireyin yaşam felsefesi ile de yakından ilişkilidir. Bireyin yaşama ilişkin hedefleri ve bunun bir parçası olarak kariyer hedefleri, bireyin iş yaşamı aracılığı ile karşılamayı umduğu gereksinimlerinin önem ve önceliklerini de ortaya koyar. Diğer bir değişle, birey kariyer hedefleri ile iş yaşamından beklentilerini de belirler. Aynı özelliklere sahip bir işten, yüksek beklentiye sahip bir çalışan az, düşük beklentiye sahip bir diğer çalışan daha çok doyum sağlayabilir.
- Son olarak iş doyumu, bireysel kariyer yönetimi ile de ilişkilidir. Kurumlar çalışanların iş doyumlarını artırmak için birçok teknik uygulayabilirler. Ancak hiçbir teknik, sevmediği bir işi yapan ya da yaptığı işin gerektirdiğinden az veya fazla yetkinlikleri bulunan bir çalışanın, yüksek iş doyumuna sahip olmasını sağlayamaz. Bireyin yetkinlik ve isteklerine uygun işlerde çalışması, kurum açısından önemli olduğu kadar, birey açısından da önemlidir.



Bu yüzden bireyler, yüksek iş doyumunu sağlamak üzere bireysel kariyer yönetimi konusunda çaba harcamak zorundadırlar (Yorulmaz, 2007: 60' tan alıntı).

Bireylerin huzurlu, başarılı ve iş analizlerini doğru yapıp, üretken olabilmeleri gereklerinin başında mesleki doyum gelir. Mesleki doyum, işin bireye sağladığı hoşnutluk duygusudur. Bireyin mutlu olması, iş memnuniyetinin belli bir tatmin edici noktaya ulaşmasına bağlıdır. İş doyumunu, bireyin yaşam sürecini olumlu ve de olumsuz yönde etkileyebilir.

Günümüzün modern yönetim anlayışı olarak uygulanan toplam kalite yönetiminde, örgütlerde başarı ve verimliliğin ölçüsü, çalışanların ve müşterinin memnuniyet derecesidir. Zira, vatandaşın memnun olduğu bir kurum, aynı zamanda başarılı ve verimli bir kurumdur. Bu nedenle her kurumda verimliliğin amacı çalışanı ve vatandaşını memnun etmek olmalıdır (Aytürk, 2001:109). Bu görüşe paralel olarak Dil (2005: 62)'e göre, bireyler açısından İş doyumunun önemi, öncelikle insanların kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. İş doyumunu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde edememek hayal kırıklığına uğratar. Düşük iş doyumunu moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma yol açar.

İş görenin iş doyumunun belirlenmesi, iş doyumunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen etmenlerin ortaya çıkarılması büyük bir önem taşımaktadır. İş görenin huzurlu ve üretken olması, işinden üst düzeyde doyum sağlamalarıyla yakından ilgilidir. Kişinin günlük yaşama süresinin 1/3'ü işyerinde geçmektedir. İşinden doyum sağlayan birey; işine karşı haz duyar, olumlu duygular besler. Yaşamdan zevk alır ve daha dinamik olur. İş doyumunu aynı zamanda çalışma yaşamı kalitesini artırır. İşin insan ruh sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini giderir. İşinden doyum sağlamayan bireylerin bu olumlu tutumlara sahip olması mümkün değildir. İş doyumunu, yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir (İnce, 2005: 3).

Bir kurumda, önemli bir bireysel boyut olan iş tatmininin varlığı, yani işe karşı olumlu tutumun olması, kuruma yansıyan birçok yönetsel ve davranışsal sonuç ortaya çıkarır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir ( Erdoğan, 1999: 246-247).

- İş doyumunun yüksekliğinin iş görenin mutluluğuna katkıda bulunduğu; iş doyumunun düşüklüğünde ise; yabancılaşma, ilgisizlik ve uyumsuzluk gibi olumsuzlukların ortaya çıkacağı düşünülmektedir.
- İş tatmininin başarı üzerinde dolaylı etkisi olduğu düşünülmektedir. Eğer çalışanlar, başarılarını kurum tarafından ödülle karşılanacağını bilirlerse, başarı için

çaba harcarlar ve aldığı ödülle tatmin bulurlar. Burada asıl önemli olan,başarını tatmin sağlamış olmasıdır.

- İş doyumu, işe devamsızlık ve işten ayrılmaları azaltır.İş görenlerden,belirli ve alışılmış mazeretler dışında devamsızlık yapanların,iş doyumlarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

İş görenler, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, yaşamlarına ilişkin maddi durumlarının düzeltilmesini, arzu ve isteklerinin yerine getirilmesini istemektedirler. Bireyler ihtiyaçları kurumlarınca karşılandığı sürece doyum noktasına erişecekleri söylenebilir. Bu durum aile içerisindeki huzur ortamını dengeleyici bir etken olarak gösterilebilir.

Bireyin çalıştığı kurumda yüksek iş doyumunu hissetmesi, bu kişinin genel olarak işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır ( Taner, 1993: 48). İş görenin iş doyumunun belirlenmesi, iş doyumunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen etmenlerin ortaya çıkarılması büyük bir önem taşımaktadır. İş görenin huzurlu ve üretken olması, işinden üst düzeyde doyum sağlamalarıyla yakından ilgilidir. Kişinin günlük yaşama süresinin 1/3'ü işyerinde geçmektedir. İşinden doyum sağlayan birey, işine karşı haz duyar, olumlu duygular besler. Yaşamdan zevk alır ve dinamik olur. İş doyumu aynı zamanda çalışma yaşamı kalitesini artırır. İşin insan ruh sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini giderir. İşinden doyum sağlamayan bireylerin bu olumlu tutumlara sahip olması söylenemez ( İnce, 2005: 4).

İş, insan hayatında ne kadar önemli ise, iş doyumda o kadar önemlidir. İnsanların tatmin düzeylerinin araştırılıp, bu konuda gerekli yönlendirmeler yapılarak, çalışanların performansları yükseltip iş verimliliği artırılması sağlanmalıdır. Çalışma hayatında asıl amaç, insanların genel ihtiyaçlarını karşılamak, onların kendileri ile barışık olmaları ve mutluluğunu sağlamaksa, iş doyum unsurunun ele alınmasının önemli olduğu söylenebilir.

Çalışma hayatında dünyada birçok kurum vardır. Bunlardan biri de eğitim kurumlarıdır. Bu eğitim kurumlarında çalışan bireylerin, iş doyum düzeylerini artırmak ayrı bir önem taşımaktadır. Günümüzde kurumların üretkenliklerini sağlamaları için,toplam kalite yönünden,tüm değişiklikleri kontrol ve idare altına alınması önem arz eder. Bundan dolayı, iş hayatında üretkenliği etkileyen önemli faktörlerden biri iş doyumunun analiz edilmesinin önemli olduğu söylenebilir. İş doyumunun önemini,yapılan tanımlardan; toplumsal ve bireysel boyutlar arasında ihtiyaçların karşılanması olarak açıklanabilir. Genel olarak iş doyum;işin nitelikleriyle çalışanların ihtiyaçları birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Bu durum, eşitlik ve temelde karşılıklı alışveriş kuramına bağlı olarak psikolojik anlaşma yaklaşımıyla tanımlanabilir ( Yorulmaz, 2007: 59).

Milli Eğitim Bakanlığı, Avrupa Birliğine uyum sürecinde eğitim alanında bazı değişiklikler şu başlıklar altında yapılmıştır (Akyüz, 2012: 428):

- Öğretmenlerin iş doyumunu sağlamak.
- Öğretmen yetiştirme niteliğini yükseltme.
- Öğretmene kendini geliştirme, olanakları sağlamak.
- Öğretmene yüksek “motivasyonu” olanakları sağlamak

Öğretmenlerinin iş doyumunun Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ele alınması, konunun ülke eğitimi açısından önem arz ettiği görülmektedir.

Yeterli iş doyumuna sahip olan sınıf öğretmeni okula Sınıf Öğretmeni okula daha istekli gidecek, işlerine daha çok yoğunlaşacak ve işini daha çok benimseyecektir. Eğer bunun aksi olursa sınıf öğretmeni işine isteksiz gidecek, okuldan biran önce ayrılmak isteyecek, okul ortamından hemen uzaklaşmanın yollarını arayacaktır (Can ve diğerleri, 2010: 3003). Buradan hareketle sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yükseltilmesi, işe bağlı kalma noktasındaki motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

### **2.3.İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

Erdoğan ve Ulusoy çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında toplamışlardır. Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Kurumsal faktörler ise bireyin isteği dışında gerçekleşen değişkenlerdir ( Saygılı, 2008: 35).

İşe bağlı değişkenler şunlardır:

- İşin niteliği
- İşin zorluk derecesi
- Ücret
- Yükselme olanakları
- Ödüllendirme
- Kurum kararlarına katılma
- Okul- aile ilişkileri
- İş güvenliğinin olması

- Yöneticinin çalışana bakışı
- Denetim ve denetleyici tutumları
- Özlük hakları

Kişiyeye bağılı değişkenler ise;iş doyumunu etkilemesi düşünölen yine bireyden bireye farklılık gösteren etmenlerdir. Bu değişkenler şu şekilde sıralanabilir.

- İşteki hizmet süresi
- Cinsiyet
- Yaş
- Branş
- Öğrenim durumu
- Medeni durum
- Kişilik

### **2.3.1. İş Doyumunu Etkileyen İşe Bağılı Faktörler**

Bu araştırmada, iş doyumunu etkileyen işe bağılı faktörler on başlık altında toplanılmış olup, sırasıyla şunlardır:

#### **2.3.1.1. İşin Niteliği**

Okullarda öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen etmenlerden bir diğeri de işin yapısı ve yapılma şeklidir. Bireyler yaptıkları işleri severek yaparlarsa bu onları daha fazla mutlu eder. Bu konuda yapılan bir çalışmada Best (2006) iş doyumunu yaşayan öğretmenlerin % 89'u en sevdikleri şeyin öğrencilerin hayatlarında bir farklılık yaratabilmek olduğunu belirtmişlerdir. Best (2006) araştırdığı dört ayrı çalışmada daha öğretmenler onları en mutlu eden şeyin öğrencilerin kendisi olduğunu belirtmişlerdir. Eğer öğretmenler yaptıkları işte yeteneklerini ortaya koyamaz çeşitli nedenlerle sınırlanırlarsa bu durumda yaptıkları işten zevk almaları oldukça zorlaşmaktadır (İnandı, Ağęün ve Atik, 2010: 105' ten alıntı).

İşin toplum içindeki genel görünümü tam anlamıyla iş doyumunu belirleyen faktörlerdendir. Toplumlar kültür değerlerine göre yaratmak istedikleri hedefler olacağı gibi,işęörenlerin yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal edemedikleri işler de vardır.Toplumsal yapı tarafından herkes tarafından kabul edilmeyen,kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin

yapılması mecburiyeti iş tatminini azaltacaktır. Genel olarak işin yapısal özelliği de iş doyumunu etkileyen değişkenlerdendir. İşin görünüm olarak ilginç olması,kişiyi öğrenme fırsatı vermesi,bir sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir(Erdoğan, 1996:236).

İş,bir sonuç elde etmek,herhangi bir şey ortaya koymak için zaman ve güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma ve birinden istenilen hizmet veya verilen görev ( TDK Sözlüğü, 1998:1111) olarak tanımlanmaktadır.

İş değişkenlerini şöyle sıralanabilir:Bireyin değer verdiği beceri ve yeteneklerini kullanabilmesi olanağı,yeni öğrenim olanağı,yaratıcılık, değişkenlik, güçlük, iş miktarı sorumluluk,iş yöntemleri ve iş bağımsızlığı üzerinde denetim, bireyin arzusu dışında fazla çalışması,iş zenginleşmesi ve karmaşıklığıdır ( Demirel 2006:14).

İşgörenler,yaptıkları işin hem bireysel açıdan hem de yaşadığı toplum açısından,anlam ve önem arz etmek isterler.Çoğu çalışanlar önemli iş yaptığından dolayı bu işi düşünerek bundan doyum sağladıkları söylenebilir.

İşinden sıkılan bireyler genelde işlerini severek yapmazlar.Çoğu işin insanı sıkan tarafları vardır.Bundan dolayı çalışanlar bazen işlerini ilginç bir hale getirmek için değişik yeteneklerini ortaya koymak isterler. Örneğin bir öğretmen hem öğrencileri hem de kendisi için sınıf ortamını dikkat çekmek içindendi kariyer özellikleri ile ilgili ve bütün öğretmenlik becerilerini kullanarak,işinin getirmiş olduğu moral bozucu ve sıkıcılıktan kurtarabilir (Günbay, 1999:6).

Görevin çeşitliliği, bütünlüğü, anlam ifade etmesi, bağımsız ve geri bildirim elverişliliği motivasyonu sağlayan bu unsurlar, iş doyumunu sağlamaya da katkıda bulunmaktadır. Bireyin kariyer basamağı yükseldikçe, görev yapanında iş doyumunu artacaktır. İş ortamında, bireyin tutum, davranışları ve değerlerine saygı duyulması iş doyumunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Kurum içerisinde bireyin yapacağı olumlu işlerden dolayı, kişiyi güven duyma, kendi istemediği halde görevinin değiştirilmeyeceğini bilmesi, kendi bilgisi dışında herhangi bir iş yaptırılmayacağına inanması iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

İşin yeniden yapılandırılması da, işte doyum sağlayan bir unsurdur. Bu plan ve program, iş görenler açısından ele alındığında, stres kaynakları olan can sıkıntısı ve içe kapanıklığı azaltırken, beceri, inisiyatife sorumluluk alanını artırarak iş doyumunun artmasını sağlar (Şeneri, 1994:14).

Bir bütün olarak işin niteliği ele alındığında, iş görenlerin çalıştığı ortam belirler. Çalışanlara karşı saygılı davranmanın en güzel örneği, onların temiz, iç açıcı, aydınlık bir yerde çalışmalarına olanak hazırlamaktır. Böyle bir ortamın yaratılması doğrudan verimliliği artırmadığı varsayılsa bile bu yönde harcanacak çaba çalışanlara değer verme ve insanca yaklaşma duygusunu yaratacaktır. Bu durum da

çalışanların işe bağlılığını artıracığından, iş doyum noktasını olumlu yönde etkilediği söylenebilir (Karşlı, 2012: 123).

İşin niteliği, genel olarak iş görenin, çalıştığı işi beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkenidir. İş görenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran, 2008: 266).

- İşin iş görenin yeteneklerini kullanmasına elverişli olması
- İşin yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması.
- İşin iş göreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi.
- İşin sorun çözmeye dayanması olarak gösterilebilir

Yapılan araştırmalara göre, çalışılan işin sahip olduğu özellikler ile elde edilen iş doyumunu arasında olumlu bir korelasyon olduğu görülmektedir. Bu iş özellikleri ise, işle özdeşleşme derecesi, işin ne derece önemli görüldüğü, işin gerektirdiği becerilerin çeşitliliği, işin çalışana tanıdığı özerklik ve işin çalışana sağladığı geri bildirim olarak belirlenebilir (<http://www.yonetimonline.com>).

### **2.3.1.2. İşin Zorluk Derecesi**

İşin zorluk derecesi de iş doyumunu genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnsanları bir başarıma istekleri, başarılarının görme ve gösterme eğilimleri vardır. Özellikle, zihinsel olarak zor olan bir iş, kişi tarafından başarılıyorsa ve çevre bu başarıyı görebiliyorsa iş gören üst düzeyde doyuma ulaşacaktır. İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, bireyin ulaşacağı hedeflerin güçlüğü iş görenin özel yetenek ve bilgilere sahip olmasını gerektirir. Özel yeteneğe sahip olanlar, zor veya değişken bir iş yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıkları işten mutluluk duyarlar ( Erdoğan, 1996: 236).

Okullarda idarenin öğretmenlerin motivasyonunu sağlaması, öğrenci davranışı, okul ortamının şartları ve bağımsız iş yapması öğretmen memnuniyeti ile ilgili aşamalarıdır. Çalışma şartlarının iyi olması, çalışanların işten doyum derecesi de yüksek olabilir.

Genel olarak çalışanlar, çalıştığı ortamın sessiz, havalandırması, nemi, ısısı, rahatlığı olan tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan iş ortamlarını tercih etmekle birlikte bunlara fazla önem vermektedirler. Ayrıca çalışanların çoğu iş yerlerinin evlerine yakın çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli araç gereçlerin uygun ve kullanılabilir olmasını istemektedirler. Bireylere bu olanakların sağlanması hem verimlilik hem de doyum için gerekli görülmektedir (İşıkhan, 1993: 32).

Bir iş ne derece farklı türde beceriler gerektiriyorsa kişiye o derece doyum verecektir. Aynı türde, özellikle de pek fazla uzmanlık gerektirmeyen, çok kolay öğrenilebilen ve sürekli tekrarlanan

becerilerin kullanıldığı işlerde çalışanlar genellikle işlerinden daha az doyum almaktadırlar. Bir çalışan, işin ne kadar büyük bölümünden sorumluyorsa işinden alacağı doyum da o kadar fazla olacaktır. İşin yürütülmesi sırasında bilgi ve beceriler kazanma, mevcut bilgi ve yetenekleri kullanma, olanağı, işin çeşitliliği, otonomi, işi yapma ile duyulan başarı hissi, işin toplum içindeki saygınlığı, işin gerektirdikleri (dikkat, yaratıcılık, kurum dışında çalışma, sağlıklı bireye hizmet sunma) gibi boyutlar iş doyumunu üzerinde etkilidir ( Saygılı, 2008: 40).

Öğretmenlerden genel olarak kendilerini mesleklerine adanmaları beklenir. Bu konuda öğretmenlere bazı engeller çıkmaktadır. Öğretmenlerin önlerine çıkan en büyük engel, maaş azlığı iken; az gelişmiş bölgelerde çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları zorluklar, öğretmenlik ve okul ile ilgili problemler, öğretmeni ciddi anlamda zorlamaktadır. Okulun fiziki şartları, ders araç- gereçlerinin yetersiz oluşu öğretmenin çalışma isteğini olumsuz etkilemektedir (Gergin, 2006: 27).

Demir (2001: 48), öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde etkili olabileceği düşünülen, işin zorluğu ve çevre şartları etkenlerini şöyle ifade etmektedir:

- 1- Okul binasının çok katlı oluşu,
- 2- Sınıfları büyüklüğü,
- 3- Sınıflardaki öğrenci sayısı,
- 4- Ders araç-gereçlerinin sayıca yeterliliği ve çeşitliliği,
- 5- Ders araç-gereçlerinin kullanıma uygunluğu,
- 6- Ortamın gürültüsü,
- 7- Çalışma ortamının ısınması ve havalandırılması,
- 8- İş yerinin temizliği,
- 9- Okul ile iş yerinin uzaklığı,
- 10- İş ortamının güvenliği

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).

İş, kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve özelliklerinin çok üzerinde iş gören niteliği istiyorsa bu duruma iş için aşırı zorluktan iş gören için de bireysel başarısızlıktan söz edilir. İş gören kendi yeteneklerinin üzerinde bir iş yapmak zorunda kalırsa, ortaya sıkıntı ve moral bozukluğu çıkacaktır.

Sıkıntı ve moral bozukluğunun ise iş tatminsizliğini doğurduğu bilinmektedir. O halde işin zorluk sınırı iş görenin kapasitesine bağlıdır, başarı noktasına kadar iş zorluğu tatmin doğururken, başarısızlık belirtilerinden sonra iş zorluğu, tatminsizlik yaratacaktır( Erdoğan, 1996:237-238).

### 2.3.1.3. Ücret

Bireyin yaşamına devam edebilmesi için gelire ihtiyacı vardır. Bu nedenle bireyin gelir düzeyi yükselirse tatmini de aynı şekilde artacaktır. Bireyler, ait oldukları işletmenin uyguladığı ücret sisteminin adil ve kendi beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret sistemi ne kadar adil ve çalışanın beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa, o kadar fazla iş tatminini sağlamaktadır. Alınan ücretin iş tatmini bakımından diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir. Buna göre, ücretler işin talepleri, çalışanın bireysel yetenek düzeyi ve toplumsal ücret standartları temellerinde adil olarak algılandığında tatmin beklenen bir sonuç olmaktadır. Ücretin tatmin sağlaması için adil olduğu kadar, çalışanın ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmalıdır. Ücret sisteminin belirlenmesinde, kişinin yaşı, kıdemi, eğitimi, harcadığı çaba, yaratıcılığı, sorumluluk ve yetkileri gibi faktörlerin dikkate alınması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında, ücretin; sağlık yardımları, lojman, kreş gibi sosyal imkânlarla desteklenmesi daha çok tatmin sağlamaktadır (Gençtürk, 2011: 56).

Ücret işin çekiciliğinin artırılması, çalışanların kurumda kalmalarının sağlanması motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu tutumlarının artırılması ile kurumların etkinliği açısından önemli bulunmaktadır. Bazı bireyler özellikle de ekonomik sıkıntı yaşayanlar için ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında geçim ve hayat standardı etkili olmakla beraber, başkalarının ücretleri de önemli bir etkidir (Tor, 2011: 48).

İş doyumunu konusunda yapılan çalışmalar, doyumun temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz iş görenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği ve adilliği, fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılaması derecesi belirleyecektir. Ancak bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil iş görenler arasındaki adil dağılım ile kendini göstermektedir (Erdoğan, 1996:238).

Kurumca, iş görenin emeği karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik yararlar, sosyal haklar, olanaklar ve benzeri) işten doyum sağlama da işin niteliği ve yönetim kadar önemli bir etkidir. Ödeme yalnız çalışmanın karşılığı değil, işteki başarı ve kurumun çalışana verdiği değeri yansıtması bakımından önemli bir doyum faktörüdür. Ücretle ilgili iş doyumunda ücretin miktarı kadar, adil dağıtılması da önemlidir. Para birçok mesleğin ve işin yapılması için en önemli kaynaklardan biridir. İnsanın mecburi gereksinimleri, paranın ne kadar önemli olduğunu günümüzde açıkça görmekteyiz. Tüm insanların ortak arzusu iyi yaşayabilmektir. İsteklerinin ortak noktası ise paradır. İnsanlar parayı elde etmek için birçok şeyi feda edebilmektedir. Çalışanlar kurumlarının kendilerine



sundukları imkânlar ölçüsünde ihtiyaçlarını giderirler. Bireye ihtiyaçları için sunulan bu imkanlar yeterli seviyede olursa, birey mutlu ve huzurlu olacak. Bu da bireyin iş doyum noktasına ulaşmış olduğunu gösterir ( Gergin, 2006: 23).

Ücret, İş gücünün karşılığı olan para ve mal, bir başka deyişle; satın alınan bir şey için ödenen para olarak tanımlanır(<http://www.bilgiportal.com>).

Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlar arasında düşük ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenek ve bilgiye sahip olduğuna inandığı iş görenlere göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliğini oluşturan etkenlerden biri olarak gösterilebilir.

Ücret, bireyin emeğine karşılık verilen para veya mal olarak tanımlanır. Ücret kişinin kurumda çalışması sonucunda aldığı emeğinin karşılığıdır. Ücretin birey için manası yalnız aldığı para değil; birey ücrete paradan başka anlamlar da yüklediği için, ücret çalışanlar için çok önemli bir ölçüdür. Bu açıdan ücret; bireye örgütün bireye kurumun kişiye bakış açısı ve kendini değerlendirme adına bazı mesajlar vermektedir. Bunlar işe katkı sağlama, tanınma işveren değerlendirmesi, başarı gibi değerlendirme ölçütleridir( Yüksel, 2004:218).

İş doyumunu ve ücret doyumsuzluğu arasındaki ilgi, kurumlar açısından ve uygulamada bilimsel çalışmalar verilerine göre çok tartışılmıştır. Ancak ücret tatmininin iş doyumsuzluğunu ortadan kaldırmayacağını, buna karşı ücret doyumsuzluğunun iş doyumsuzluğuna yol açacağı Herzberg tarafından öne sürülmüştür (Halis, 1998:288).

İş görenler, çalıştıkları kurumlarının uyguladığı ücret sistemi ve terfi uygulamalarını tarafsız olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise iş görenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. İş görenler açısından, her durumda istenen ücretin elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak iş tatmini açısından alınan ücretin, diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan, 1996:238).

Ücret çalışanın iş için sahip olduğu niteliklere ve toplumun ekonomik yapısına göre ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Ücret işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir. Ücretin düşük olması, işten doyumunu azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır. Çalışanın aldığı ücret, aldığı eğitime, unvan ve yeteneğine göre ayarlamak zorundadır. Bireyler ücreti, daha doğrusu parayı temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olarak görmektedirler. Ayrıca başarı simgesi, tanınma aracı ve yöneticilerin kendilerine verdiği değer olarak kabul etmektedirler ( İnce, 2005: 8).

Bir çalışanın aldığı ücret bireyin kuruma sağladığı katkının karşılığıdır. Bir kurum çalışanın bilgi ve becerilerinin karşılığı olarak para öder. Yeterli ücret bir iş çalışanın kendisini işte iyi hissetmesini

sağlar. Yetersiz bir ücret ise, çalışanın kuruma karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Bu durum bireyin tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkiler (Günbay, 1999:8).

Telman, (1988:105)'a göre, bireyin aldığı ücreti yeterli bulması, onun bazı karşılaştırmalar yapmasını gerektirir. Eşitlik kuramına göre ise, ücretin doyurucu bulunması bireyin benzer işi yapanlarla bir denklik gözeterek algıladığı girdileri ve çıktıları sonucunda el ettiği ücretin bir işlevidir. Buna göre eşitlik kuramı arzuladığı ücret düzeyinin etkenlerini saptama imkânı vermektedir. Bunlar:

- Personelin bireysel özellikleri: Yaş, cinsiyet, kıdem gibi,
- Personel bireysel eylemleri: Gösterdiği çaba, üretimin nicelik ve niteliği yaratıcılık ve yenileşme eğilimi gibi.
- İş özellikleri: Zorluklar, sorumluluk düzeyi, karar alma özgürlüğü gibidir. Bu etkenlerle, aldığı ücret arasında bireyin algıladığı uyuşma ya da denge oranı, onun ücretten sağladığı duyum düzeyini yansıtacaktır (Koçak, 2006: 60'dan alıntı).

Yapılan araştırmalar ücret ve mesleki doyum arasında doğrusal bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Çalışmaların başarılarına denk bir ücret almadıkları duygusuna kapılmaları onların verimlerini, motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebileceği gibi mesleki doyum düzeyini de düşürebilir. Aslan'da "İlköğretim 1. Kademe öğretmenlerinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Doyumları" adlı araştırmasında mesleki gelir düzeyinin doyumunu etkileyen önemli etkenlerden biri olduğunu gözlemiştir. Ancak ücret faktörünün, mesleklerindeki kıdemi 20 yıl ve daha fazla olan bireylerde, kendini gerçekleştirme duygusuna (sosyal ilişkiler, çalışmada özerklik) göre çok düşük bir etkisi olduğunu ve doyumunu olumsuz yönde etkilemediğini gözlemiştir (Türk, 2008: 56).

İş görenin aldığı ücret ile işinde yükselme olanağı bulması birbirleriyle ilişkili olsa dahi iş, tatmini açısından maaşın etkisi ilerleme fırsatından daha azdır. Esasında iş hayatında yapmış olduğumuz çalışmalar, her düzeydeki iş görenin ücretine ilişkin beklentilerinin uyumsuzluğu nedeniyle, ücretin tatmin faktöründen çok tatminsizlik nedeni olduğunu bize göstermiştir. Genelde iş görenler nadiren, aldıkları ücret sebebiyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi erkekler için kadınlardan, evliler için bekarlardan daha önemli bir değişkendir (Erdoğan, 1996: 239). Ücret, çalışanların işlerinde başarı sağlama noktasında önemli bir güdüleme unsuru olarak gösterilebilir.

#### **2.3.1.4. Yükselme Olanakları**

Yükselme, kişinin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe, kişiye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret artar. Bu nedenle yükselme, kişi üzerinde güdüleyici bir etki yapar. Yükselmenin güdüleyici etkisi, yükselme iş başarımına bağlı olduğu oranda artar. Yükselme, Kişiyi çalışmaya teşvik eden önemli faktörlerden biridir. Eğer yeni işe başlayan bir kişi, önünde yükselme imkanlarının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı

olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuç da ilerleme olanaklarının kısıtlı bulunması durumu kişi de doyumsuzluğa ve şikayetlere neden olur ( İnce, 2005: 9).

Kişi yaptığı iste ilerlemek ve bir takım değer basamaklarında yükselmek ister. Çevreden ve kişinin kendisinden kaynaklanan pek çok etki, bu yükselme isteğini değişik şekillerde harekete geçirmektedir. Kurum içinde verilen mesleki eğitimler ise kişiye gelişme olanağı sunduğu için baslı basına bir doyum kaynağı oluşturmaktadırlar (Türk, 2008:56). Yükselme, bireyin genellikle daha karmaşık ve güç bir göreve atanmasıdır. Görev güçleştikçe sorumluluk ve alınan ücret de artacaktır. Bu nedenle, bir doyum aracı olan yükselme, birey üzerinde birçok etkiye sahiptir (Gergin, 2006: 25).

Bu doğrultuda yükselme olanakları, çalışanların başarısını artırmada ve bireylerin kendini geliştirme ve özendirme araçları faktörlerinden biri olarak gösterilebilir.

İnsanlar çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve kariyer alanında terfi etmek isterler. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, bireyin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde doyuma ulaşırlar. İş görenin başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması yaptığı işteki tatminini artıracaktır ( Erdoğan,1996:239-240).

İş görenler çalıştıkları kurumlarında ve kendi alanlarında işlerini iyice öğrendikçe, iş bir düzeyde kalacak ve bireyler buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu sebeplerden, daha yüksek yetki ve sorumluluk sahibi olabileceği bir konuma gelmek isteyeceklerdir. İlerleme ve yükselme olanakları sınırlı tutulan çalışanlar, işlerindeki tekdüzelik seviyesi artıkça ve yükselmedikçe doyumsuzluk ortaya çıkacaktır (Eren, 1998:415).

Kurumlar iş görenlerin niteliklerini artırmak için, onlara eğitsel olanaklar tanırken, yükselme istekleri de dengeli ve tarafsız biçimde karşılanırsa, çalışanlar iş memnuniyetini gösterip hoşnut olacaklardır. Yükselme, kurumların kendi personel yönetim şekline uygun olarak, iş görenlerin kıdem, iş başarımı, kurum içerisindeki davranışları ve öğrenim durumu gibi özellikleri ölçü alınarak gerçekleştirilmelidir. Diğer önemli bir husus, hangi terfi yönteminin veya ölçütlerinin daha etkili olduğu değil, seçilen yükselme yönteminin çalışanlar arasında ayırım ve kayırma yapılmaksızın, tarafsız olarak yapılmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 168).

Üst göreve yükselmelerde, bireylerin yapmış oldukları eğitim durumlarını ve başarılı meslek kıdemlerini ön plana almak, yönetimde yeterlilik ilkesinin bir gereğidir. Kurumsal verim ve kişisel doyum açısından, kadrolar görevin gerektirdiği eğitim ve bu alanda bilgiye sahip kişilere verilmelidir. Yetkilerin etkili olarak kullanılması ve sorumlulukların başarıyla gerçekleştirilmesi, ancak bu şekilde bir atama yöntemi ile sağlanabilir (Kaya, 1999:218).

İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilebilir (Tor, 2011: 52).

Çalışma kurumlarından biri olan, eğitim kurumlarında da kariyer alanında yükselme olanakları, yukarıda sözü edilen ilkeler doğrultusunda, iş doyum veya doyumsuzluğunu etkileyeceği görülmektedir. Öğretmenlerin kariyer platosu yaşamadan yeterli yükselme olanaklarının sağlanması, iş doyum düzeylerinin artırılması önem arz etmektedir. Milli Eğitim Temel Kanunda; 5204 sayılı kanunla “Öğretmenlik Mesleğinin; Öğretmen, Uzman Öğretmen ve Başöğretmen Olmak Üzere Üç Kariyer Basamağına Ayrılması Hakkında Kanun” ile tespit edilen ve 30.06.2004 tarihinde kabul edilen bu kanun ile öğretmenlerin iş memnuniyetlerine yönelik önemli bir adım olduğu söylenebilir.

### **2.3.1.5. Ödüllendirme**

Örgütlerde çalışan ve başarılı olan personelin ödüllendirilmesi, onları daha fazla çalışmaya ve daha çok başarılı olmaya sevk eder. Ödüllendirme, personelin verimliliğini artıran en önemli etmendir. Verimli personel ödüllendirilmez, verimsiz personel de yetiştirilmezse, örgütte verimlilik sağlanamaz. Bu yüzden, çalışanların verimi artırıcı maddi ve manevi olarak mutlaka ödüllendirilmelidir. Ödül, sadece para değildir. Dikey ve yatay yükseltme; takdir, tebrik, teşekkür etme ve sosyal etkinlikler düzenleme de ödül olabilir (Aytürk, 2001: 83). Çalışanların ödüllendirilmesi, işe bağlılığı ve işten doyum sağlama noktasını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini olumlu yönde etkiler. Bir işi yapan kişinin, işin genel görünümü ve elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusunda beklenti daha sınırlıdır. Meslek alanında işini iyi yapan kişi her zaman ödül beklemez. Eğer kurum, oluşturacağı tarafsız bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş doyumunu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması alanında bilgi yönünden yeterli olanın yanında yetersizin de ödüllendirilmesi ise başarılı olduğuna inan iş görenleri iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir. Esasında, yeterli ücret artışı, kişinin terfi etmesi geleneksel ödüller arasında sayılmalıdır. Değişen şartlara göre güncel ödüller bulunmaktadır. Hasta olan iş görenlerin hastane masraflarının kurum tarafından karşılanması, yıllık izin için bazı iş görenlerin özel tatil ortamlarına, masrafları kurum tarafından karşılanarak gönderilmesi, kurumun sosyal tesislerinin olması, iş görenlerin çocuklarından okul hayatı çok başarılı olanların eğitim harcamalarının üstlenilmesi, başarılı yöneticilere otomobil tahsis edilmesi gibi davranışlar da ödüllendirmedir. İş görenlere bu tür ödüllerin iyi kullanılmasının iş doyumunu da arttırdığı da bilinmektedir (Erdoğan, 1996:240-241).

Eğitim sistemi içinde yer alan ve eğitim kurumlarının bir çalışanı olan ret-menlerin de diğer kurumlarda çalışan bireyler gibi işlerine karşı sürekli güdülenmeleri sağlanmalı ve mesleklerine karşı ilgileri uyanık tutulmalıdır. Bu bağlamda retmenlerin kendileri dışında, güdülenmesini sağlayacak olan temel unsur Milli Eğitim siste-mi olacaktır. Örgüt tarafından verilecek olan dlleri her zaman dengelemek kolay değildir. Çalışanın gösterdiği performans ve elde ettiği başarı, örgüte sağladığı katkı hesaplanarak ödülün ltleri konmalıdır. Ayrıca, dl hak eden personelin beklentileri, ihtiyaçları da ödülün ltn etkilemelidir. Bu bağlamda işletmenin koyduğu ödüllerin en azından şu beş kritere uyması gerekir (Seyhani, 2006: 22).

- dllendirilecek başarı, örgütün, yöneticinin ve personelin gerçek ihtiyaçlarını karşılamalı ve tamamlanmış olmalıdır,
- Personelin ihtiyaçlarına uygun olmalıdır,
- Elden teslim edilebilir olmalıdır,
- İnsanların örgütle ilgili geçmiş deneyimlerine uygun olmalıdır.

dllendirmeni yanında, iş görenlerin iş ortamındaki çalışmalarından dolayı taktir edilmesi de önemli bir tatmin faktörüdür. Taktir bir gösteri niteliğinde değil, samimi bir şekilde ve haklı olmalıdır. Aksi halde asılsız gösteriler bir hak gibi algılandığı gibi, çalışanlar arasında da huzursuzluk ve gereksiz taktir gösterene karşı olumsuz duyuğu ve düşünceler oluşur (Eren, 1998: 421).

Ödül, iş görenin harcadığı çabanın bedelidir. Iř gören böyle bir bedeli alacağını gremedike çaba harcama girişinde bulunmaz. Ödülün artması iş görenin işi yapmaktaki çabasını, işten doyumunu arttırabilir. Ödülün değeri iş gören tarafından ne denli yüksek algılanıyor ise iş görenin bası, işten doyumunu o denli artar. Ama ödülün değerinin yüksek görülmesi iş görenin ediminin değerini ykseltmeyebilir. Çünkü edimin değerinin yüksek olmasında iş görenin yeterliliğinin, görevini algılamasının, örgütün amaçlarına (sorunun üzülmesine) yönelik çalışmasını ve benzeri değişkenlerin etkileri vardır. İnsanlar dllendirilen 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 dlsz bırakılacaksa fazla çalışmaz. Bir yönetici ödül verme, cezalandırma ve dikkate almama gibi çok farklı davranış eşitleri pozisyonundadır (Meziroğlu, 2005: 40).

Kurumsal dllendirme, iş görenlerin iş doyumunu ve iş başarısını artıran en önemli faktörlerden biridir. Maaş, terfi, ikramiye gibi unsurlar birçok iş gören için oldukça önemlidir. Uzmanlar, artan oranda bu tür ödüllerin tasarımına ve geliştirilmesine devam etmektedirler. Ödüllendirme yöntemine gösterilen bu son eğilim, kurum tasarımı ve çalışma hayatındaki kalitenin araştırılması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısı ödüllendirmeyi, kurumun önemli bir ögesi olarak

kabul etmekte ve iş tasarımı, üst noktadaki yönetim, insan felsefesi ve kurum yapısı gibi kurumsal sistemin uygulamalara ters düşmeyecek ve kuruma zarar vermeyecek şekilde olmasını da tavsiye etmektedir (Gergin,2006: 37).

Çalışanlar, işlerinde göstermiş oldukları başarılarının bilinmesinden ve takdir edilmesinden mutlu olurlar. Ödüllendirilen çalışmalar başarının devamı yanında, çalışma, moral ve iş doyumunu sağlar. Ödül denince sadece maddi ödül değil; her türlü, çalışana diğerlerinden farklı bir uygulama olarak düşünülebilir. Okul ortamında yöneticilerin maddi ödül imkanları sınırlı olduğundan, öğretmenin okul ortamında başarının tanınması, bilinmesi ve kutlanması da ödül niteliğini taşımaktadır (Şişman, 2002:101).

Yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatmini düzeyi ve bazı iş davranışları arasında ilişki olduğu bilinmektedir. İş tatmini ile verimlilik arasında çelişkili bulgular elde edilmiş ve dolayısıyla iş tatmini ile verimlilik arasında kesin bir ilişkiden söz etmek anlamsızlaşmıştır. Diğer yandan, iş tatmini ile işletme açısından yüksek maliyete yol açtığı için genelde istenmeyen çalışan devinimi ve işe devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki vardır. İş tatmini düştükçe personel devinimi ve işe devamsızlık artmaktadır. Ayrıca iş tatmini yüksek olan çalışanların ruh ve fiziksel sağlıklarının daha iyi olduğu, yeni görevleri daha çabuk öğrendikleri ve kaza oranlarının daha düşük olduğuna ilişkin verilen bulunmaktadır ( <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1154-calisanlarinizi-tatmin-etmek-icin-neler-yapiyorsunuz.html>).

Balcı (1990:221), öğretmenlerin çalışma istekleri ile ilgili araştırmasında, öğretmenlere belirli, çok yönlü, açıklık ilkesine dayanarak yapılan değerlendirmeler sonucunda, performansa dayanan ödüller verilmelidir. Ödül verilirken öğretmenlerin kendilerine duydukları saygı, hoşgörü ve öğrenci başarısından duydukları karşılıklı doyum göz önüne alınmalıdır, şeklinde ifade etmektedir (Gergin, 2006: 37'den alıntı).

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, gerekli durumlarda tarafsız bir şekilde ödüllendirilmesi, bu imkan yoksa, yaptığı olumlu çalışmalardan dolayı öğretmenin takdir edilmesi, çok önemlidir. Burada öğretmenin saygı görme ve kendini gerçekleştirme gibi yüksek bir doyum noktasına ulaşacağı söylenebilir.

### **2.3.1.6. Çalışanlar Arası İletişim ve Kurum Kararlarına Katılma**

Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen önemli etkenlerden bir diğeri de çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkidir. Eğer birey başarılı sayılan bir grup içinde yer alıp, hayat görüşü kendisine benzer insanlarla birlikte çalışma imkanı bulursa o oranda iş doyumunu artacaktır. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki bireylerin çalıştıkları kurumlarda meslektaşlarıyla etkili bir işbirliği ve iletişim varsa öğretmenlerin daha fazla iş doyumunu yaşadığı gözlemlenmiştir. (Rudolph, 2006; Ramere, 2006; Best, 2006). Öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde olmalarının sonucunda öğretmenlerin birbirlerinden öğrenme fırsatları ortaya çıkmakta, yeni fikirlerin oluşmasına yardımcı

olmakta ve öğretmenin sınıftaki performansının artmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra velilerin öğretmenlere olan destekleri de öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin artmasına neden olabilmektedir (İnandı, Ağgün ve Atik, 2010: 105'ten alıntı).

