



T.C

**YEDİTEPE UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
BÖLÜMÜ**

**BEYKOZ İLÇESİNDEKİ LİSE ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMUNU
ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

SEVİL TUNACAN

İSTANBUL, 2005



T.C

**YEDİTEPE UNIVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
BÖLÜMÜ**

**BEYKOZ İLÇESİNDEKİ LİSE ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMUNU
ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

SEVİL TUNACAN

**Danışman
Prof. Dr. Canan ÇETİN**

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONAY SAYFASI.....	ii
İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	I
SİMGELER LİSTESİ	III
KISALTMALAR LİSTESİ	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ	V
ÇİZELGELER LİSTESİ	VI
ÖNSÖZ	VII
ABSTRACT.....	VIII
ÖZET.....	IX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KONU ile İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ve İŞ DOYUMUNUN ÖĞRETMENLER AÇISINDAN ÖNEMİ

1.1. İŞ DOYUMU.....	3
1.1.1. Doyum ve doyumsuzluk.....	6
1.1.2. Tutum.....	9
1.1.3. Güdüleme.....	11
1.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ.....	13

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU ile İLGİLİ KURAMLAR ve GÜDÜLEMENİN İŞ DOYUMU ile İLİŞKİSİ

2.1. GÜDÜLEME KURAMLARI.....	16
2.1.1. İçerik Kuramları.....	17
2.1.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	17
2.1.1.2. Herzberg'in çift faktörler kuramı.....	26
2.1.1.3. McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramı.....	30
2.1.1.4. Alderfer'in varolma-ilişki-gelişme (V.İ.G) kuramı.....	33
2.1.2. Süreç Kuramları.....	36
2.1.2.1. Vroom'un beklenti kuramı.....	36
2.1.2.2. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı.....	39
2.1.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı.....	42
2.2. GÜDÜLEMENİN İŞ DOYUMU ile İLİŞKİSİ.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİSE ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1. BİREYSEL FAKTÖRLER.....	45
3.1.1. Cinsiyet.....	45

3.1.2. Yaş.....	46
3.1.3. Kıdem.....	47
3.1.4. Eğitim düzeyi.....	48
3.2. ÖRGÜTSEL (ÇEVRESEL) FAKTÖRLER	49
3.2.1. İşin kendisi.....	49
3.2.2. Ücret.....	50
3.2.3. Yönetim.....	51
3.2.4. Çalışma grubu.....	53
3.2.5. Çalışma koşulları.....	54
3.3. ÖĞRETMENLERDE İŞ DOYUMU.....	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	56
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	58
4.3. EVREN ve ÖRNEKLEM.....	58
4.4. VERİLER ve TOPLANMASI.....	59
4.5. ANKETİN UYGULANMASI.....	60
4.6. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ ve YORUMLANMASI.....	61
4.7. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	61
4.7.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları.....	61
4.8. ALT PROBLEMLERE AİT BULGULAR.....	65
4.8.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	68
4.8.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	70
4.8.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	71
4.8.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	71
4.8.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	74
4.9. SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....	76
4.9.1. Uygulamacılar İçin Öneriler.....	77
4.9.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	78
TANIMLAR.....	80
EK 1- GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	81
EK 2- FAKTÖR ANALİZİ.....	90
EK 3- GEÇERLİLİK ANALİZİ.....	93
EK 4- KORELASYON ANALİZİ.....	94
EK 5- ANKET YAPILAN OKULLAR	95
EK 6- M.E.B. ANKET ONAYI.....	96
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	108

SİMGELER LİSTESİ

df	Serbestlik Derecesi
f	F istatistiği
n	Frekans
p	Anlamlılık Düzeyi
ss	Standart Sapma
\bar{x}	Aritmetik Ortalama
%	Yüzde

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA

çev.

D.M.K.

ed.

İ.H.L.

K.K.K.

M.E.B.

M.L.