Kurumlarda bireyler arası iletişimin iyi olması iş tatminin ayrı bir boyutudur. İyi İletişimden vurgulanmak istenen kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, iş görenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalarda iyi haberleşmenin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli haberleşmenin her zaman iş tatmini doğurmadığı da görülmüştür. İş ortamında çalışanlar arası iletişimin sağlandığı ve kurum kararlarına katılımın olması iş tatmini üst seviyededir (Erdoğan, 1999:242).

Yönetime katılma, birlikte karar alma ve uygulama otoriteyi yumuşatır ve sıkı bir denetim gereğini ortadan kaldırır. İş gören aldığı göreve karşı daha sorumlu ve ilgili davranır. Yönetici tepeden buyruk veren kişi değil; toplantılarda belirli kararlar almak üzere tartışan kişi demektir. Bu tür toplantılarda etkin kararlar çıkmasa bile, iş görenler özgürce önerilerini açıklamakta psikolojik bir boşalma ve doyuma ulaşmaktadırlar (İnce, 2005: 9).

Yönetime katılma olgusu bireylerin yönetim tarafından alınan kararlara katılması ve kararları etkilemesi şeklinde gerçekleşmektedir. Demokratik yönetim tarzının bir sonucu olarak yöneticiler dengeli bir yaklaşımla bireylerin kararlara katılmasını sağlamakta ancak nihai sorumluluğu kendileri taşımaktadırlar. Yönetime katılmanın başarılı bir sonuç vermesi bazı önkoşullara bağlıdır. Bu koşullar şunlardır (Uzunbacak, 2004: 57):

- Yönetime katılma acil durumlar için söz konusu olmamalıdır, ilgili kararların alınabilmesi için belli bir zamana gerek vardır.
- Gerek zaman gerekse maliyet açısından katılım kendisinden beklenene faydaları aşmayacak bir düzeyde olmalıdır. Katılımın maliyetinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.
- Katılım çalışanın işiyle ilgili konularda olmalıdır, ilgisiz konularda katılım istenen sonucu vermez.
- Katılımcıların ilgili konuda bir katkılarının olabilmesi için konuyla ilgili olmalarının yanı sıra, katılmayı gerçekleştirecek bilgi ve birikimlerinin olması gerekir.
- Katılımcılar arasında bilgi akışı olması ve onların bilgilendirilmesi gerekir.
- Gerek yönetici gerekse çalışan katılımın gerçekten her iki taraf için olumlu olduğuna ve katılım sonucu statü ve yetkileri ile ilgili herhangi bir kuşkuya düşmemelidirler.

İş görenin kararlara katıldığını hissetmesi motivasyonunun artmasına neden olur. Katılımın uygun durumlarda yapılması amacının gerçekleşmesini sağlar, aksi durumlarda iş doyumunu açısından sorunlar ortaya çıkabilir.

Karara katılma isteğinin en fazla olduğu konular, iş ortamında bireyi birinci derece ilgilendiren konulardır. Kişinin bu durumda kararlara katılım isteği çok yüksektir. Bir kimsenin işi ile ilgili

kararlara katılmak istemesinin çeşitli nedenleri vardır. İşten birinci dereceden sorumlu oldukları için, kendilerinin yeterli bilgiye sahip olduklarını ve kendilerine danışılması gerektiğini düşünürler. Alınan kararlar, işin devamlılığı ile ilgili farklılık oluşturduğundan, kendilerine haber verilmesini ve kişisel düşüncelerine yer verilmesini isterler. Maehr, Midgley ve Urdan bu üç araştırmacının ortak görüşü olarak, insanların yaptıkları işin kendileri için bir anlamı ve onların bir katılımı olursa, işin amacının önemi artar. Öğretmenlerin bireysel kararlılık ve amaçlarıyla ilgili yapmak istedikleri desteklendikçe, öğretmenler öğrencilerine nitelik ve kalite bakımından daha farklı davranırlar. Öğretmenlere bu şekilde davranmak, onları kendi yönetsel, deneyim bilgi ve uzmanlıklarıyla ilgili konularda onları cesaretlendirir. Burada, asıl ön plana çıkan unsur, çalışanın kişiliğine ve iş icrasına saygılı davranma ve gereklilik duygusu ortaya koymaktır (Gergin, 2006: 35'ten alıntı).

İnsanlar bazen onaylayabilecekleri bir karara, kendi katılımı olmadığı için olumsuz görüş belirtebilir.. Bu karar, herhangi bir konuda yenilik amaçlı ve birey tarafından içsel olarak desteklenmiş olabilir, fakat karar almada bireye sorulmadığı ve görüşü alınmadığı için yeniliğe karşı olumsuz tutum gösterebilir.

Kurumlarda çalışanlar, yönetime az veya çok katılmakla, kendilerini psikolojik yönden doyuracak, kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu sezeceklerdir. Genelde bütün insanlarda yaratılış itibarıyla, kendileri ile ilgili yaşamı boyunca mevcut olan süreçleri kontrol etme duygusu vardır. Bu duygu, yönetime katılan iş görenlerde davranış ve tutum olarak açıkça görülür. İşlerin nasıl yürütüleceği ile ilgili birlikte karar almak ve iş kontrolü konusunda görev ve sorumluluk yüklenen çalışanlar, bu sorumluluğu almaktan saygınlık duyacak ve yaptıkları işlerinden doyum alacaklardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:304).

Karara katılma anlayışının geçerli olması için, idarenin şu üç görüşü göz önüne alması gerekir: Alt basamakların yönetim gücüne güvenme, karar aşamasında bulunanların görüşünün alınmasının önemine inanma, bireysel yetkinin olumsuz sonuçlarını azaltma. Karara katılma sürecinin çalışanlara faydası ise; kişiliğini güçlendirmesi, yaşantı ve yetişmelerine yardımcı olma ve güdüleme aracı olarak açıklanabilir (Bursalıoğlu, 2002:159). Karara katılımın önemi ile ilgili dikkat çeken Özer'de, "Kişi çalıştığı işte, işiyle ilgili kararlara ne ölçüde katılım olanağı buluyor veya bulmuyorsa, bu da onun doyumunu ve doyumсуuzluğunu yakından etkiliyor. Çalışanların karar verme sürecine katılması iş doyumunu ve verimliliği artırıyor" söylemektedir ( Gergin,2006: 35).

Eğitim öğretim faaliyetlerine yönelik olarak bireylerin kendi kendilerini değerlendirmesine öz değerlendirme denir. Öz değerlendirme bireylerin kendi yeteneklerini fark etmelerine yardımcı olur (Özçelik, 2011: 41). Bireylerin kurum kararlarına katılması, kendi yeteneklerinin farkına varıldığı söylenebilir. Bu durumda iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilir.

Çalışanların yönetime katılması sadece karar aşamasında kalınmamalıdır. Durum böyle olursa verilen kararların uygulanabilirliği düşük olmaktadır. Yönetime katılım, sorunu çözmek için sürecin



başından sonuna kadar devam etmelidir. Katımlı yönetim üzerine pek çok çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar iş görenlerin yönetime katılmasıyla örgütün şu yararları sağladığını açıkça ortaya koymuştur ( Kınır, 2006: 209-210):

- İş görenlerin işten doyum düzeyleri artmaktadır.
- Üst ve astlar arasındaki ilişkiler iyileşmektedir.
- İş görenlerin gönül gücü ve üretkenliği anlamlı düzeyde yükselmektedir.
- İş görenler, katkılarıyla yönetimi iyileştirmektedir.
- İş görenler birlikte aldıkları kararı daha iyi uygulamaktadır.
- Örgüt içi iletişim artmakta ve daha etkili olmaktadır.
- Ortak başarıya ulaşma ve özgüven duygusu doğmaktadır.
- Yönetim için daha güvenilir ve yeterli veri toplanabilmektedir.
- İş görenlerin özdenetim yeterliği artmaktadır.
- Katımlı yönetim iş görenler için kendi başına bir özendirici olmaktadır.
- İş görenler, örgütün beklentilerini ussal düzeye indirmektedirler. İş görenler, örgütsel etkililiği düşürecek işlem ve eylemlerden kaçınmakta, örgütsel amaçlara güdülenebilmektedir.

Kişinin içinde bulunduğu grup da iş doyumunu etkilemektedir. Her kurumda bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkileri açısından model özelliklidir. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması, yaşamlarında ortak görüşlerinin olması, çalışanın iş doyum düzeyini artıracaktır. İnsanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklemeyizler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde geçiren kişi için, kurum içerisindeki karar alımlarında bilgisine başvurulması, çalışanların sosyalleşmelerini ve iş doyum düzeylerini artırmaktadır ( Erdoğan, 1996:242).

Eğitim kurumlarında, yönetim ve liderlik anlayışı öğretmenlerle sürekli iletişim içerisinde olmayı gerektirir. İletişim aşmasında görüşülen konular ile ilgili düşünceleri net ifade etmek, karşılıklı iletişim, samimi duygularla dinleme gibi unsurlar göz önüne alınmalıdır (Şişman, 2002: 98).

Eğitim kurumlarında yapılan toplantılardaki kararların sağlanması için, katılımın sağlanması çok önemlidir. Eğitim ortamındaki hedeflere ulaşma da birinci etken, öğretmenin karara katılması düşünülmelidir. Öğretmenin karara katılmaması ve kendi fikrinin olmadığı etkinliklerde kendine değer verilmediği düşüncesi oluşturabilir. Eğitim ortamlarında idare ve öğretmenler bir bütünlük içerisinde

aynı anlayış ile hareket etmeleri ve ortak kararlar almaları, iş doyum düzeylerini etkilediği söylenebilir.

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin karara katılması konusunda Hoy ve Miskel, literatürde özetle şu bulguların yer aldığını ileri sürmektedir (Gergin,2006: 36' dan alıntı).

- Karara katılma kesinlikle, öğretme sürecinde bireysel olarak öğretmenin doyumunu ile ilgilidir.
- Öğretmenler kendilerini karara katan yöneticileri tercih ederler.
- Öğretmenler, ne her karara katılmayı umuyorlar ne de istiyorlar.
- Öğretmen ve yöneticilerin her ikisinin de karar vermedeki rolleri problem durumuna göre değişebilir.
- Bazı yöneticiler, astları tarafından tam olarak kabul edilmediklerinden ve aldıkları kararların sınırlı oluşundan dolayı etkili olamazlar.

#### **2.3.1.7. Okul- Aile İlişkileri**

Aile, eğitimin başlangıç noktasıdır. Bireyin kişilik yapısının büyük bölümü, ailede elde edilir ve sonradan değiştirilmesi çok güç olur. Okul ortamındaki öğrencilerden çalışan öğrenciler, çalışmayan öğrencilere girişken ve girişken olmayan öğrenciler gibi kişilik özellikleri ailede kazanılır ve okulda kazanılması zordur. Burada okul-aile ilişkilerinin önemi öne çıkmaktadır. Bu konuda çözüm, aileyi eğitmek ve önceden tedbir almaktır. Okul-aile ilişkilerinin önemli basamaklarından biri de öğrencileri tanıyıp, ona göre davranmak, onlara yardımcı olmak adeta rehberlik yapmak, eğitimin en etkili yollarından biridir. İstekleri yerine getirilen, eğilimleri doğrultusunda yetişmiş çocuklar, geleceğe iyi bir şekilde hazırlanabilen, uyumsuzluk ve çatışmalardan kurtulmuş, güzel ve dengeli bir kişiliğe adım atmış olur. Bu kişilik özellikleri, okula gelmeden önce ve sonra, okul- aile eğitimine önem vermek ile olacaktır (Gergin, 2006: 38 ).

Okul- aile işbirliği, eğitimsel değerlere dayalı olarak, aileleri, öğretmenleri, yöneticileri ve öğrencileri bir araya getirerek eğitim gereksinimlerinin uygun biçimde karşılanması için, bu grupların birbirlerinden neler bekleyebilecekleri ve birbirlerine nasıl yardım edecekleri konusunda bir görüş birliği sağlar. Ailelerin çocuklarının eğitimi ile ilgili olarak bazı rolleri vardır. Bu roller aileler tarafından ne kadar etkili bir biçimde gerçekleştirilirse öğrencilerin eğitiminin niteliği ve buna bağlı olarak okul- aile ortaklığı o kadar artar. Bu anlamda ailelerin söz konusu rolleri şu başlıklar altında ele alınabilir (Aydın, 2003: 168-169).

- Resmi roller: Aileler okulda düzenlene toplantılara ve bazı programlara katılırlar. Okulla ilgili formlar doldururlar ve çocuklarının eğitimi için bazı temel yükümlülükleri yerine getirirler.

- Evdeki öğretmen rolü: Aileler çocuklarının ev ödevlerine yardım ederler, çocuklarının evdeki öğrenme sürecine katkıda bulunurlar, çocukların doğru çalışma alışkanlıkları geliştirmelerine yardım ederler.
- Okul programlarını destekleme rolü: Aileler çeşitli gezilere katılırlar, okulların yılsonu müsamerelerine yardım ederler, okula gelir sağlayacak etkinliklere katılırlar ve okulda bazı hizmetler için gönüllü olarak çalışırlar.

Sınıf öğretmenlerinin en önemli amaçlarından biri öğrencilerini en iyi şekilde tanıyıp, geliştirip ve onları geleceğe hazırlamaktır. Okul-aile kavramına önem veren öğretmenler, kendilerini başarılı ve özgüvenlerinin yüksek olduğunu kabul ederler. Bu sınıf öğretmenlerinin iş doyumları yüksek olacaktır. Öğrencini okul başarısını etkileyen çok değişik etmenler vardır. Okul-aile ilişkileri, çalışma alışkanlıkları, verimli öğrenme yolları, okuma ve öğrenme güçlükleri başarıyı geniş ölçüde etkileyen ancak, okul içinde mevcut olanaklarla çözülebilecek problemler arasında olup, bu problemlerin çözümü iş doyumunu olumlu etkileyecektir (Kepçeoğlu, 1996: 73).

Ülkemizde son yıllarda ailelerin eğitim sürecine katılımı artmış olup, ayrı bir önem kazanmaktadır. Ailelerin çocuklarını okula gönderme konusundaki düşünceleri olumlu yönde değişmiş olup, henüz aile, eğitim ve okulun etkili unsurları haline gelememiştir (Akkök, 2000:257). Okul-veli ilişkileri, ailenin okul süreçlerine katılması özellikle 1980’li yıllardan itibaren etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarda önem kazanmıştır. Eğitim öğretim yönünden başarıları yüksek olan okulların, başarı düzeyi düşük olan okullardan daha fazla, okul-aile işbirliği ve çevresel katılımın sağlandığı belirlenmiştir (Şişman ve Turan, 2004:130). Bu araştırmalardaki temel sonuç, ailelerin okula katılımının eğitim ortamına olumlu sonuçlar getireceği söylenebilir.

İş doyumunu ve okul- aile ilişkileri ile ilgili yapılan araştırmalarda çıkan sonuca göre, eğitsel konularda aile içi yeterli iletişimin olmadığı görülmüştür. Diğer bazı araştırmalarda çocukların ev ortamında ders konularına yardım, eğitim etkinliklerine katılma ve destek, cesaretlendirme, öğrenciye zaman ayırma, çalışma ortamının oluşturulması gibi unsurların çocuğun eğitim öğretim başarısını ve okula düzenli bir şekilde devamının artırdığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca aileler, okul süreçlerinde çeşitli roller alarak planlama, geliştirme çalışmalarına da katkıda bulunabilirler (Şişman, 2002: 106).

Sınıf öğretmenlerinin en önemli amaçlarından biri öğrencilerini en iyi şekilde geliştirip, onları geleceğe hazırlamaktır. Bu konuda başarılı olduğunu hisseden sınıf öğretmenin iş doyumunu yüksek olacaktır. Başarılı olabilmesi için rehberlik ve psikolojik danışmanlığa ihtiyaç duyar. Öğrencinin okul başarısını etkileyen çok değişik etmenler vardır. Çalışma alışkanlıkları, verimli öğrenme yolları, okuma ve öğrenme güçlükleri, vb. başarıyı geniş ölçüde etkileyen ancak, okul içinde mevcut olanaklarla çözülebilecek etmenler ve sorunlar arasındadır (Demirel, 2006: 25). Bu sorunların çözümlenmesi için öğretmen ve öğrencilere rehberlik yapılmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Ailenin okuldaki eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin araştırmalar göstermiştir ki, okul-aile işbirliği, eğitim süresi boyunca öğrencilerin başarılarının temel etkenlerinden biridir. Okul-aile ilişkilerinin düzenli olarak yürütülmesi, Öğretmenlerin iş yükünü azaltacak ve öğretmen öğrencilerin başarısından iş tatmini duyacağı söylenebilir.

Sonuç olarak, okulun çevre ve aile bütünlüğünün sağlanması, ailenin okula düzenli olarak eğitim-öğretim sürecine katılması okulda yaşanan bazı problemleri ortadan kaldıracak, bazı problemlerin ise daha kolay çözümlenmesini sağlayabilir. Böylece eğitim-öğretim sürecinin en önemli öğelerinden biri olan öğretmen, birçok açıdan işi kolaylaşacak ve eğitim-öğretim faaliyetlerini daha kolay ve verimli bir şekilde yürütülecektir (Demir, 2001: 41).

### **2.3.1.8. İş Güvenliğinin Olması**

İşin güvenliği, çalışanlar için ayrı bir doyum faktörüdür. Kişi, çalıştığı kurumun kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay iş doyumuna ulaşır. Kişinin yönetim kurumunun yönetim kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan çalışanlar, iş alanlarındaki yerlerini daha açık görürler. Bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe, kişi aranan niteliklere fazlaca sahip oldukça iş güvenliği iş tatmini açısından önemli bir faktör olma özelliğini kaybeder. Yaşlı kişiler veya özel sorumlulukları olanlar, bekarlara oranla evliler için iş güvenliği değişkeni, iş doyumunu için önemli olmaya başlar. İş güvenliğinin varlığı çalışanın iş doyumunu arttırdığı gibi, yönetimini de kolaylaştırır. İş gören iş güvenliğinden yoksun bir ortamda çalışıyorsa veya işinden ayrıldığında ( işten çıkarılması halinde) sosyal ve ekonomik olarak çok Şey kaybetmiyorsa yönetim zorlaşır. Başarılı bir düzey yöneticilerin zor çözümledikleri sorunlardan birisi, düşük ücretle çalışan, iş tatmininden uzak olan alt kademedeki kişilerin kuralsızlıkları ve uyumsuzluklarıdır. Bu durumda olan iş görenlerin iş tatmini yükseltilirse, idare edilmeleri daha kolay olacaktır (Erdoğan, 1996:344).

Çalışanlar, ihtiyaçlarını güvenlik ve temel ihtiyaç olarak bir sıraya koyarlar. Güvenlik ihtiyaçı temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaçtır. Temel ihtiyaçlar, çalışanlar tarafından karşılandığından, asıl ön plana çıkan ihtiyaç iş güvenliği ve kişinin kendini çalıştığı ortamda güvende hissetmesidir. İş güvenliği ve iş ortamındaki güven duygusunun olmadığı bir ortamda çalışan birey, her an işinden çıkarılma ihtimalinden dolayı işini kabullenmeyecek, sahiplenmeyecek dolayısıyla verimsiz olacaktır. İş ortamında karşılıklı güven ortamı yoksa birey iş ortamından rahatsızlık duyacak, ortamdaki uzaklaşmanın yollarını arayacaktır (Gergin, 2006: 32).

İş ortamında iki tür güvence ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri İş güvencesi, diğeri makam güvencesidir. İş güvencesi, bireyin haklı nedenler olmaksızın işten atılmaması; makam güvencesi ise; yükseldiği görevdeki yerini koruyabilmesidir. Hayatının büyük bölümünü işine ayıran ve kendini işine ve kendini işine adayan çalışanlar, iş güvenliğine sahip olmak isterler (Yüksel, 2004: 28).

Bireyin çalıştığı işte devamlı olarak çalışmayı garanti altına alan iş güveni unsuru yanında, bir de çalışanlar arasında mevcut olması gereken kurumsal güven vardır. Kurumsal ortamlarda insan ilişkilerinin sağlam bir temele oturtulması için, çalışanlar arası güven duygusunun geliştirilmesi gerekir. İşbirliği ve takım çalışmasının temeli güvene dayanır. Bu kapsamda okul kurumlarının en önemli sosyal sermayesi, kurumsal güvendir. Okul yönetimi ve öğretmenler kurumsal sorunları çözmeye daha etkin ve istekli olacaklardır. Kurumsal güven öğretmenler arası işbirliğini kolaylaştıran önemli bir etkidir (Çelik, 2002: 104).

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin iş güvenliği sağlanmış bulunmaktadır. Okul ortamındaki işleyişin temel gereksinimi, karşılıklı güven duygusu, sınıf öğretmenleri arasındaki zümre çalışmaları ve ekip ruhunun yeterli olmadığı görülmektedir. Karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı eğitim ortamları öğretmen ve öğrenci başarısında önemli bir unsurdur. İşbirliğine dayalı ortamlarda çalışan öğretmenlerin, iş doyum düzeylerinin diğer öğretmenlere göre yüksek olduğu ve okul ortamından memnuniyet duydukları söylenebilir.

#### **2.3.1.9. Yöneticinin Çalışana Bakışı**

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Günümüz toplumunda iş görenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerinin artışı sağladığından yöneticiler, çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar. İş tatminlerinin sağlanması ya da artırılması için, emir verici ve cezalandırıcı bir yönetim tarzı yerine katılımcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı kanımızca daha etkili sonuçlar verecektir (Tor, 2011: 51).

Kurumlarda çalışanlar arasındaki ilişkiler, genellikle hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. Bu ilişkiler karşılıklı yardım, dayanışma, işbirliği esasına dayanır. Bu karşılıklı kurumsal ilişkilerin yüksek düzeyde olması, yöneticilerin çalışanlara bakış açısının olumlu yönde olmasına bağlıdır. Yöneticilerin çalışanlara bakışı olumlu olması, çalışanın iş doyumunu sağlar. Bu ilişkiler, normal şartlarda da kişilerin ihtiyaç ve varlığından mutlu olduğu süreçlerdir. Bir kurumun üyeleri ne kadar çok bir araya gelme ve birlikte çalışma girişiminde bulunurlarsa, bu çalışmaların yöneticiler tarafından da desteklenirse iş doyumunu o seviyede yüksek olur (Başaran, 1991:204). Bu konu ile ilgili olarak yöneticinin çalışana bakış açısını, Erdoğan (1999: 242), şöyle ifade etmektedir: Çalışanlar yaptıkları işlerden sadece para ve maddi getiriler beklemezler. Çalıştıkları iş ortamından uyumlu iş arkadaşları, huzurlu bir çalışma ortamı ve de yöneticilerin kendilerini kabul görmelerini isterler. Bu nedenle,

çalışma ortamlarındaki dost ve destekleyici iş arkadaşları, kişilerin işinde aldıkları doyumunu artıracaktır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de yönetimin tavrı eğitim süreçlerini ve bu süreçleri yapılandıran öğretmenleri etkileyecektir. Günümüzde eğitim yöneticilerinin, liderlik özelliklerine sahip olması, yönetim alanının tamamen insana yönelik olması nedeniyle çok önemlidir. Okul yöneticilerinin okulunu bir öğretim lideri olarak yönetmesi, onların temel rolünün öğretim liderliği olduğu pek çok yönetim bilimci tarafından ifade edilmiştir. Lider olarak nitelendirilecek bir yönetici, etrafındakileri etkileme ve onları beklentilerinin ötesindeki amaçları gerçekleştirme konusunda bütünleştirme yeteneğine sahip olmalıdır. Çalışanların örgüte bağlanmalarını ve onların enerjilerini örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmelidir (Gergin, 2006: 20).

Şişman (2002: 142), “Eğitimde Mükemmellik Arayışı” isimli çalışmasında lider bir yöneticinin yönetsel davranışlarını şu başlıklar altında toplamıştır:

- Grup süreçleri ve karar süreçleriyle ilgili becerilere sahip olma.
- Mesleki bilgi sahibi olma.
- Motive edici olma.
- Öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlama.
- Eleştirel ve analitik düşünme becerilerine sahip olma.
- Okul kadrosu için bir model olma.
- Öğretmenlerin ihtiyaç duydukları kaynakları sağlama.
- Okul kadrosunun performansını değerlendirme.
- Öğretmenlerle sürekli iletişim ve temas halinde olma.
- Öğretmenler için mesleki gelişme fırsatları hazırlama.
- Çalışanları yenilik ve risk alma konusunda teşvik etme.
- Öğretmenler arasında bilginin paylaşılmasını sağlama.
- Çalışanlarının başarılarının ödüllendirilmesi
- Paylaşım ve güvene dayalı öğrenme iklimi oluşturma.
- Örgütsel çatışmaları etkili bir biçimde çözme.
- Okulda takım ruhu ve biz anlayışını yerleştirme.
- Örgütsel değişmeyi başlatma ve yönetme.
- Çevre ve ailenin okula katılım ve desteğini sağlama.

Bir başka araştırma da bu anlayışı tamamlamaktadır. Buna göre, çalışanların bir veya daha fazla kurum içerisinde kurallara uygun veya uygun olmayan gruplara dahil olması bir ihtiyaç olarak ortaya çıkar. Yöneticilerin birçoğu çalışanlar için ön planda olan şeyin, ekonomik gereksinimler olduğunu düşünürken, sosyal bir varlık olan insanın, bir gruba dahil olma ihtiyacını göz ardı ederler. Oysa çalışanların, çeşitli gruplara dahil olmaları sosyal olduğu kadar, doğal bir olgudur. Bu bilince sahip

olan yöneticiler, kurum içerisindeki sosyal ilişkileri engellemek yerine bu ilişkileri geliştirmek adına çeşitli fırsatlar oluşturur ve bu grupların oluşması ve grupça kurum amaçlarına yönlendirilmesi konusunda çaba gösterir ( Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 157-158).

Çalışanların özellikle yeni işe giren kişilerin, ilk yöneticilerinin davranışları, çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olacaktır. Yöneticinin olumlu davranışları kişide iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Bireyin iş tatminsizliği yöneticinin davranışları ile doğru orantılıdır. Bazen ilk yöneticiler yeni gelen elemanlarına çok basit işler vermekte, kişilerin kendilerini beceriksiz, yetersiz hissetmelerine yol açmaktadır. Özellikle başlangıçta eğitimi yüksek olan kişilere basit işlerin verilmesi onlara, bir bakıma eğitimleri yüksek olsa da fazla zeki olmadıkları veya öğrendiklerinin iş için gerekli olmadığı türünden duygular kazandırmaktadır. Özellikle ilk yöneticilere yeni elemanlar açısından büyük sorumluluklar düşmektedir. Onların işlerinden tatmin bulmaları, geleceğe olumlu bakmaları yöneticilerin davranışları ile ilgilidir (Erdoğan:1996: 242).

Okul ortamları, ortak işin gerçekleştirildiği ortamlardandır. Ortak amaçlar için uğraşan çalışanların da ortak hedef ve yaşantı paylaşımı olması gerekir. Okulda bireysel çalışmalardan çok, grup ve takım başarısı özendirilmelidir. Bireysel kültürlerde takım ruhunun oluşturulmasının güç olmasına karşılık, ortaklaşa davranışı ön plana çıkaran toplumcu kültürlerde ekip çalışması daha kolaydır. Bu kapsamda okul yöneticileri, okulda birlik ve bütünlüğü sağlamaya yönelik olarak ortak bir kültürün ve ekip çalışmasının oluşmasını sağlamalıdır (Şişman, 2002: 104).

Eğitim yöneticileri öğretmenlerin psikososyal gereksinimlerini karşılamak için gerekli önlemleri almalıdır. Çünkü öğretmenlerin isinden elde ettiği mutluluk öğrenciye yansıyacaktır. Psikososyal gereksinimleri karşılanmadığı için doyumsuzluk içinde bulunan öğretmenler öğrencilerin benzeri gereksinimlerini karşılayamayacaktır. Öğretmenlerin psikososyal gereksinimlerini karşılamak, is doyumlarını arttırmaları için eğitim ve okul yöneticileri öğretmenleri kendilerini ilgilendiren kararların alınmasına katılmaya teşvik etmeli, onlara adil davranmalı, is görenlerin başarı duygusuna sahip olabilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Görev dağılımında bireylerin ilgi ve yeteneklerini katmalı, is görenlerin memnun olacağı estetik yönü de olan bir çalışma ortamı oluşturmalı, bireylerin işle ilgili olmayan sorunları karşısında duyarlı olmalı, is görenlerin sorumluluk almaları için fırsatlar yaratmalı, is görenlerin güven ve ait olma duygusunu geliştirmeleri için çaba göstermelidir. Unutmamalıdır ki, öğretmenler en iyi çalışmayı kendilerini geliştiren ve doyum veren ortamlarda yapabilirler (Demirel, 2006: 23). Yöneticinin is görenlere karşı içten ilgi göstermesi, onların sorunları ile ilgilenmesi zor durumlarda kalan is görenlere yardımcı olması, yaptıkları işin niteliğinden dolayı is görenleri takdir etmesi çalışanların iş doyum düzeylerini olumlu etkileyeceği söylenebilir.

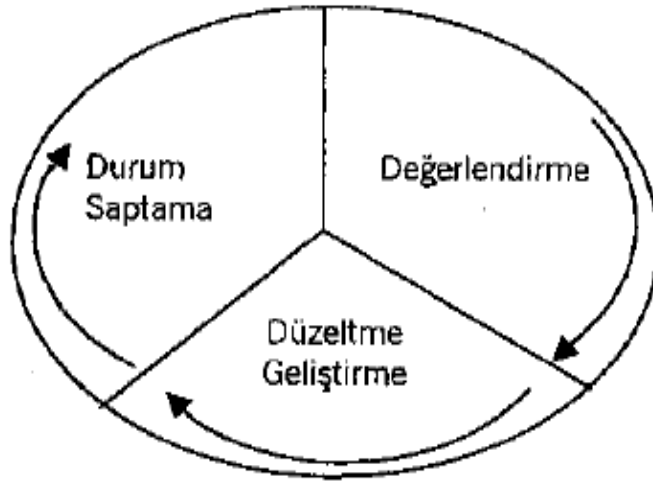
### 2.3.1.10. Denetim ve Denetleyici Tutumları

Yönetimde denetim, verimliliği sağlayan ve artıran en önemli ve etkili bir işlemdir. Verimlilik en çok denetim işlevine bağlıdır. Çünkü denetlenen personel daha verimli çalışır. Bu yüzden, denetim ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki vardır. Nitekim, Timur (1984: 103)'un bir işletmede verimlilik ve denetim konusunda yaptığı bir araştırma sonucunda, yakından denetim ile denetimsizlik arasında, verimlilik açısından %50'ye yakın bir fark görülmüştür (Aytürk, 2001: 83'ten alıntı).

Denetim, kamu sektöründe veya tüzel kişiliği olan kurumlarda yapılmakta olan işlerin, mevcut mevzuata uygunluğunun yetkili kişiler tarafından belli kurallar çerçevesinde denetlenmesi ve gözetilmesi sürecidir (Can, 2004:112). Taymaz'a (2002:3) göre de teftiş, bütün devlet dairelerindeki çalışanların kanun ve nizamname hükümlerine göre, görevlerini hakkıyla yapıp yapmadıklarını, ihmal ve dikkatsizlik yapıp yapmadıklarını, su istimal olup olmadığını tespit ederek, haklarında gereken yasal işlemlerin yürütülmesi için; atanmış müfettişler, murakıplar veya bu işle görevlendirilmiş diğer memurlar tarafından yapılan kontroldür.

Denetim, birbirine bağımlı, çembersel olarak işleyen üç ögenin bir araya gelmesi ile oluşur. Bunlar; durum saptama, değerlendirme, düzeltme-geliştirme süreçleridir. Şekil 3'te bu ögelere yer verilmektedir.

Şekil: 3- Denetim, Ögeleri, İlişkileri



Kaynak: Gergin: 2006: 29

Genel olarak iş görenler, denetlenmekten hoşlanmamaktadır. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, yapıcı olmaktan çok; kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda iş gören doyumunu olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, genel olarak iş görenler demokratik denetim



yapılan, özellikle çalışanların özdenetiminin ön planda olduğu örgütlerde çalışmak istemektedirler (Gergin, 2006: 29).

Koçak (2006: 60)'a göre denetimin odak noktası,, insan kaynağının geliştirilmesi ve etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsanlar genel olarak denetlenmekten hoşlanmazlar. Denetim kusur aracı ve güç gösterisi haline gelmesi insanı duyumsuzluğa ve isteksizliğe iter.

Başar (1998: 7)'a göre de denetimin amaçlarına ulaşılabilmesi için, uyulması gereken ilkeler şunlardır:

- Amaçlılık: Her etkinlik gibi denetim de amaçlı olmak zorundadır.
- Planlılık: Denetim uzun ve kısa dönemli planlara bağlanmalı, amaçlara yönelik olan bu plandaki denetimden etkileneceklerin görüşleri de yer almalıdır.
- Süreklilik. Denetimde süreklilik yoksa, bazı düzeltme ve değişiklikler için geç kalınmış olacaktır.
- Nesnellik: Denetim sürecinde bilimsel bulgulardan yararlanmak, nesnel ölçütler kullanmak, olay ve kişiler hakkında tarafsız olabilmek ve duygusal davranmamak gerekir.
- Açıklık: Amaçlarda ve süreçlerde görevlilerden neler beklendiğine ilişkin olduğu kadar denetçi eylemlerinin yöntem, süreç ve sonuçlarındaki açıklığa da ilişkindir.
- Demokratiklik: Denetimci yetkiden çok etkiyi, özendirmeyi, ödülü, işbirliğini ve katılmayı kullanmalıdır.

Eğitim kurumlarında denetimin, etik kurallarına göre yapılması, iş görenin işine karşı bağlılığını artırıp, başarı alanında motivasyonunu artıracakı söylenebilir.

### **2.3.1.11. Özlük Hakları**

Özlük hakları, bireylerin bir örgütün personeli olarak çalıştığı sürece yararlanabileceği ve kendisine kanunların sağlamış olduğu haklardır. Bu haklar bireylere is yaşamının gereklerini yerine getirebilmeleri için gerekli olanakları sunar ve bireylerin is yaşamında maruz kalabilecekleri bir takım haksızlıkları önleme amacı güder. Ayrıca bireylere herhangi haksızlığa maruz kaldıkları takdirde itiraz etme hakkını tanıyarak bireylere karşı keyfi muameleleri engeller (Demir, 2001:46). Çalışanları iş ortamında kendilerini huzurlu ve güvende hissetmeleri, özlük haklarının taraflarına ve zamanında verilmesi, çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Sınıf öğretmenlerine is ve sosyal yaşamda kolaylıklar sağlayarak is doyumları üzerinde etkisinin olmasını bekleyebileceğimiz özlük hakları Devlet Memurları Kanunu'nun çeşitli maddelerinde belirtilmiştir. Bu haklar şöyle sıralanabilir (Demirel, 2006: 18).

- Uygulama isteme hakkı,
- Emeklilik hakkı,
- Görevden çekilme hakkı,

- Müracaat, şikayet ve dava açma hakkı,
- İzin hakkı,
- Aylık hakkı,
- Yolluk hakkı,
- Sosyal haklar ve yardımlar.
- Terfi hakkı (yükselme olanağı)

Çalışanlar için iste yükselme olanağının olması çok önemlidir. Çünkü, is gören iste yükseldikçe yeni deneyimler kazanmak ve kendini geliştirmek için yeni imkanlar bulur. Bu yüzden, terfi etmek maddi ve manevi ödülleri bir arada bulundurmaktadır. Terfi eden is gören daha çok maddi kazancın yanı sıra prestij ve daha çok yetki kazanır. Bu da is görenin daha yüksek sosyal saygınlık elde etmesine neden olur. Yapılan bazı araştırmaların sonucunda is görenlerin is doyumunda yükselme olanağının, ücretten sonra ikinci derecede önemli olduğu saptanmıştır (Maktalan, 1997: 30). Öğretmenlerin kendilerine sağlanan yükselme, yetiştirme ve geliştirme olanaklarının ve denetim sonunda alınan başarı puanlarının is doyumlarına olumlu katkıda bulunacağı söylenebilir.

### **2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Bireye Bağlı Faktörler**

İş doyumunu kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. Çalışanın işinden bekleyecekleri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Birey, eğitime, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. Çalışanın işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş doyumunu sağlayan faktörlerin başında da çalışanın kişiliği olduğunu kabul etmemiz gerekir (Erdoğan:1996:234). Yapılan araştırmaların analizlerinden iş doyumunu etkileyen birçok bireysel faktörlerin olduğu görülmüştür.

#### **2.3.2.1. İş'teki Hizmet Süresi**

Kişinin iş hayatı tecrübesi de iş tatminini belirlemede bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir kuruma arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında ise başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce tatminsizlik yaratır. Bu sonucun nedeni ise kişinin gerçekçi olmayan beklentileridir. Çalışma hayatını yeteri dar tanıyan bireyler iş doyum duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için mevcut durumda küçük tatminsizlikleri kabul etmeyi gerektiğini anlar (Erdoğan, 1996:235).

Hizmet süresi fazla olan iş görenlerin kazandıkları deneyim sonucunda işlerine uyum sağladıkları buna bağlı olarak da iş doyumlarının arttığı görülmektedir. Buna karşın daha genç iş görenlerin ise yükselme ve diğer iş şartları 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 (Demir, 2001: 29).

Duffy, Ganster ve Shaw çalışmaların olumsuz davranışlarını açıklamak için olumlu duygulanım, hizmet ve iş doyumunun üçlü etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, olumsuz sonuçlar ve davranışlar arasında yeni bir iş arama davranışı, fiziksel sağlık sorunları ve işe karşı geliştirilen tepkileri ele alarak iş doyumunu ve olumsuz sonuç ve davranışları arasındaki ilişkinin olumlu duygulanım düzeyleri ve hizmet süreleri fazla olan bireyler için daha kuvvetli olduğunu belirtmişler, özellikle de bu ilişkinin duygulanım düzeyleri ve kıdemleri yüksek olan bireyler için anlamlı derecede olumsuz olduğunu vurgulamışlardır (Yorulmaz, 2007: 66' dan alıntı).

Sınıf öğretmenlerinin işteki hizmet süreleri arttıkça iş doyum düzeyleri artmaktadır. Hizmet süresi daha az olan sınıf öğretmenleri işlerinden hizmeti daha fazla olan öğretmenlere oranla daha az iş doyumunu sağlamaktadırlar. Bu farklılıklar Sergiovani ve Garver'in belirttiği gibi çalışanın hizmet süresi arttıkça beklentilerin daha gerçekçi olduğu görülmektedir. İş doyumunu bireyin beklentilerin düşmesinden kaynaklanıyor olabilir (Demir, 2001: 76' dan alıntı).

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, hizmet süreleri üzerinde yapılan araştırmalar, genel olarak kıdemli öğretmenlerin işlerinden daha doyumlular oldukları sonucuna götürmüştür. Burada öğretmenlik mesleğinin hizmet süresi arttıkça, bilginin de attığı ve öğretmenlik mesleğinin olumlu yönde daha kapsamlı bir şekil aldığı sonuçlar görülmektedir. Bu sonuçlar iş doyumunu olumlu etkileyebileceği söylenebilir. Hizmet süresi fazla olan öğretmenler, iş ortamında ve toplumda belirli bir saygınlık konuma eriştiğinden ve iş hayatındaki bilgisinden dolayı genç öğretmenlere göre daha doyumlular olduğu söylenebilir. Burada şunu da unutmamak gerekir ki yaş ilerledikçe çalışanların ailevi sorunların ve sorumluluğun artması aynı zamanda isteyip yapamadığı işlere ilişkin ümitlerin azalması da doyuma etkisi olan bir faktördür.

### **2.3.2.2. Cinsiyet**

Mesleki doyumun cinsiyet ile ilişkisini inceleyen araştırmacılar bu konuda aralarında farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Bu nedenle cinsiyetin iş doyumunda etkili olduğu kesinlik kazanmamıştır. Yetim'in araştırmasında; çalışma koşulları ve ücret her iki cinsiyet açısından eşitse, kadın ve erkek arasında mesleki doyum bakımından bir farklılık gözlenmediği bulgusunu ortaya koymuştur (Türk, 2008: 55).

İş doyumunu ile cinsiyet arasında bir ilişkinin olup olmadığı konusunda şimdiye kadar birçok araştırma yapılmış olup, bunların sonuçları genellikle kadın ve erkeklerin iş doyumunu açısından

birbirlerinden farklılaşmadıkları yönündedir. Kadınların ve erkeklerin iş doyumlarının farklı yönlerine ilişkin olarak farklılık gösterebilecekleri düşünülmektedir(Saygılı, 2008: 43).

Öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili Sarpkaya'nın (2000:111), yaptığı araştırmada çıkan sonuçlardan biri de, öğretmenlerin kişisel özelliklerinden okul ve cinsiyet değişkeninin öğretmen iş doyumunda önemli bir değişken olduğudur. Bu durumun tersine, Yüksel'in yaptığı iş doyumunu ile ilgili araştırmada da cinsiyet ve medeni durum gibi değişkenler, kişilerin iş doyumları üzerinde kayda değer farklılıklar ortaya çıkarmamaktadır. Huberman'a (1992:122) göre ise, bayan öğretmenler, erkek öğretmenlere oranla daha tatmindirler. Bayan ve erkek öğretmenler arası iş tatmini farklılığı, öğretmenin öğretme yeterliliği ile ilgili olarak değişmektedir. Bu da çalışma şartları dışında bir etkenin öğretmen doyumunu etkilediğini gösteriyor. Huberman, cinsiyetler arası iş tatmin farklılığını, okulun örgüt kültürünün erkek öğretmenleri daha fazla etkilediğine bağlamaktadır

İş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yapılan bir araştırmada, kadınların erkeklere göre daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları bulunmuş ve bunun nedeninin kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip olabilecekleri şeklinde açıklanmıştır. İş doyumundaki cinsiyet ayrımı, gençler, yüksek eğitimliler, profesyonel ya da idari konumda bulunanlar arasında gözlenmemiştir. Aynı araştırma da, evliliğin ise kadınların iş doyumları üzerinde olumlu etkisinin olduğu ancak erkeklerin iş doyumlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır. İş doyumunu ve cinsiyet değişkeni ile ilgili Türkiye de yapılmış araştırmalara bakıldığında da birbiriyle tutarlı sonuçlara ulaşılamamış olduğu görülmektedir. Bir başka araştırma sonucuna göre de, iş doyumunu etkileyen en önemli özelliğin cinsiyet olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kadınların iş doyumları erkeklerin iş doyumundan daha düşüktür. Araştırmacı kadınlarda doyumsuzluk yaratan asıl faktörün çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğunu belirtmiştir. Yine bu konu ile ilgili, çalışanlar arasında cinsiyetin genel iş doyumunu ile bir ilişkisi olmadığını ancak ücret ve fiziksel koşullar hakkında kadınların daha düşük doyumuna sahip olduğunu belirtilmiştir (Yelboğa, 2007: 3).

Çalışanlar arasında iş doyumunu ile ilgili yapılan birçok araştırma sonuçları, cinsiyetin iş doyumunu üzerinde önemli değişken olmadığını göstermiştir. Bu değişken yapılan işin cinsine göre önemli farklılıklar gösterebilecektir. Aynı işi yapan aynı yaşa, aynı kıdeme sahip iki çalışandan kadın olan ücret yönünden doyum sağlarken erkek olan doyumsuz olabilmektedir. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ise; cinsiyet farklılığının iş doyumunu kısmen de olsa etkilediği söylenebilir.

### **2.3.2.3.Yaş**

Araştırmalar genellikle yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genç çalışanların işten beklentilerinin yüksek olması onların doyumsuzluğa kapılma olasılıklarını artırırken, yaşlandıkça işlerinden aldıkları doyum artmaktadır. Bunun nedeni deneyimlerinin artmasından kaynaklanan uyum artışı olabilir. Özaltın, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapan doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada; doktorlarda yaşın ilerlemesi ile doyum düzeyinin arttığını,

hemşirelerde orta yaş grubunun en düşük doyum düzeyine sahip olduğunu bulmuştur. Herzberg, yaş ile doyum arasındaki ilişkiyi “U” şeklinde bir eğri ile açıklamaya çalışmıştır. İş doyumunun yirmili yaşlarda yükselmekte, otuzlu yaşlarda düşmekte olduğunu daha sonra yaş ilerledikçe tekrar yükseldiğini belirtmiştir ( İnce, 2005: 5).

Çalışanların yaşı ile iş doyumunu etkileri ilişkilidir. İnsanlar yaşlandıkça ve kıdemleri arttıkça işlerinden daha fazla tatmin bulmaya başlarlar. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Daha çok yaşı ilerleyen kimselerin yaşamından ve dolayısıyla işten beklentileri azalmaktadır. Yaş ilerledikçe, işine ve sosyal ortama iyice alışır. Genç çalışanlar ise; işten beklenti düzeyleri yüksek olduğundan, işlerine alışana kadar iş doyumunu daha düşük seyredecektir ( Erdoğan; 1999: 256).

Lee ve Wilbur’un üç yaş grubundan (30 ve altı, 30 ile 49 arası, 50 ve üzeri) kamu çalışanları ile yaptıkları; eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanıldığı araştırmalarının sonucuna göre, bu ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığı görülmüştür. 30 yaşın altındaki grup işlerinin içsel özelliklerinden diğer yaş gruplarına kıyasla daha az doyum sağlamak ve 30-49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlarda bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir ( Yorulmaz, 2007: 64’ den alıntı).

Şahin’in “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” adlı araştırmasında öğretmenlerin yaşlarına göre 31-40 yaş arasında olan öğretmenlerin iş doyum puanlarının en yüksek, 41 ve üzeri yaşta olanların ise en düşük düzeyde olduğunu bulmuştur. Demir’in (2001: 86), konu ile ilgili yapmış olduğu ”Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi” adlı araştırmasında şu sonuca varmıştır: Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaş değişkeni yönünden, 21 ile 30 yaş arası, 41 ve üstü yaş grubundaki sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında fark görülmüştür. Bu fark; iletişim, mesleğin saygınlığı ve ahlaka uygunluğu faktörleri açısından anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu konu ile ilgili, yapılan araştırmalarda genel olarak, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumları” üst yaş grubundaki öğretmenlerin alt yaş grubundakilerden ödentiler ve çalışma koşulları iş doyumunu etkenlerinde daha fazla doyum gösterdikleri tespit edilmiştir ( Demirel, 2006: 27).

Yaşın iş doyumunu ile ilgili etkilerini konu alan araştırma analizlerine göre, bireyin yaşı ilerledikçe, iş deneyimi ve yaşam tecrübesinin artması artmasına bağlı olarak iş doyumunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

#### **2.3.2.4. Öğrenim Durumu ve Branşı**

Öğretmenlik mesleğinde mezun olunan okulun da iş doyumunu üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Birey öğrenim gördüğü seviye ve alanına ilişkin bir işte çalışır. Aksi durumda çalışacağı işte iyi bir performans göstermeyebilir. İşinde istediği başarı, bilgi ve beceriye ulaşamaması kişiyi psikolojik olarak sıkıntıya sokacak ve buna bağlı olarak iş doyum seviyesinin düşeceği söylenebilir.

Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişki genellikle eğitim düzeyinin yükselmesiyle doyumun azalacağı doğrultusundadır. Kaya, araştırmasında sağlık çalışanlarının eğitim düzeyinin iş doyumunu düzeyini etkilediği, eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumlarının da yükseldiği sonucuna varmıştır. Pınar ve Arıkan ise, yaptığı çalışmalarında şu sonuca varmışlardır: En yüksek iş doyumunu düzeylerinin yüksek lisans ve doktoralı hemşirelere ait olduğunu, ön lisans mezunu hemşirelerin ikici sırada, lisans mezunu hemşirelerin nc sırada yer aldığını sağlık meslek lisesi mezunlarının da en düşük iş doyumunu düzeyine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Karadağ ve arkadaşlarının çalışmalarında ğretim görevlisi yesi hekimlerin iş doyumunu düzeyleri pratisyen, araştırma görevlisi ve uzman hekimlerin iş doyumundan anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur (Saygılı, 2008: 42).

Burris, ğrenim düzeyi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelemiştir. Burris'e göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok ykseke bu durum iş doyumsuzluğu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir ( Yorulmaz,2007: 67' den alıntı).

Bireyin eğitim seviyesine uygun bir iş yapmasının iş doyumunu etkilediği gibi, bireyin eğitim gördüğü alanla ilgili bir iş yapıyor olması da, iş doyumunu üzerinde etkili bir faktör olabilir. Örneğin; bir alanda fakülte eğitimi gören bir bireyin eğitim süresince psikolojik olarak; bilgi ve beceri olarak bir hazırlık devresi beklenebilir. Eğitimini tamamladığında ise, eğitim gördüğü alanla ilgili mesleğe sahip olacağını ve mesleğine uygun bir iş yapacağını düşünmektedir. Ancak birey, ülkenin istihdam politikaları ve benzeri nedenlerden dolayı eğitim gördüğü alanla ilgili bir iş yapmak zorunda kalıyor ise; bu durum bireyde, hayal kırıklığı ve işe soğuk kalma gibi olumsuz tutumlar doğurması beklenebilir. Bu durumda, eğitim alanına uygun bir iş yapan bireyle, aynı işi yapıyor olduğunu düşündüğümüzde, işinden daha az doyum sağlanması beklenebilir ( Gergin, 2006: 45).

Bu konuyla ilgili ulaşılan kaynaklarda eğitim düzeyi yükseldikçe is doyum düzeyinin düştüğü görülmüştür. Bu da eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin beklentilerinin de yüksek olmasına bağlanabilir (Demirel, 2006: 28).

Bu konuda, ilköğretim okullarında 2006-2007 ğretim yılında sınıf ğretmenlerinin ihtiyacını karşılamak için, alan mezunu olmayan sadece herhangi bir fakülte mezunu olan birçok kişiye, yeteri kadar hizmet içi eğitim ve oryantasyon sürecinden geçirmeden sınıf ğretmeni olarak ataması yapılmıştır. Öğretmen olarak çalışanlar, uzun süre tecrübesiz eğitim süreçlerinden dolayı iş doyum seviyeleri olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir.

1973 tarih ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, "ğretmenlik, devletin eğitim, ğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir" hükmünü getirmiş ve öğretmenlerin, hangi ğretim kademesinde olursa olsun, yüksek öğrenim görmelerinin sağlanması

gerektiğini öngörmüştür (Akyüz, 2102: 383). Alanında özel ihtisas eğitimini almayanların başka alanlarda görevlendirmeleri, başarı noktasında doyum sağlayacak düzeye ulaşmaları güç olacağı söylenebilir. M E B' in sonraki yıllarda uygulamaya koyduğu alan değişikliği uygulaması, öğretmenlerin bu konudaki doyumsuzluklarını giderme adına önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

### **2.3.2.5.Medeni Durum**

Çalışanların evli olup olmaması, çocuk sahibi olup olmaması iş doyumlarına da yansımaktadır. Herzberg'e göre evli olan ve olmayan çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada evli olan ve olmayan kadın çalışanlar farklı iş doyumunu düzeyi göstermiştir. Evli kadın çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Erkeklerde ise böyle bir fark görülmemiştir. Bu konu ile ilgili olarak, Işıkhan'ın "Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumları" adlı araştırmasına göre evli olan sosyal hizmet uzmanlarının iş doyum puanı ortalaması, evli olmayanlarının iş doyumunu puanı ortalamasından daha yüksektir. Yine bu konu ile ilgili "İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu" adlı çalışmada medeni durumun genel tükenmişlik düzeyini etkilemediği, sadece kişisel başarı alt ölçeğini etkilediği belirtilmiştir (Demirel, 2006: 29).

Bilgiç, bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği, Türkiye'de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasında medeni durumun genel iş doyumunu üzerinde etkili olmadığını belirtmektedir (Sun, 2002: 41). Bu görüş doğrultusunda iş doyumunu ile ilgili üzerinde çalışılan değişkenlerden biri olan medeni durumun, iş doyumunu etkileyen bir değişken olduğu kabul edilmektedir. Evliliğin kişilere daha düzenli bir yaşam sağladığı, bu açıdan iş doyumunu artırdığı düşünülmektedir. Bu konu ilgili olarak, Kaygın ve Özaltın'ın çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarda evlilerin iş doyumunun evli olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra medeni durum ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki bulunmayan çalışmaların olduğu da görülmektedir. Musal ve diğerleri, Aksayan ve Özaltın, farklı meslek alanlarında çalışanların, medeni durumları ile genel iş doyumları arasında anlamlı bir fark olmadığını bulmuşlardır ( İnce, 2005: 6 ).

Işıkhan'ın (1993) "Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumları" adlı araştırmasına göre evli olan sosyal hizmet uzmanlarının iş doyum puanı ortalaması diğerlerinin (bekar, dul, boşanmış) iş doyumunu puanı ortalamasından daha yüksektir. Kadın çalışanların evli olup olmaması çocuk sahip olup olmaması iş doyumlarına da yansımaktadır. Herzberg evli olan ve olmayan çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada evli olan ve olmayan kadın çalışanlar farklı iş doyumunu düzeyi göstermiştir. kadın çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Erkeklerde ise böyle bir fark görülmemiştir (Işıkhan, 1993;111).

Yapılan çalışmalardan elde edilen veriler analiz edildiğinde medeni durumun, ailenin sosyal yapısına göre iş doyumunun artmasına ya da azalmasına neden olduğu söylenebilir. Evli bay ve bayanların birlikte yaşadıkları aile fert sayıları da iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olarak

gösterilebilir. Çalışanlar arasında evli olmayan bireylerin, sosyal yaşantı alanları ekonomik açıdan dar kapsamlı olacağından, evli olanlara göre iş doyum seviyesi daha yüksek olduğu söylenebilir.

### 2.3.2.6. Kişilik

Çalışanın işine ilişkin beklentileri kişiliği ile bağlantılı olduğuna göre iş tatminin etkileyen faktörlerin başında çalışanın kişiliğinin olduğu kabul edilmektedir. İnsanların kişiliğine bağlı olarak, bir takım değer yargıları, inançları vardır. Bazı çalışanlar işyerinde bağımsızlık isterler, iş ortamını kendileri düzenlemeyi severler. Bazı çalışanlar zor işleri seçer, başkalarının yapmakta zorlandığı işleri yapmaktan zevk alırlar. Kolay işleri yapmayı seçenlerde iş hayatında yeterince bulunmaktadır. Amirinin beğenisini takdirini isteyen çalışanlarda bulunmaktadır. Kendine güvenen, özgüven yüksek çalışanların, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlerden daha çok iş tatmini sağlamaktadır. Özgüveni yüksek olan çalışanların, övülmeye, onaylanmaya daha az ihtiyaç duymaktadır (Gençtürk, 2011: 55).

Çalışanların kişilik yapılarını iş doyumlarına etkisini inceleyen araştırmalar, doyum düzeyi yüksek olan bireylerin daha esnek ve kararlı kişiliği olan, işinde doyumsuz olan bireylerin ise, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan çevresel güçlükleri yenemeyen ve katı bir kişilik yapısına sahip bireyler olduğunu göstermiştir (Derin, 2007: 20).

İş görenin Kişilik özellikleriyle işten doyum düzeyi arasında bir ilişkinin olduğu varsayılır. İş görenin kişilik özelliklerinin niteliği yükseldikçe işten doyumunun da yükseleceği, çalışanın kişilik özelliklerinin niteliği azaldıkça, iş gören için, işten doyumunun düşeceği birçok yönetim kuramınca savunulur (Başaran, 2008: 268).

Kişilik konusunda, öz benlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir iş gören; işine daha çok değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha fazla sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta; övünmeye daha az gereksinme duymakta; eleştirilerden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, uyum mekanizmalarına daha az başvurmaktadır. Bu durumun iş doyumunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu konu ile ilgili Holland'ın kişilik-iş uyumu teorisinde vardığı sonuçlardan bir tanesi, çalışanın kişiliği ve işi arasındaki yüksek uyumun daha yüksek iş doyumuna yol açtığı şeklindedir. Buna göre seçtikleri iş ile kişilik yapıları birbirine uyumlu çalışanlar, işin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olmalarından dolayı kolayca başarılı olmakta ve bu başarı bireylerde iş doyumuna yol açmaktadır (İnce, 2005: 7).

Kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar, kontrol odağı dışarıda olan, kendini beğenen ve yarışmacı insanların iş doyumlarının daha yüksek



olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşılık; “acelecilik” ve “öfkeli kişilik” ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki, “başarı güdüsü yüksek olma” ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Olumsuz duyguları yoğun olanların iş doyum düzeylerinin, olumsuz duyguları yoğun olmayanlardan daha düşük olduğu da diğer araştırma bulguları arasındadır (Polat, 2008: 36).

Moral, kişilik üzerinde olumlu bir etkidir. Bireyin moralinin yüksek olması, iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Moral aynı zamanda örgütün amaçları ile üyelerin gereksinimleri arasındaki denge göstergesidir. Kurum içerisinde morali yükseltme ve sürdürmenin çeşitli yolları olabilir. Bunlardan bazıları şunlardır ( Bursalıoğlu, 2002: 164):

- Karar sürecine katılma olanağı.
- Yetkinin aktarılması.
- Grubun üstünde değil, grupla beraber çalışmak.
- Grup liderlerini tanımak ve dikkate almak
- Örgütte dengeye önem vermek
- Liderlik davranışı göstermek
- İyi bir iletişim sistemi kurmak ve işletmek.

Kişilik, bireyi başkalarından farklı kılan ve toplumsal ilişkileri içinde gözlenebilen örgütlü, ruhsal, bedensel, işlevsel özellikler bütünüdür. Kişiliğin bir yanı bireysel, diğer yanı toplumsaldır. Kişilik, bireyin öteki insanlarla ilişkilerinde aldığı tavır, gösterdiği davranış, taktığı maskedir. Bir başka deyişle kişilik, bir insanı başkalarından ayıran özelliklerinin bütünü olarak ifade eden ve çevresine uyum sağlamak için geliştirdiği davranış biçimlerinin tamamını belirtir. Kişilik, insanın duygu, tutum ve davranışlarının örgütlenmiş, kalıplaşmış, alışkanlık haline gelmiş bütünü olarak da tanımlanabilir (Tuncer, 2009: 125).

Araştırmalar genel anlamda incelendiğinde kişiliğin, bireyin psikolojik durumu ve içinde yaşadığı çevre koşulları ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Kişilik ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin bireyin doğuştan itibaren sahip olduğu değerler arasında olduğu gibi, kişilik yaşa bağlı olarak şekillendiği söylenebilir. Bu etkenler düşünülürse, aynı kişi iş doyumunu konusunda zaman zaman farklılık göstereceği söylenebilir.

#### **2.4. İş Doyumu Kuramları**

İş doyumunu açıklamaya yönelik olarak geliştirilen kuramların birçoğu iş doyumunu ile güdülenme arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. Bu durumda iş doyumunu ve güdülenme arasındaki

ilişki Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom tarafından ele alınmıştır. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"nda insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın bir önemi olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında ise doyumun yaşandığını açıklamaktadır ( Aşık, 2010: 36).

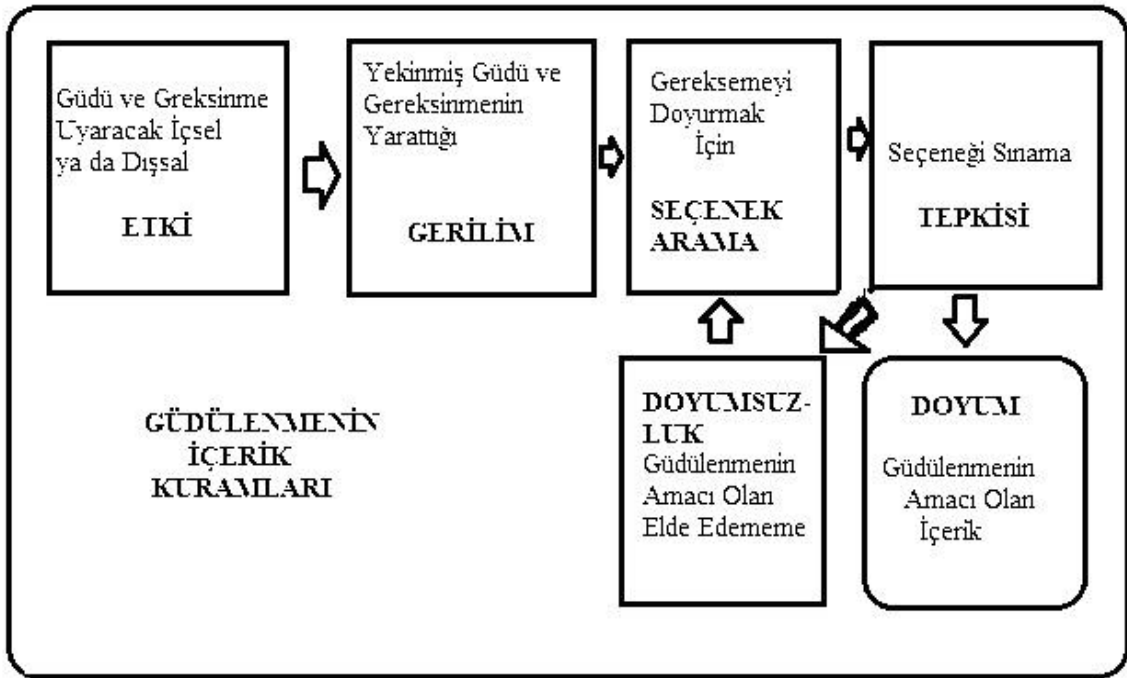
İş doyumunu ve güdülenme birbiri ile iç içe olup, sebep sonuç ilişkisi ile birbirine bağlı, tam bir dönüşüm ilişkisi oluşturduğundan, kuramsal içeriğinin aynı olduğu söylenebilir.

#### 2.4.1.Klasik Güdülenme Kuramı

FrederickWinslow Taylor, 1890'lardan itibaren güdüleme üzerinde durmuş ve bugün klasik güdüleme kuramı denilen bilimsel yönetim yaklaşımı doğmuştur. Bilimsel yönetim anlayışında insan için her şey ekonomik şartların şekillenmesine bağlıdır. Kurama göre kişi, tembel, işten kaçan, para düşkünü ve işini kaybetme kaygısıyla hareket eder. Bireyi harekete geçiren en önemli iki güdüleyici ücret artışı ve işten atılmama güvencesi olarak ortaya konabilir (Gergin, 2006: 51,52).

İnsanın niçin ve nasıl güdülendiğini tanımak için pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonunda bir dizi kuram ortaya çıkmıştır. İnsanın davranışlarını kişiliğinden ve çevresinden gelen pek çok değişken etkiler. Bu değişkenlerin insanın davranışını ne oranda etkilediğini, yönettiğini, kestirmek ve ölçmek olanaksızdır.

Şekil: 4. Güdülenmenin içerik kuramı



Kaynak: Başaran; 2008: 95

Bu yüzden, insanın güdülenmesinin niçin ve nasıl olduğuna ilişkin bir kuram geliştirmek zordur. Bu kuram ile ilgili çalışmaları, C. I. Hull ve onu izleyerek J. S. Brown geliştirmiştir. Bu kurama göre, insanın pek çok dürtüsü vardır. Bunlar iki kümede toplanabilir. Birinci kümeye, açlık susuzluk, solunum gibi insanın doyurmadan yaşayamayacağı bedensel dürtüleri; ikinci kümeye de öğrenilmiş toplumsal, kültürel, geçimsel gibi dürtüler girer ( Başaran, 2008: 96).

Herzberg, Mausner ve Snyderman yaptıkları araştırmanın sonucunda Güdüleyici kuramı geliştirmişlerdir. Herzberg ve diğerlerinin yanıt aradıkları temel soru, özellikleri gereği çeşitli faktörlerin iş doyumunu ya da doyumсуuzluğu yaratma konusunda nasıl bir etkilerinin olduğudur. Araştırmacılar, bu faktörleri doğrudan işin yapılması ile ilgili olanlar ve işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlar olarak iki ayrı grupta toplamışlar. İşin kendisi ile ilgili faktörlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler, işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlara ise doyumсуuzluk yaratan ya da koruyucu faktörler adını vermişlerdir. Araştırmacılar bu gruplamayı yaparken faktörleri yüksek sekanslı ve düşük sekanslı durumlar şeklinde sınıflamışlardır. Yüksek sekanslar bireylerin iyi olarak tanımladıkları, düşük sekanslılar ise kötü olarak nitelendikleri yaşantılarla ilgili duygulardır. Yüksek sekanslı duygular bireyi işine karşı olumlu tutum gelişmesini sağlarken düşük sekanslı duygular onun işinden doyum sağlamasını engellemektedir ( Sun, 2002: 18).

Herzberg (1956: 113)'e göre, bu kuram dıştan güdüleme kuramıdır. Çünkü bu kurama göre, iş doyumunu ya da iş doyumсуuzluğunu yaratan etkenler yönetici tarafından kontrol edilmektedir. Herzberg iş doyumunu ile ilgili şu etkenlere yer vermektedir:

- İş doyumunu olduğunda var olan etkenler, iş doyumсуuzluğuna yol açan etkenlerden ayrıdır.
- İş doyumunun tam zıttı iş doyumunun olmamasıdır. İş doyumсуuzluğu değildir. Benzer biçimde, iş doyumсуuzluğunun tam zıttı iş doyumсуuzluğunun olmamasıdır, iş doyumunu değildir (Aydın, 2011: 93'den alıntı).

Doyum sağlayıcılar işin niteliği ile ilişkilidir. İş görenin yaptığı iş ile ilişkisini betimlerler. Doyum sağlayıcı etkenler olarak başarı, tanınma, iş yerinde işe bağlı olarak yükselme olanakları, çalışma ortamı, işin düzeyi sorumluluk ve yetişme düşünülmektedir. Bu etkenler kabul edilir düzeyin altına düşüklerinde iş doyumuna engel olurlar fakat iş doyumсуuzluğuna çok az katkıda bulunurlar. Eğer bir iş, iş görene gelişme, sorumluluk, tanınma ve bir görevi başarıyla tamamlama fırsatı vermiyorsa, iş gören mutlaka doyumсуuzluk hissetmeyebilir. Ancak böyle bir durumda iş görenin işinden doyum sağlamayacağı da açıktır (Aydın, 2011: 93).

#### **2.4.2.Maslow'on İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Güdülenme kuramları arasında en çok bilinen ve kullanılanı Maslow'un gereksinimler sıra dizini kuramıdır. Maslow, klinik gözlemlerinden yararlanarak insanlarda temel gereksinimlerin neler

olduğunu belirlemiştir. Maslow, kuramında insan ihtiyaçlarını aşağıdan yukarıya doğru beşli basamak şeklinde belirleyerek, davranışlarında bu ihtiyaçları giderme yönünde ortaya çıktığını vurgulamıştır. Ona göre bu ihtiyaçlardan birinin ortamında sosyal ihtiyaçlar olarak tanımlamıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisinin bu basamağında, iş görenler arkadaşlarınca sevmeyi ve kabul edilmeyi, statülerden dolayı değerli olduklarının düşünülmesini isterler. Bütün bu değerler bireylerin duygusal ve sosyal gereksinmeleridir ( Şanlı, 2006: 9).

Abraham Maslow, “ihtiyaçlar Hiyerarşisi” adını verdiği kuramı 1943’te ortaya atmıştır. Maslow’a göre bireyler karşılamak istedikleri ihtiyaçları karşısında güdülenirler. Maslow bu ihtiyaçları, hiyerarşik olarak beş gruba ayırmıştır. Bunlar sırasıyla; fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Maslow kuramını aşağıdaki genel inanışlara dayandırmıştır.

- Karşılansayan ihtiyaçlar insan davranışlarını yönlendirir ve kişi davranışı gerçekleştirilmeye güdülenir.
- İhtiyaçlar karşılanmağı sürece, bireyin bilincini tekeline alır ve davranışları güdüleme konusunda zirveye erişir.
- Karşılansmış ihtiyaçlar, kişiyi güdüleme gücünü kaybeder.
- İhtiyaçlar önem sırasına karşılanır. Bir sonraki ihtiyaç basamağına ancak, önceki ihtiyacın yeterince karşılanması ile geçilir (Gergin, 2006: 53).

Bu kurama göre, insan ihtiyaçları öncelik sırasına göre bir merdivenin basamakları gibi sıralanır. 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 olmaz. Maslow’un bu kuramının bu kadar yaygın şekilde tanınmasının nedeni anlaşılır halde basit ve mantıklı oluşudur. Fakat ihtiyaçlar beş basamakta değil daha az basamaklarda toplanmakta ve kişiden kişiye ihtiyaçların önem sırası değişmektedir (Tor, 2011: 55).

Maslow’un geliştirdiğı bu kuramı genel bir kalıp olarak görmek daha uygun olacaktır. Maslow’da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85’ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70’ini, sosyal ihtiyaçlarının %50’sini, saygı görme ihtiyaçlarının %40 ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının %10’unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür. Maslow güdüleri aşamalı bir yapı içinde görür ve insanların alt basamaktaki gereksinmeleri giderilir giderilmez üst basamaktakileri doyurmaya yöneleceğini kabul eder. Bu basamaklar şunlardır:

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, barınma.
- Güvenlik ihtiyaçları: Kendini güven ve emniyet içinde ve tehlikeden uzak hissetmek.

- Ait olma ve sevgi ihtiyaçları: Başkaları ile ilişki kurmak, kabul edilmek ve bir yere ait olmak.
- Değer ihtiyaçları: Prestij, başarı, yeterli olmak ve başkalarınca benimsenip tanınmak.
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Kişinin amacını gerçekleştirmesi ve potansiyelini ortaya çıkarması, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar.

Genel olarak bir alt basamaktaki ihtiyaçlar doyurulmadan bir üst basamağa geçilmez. Ancak burada yapılan eleştirilerden birisi, bunu her zaman böyle olmadığı ve kişiden kişiye değiştiği yönündedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını iş yaşamı açısından bakacak olursak da çalışanlar açısından motivasyonun çalışanlar için önemi bugün artık tartışmasız bir biçimde kabul edilmiştir (<http://www.psikiyatrivehayat.com/maslow.htm>).

Maslow'a göre birey için o an baskın olan gereksinimler hangi kategoriye ait gereksinimler ise, diğer deyişle günlük etkinlikleri ağırlıklı olarak hangi gereksinimleri doyumaya yöneliyorsa, kişilik gelişmişlik düzeyi de onun isteyeceği ya da seçiminden bağımsız olarak bu gereksinim kategorisine karşılık gelen düzeyde bulunacaktır. Belirli bir kategorideki gereksinimler tam olarak karşılanmadan kişi bir üst düzeydeki kategorinin gereksinimlerini algılamaz, böyle gereksinimleri yoktur. Örnek olarak günlük karnını doyurabilen fakat güvenlik içinde bulunmayan, kendini sürekli olarak olası bir tehdit altında algılayan bir insanın, dünya görüşünü geliştirmek için kitap okumak gibi bir gereksinimi yoktur ([http://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow\\_teorisi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi)).

Maslow'un kuramı eleştiriye de uğramıştır. Eleştiriler genel olarak, insan ihtiyaçları arasında bir hiyerarşinin olamayacağı, ihtiyaçları sınıflara ayırmanın güçlüğü, bir ihtiyacı sağlanıp hep onu isteyen kişilerin yanında, alt düzey ihtiyaçların giderildikten sonra, gelişme ihtiyaçlarını karşılamak için hiçbir çaba göstermeyen kişilerinde bulunabileceği üzerinde yoğunlaşmıştır ( İnce, 2005: 12).

Allen (1994: 238), Maslow'un eğitim hedefini şöyle açıklamaktadır: Maslow'a göre eğitimin hedefi; kendini gerçekleştirmeyi ya da büyümeyi başaran sağlıklı ve mutlu öğrenciler oluşturmak olmalıdır. Öğrenme yaşam boyu süren bir eğitim sürecidir. Öğretmenin öğrencilerini güdüleyebilmesi için öğrencinin gereksinimlerini bilmesi ve karşılaması gerekir ( Demirel, 2012: 35'den alıntı).

Kısaca bu kuram, insan ihtiyaçlarının belli bir sıra düzeni takip ettiğini ve bir ihtiyaç tatmin edildiğinde şiddetinin azaldığını ve sonra daha üst basamaktaki ihtiyacın insan davranışına egemen olduğunu varsayar. Dolayısıyla, sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçların birey için motive edici özelliğe sahip oldukları söylenebilir ( Kökay, 2007: 6).

### **2.4.3. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı**

Frederic Herzberg iki-faktör kuramı 1950'li yılların sonu ve 1960 yılların başlarında geliştirmiştir. Herzberg ve arkadaşları, Pittsburgh'da bulunan yaklaşık 200 mühendis ve

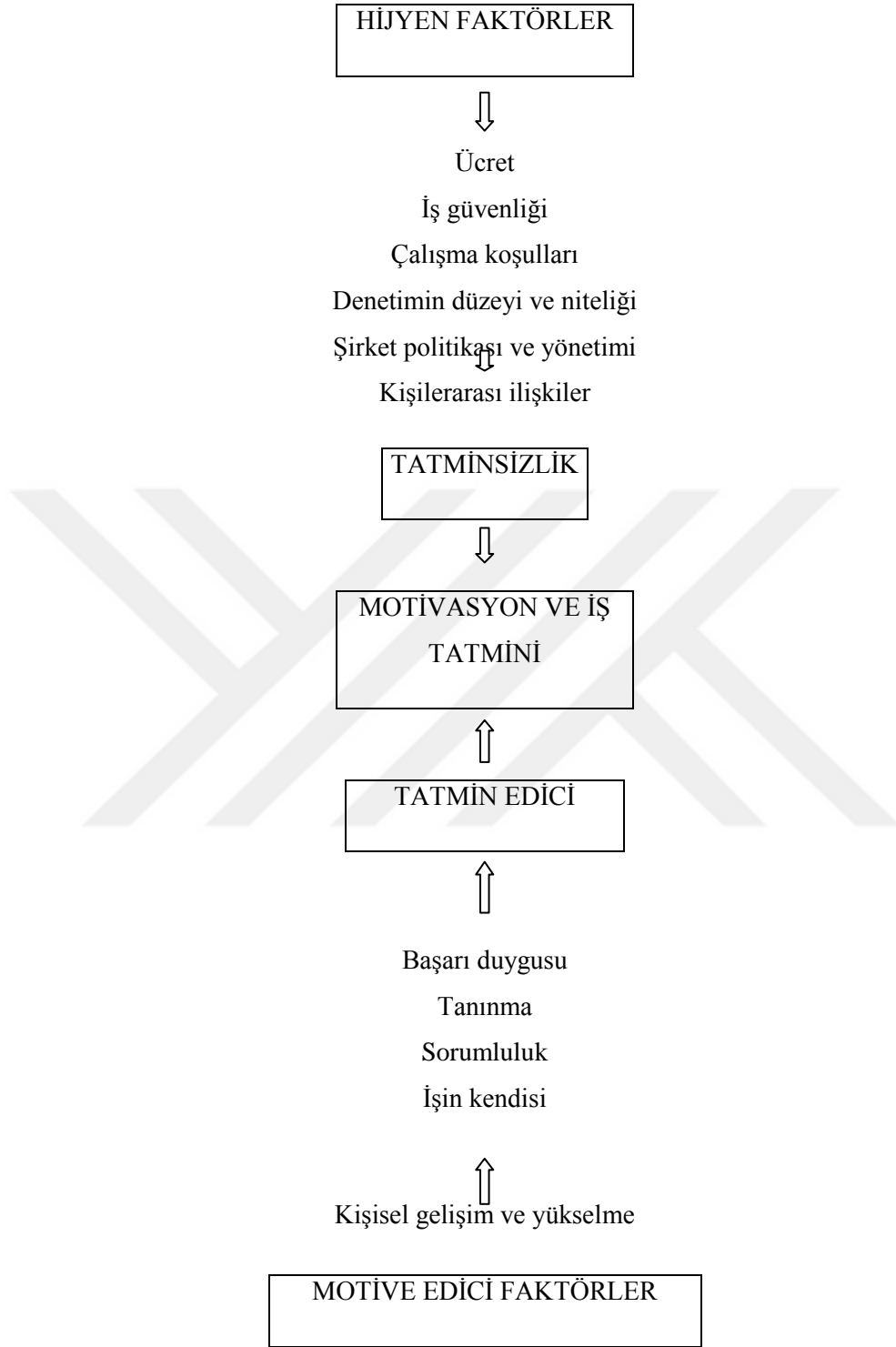
muhasebeciden oluşan bir grupla görüşerek, onlara geçmişte işlerinden ve çalıştıkları zamanlardan kendilerini özellikle tatmin ve motive olmuş hissettikleri ve de tam tersi durumda hissettikleri durumları anımsamalarını istemiştir. Daha sonra da kendilerinden bu durum ile ilgili olarak, hissettikleri bu iyi ve kötü duyguların neler olduğunu onlardan tanımlamalarını istemişlerdir. Alınan cevaplar kayda alınmış ve içerik analizine sokulmuştur. Sonuçta çalışanların iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile ilişkili olarak verdikleri cevaplardan iki farklı boyuttan varlığı tespit etmiştir. Herzberg, bireylerin davranışlarını hijyen faktörler ve motive edici faktörler olmak üzere iki temel faktörle açıklamaktadır (Besler, 2012: 180'den alıntı).

- Motive edici faktörler: Sorumluluk alma, ilerleme imkanları, statü kazanma, başarı elde etme gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. Kişinin içinde bulunan unsurlarla ilgilidir.
- Hijyen faktörler: Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak, bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Hijyen faktörler bulunması gereken asgari faktörlerdir. Motivasyon için gerekli ortam yaratır. Direk motive etmeyen bir anlamda altyapı sağlayan faktörlerdir.

İş tatminiyle ilgili nedenler, insanın yaratılışının ruhsal doğası gereği kusursuz olabilmek, ya da mükemmel ulaşabilmek için gizli kalmış özelliklerini ortaya çıkarmak istemesinden kaynaklanmaktadır. Herzberg'e göre, insanoğlu yaratılışının ruhsal doğası gereği; başarılar elde etmek, kendini geliştirmek, sınırlarını aşmak, kendini gerçekleştirmek, gibi özelliklere sahiptir. İnsanlar öğrenmeye, üretmeye ve ürettiklerini görüp psikolojik açıdan tatmin olmaya gereksinim duymaktadırlar. Bu gereksinimleri Herzberg, güçlü bir "eyleme geçme dürtüsü" olarak nitelendirmektedir. Sonuçta, insanın yaratılışının fiziksel ve ruhsal doğası gereği tatmininde farklı nedenler rol oynamaktadır (Saruhan, 2012: 68).

Bu kurama göre iş doyumunu iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bu iki farklı boyut bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici faktörler ile doyumsuzluğa yol açan koruyucu faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamamakla birlikte iş doyumsuzluğunu önlemektedir. Güdüleyici faktörler iş doyumunu doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etkilemektedir (<http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/Sayi1/39-59.pdf>).

**Şekil: 5. Herzberg'in iki- faktör kuramı**



Kaynak: (<http://www.e-motivasyon.net/Herzberg-in-iki-Faktör-Kurami-Two-Factor-Theory.html>)

Herzberg'e göre iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri motivasyon faktörü diğeri doyumsuzluk faktörüdür. Motivasyonel faktörü, başarı, tanınma takdir edinme, yapılan işin niteliği yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme olanaklarının olması motivasyonel

(güdülenme) faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir. Hijyen (doyumsuzluk) faktörleri ise, işletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler ve unsurlar “hijyen faktörler” olarak adlandırılır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş doyumunu gerçekleştirir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörleri negatif olması durumunda ise motivasyonel etki ortadan kalkar. Herzberg’e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görülür, motive edici olabileceği gibi motive etki göstermeyebilir. Herzberg’in görüşlerine göre motivasyonel faktörler bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan çalışmaya özendirir ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise bireyin işten ayrılmasına tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir ( <http://www.indensebb.com/2012/04/makale-frederich-herzbergin-çift-faktör.html>).

Genel anlamda Herzberg’in teorisi bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın çalışma ortamından neler beklediği ve bu çalışma ortamında çalışanları neyin daha fazla işe motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır ( Küçük, 2007: 77).

#### **2.4.4. Alderfer’in VİG (ERG) İhtiyaçları Kuramı**

Maslow ve Herzberg’in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan Alderfer, gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır: Varolma (Existence), Aidiyet (Relatedness) ve Geliştirme (Growth). Bu kurama İngilizce kelimelerinin baş harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı olarak geçmektedir. Varolma gereksinimleri kapsamaktadır. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir ( Kökay, 2007: 8).