SİYO

SPSS

T.A.T.

T.M.L

T.R.T

T.S.K.

ULAKBİM

V.İ.G.

Y.Ö.K

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çeviren

Devlet Memurları Kanunu

Editör

İmam Hatip Lisesi

Kara Kuvvetleri Komutanlığı

Milli Eğitim Bakanlığı

Meslek Lisesi

Sağlık İdaresi Yüksek Okulu

Statistical Package for the Social Sciences

Thematic Apperception Test

Ticaret Meslek Lisesi

Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu

Türk Silahlı Kuvvetleri

Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi

Varolma-İlişki-Gelişme

Yüksek Öğretim Kurumu

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. İş tatmini faktörleri.....	8
Şekil 1.2 Güdüleme süreci.....	12
Şekil 2.1 Maslow'un güdüleme süreci.....	18
Şekil 2.2 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	20
Şekil 2.3 Maslow'un ve Herzberg'in kuramlarının karşılaştırılması	30
Şekil 2.4 Alderfer ve Maslow kuramları	33
Şekil 2.5 Klasik güdüleme kuramları.....	35
Şekil 2.6 Porter- Lawler'ın geliştirilmiş beklenti kuramının modeli ...	41
Şekil 4.1 Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı.....	61
Şekil 4.2 Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı.....	63
Şekil 4.3 Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı.....	63
Şekil 4.4 Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre dağılımı.....	64
Şekil 4.5 Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımı.....	65
Şekil 4.6 Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri.....	67

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1	Genel iş doyumunu yönleri.....	5
Çizelge 1.2	İş doyumunu konusundaki tartışmalarda ulaşılan sonuçlar.....	15
Çizelge 2.3	İşin yetenek ve becerileri gerçekleştirme olanağı sağlanmasına göre işten hoşnutluk.....	24
Çizelge 4.1	Örneklemdaki liselerin adları ve ankete katılma oranları.....	58
Çizelge 4.2	Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı.....	61
Çizelge 4.3	Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı.....	62
Çizelge 4.4	Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı.....	63
Çizelge 4.5	Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre dağılımı.....	64
Çizelge 4.6	Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımı...	65
Çizelge 4.7	Örneklem grubunun iş doyum ölçeğinden aldıkları puanlar.....	66
Çizelge 4.8	İş doyum ölçeğinden alınan puanların değerlendirilmesi.....	66
Çizelge 4.9	Çalışma koşullarına ilişkin doyum düzeyinin branşlara göre dağılımı.....	68
Çizelge 4.10	Tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	69
Çizelge 4.11	Çoklu karşılaştırma –tukey testi- sonuçları.....	69
Çizelge 4.12	Saygınlığa ilişkin doyum düzeyinin cinsiyete göre dağılımı.....	70
Çizelge 4.13	Yönetici ve çalışma arkadaşlarına ilişkin doyum düzeyinin cinsiyete hizmet süresine göre dağılımı..	71
Çizelge 4.14	Tek faktörlü varyans analizi sonuçları.....	72
Çizelge 4.15	Çoklu karşılaştırma –tukey testi- sonuçları.....	72
Çizelge 4.16	Ücrete ilişkin doyum düzeyinin hizmet süresine göre dağılımı.....	73
Çizelge 4.17	Tek faktörlü varyans analizi sonuçları.....	73
Çizelge 4.18	Çoklu karşılaştırma –tukey testi- sonuçları.....	74
Çizelge 4.19	İş güvencesine ilişkin doyum düzeyinin hizmet süresine göre dağılımı.....	75
Çizelge 4.20	Tek faktörlü varyans analizi sonuçları.....	75
Çizelge 4.21	Çoklu karşılaştırma –tukey testi- sonuçları.....	75

ÖNSÖZ

“Beykoz İlçesindeki Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler” konulu araştırmanın yapılmasında ve yürütülmesinde büyük rol oynayan tez danışmanım Prof. Dr. Canan Çetin’e şükranlarımı sunarım. Ayrıca Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Yardımcısı Prof. Dr. Asuman Türker’e, Yrd. Doç. Dr. Beril Sipahi’ye, Araş. Gör. Özgür Sağdıç’a, Araş. Gör. Engin Karadağ’a ve Araş. Gör. Z. Yeşim Aydın’er’e teşekkürü bir borç bilirim.