Alderfer’in ERG kuramı ile ileri sürdüğü açıklamada Maslow’un görüşlerinden farklı olarak gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen bulunmamaktadır. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla gereksinim grubu aynı anda bireyi güdüleyebilir. Bu görüşe göre bireyin örneğin aidiyet durumu baskın olabilir ve var olma gereksinimlerinden önce gelebilir. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkalarıyla bir arada, olma, sosyal ilişkiler kurma, gereksinimleri ile ilgilidir. Ayrıca gereksinim grupları arasında ileri geri geçişler olabilir. Bireylerin tüm yaşamları alt düzey gereksinimlerden bir gelişme izler diye bir şey yoktur. Zaman içerisinde gereksinimler yer değiştirebilir. Alderfer’in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimler bireyin davranışlarını sürekli güdüleyen gereksinimlerdir. Örneğin, başarı gereksinimi, sevilme popüler olma gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik daha çok üst düzeyli gereksinimler bu tür gereksinimlerdendir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkmaktadır, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan

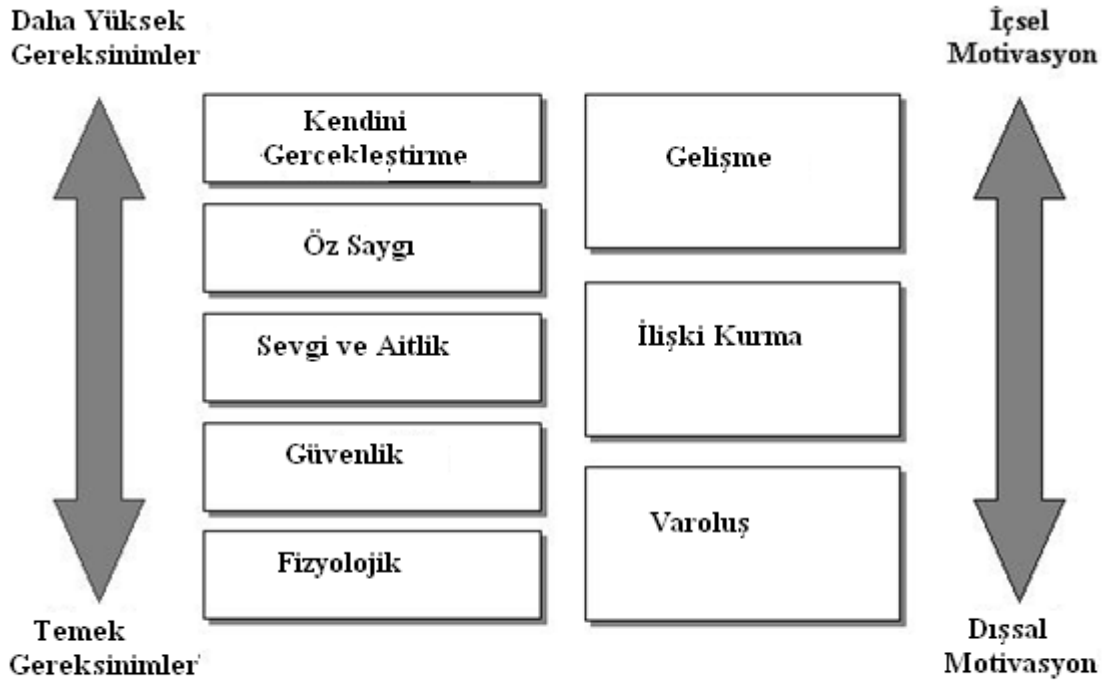


çıklarlar. Örneğin, bireyin acıktığında bir şeyler yemesi gibi. ERG kuramına göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklardan ilerlerken mantıksal bir gelişme ihtiyacını karşılayamıyorsa, ait basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar ( Büyükses, 2010: 13).

Erg modeli ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi hiyerarşik bir yapıya sahip olmaları yönünden benzerdir. Yine her iki teori bireylerin bu hiyerarşik basamakları sırayla geçtiklerini öne sürmektedir. ERG modeli Maslow'dan farklı olarak hiyerarşik basamaklarda geriye doğru da ilerlemenin mümkün olabileceği belirtmektedir. Kişisel gelişim ihtiyacını karşılayamayan bir işçinin çabalarını daha alt düzeyde bir ihtiyaç olan çok para kazanma üzerine düşüncelerini yoğunlaştırması durumuna örnek olarak verilebilir ( Koçak, 2006: 75).

İnsanın varlığını sürdürmesi ve varoluşunu devam ettirmesini sağlayıcı maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır. Varoluş gereksinimi, insanın varoluşuyla ilişkili olan ve Maslow'un kuramındaki ilk iki basamakta yer alan fizyolojik ve belirli güvenlik gereksinimlerine karşı gelmektedir. İlişki kurma gereksinimi ise, açık bir iletişim, diğer kişilerle duyguların ve düşüncelerin paylaşımıyla tatmin olunmasını içermektedir. Gelişme gereksinimi yine Maslow'un kuramında yer alan kendini geliştirme gereksiniminin bir yönünü içine almaktadır. Alderfer'in E.R.G. kuramı, tanımlardan da anlaşılacağı gibi, Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi kuramına göre yeniden ele alınmış biçimdir. Buna göre, varoluş ve ilişki kurma gereksinimleri doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki gereksinimler daha çok istenmeye başlanacaktır. Yalnız "gelişme gereksinimleri" karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir. Bu durum şekil 6' da açıkça görülmektedir (<http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html>).

Şekil: 6. Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki



<http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html>

VİG (ERG) kuramına göre tatmini artar bir biçimde soyut ve zor duruma gelmektedir. Bu kişisel gelişme ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırma durumundadırlar. Alderfer ile Maslow'un ihtiyaçları arasında bazı benzerlikler görülür. Varoluş ihtiyaçları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. Ait olma ihtiyacı sosyal ve kendine güven ihtiyaçlarına benzer. Büyüme ihtiyaçları ise kendini denkleştirmeye denktir. ERG kuramı, çeşitli farklı ihtiyaçların aynı anda faaliyet gösterebileceğini ileri sürmektedir. Alderfer (özellikle endüstri sonrası toplumumuzda çalışan) insanların hem varoluş hem de büyüme ihtiyaçlarının aynı anda doyum için güdülenebileceğini belirtmektedir ( Tor, 2011: 61).

Alderfer'in VİG kuramına göre tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Alt düzey olan temel ihtiyaçlar giderilince, önemini yitirir ve üst ihtiyaçlara yönelim olur. Üst düzey ihtiyaçlar giderildiğinde ise, önemini yitirmek yerine daha da önem kazanırlar. Birey, üst düzey ihtiyaçlarını karşılayabildiği kadar karşılamaya çalışır ve bu onun iş doyumunu ve verimini artırır. Karşılayamadığı üst düzey ihtiyaçları yerine ise, daha alt seviye ihtiyaçlara yönelir ( Gergin, 2006: 57).

İş doyumunu ile bu kuramı bir arada ele alınca, kurum yöneticileri tarafından çalışanların istek ve ihtiyaçların bireyde doyum noktasında önemli yer tutan eksikliklerin tespit edilip, giderilmesi hususunda olanakları hazırlayarak, çalışanların motive edilmesi ve de iş doyumunu ve üretkenliği sağlamaları gerektiği söylenebilir.

Alderfer'in getirdiği başka bir kavramda ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Örneğin başarı ihtiyacı dönemsel olanlar belirli aralıklarla ortaya çıkarlar ve doyuma ulaştıkları anda motive edici özelliklerini kaybederler. Örneğin yeme ihtiyacı. Sonuç olarak ERG Teorisi'nin dayandığı felsefe için şunlar söylenebilir (<http://kisiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>).

- Bir ihtiyaç az doyurulursa, o ihtiyaç aynı derecede fazla olur.
- Bir ihtiyaç az doyurulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olur.
- Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakilere o kadar fazla istek duyulur

#### **2.4.5. Başarı Güdüsü Kuramı**

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişki kurma, başkalarını etki altına almak için güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilirlerse onlardan daha iyi yararlanabilirler. Başarma ihtiyacı ile ilgili olarak MC Clelland yaptığı bir araştırmada büyük işletme yöneticilerinin %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur. MC Clelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı tür ihtiyaçları bazı tür ihtiyaçları duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler ( Tor, 2011: 57).

Başarı güdüsü kuramı, Maslow'un tersine güdülerin öğrenmeyle kazanabileceğini savunan bir kuramdır. Bu kuramın öncüsü MC Clelland savunduğu güdüler şunlardır: Başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Eğer bir insan zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa başarı güdüsüne sahiptir. Erk (Güç) güdüsü güçlü plan bir birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, diğer insanları etki alanında tutma ve gücünü koruma türünde davranışlar gösterirler. Bağlanma güdüsü ise, başka insanlarla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder. MC Clelland'a göre başarı motivini etkileyen etmenler ise şunlardır ( <http://www.nenedir.net/nedir/insan-kaynaklari/9944-basari-gudusu-kurami-html>).

- Irk ve çevre: İklimler ve insanların enerji düzeyleri
- Din: Yapılan araştırmalarda bireylerin başarı motivleri farklı dinlerde değişik çıkmıştır.
- Aile: Otoriter ailelerde bireylerin başarı motivlerinin yüksek çıkma olasılığı düşüktür

McClelland insanların buldukları kariyer basamağına bağlı olarak yukarıda belirtilen ihtiyaçların ön plana çıktığını belirtmektedir. Güç teorisini kişinin kişilik özelliği ve kültürü büyük

ölçüde etkiler. McClelland yöneticileri için kişisel yapısından kaynaklanan başarı arzusunun iş çalışma koşulları yaratıldığı takdirde, bireyin işletme amaçlarını gerçekleştirmeye ve başarılı olmaya motive edebilmesine yol açabileceğini söylemiştir. Yöneticinin gerçekleştirilmesi kolay amaçlara ulaşmaya çalışması başarısını artıracaktır. Bu araştırmalar, başarı motivisi ile kurum başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmesin rağmen bu çabuk bir çözüme varmak doğru olmaz Çünkü iş başarımı aynı zamanda işin niteliği ile çevrenin özelliklerine de bağlıdır. Bir kurumun iş başarımını etkileyen tek ya da en önemli etkenin başarı motivisi olmadığını; fakat başarı motivisinin yöneticilerin davranışlarını fazlaca etkileyebilecek bir düzeye eriştiğinde kurumun iş başarımını arttıracaklarını iddia edilmektedir. Ayrıca, kurum başarısı ile başarı motivisi arasında ilişki olsa da bu araştırmalar nedensellik bağının yönünü gösterememektedir ( Büyükses, 2010: 16).

McClelland, bu ihtiyaçlardan başarı güdüsü ihtiyacı üzerinde durmuştur. Başarı ihtiyacı, insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Fakat herkesin, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez. Çünkü, bu ihtiyacın şiddeti, kişiden kişiye değiştiği gibi, McClelland'a göre, toplumdaki topluma da değişiklik gösterir. Bireylerin, kendi ilgi alanlarında en iyi olmak istekleri ve mükemmelliğe erişmek gibi duygularını, başarı güdüsüyle izah edebiliriz. Yine McClelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bu tür ihtiyaçları duymaktadırlar. İnsanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler ( Kökay, 2007: 9).

Başarı gereksinimi, bazı insanları başarı için zorlayan dürtüler vardır. Bu insanlar başarının getireceği ödüller için değil, kişisel başarı için çaba sarf ederler. Bir işi yapmış olandan daha iyi yapmayı isterler. Bu kişiler sorunları çözmek için kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri ortamları ararlar. Performansları hakkında çabuk ve kesin dönüt alabilecekleri ortamları tercih ederler. Yüksek başarı gereksinimi duyanlar, şans yoluyla kazanılan başarıyı istemezler. Bir sorun üzerinde çalışmanın doğuracağı mücadeleyi, bunun sonucunda oluşacak başarı ya da başarısızlık için sorumluluk almayı tercih ederler. Çok basit ya da çok zor olarak algıladıkları işlerden kaçınırlar. En yüksek başarı düzeyini, başarı olasılığını yarı yarıya olduğu durumlarda gösterirler. Tesadüfen elde edilmiş başarıdan başarıya doyumunu duymazlar. Riski çok fazla olan işlerde girmeyi sevmezler (Şahin, 1999: 30).

#### **2.4.6. Vroom'un Beklenti (Ümit) Kavramı**

Beklenti Kuramı motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl yönlendirildiğini açıklamaya çalışır. Kuram temelde kişinin davranışının kendisine ödül ya da arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağını söyler. Davranışın sonucunda herhangi bir ödül etmemesi durumundaysa kişi o davranışı göstermeye motive olmaz. Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Birincisi Valens (kişinin ödülü arzulan derecesi), ikincisi Bekleyiş'tir. Şu şekilde formüle edilmektedir:

Motivasyon = Valens x Bekleyiş

Bu modelde üç kavramdan söz edilmektedir. Bunlar valens, bekleyiş ve araçsallıktır. Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma ödülün ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır. Bekleyiş, bireyin belirli bir davranışının belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının gücünü ifade eder. Bekleyiş, bir davranış – sonuç ilişkisi olup, sıfırdan bire kadar bir değer olabilir. Eğer bir işgören bir davranışın 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 işgören bekleyişi bu iki uç arasında yer alır. Araçsallık, kişinin gösterdiği verimliliğin belli sonuçlara ulaşmasıdır. Başka bir deyişle, kişi gösterdiği performans sonucu bir ödül alabilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir. Bunu bir örnekle açıklarsak, kişi başarısı sonucunda yüksek bir maaş alabilir. Bu maaş artışı ikinci kademe sonuç olarak adlandırılan amacın elde edilmesini sağlayan bir araçtır. Bir yerde birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif ihtimali ifade etmektedir (Kökay, 2007: 10).

Beklenti teorisi, kişinin çabası, kişinin performansı ve yüksek performansla ilişkili olarak ortaya çıkacak getirilerin ne kadar istendiği ile olan ilişki temeline oturmaktadır. Vroom'un modeline göre, motivasyon sonucu sarf edilen efor iş görenin yeteneği ve çevresel faktörlerle birleşerek performansı oluşturmakta ve bu performans sonucunda her birinin kendine özgü değeri olan getiriler ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, kişi gösterdiği performans sonucu bir ödül alabilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir. Bunu bir örnekle açıklarsak, kişi başarısı yüksek bir maaş alabilir. Bu maaş artışı ikinci kademe sonuç olarak adlandırılan amacın elde edilmesini sağlayan bir araçtır. Bir yerde birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif ihtimalidir. Yani; bir işletmede yönetici olarak çalışmayı arzulayan lise mezunu bir kişi, işçi bir babanın çocuğu olduğu için işçi statüsünde çalışmayı kesinlikle istemeyen ancak yetersiz eğitim nedeniyle yönetici olamayacağını bilen bu kişide amaca yönelik hiçbir güdülenme olmayacaktır. Çünkü çok arzu etmesine rağmen yüksek performans gösterse bile işçi statüsünden yöneticiliğe geçemeyeceğine inanmaktadır. Dolayısıyla bir sonuca ulaşmayı arzulama derecesi güçlü olmakla birlikte düşük bekleyiş nedeniyle motivasyon ortaya çıkarmamaktadır. Bekleyiş teorisi bireylerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıkladığı için bu teoride bireylerin eğitilmesi, örgütle ilgili engellerin kaldırılması, gerekli güvenin ve ödüllerin sağlanması konusunda üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekir. Böylece bireylerin motivasyonuna katkıda bulunacaktır (Tor, 2011, 60).

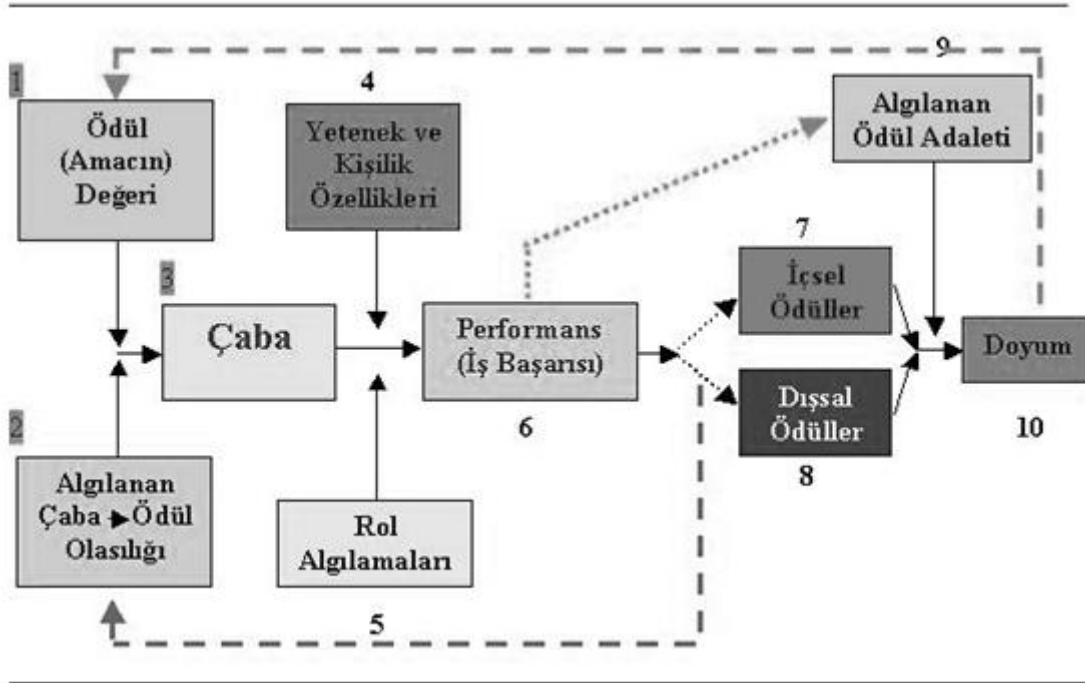
Çalışanın bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi onu o sonucu elde etmeye itecektir. Böylece doyum sağlayacaktır. Bireylerin iş ortamından yüksek

düzeydeki doyumunu sağlamak ise, yeni bir döngüdeki sonuçları elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır( Koçak, 2006: 78).

#### 2.4.7. Porter / Lavler Başarı- tatmin Beklentisi Kuramı

Porter ve lawler'in (1968) kuramı, özel kesim yöneticilerinin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini incelemektedir. Bu kuram da temelde bir beklenti kuramıdır, ancak Vroom'un kuramında olmayan başka değişkenler de kuramda yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkenleri bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir.

Şekil: 7. PorterLawler İş Motivasyonu Modeli



Kaynak: <http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html>

Şekilde belirtilen 1,2,3nolu etmenler Vroom'un denkleminde de yer almaktadır. Bundan sonraki pek çok farklı değişkeni Porter ve Lawler kendi modellerine eklemiştir. Modelde ayrıca bu etmenlerin süreçte yer aldığı sıra da çok önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Çaba, bir işi yapmak için insanın harcadığı enerji miktarıdır. Modele göre yeterli çabanın iş başarısına dönüşmesinde iki faktör daha etkili olmaktadır. İş başarısını etkileyen bir diğer nokta ise bireyin yerine getireceği "rolün açıklığı"dır. Geri bildirimlere bakıldığında çalışan, ilk geribildirim yoluyla çaba ile ödül arasındaki bağlantıyı oluşturmaktadır. Kişinin işi başarmasının kendisine bir tatmin ve doyum yaratması sağlayacağı içsel-dışsal ödüller ile bu ödüllerini diğerleriyle karşılaştırması sonucunda kendi denklik algısındaki çıkarımlara göre belirlenecektir. Buradaki varsayım, alt düzeydeki gereksinimler doyuma ulaştıkça bu gereksinimlerle ilgili ödüllerin değerlerinin azalacağı, üst düzeydeki gereksinimlerinse

duyuma ulaştıkça bunlarla ilgili ödüllerin çekiciliğinin artacağı varsayımdır ( <http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html>).

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici, Vroom modeli ile ilgili ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlatılmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlemeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

PorterLawler İş Motivasyonu Modeline göre birey, beklediği ödül adaleti aldığı ödülleri karşılıyorsa, kişinin doyum yaşayacağı söylenebilir. Aksi durum da doyumsuzluk içine girip, harcadığı çabanın azalmasına neden olabilir.

#### **2.4.8. Pekiştirme(Şartlanma) Kuramları**

Klasik koşullama ilk defa Rus fizyolog IvanPavlov tarafından incelenen bir öğrenme kuramıdır. Aynı zamanda, Pavlov'un klasik koşullama kuramı, öğrenmenin davranışsal yaklaşımda sistematik olarak ele alındığı ilk kuramıdır. Aslında bir fizyolog olan Pavlov köpeklere farklı miktar ve türde yiyecek vermenin mide asitleri ile salya akıtma davranışı üzerindeki etkisini incelerken köpeğe yiyecek vermeden de mide asidi ve salya salgıladığını görmüş ve bu konuda çalışmalara yönelmiştir. Böylece de klasik koşullama kuramını geliştirmiştir (<http://notoku.com/pavlovun-klasik-kosullama-kurami>).

Bu kuram aynı zamanda Skinner'in 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. 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 ( Meziroğlu, 2005: 75).

- Olumlu Pekiştirme: Davranış genel olarak olumlu pekiştirme ile desteklenir. Yani olumlu pekiştirme arzulan bir davranışı yapan bireyin budavranışı devamlı surette tekrar etmesi için özendirilmesidir. Örneğin, bir iş gören, iyi kaliteli bir iş yapıldığında, denetmenin bir takdir ödülü verdiğini fark edebilir. İşgören takdir edilmekten hoşlandığı için, davranış pekiştirilir ve

iş gören yine yüksek kaliteli iş yapmak isteyebilir. Olumlu pekiştirme, her zaman, iş görenin doğru davranışına bağlıdır.

- **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 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.
- **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 iler 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.
- **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 durumlar da 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.

#### **2.4.9. Eşitlik ( Denksellik) Kuramı**

J. Stacy Adams adlı düşünür, A.B.D.'nin General Elektrik işletmesinde güdülenme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak, çalışanlar için bir teşvik aracı olan ödüllendirmede asıl önemli olanın ödül adaleti olduğunu tespit etmiştir. Adams incelemelerinde, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödüller arasında karşılaştırma yaptıklarını ve kendileri ile aynı başarıyı gösteren kimselere göre ödülün eşitlik seviyesini tespit etmeye çalıştığını belirlemiştir. Kurama göre, insanların çalışmaları sonucu, elde ettikleri değerler hakkında sahip oldukları adalet ve eşitlik duyguları, onları daha sonraki çalışmaları için güdümlenebilir; buna karşılık eşitsizlik duyguları da güdülemeyi engelleyebilir. Bu durum şu şekilde ifade edilebilir.



### Şekil: 8. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Ahmet'e Verilen Ödüller= Mehmet'e Verilen Ödüller
Ahmet'in Sunduğu Girdiler(Değerler) = Mehmet'in Sunduğu Girdiler(Değerler)

Kaynak: Gergin, 2006: 64

Bu dengenin sağlanması bireyleri, ödüllerin çekiciliği ve adil olması ile güdülemesi beklenir. Eğer çalışmaya, emeğe göre gerçekten denk bir dağılım varsa, çalışanlar memnun kalacak ve mevcut durumlarını devam ettirmek için ya da çalışmasına göre, daha fazla denk ödülle çalıştırılanın seviyesine ulaşmak ve yine çalışmasına denk ödülü alacağını bildiği için güdülenir. Ters durumunda ise, eğer denklik yoksa birey mevcut güdülenmiş düzeyini de yitirecek birey kendi girdilerini azalttığı gibi, değişik faaliyetlerle, diğer çalışmaların da girdilerini ve ödüllerini azaltma yoluna gidebilecektir (Gergin, 2006: 64)

Eşitlik Kuramına göre, Ücret karşılığında bir hizmet görme ilişkisine girmiş bir kişi 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 algılsa eşitsizlik ortaya çıkmaktadır. Hak, adalet ve eşitlik gibi kavramlar örgütlerde dikkate alınmaması durumunda ortaya oldukça vahim sonuçlar çıkabilir. İnsanların eşitlikle ilgili algıları sadece iş yerinde değil iş dışındaki normal sosyal yaşamlarında da birbirleriyle ilgili değerlendirmelerinde ve yaşam felsefelerinde de önemli bir yer tutmaktadır. Eşitsizlik oluşması durumunda bu eşitsizliği hisseden çalışan, bu tatminsizliğinin baskısından kurtulmak için şu tür davranışları sergileyebilmektedir ( Gençtürk, 2011: 73-74). Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Dengesizliği ortadan kaldırmak için kendi ödüllerini artırma yollarını artıracak, bunda başarılı olamazsa işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarının azaltacaktır.
- Diğer kişilerin girdi ve değerlerinin azalması için, dedikodu ve yıpratma faaliyetlerine girerek onların moralinin bozulmasına sebep olacaktır.
- Birey kendi oranın diğerlerinden fazla olduğunu hissettiğinde ne kadar bencil davranırsa da bu durumda huzursuzluk yaşayacak ve başkalarının kıskançlık yada baskısı altında kalacaktır.

- Eğer eşitsizlik devam ederse, birey dayanma gücünün son noktasında örgütten ayrılmaya karar verecektir.

#### 2.4.10. Amaç Kuramı

Amaç kuramı 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Amaç kuramına göre, davranışların temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Amaçlar insan düşüncesinin rehberi niteliğindedir. Bireyler duygu ve arzularını karşılamak için amaçlarına yönelirler. Kişiler bir şeyi yapmaya başladıklarında amaçlarına ulaşana kadar çabalama eğilimindedirler. Örgüt açısından ise amaçlar, örgütçe konulan ve örgütün ulaşmayı arzuladığı konumdur. Örgütler belirli miktar ve kalitede mal üretimi, düşük maliyet, düşük devamsızlık, yüksek iş gören tatmini, belirli bir başarı düzeyine ulaşma gibi çeşitli amaçlar saptayabilir. Örgütlerin bu amaçlarına ulaşmalarında, çalışanlarının amaçlarıyla aynı doğrultuda ve çalışanların örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesini sağlarsa amaçlarına ulaşmış olur ( Gergin,2006: 66).

Locke' e göre amaç kuramı, insanın amaçları, ülküleri uğruna, bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı düşüncesi üzerine kurulmuştur. Buna göre çalışan işinde, kendine göre amaçlar koymaktan, bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duymaktadır. Bu haz çalışanın kendi koyduğu amacı gerçekleştirmesi için güdülenmektedir. Çalışan amaçlarını gerçekleştirdiği zaman ödüllendirilir böylece çalışan amaç koyma ve buna ulaşma konusunda özendirilmiş olmaktadır Çalışan işi ile ilgili amaçları kendisi belirlemelidir. Başlangıçta üstlerin önderliği gerekli olabilir. Amaçlarda şu özellikler yer almalıdır (Gençtürk, 2011: 75):

- Amaçlar çalışanın algılayacağı şekilde açık ve net olmalıdır.
- Amaçlar çalışanın başarabileceği nitelikte olmalıdır.
- Amaçların güçlük derecesi basitten zora doğru olmalıdır.
- Amaçlar çalışanın özlem düzeyine yakın yada denk olmalıdır.
- Amaçlar çalışan tarafından benimsenmelidir.
- Çalışanlar amaçları ya kendileri saptamalı ya da kararlara katılmalıdır.
- Amaçların gerçekleştirilme süreci ve sonucu çalışanla birlikte değerlendirilmeli elde edilen sonuç amaç geliştirmede kullanılmalıdır.
- Bütün bu eylemler çalışanın geliştirici olmalıdır.

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 ulaşınca kadar çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır ve davranışı güdeleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır. Dolayısıyla iş başarımlını etkileyen önemli bir güdusel etmen de bireyin amaçları, niyetleridir. Bundan başka, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, iş görenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarımlı 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 (Meziroğlu, 2005: 70).

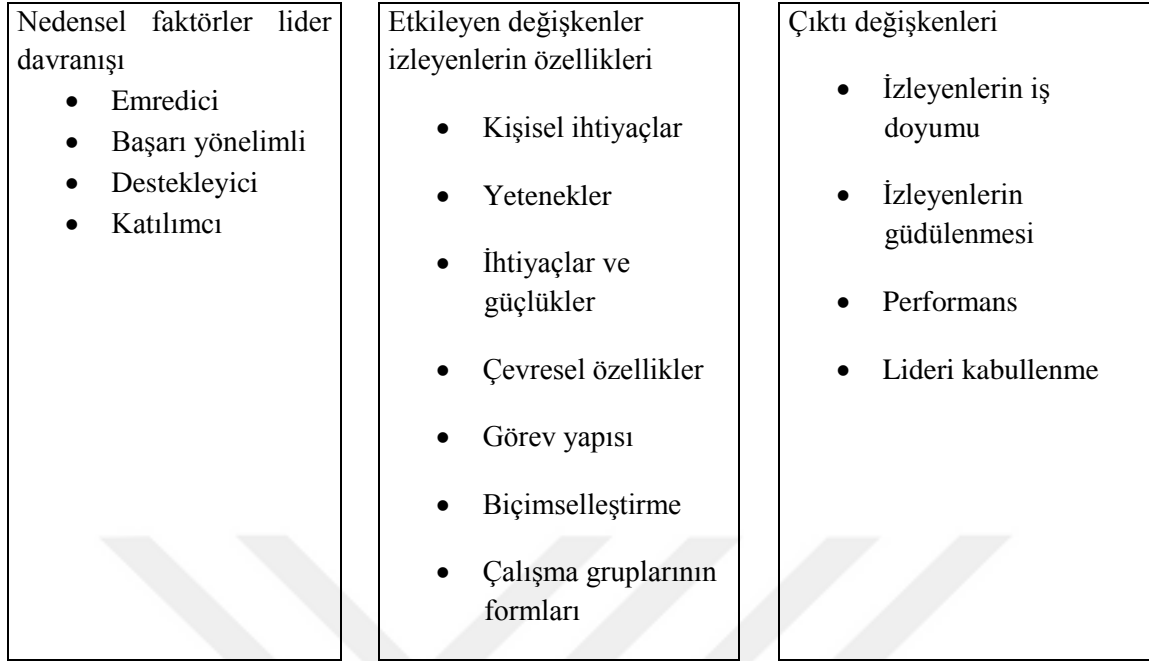
Yine bu kurama göre, çalışan, işinde kendi özelliklerine uygun amaçlar koymaktan ve bu amaçlara ulaşmaktan hoşlanır. Çalışanların, işinde kendi koydukları amaca güdülenmeleri, başkalarının koydukları amaca göre daha iyi güdülenmeleri beklenir. Bu güdülenme örgüt yönetimi tarafından da özendirilebilir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

Amaç kuramı, liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu kuramda liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Amaç kuramı, liderlik davranışının iş görenlerin güdülenme, iş doyumu, çaba ve performansına olan etkilerini ve durumsal faktörlerin iş görenler ve iş çevresi üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Çelik, 2011: 17).

Hoy ve Miskel ( 1991: 270) yol-amaç kuramında dört temel liderlik davranışı belirlemiştir. Bu davranışlar sırasıyla şunlardır:

- Emredici (yönlendirici) davranış: Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.
- Başarı yönelimli liderlik: Lider davranışı amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, iş görene güven verme, ve onların yüksek onları yüksek standartları kazanımlarını sağlama olarak belirlenebilir.
- Destekleyici liderlik: Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.
- Katılımcı liderlik: Lider karar vermeden önce iş görenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktır (Çelik, 2011: 18' den alıntı).

### Şekil: 9. Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki

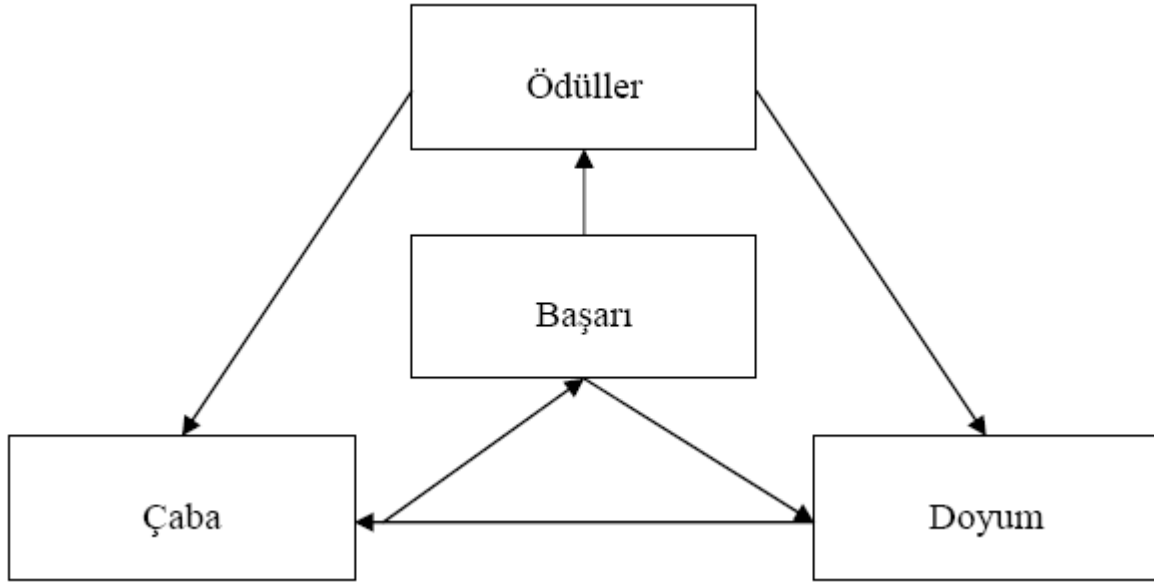


Kaynak: Çelik, 2011: 19

#### 2.4.11. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Cranny ve Smith isimli düşünürler, ümit kuramından etkilenerek bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu modele göre, ödüllendirme yalnız başına başarıyı etkileyemez, başarıyı doğrudan etkileyen unsur ancak çabadır. Kuşkusuz çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüller doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Bu nedenle sadece ödüllendirme değil, çalışkan, becerikli, tecrübeli çalışanların çabaları başarıda önemli bir rol alır. Düşünürler bu fikirlerden hareketle; ödül, doyum, çaba ve başarı ilişkisini ortaya koyan şu şekilde bir model geliştirmişlerdir (Eren, 1998: 441).

**Şekil-10. Cranny- Smith'in Süreç. Modeli**



Kaynak: Eren, 1998:441.

#### **2.4.12. Atıf Kuramları**

Heider (1944, 1946 ve 1958), modern sosyal psikolojiye gestaltçı perspektifi getiren sosyal psikologlardan biridir. İnsan davranışlarını birbirinden az çok bağımsız bir tepkiler dizisi gibi değil, bilişsel bir bütün olarak gören Heider, kişiler arası ilişkilerin algısını, bilişsel tutarlılık kavramına dayanarak incelemiştir. Ona göre, söz konusu ilişkileri bireyler, çevreleri hakkında dengeli bir görüş sahibi olacak şekilde örgütlemektedirler. Bu şekilde yapılandırılmış bir temsil alanının oluşması için bireyin, çevresindeki öğeleri anlamlandırması gerekir ve bu gereklilik, atıflar yoluyla sağlanır. Atıf, herhangi bir olaya bir anlam verme, onun kaynağını saptama süreci ya da insanın gerçekliği kavrama ve onu öngörme, ona hakim olma sürecidir. Heider'in bakış açısında, atıflar, bireylerin belirli bir durumda mevcut verilerin ötesine geçmelerini, olaylara, davranışlara bir anlam eklemelerini, yani "anlam düzeyinde artı-değer üretmeyi ifade etmektedir. Bu süreç, "bir jestten, bir mizaçtan, bir dispoziyondan veya bir objeden hareketle kişinin kendi durumu veya bir başkasının durumu hakkında bir yargıda bulunması, bir çıkarsama yapması, bir sezgi, bir duygu, bir nitelik çıkarmasıdır". Olaylara bir neden bularak çevreyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde algılamayı sağlayan bir açıklama çabasıdır.. Genellikle nedensel açıklamalarda çevresel nedenlerden ziyade, kişisel nedenler öne çıkarılmaktadır. Fakat neden atıfları, keyfi bir nitelik taşımamakta, bireyin herhangi bir yargısının diğer yargı ve beklentileriyle tutarlılık göstermesini isteyen bilişsel dengenin korunması ilkesine uygun bir tarzda gerçekleşmektedir. Bu anlamda atıf süreci, belirli bir motivasyon temelinde cereyan etmektedir (<http://www.msxlab.org/forum/felsefe/15862-heiderin-atif-teorisi.html>).

Atıf (attribution), bireyin algılamada bilişsel bir süreç geliştirmesidir. Son yıllarda, işe ilişkin güdülenmenin açıklanmasında atıf kuramları önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Diğer güdüleme kuramlarından farklı olarak atıf kuramlarında ele alınan konu, kişiler arası ilişkiler ve kişisel algılama arasındaki ilişkilerdir. Birkaç tane atıf kuramı vardır. Bunların ortak özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Birey, yaşantısını anlamlı kılmak uğraşındadır.
- İnsanların davranışlarını açıklamak için iç ya da dış nedenlere atıflarda bulunur.
- Bu atıfta bulunma büyük ölçüde mantıksaldır.

Özetle ifade edilecek olursa, atıf kuramının bu çeşitli boyutları, insan davranışlarının karmaşıklığını ve algılamanın insan davranışlarını anlama ve açıklamada önemli bir boyut oluşturduğudur. Bu nedenle mesela; başarı ve başarısızlık algılaması olayın içindeki birey ve bireyi gözleyen kişi tarafından farklı algılanmaktadır. Örneğin, bir öğrenci sınavda A almasını kendi yetenek ve çabasına atfedecekken, öğretim üyesi de kendi öğretim başarısının bu konuda etkin olduğunu düşünecektir. Ters durumda, öğrenci F aldığı anda ise; öğrenci yön değiştirip kendi durumunu; sınıfın kalabalığı, öğretmenin yetersizliği gibi sebeplere bağlayacakken, öğretim üyesi de öğrencinin tembelliğine bağlayabilecektir (Yüksel, 2004:155-157).

Bu kurama göre kurumlarda çalışanlar ve yönetim arası bakış açıları farklılık gösterecektir. Bu nedenle, kurumlarda bireyleri güdüleme konusunda, iş doyumunu konusunda, verim konusunda etkin olarak yönlendirebilmek için, yönetimlerin olaylara işgören gözüyle bakmayı bilmesi ve bu algılama süreçlerindeki bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmaları, çalışanları iş doyum konusunda olumlu etkileyeceği söylenebilir. İş doyumunu konu alan bilimsel araştırmalar, gerek Türkiye’de gerek yurt dışında literatür taramaları yapılarak, bu araştırmada yer verilmiştir.

## **2.5. Bu Alanla İlgili Yapılan Bazı Bilimsel Araştırmalar**

Bu bölümde, Türkiye’de ve yabancı ülkelerde, iş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalardan kaynak taraması ile ulaşılabilenler özetlenmiştir. Bu güne kadar konu ile ilgili yapılan araştırmaların bir bölümü yöneticiler, bir bölümü öğretmenler üzerine, bir bölümü de hem öğretmenler hem de yöneticileri karşılaştırarak incelenmesi üzerine yapılmıştır. Sadece öğretmenlerin iş doyumunu değil, genel manada iş doyumunu ile ilişkili araştırmalara imkanlar ölçüsünde ulaşıp ve analiz edilerek, söz konusu sonuçlar şu şekildedir.

### **2.5.1 Türkiye’de Yapılan Bazı Araştırmalar**

“Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi” adlı araştırmasında (Demir, 2001), şu sonuçlara ulaşmıştır.

- Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, “cinsiyet” değişkeni yönüyle önemli bir farklılık göstermemektedir.
- Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, “görev yeri” değişkeni (ilçe –köy) yönüyle karşılaştırıldığında; iletişim, hizmet içi eğitim, terfi, meslek saygınlığı, kutsallığı ve ahlaka uygunluğu, ödül, fiziki koşullar ve işin niteliği boyutlarında önemli farklılıklar tespit edilmiştir.
- Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, “mezuniyet alanı” değişkeni(sınıf öğretmenliği bölümü mezunu olan ve olmayan) yönüyle karşılaştırıldığında, okul, çevre-aile ilişkileri ve fiziksel koşullar boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterecektedir.
- Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, “yaş” değişkeni yönüyle karşılaştırıldığında, 21-30 yaş ile 41-daha fazla yaş grubu öğretmenler arasında, iletişim ve mesleğin saygınlığı, kutsallığı, ahlaka uygunluğu boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
- Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, “kıdem” değişkeni yönüyle karşılaştırıldığında, 1-5 ve 15-daha fazla yıl kıdem grupları arasında iletişim faktörü; 1-5 ve 11-15 yıl kıdem grupları arasında fiziki koşullar yönüyle anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.
- Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, “eğitim durumu” değişkeni yönüyle karşılaştırıldığında; eğitim enstitüsü-fakülte ve yüksekokul eğitim durumu grupları arasında, iletişim faktörü yönünden farklılık vardır. Eğitim enstitüsü-fakülte ve eğitim enstitüsü yüksekokul eğitim durumu grupları arasında, terfi faktörü; yüksek okul ve fakülte eğitim durumu grupları arasında, mesleğin saygınlığı, kutsallığı, ahlaka uygunluğu boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Koçak (2002), “İlköğretim Okullarında Öğretmen Motivasyonuna İlişkin Bir Araştırma” isimli çalışmasında sonuç olarak, öğretmenleri motive edici faktörleri şu şekilde tespit etmiştir:

- İş güvenliği,
- Takdir edilmek (açık, gizli),
- Kendini geliştirmek,
- Öğrencilere bir şeyler verebilmek, onların öğrendiğini, iyi yerlere geldiklerini görmek,
- Çalışma şartları,
- Statü,
- Meslek sevgisi,
- Çocukları / öğrencileri sevmek,
- Okul içi ilişkiler, iletişim, uyum,
- Ücret,
- Velilere yardımcı olmak, onlardan saygı görmek,
- Toplumsal bir görev yapmak,
- Verimli olduğunu hissetmek,
- İdarecilerin ideal yaklaşımları,

- Yetki ve sorumluluk alma,
- Araç-gereç sağlanması,
- Öğrenci sayılarının azlığı

Sarpkaya (2000), “Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu” isimli çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Genel olarak öğretmenlerin iş doyum düzeyleri düşüktür.
- İş doyum boyutları açısından, öğretmenlerin iş doyumlarının en düşük olduğu boyut, “maaş”; en yüksek olduğu boyut, “öğretmenlerin ilişkileri” boyutudur.
- Öğretmenlerin iş doyumları, kişisel değişkenlerden yalnızca okul ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermekte olup, kadınlarda erkeklere göre daha düşüktür. Öğretmenlerin iş doyumları, kişisel değişkenlerden “eğitim, kıdem, branş, medeni durum ve yaşa” göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Öğretmenlerin iş doyumlarının yaşa göre, 39 yaş ve yukarisındaki öğretmenlerde daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Öğretmenlerin mezun oldukları fakültele göre de iş doyum farklılık göstermektedir. Bu araştırma bulgularına göre, en düşük iş doyum İlahiyat Fakültesi mezunlarında görülmektedir. En yüksek iş doyum ise, Eğitim Fakültesi mezunlarında görülmektedir. Bu durum öğretmenliğin bir meslek olduğunu ve öğretmenlik için özel bir eğitim alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- Öğretmenlerin iş doyumları, kişisel değişkenlerden yalnızca okul ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte olup kadınlarda, erkeklere göre daha düşüktür. Öğretmenlerin iş doyumları, kişisel değişkenlerden “eğitim, kıdem, branş, medeni durum ve yaşa” göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Günbayı'nın (2001) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu” konulu araştırmasında, iş doyum açısından sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Malatya kent merkezindeki 33 ilköğretim okulunda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinden oluşan 221 kişilik örnekleme, araştırmacı tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin, iş ve işin niteliği, yönetim ve denetim biçimi, ücretler, yükselme, eğitim, kendini yetiştirme ve geliştirme olanakları, çalışma koşulları ve çalışanlar arası ilişkiler konularına ilişkin algı ve beklentilerinin farkı, iş doyum olarak alınmıştır. Araştırma sonucunda sınıf ve branş öğretmenlerinin mesleki doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Erkek öğretmenler “yönetim ve denetim biçimi, çalışma koşulları ve ücretler” gibi mesleki doyum etkenlerinde kadınlardan daha fazla doyum göstermişlerdir. Üst yaş grubundaki öğretmenler alt yaş grubundakilerden “ücretler ve çalışma koşulları” gibi mesleki doyum etkenlerinde daha fazla doyum göstermişlerdir. Kıdemi fazla olan öğretmenlerin, kıdemi az olanlardan “çalışma koşulları” mesleki doyum etkeninde doyum düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenler aldıkları eğitime göre de anlamlı farklılıklar göstermişlerdir



Sun (2002: 60), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü'nde gerçekleştirdiği çalışmasında 343 kişiyi araştırma kapsamına alarak iş doyumuna üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, unvan, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin genel iş doyumunda farklılık yaratmadığı, çalışılan birim, kıdem ve öğrenim durumunun genel iş doyum üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. İşlerinden en az doyum sağlayan grup üretim servisleri personeli olurken, en az ve en fazla kıdeme sahip personelin ise iş doyum düzeyinin en yüksek olduğu ve öğretim düzeyi yükseldikçe işten sağlanan doyumun azalmakta olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Araştırmada oluşturulan iş doyum boyutlarından yönetim, sosyal haklar, işin yapılma şekli ve çalışma koşulları en az doyum sağlayan boyutlar, ilk amir ile ilişkiler (denetim), işin yapısı ve çalışma arkadaşları ile ilgili boyutlar olumlu bulunurken iletişim boyutuna dair açık bir tablo ortaya çıkmamıştır.