Anketlerin uygulanmasında değerli vakitlerini çaldığım tüm okul müdürlerine, öğretmenlerine teşekkür ederim.

Her zaman ve her koşulda bana maddi ve manevi destekleyen, anlayış ve sabır gösteren aileme ne kadar teşekkür etsem azdır.

Mayıs,2006

Sevil TUNACAN

ABSTRACT

Today many modern supervisors begin to esteem their employees' needs, organizational behaviors and attitudes. It is natural that the supervisors in education system and teachers are interested in this subject. In order to increase the quality of education in state high schools, there is a need of qualified and motivated teachers who have high level performance and are satisfied with their jobs. For this reason, the aim of this study is to determine the level of job satisfaction of the teachers working at state schools in the district of Beykoz in the city of İstanbul.

The research consists of four parts. In the first part, there are definitions and the significance of the study. In the second part, the theories of job satisfaction and the relation between motivation and job satisfaction are stated. In the third part, individual and organizational factors, which effect job satisfaction, are explained with studies in our country and in the other countries. In the fourth part, the base hypothesises of the aim of the research, the content and limitations are signed. After that there are research design, population and sampling procedure, data collection procedure and data evaluation. The analysis of hypothesises, the findings and interpretations are explained. For this research, a questionnaire has been prepared by the researcher and the specialists in this field. The questionnaire is asked to 265 teachers. In the questionnaire, there are seven demographical questions which are branch, sex, age, total length of service, last educational degree, the name of the school. The questionnaire consists of 43 questions. The questionnaire is applied to 265 teachers. The result of the research is analyzed using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) program. In the analysis of the data t-test, ANOVA, Kolmogorov-Smirnov tests are used. The data is tested at the meaningfulness level of $p = .05$. In the last part conclusions and suggestions are written.

Key words: teacher, attitude, job satisfaction, motivation, the theories of motivation

ÖZET

Günümüzde birçok çağdaş yönetici, çalışanlarının ihtiyaçlarına, örgütsel davranış ve tutumlarına daha fazla itibar etmeye başlamıştır. Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin de bu konuya ilgi duyması doğaldır. Liselerdeki eğitimin kalitesini yükseltmek için; nitelikli, performansı ve güdüleme düzeyi yüksek, işinden doyum sağlayan öğretmenlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle bu araştırmanın amacı, İstanbul ili Beykoz ilçesinde resmi liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ve iş doyumlarına etki eden faktörleri belirlemektir.

Araştırma 4 bölümü içerir. Birinci bölümde ise tanımlar, iş doyumunun önemi; ikinci bölümde ise iş doyumunu ile ilgili kuramlar ve güdülemenin iş doyumunu ile ilişkisi anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde ise iş doyumunu etkileyen bireysel ve çevresel faktörleri, hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılan çalışmalarla açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde ise araştırmanın temel varsayımları, amacı, kapsam ve sınırlılıkları belirtilmiştir. Daha sonra araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması yapılmıştır. Hipotezlerin analizleri, elde edilen bulgular ve yorumları açıklanmıştır. Araştırmacı ve uzmanlar tarafından hazırlanmış anket bulunmaktadır. Ankette branş, cinsiyet, yaş, toplam hizmet süresi, eğitim düzeyi ve okulun adı olarak 7 adet demografik soru bulunmaktadır. Anket toplam 43 soruyu içerir. 265 öğretmene bu anket uygulanmıştır. Araştırma sonucu SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), "t" testi, Kolmogorov-Smirnov, testleri kullanılmıştır. Veriler $p = .05$ anlamlılık düzeyinde olarak sınılanmış. Son bölümde ise sonuç ve öneriler yazılmıştır.