Çetinkanat (2000), "Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu" adlı araştırmasında Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin çeşitli fakültelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumları ya da doyumsuzluklarını incelemiştir. Öğretim elemanlarının "yönetim biçimi", "çalışma olanakları", "gelişme ve yükselme olanakları", "fiziksel ortam" alt boyutlarında unvan yükseldikçe iş doyumlarının arttığı, "yönetim biçimi", "gelişme ve yükselme olanakları", "fiziksel ortam" alt boyutlarında kıdem arttıkça doyumsuzluğun azaldığı, "çalışma olanakları", "gelişme ve yükselme olanakları", "fiziksel ortam" alt boyutlarında eğitim düzeyi yükseldikçe doyumsuzluğun azaldığı, "yönetim biçimi", "gelişme ve yükselme olanakları", "fiziksel ortam" alt boyutlarında iş doyumunu ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, "gelişme ve yükselme olanakları" alt boyutunda kadınlar erkeklerden ve "ücret ve personel" alt boyutunda ise erkeklerin kadınlardan daha fazla doyumsuzluk algıladıkları, "ücret ve personel" alt boyutunda evliler bekarlardan, "yönetim biçimi", "gelişme ve yükselme olanakları", "fiziksel ortam", "ücret ve personel" alt boyutlarında ise bekarlar evlilerden daha çok doyumsuzluk algıladıkları ulaşılan bulgular arasındadır. Ayrıca, öğretim elemanlarının iş doyumları "iş arkadaşları", "ücret ve personel" alt boyutlarında ünvana göre, farklılık göstermemiştir. Yine "çalışma olanakları", "iş arkadaşları", "ücret ve personel" alt boyutları ile yaş göre, "çalışma olanakları", "iş arkadaşları", "ücret ve personel" alt boyutları kıdeme göre, "yönetim biçimi", "çalışma olanakları", "iş arkadaşları", "fiziksel ortam" alt boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (Kökay, 2007: 25).

İş Doyumu konulu araştırmalarda eğitim veren devlet okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin, okullarının iklimine ve kendi iş doyumlarına ilişkin algıları okulların iklim tiplerine göre farklılık göstereceği söylenebilir. Okulların iklimi ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişkinin varlığı söylenebilir. İlgisiz, emir verici, kısıtlayıcı boyutların çok yüksek olduğu, mesleki ve destekleyici boyutların ise çok az olduğu, kapalı iklim tipine sahip okullarda çalışan öğretmenlerin mesleki doyumsuzluklarının arttığı söz konusu olabilir.

Günbayı, (1999) "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu" 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. Bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Erkek öğretmenler “yönetim ve denetim biçimi”, “çalışma koşulları”, “ödentiler” ve “çalışanlar arası ilişkiler” boyutlarında kadınlardan daha az doyumunu sahiptir.
- Kadın ve erkek öğretmenler “iş ve niteliği”, “yükselme, eğitim,yetiştirme ve geliştirme olanakları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” etkenlerinde benzer düzeyde iş doyumunu sağlamaktadırlar.
- “Çalışma Koşulları”nın “kütüphanenin yeterliliği” maddesinde sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden daha yüksek doyum sağlamaktadırlar.
- 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.

Şahin (1999), “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” konulu araştırmasında; şu sonuçlara varmıştır:

- Öğretmenlerin genel iş doyum düzeyleri “kısmen” düzeyinde bulunmuştur. Başka bir ifade ile öğretmenler işlerinde “kısmen” doyumludurlar. İş doyum boyutlarına göre, bireyler arası ilişkiler ile başarı, saygınlık, tanınma boyutlarında “doyumlu” işin kendisi ve yönetim boyutlarında “kısmen doyumlu” ücret ile veli öğrenci ilgisizliği boyutlarında ise, “doyumsuz” oldukları anlaşılmaktadır.
- Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre, öğretmen lisesi / Ön lisans tamamlama mezunları ile diğer Fakültelerden mezun olan öğretmenlerin, Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yüksekokulu ve Eğitim Fakültesinden mezun olan öğretmenlere göre, iş doyum düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.
- Öğretmenler kıdemlerine göre, 0-1 yıl ile 25 ve daha fazla yıl kıdemi olanların iş doyum düzeyleri, 7-12 yıl kıdem olanlara göre daha yüksek bulunmuştur.
- Öğretmenlerin buldukları okuldaki toplam çalışma süresine göre, iş doyum düzeyleri arasında önemli bir farklılık bulunmamıştır.
- Öğretmenlerin yaşlarına göre, iş doyum düzeyleri arasında önemli bir farklılık bulunmamıştır.
- Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde cinsiyete göre, önemli farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre kadınların iş doyum düzeyleri, erkeklerin iş doyum düzeylerinden daha yüksektir.
- Öğretmenlerin medeni durumlarına göre, iş doyum düzeyleri arasında önemli farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre evli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri bekar öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden daha yüksektir.

- İşin kendisi boyutunda öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre, Öğretmen Lisesi / Ön lisans tamamlama okullarından mezun olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yüksekokulu, Eğitim Fakültesi ve diğer Fakültelerde mezun olanların iş doyum düzeylerine göre daha yüksek bulunmuştur. Yine Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yüksekokulunda mezun olanların iş doyum düzeyleri, Eğitim Fakültesinde mezun olanların iş doyum düzeyinden daha yüksek; buna karşın diğer Fakültelerden mezun olanların iş doyum düzeylerinden ise daha düşük bulunmuştur. Eğitim Fakültesinden mezun olanların iş doyum düzeyleri, diğer Fakültelerden mezun olanların iş doyum düzeylerinden daha düşük bulunmuştur.
- İşin kendisi boyutunda öğretmenlerin kıdemlerine göre, 0-1 yıl kıdemi olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, 2-24 yıl arasında kıdeme sahip olanların iş doyum düzeylerinden yüksek, buna karşın 25 ve daha fazla yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden daha düşük bulunmuştur. Kıdemi 2-6 yıl arasında olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, 7-12 yıl kıdeme sahip olanların iş doyum düzeylerinden daha düşük bulunmuştur. Kıdemi 13-18 yıl arasında olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 25 ve daha fazla yıl kıdeme sahip olanların iş doyum düzeylerinden daha düşük bulunmuştur.
- Sonuç olarak mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin olumlu duygularla başladığı, ikinci yıldan itibaren iş doyum düzeylerinin düşme eğilimi gösterdiği, en düşük iş doyumunun 7-12 yılları arasında gerçekleştiği, mesleğin ortalarından itibaren ise iş doyumunda bir artışın başladığı ve yüksek iş doyumunu düzeyinin 25 yıl ve üzerinde çalışanlarda görüldüğü anlaşılmaktadır.

Meziroğlu (2005),“Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi” konulu araştırmasında 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. Yapılan çalışmalar sonrası aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- İlköğretim Okulu öğretmenlerin genel olarak iş doyum düzeyleri yüksek bulunmuştur. 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 doyumları arasında “çalışanlar arası ilişkiler”, “yönetim ve denetim biçimi”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “çalışma koşulları” ve “ödentiler” iş doyum etkenlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak, “iş ve niteliği” etkeninde anlamlı bir fark saptanmıştır. Sınıf öğretmenleri “iş ve niteliği” iş doyum etkeninden branş öğretmenlerine göre daha fazla doyum sağlamaktadır.

- 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.
- 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.
- Kıdem değişkeninde sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında “İş ve niteliği”, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları”, “çalışma koşulları” ve “çalışanlar arası ilişkiler” iş doyum etkenlerinin hepsinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur
- 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 doyum etkenlerinde, farklı öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin hepsi bir birine yakın düzeyde iş doyum sağlamaktadırlar.

Gençtürk (2011), “Anasınıfı Öğretmenlerinde Strese Yatkınlığın İş Tatminine Etkisi” konulu araştırmasında elde edilen bulgular şunlardır: Anasınıfı öğretmenlerinin çalıştıkları kurumun türüne göre iş tatminleri farklılık göstermemektedir. Kurumların türleri farklı olsa da çalışma şartlarının elverişli olması, yaş grubunun küçük olması sebebiyle beklentinin kurumun türüne göre değişmemesi bunun nedeni olabilir. Araştırmaya katılan anasınıfı öğretmenlerinin yaşlarına göre iş tatminlerinin farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bulgulara göre 20-25 yaş aralığındaki anasınıfı öğretmenlerinin 31-40 yaş arası anasınıfı öğretmenlerine göre iş tatminleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Anasınıfı öğretmenleri mezun olduklarında çalışma durumlarını, çalışacakları yaş gruplarını bildikleri için işe ilk başladıklarında öğretmen olmanın verdiği heyecanla iş tatminleri yüksek çıkmış olabilir. 31-40 yaş aralığında iş tatmininin düşük çıkması da, bu yaş aralığında her yıl aynı yaş grubuyla, aynı etkinliklerin yapılması, terfi imkânının olmaması, her yıl aynı sorunlarla uğraşmak bir süre sonra iş tatminini olumsuz etkileyebilir. Aynı zamanda 31-40 yaş aralığının 41 ve üstü yaş grubuna göre dışsal iş tatminlerinin daha düşük çıkması da bahsedilen bu sebeplerden olabilir. Anasınıfı öğretmenlerinin meslekte çalışma sürelerine göre iş tatminlerinin farklılaşmadığı görülmüştür. Anasınıfı öğretmenleri sürekli aynı yaştaki çocuklarla çalıştıkları, her yıl aynı programı, aynı eğitim yöntemlerini kullandıkları için ve çalışma sürelerine göre beklentilerinde bir değişme olmadığı için yıllara göre iş tatmini farklılaşmıyor olabilir. Araştırmaya katılan anasınıfı öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre iş tatminlerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bunun nedeni, farklı olarak, meslek yüksek okul mezunu da olsa fakülte mezunu da olsa aynı koşullarda mesleğe başlayacaklardır. Bir diğer ifadeyle,

aynı çalışma şartları ve saatlerine uyacaklardır. Durumları eşit olduğu için de iş tatmin düzeyleri eşdeğer olacaktır.

Günbayı ve Tokel (2012)'inin "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Stresi Düzeylerinin Karşılaştırılması Analizi" isimli araştırmasında şu bulgulara ulaşılmıştır:

- İş doyumuna ortalamalarına göre, öğretmenler "yönetim", "iş ve niteliği", "iş sorumluluğu ve yoğunluğu", "yetiştirme ve geliştirme olanakları" faktörlerinde "yüksek" doyum yasadıklarını belirtmişlerdir. En düşük iş doyumuna ise, "ücret ve sosyal olanaklar" faktöründe yasadıklarını belirtmişlerdir. "Öğrenci ve öğretmen yeterlikleri" ve "çalışma koşulları" faktörlerinde ise öğretmenlerin iş doyumuna "orta" düzeyde bulunmuştur.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumuna düzeyi ile ilgili bulgular genel olarak öğretmenlerin yaptıkları işten memnun oldukları; ancak yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücreti düşük buldukları şeklinde yorumlanabilir. Bunun bir sonucu olarak var olan bilgiyi aktarmak ve bilgi üretmek gibi zor bir görevi üstlenen öğretmenlerin alt düzey ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılanamıyor olmasının öğretmenlerin iş doyumlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Stres ortalamalarına göre, öğretmenlerin "ücret ve sosyal olanaklar", "yönetim", "öğrenci nitelikleri", "denetim", "iş sorumluluğu ve yoğunluğu", "öğretmen nitelikleri", faktörlerinde iş stresi "orta" düzeyde, "iş ve niteliği" faktöründe ise "düşük" düzeyde bulunmuştur. Stres ortalamaları incelendiğinde en yüksek stresin ücret ve sosyal olanaklar faktöründe, en düşük stresin ise iş ve niteliği faktöründe olduğu görülmektedir.
- Görev yeri ile iş doyumuna arasında pozitif, yaş ile iş doyumuna arasında negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Eğitimciler Birliği Sendikası (Eğitim-Bir-Sen), tarafından 2004 yılında, 81 ilde ve 9790 öğretmen üzerinde yapılan "Öğretmen Sorunları Araştırması"ndan alınan bazı örnek anket sonuçları şöyledir:

- Öğretmenlere yöneltilen "MEB öğretmenliğe gereken değeri vermektedir" ifadesine öğretmenlerin, % 90.7'si hayır; % 9.3'ü evet cevabını vermiştir.
- Öğretmenlere yöneltilen "Toplumumuzun öğretmene verdiği değer yeterlidir" ifadesine öğretmenlerin, % 88.9'u hayır; % 11.1'i evet cevabını vermiştir.
- Öğretmenlere yöneltilen "Kitle iletişim araçları öğretmenlik mesleğine gereken değeri vermektedir" ifadesine öğretmenlerin, % 87.5'i hayır; % 12.5'i evet cevabını vermiştir.
- Öğretmenlere yöneltilen "Mesleğimden beklediğim iş doyumuna ulaştım" ifadesine öğretmenlerin, % 74.8'i hayır; % 25.2'si evet cevabını vermiştir.
- Öğretmenlere yöneltilen "Kendi çocuğumun öğretmen olmasını isterim" ifadesine öğretmenlerin, % 64.3'ü hayır; % 35.7'si evet cevabını vermiştir.
- Öğretmenlere yöneltilen "Öğretmenlik mesleği kendi içinde kademeli bir yapıya kavuşturulmalıdır" ifadesine öğretmenlerin, % 80.2'si evet; % 19.8'i hayır cevabını vermiştir.

- Öğretmenlere yöneltilen “Öğretmenlikte kariyer sistemi sınavla kazanılmamalıdır” ifadesine öğretmenlerin, % 68.5’i evet; % 31.5’i hayır cevabını vermiştir.
- Öğretmenlere yöneltilen “Performans değerlendirme sistemine geçilmeli, ücretlendirme performansa göre sağlanmalıdır” ifadesine öğretmenlerin, % 77’si evet; 23’ü hayır cevabını vermiştir.
- Öğretmenlere yöneltilen “Kazancım ailemin ve kendimin bütün ihtiyaçlarını tümüyle karşılayacak düzeydedir” ifadesine öğretmenlerin, % 88.7’si hayır; % 11.3’ü evet cevabını vermiştir (Gergin, 2006:74).

Kabadayı (1982), “ Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlar İle Öğretmenlerin Güdülenmesi” arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma İzmir il merkezindeki 22 resmi ilkokulun müdürü ile bu okullarda görev yapan 420 sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kabadayı, araştırmasında sınanmak üzere beş denence geliştirmiştir. Öğretmenlerin gereksinim karşılama yetersizliği derecelerini saptamak üzere araştırmada sırasıyla; güvenlik, sosyal, saygı, otonomi, ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanları ile okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, “yapıyı kurma, belirsizlik hoşgörüsü, ve anlayış gösterme” boyutlarını ele almıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Okul müdürlerinin liderlik davranışlarıyla, öğretmenlerin iş doyumu arasında dolaysız bir ilişki bulunmuş ve okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, öğretmenlerin gereksinim karşılama yetersizliği derecelerini belirlemede önemli bir etken olduğu anlaşılmıştır.
- Öğretmenlerin iş doyumu ile en ilişkili liderlik davranışı boyutlar, “anlayış gösterme ve özgürlük hoşgörüsü” boyutlarıdır.
- Öğretmenlerin sosyal ve saygı gereksinimlerinin karşılanmasında okul müdürlerinin etkileri sınırlı olarak görülmüştür.

Özdemir (1986)’in “Öğretmen Ücretlerinin Kamu Ödeme Sistemi İçindeki Yerini ve Öğretmenlerin İş Doyumu” adlı çalışmasında, 180 kişilik grup üzerinde incelemiş olup, öğretmen ücretlerinin sekiz hizmet sınıfı içinde altıncı sırada yer aldığı ve buna göre öğretmenlerin %58.9’u ücretlerin çok yetersiz, %34.2’si az yeterli, %6’sı orta derecede yeterli olduğu saptanmıştır. Çelik (1987) Teknik liselerde görev yapan 70 ve öğretmenlikten ayrılarak kamu ya da özel sektör kuruluşlarında çalışan 46 olmak üzere toplam 116 teknik öğretmenin iş doyumsuzluğu bulunup bulunmadığını incelediği çalışmasında, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin düşük olduğu, sosyal konum, gelişme ve yükselme imkanları çalışma şartları, yönetim ve denetim biçimleri değişkenlerinde yüksek düzeyde doyumsuzluk yaşadıkları gözlenmiştir. İşten ayrılan öğretmenlerin doyumsuzluk durumları halen çalışan öğretmenlerin doyumsuzluk durumundan fazla olduğu bulunmuştur. En fazla yetersiz ücretten doyumsuzluk duydukları gözlenmiştir ( Şanlı, 2006: 23’ ten alıntı).

Ataklı (1999:11), “Öğretmenlerde Stres ve İş Memnuniyeti” isimli çalışmasında; maaşın yaşam standartlarına uygun olmaması, eğitim programlarının sık değişmesi, öğretmenlik mesleğinin

toplumdaki değerinin azlığı, malzeme yetersizliği, ailenin destek olmaması öğretmenlerde stres oluşturan kaynakların başında gelmektedir, sonucuna ulaşmıştır.

İnandı ve Tunç (2012)'un "Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkisi" isimli araştırmalarında şu bulgulara ulaşılmıştır:

- İletişim. Kadın öğretmenlerin, iş doyumunun iletişim alt boyutu puanları, kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ölçeği puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Kadın öğretmenlerin, iş doyumunun çalışma koşulları alt boyutu puanları ile kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ölçeği puanları arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Kadın öğretmenlerin, iş doyumunun maaş alt boyutu puanları, kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ölçeği puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.
- Kadın öğretmenlerin, iş doyumunun işin yapılma şekli alt boyutu puanları ile kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ölçeği puanları arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.
- Kadın öğretmenlerin, iş doyumunun çalışma arkadaşları alt boyutu puanları ile kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ölçeği puanları arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Kadın öğretmenlerin, iş doyumunun sosyal haklar alt boyutu puanları ile kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ölçeği puanları arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Kağan (2010), "Devlet ve Özel İlköğretim Okulları İle Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Çalışan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının İncelenmesi" isimli araştırmasında şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Araştırmada cinsiyet değişkenine göre rehber öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Araştırmada öğrenim seviyesi değişkenine göre rehber öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında (iç, dış ve genel iş doyumunu) anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre, lisans ve lisansüstü eğitim alan rehber öğretmenlerin iş doyum düzeyleri birbirine yakındır.
- Araştırmada çalışılan kurum değişkenine göre rehber öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında özel okullar ile resmi okullar ve özel okullar ile Rehberlik Araştırma Merkezleri arasında özel okullar lehine anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.
- Araştırmada kıdem değişkenine göre rehber öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Gençer (2002), "Öğretmenlerin İş Doyumu İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler" isimli araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Öğretmenlerin iş doyumunu gerçekleştirme düzeyi ile, mesleki tükenmişlik düzeyi arasında ters yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi arttıkça, iş doyum gerçekleştirme düzeyi azalmaktadır.
- Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu gerçekleştirme düzeyi ile mesleki tükenmişlik düzeyi arasında ters yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, sınıf öğretmenlerinin 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 ters yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, branş öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyi arttıkça, iş doyumunu gerçekleştirme düzeyi azalmakta; iş doyumunu gerçekleştirme düzeyi arttıkça da, mesleki tükenmişlik düzeyi azalmaktadır.
- Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu beklenti düzeyleri ile iş doyumunu gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu beklenti düzeyleri yüksek iken, iş doyumunu gerçekleştirme düzeyleri istenilen düzeyde değildir.
- Branş öğretmenlerinin iş doyumunu beklenti düzeyleri ile iş doyumunu gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre branş öğretmenlerinin iş doyumunu beklenti düzeyleri yüksek iken, iş doyumunu gerçekleştirme düzeyleri istenilen düzeyde değildir.
- Öğretmenlerin hizmet süreleri ile mesleki tükenmişlikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Branş öğretmenleri ile sınıf öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre, sınıf öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyi, branş öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyine göre daha azdır.

Karaca ve Balcı (2011)'nın, "İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara'daki Devlet Okulları İle Özel Okullar Karşılaştırması" isimli araştırmasında şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerine göre daha fazladır.
- İş tatmini alt boyutlarında özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin devlet okullarında çalışan meslektaşlarına göre daha tatminkâr oldukları yapılan istatistikler sonucunda görülmüştür.
- Kadın beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri erkek beden eğitimi öğretmenlerine göre daha yüksektir.

Tan (2003), "Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler" isimli araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, "branş" değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.



- Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, “yaş” ve “cinsiyet” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, “hizmet süresi” değişkenine göre; 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl gruplarında anlamlı farklılıklar göstermiştir. Kıdem arttıkça, iş doyum düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.
- Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, “öğrenim durumu” değişkenine göre, lisans ve lisansüstü (master, doktora) öğrenim durumu gruplarında, lisans mezunlarının iş doyum düzeyleri daha fazla çıkmıştır. Yani; öğrenim düzeyi arttıkça iş doyumunu düşmektedir.

Sonuç olarak, öğretmenlerin bireysel değişkenlerinden branş ve cinsiyet değişkenlerinin iş doyumunu etkilemediği; hizmet süresi, yaş, öğrenim durum değişkenlerinin iş doyumunu etkilediği tespit edilmiştir.

Toker (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri” isimli araştırmasını, İzmir’deki dört ve beş yıldızlı otellerde uygulamış olup, şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Çalışmada incelenen demografik değişkenlerden çalışanın yaşının iş tatmini düzeylerinde farklılık gösterdiği saptanmıştır.
- Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha çok tatmin oldukları görülmüştür.
- Kadın ve erkek çalışanların iş tatmini düzeyleri arasında farklılık bulunmadığı görülmüştür.
- Araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmıştır ve özellikle, lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılık bulunmaktadır.
- Araştırmada evli çalışanlarla bekar çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmadığı saptanmıştır.

Ağan (2002), “Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerinde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması” isimli araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

- Ücret değişkenine göre yapılan istatistiksel analizlerde, iş doyumunu en yüksek grup, en yüksek ücreti alan öğretmenler olmuştur.
- Öğretmenlerin çalıştıkları kurumun statüsüne göre, iş doyumunu alt boyutlarının karşılaştırılması sonucu; aktivite, güvence, sosyal hizmet, otorite boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Genel manada ise; devlet okullarında çalışan öğretmenlerin, tüm alt boyutlarda, diğerlerine göre daha düşük doyuma sahip oldukları görülmüştür.
- Yaş, cinsiyet, medeni hal, kıdem, aynı kurumda çalışılan yıl sayısı ve mezun olunan kurum değişkenlerine göre, iş doyumunu açısından anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

İnce (2005), “Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı çocuk hastanesinde Çalışanların İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır: Çalışanlar, genel olarak iş doyum faktörlerinin gerçekleşme düzeyi bakımından; “işin kendilerini her zaman meşgul etme düzeyini” “çok

fazla” olarak nitelendirirken, “kurumdaki döner sermaye ödemesinin yeterliliğini” “çok az” olarak belirtmektedirler. Çalışanlar genel olarak iş doyum faktörlerinin önem düzeyi bakımından; “iş sevecek yapma duygusunu” ve “bölümün temizlik durumunu” “çok fazla” nitelendirirken, “işteki monotonluk düzeyini” “çok az” olarak ifade etmektedirler. Doktorlar, en fazla “işin her zaman meşgul etmesini” yeterli bulurken, “alınan maaşın eğitim düzeyiyle tutarlılığını” en az yeterli bulmaktadır. Hemşireler, en fazla “işin her zaman meşgul etmesini” yeterli bulurken, “kurumdaki döner sermaye ödemesini” en az yeterli bulmaktadır.

Demirel (2006: 108), “ Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri “ isimli araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır: Sınıf öğretmenlerinin bireysel özelliklerine göre iş doyum düzeyleri; cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı farklılıklar göstermemiştir. Yasa göre 41-50 yaş arası 31-40 yaşa göre daha doyumlu, kıdeme göre 20 yıl üzeri 11-19 yıla göre daha doyumlu, eğitim düzeyine göre Eğitim Enstitüsü ve Yüksekokulu mezunları, Eğitim Fakültesi mezunlarına göre daha doyumlu bulunmuştur.

### **2.5.2 Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar**

Dinham ve Scott (1996) gerçekleştirdikleri, “Öğretmen Doyumu; Güdüleme ve Sağlık; Öğretmen 2000 Projesinin Birinci Evresi” adlı araştırma batı Sidney Avustralya’ da özel amaçlı ilk ve orta dereceli 47 okuldan 529 öğretmen ve idareci üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen temel bulgular şunlardır:

- Öğretme görevini esas alarak benimseyenlerin genellikle doyumlu oldukları, öğretmen ve yönetici sorunlarına karışanların ise, genellikle doyumсуz oldukları görülmüştür.
- Makamın, doyum umudunu, doyumdaki değişim oranını ve belli bir ölçüde zihinsel sıkıntıyı ortaya çıkardığı belirlenmiş, özellikle orta dereceli yöneticilerin doyum derecesinde bir düşüş ve zihinsel sıkıntılarında yükseliş görülmüştür. Yaşın ilerlemesi fazla doyum sağlamamaktadır. Daha fazla doyumсуzluk ve sıkıntı aynı okulda geçirilen yıllara bağlanmaktadır (Şahin, 1999: 45-46’ dan alıntı).

Mac Millan ve Robert (1999), tarafından yapılan araştırmanın amacı öğretmenlerin çalışma ortamları, öğretim yetkinliği, yönetim ve kurumsal kültürün mesleki doyum düzeylerine olan etkisini saptamaktır. Araştırma Kanada’ da New Brunswick ilkokulunda 202 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Katılımcıların yaklaşık %75’ i kadın, %25’ i erkek öğretmenlerden oluşmuştur. Araştırmada 5’ li likert tipi bir ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırma ölçeğinin alt boyutları; öğretmenler ve öğrencileri, okul idaresi (yönetim), velilerle ilişkiler, mesleki doyum ve otonomi (özerklik ve kararlara katılma gibi) faktörleridir.

Araştırma sonucunda cinsiyet değişkenine göre, bayan öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerinin erkek öğretmenlerden düşük olduğu gözlenmiştir. Bulgular çalışma ortamının olumlu olmasının öğretmenlerin mesleki doyumunu etkilediğini göstermektedir. Öğretimsel yetkinlik ve kurumsal kültür etkenlerinin yanı sıra yönetim faktörünün mesleki doyum üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu

ortaya çıkmıştır. Meslekteki deneyimi fazla olan öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerinin düşük olduğu gözlenmiştir. Okul idaresi ile iyi ilişkiler içinde olan öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerinin ise yüksek olduğu görülmüştür (Türk, 2008: 68' den alıntı).

Kökay (2007), çalışmasına göre, Lefkoşa'da, "Creditwest Bank Ltd. Çalışanlarının İş Doyumunun Analizi" konulu araştırmasında şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Bu çalışmada, banka çalışanlarının "iş ve niteliği", "yönetim ve değerlendirme", "kişilerarası ilişkiler" ve "örgütsel ortam ve sosyal konum" boyutlarına ilişkin algılarının olumlu yönde olduğu, "gelişme ve yükselme" boyutunda olumlu yönde bir algının oluşmadığı ve "ücret ve yan ödemeler" boyutunda ise olumsuz yönde bir algının oluştuğu bulgularına ulaşılmıştır. Banka çalışanlarının genel iş doyumuna bakıldığında iş doyumunun gerçekleştiği fakat bunun çok yüksek düzeyde olmadığı görülmektedir.
- Cinsiyet değişkenine göre yapılan analiz sonuçlarında, "işim; yaratıcılık, yeni bilgiler öğrenme ve becerilerimi geliştirmektedir", "işimle ilgili yetki ve sorumluluk dağılımı dengelidir", "görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir", "amirlerim davranışlarında tutarlıdır", "işimde kendimi geliştirebilmem için eğitim imkanım vardır", "işimde, görevimle ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebileceğim bir ortam vardır", "görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır", "mesleğimde yükselmem için gerekli fırsatlar yönetimce sağlanmaktadır", "işimde yükselme yolları adildir", "kurumumda çok yönlü bir iletişim ağı vardır" ve "işimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakıyorum" ifadelerinde, "iş ve niteliği", "gelişme ve yükselme" boyutlarında ve genel iş doyumunda anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığı görülmüştür. Yukarıda sıralanan ifadelerde ve boyutlarda erkekler kadınlardan daha fazla doyum algılamışlardır. Genel iş doyumunun da, erkeklerde daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Banka çalışanlarının "ücret ve yan ödemeler", "yönetim ve değerlendirme", "kişilerarası ilişkiler" ve "örgütsel ortam ve sosyal konum" boyutlarına ilişkin algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- Banka çalışanlarının ölçekteki "görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir" ifadesine ve "ücret ve yan ödemeler" boyutuna ilişkin algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, evliler "görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir" ifadesinde ve "ücret ve yan ödemeler" boyutunda bekarlardan daha fazla doyum sahiptirler. Fakat algılanan doyum, evlilerde de bekarlarda da olumlu yönde olmamıştır.

"Mesleki Kıdem ve Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmada Hickman ve Lynn (1996), kıdem ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırma kapsamında, Ohio eyaletinde, yedi okuldan rastgele seçilmiş 238 öğretmen üzerinde yapılan

araştırmada; öğretmenlerin iş doyumu ile yaş, kıdem ve cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( Tan, 2003: 46'dan alıntı).

Rudd ve Wiseman (1962), 590 “Öğretmen Arasında İş Doyumu ve Doyumsuzluğu” ile ilgili yaptıkları çalışma sonuçları ve kaynaklarıyla ilgili bulgular belirlediler. Rudd ve Wiseman'ın bu bulguları, iş doyumu – doyumsuzluğu ile ilgili bulgulardır. Ana ölçek ilk ve ortaokul hocaları arasında ve kadın ile erkek arasında farklılıklara sahiptir. Bu farklılıklar, yaklaşık 91 farklı kategoride toplanır. Rudd ve Wiseman 1962'de, tam gün çalışan 416 öğretmen arasında yaptığı derinlemesine çalışmayı, dokuz önemli başlıkta topladı:

- Öğretmen ücretleri
- Personel arasındaki zayıf insan ilişkileri
- Okul binası ve ekipman yetersizliği
- Öğretim yükü
- Öğretmen eğitimi
- Geniş sınıflar
- Öğretmenin yetersizlik duygusu hissetmesi
- Daha fazla zamana ihtiyaç olması
- Toplumdaki mesleki statü

Bu konuda yapılan diğer bir çalışma da, 206 tam gün çalışan erkek hocalarda yapılan çalışmadır. Bu çalışma beş önemli başlıkta toplanır.

- Öğretmen ücreti
- Personel arası zayıf insan ilişkileri
- Okul binası yetersizliği
- Okuldaki mesleki konum
- Öğretmenin yetersizlik duygusu

Burada, bayan hocaların erkeklere göre daha doyumsuz olduğu ve her iki grupta da ortak noktaların olduğu görülmektedir (Gergin. 2006: 75'den alıntı).

Burke (1989) Polislerin iş yaşantısı ve doyumunun mesleki dönemle ilişkisini incelediği çalışmasında, meslek dönemleri bir yıldan az, 1-5 yıl, 6-15 yıl, 16-25 yıl ve 25 yıl üstü olmak üzere 5 döneme ayırmış. 6-15 yıl hizmet veren polislerde iş ortamını daha fazla olumsuz buldukları ve iş ile aile çatışmasını daha fazla yaşadıkları ve iş doyumlarının daha az olduğu gözlenmiştir. Sergiovanni (1967) Herzberg'in Çift Etmenler Kuramının öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki geçerliliğini ve hangi faktörlerin daha etkili olduğunu ilkökul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan 71 öğretmen üzerinde incelediği çalışmasında, yüksek iş doyumunu oluşturan etmenler % 69 başarı, işin kendisi ve tanınma olduğunu bulmuştur. Araştırmasında en çok doyum %98 ile öğrencilerle ilişki, öğretim yöntemlerini seçiminde serbestlik ve öğretmenlerin sosyal ilişkilerinde görülmüştür. Toplumun eğitime karşı tutumu, statü, çalışma şartları, terfi sistemi gibi değişkenlerde doyumsuzluk

saptanmıştır. Wiggins (1984:123), Okul Danışmanının İş Doyumları İle Kişisel ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki” konulu çalışmayı incelediğinde; çalışma süresi, kişilik ve yaş değişkenlerinin iş doyumunda anlamlı bir ilişki olmadığı, iş yerine uyum ve mesleki kıdem ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu gözlenmiştir (Şanlı, 2006: 28-29’dan alıntı).

Sergiovanni (1967. 66-82)’nin Herzberg Kuramına dayalı araştırmasında, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen etkenlere ilişkin duyguları ölçülmüş ve etkenlerden bazıları yüksek bazıları da düşük değer olarak, birbiri içine girmeyen iki gruba ayrılmıştır. Birinci düzey iş doyumunu etkileyen etkenlerden önemli derecede yüksek olanlar tanınma, başarı ve sorumluluktur. Birinci düzey iş doyumunu etkileyen etkenlerden önemli derecede düşük bulunanlar ise, üstlerle ve denklemlerle bireyler arası ilişkiler, teknik denetim, okul politikası ve okul yönetimi ile özel yaşamdır. Başarı ve tanınma ikinci düzey koruyucu etkenler arasında da önemli derecede yüksek bulunmuştur. Sadece eşitsizlik ve düşük statü duygusu önemli derecede büyük bulunan ikinci düzey etkenler arasında yer almıştır (Şahin, 1999: 43’ten alıntı).

Türkiye’de ve yurt dışında yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bazı faktörlerin daha etkili olduğu ve ön plana çıktığı görülmüştür. Öğretmenlerin iş doyumunu etkilemesi düşünülen bireysel değişkenlerin, genel olarak öğretmen iş doyumunda fazla etkili olmadığı söylenebilir. Bu bireysel değişkenlerden en ön plana çıkan değişken, öğretmenlerin hizmet süresi değişkenidir. Diğer taraftan öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen çalışma ortamına bağlı faktörlerden bazılarında yoğunlaşma olmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu; başarı, saygınlık, karara katılma, kendini gerçekleştirme, takdir edilme, bireysel ilişkiler gibi içsel değişkenler (motivasyon sağlayıcı), daha fazla etkilerken; dışsal faktörler (hijyen) ikinci plandadır.

Diğer taraftan, öğretmenlerin ihtiyaçlar hiyerarşisine göre daha önce karşılanması gereken temel gereksinimlerine; yani hijyen faktörlere yönelik olarak ciddi seviyede doyumсузluk yaşadıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin genellikle en doyumсуз oldukları boyut ücret iken; en doyumlu oldukları boyut kişiler arası ilişkiler olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarından açıkça görülen bir başka faktörde, çalışanlar arasında cinsiyet farklılığının iş doyum düzeyi üzerinde farklılık gösterdiği söylenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Yöntemin amaca uygunluğu son derece önemlidir. Araştırma tekniklerinin bilinmesi bu uyumu kolaylaştırır. Araştırmacı, problemi çözmek için izleyeceği “yolu” (yöntemi) ve kullanacağı teknikleri ayrıntıları ile planlamak zorundadır (Karasar, 2012: 75).

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada betimsel (survey) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Survey araştırmalar incelediği alana göre çeşitlenmektedir. Bu araştırma bir okul survey araştırmasıdır. Araştırmada İş Doyum Anketi ( NDI) kullanılmıştır.

Survey araştırmalarında en yaygın kullanılan veri toplama teknikleri anket ve mülakattır (Scott ve Morrison, 2006: 236). Diğer bir ifadeyle, survey denince akla anket teknikleri gelir (Kaptan, 1993: 61). Anket kişi ve kurumlardan bilgi almak için kullanılan oldukça kullanışlı bir araçtır. Anket yoluyla çok sayıda veriyi oldukça kısa sürede elde etmek mümkündür. Eğitim, psikoloji, işletme, iktisat ve sosyal bilim araştırmalarında oldukça yaygın bir şekilde kullanılır (Bahar, 2010: 46’ dan alıntı).

#### 3.2. Evren

Araştırmanın evrenini, Diyarbakır İli Büyükşehir Belediye sınırları içinde merkez ilçelerdeki resmi İlkokullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Söz konusu İlköğretim okullarının sayıları ve bağlı olduğu merkez ilçeler, Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü norm şubesinden alınmıştır. Bu bilgiler, 2012-2013 eğitim öğretim yılına aittir.

Araştırma evrenini oluşturan öğretmenlerin buldukları yere göre dağılımı tablo 3. 1’deki gibidir.

**Tablo: 3. 1.Evrendeki Öğretmenlerin Buldukları Yere Göre Dağılımı**

Öğretmenlerin Bulunduğu Yer (Merkez İlçeler)	Öğretmen Sayısı (Sınıf Öğretmeni)	%
Kayapınar	621	23.74
Bağlar	852	32.58
Yenişehir	681	26.06
Sur	461	17.62
Toplam	2615	100

Kaynak: Diyarbakır İl Müdürlüğü (Norm Şubesi).

Tablo 3.1' incelendiğinde Diyarbakır ili Büyükşehir Belediye sınırları içinde (merkez ilçelerde) 2012-2013 öğretim yılında toplam 2615 tane sınıf öğretmeni görev yapmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan bu sınıf öğretmenlerinin buldukları yere göre dağılım oranları sırasıyla; Kayapınar'da % 23.74, Bağlar'da % 32.58, Yenişehir'de % 26.06 ve Sur' da % 17.62 olduğu görülmektedir.

Evrendeki ilkokulların buldukları yere göre dağılımı tablo 3. 2' de görülmektedir.

**Tablo: 3.2. Evrendeki Okulların Buldukları Yere Göre Dağılımı**

Okulun Bulunduğu Yer (Merkez İlçeler)	İlkokul Sayısı	%
Kayapınar	42	19.00
Bağlar	54	24.43
Yenişehir	42	19.00
Sur	83	37.55
Toplam	221	100

Kaynak: Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü (Norm Şubesi).

Tablo 3.2' incelendiğinde Diyarbakır ili büyükşehir Belediye sınırları içinde 2012-2013 öğretim yılında toplam 221 resmi ilkokul bulunduğu görülmüştür. Araştırma evrenini oluşturan bu okulların buldukları yere göre dağılım oranları sırasıyla; Kayapınar'da % 19.00, Bağlar'da % 24.43, Yenişehir'de % 19.00 ve Sur merkez ilçede % 37.55 olduğu görülmektedir.

Araştırma evrenini oluşturan öğretmenlerin buldukları yer ve cinsiyete göre dağılımları tablo 3.3’ de görülmektedir.

### 3.3. Örneklem

Araştırmanın örnekleme, küme örnekleme yöntemiyle, evrenden yansızlık kuralına uygun olarak belirlenmiştir. Örnekleme yöntemi ile ilgili önemli kavramlardan biri “seçkisizlik (randomization)”dir. Seçkisizlik (yansızlık), örneklemede temel alınan birimlerin örneklem için seçilme olasılıklarının eşit olmasını tanımlar. Örnekleme birimi ister küme ister eleman olsun, oluşturulacak evrene ait çerçevede yer alan tüm birimlerin örneklem için seçilme olasılıklarının eşit olması, evren değerlerinin daha güçlü tahminine yol açacaktır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008: 72).

Örnekleminin temel kuralı yansızlıktır. Yansızlık, (randomness, tesadüfîlik, seçkisizlik) belli bir örneklem büyüklüğüne ulaşmada, evrendeki her ünitenin (bireyin, nesnenin, parçanın) örnekleme girebilme olasılığının belli, bağımsız ve birbirine eşit olması durumudur. Araştırmada amaç, çok veri toplamak değil, “sağlam” (geçerli ve güvenilir) veriler toplamaktır. Yansızlık kuralına bağlı olarak seçilmeyen bir küme hakkında bilimsel bir yargıda bulunma olanağı yoktur (Karasar, 2012: 112). Bu durumda kümeyi okullar, veri kaynağını da okullarda görevli öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırma örnekleme Diyarbakır İli Büyükşehir Belediye sınırları içindeki merkez ilçeler (Kayapınar, Bağlar, Yenişehir, Sur) alınmıştır.

**Tablo:3.3Örneklemedeki Öğretmenlerin Buldukları Yer ve Cinsiyete Göre Dağılımı**

Bulduğu Yer	Bay	Bayan	Toplam	%
Kayapınar	46	39	85	33.59
Bağlar	38	41	79	31.22
Yenişehir	29	19	48	18.97
Sur	22	19	41	16.20
Toplam	135	118	253	100

Tablo 3. 3 incelendiğinde araştırma örnekleminde toplam 253 öğretmen bulunmaktadır. Bu öğretmenlerin 135’i bay, 118 ise bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Örnekleme seçilen öğretmenler en çok Kayapınar ( %33.59), en az da Sur ( %16.20)’ da bulunmaktadır.

Örnekleme seçilen öğretmenlerin dağılım oranları sırasıyla; Kayapınar’da %33.59, Bağlar’da %31.22, Yenişehir’de %18.97 ve Sur’da %16.20’dir.



Örnekleme seçilen okul sayıları, merkez ilçelere göre dağılımı ve oranları tablo 3. 4' te görülmektedir.

**Tablo:3. 4. Örnekleme Seçilen İlkokulların Buldukları Yere Göre Sayıları ve Dağılım Oranları**

Okulun Bulunduğu Yer	Okul Sayısı	%
Kayapınar	4	28.57
Bağlar	5	35.71
Yenişehir	2	14.28
Sur	3	21.42
Toplam	14	100

Tablo 3. 4' te, görüldüğü gibi örnekleme seçilen okullar en çok Bağlar ( %35.71), en az da Yenişehir'de ( % 14.28) seçilmiştir.

Örnekleme seçilen 14 resmi İlkokulun dağılım oranları sırasıyla; Kayapınar'da %28.57, Bağlar'da %35.71, Yenişehir'de %14.28 ve Sur'da %21.42 olarak gerçekleşmektedir. Tabloda görüldüğü gibi örnekleme seçilen okullar buldukları yere göre evreni temsil etmektedir.

Araştırmaya dahil edilen okulların isimleri tablo 3. 5'te görülmektedir.

**Tablo: 3.5. Araştırmaya Dahil Edilen Okullar Listesi**

Sıra No	Yerleşim	Okul Adı
1	Kayapınar Merkez İlçe	Kayapınar İlkokulu
2	Kayapınar Merkez İlçe	Hantepe Eğitim Şehitleri İlkokulu
3	Kayapınar Merkez İlçe	Şehit Öğretmen Ayşe Numan Konakçı İlkokulu
4	Kayapınar Merkez İlçe	Mehmet İçkale İlkokulu
5	Bağlar Merkez İlçe	Beyaz Tebeşir İlkokulu
6	Bağlar Merkez İlçe	Celal Güzelses İlkokulu
7	Bağlar Merkez İlçe	Hüseyin Uluğ İlkokulu
8	Bağlar Merkez İlçe	Vehbi Koç İlkokulu
9	Bağlar Merkez İlçe	Hürriyet İlkokulu
10	Yenişehir Merkez İlçe	Gazi İlkokulu
11	Yenişehir Merkez İlçe	5 Nisan İlkokulu
12	Sur Merkez İlçe	Alipaşa İlkokulu
13	Sur Merkez İlçe	İskenderpaşa İlkokulu
14	Sur Merkez İlçe	İsmetpaşa İlkokulu

Tablo 3.5 'te görüldüğü gibi Diyarbakır ili Kayapınar merkez ilçede 4, Bağlar merkez ilçede 5, Yenişehir merkez ilçede 2 ve Sur merkez ilçede 2 ilkokul tesadüfü (random) yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırmada dağıtılan veri toplama aracından 270 anket içerisinde 17 anket verileri geçersiz olduğundan dolayı kapsam dışı bırakılmıştır. Geçerli anket sayısı ise, 253 tane sayılmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Aracı ve Yapılan İşlemler**

- Araştırmanın problemini tanımlamak için, iş doyumunu, motivasyon, teftiş, yönetim moral ve stres ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu amaçla araştırma kapsamını içeren tez, makale, bildiri, yönetmenlik ve kitaplar ulaşılabildiği kadar detaylı bir şekilde incelenmiştir.
- Bu araştırmada temel veri toplama aracı olarak, iş doyum anketlerinden yararlanarak, “ İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin ön bölümünde verilerin niçin toplandığı ve ölçeğin nasıl yanıtlanacağına açıklama yapılmıştır. Anketin birinci bölümünde 11 madde, ikinci bölümünde ise, 9 madde bulunmaktadır. Ankettin her iki bölümünde “ İş Doyumu” nu ölçmeyi amaçlayan çeşitli ifadeler 20 maddeden oluşmaktadır (EK: 2).
- Araştırmanın çalışma alanını olan Diyarbakır ili merkez ilçelerde bu çalışmanın yapılması için, Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmıştır (EK:1).
- Bu ölçek araştırmacı tarafından öğretmen görüşleri doğrultusunda analiz edilmiştir. Oluşturulan anket maddelerinin geçerliliği için, önce uzman görüşleri alınmış ve anket uzman

görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Gergin (2006), Şahin (1999), Türk (2008), Tan (2003) ve Meziroğlu (2005)'nin araştırmalarında kullandıkları ölçeklerden yararlanılmıştır.

- Araştırmacı tarafından örneklemdaki okullar tek tek gezilmiş olup anketler dağıtılmıştır. Okulların geneline yakın, öğretmenin doğrudan kendisi ile görüşülmüş ve okul yöneticilerinden yardım alınmıştır. Anketlerin doldurulmasının araştırma için önemi vurgulanmıştır. Anketin doldurulması için 1-2 gün süre verilmiştir. Anket formu uygulayacak bu kişilere gerekli açıklamalar yapılmıştır. Anketleri geriye toplama sırasında öğretmen ve yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır.
- Anketler araştırmacı tarafından evren içerisinde örneklem seçilen okullardan toplanmış, 270 anketten 17 tanesi geçersiz görülmüş 253 tane anket geçerli görülmüş olup, bu anketler verilerin analizinde kullanılmıştır.

Öğretmen görüşleri ölçeğindeki (ÖGÖ) boyutlar ve bu boyutları ölçen maddelerin iş doyum etkenine dağılımı tablo 3. 6'da verilmiştir.

**Tablo: 3. 6. Ölçek Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler**

İş Doyum Boyutları	Boyutu Ölçen Maddeler
İşin Düzeyi	1, 7, 8
Yükselme Olanakları	2, 3, 9, 10, 20
Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı	5, 14, 15, 16
İş ve Niteliği	4, 6, 11
Ücret	12
Yönetim	13
Çalışma Şartları	17, 18, 19

Tablo 3. 6' da görüldüğü gibi, iş doyum boyutları sırasıyla; işin düzeyi, yükselme olanakları, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı, işve niteliği, ücret, yönetim ve çalışma şartları ile ilgili maddeler, sayılarına göre belirtilmiştir. Ölçeğin geçerliliğine ilişkin yapılanlar yeterli görülmektedir. Uygulanan anketin uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS (Statistical Package ForSocial Sciences) istatistik programı ile çözümlenmiştir. Çözümleme sonucunda Cronbach- Alpha değeri 0.62 olarak bulunmuştur.

### 3.5. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada, veri toplama aracı ile toplama verilerin analizinde SPSS kullanılmıştır. Toplanan verilerin bilgisayar ortamına aktarılması için öncelikle veri tabanı oluşturulmuştur. Amaç, verilerin

hatasız olarak SPSS ortamına aktarılmasıdır. Veriler, bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra, veri tabanı hatalı kodlamaya karşı kontrol edilmiştir. Böylece, araştırmanın sonuçlarını olumsuz etkileyecek yanlış bir girişin olmamasına özen gösterilmiştir.

Değerlendirmeye alınan 253 tane ankettin bulgularına göre örneklemdaki öğretmenlerin bireysel özelliklerini gösteren çizelge 3. 6. da verilmiştir.

**Tablo: 3. 7. Diyarbakır İli Örnekleminde Yer Alan Sınıf Öğretmenlerinin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımı.**

Bireysel özellikler		N (Veri sayısı)	%
Yaş	20-25 yaş arası	7	2.77
	26-30 yaş arası	56	22.1
	31-35 yaş arası	68	26.9
	36-40 yaş arası	63	24.9
	41 ve daha üstü	59	23.3
	Toplam	253	100
Hizmet süresi	1-5 yıl	39	15.4
	6-10 yıl	72	28.5
	11-15 yıl	59	23.3
	16-20 yıl	54	21.3
	21 ve daha fazla	29	11.5
	Toplam	253	100
Cinsiyet	Bayan	122	48.2
	Bay	131	51.8
	Toplam	253	100

Tablo 3. 7’ de görüldüğü gibi bireysel özelliklerden “yaş” faktöründe 20-25 yaş arası %2.77, 26-30 yaş arası %22.1, 31-35 yaş arası %26.9, 36-40 yaş arası %24.9, 41 ve daha üstü ise, %23.3 olarak tespit edilmiştir. “Hizmet süresi” faktörü analizinde ise, 1-5 yıl arası %15.4 , 6-10 yıl arası %28.5, 11-15 yıl arası %23.3, 16-20 yıl arası %21.3, 21 ve daha fazla ise, %11.5 olarak tespit edilmiştir. “Cinsiyet” faktöründe ise, bayan öğretmenler %48. 2 ve bay öğretmenler %51. 8 olarak görülmektedir. Tablodaki bireysel özellikler ve yüzdelerine bakıldığında, tesadüfü (random) yöntemiyle dağıtılan anketlerin sonuçlarının güvenilirlik derecesinin yüksek olacağı söylenebilir.

Anket maddeleri beşli derecelendirme ölçeğine göre hazırlanmıştır. ”Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “Katılıyorum” seçeneğine 2, “Kararsızım” seçeneğine 3, “Katılıyorum” seçeneğine 4, “Kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilmiştir. Çözümleme sonuçlarını yorumlamak için yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Burada aralık sayısı seçenek sayısına bölünmüş ve elde edilen sayı en düşük

rakamlı seçeneğe ilave edilerek değerler belirtilmiştir.. Buna göre 4 aralık 5 seçeneğe bölünmüştür.(4:5 =0.80 ). Bu sayı seçeneklere ilave edilmiştir. Böylece çözümlene sonuçları:

1.00-1.80 ( çok düşük is doyumu);

1.81-2.60 ( düşük is doyumu);

2.61-3.40 ( orta is doyumu);

3.41-4.20 (yüksek is doyumu);

4.21-5.00 ( çok yüksek is doyumu) şeklinde yorumlanmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma için belirlenmiş alt problemlere ilişkin bulguların istatistiksel çözümlenmelerine ve tablolara, bunların sonucunda ulaşılan bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1. İşin Düzeyi Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi olan İlkokullarda “işin düzeyi”, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Öğretmenlerin, işin düzeyi boyutuna ilişkin iş doyum algıları; yaşa, hizmet süresi ve cinsiyet değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemde; 1,7 ve 8. Maddeler ele alınmıştır. Maddelere ait bulguları elde etmek için, sınıf öğretmenlerinin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve önem sırasına göre veriler hesaplanmış olup, Tablo: 4. 1’ de verilmiştir.

**Tablo: 4.1. İşin Düzeyi Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler**

Maddeler	X	Önem Sırası
1- Milli Eğitim Bakanlığında daha üst statüye yükselemeyeceğim bir pozisyondayım.	2.69	3
7- Milli Eğitim Bakanlığında gelecekte daha iyi bir pozisyonda olma olasılığım oldukça sınırlıdır.	3.48	1
8- Milli Eğitim Bakanlığında daha üst statü./unvan ve pozisyon elde edemeyeceğim..	3.30	2

İş doyumunu boyutlarından işin düzeyine ilişkin veriler incelendiğinde, yedinci maddede belirtilen, “.Milli Eğitim Bakanlığında gelecekte daha iyi bir pozisyonda olma olasılığım oldukça sınırlıdır.” ( X =3.48), sekizinci maddede, “.Milli Eğitim Bakanlığında daha üst statü./unvan ve pozisyon elde edemeyeceğim.” ( X =3.30) ve birinci maddede ise, “.Milli Eğitim Bakanlığında daha üst statüye yükselemeyeceğim bir pozisyondayım.” ( X =2.69) ifadelerine öğretmenlerin büyük ölçüde katıldıkları görülmektedir. İşin düzeyi ile ilgili olarak, öğretmenler açısından işin sağladığı statü ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, işin prestij ve saygınlık kazandırması da iş doyumunu sağlayan bir etken olarak görülmektedir. Bu bulguda olduğu gibi, öğretmenlerin işin düzeyi (statü) yönüyle doyumlu çıkmaları normaldir; çünkü öğretmenlik mesleğinin eskiden gelen ve devam eden bir saygınlığı vardır. Saygınlık, Maslow’un İhtiyaçlar Merdiveninde üst düzey bir güdüleyici ve ihtiyaç olarak ortaya

çıkılmaktadır. Bu üst düzey ihtiyacın karşılanmış olması, öğretmenlerin iş doyumunu arttıracakı söylenebilir.

#### 4.1.1. Sınıf Öğretmenlerinin “Yaş’a” İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaş faktörü açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini bulmak için, işin düzeyi boyutunda ki maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış olup, Sonuçlar tablo: 4.2 ve tablo: 4.3’ de gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 2. Sınıf Öğretmenlerinin İşin Düzeyine İlişkin Alguların “Yaş’a” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi)**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	10,919	4	2,730	1,362	,248
Gruplar İçi	497,034	248	2,004		
Toplam	507,953	252			

Tablo: 4.2 İncelendiğinde, gruplar arası kareler ortalamaları 2.730 ve gruplar içi kareler ortalamaları 2.004 olarak görülmektedir. Buna göre,  $p > 0.05$  olduğu için ortalamalar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

**Tablo: 4.3. Sınıf Öğretmenlerinin İşin Düzeyi Boyutuna İlişkin “Yaş” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
20-25	7	2,00	1,155	F: 1,362  Sig. 248
26-30	56	2,48	1,388	
31-35	68	2,62	1,435	
36-40	63	2,95	1,430	
41 ve üstü	59	2,78	1,427	
Toplam	253	2,69	1,420	

Tablo: 4.3 de yaş temelli karşılaştırma yapıldığında ölçekteki “işin düzeyi” boyutundaki maddelere verilen cevap açısından anlamlı bir fark görülmemektedir ( $p > 0.05$ ). Ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri 31-35 yaş, 36-40 yaş, 41 ve üstü yaş arasında orta düzeyde iş doyumunu dağılımını göstermektedir. Bu bulgu literatürdeki bazı araştırma bulguları ile de uyumludur. Demirel (2006: 38), “ Sınıf öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırmasındaki bulgulardan biri şudur:

- Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri 2.76 – 2.99 arasında (orta düzeyde iş doyumunu) bir dağılım göstermektedir.

20-25 yaş arasında diğer yaş gruplarına göre yüksek düzeyde iş doyumunun sağlandığı görülmektedir. Dağılıma göre yaşı genç olan öğretmenlerden yaşı orta düzeyde olan öğretmenlere doğru (40 yaşa kadar) bu soruya verilen cevap ortalamasının yükseldiği görülmektedir. Bu da yaş ilerledikçe iş doyumunun azaldığının ve belli bir yaştan sonra (41 yaş sonrası) sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde 0.17 puanlık bir artış görülmektedir.

Yaş ile doyum arasında yakın bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu bulgu da literatür taramalarında benzer bir şekilde görülmektedir. Meziroğlu (2005: 110), “Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş doyum Düzeylerinin Ölçülmesi “ isimli araştırmasındaki bulgulardan biri de şudur: Genelde iş doyumunu genç çalışanlar arasında daha yüksek olmakta, 31-40 yaş araları iş doyumunu oranı düşüş göstermekte ve 41-50 yaş arası daha fazla iş doyumunu elde ettiklerini belirtmiştir.

#### **4.1. 2. Sınıf Öğretmenlerinin “Hizmet Süresine” İlişkin İş Doyum Düzeyleri**

Alt problemlerden birincisi olan ilkokullar da “işin düzeyi” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Boyuta ilişkin, farklı hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin iş doyum algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? idi. Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, ilkokullarda “ işin düzeyi” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında “hizmet süresine göre” anlamlı bir fark bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler Tablo: 4.4 ve Tablo: 4.5’ de verilmiştir.



**Tablo: 4.4.Sınıf Öğretmenlerinin İşin Düzeyine İlişkin Gruplar Arası Algılarının “Hizmet Süresine” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi)**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	23,902	4	5,975	3,061	,017
Gruplar İçi	484,051	248	1,952		
Toplam	507,953	252			

Tablo: 4.4' e göre  $P < 0.05$  olduğundan, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerin işin düzeyine ilişkin gruplar arası algıları, hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Hizmet süresi değişkeni, öğretmenlerin iş doyumunu boyutlarından işin düzeyine ilişkin algılarını etkilemiştir. Başka bir ifade ile, öğretmenlerin işin düzeyine ilişkin algıları, hizmet yıllarına göre farklıdır. Bu bulgu bilimsel literatüre göre de anlamlıdır. Gergin' in ( 2006: 96), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri “ isimli araştırmasındaki bulgulardan biri şudur: Kıdemi düşük genç çalışanların işlerine yönelik beklentileri, yükselme ve statü elde etme ümit ve çabaları daha fazladır. Diğer taraftan mesleki yeterliliği üst düzeyde olmayan bu çalışanlar, daha kıdemlilere göre daha az sosyal saygınlık ve statü sahibi olacaktır. Bu bulgu, araştırmanın bulgusunu destekler niteliktedir.

Anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere, çoklu karşılaştırma testi uygulanıp, analiz değerleri tablo: 4. 5' de gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 5. Sınıf Öğretmenlerin İşin Düzeyi Boyutuna İlişkin “Hizmet Süresinin” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans Aralığı	N	Ortalama(X)	Standart Sapma	Sonuç
1-5	39	2,08	1,201	F: 3,061
6-10	72	2,68	1,442	
11-15	59	3,08	1,356	Sig.:,017
16-20	54	2,70	1,487	
21 ve üstü	29	2,72	1,437	
Toplam	253	2,69	1,420	

İşin düzeyine ilişkin algıların hizmet süresine göre, tablo: 4.5’ teki betimsel veriler incelendiğinde, en olumlu algının 1-5 yıl hizmete sahip öğretmenlerde olduğu görülmektedir (  $X = 2,08$ ). Bununla birlikte, 11-15 yıllık öğretmenlerin işin düzeyine ilişkin algı puanlarının ortalaması (  $X = 3,08$ ), diğer öğretmenlere oranla daha düşük olmuştur. Çoklu karşılaştırma testi sonuçları, 1-5 yıllık öğretmenler ile 11-15 yıl ve üzeri hizmete sahip öğretmenler arasında, işin düzeyine ilişkin algılar açısından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bu boyutta, diğer gruplar arasında farklılık oranı düşük çıkmıştır. Öğretmenlik mesleğinde on beşinci yıldan sonra, işin düzeyine ilişkin doyum yükselmiştir. Bu dönemde öğretmenler artık mesleki kariyerin son zamanlarındadır ve başka mesleğe geçme ya da başka bir meslek seçme gibi olanakları olmadığı için, kendi mesleklerine ilişkin doyumları daha yüksek çıkmış olabilir.

#### **4.1.3. Sınıf Öğretmenlerinin “Cinsiyete” İlişkin İş Doyum Düzeyleri**

Alt problemlerden birincisi olan ilkokullarda “işin düzeyi” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Boyuta ilişkin, farklı cinsiyetlere sahip öğretmenlerin iş doyum algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? idi.

Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, ilkokullarda “işin düzeyi”nin öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında “cinsiyete göre” anlamlı bir fark bulunup bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler Tablo: 4. 6’da verilmiştir

**Tablo: 4.6 Sınıf Öğretmenlerinin İş Düzeyinin Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeyleri**

Cinsiyet	N	Mean (X)	SS	t	sd	sig
Bayan	122	2,48	1,306	2,268	251	,024
Bay	131	2,89	1,497			

Tablo: 4.6da cinsiyet temelli karşılaştırma yapıldığında, öğretmenlerin işin düzeyine ilişkin algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Bay öğretmenlerin işin düzeyine ilişkin algı puanlarının ortalaması 2.89 olurken, bayan öğretmenlerde bu değer 2.48 olmuştur. Bayan öğretmenlerin işin düzeyine ilişkin algıları, bay öğretmenlere oranla daha olumlu görülmektedir. Bu ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda bay öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre kendilerini bir üst statüye yükselemeyeceği bir pozisyonda olduğunu belirtmiştir. Buna göre bayan öğretmenlerin bay öğretmenlerden iş doyum düzeylerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Diğer taraftan bu bulgu, literatürdeki bazı araştırma bulguları ile de uyumludur. Örneğin; İnandı ve Tunç (2012: 213)'ün "Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkisi" isimli araştırmalarında ulaştıkları sonuçlardan biri de şudur:

- Kadın öğretmenlerin, iş doyumunun çalışma koşulları alt boyutu puanları ile kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ölçeği puanları arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bayanların karakter özelliklerine daha uyumlu olduğu düşünülen insan yetiştirme işi, eğitime gönül vermiş bayan öğretmenler için daha doyum sağlayıcı olduğu düşünülebilir. Bazı araştırmalar da ise cinsiyet faktörü bakımından anlamlı fark görülmemektedir. Buna göre, Demir'in (2001:79), "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi" adlı araştırmasında ulaştığı sonuçlardan biri de şudur:

- Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, "cinsiyet" değişkeni yönüyle önemli bir farklılık göstermemektedir.

#### **4.2. Yükselme Olanakları Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

İş doyumunu ölçeğinin "yükselme olanakları" boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalaması ve önem sırasına ilişkin veriler, tablo:4.7' de verilmiştir.

**Tablo: 4.7. Yükselme Olanakları Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler**

Maddeler	X	Önem Sırası
2- Milli Eğitim Bakanlığında yukarıya doğru tırmanma fırsatlarım sınırlıdır.	3,57	1
3- Mesleğimde birçok yeni şey öğrenebilir ve yükselbilirim.	3,37	2
9- Milli Eğitim Bakanlığında yakın gelecekte daha yüksek seviyelere gelmeyi bekliyorum.	2,47	4
10-- Milli Eğiti Bakanlığında daha üst seviyelere tırmanmayı arzuluyorum.	2,92	3
20- Yaptıkları işlerde başarılı olanlar işle ilgili daha iyi pozisyonlarda görevlendirilirler.	2,35	5

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğindeki yükselme olanaklarının sağladığı iş doyumuna ilişkin olarak, meslekte yükselmek için meslekte yukarıya doğru tırmanma fırsatlarının sınırlı olduğu görüşü önem taşımaktadır (  $X = 3.57$ ). Bununla birlikte, araştırmaya katılan öğretmenler, meslekte birçok şey öğrenilebilir ve yükselbileceği görüşü de yeterli düzeyde olduklarını belirtmektedirler (  $X = 3.37$ ). Buna göre, öğretmenler, meslekte yükselmek için meslekte üst seviyelere tırmanmayı arzuladıkları görülmektedir (  $X = 2.92$ ). Ancak meslekteki yükselme olanaklarını da yetersiz bulmaktadırlar. Meslekte yükselme olanakları önemli bir iş doyum kaynağıdır. Bu konuda öğretmenlerin yeterli yükselme olanakları yoktur, aynı zamanda fakülte mezunu olmalarına rağmen, kurumlarının en alt biriminde bir konumda olmaları doyumsuzluk sebebidir. Yaptıkları işlerde başarılı olanlar işle ilgili daha iyi pozisyonlarda görevlendirilmeleri, sınıf öğretmenlerinde iş doyum algısı olarak önem kazandığı görülmektedir (  $X = 2.35$ ). Bu bulgu, literatürdeki kaynaklarla da aynı doğrultudadır. Örneğin; (Başaran, 1991:203) şunları ifade etmektedir:

- İşte yükselme olanakları, iş görenin doyumunda önemli bir değişkendir. Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ve yükselme istekliliğinin İş görende var olması bu iş doyum boyutunu ön plana çıkarmaktadır.

Alt problemlerden “yükselme olanakları” boyutunun, sınıf öğretmenleri için önemli bir iş doyum kaynağı olduğu söylenebilir.

#### **4.2.1.Sınıf Öğretmenlerinin “Yaş’a” İlişkin İş Doyum Düzeyleri**

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaş faktörü açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini bulmak için, yükselme olanaklarını kapsayan maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, iş doyum puanları arasında farklılık olup olmadığını bulmak için varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo: 4. 8 ve Tablo: 4. 9’ da gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 8. Sınıf Öğretmenlerinin İşin Düzeyine İlişkin Algıların Gruplar Arası “Yaş’a” Göre İş  
Doyum Düzeyleri(Varyans Analizi )**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	9,136	4	2,284	1,385	,240
Gruplar İçi	409,038	248	1,649		
Toplam	418,174	252			

Tablo. 4.8 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin “yükselme olanakları” algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur (  $P > 0.05$  )Grup ortalama değerleri incelendiğinde, gruplar arası ortalamaların 2.284, gruplar içi ise, 1.649 olarak belirtilmiştir. Yaş değişkeni, öğretmenlerin iş doyumunu boyutlarından yükselme olanaklarına ilişkin algıları görmek amacıyla, analiz değerleri tablo: 4. 9’ da gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 9 Sınıf Öğretmenlerinin Yükselme Olanakları Boyutuna İlişkin “Yaş” Aralık  
Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
20-25	7	2,71	1,113	F: 1,385
26-30	56	3,38	1,356	
31-35	68	3,66	1,241	Sig: 0,240
36-40	63	3,71	1,250	
41 ve üstü	59	3,58	1,316	
Toplam	253	3,57	1,288	

Tablo: 4.9 de görüldüğü gibi  $P > 0,05$ tir. Bu durumda sınıf öğretmenlerinin, yükselme olanakları boyutunun yaşa bağlı olarak, algılamaları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. 20-25 yaş arası, orta iş doyumunu, 26-30, 31-35 ve 36-40 yaş arası düşük iş doyumunu görmektedir. 41 ve üstü yaştaki sınıf öğretmenlerinin, bir önceki yaş grubuna göre 0.16 değerinde bir fark mevcut olup, bu da,

41 ve üstü yaş grubundaki sınıf öğretmenlerinin iş doyumlarının az da olsa artış gösterdiği söylenebilir.

Bu sonuç literatürdeki bazı araştırmalar ile de uyumludur. Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı bir incelemede yaş ile doyum arasında “U” harfi şeklinde bir ilişki bulunmuştur. İnsanların işe ilk başladıkları yıllarda iş doyumunu düzeyi yüksek olmakta, daha sonraki yıllarda bu düzey alçalmakta ve sonra tekrar yükselmeye başlamaktadır ( Aktaran: Demirel, 2006: 107). Bu değişkenin kıdemle birlikte iş doyumunu etkilediği ileri sürülebilir. İşe yeni başlayanlar büyük bir heyecan ve zevklen başlarlar. Bu da çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

#### 4.2.2 Sınıf Öğretmenlerinin “Hizmet Süresine” İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin “hizmet” faktörü açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini bulmak için, yükselme boyutundaki maddelerin iş doyum puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, iş doyum puanları arasında farklılık olup olmadığını bulmak için varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo: 4. 10 ve tablo: 4. 11’ de gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 10. Sınıf Öğretmenlerinin Yükselme Olanakları Algılarına İlişkin, “Hizmet Süresine” Göre İş Doyum Düzeyleri(Varyans Analizi).**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	10,781	4	2,695	1,641	,165
Gruplar İçi	407,393	248	1,643		
Toplam	418,174	252			

Tablo. 4.10 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin “yükselme olanakları” algıları hizmet değişkenine göre, anlamlı bir fark görülmemektedir (  $P > 0.05$  ). Gruplar arası algı ortalamaları 2.695, gruplar içi algı ortalamaları ise, 1.643’ tür. Hizmet süresi değişkeni, öğretmenlerin iş doyumunu boyutlarından, işin düzeyine ilişkin algılarının analiz değerleri tablo: 4. 11’ de gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 11 Sınıf Öğretmenlerin Yükselme Olanakları Boyutuna İlişkin “Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
1-5	39	3,10	1,165	F: 1,641  Sig: 0,165
6-10	72	3,71	1,326	
11-15	59	3,56	1,277	
16-20	54	3,63	1,336	
21 ve üstü	29	3,72	1,222	
Toplam	253	3,57	1,288	

Tablo: 4.11 incelendiğinde, hizmet süresi 1-5 yıl arası olan sınıf öğretmenlerinin; Milli Eğitim Bakanlığında yukarıya doğru tırmanma fırsatlarını sınırlı olduğu görüşüne diğer yaş gruplarına göre daha olumlu baktıkları görülüp, ortalama değer, 3.10 ‘dur.. 21 yaş ve üstü hizmet süresi olan sınıf öğretmenlerinin ise, 3.72’dir. Öğretmen sayıları göz önünde bulundurulduğunda, hizmet süresi az olan sınıf öğretmenlerinin yükselme olanakları algılarının daha fazla olduğu söylenebilir. Hizmet süresi artıca sınıf öğretmenlerinin yükselme olanaklarının azaldığı görüşünün ortaya çıktığı ve buna bağlı olarak iş doyum düzeylerinin azaldığı ifade edilebilir.

#### **4.2.3 Sınıf Öğretmenlerinin “Cinsiyete” İlişkin İş Doyum Düzeyleri**

Alt problem ikide belirtilen ilkokullarda “yükselme olanakları” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Boyuta ilişkin, farklı cinsiyetlere sahip öğretmenlerin iş doyum algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Şeklindedir.

Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, ilkokullarda “yükselme olanakları” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında “cinsiyete göre” anlamlı bir fark bulunup bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler tablo- 12’de verilmiştir.

**Tablo: 4. 12 Sınıf Öğretmenlerinin Yükselme Olanakları Boyutunun “Cinsiyete” Göre İş Doyum Düzeyleri**

Cinsiyet	N	Mean (X)	SS	t	sd	sig
Bayan	122	3,39	1,301	-2,160	251	,032
Bay	131	3,73	1,258			

Tablo: 4.12 incelendiğinde, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin yükselme olanaklarına ilişkin algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p < 0.05$ ). Yükselme olanaklarından sağlanan iş doyumuna ilişkin olarak bay öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması 3.73 olurken, bu değer bayan öğretmenlerde 3.39 olmuştur. Bayan öğretmenlerinin mesleklerin icra ederken, fiziksel yapıları gereği daha çok yorulmaları, öğrenci problemlerine karşı daha çok yıpranmaları söylenebilir. Buna karşın, yükselme olanakları boyutunda bayan öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### **4.3. Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

İş doyumunu ölçeğinin “Kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı” boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalama, standart sapma ve önem sırasına ilişkin veriler, tablo: 13’te verilmiştir.

**Tablo: 13. Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler**

Maddeler	X	Önem Sırası
5- Gelecekte mesleğimdeki sorumluluklarım önemli ölçüde artacaktır.	3,37	2
14- Verilen bir işi iyi yaptığımda bununla ilgili hak ettiğim takdiri görürüm.	2,47	4
15- Mesai arkadaşlarımı severim.	3,90	1
16-Çalıştığım işyerinde kurum içi iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	3,28	3

İş doyumunu ölçeğinin kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı boyutunda yer alan maddelere ilişkin veriler incelendiğinde, bu boyutta öğretmenlerin iş arkadaşlarını işte ve iş dışında beraber olmaktan mutluluk duydukları bireyler olarak gördükleri dikkat çekmektedir ( $X = 3.90$ ). Ayrıca, öğretmenlerin gelecekte mesleklerindeki sorumluluklarının artacağını orta düzeyde belirtmişlerdir.. ( $X = 3.37$ ) ve



okuldaki öğretmen-öğrenci ilişkilerini sevgi ve saygı çerçevesi içerisinde görmelerine (  $X = 3.28$ ) yönelik algıları da büyük ölçüde olumludur. Bu durum, bu okullardaki öğretmenlerin uzun yıllardır beraber çalışıyor olmaları, amaç ve fikir birliği oluşturmuş olmaları ve yönetimin de etkisiyle bir ekip ruhu oluşturmalarının sonucu olarak düşünülebilir. Bu bulgu, literatüre göre de bir doyum unsurudur. Örneğin; Erdoğan'a (1999:242) göre; kişiler yaptıkları işlerden sadece para ve maddi getiriler beklemezler. Hayatlarının büyük bölümünü geçirdikleri iş ortamlarında, uyumlu iş arkadaşları ve huzurlu bir çalışma ortamı arayacaklardır. Bu nedenle, çalışma ortamlarında dost ve destekleyici iş arkadaşları, kişilerin işinden aldığı hazzı artıracaktır.

Bu boyutta, öğretmenlerin meslektaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olmaları, öğrenci-öğretmen ilişkilerini saygı çerçevesinde görmeleri, daha ağır basmaktadır. Ancak, "Verilen bir işi iyi yaptığımda bununla ilgili hak ettiğim takdiri görürüm." Düşüncesi ise, öğretmenler tarafından kısmen yetersiz olarak değerlendirilmiştir.

#### 4.3.1. Sınıf Öğretmenlerinin "Yaş'a" İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaş faktörü açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini bulmak için, yükselme olanaklarını kapsayan maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, iş doyum puanları arasında farklılık olup olmadığını bulmak için varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo: 4.14 ve tablo: 4.15'te gösterilmiştir

**Tablo: 4. 14. Sınıf Öğretmenlerinin Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Algılarının Gruplar Arası "Yaş" Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi )**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	13,316	4	3,329	2,035	,090
Gruplar İçi	405,759	248	1,636		
Toplam	419,075	252			

Tablo: 4.14 incelendiğinde gruplar arası ortalama 3.329, gruplar içi ise 1.636 olarak görülmektedir.,  $p > 0.05$  olduğu için ortalamalar arasında anlamlı bir fark yoktur. Yaş değişkeni, öğretmenlerin iş doyumunu boyutlarından yükselme olanaklarına ilişkin algıları görmek amacıyla, analiz değerleri Tablo: 4.15'te gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 15 Sınıf Öğretmenlerin Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Boyutuna İlişkin “Yaş” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
20-25	7	4,00	1,155	F: 2,035
26-30	56	3,71	1,358	
31-35	68	3,31	1,225	
36-40	63	3,14	1,255	Sig: 0,09
41 ve üstü	59	3,29	1,301	
Toplam	253	3,37	1,290	

Tablo: 4. 15 de görüldüğü gibi  $P > 0,05$  tir. Bu durumda sınıf öğretmenlerinin, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı boyutunun yaşa bağlı olarak, algılamaları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. 20-25 yaş arası, ortalama değeri 4.00 gibi yüksek bir oran çıkmıştır. Bu yaş grubunun kişiler arası ilişkilerin ve okul ortamının, sınıf öğretmenleri için iş doyumunu etkilediği görülmektedir. Tabloya göre yaş ilerledikçe ortalama değerler de düşüş görülmektedir. 41 ve üstü yaş grubu, 3.29 olarak bir yükselme görülmüştür. Burada 41 ve üstü yaş grubundaki sınıf öğretmenlerinin yaşa bağlı olarak daha olgun ve toplum içerisinde daha uyumlu oldukları söylenebilir. Kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı boyutu, 41 ve üstü yaş grubu için İş doyumunu etkilediği söylenebilir. Bu bulgu, literatürdeki kaynaklarla da aynı doğrultudadır.

Meziroğlu (2005: 110), “Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi” isimli araştırmasında ulaştığı bulgulardan biri de şudur: 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

#### **4.3.2 Sınıf Öğretmenlerinin “Hizmet Süresine” İlişkin İş Doyum Düzeyleri**

Alt problemlerden üçüncüsü olan ilkokullarda “kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Boyuta ilişkin, farklı hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin iş doyum algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? idi.

Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, ilkokullarda “kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı”nın öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında “hizmet süresine göre” anlamlı bir fark bulunup bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler Tablo: 4.16 ve Tablo: 4.17’de verilmiştir.

**Tablo: 4. 16 Sınıf Öğretmenlerin Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Boyutuna İlişkin Gruplar Arası “Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	18,710	4	4,677	5,326	,000
Gruplar İçi	217,820	248	,878		
Toplam	236,530	252			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumunun kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı boyutuna ilişkin algıları, hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (  $p < .05$  ). Başka bir anlatımla, öğretmenlerin kişiler arası ilişkileri ve okul ortamını değerlendirmeleri, hizmet sürelerinden etkilenmiştir. Anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarının analiz değerleri tablo: 4.25’ te verilmiştir.

**Tablo: 4. 17 Sınıf Öğretmenlerin Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Boyutuna İlişkin “Hizmet Süresi“ Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
1-5	39	3,85	,988	F: 5,326
6-10	72	3,71	,971	
11-15	59	4,00	,910	
16-20	54	3,72	1,017	Sig: 0,000
21 ve üstü	29	4,59	,628	
Toplam	253	3,90	,969	

Kişiler arası ilişkiler ve okul ortamının hizmet süresine göre betimsel verileri incelendiğinde, bu boyutta en düşük aritmetik ortalama değer 6-10 yıllık öğretmenlerde olduğu ( $X = 3.71$ ), en yüksek aritmetik ortalamanın ise 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerde ( $X = 4.59$ ), olduğu görülmektedir. Bu bulgu literatüre göre bir doyum unsurudur. Şahin (1999: 85), “ İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri “ isimli araştırmasındaki bulgulardan biri şudur: 19- 24 yıl arası hizmeti olan öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, 7-12 ve 13- 18 yıl arasında hizmeti olan öğretmenlere göre daha doyumludurlar. İş doyumunu belli bir seviyeden geri doğru bir iniş ve daha sonra yukarıya doğru bir çıkış eğrisi olarak gösterilebilir.

Buna göre, meslekte hizmet süresi yükseldikçe, kişiler arası ilişkilere ve okul ortamına yönelik değerlendirmeler daha olumlu olmuştur. Bunun sebebi, kıdemli öğretmenlerin belirli ve yerleşik bir öğretmen çevresinin oluşmuş olması, okul ortamına zamanla alışmış ve ayak uydurmuş olması olarak düşünülebilir. Kıdemi düşük öğretmenlerin ise; okulda yeni olması, çevre edinmemiş olması, okuldaki kadronun genellikle ileri yaşlı olması ve farklı düşünce tarzlarından dolayı kişiler arası ilişkiler yönüyle doyumsuz olduğu düşünülebilir.

#### 4.3.3 Sınıf Öğretmenlerinin “Cinsiyete” İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Alt problemlerden üçüncüsü olan ilkokullarda, “kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Boyuta ilişkin, öğretmenlerin farklı cinsiyet değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi ilkokullarda “kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı”nın öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında “cinsiyete göre” anlamlı bir fark bulunup bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler Tablo-26’da verilmiştir.

**Tablo: 4. 18 Sınıf Öğretmenlerinin Kişiler Arası İlişkiler ve Okul Ortamı Boyutunun Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeyleri**

Cinsiyet	N	Mean (X)	SS	t	sd	sig
Bayan	122	3,34	1,112	1,013	251	,312
Bay	131	3,20	1,173			

Tablo: 4.18 de, görüldüğü gibi p değeri 0.05’den büyük olduğu için kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri çalışma şartları boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu konuda ulaşılan kaynaklarda kadın öğretmenlerin erkeklere oranla çalışma şartları boyutunda daha düşük doyumlu olduğu görülmüştür. Araştırmamızda kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin çalışma şartları boyutundaki iş doyum düzeyleri istatistiksel açıdan anlamlı görünmemekle beraber bayan sınıf öğretmenlerinin iş doyum puanlarının ortalamaları ( 3.34) , bay sınıf öğretmenleri iş doyum puanlarının ortalamalarından daha yüksektir. Bu bulgu, Eroğlu (1986) ve Aydınay (1996)’ın “kadın öğretmenlerin iş doyum düzeyleri erkek öğretmenlerin doyum düzeylerine göre daha yüksek bulgusu ile paralellik göstermektedir. Bu da kadınların temizlik, ısınma, güvenlik gibi koşullara erkeklerden daha fazla değer vermeleriyle açıklanabilir. Buna karşın banka personeli üzerinde yapılan bir araştırma erkeklerin bütün iş doyum boyutlarında kadınlara göre daha fazla iş doyum aldıkları bulgusu ile çelişmektedir (Şahin, 1999: 77’ den alıntı). Meziroğlu ( 2005: 104), “Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi” isimli araştırmasında, çalışanlar arası ilişkiler boyutu ile ilgili bulgulardan biri şudur:

- Sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında “çalışanlar arası ilişkiler” etkenlerinde cinsiyet farklılığı arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Bu durum, bu etkenlerden öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin benzer düzeyde etkilendiği şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu araştırmayı destekler niteliktedir.