Anahtar kelimeler: öğretmen, tutum, iş doyum, güdüleme, güdüleme kuramları

GİRİŞ

“ Beykoz İlçesindeki Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunun Etkileyen Faktörler” konulu tez çalışmasında aşağıdaki gibi bölümler tanıtılacaktır:

1. Doyum, doyumsuzluk, tutum, güdü, güdülenme gibi kavramlarının içerikleri, iş doyumunun anlamı ve iş doyumunun iş tutumu ile farkı anlatılacaktır. Ayrıca iş doyumunun önemi üzerinde durulacaktır.

2. İş doyumunu ile ilgili güdüleme kuramlarından bahsedilecektir. Kuramlar iki grup altında incelenecektir. Birinci grupta yer alan Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg’in çift faktör, McClelland’ın başarı ihtiyacı, Alderfer’in Varolma-İlişki-Gelişme (kısaca V.İ.G) **içerik kuramları** olarak ele alınacaktır. İkinci grupta verilecekler **süreç kuramları** başlığı altında Vroom’un beklenti, Lawler ve Porter’ın geliştirilmiş beklenti, Adams’ın eşitlik olmak üzere toplam üç tanedir. Bahsedilen kuramlara karşı olumlu ve olumsuz eleştirilere yer verilecektir. Ayrıca kuramların bazıları birbirleriyle karşılaştırılacaktır. Daha sonra güdülemenin iş doyumunu ile ilişkisinden bahsedilecektir. Burada içsel tatmin ve dışsal tatmin kavramları açıklanarak çeşitli yönetim kuramlarında güdülenmenin önemi üzerinde durulacaktır.

3. İşin kendisi, yönetim, ücret, çalışma grubu, çalışma koşulları (örgütsel faktörler) ile cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi (bireysel faktörler) olmak üzere toplam 9 tane iş doyumunu etkileyen faktörler açıklanacaktır. Faktörleri incelerken yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalar örnek gösterilecektir. Böylece okuyucuların önceki çalışmalarla konu hakkında aydınlanabilmesi sağlanacaktır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde durulacaktır.

4. Son bölümde ise araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve sınırlılıkları açıklanacaktır. Araştırmacı ve uzmanlar tarafından hazırlanan “İş Doyumu Anketi” için güvenilirlik ve geçerlik analizi yapılacaktır. Gerekli yerlerden alınan resmi izin ile öğretmenlere uygulanan bu anket için istatistik testlerinden elde edilen bulgular ve yorumlar yer alacaktır. Son olarak araştırmacı ve uygulamacılar için öneriler verilecektir.

1. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ve İŞ DOYUMUNUN ÖĞRETMENLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Bu bölümde araştırma konusunda sıkça kullanılacak olan doyum, doyumsuzluk, tutum, güdü, güdülenme kavramları tanıtılacaktır. İş doyumunun önemi vurgulanacaktır.

İş, bir sonuç elde etmek için belli bir güç harcayarak nesnelere biçim ve nitelik kazandırma etkinliğidir. İş, bir ya da birden çok çalışanın yapması için biçimsel olarak kümelenendirilmiş etkinlikleri içerir (Başaran, 2000b).