Bu durumda kadınların iş doyum düzeylerinin, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı boyutuna göre erkeklerin iş doyum düzeylerinden daha yüksek olduğu söylenebilir. Kadınların toplumun kendilerine biçtiği statü ve rollerinden dolayı meslekteki (okul ortamı) beklentilerinin önemli olduğu söylenebilir.

#### 4.4.İş ve Niteliği Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İş doyumunu ölçeğinin “iş ve niteliği” boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalama ve önem sırasına ilişkin veriler, tablo: 19’da verilmiştir.

**Tablo: 4.19. İş ve Niteliği Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler**

Maddeler	X	Önem Sırası
4-Gelecekte mesleğimdeki görev ve aktiviteler sıradan bir hale gelecektir.	3.04	3
6- Mesleğim bilgi ve yeteneklerimi sürekli olarak geliştirmemi gerektirir.	4.21	1
11- Milli Eğitim Bakanlığında başarısı için benden beklenen çabanın çok ötesinde çaba göstermeye hazırım	3.45	2

İş doyumunu boyutlarından iş ve niteliğine ilişkin veriler incelendiğinde, altıncı madde belirtilen; “Mesleğim bilgi ve yeteneklerimi sürekli olarak geliştirmemi gerektirir.” ifadesine (  $X = 4.21$ ), en yüksek düzeyde katılımın olduğu görülmektedir. Ayrıca, on birinci maddede belirtilen; “Milli Eğitim Bakanlığı’nda başarısı için benden beklenen çabanın çok ötesinde çaba göstermeye hazırım” (  $X = 3.45$ ) ve dördüncü maddede belirtilen “Gelecekte mesleğimdeki görev ve aktiviteler sıradan bir hale gelecektir.” (  $X = 3.04$ ) maddeleri, iş ve niteliği boyutunda yüksek düzeyde doyum göstergesine sahip diğer maddelerdir. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenler açısından, mesleğini sürekli olarak geliştirmesi sorumluluğunu isteyen ve kurumda beklenen çabanın çok ötesinde çaba göstermeye hazır olduklarını ve de gelecekte meslekteki görev ve aktivitelerin sıradan bir hal alacağı düşüncelerinin önemli görülmesi gibi özellikler, işin özellikleri boyutunda iş doyumunu sağlamaktadır. Öğretmenlik mesleğinin, mesleğin özelliği gereği öz veride bulunarak, toplam kalite, gelişime imkan tanınması ve sorumluluk isteyen önemli bir meslek olarak bilinmesi, sınıf öğretmenlerine iş doyumunu sağlayabilir.

Bu bulgu, mevcut literatür ile de uyumluluk göstermektedir. Çünkü, yapılan işin nitelik açısından önemli ve anlamlı bulunması, önemli bir doyum kaynağıdır. Gergin (2006: 87), “İlköğretim Okullarının İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırmasında “işin niteliği” boyutu ile ilgili bulduğu sonuçlardan biri şudur:

- Öğretmenler açısından, işin sorumluluk isteyen ve önemli bir iş olması, işi severek ve isteyerek yapma ve işin kazandırdığı gelişim önemli görülmesi gibi özellikler, iş ve niteliği boyutunda iş doyumunu sağlamaktadır.

#### 4.4.1. Sınıf Öğretmenlerinin “Yaş’a” İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaş faktörü açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini bulmak için, yükselme olanaklarını kapsayan maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, iş doyum puanları arasında farklılık olup olmadığını bulmak için varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo: 4. 20 ve tablo: 4. 21’ de gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 20. Sınıf Öğretmenlerinin İş ve Niteliği Algılarının Gruplar Arası “Yaş’a” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi )**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	4,827	4	1,207	,667	,616
Gruplar İçi	448,778	248	1,810		
Toplam	453,605	252			

Tablo: 4.20 incelendiğinde gruplar arası ortalama 1.207, gruplar içi ise 1.810 olarak görülmektedir.,  $p > 0.05$  olduğu için ortalamalar arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum sınıf öğretmenlerinin, her yaş grubunda sürekli kendilerini bilgi bakımında yetiştirme gereksiniminin zorunlu olduğu ve bu bilgi yenilenmesi değişikliğine her zaman hazır oldukları görüşüne sahip olduklarından dolayı ortaya çıktığı söylenebilir. Yaş değişkeni, öğretmenlerin iş doyumu boyutlarından iş ve niteliğine ilişkin algıları görmek amacıyla, analiz değerleri tablo: 4.21’ de gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 21 Sınıf Öğretmenlerin İş ve Niteliği Boyutuna İlişkin “Yaş “Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
20-25	7	2,86	1,345	F: 0,667
26-30	56	3,11	1,289	
31-35	68	3,03	1,349	Sig: 0,616
36-40	63	3,21	1,370	
41 ve üstü	59	2,83	1,367	
Toplam	253	3,04	1,342	

Tablo: 4.21 de görüldüğü gibi  $P > 0,05$ 'tir. Bu durumda sınıf öğretmenlerinin, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı boyutunun yaşa bağlı olarak, algılamaları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir..36-40 yaş arası, ortalama değeri 3.21 gibi yüksek bir oran çıkmıştır. Bu yaş grubunun iş ve niteliği boyutu, sınıf öğretmenleri için iş doyumunu etkilediği görülmektedir. Tabloya göre 20-25 yaş ile 41 ve üstü yaş gruplarının ortalama değerleri arasındaki fark 0.3 tür. Burada şu söylenebilir: Yeni göreve başlayan sınıf öğretmenlerinin, iş ve niteliği boyutu iş doyum düzeylerini etkilemektedir. 41 ve üstü yaş grubundaki sınıf öğretmenlerinin iş ve niteliği boyutu, iş doyum düzeylerini 0.3 fark ile etkilemektedir. Bu yaş gruplarının iş ve niteliği boyuttaki algıları birbirine yakındır.. Bu bulgu, literatürdeki kaynaklarla da aynı doğrultudadır.

Tor (2011: 122), “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik” isimli araştırmasındaki bulgulardan biri şudur: Genç yaşta çalışmaya başlayan çalışanların genel durumu, işin önemi göz önüne alındığında beklentilerin fazla olmaması nedeniyle iş doyumlarının

yüksek olarak işe başladıkları söylenebilir., Ancak medeni durumlarında değişiklik, çocuk durumu gibi sorumlulukları arttığında beklentileri artmakta ve iş doyumunda gerileme olmaktadır. Ayrıca mesleki kıdemleri arttıkça kendine güven gelişmekte ve beklentiler arttığı için iş doyumunda düşüklük ortaya çıkmaktadır. Özellikle yaş grupları ile hizmet yılı karşılaştırıldığında 30 yaşından sonra ve 6-10 yıl mesleki kıdem ve hizmet yılında olanların iş doyumlarında önemli düşüşlerin ortaya çıktığı görülmüştür. Buna bağlı olarak yeni göreve başlayanların, henüz işin başında olmaları ve çalışma süreleri olarak uzun bir süreye sahip olduklarından dolayı, iş doyumunu konusunda olumlu düşündükleri söylenebilir.

Meziroğlu'nun (2005: 107), “ Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi” isimli araştırmasındaki bulgularından biri şudur: 30 yaş ve daha az yaş grubundaki öğretmenlerin “ iş ve niteliği” iş doyumunu etkisindeki iş doyum düzeyleri 31-40 yaş arası öğretmenlerinkinden, daha farklıdır. 31- 40 yaş grubundaki öğretmenlerin 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerden ise,  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlıdır. Bu bulgu araştırmanın bulgusu ile ters düşmektedir. Yine Şahin'in (1999: 89), araştırmasındaki bulgularından biri şudur: 41 ve üzeri yaşta olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, 21-30 yaş ta olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu da araştırma bulgusu ile çelişmektedir.

#### 4.4.2. Sınıf Öğretmenlerinin “Hizmet Süresine” İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Alt problemlerden dördüncüsü olan ilkokullarda “iş ve niteliği” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Boyuta ilişkin, farklı hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin iş doyum algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? idi.

Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, ilkokullarda “iş ve niteliği” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında “hizmet süresine göre” anlamlı bir fark bulunup bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler tablo: 4.22 ve tablo: 4.23'te verilmiştir.

**Tablo: 4. 22 Sınıf Öğretmenlerin İş ve Niteliği Boyutunun Gruplar Arası Değerlerin “Hizmet Süresine” Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	7,742	4	1,935	1,807	,128
Gruplar İçi	265,570	248	1,071		
Toplam	273,312	252			



Tablo: 4.22 incelendiğinde gruplar arası ortalama 1.935, gruplar içi ise 1.071 olarak görülmektedir.,  $p > 0.05$  olduğu için ortalamalar arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum sınıf öğretmenlerinin, hizmet süreleri boyunca mesleklerinde bilgi ve yeteneklerinin sürekli olarak geliştirmelerinin gerektiğini belirtmişlerdir. Yine sınıf öğretmenlerinin kendilerinden beklenen çabayı göstermeleri konusunda hazır oldukları söylenebilir. Sınıf öğretmenlerin iş doyumunu boyutlarından iş ve niteliğine ilişkin, hizmet sürelerine göre algılarını görmek amacıyla, analiz değerleri tablo: 4. 23 te gösterilmiştir.

**Tablo: 4.23 Sınıf Öğretmenlerin İş ve Niteliği Boyutuna İlişkin “Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
1-5	39	4,26	,910	F: 1,807
6-10	72	4,06	1,209	
11-15	59	4,17	1,036	Sig: 0,128
16-20	54	4,17	1,077	
21 ve üstü	29	4,66	,484	
Toplam	253	4,21	1,041	

İş ve niteliğine ilişkin algıların betimsel verileri incelendiğinde, bu boyutta en düşük algı puanı ortalaması 6- 10yıllık hizmet süresine sahip öğretmenlerde (  $X = 4.06$ ), en yüksek algı puanı ortalamasının ise, 21 ve üstü yıllık (  $X = 4.66$ ) öğretmenlerde olduğu görülmektedir (  $X = 4.66$ ). Ayrıca, 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin iş ve niteliğine ilişkin algıları da diğer öğretmenlere oranla daha olumludur (  $X = 4.26$ ). Buna göre, göreve yeni başlayan öğretmenlerde iş ve niteliği doyum sağlayıcı bir boyut olarak görülmekte, 6-10 yaş aralığında bir düşüş görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin meslekte hizmet yılı yükseldikçe, öğretmenlerin iş ve niteliğini doyum sağlayıcı bulma düzeyleri artmaktadır. Meslekte hizmet yılı daha fazla olan öğretmenler, iş ve niteliğini daha yüksek düzeyde doyum sağlayıcı bir etken olarak görmektedirler(  $X = 4.66$ ). Bunun nedeni, iş ve niteliği boyutunda doyum sebebi olan “işin yetenekleri, becerileri kullanmaya uygun olması ve sınıf öğretmeninden beklenen çabayı gösterecekleri konusunda hazır oldukları söylenebilir.” İş faktörünün genç öğretmenlerde yeterli seviyeye ulaşmamış olması; işleriyle ilgili çok fazla beklentiye girmeleri, yükselme ve farklı iş olanakları elde etme ümitleri, mesleki yeterliliğin düşük olması gibi sayılabilir.

Genel olarak Sınıf öğretmenlerinin iş ve niteliği boyutuna bağlı iş doyum düzeyleri, 1-5 yıl, 21 ve üstü hizmet süresine sahip olanların iş doyum düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksek bulunmaktadır. Bu bulgu, Şahin'in (1999: 86), “ İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş doyum Düzeyleri” isimli araştırmasındaki, işin kendisi boyutunun kıdeme bağlı bulunduğu bulgulardan biri şudur:

- Öğretmenlerin kıdemlerine göre stajyer (0-1 yıl ) öğretmenler ile 25 ve daha fazla yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin iş doyum düzeyi en yüksek; 7-12 yıl kıdeme sahip olanların ise en düşüktür. Bu bulgu, araştırmanın bulgusu ile örtüşmektedir. Yine bu araştırmanın bulgusuna paralel olarak, Kabadayı ( 1982: 35)' nın “en kıdemli öğretmenler en doyumlu öğretmenler” bulgusuyla paralellik göstermektedir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin, kendilerini meslekte kanıtlamak ve başarılı olmak için daha fazla çaba harcamaları ve mesleği sorgulamadan kabullenmelerinin yanında başlangıçtaki beklentilerinin yüksek çıkmasına neden olabilir.

Bu bulgu, literatürdeki bazı araştırma bulguları ile de uyumludur. Örneğin, Davis (1984:100), yaşlı çalışanların kazandıkları deneyimlerden dolayı, işlerine uyum sağladıklarını ve buna bağlı olarak iş doyumlarının arttığını ifade etmektedir. Genç çalışanlar ise; yükselme ve diğer iş koşullarıyla ilgili olarak, aşırı bir beklentiye girmeleri nedeniyle, işlerinin ilk yıllarında doyumсуuz, daha sonraki dönemlerde daha doyumlu olduklarını belirtmektedir (Gergin, 2006: 30' dan alıntı).Yine literatür taramalarında bu araştırmanın bulgularına paralellik gösteren bulgular bulunmaktadır.Şahin (1999: 73), “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırmanın bulgularından biri şudur: Sınıf öğretmenlerinin kıdemlerine göre, 0-1 yıl ile 25 ve daha fazla yıl kıdemi olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, 7-12 yıl kıdemi olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

#### **4.4.3. Sınıf Öğretmenlerinin “Cinsiyete “Göre İş Doyum Düzeyleri**

Alt problemlerden dördüncüsü olan ilkokullarda, “iş ve niteliği” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Boyuta ilişkin, öğretmenlerin farklı cinsiyet değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir? İdi. Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, ilkokullarda “iş ve niteliği” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında “cinsiyete göre” anlamlı bir fark bulunup bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler tablo- 24’de verilmiştir.

**Tablo: 4.24 Sınıf Öğretmenlerinin İş ve Niteliği Boyutunun Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeyleri**

Cinsiyet	N	Mean (X)	SS	t	sd	sig
Bayan	122	3.06	1.350	0.204	251	0.839
Bay	131	3.02	1.339			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş ve niteliğine ilişkin algılarında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur ( $P > 05$ ). Bay öğretmenlerin bu boyuttaki algı puanlarının ortalaması 3.02 olurken, bayan öğretmenlerde bu değer 3.06 olmuştur. Aradaki fark, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bulguda, doyum algıları 0.4 puan fazla çıkmıştır. Araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin 453’de 122 kişi olduğu düşünüldüğünde, doyum puanının yüksek olduğu görülmektedir. Bayanların karakter özelliklerine daha uyumlu olduğu düşünülen insan yetiştirme işi, eğitime gönül vermiş bayan öğretmenler için daha doyum sağlayıcı olduğu düşünülebilir.

Araştırmanın bulgusu, literatürdeki bazı araştırma bulguları ile de uyumludur. Örneğin; Demir’in (2001:79-80), “Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi” adlı araştırmasında ulaştığı sonuçlardan biri de şudur: Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, “cinsiyet” değişkeni yönüyle önemli bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Yine, Meziroğlu’nun (2005: 106), araştırmasındaki bulgulardan biri şudur: “iş ve nitelik” boyutunun cinsiyetleri açısından farklılık göstermemektedir. Bu bulgu araştırmanın bulgusunu destekler niteliktedir.

Bayan öğretmenlerin iş ve niteliği boyutundaki bilgi, yetenek, kendilerini geliştirme ve kendilerinden beklenen çabanın çok ötesinde çaba göstermeleri hususunda bay öğretmenlere göre daha doyumlu oldukları söylenebilir.

#### **4.5. Ücret Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

İş doyumunu ölçeceğinin “ücret” boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalama ve önem sırasına ilişkin veriler, tablo-25’te verilmiştir.

**Tablo:4. 25.Ücret Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler**

Maddeler	X	Önem Sırası
12-Yaptığım iş karşısında iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1.69	1

İş doyumunun ücret boyutuna ilişkin olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin, aldıkları maaşı yeterli bulmadıkları tablo: 33' te görülmektedir ( $X = 1.69$ ). Öğretmenlerin yaptıkları iş karşısında iyi bir ücret almadıkları ve sağlaması gereken maddi olanaklarının sağlanmadığı düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Yani öğretmenlerin iş tatmini boyutlarından ücret yönüyle doyumсуuz olduğu söylenebilir. Ücret önemli bir iş doyum etkenidir. Birçok işte ücret, tek başına güdüleyici olarak kullanılmış ve kişiler bu iş alanlarını tercih etmişlerdir. Mesleklerin en temel icra edilme sebebi olan ücret ve maddi olanaklar yönüyle öğretmenin düşük ücret ve maddi olanaklar karşısında doyumсуuz olması doğaldır. Para, insanların yaşamının devamlılığında en önemli etken olduğundan, bu konudaki yetersizlik insanlar için ciddi yaşam problemleri ve netice olarak da ücret kaynağı olan işine yönelik olumsuz tutum oluşturmasına sebep olabilir.

Ücret, genel anlamda çalışanların başarılı olmalarını ve sosyal yaşamlarında mutlu ve de hayata tutunmaları için gerekli olan yaşam kaynağıdır. Öğretmene sağlanan ücretin günümüz şartlarında yetersizliği yanında, eğitim seviyesine uygun ücretin verilmemesi, bir ortaöğretim mezunu memur ile aynı ücreti alması yanında; meslek grupları arasında adil bir ücretlendirmenin olmaması, öğretmenin kendi eğitim seviyesinde; fakat diğer kurumlarda çalışan memurlara oranla daha düşük ücret alması ciddi doyumсуuzluk kaynakları olarak ortaya çıkmaktadır, denilebilir. Literatürde bu bulgu ile aynı doğrultuda bazı bulgular da vardır. Örneğin; Ağan'ın (2002: 57-60), “Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerinde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması” isimli araştırmasında ulaştığı bulgulardan biri de şudur:

- Ücret değişkenine göre yapılan istatistiksel analizlerde, iş doyumunu en yüksek grup, en yüksek ücreti alan öğretmenler olmuştur.

Literatür taramalarında ulaşılan araştırma sonuçlarından bazıları, bu araştırma bulgularına paralellik göstermektedir. Demirel'in (2006: 52), “ Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri “ isimli araştırmasında ulaştığı bulgulardan biri şudur:

- Denizli ili ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinin ücrete ilişkin iş doyum düzeyleri “çok düşük” düzeyde bulunmuştur. Sınıf öğretmenlerinin ücret boyutunda doyumсуuz oldukları bulunmuştur.

Bu konuda ulaşılan araştırmalarda Demir (2001), Şahin(1999) ve Günbayı (1999) sınıf öğretmenlerinin ücret boyutunda “çok düşük iş doyumunu” düzeyine sahip oldukları, yani ücret boyutunda doyumсуuz olduklarını bulmuşlardır.

Mevcut bir problem üzerinde farklı görüşlerin aynı boyut etrafında yoğunlaşması, problemin çözümü için önemli bir adım olarak gösterilebilir. Bu konuda sınıf öğretmenlerinin iş doyumunun ücret boyutu ortalamasının düşük çıkması, asıl problemin çalışanlar için ücret olduğu söylenebilir. Bu problemin çözümü sınıf öğretmenlerin ücretlerinin artırılması ile çözülebilir.

#### 4.5.1. Sınıf Öğretmenlerinin “Yaş’a” İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaş faktörü açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini bulmak için, ücret boyutunu kapsayan maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, iş doyum puanları arasında farklılık olup olmadığını bulmak için varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo: 4. 26 ve tablo: 4. 27’ de gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 26. Sınıf Öğretmenlerinin Ücret Algılarının Gruplar Arası “Yaş’a” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi )**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	,951	4	,238	,190	,944
Gruplar İçi	310,614	248	1,252		
Toplam	311,565	252			

Tablo: 4.26 incelendiğinde gruplar arası ortalama 0.238, gruplar içi ise 1.252 olarak görülmektedir. Buna göre,  $p > 0.05$  olduğu için ortalamalar arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum sınıf öğretmenlerinin, her yaş grubu için ücretin iş doyum noktasında önemli olduğu söylenebilir. Yaş değişkeni, öğretmenlerin iş doyum boyutlarından ücrete ilişkin algıları görmek amacıyla, analiz değerleri tablo: 4. 27’de gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 27 Sınıf Öğretmenlerin Ücreti Boyutunun “Yaş “Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
20-25	7	2,00	,577	F: 0,190
26-30	56	1,62	1,137	
31-35	68	1,71	1,134	Sig: 0,944
36-40	63	1,70	1,057	
41 ve üstü	59	1,71	1,190	
Toplam	253	1,70	1,112	

Tablo: 4.27’ de görüldüğü gibi  $P > 0,05$ ’tir. Bu durumda sınıf öğretmenlerinin, ücret boyutunun yaşa bağlı olarak, algılamaları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. 20-25 yaş arası, ortalama değeri 2.00 gibi düşük bir oran çıkmıştır. Bu yaş grubunun ücret boyutu, sınıf öğretmenleri için iş doyumunu etkilediği görülmektedir. 26-30 yaş arası 1.62 gibi çok düşük bir oran çıkmıştır. Burada şu söylenebilir: Yeni göreve başlayan sınıf öğretmenlerinin, ücret boyutuna bağlı olarak iş doyum düzeylerinin, 26- 30 yaş grubuna göre 0.38 gibi bir fark olarak iş doyum düzeyleri bulunmaktadır. 31-35 yaş, 36-40 yaş,41 ve üstü yaş grubundaki sınıf öğretmenlerinin ücret boyutu, iş doyum düzeylerinin çok düşük olarak çıkmıştır. Ücret boyutu, sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini açık bir şekilde etkilediği görülmektedir.

Araştırmadaki yaş gruplarının ücret boyutundaki iş doyum algıları birbirine yakındır. Bu bulgu, literatürdeki kaynakların birçoğu ile aynı paraleldedir. Şahin’in (1999: 65), ” İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırmasındaki bulgulardan biri şudur: İş doyum boyutlarına göre, ücret boyutu en düşük olarak görülmüştür. Bu görüşe paralel bir görüşte; Sarpkaya’nın (2000: 117), “ Liselerde Çalışan öğretmenlerin İş Doyumu” isimli araştırmasındaki bulgulardan biri şudur: İş doyum boyutu açısından öğretmenlerin iş doyumlarının en düşük olduğu boyut “maaş” boyutudur. Bu sonuç, Özdayı’nın (1990: 354) “11-20 yıl arasında hizmeti bulunan ve devlet liselerinde çalışan öğretmenler, maaş ve ücret azlığı konusunda doyum sızdır” ve Çelik’in (1987: 161) “öğretmenlik yapan ve öğretmenlikten ayrılan teknik branş öğretmenlerinin en fazla, ücretten doyum sızlık duydukları belirlenmiştir” bulgularıyla da desteklenmektedir.

Bu araştırmanın bulgusu ile paralellik göstermeyen araştırmalardan biri; Meziroğlu'nun( 2005: 107), sınıf ve branş öğretmenlerinin yaş yönünden iş doyum düzeyleri arasında “ödentiler” iş doyumunu etkilerinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır, sonucuna varılmıştır.

#### 4.5.2.Sınıf Öğretmenlerinin “ Hizmet Süresine” İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Alt problemlerden beşincisi olan ilkokullarda “ücret” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Boyuta ilişkin, farklı hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin iş doyum algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? idi.

Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi ilkokullarda “ücret ” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında “hizmet süresine göre” anlamlı bir fark bulunup bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler tablo: 4.28 ve tablo: 4.29’da verilmiştir.

**Tablo: 4. 28 Sınıf Öğretmenlerin Yönetim Boyutunun “Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi)**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	1,576	4	,394	,315	,868
Gruplar İçi	309,989	248	1,250		
Toplam	311,565	252			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ücretin sağladığı iş doyumuna ilişkin algıları, hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (  $P > .05$  ). Başka bir yaklaşımla, yapılan işin ederi olarak alınan ücretin, öğretmenler açısından sağladığı doyuma ilişkin algılar, öğretmenlerin hizmet sürelerine bağlı olarak değişmemiştir. Bu sonuca göre, yönetimin iş doyumunda bütün yaş grupları için önemli bir algı olduğu görülmüştür. Sınıf öğretmenlerin iş doyumunu boyutlarından yönetime ilişkin, hizmet sürelerine göre algılarını görmek amacıyla, analiz değerleri tablo: 4. 29 da gösterilmiştir.

**Tablo: 4.29 Sınıf Öğretmenlerin Ücret Boyutunun“Hizmet Süresi“ Aralık Değerlerine Göre İş  
Doyum Düzeyleri (Betimsel Verileri)**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
1-5	39	1,72	,999	F: 0,315  Sig: 0,868
6-10	72	1,61	1,145	
11-15	59	1,75	1,092	
16-20	54	1,80	1,219	
21 ve üstü	29	1,59	1,053	
Toplam	253	1,70	1,112	

Ücrete ilişkin betimsel veriler incelendiğinde, öğretmenlerin genel olarak aldıkları ücreti yetersiz görmelerine karşın, 21 ve üstü hizmeti olan öğretmenlerde ücretin sağladığı doyuma ilişkin algı en olumsuz olmuştur ( $X = 1.59$ ). 16-20 yıllık öğretmenler ( $X = 1.80$ ) ile 11-15 yıl hizmete sahip öğretmenlerin ücrete ilişkin algıları ( $X = 1.75$ ), diğer öğretmenlere oranla kısmen daha olumludur. Ancak, genel bir değerlendirme yapıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin aldıkları ücretin yeterli bir iş doyumunu sağlamadığını düşündükleri söylenebilir. 1-5 yıllık öğretmenler, maddi olanaklara yeni kavuştuğundan ve çoğu itibariyle bekar olduklarından aldıkları ücretleri kısmen yeterli algılamış olabilirler; yine 16-20 yıl görevdeki öğretmenler, kısmen de olsa bir maaş kıdem farkı ve evlilikleriyle ilgili birçok maddi problemleri çözmüş olduklarından ücretlerini diğer öğretmenlere göre daha yeterli bulmaktadırlar, denilebilir. Diğer hizmet süresine sahip öğretmenler ise, meslekleriyle ilgili en yoğun dönemde olmaları ve yaşantılarıyla ilgili en çok paraya ihtiyaç duydukları zaman olduğundan, verilen ücret daha düşük algılanmakta ve doyumsuzluk sebebi olmaktadır.

#### 4.5.3.Sınıf Öğretmenlerinin “ Cinsiyete” İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Alt problemlerden beşincisi olan ilkokullarda, “ücret” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Boyuta ilişkin, öğretmenlerin farklı cinsiyet değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, ilkokullarda“ücret” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında “cinsiyete göre” anlamlı bir fark bulunup bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler tablo- 30’ daverilmiştir.



**Tablo: 4. 30 Sınıf Öğretmenlerinin Ücret Boyutunun “Cinsiyete” Göre İş Doyum Düzeyleri**

Cinsiyet	N	Mean (X)	SS	t	sd	sig
Bayan	122	1,69	1,053	-,098	251	,922
Bay	131	1,70	1,168			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ücrete ilişkin algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (  $P > 0.05$ ). Ücretten sağlanan iş doyumuna ilişkin olarak bay öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması 1.70 olurken, bu değer bayan öğretmenlerde 1.69 olmuştur. Bay ve bayan öğretmenler arasında ortalama değerler birbirine çok yakındır. Buna göre, bay öğretmenler, aldıkları ücreti (0.1 fark ile) daha yeterli bulmaktadırlar. Bayan öğretmenlerin mesleklerini icra ederken, fiziksel yapıları gereği daha çok yorulmaları, öğrenci problemlerine karşı daha çok yıpranmaları ve titiz olmalarından dolayı, işlerine evlerinde daha fazla zaman harcamaları, meslekle ilgili yapılanların karşılığının verilmediği düşüncesini doğurup, onları bay öğretmenlere göre daha doyumsuz kılabilir.

Araştırmanın bu bulgusu, literatürdeki bazı araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Sarpkaya'nın ( 2000: 11), “ Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu” isimli çalışmasında cinsiyet değişkenine göre ortaya çıkan bulgulardan biri şudur: Öğretmenlerin iş doyumunu, kadınlarda erkeklere göre daha düşüktür. Bunun nedeni bayanların ekonomik koşullar yüzünden fazla sorumluluğu, tek başlarına karşılamak zorunda kalmaları olabilir. Buna karşın cinsiyet açısından çalışanlarda iş doyum algısı, bazı araştırmalarda da farklı bulgular görülmektedir. Şahin'in (1999: 77), “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırmasındaki bulgularından biri şudur: Kadınlarının iş doyum puanlarının ortalamaları(2.10) erkeklerin iş doyum puanlarının ortalamalarından (1.95) daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu araştırmanın bulgusuyla çelişmektedir.

#### **4.6. Yönetim Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

İş doyum ölçüğünün “yönetim” boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalama ve önem sırasına ilişkin veriler, tablo: 4.31’de verilmiştir.

**Tablo:4. 31.Yönetim Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler**

Maddeler	X	Önem Sırası
13-Emrinde çalıştığım yöneticim, yaptığımız işlerde yeterince iyidir.	2.98	1

İş doyumunun yönetim boyutunda yer alan maddelere ilişkin veriler incelendiğinde, “Madde on üçteki; “ Emrinde çalıştığım yöneticim, yaptığımız işlerde yeterince iyidir” (  $X = 2.98$ ).İfadesinde katılımın orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgular, iş doyumunun yönetim boyutunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürünün sorunları çözmesini, adil bir görev dağılımı yapmasını ve okul yönetimi ile iyi bir iletişim ve ekip ruhunun oluşturulmasını iş doyumunu açısından daha önemli algıladıklarını göstermektedir. Buradan, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin yönetim anlayışının yerleştiği, okul yöneticilerinin öğretmenlerle ilgili sorunların çözümü, onlarla ilgilenme ve beraber hareket etme, bir ekip ruhu oluşturma yönleriyle iyi niyetli, tecrübeli ve özverili bir yönetim anlayışının olması, iş doyumunu için önemli nitelikler olduğu söylenebilir.

#### 4.6.1.Sınıf Öğretmenlerinin “ Yaş’a” İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaş faktörü açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini bulmak için,ücret boyutunu kapsayan maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, iş doyum puanları arasında farklılık olup olmadığını bulmak için varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo: 4. 32 ve tablo: 4. 33’ te gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 32. Sınıf Öğretmenlerinin Yönetim Algularının Gruplar Arası “Yaş’a” Göre İş Doyum Düzeyleri (Varyans Analizi)**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	5,314	4	1,328	1,170	,325
Gruplar İçi	281,588	248	1,135		
Toplam	286,901	252			

Tablo: 4. 32 incelendiğinde gruplar arası ortalama 1.328, gruplar içi ise 1.135 olarak görülmektedir. Buna göre, $p > 0.05$  olduğu için ortalamalar arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum sınıf öğretmenlerinin, her yaş grubu için yöneticilerin iyi niyetli olmaları ve sınıf öğretmenlerinin yaptıkları görevleri icabı işlerden iyi niyet olarak ilgilenmeleri, iş doyum noktasında önemli olduğu söylenebilir.Yaş değişkeni, öğretmenlerin iş doyumunu boyutlarından yönetime ilişkin algıları görmek amacıyla, analiz değerleri tablo: 4. 33 te gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 33 Sınıf Öğretmenlerin Yönetim Boyutunun “Yaş” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
20-25	7	3,29	1,254	F: 1,170
26-30	56	3,14	,962	
31-35	68	2,97	1,106	Sig: 0,325
36-40	63	2,76	1,027	
41 ve üstü	59	3,03	1,129	
Toplam	253	2,98	1,067	

Tablo: 4.33. te görüldüğü gibi sınıf öğretmenlerinin yönetime ilişkin yaşa göre iş doyum düzeyleri 2.76 – 3.29 arasında bir dağılım göstermektedir. Bu dağılımın istatistiksel açıdan anlamlı bir farkı yoktur ( $p > 0.05$ ). Bu bulgu, literatürdeki bazı araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Demirel’in (2006: 95), “Sınıf Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırmasındaki bulgularından biri şudur: Sınıf öğretmenlerinin yönetime ilişkin yaşa göre iş doyum puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, iş doyum puanları arasında fark anlamlı değildir. Bunun yanında yönetim boyutuna bağlı olarak Şahin’in (1999: 99), “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırmasında ise farklı bulgular bulunmuştur. Bu bulgulardan biri şudur: Yönetim boyutunda öğretmenlerin yaşlarına göre, 31-40 yaşında olan öğretmenlerin iş doyum puanlarının ortalamaları ( $X=2.11$ ) en yüksek, 41 ve üzeri yaşta olanların ise, ( $X=2.06$ ) en düşük bulunmuştur.

Araştırmaya göre, 20-25 yaş arasında olan sınıf öğretmenlerinin yönetim boyutunda iş doyum düzeyleri diğer yaş gruplarına nispeten daha olumlu görülmektedir. Bu durumun nedeni şöyle açıklanabilir: Yeni göreve başlayan öğretmenlerin, öğrencilik hayatından çıkıp, henüz öğretmen-öğrenci ilişkisinin, yönetici- öğretmen ilişkisinin ilk yıllarında da devam ettiği söylenebilir. 36-40 yaş arasındaki sınıf öğretmenlerinin puan ortalamaları, 2.76 gibi en düşük puan olarak görülmektedir. 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin yönetim alanındaki iş doyum algıları; bir önceki yaş gruplarına göre (31-35 ve 36-40 yaş), 3.03 gibi az da olsa daha olumludur.

Genel olarak, sınıf öğretmenlerinin, yeni göreve başlayanların yönetim alanındaki iş doyum algıları, yaş ilerledikçe düşüş göstermekte ancak, 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde tekrar bir yükseliş olduğu görülmektedir. Bu bulgu, literatürdeki bazı araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Gençtürk'ün (2011: 112), “ Anasınıfı Öğretmenlerinde Strese Yatkınlığın İş Tatminine Etkisi” isimli araştırmasındaki bulgularından biri şudur: 20-25 yaş arası anasınıfı öğretmenlerinin 31-40 yaş arası öğretmenlerden iş tatminleri daha yüksektir. Bunun yanında 31-40 yaş arası anasınıfı öğretmenlerinin 41 ve üstü yaş grubu anasınıfı öğretmenlere kıyasla iş tatminleri daha düşüktür. Bu bulgu araştırma bulgusunu destekler niteliktedir.

#### 4.6.2.Sınıf Öğretmenlerinin “ Hizmet Süresi” Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Alt problemlerden altıncısı olan ilkokullarda “yönetim” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Boyuta ilişkin, farklı hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin iş doyum algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? idi.

Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi ilkokullarda “yönetim” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında “hizmet süresine göre” anlamlı bir fark bulunup bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler tablo: 4. 34 ve tablo: 4. 35’te verilmiştir.

**Tablo: 4. 34 Sınıf Öğretmenlerin Yönetim Boyutunun ”Hizmet Süresinin” Gruplar Arası Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	5,351	4	1,338	1,178	,321
Gruplar İçi	281,551	248	1,135		
Toplam	286,901	252			

İş doyumunun okul yönetimi boyutuna ilişkin algılarda, araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık yoktur (  $p > 0.05$ ). Başka bir anlatımla, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminin sağladığı iş doyumuna ilişkin değerlendirmeleri, hizmet sürelerine bağlı olarak farklı değildir. Tablo: 4.34’ te görüldüğü gibi, gruplar arası ortalamalar 1.338 ve gruplar içi ortalama değerler ise, 1.135 olarak görülmektedir. Sınıf öğretmenlerin iş doyumunu boyutlarından yönetime ilişkin, hizmet sürelerine göre algılarını görmek amacıyla, analiz değerleri Tablo: 4. 35’te gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 35 Sınıf Öğretmenlerin Yönetim Boyutunun “Hizmet Süresi” Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri (Betimsel Verileri)**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
1-5	39	3,23	959	F: 1,178  Sig: 0,321
6-10	72	2,92	1,071	
11-15	59	3,03	1,050	
16-20	54	2,78	1,076	
21 ve üstü	29	3,07	1,193	
Toplam	253	2,98	1,067	

Okul yönetimine ilişkin algıların hizmet süresine göre betimsel verileri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarında anlamlı farklılıklar olmamasına karşın, 1-5 yıllık öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre, okul yönetimini daha olumlu değerlendirdikleri söylenebilir (  $X = 3.23$ ). Bu boyutta, algı puanları açısından en düşük aritmetik ortalamalar, 16-20 yıllık (  $X = 2.78$ ) ve 6-10 yıllık (  $X = 2.92$ ) öğretmenlerde olmuştur. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet sürelerine bakılmaksızın, okul yönetimine ilişkin kısmen olumlu bir değerlendirmede buldukları söylenebilir. Yönetim, iş hayatını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Öğretmenlerin yönetim yönüyle iş doyumları orta seviyede çıktığına göre, yönetimin farklı kıdemdeki öğretmenlere farklı davranmadığı söylenebilir; bu da farklı kıdemliler arasında farklı algılamalar oluşturmaz, denilebilir.

Bu araştırmanın yönetim boyutuna ilişkin bulgular, literatürdeki bazı araştırmaların bulguları ile uyumludur. Demirel’in (2006: 96),” Sınıf Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırmasındaki bulgularından biri şudur. Sınıf öğretmenlerinin yönetime ilişkin iş doyum düzeyleri 2.99 – 3.20 arasında bir dağılım göstermektedir. Bu dağılım istatistiksel açıdan,  $p > 0.05$  olduğundan anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Burada şöyle bir sonuç çıkarılabilir: Okul ortamında yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkilerinin karşılıklı güven içinde olması, yöneticinin iyi niyetli olması, aynı zamanda bu iyi niyetin bireysel menfaatler doğrultusunda değil de işin gerekliliği doğrultusunda olması, sınıf öğretmenlerinde iş doyum düzeylerinin üst seviyelere çıkmasını sağlayan etkenler arasında gösterilebilir.

#### 4.6.3.Sınıf Öğretmenlerinin “ Cinsiyet” Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Alt problemlerden altıncısı olan ilkokullarda, yönetim” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Bu boyuta ilişkin, öğretmenlerin farklı cinsiyet değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir? İdi. Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, ilkokullarda“yönetim” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında “cinsiyete göre” anlamlı bir fark bulunup bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler Tablo: 4. 36’da verilmiştir.

**Tablo: 4. 36.Sınıf Öğretmenlerinin Yönetim Boyutunun Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeyleri**

Cinsiyet	N	Mean (X)	SS	t	sd	sig
Bayan	122	3,13	,979	2,187	251	,030
Bay	131	2,84	1,129			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (  $p < 0.05$  ). Yönetim boyutundaki iş doyumuna ilişkin bay öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması(  $X = 2.84$ ), bayan öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması, (  $X = 3.13$ ) olarak daha yüksek çıkmıştır.. Buna göre, okul yönetimine ilişkin algılanan iş doyumunun, bayan öğretmenlerde daha yüksek olduğu söylenebilir. Okullarda genellikle erkek yöneticilerin var olması; iletişim, birliktelik sürecinde erkek öğretmenlerin yönetimle mesafeli hareket etmesi ve taleplerini, sıkıntılarını ilettikten sonra çözümlerin sınırlı olarak bulunması, yönetime olan algılarını daha düşük kılmış olabilir. Bayan öğretmenler ise; yönetimlerden okulla ve öğrencilerle ilgili daha fazla ilgi beklemekte; bunu yanında daha fazla iletişim kurmaktadırlar. Bu nedenle, bayan öğretmenlerin yönetimle ilgili beklentilerinin fazla seviyede karşılanmış ve doyum seviyeleri daha yüksek çıkmıştır, denilebilir.

Bu araştırmanın yönetim boyutuna ilişkin bulguları, literatür taramalarında bazı araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Şahin’in (1999: 99), “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırmasında ulaştığı bulgulardan biri şudur: Yönetim boyutunda öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, öğretmenlerin iş doyumunu puanlarının ortalamaları arasında (  $p < 0.01$  ) önemli farklılık bulunmuştur. Yine bu araştırmanın bulgusuna paralel olarak, Aksu (1994: 138 )’ nun, “ okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları cinsiyete göre, önemli farklılık göstermekte” bulgusuna ulaşılmıştır. Türk’ün ( 2008: 82), “ İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Öz Yeterlilikleri ve Mesleki Doyumlarının İncelenmesi” isimli araştırmasında

ulaştığı bulgulardan biri şudur:Öğretmenlerin cinsiyeti değişkenine göre mesleki doyum seviyeleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (  $p < 0.05$ ). Bu bulgu araştırmayı destekler niteliktedir.

#### 4.7. Çalışma Şartları Alt problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İş doyumunu ölçeğinin “iş ve niteliği” boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalama ve önem sırasına ilişkin veriler, tablo: 37’ de verilmiştir.

**Tablo: 4.37. Çalışma Şartları Boyutundaki Maddelere İlişkin Veriler**

Maddeler	X	Önem Sırası
17- İşyerinde sunulan imkanların en az diğer kurumların sunduğu imkanlar kadar iyi olduğunu düşünüyorum.	2.21	3
18- İşyerinde bana verilen görevleri zevkle yaparım.	3.45	1
19- İşyerimdeki kural ve düzenlemeler, verilen görevleri daha iyi bir şekilde yapmamı sağlar.	3.27	2

İş doyumunu ölçeğinin çalışma şartları boyutunda yer alan maddelere ilişkin veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma şartları açısından on sekizinci maddede belirtilen, “İşyerinde bana verilen görevleri zevkle yaparım” (  $X= 3.45$ ) ifadesini daha ön plana çıkardıkları görülmektedir. On dokuzuncu madde ise, “İşyerimdeki kural ve düzenlemeler, verilen görevleri daha iyi bir şekilde yapmamı sağlar” (  $X =3.27$ ) ifadesi, ikinci sırada görülmektedir. Aynı boyutta, on yedinci maddede belirtilen, “İşyerinde sunulan imkanların en az diğer kurumların sunduğu imkanlar kadar iyi olduğunu düşünüyorum” (  $X =2.21$ ) ifadesi ise, en düşük ortalama değere sahiptir. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma koşulları açısından çalıştıkları okuldaki kural ve düzenlemelerin olması, kendilerine verilen görevleri daha iyi bir şekilde yapacaklarını ifade etmektedirler. Ancak işyerindeki imkanların, diğer iş yerlerindeki imkanlara oranla yetersiz olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Bu bulgu doğrultusunda şu söylenebilir: Araştırmanın yapıldığı, merkez ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin çalıştıkları ortamdaki memnun oldukları, okullarında kendilerine öğretmen olarak değer verildiği, kural ve düzenlemeler mevcut olduğundan dolayı verilen görevleri düzenli bir şekilde yaptıklarını ve kendilerine sahip çıktığı sonucuna varılabilir. Kurumlar arası imkanların farklı oluşu, sadece ilkokullar arasında olmayıp, genel olarak kurumlar arasında, sunulan imkanlar açısından farklılığın olduğu söylenebilir.

#### 4.7.1.Sınıf Öğretmenlerinin “ Yaş’a” İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaş faktörü açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini bulmak için, ücret boyutunu kapsayan maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, iş doyum puanları arasında farklılık olup olmadığını bulmak için varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo: 4. 38 ve tablo: 4. 39’ da gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 38. Sınıf Öğretmenlerinin Çalışma Şartları Algılarının Gruplar Arası “Yaş’a” Göre İş Doyum Düzeyleri(Varyans Analizi)**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	16,093	4	4,023	2,959	,021
Gruplar İçi	337,219	248	1,360		
Toplam	353,312	252			

Tablo: 4.38 incelendiğinde, gruplar arası ortalama değeri 4.023, Grupla içi ortalama değerleri ise, 1.360 olarak görülmüştür. P değeri 0.05 ‘ten küçük olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır.Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için yaş değişkeni, öğretmenlerin iş doyumunu boyutlarından çalışma şartlarına ilişkin algıları görmek amacıyla, analiz değerleri tablo: 4.39’ da gösterilmiştir.

**Tablo: 4. 39 Sınıf Öğretmenlerin Çalışma Şartları“Yaş “Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
20-25	7	3,57	,976	F: 2,959  Sig: 0,021
26-30	56	2,29	1,124	
31-35	68	2,01	1,165	
36-40	63	2,16	1,167	
41 ve üstü	59	2,24	1,222	
Toplam	253	2,21	1,184	



Tablo: 4.39' da görüldüğü gibi görüldüğü gibi sınıf öğretmenlerinin çalışma şartlarına ilişkin yasa göre iş doyum düzeyleri, 2.01 -3.57 arasında bir dağılım göstermektedir.20-25 yaş ve 31-35 yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır ( $P < 0.05$ ). Bu fark 20-25 yaşa sahip olanların iş doyum düzeyinin 31-35 yaş arasındakilere oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Sınıf öğretmenlerinin, çalışma şartlarına bağlı olarak iş doyum düzeylerinin, göreve başladıkları ilk yıllarda yüksek olup, daha sonraki yıllarda bir düşüş gözükmekte, 36-40 yaş grubundan sonra tekrar bir yükseliş görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, çalışma şartlarının yaşa bağlı olarak etkilendiği bir söylenebilir. Bu araştırmanın bulgusu, literatür taramalarında bazı araştırma bulguları ile uyumludur. Demirel'in (2006: 73), "Sınıf Öğretmenlerinde İş Doyum Düzeyleri" isimli araştırmasında çalışma şartları boyutuna bağlı olarak, bulduğu bulgulardan biri şudur: Sınıf öğretmenlerinin çalışma şartlarına ilişkin yasa göre iş doyum düzeyleri 2.50 -3.25 arasında bir dağılım göstermektedir. Bu açıdan,  $P < 0.05$  olduğu için ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır.

Yine bu araştırma bulgusuna paralel olarak, İnandı ve Tunç' un (2012: 214), yapmış olduğu "Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki" isimli araştırmasında çalışma şartları boyutundaki bulgulardan biri şudur: Kadın öğretmenlerin, iş doyumunun çalışma koşulları alt boyutu puanları ile kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ölçeği puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Okul-çevre, aile ve kadınların kendi bakış açıları iş doyumunun çalışma koşulları alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu araştırma bulgusunu destekler niteliktedir.

Meziroğlu'nun (2005: 107), "Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi" isimli araştırmasındaki bulgulardan biri şudur: "Çalışma koşulları" iş doyumunu etkilerinde öğretmenlerin yaş yönünden iş doyumları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu bulgu araştırma bulgusunu destekler niteliktedir.

#### **4.7.2.Sınıf Öğretmenlerinin " Hizmet Süresine" İlişkin İş Doyum Düzeyleri**

Alt problem yedincisinde, ilkokullarda "çalışma şartları" öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Boyuta ilişkin, farklı hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin iş doyum algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? idi. Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, ilkokullarda "çalışma şartları"nın öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında "hizmet süresine göre" anlamlı bir fark bulunup bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler tablo: 40 ve tablo:41'de verilmiştir.

**Tablo: 4. 40 Sınıf Öğretmenlerin Çalışma Şartları Boyutunun "Hizmet Süresi" Gruplar Arası Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalamaları	F	Sig.
Gruplar Arası	14,209	4	3,552	2,598	,037
Gruplar İçi	339,103	248	1,367		
Toplam	353,312	252			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma şartlarına ilişkin algıları, hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (  $p < .05$  ). Başka bir anlatımla, çalışma şartlarının sağladığı iş doyumuna ilişkin olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları, hizmet sürelerinden etkilenmiştir. İş doyumunu ile ilgili bireysel değişkenlerden en önemlisi hizmet süresi olarak gösterilebilir. Bireyler mesleklerinde hizmet süreleri arttıkça olaylara ve çevreye bakışları da değişir. Kıdemi çok olan öğretmenler işlerini kabullenme ve yıllarca aynı şartlarda çalışma alışkanlığı edinmeden dolayı çalışma şartları konusunda daha doyumlu olacakları söylenebilir. Kıdemi az öğretmenlerin bir şeyler yapabilme konusunda, okulun imkanlarına yönelik beklenti düzeyleri yüksek olduğundan; imkansızlıklar doyumsuzluk nedeni oluşturabilir.

**Tablo: 4. 41 Sınıf Öğretmenlerin Çalışma Şartları Boyutunun "Hizmet Süresi" Aralık Değerlerine Göre İş Doyum Düzeyleri**

Varyans Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	Sonuç
1-5	39	2,69	1,127	F: 2,598  Sig: 0,037
6-10	72	1,94	1,086	
11-15	59	2,20	1,243	
16-20	54	2,19	1,214	
21 ve üstü	29	2,24	1,185	
Toplam	253	2,21	1,184	

Çalışma şartlarının hizmet süresine göre betimsel verileri incelendiğinde, 6-10 yıllık öğretmenlerin (  $X= 1.94$ ), çalışma şartlarını diğer öğretmenlere oranla daha yetersiz algıladıkları söylenebilir. Bu boyutta, 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler, çalışma şartlarının sağladığı iş doyumunu daha yüksek algılamışlardır (  $X= 2.69$  ).Meslekte hizmet yılı yükseldikçe, ( 21 ve üstü) öğretmenlerin çalışma şartlarını daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Çoklu karşılaştırma testi sonuçları, çalışma şartlarına ilişkin algılar açısından, 1-5 yıllık öğretmenler ile 6-10 hizmete sahip öğretmenler arasında anlamlı fark olduğunu göstermiştir. Diğer karşılaştırmalarda ise, 11-15 ve 16-20 hizmet süreleri arasında 0.1 gibi çok düşük bir fark çıkmıştır.

Bu araştırma bulgusu literatür taramaları sonucunda bazı araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Şahin'in ( 1999: 116), “ İlköğretim Okullarında görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırmasındaki bulgularından biri şudur: Yapılan Many-whitney U testi sonucuna göre 0-1 yıl kıdemi olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, 2-6, 7-12 ve 13-18 yıl kıdemi olanların iş doyum düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu araştırmanın bulgusunu destekler niteliktedir. Fakat Karadal (1994)'ın, genç çalışanların doyum düzeyleri yaşlı çalışanların doyum düzeylerine göre düşük bulgusu ile çelişmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, çalışma şartlarına bağlı olarak, hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir. Hizmet süreleri az olan öğretmenlerin, çalışma şartları boyutunda iş doyum düzeyleri üst seviyede görülmektedir. Daha sonraki yıllarda ( 6-10) bir düşüş görülmekte, bu hizmet süresinden sonra tekrar bir yükseliş görülmektedir.

#### 4.7.3.Sınıf Öğretmenlerinin “ Cinsiyet” Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeyleri

Alt problemlerden yedincisi olan ilkokullarda, “çalışma şartları” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör müdür? Bu boyuta ilişkin, öğretmenlerin farklı cinsiyet değişkenlerine göre gruplar içinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir? idi. Bu alt problemde test edilmesi gereken iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, ilkokullarda “çalışma şartları” öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen bir faktör olup olmadığı; ikincisi ise, algılar arasında “cinsiyete göre” anlamlı bir fark bulunup bulunmadığıdır. Bu alt problemle ilgili istatistikler tablo: 4. 42'de verilmiştir.

**Tablo: 4. 42.Sınıf Öğretmenlerinin Çalışma Şartlarının Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeyleri**

Cinsiyet	N	Mean (X)	SS	t	sd	sig
Bayan	122	2,19	1,159	-,220	251	,826
Bay	131	2,22	1,211			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma şartlarının sağladığı iş doyumuna ilişkin algıları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermemiştir (  $P > 0.05$ ). Çalışma şartlarına ilişkin olarak bay öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması(  $X = 2.22$ ), bayan öğretmenlerin algı puanlarının ortalamasından (  $X = 2.19$ ) daha yüksek olmasına karşın, aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgu, literatürdeki bazı araştırma bulguları ile de uyumludur. Demir'in (2001: 79-80), "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi" isimli araştırmasındaki bulgulardan biri şudur: Öğretmenlerin çalışma şartları boyutunda cinsiyet değişkenine göre, farklılık göstermemiştir. Bu doğrultuda; cinsiyet faktörünün iş doyumunda önemli bir değişken olmadığı bilimsel literatür ile de sabittir.

Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin çalışma şartlarına göre, ortalamalar arasında 0.3 gibi düşük bir puan fark olarak görülmektedir. Araştırmaya katılan bayan öğretmenlerin sayıları ( 122) göz önünde bulundurulduğunda, çalışma şartları boyutunun cinsiyet açısından iş doyum düzeyini etkilemediği görülmektedir. Bu bulgu, Gergin'in (2006: 106), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde İş Doyum Düzeyleri" isimli araştırmasında, çalışma şartları boyutunun cinsiyet açısından bulunduğu bulgularından biri şudur:Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma şartlarının sağladığı iş doyumun ilişkin algıları, cinsiyetine göre farklılık göstermemiştir.Bu bulgu araştırmanın bulgusunu destekler niteliktedir. Yine Demirel'in (2006: 78), "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri " isimli araştırmasındaki bulgularından biri şudur: Kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri insan ilişkileri boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, araştırmanın çalışma şartları ile insan ilişkileri boyutunun bağlantılı olduğu söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri “işin düzeyi, yükselme olanakları, kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı, iş ve niteliği, ücret, yönetim ve çalışma şartları” etkenlerinde; yaş, hizmet ve cinsiyet durumu değişkenlerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde, yapılan çalışmalar sonrası, araştırmada elde edilen sonuçlar ve buna bağlı olarak ortaya konulan önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

1. Araştırma, “işin düzeyi” boyutunu, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Ayrıca, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum boyutlarından “işin düzeyi” boyutuna ilişkin algıları, kişisel özelliklerinden “yaş” değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; “hizmet süresi(  $p < .05$ ) ve cinsiyet (  $p < .05$ )” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Genel olarak ise; “işin düzeyi” boyutuna ilişkin yaş alt boyutuna göre, 20-25 yaş grubunda olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, diğer yaş gruplarına göre, yüksek çıkmıştır. Bu sonuç öğretmenlerin, mesleğin sağladığı resmi statüden kısmen, sosyal statü ve saygınlıktan; yani öğretmenin toplumdaki yerinden memnun olduklarını gösterir. Hizmet değişkenine göre iş doyum düzeyi ise, hizmet süresi 1-5 yıl olanların iş doyum algıları daha olumlu çıkmıştır. Cinsiyet değişkenine göre de bayan öğretmenlerin iş doyum düzeyi algıları, bay öğretmenlere göre, daha olumlu çıkmıştır. Bu sonuç, bay öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre işin düzeyi boyutunu, iş doyumunu ile paralellik içerisinde algıladıklarını gösterir.

2. Araştırma, “yükselme olanakları” boyutunu, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum boyutlarından “yükselme olanakları” boyutuna ilişkin algıları, kişisel özelliklerinden “yaş ve hizmet süresi,” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; sadece “cinsiyet [ $F(253)=0.032$ ,  $p < .05$ ]” değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Genel olarak ise; “yükselme olanakları” boyutuna ilişkin tüm alt boyutlarda iş doyum düzeyi orta seviyede çıkmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin meslekte yükselme olanaklarını yeterli bulmadığı ve yükselme olanaklarının sınırlı olduğu düşüncesini ortaya koyar.

3. Araştırma, “kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı” boyutunu, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Sınıf öğretmenlerinin, “kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı” boyutuna ilişkin algıları, “hizmet süresi” değişkeninde anlamlı bir farklılık göstermiştir (  $p < .05$ ). Hizmet süresi 21 ve üstü olan, sınıf öğretmenlerinin “kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı” boyutu iş doyumunu belirgin bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu sonuç, hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin okul, veli ve aile ilişkilerinde tecrübe sahibi olduklarından dolayı diğer yaş

gruplarına göre daha anlamlı düşündükleri araştırma sonuçlarında görülmüştür. Buna karşın yaş ve cinsiyet değişkenlerinde, anlamlı bir farklılık görülmemiştir (  $P > 0.05$  ). Genel olarak ise; “kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı” boyutuna ilişkin hizmet alt boyutunda iş doyum düzeyi yüksek seviyede, yaş ve cinsiyet alt boyutunda ise, orta seviyede çıkmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin okullarda iyi ilişkiler kurduğunu ve öğrenci-öğretmen münasebetlerinin iyi sayılabilecek bir düzeyde olduğunu, okullarda sıcak bir ortamın bulunduğu göstermektedir.

4. Araştırma, “iş ve niteliği” boyutunu, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum boyutlarından “iş ve niteliği” boyutuna ilişkin algıları, kişisel özelliklerinden “yaş, hizmet süresi ve cinsiyet” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (  $P > 0.05$  ). Genel olarak “iş ve niteliği” boyutuna ilişkin yaş ve cinsiyet alt boyutlarında iş doyumunu orta düzeyde, hizmet alt boyutunda ise, yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin işlerini benimsediklerini, önemsediklerini, bilgi ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelerinin gerekliliğine inandıklarını gösterir.

5. Araştırma, “ücret” boyutunu, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum boyutlarından “ücret” boyutuna ilişkin algıları, kişisel özelliklerinden “yaş, hizmet süresi ve cinsiyet” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (  $P > 0.05$  ). Genel olarak ise; “ücret” boyutuna ilişkin tüm alt boyutlarda iş doyum düzeyi en düşük seviyede çıkmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin yaptıkları işe karşılık verilen ücret ve maddi olanakların çok yetersiz olduğunu düşündüklerini ortaya koyar. Verilen ücretin eğitim düzeylerine, diğer mesleklere ve yapılan işe oranla yetersiz olduğunu ve yaptığı iş karşısında iyi bir ücret aldıklarını düşünmediklerini ortaya çıkarmaktadır.

6. Araştırma, “yönetim” boyutunu, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum boyutlarından “yönetim” boyutuna ilişkin algıları, kişisel özelliklerinden “yaş, hizmet süresi” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; sadece “cinsiyet ” değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (  $p < .05$  ). Sınıf öğretmenlerinde hizmet süresi, 1-5 yıl olanların diğer hizmet gruplarına göre, daha olumlu çıkmıştır Genel olarak ise; “yönetim” boyutuna ilişkin tüm alt boyutlarda iş doyum düzeyi orta seviyede çıkmıştır. Bu sonuçtan, öğretmenlerin okullarındaki yönetimlerden memnun oldukları, yönetimin öğretmeniyle ilgilendiği, adil davrandığı ve öğretmene değer verdiği, okulun problemlerini çözdüğü sonuçlarına ulaşılabilir. Ayrıca bu durum sınıf öğretmenlerinin emrinde çalıştıkları yöneticilerin, yaptıkları işlerden yeterince iyi olduklarını gösterir.

7. Araştırma, “çalışma şartları” boyutunu, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum

boyutlarından “çalışma şartları” boyutuna ilişkin algıları, kişisel özelliklerinden sadece “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; “yaş ve hizmet süresi” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (  $P < 0.05$  ). Çalışma şartları, iş doyum etkeninde 1-5 yıl grubundaki öğretmenler, diğer hizmet grubundaki öğretmenlere göre daha fazla doyum sağlamışlardır. Genel olarak ise; “çalışma şartları” boyutuna ilişkin iş doyum düzeyi, orta seviyede çıkmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin mesleklerini icra ederken okul ortamını tam yeterli bulmadıklarını ve eğitim-öğretime tam manada imkan sağlamadığını düşündüklerini ortaya koyar. Bu anlayış, öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre de değişik algılanmış, bakış açıları değişmiş; bu konudaki beklentilerin farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda sınıf öğretmenlerinin işyerinde verilen görevleri sorumluluk duygusu içerisinde yerine getirdiklerini gösterir.

8. Genel olarak sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre en yüksek düzeyde iş doyumunu sağladıkları boyutun, “iş ve niteliği” olduğu görülmektedir. Bununla birlikte “ücret” boyutunun iş doyum algısı en düşük boyut olmuştur. “Kişiler arası ilişkiler ve okul ortamı” boyutu da öğretmenlerin algıladıkları iş doyum düzeyi yüksek sayılabilir. Ayrıca, araştırmaya katılan öğretmenler, “ işin düzeyi, yükselme olanakları, yönetim ve çalışma şartları” boyutlarını orta düzeyde yeterli görmektedirler.

## **5.2.Öneriler**

Araştırma bulgularına göre uygulamaya yönelik şu öneriler yapılabilir.

### **5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

1. Ücret, çalışanların motivasyonunu artırıcı ve görev sorumluluğu noktasında önemli bir boyut olarak düşünüldüğünde, öğretmenlerin maaş ve diğer maddi olanakları yeterli düzeye çıkarılmalı, diğer memuriyetlere göre adil bir ücretlendirme yapılmalı, sosyal hak ve imkanları arttırılmalıdır.

2. Yükselme olanakları iş doyumunu etkileyen önemli bir faktör olarak düşünüldüğünde, öğretmenlikte getirilen kariyer basamakları (uzman ve başöğretmenlik) sınıf öğretmenleri için kolaylaştırılmalı ve sınıf öğretmenleri için bu basamaklar farklı bir şekilde (hizmet süresi ve eğitim seviyesine göre) ele alınmalıdır. Bu konu ile ilgili olarak, öğretmenlerin meslekte yükselme olanaklarının artırılması, özendirilmesi ve kariyer basamaklarının bu adil bir seçimin yapılması konularında, eğitim öğretim faaliyetlerinden sorumlu olan Milli Eğitim Bakanlığı geçerli çözümler üretmelidir.

3.Öğretmenler yönetim boyutunda orta düzeyde doyumlu bulunmuşlardır. Öğretmenlerin eğitimin içeriğinin düzenlenmesinden, eğitimsel amaçların gerçekleştirilmesine kadar, eğitimle ilgili çoğu alanlara yönetime katılmalarının sağlanması, yönetim alanındaki gereksinimlerinin karşılanarak

iş doyumlarının sağlanmasında etkili olacaktır. Unutulmamalıdır ki, okul yöneticileri okulla ilgili kararları alırken sınıf öğretmenlerinin karara katılımını sağlamaları, sınıf öğretmenlerini gerektiğinde yüceltmek ve yaptıkları katkıları takdir etmek, öğretmenlerin iş doyumunu artırarak eğitimin kalitesini yükseltebilir.

4. Sınıf öğretmenleri “iş yerinde sunulan imkanların en az diğer kurumların sunduğu imkanlar kadar iyi olduğunu düşünüyorum” maddesine düşük iş doyum puanı vermişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin iş yerlerinde sunulan olanakların artırılması, toplumsal statüsünün yükseltilmesi için öğretmenlerin yaşam standardının da yükseltilip ve hizmet içi eğitimlerin artırılarak sınıf öğretmenlerinin sürekli geliştirilmesi önerilebilir.

### **5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

Yeni araştırmacılara yönelik şu öneriler yapılabilir.

1. Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin iş doyumlarını etkileyen kurumsal faktörler farklı olarak ele alınmıştır. Bu kurumsal faktörler yalnız kendi başlarına ele alınarak sınıf öğretmenlerinin iş doyumuna etkileri araştırılabilir. Örneğin iş ve niteliği ile sınıf öğretmenleri veya yönetim ve sınıf öğretmenleri birer araştırma konusu yapılabilir.

2. Belli bir süreden sonra rotasyona tabi tutulan ilkokullarda görev yapan idareciler yanında sınıf öğretmenlerine de uygulanması ve bunu sonucunda da rotasyonun iş doyumuna etkisi durumu araştırma konusu yapılabilir.

3. Bu araştırma ile öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen etkenler incelenmiştir. Yeni araştırmacılar bu bulgulardan hareketle, iş doyumunu – verimlilik, iş doyumunu – motivasyon veya iş doyumunu -sorumluluk ilişkisini araştırarak konuya daha da açıklık getirebilirler.



## **EKLER**

EK.1: Araştırma İzni (2 sayfa)

EK.2: Öğretmen İş Doyum Ölçeği (2 sayfa)



T.C.  
DİYARBAKIR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı :30769799-604.01.02/ 5172  
Konu : Anket İzni.

25 Şubat 2013

Sayın: Fethi Ahmet ÇİÇEK  
Dicle Kent Bulvarı Yılmaz Güney Cad.  
Reba-2 Sitesi A Blok Kat 5 No:19  
Kayapınar/DİYARBAKIR

İlgi :07/02/2013 tarih ve 064 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Fethi Ahmet ÇİÇEK'in "İlkokul Öğretmenlerinde İş Doyumu Düzeyleri" konulu tez önerisi ile ilgili olarak geliştirdiği anket çalışması Araştırma ve Değerlendirme Komisyonumuz tarafından incelenmiş olup, ilimiz genelinde ilkokullarda uygulanacak anket çalışmasını eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

Mehmet Hadi AĞIRBAŞ  
İl Millî Eğitim Müdürü

**EKLER:**  
1-Araştırma Değerlendirme Formu  
2-Onaylı Anket Formu (3 Sayfa)



Diyarbakir İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) Şubesi  
Tel : 0412 226 58 50-107  
Faks : 0412226 58 28



T.C.

**DIYARBAKIR VALİLİĞİ**

**İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

**Araştırma Ve Değerlendirme Formu**

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Fethi Ahmet ÇİÇEK
Kurum / Üniversitesi	Hasan Kalyoncu Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Dişarbakır İli Merkez İlçelerindeki İlkokullar
Araştırma Konusu	"İlkokul Öğretmenlerinde İş Doyum Düzeyleri"
Kurum / Üniversitesi onayı	Var
Araştırma /Proje / Ödev / Tez Önerisi	Tez Önerisi
Veri Toplama Araçları	Anket
Görüş İstenilecek Birim / Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Müdürlüğümüz anket araştırma ve değerlendirme komisyonu tarafından yapılan incelemede "İlkokul Öğretmenlerinde İş Doyum Düzeyleri" Dişarbakır İli Merkez İlçelerindeki İlkokullarda uygulanacak anket çalışmasının komisyonumuzca sakınca olmadığına dair oy birliği ile karar verilmiştir.22.02.2013	
Komisyon Kararı	Oy birliği
Muhallif Üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi:

**KOMİSYON**

22.02.2013

Komisyon Başkanı

Mehmet AKIN

Mehmet AVŞAR

Seval YILMAZ

**ANKET FORMU BÖLÜM -1**

Saygı Değer Öğretmenler;

Bu anket, "İlkokul Öğretmenlerin İş Soyum Düzeyleri" çalışmasına veri oluşturması amacıyla 20 sorudan oluşturulmuştur. Soru şıkları, 1-2-3-4-5 şeklinde rakamlarla gösterilmiştir. Bu rakamlardan; 1 en düşük puana, 5 ise en yüksek puana karşılık gelmektedir. Sorulara eksiksiz, doğru ve içtenlikle cevap vermeniz, bu araştırmanın amacına ulaşılmasında büyük katkı sağlayacaktır. Değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Fethi Ahmet ÇİÇEK

Yüksek Lisans Öğrencisi

YAŞINIZ: HİZMET SÜRENİZ: CİNSİYETİNİZ: BAYAN : ( ) BAY: ( )	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1- Milli Eğitim Bakanlığında daha üst statüye yükselmeyeceğim bir pozisyondayım.	1	2	3	4	5
2- Milli Eğitim Bakanlığında yukarıya doğru tırmanma fırsatlarım sınırlıdır.	1	2	3	4	5
3- Mesleğimde birçok yeni şey öğrenebilir ve yükselbilirim.	1	2	3	4	5
4- Gelecekte mesleğimdeki görev ve aktiviteler sıradan bir hale gelecektir.	1	2	3	4	5
5- Gelecekte mesleğimdeki sorumluluklarım önemli ölçüde artacaktır.	1	2	3	4	5
6- Mesleğim bilgi ve yeteneklerimi sürekli olarak geliştirmemi gerektirir.	1	2	3	4	5
7- Milli Eğitim Bakanlığında gelecekte daha iyi bir pozisyonda olma olasılığım oldukça sınırlıdır.	1	2	3	4	5
8- Milli Eğitim Bakanlığında daha üst statü/ünvan/pozisyon elde edemeyeceğim.	1	2	3	4	5
9- Milli Eğitim Bakanlığında yakın gelecekte daha yüksek seviyelere gelmeyi bekliyorum.	1	2	3	4	5
10-- Milli Eğiti Bakanlığında daha üst seviyelere tırmanmayı arzuluyorum.	1	2	3	4	5
11- Milli Eğitim Bakanlığında başarısı için benden beklenen çabanın çok ötesinde çaba göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5

## BÖLÜM-2

### İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ANKET FORMU

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
12- Yaptığım iş karşılığında iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13- Emrinde çalıştığım yöneticim, yaptığımız işlerde yeterince iyidir.	1	2	3	4	5
14- Verilen bir işi iyi yaptığımda bununla ilgili hak ettiğim takdiri görürüm.	1	2	3	4	5
15- Mesai arkadaşlarımı severim.	1	2	3	4	5
16- Çalıştığım işyerinde kurum içi iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17- İşyerinde sunulan imkanların en az diğer kurumların sunduğu imkanlar kadar iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18- İşyerinde bana verilen görevleri zevkle yaparım.	1	2	3	4	5
19- İşyerimdeki kural ve düzenlemeler, verilen görevleri daha iyi bir şekilde yapmamı sağlar.	1	2	3	4	5
20- Yaptıkları işlerde başarılı olanlar işle ilgili daha iyi pozisyonlarda görevlendirilirler.	1	2	3	4	5

## KAYNAKÇA

- Ağan, F.** (2002).*Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerinde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Aksu, A.** (1989). *Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Öğretim Sorunlarının Önem Derecelerine İlişkin Algıları ve Bu Sorunları Çözmek İçin Başvurdıkları Yollar*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Uzmanlık tezi.
- Akyüz, Y.** (2012). *Türk Eğitim Tarihi* (22. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Aslan, E.** (1999).Okul Amaçlarının Gerçekleştirilmesi YönündeBir Öneri. Ana- Baba-Veli Eğitimi. *Çağdaş Eğitim*. (251),40-42.
- Aslan, K.** (1996) “Öğretmenlerin Mesleki Sorunları”. İzmir: *Eğitim Dergisi, Ege Üniversitesi Yayını*. Sayı: 1, 10
- Aşık, N. A.** (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Balıkesir: *Balıkesir Üniversitesi Ayvalık Meslek Yüksekokulu Türk İdare Dergisi* (467), 35.
- Ataklı, A.** (1999).Öğretmenlerde Stres ve İş Memnuniyeti. *Çağdaş Eğitim*.(256), 7-13.
- Aydın, İ.** 2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik* ( 2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M.** (2011). *Çağdaş Eğitim Denetimi* (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydınay, A.** (1996). *İş Tatmini ve Denetim Odağı Arasındaki İlişki*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aytaç,S.** (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, (2. Baskı).Bursa Ezgi Kitapevi.
- Aytürk, N.** (2001). Örgütlerde İş Basitleştirme ve İş Verimini Yükseltme Teknikleri. *Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 34*(1), 79-112
- Başaran,İ.E.** (1992).*Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*Ankara:Kadıoğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E.** (1991).*Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara:Kadıoğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E.** (2008).*Örgütsel Davranış İnsanın ÜretimGücü*, Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Berberoğlu G.N.**(1991). “ İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini SağlayanEtkili Bir Uygulama:Kariyer Yönetimi.”*Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24*,( 1).
- Bursalıoğlu, Z.** ( 2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (16. Baskı). Ankara: PegemAkademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.** (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Büyükses, L.** (2010). *Öğretmenlerin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Can, N.** (2004). İlköğretim Öğretmenlerinin Denetimi ve Sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*.(161), 112-122.
- Can, S., Can, Ş. ve Dalaman, O.** (2010). Sınıf Öğretmenlerinin Çeşitli Faktörlere Göre İş Doyum Düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. 30, 299-311.
- Çelik, V.** (1987). *Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmasına Etkisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Çelik, V.** (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları. Dağıtım A. Ş.
- Çelik, V.** (2011). *Eğitimsel Liderlik* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Davis, K.** (1982). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, (Çeviren: Kemal Tosun vd.) İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Demir, E.** (2001). *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Demirel, F.** (2006). *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Demirel, Ö.** (2012). *Eğitimde Program Geliştirme Kuramdan uygulamaya* (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Derin, N.** (2007). *Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Dil, M.** (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Direk, A.** 2003, *Farklı Kurum ve Branşlarda Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumları*: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Dönmez, B.** (2008). *Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin.
- Ekinci, Y.** (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerinin İş Doyumu*, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdem A.R.** (2005). A Survey of Academic and Administrative Staff's Job Satisfaction: The Case of Pamukkale University, Faculty of Education ( Eğitim Fakültesinde Çalışan Akademik ve İdari Personelinin İş Doyumu: Eğitim Fakültesi Örneği), *Eğitim Araştırmaları (Eurasian Journal of Educational Research) Dergisi*, Yıl:5, (21), 126-137.
- Erdoğan, İ.** (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım- Yayın

- Erdoğan, İ.** (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul. İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E.** (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım-Yayın-fakültesi İşletme İktisadi enstitüsü. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın no:5
- Eroğlu, F.** (1986). İş Tatmini ve Cinsiyet Arasındaki İlişki. Ankara: *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Dergisi*. Cilt: 6 (3)
- Gençer, A.** (2002). *Öğretmenlerin İş Doyumu İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Gençtürk, Z.** (2011). *Anasınıfı Öğretmenlerinde Strese Yatkınlığın İş Tatminine Etkisi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Gergin, B.** (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri*, Gazi Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Günbayı ve Tokel,** (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Stresi Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 3(5), 89.
- Günbayı, İ.** (1999). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Basılmamış Doktora Tezi).
- Günbayı, İ. ve Tokel, A.** (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Stresi Düzeylerinin Karşılaştırılması Analizi.
- Halis, M.** (1998). *Toplam Kalite Uygulamalarında İç Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama* Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, (Basılmamış Doktora Tezi).
- Huberman, M.** (1992). *Teachers Development and Instructional Master*. Understanding Teacher Development. Londo: Gassell. 122-142
- İşıkkhan, V.** (1993). *Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumları*. Ankara. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ( Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).
- İnandı, Y. ve Tunç, B.** (2012). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, Uluslararası E- Dergi*. Cilt: 2(2), 213-214.
- İnandı, Y., Ağgün, N. ve Atik, Ü.** (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 6(1), 102-126.
- İnce, S.** (2005). *Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Çalışanların İş Doyum Düzeyleri*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi.
- İshakoğlu, G.** (1993). *Kariyerde Plato –İş Doyumu İlişkisi*, İstanbul: İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,
- Kabadayı, R.** (1982). *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.



**Kağan, M.** (2010). Ankara İlindeki Devlet ve Özel İlköğretim Okulları İle Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Çalışan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının İncelenmesi. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt: 12(1), 50-51.*

**Karaca, B. ve Balcı, V.** (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara'daki Devlet Okulları İle Özel Okullar Karşılaştırması. *Spor Bilimleri Dergisi, Cilt: 9(1), 33-40*

**Karadal, H.** (1994). *Organizasyonlarda İş Doyumu; Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumunda Bir Araştırma.* Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

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

**Karsh, M. D.** (2012). *Etkili Okul Yöneticiliği.* İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.

**Kepeçoğlu, M.** (1996). *Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik.* Ankara: Özdemir Ofset Yayıncılık.

**Kingır, S.** (2006). *Toplam Kalite Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

**Koçak, T.** (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki,* Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

**Kökay, B.** (2007). *Creditwest Bank Ltd. Çalışanlarının İş Doyumunun Analizi.* Lefkoşa: Yüksek Lisans Projesi.

**Küçük, F.** (2007). Çalışanların işe güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon- Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik ve Ekonomik Formlar Cilt: 44 (511), 77.*

**Maktalan, F.** (1997). *İs Tatminini Etkileyen Faktörler ve Plastik Profil İşletmelerinde Uygulama,* ( Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.

**Meziroğlu, M.** (2005). *Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi.* Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Milli Eğitim Bakanlığı Mevzuatı, 222 Sayılı *İlköğretim ve Eğitim Kanunu.* Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

**Özçelik, A.** (2011). *Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Ölçme ve Değerlendirme Araçlarını Kullanma Sıklıkları ve Karşılaştırmalı Sorunlar,* Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

**Özdayı, N.** (1999). *Resmi ve Özel Liselerde çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Durumlarının Karşılaştırılması.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi, ( Yayınlanmamış Doktora tezi).

**Özden, M. C.** (2007). *Bireysel Kariyer Yönetimi* ( 1. Baskı). İstanbul: Özbay Yayıncılık

**Özer, K.** (2003). *Gerçekçi Yönetim.* İstanbul. Sistem Yayıncılık.

**Özerbaş, A., Şahin, Ç., Köse, E., Özkan, H. H., Bahar, H. H., Özbek, R., ...Genç, S. Z.(2010).** *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (Editör: Remzi Y. Kıncal). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

**Parlatır,İ.** ve diğerleri. *Türkçe Sözlük*. (1998). Ankara:Türk Dil Kurumu Yayınları:549.

**Polat. N.** (2008). *Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu, Bir Eğitim Hastanesinde saha Çalışması*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Tezi.

**Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.**(2003). *Örgütsel Psikoloji*.Bursa: Furkan Ofset Yayıncılık.

**Sarpkaya, R.** (2000).Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu. Manisa:*Amme İdaresi Dergisi*.Cilt: 33(3), 111-114.

**Saruhan, Ş. C., Yıldız, M. L., Şakar, A. N., Tonus, Z., Besler, S., Ulukan, C. ve Ergun, D.**(2012). *İşletme Yönetimi*.Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.

**Saygılı, M.** (2008). *Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Alguları İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

**Seyhani, M.** (2006): *KKTC İlkokul Öğretmenlerine Uygulanan Ödül- Ceza Politikaları ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*, Lefkoşa: Yakın Doğu ÜniversitesiEğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomi ve Planlaması Ana Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

**Spector, E. P.** (1997).“JobSatisfaction.SagePublications”Inc,U.S.A. .“JobSatisfactions” SogePublications, Inc. U. S. A.

**Sun, H. Ö.** (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

**Suyünç, H.**(1998). *İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görevli Beden Eğitimi Branş Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri*, Çanakkale:Onsekiz Mart Üniversitesi, ( Basılmamış Yüksek Lisans Tezi),

**Şahin, İ.** (1999). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı ( Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

**Şanlı, S.** (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

**Şeneri, M.***MPM İnsan Kaynakları*. Ankara: MPM Yayınları.

**Şimşek, M. Ş. ve ÖĞE,H. S.**(2011).*İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitapevi

**Şişman,M.ve Turan, S.**(2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. (Ed. Yüksel Özden). Ankara: Pegem Yayıncılık.

**Şişman, M.** ( 2011). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

**Şişman, M.** (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı* ( 2. Baskı).Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

**Tan, N.** (2003). *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

**Taner, B.** (1993). *Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi*, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

**Taştan, M. ve Tiryaki, E.** (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması, Ankara: *Eğitim ve Bilim Dergisi*. Cilt: 33(147), 56.

**Taymaz, H.** (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

**Toker, B.** (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri. İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. İzmir: *Doğuş Üniversitesi Dergisi* Cilt: 8(1), 92-107.

**Tor, S. S.** (2011). *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

**Tuncer, S. Y.** (2009). *Lise Psikolojisi*. Ankara: Düzgün Yayıncılık.

**Tunç, A. ve Uygur, A.** (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*. Ankara: Gazi Kitapevi Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2000). Ankara.

**Türk, Ö.** (2008). *İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Öz Yeterlikleri ve Mesleki Doyumlarının İncelenmesi*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

**Uzunbacak, H. H.** (2004). *Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

XI. Milli Eğitim Şurası (8-11 Haziran 1982) *Öneriler, Konuşmalar, Kararlar*. (1982). Ankara: Milli Eğitim Basımevi Yayınları.

**Yelboğa, A.** (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4(2), 3.

**Yılmaz A. ve Ceylan Ç. B.**, (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyum İlişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Samsun: *Ondokuz Mayıs Üniversitesi* Cilt: 17(2), 277-394.

**Yorulmaz, H.** (2007). *Kariyerde İş Doyumu ve Plato*; Lefkoşa: Yüksek Lisans Tezi.

**Yüksel, Ö.** (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.

### İnternet Adresleri

<http://www.e-motivasyon.net/Herzberg-in-iki-Faktör-Kurami-Two-Factor-Theory.html> Erişim Tarihi: 08.03.2013

[http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in E.R.G- Kurami-Existence-Relatedness-Growth](http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in_E.R.G-_Kurami-Existence-Relatedness-Growth) Erişim Tarihi: 08.03.2013

<http://kisiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html> Erişim Tarihi: 08.03.2013

<http://www.nenedir.net/nedir/insan-kaynaklari/9944-basari-gudusu-kurami-html> Erişim Tarihi: 11.03.2013

<http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/Sayi1/39-59.pdf> Erişim Tarihi: 11.03.2013

<http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html> Erişim Tarihi: 19.03.2013

<http://www.msxlabs.org/forum/felsefe/15862-heiderin-atif-teorisi.html> Erişim Tarihi: 26.03.2013

<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1154-calisanlarinizi-tatmin-etmek-neleryapiyorsunuz.html> Erişim Tarihi: 27.03.2013

<http://www.mevzuatdergisi.com/2010/01a/01.htm> Erişim Tarihi: 12.03.2013

<http://www.indensebb.com/2012/04/makale-frederich-herzbergin-çift-faktör.html> Erişim Tarihi: 07.03.2013

<http://www.bilgiportal.com> Erişim Tarihi: 23.01.2013

<http://www.yonetimonline.com> Erişim Tarihi: 27.02.2013

<http://www.psikiyatrivehayat.com/maslow.htm> Erişim Tarihi: 06.03.2013

[http://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow\\_teorisi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi). Erişim Tarihi: 06.03.2013

<http://notoku.com/pavlovun-klasik-kosullama-kurami>. Erişim Tarihi: 03.09.2013