Bu tanıma göre işin özellikleri: (Turan, 2004)

1. Her iş bir sonuç elde etmek için yapılır. Başka bir ifadeyle; iş, bir hedefe ulaşmak için yapılır. Örgütün her işinin hedefi birleştiğinde örgütün amaçlarını oluşturur.
2. Her iş belli bir enerji harcamayı gerektirir. Örgütlerde insangücü olmadan yapılan işe hemen hiç rastlanmaz. Bilgisayarla yapılan işlerde en azından başlatıcı, denetleyici insangücüne ihtiyaç vardır.
3. Bir işte birden çok işçi çalıştırılabilir. Çok nadir olarak bir işte tek çalışanın çalıştığı görülebilir. Eğer bir iş tek bir çalışan tarafından yapılabiliyorsa bu, örgütün asıl çalışma alanına katkıda bulunan ek iş olarak değerlendirilebilir.
4. Bir işte birden çok meslekten çalışan da çalıştırılabilir. Bazı işler nitelikleri gereği değişik mesleklerden olan kişilerin takım çalışması yapmalarını gerektirir. Bu durumda her meslek sahibi işin yapılmasında kendi mesleği açısından katkıda bulunur.
5. Bir işte birden çok görev bulunur. Görev, bir işte bir kişinin payına düşen eylem ve işlerdir. Çok seyrek olarak bir işin bir görev olarak düzenlendiği de görülebilir. Bu durumda işin yükü bir görevde toplanabilecek derecede sınırlı demektir. Bu tür görevler, daha çok örgütün asıl işine yardım eden ek görevlerdir.
6. Bir iş için gereken görevler örgütün değişik basamaklarında bulunabilir. Görevlerin hiyerarşi içindeki yeri işin büyüklüğüne, önemine göre değişik basamaklarda olabilir.
7. İşler örgütten örgüte değişir. İşlerin konusu örgütçe yapılacak çalışmanın doğasına bağlıdır. Bir örgütün çalışma alanı başka örgüte benzemediği zaman çalışmayı

oluşturan işler de değişir. Bazen aynı alanda çalışan örgütlerde bile örgütün yapısından, yönetim sürecinden, ürünün niteliği ve benzerinden doğan değişik işler olabilir.

Meslek kavramı da özellikle modern toplumlarda, sadece, üretim sürecine emeğiyle katılan bireylerin uğraş alanı olarak ele alınmamaktadır (Özen ve Ateş, 2003). Birey topluma kendini kabul ettirmek için bir beceriyi, toplumun yararlanacağı fonksiyonu, yerine getirmekle yükümlüdür. Aksi takdirde bu yönde bilinçlenmiş bireylerce dışlanacaktır. O halde birey, toplum içindeki yerini korumak için bir iş görmeye yönelecek, bunun ihtiyacını duyacaktır.

Ayrıca iş yapma ya da çalışma ihtiyacı, bireyin diğer ihtiyaçlarını tatmin etmekte kullanmak zorunda olduğu bir araçtır. Başka bir deyimle, ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını gidermek için başvuracağı bir araç niteliğindedir.

İş, birey için bu denli önem taşıdığına göre onu seçmede, uygulamada ve sonuç almada da kişisel mantık ve duygu yapısını dilediğince kullanmada özgür olması kaçınılmaz bir gerektir. Bu, daha açık ifade olunmak istendiğinde, birey yapmaktan hoşnut olacağı ve kendini öngördüğü açılardan tatmin edebileceğine inandığı bir işi üstlenmede mutluluğu bulacaktır (Kaynak,1990).

Yukarıdaki bilgilerin ışığında, iş doyumu, çağdaş yönetim tarzlarının önemli faktörlerinden birisidir. Çağımızda iş doyumu, sosyal sorumluluk anlayışı ve ahlaki bir gereklilik olarak görülmektedir.

1.1. İŞ DOYUMU

İş doyumunun doğasını ve konseptini 17. yüzyılın başlarından beri ayrıntılı olarak inceleyen Holdaway'e göre, iş dünyasının tüm sektörlerinde birçok iş doyumu çalışması gerçekleştirilmektedir. Bu tür araştırmalardan, iş doyumunun bir kişi veya meslek grubunun işlerinin çeşitli kademeleri hakkında hissettikleri duyguları tarif eden birçok boyutlu konsept olduğu ortaya çıkmaktadır. İş doyumunun karmaşık doğasından dolayı,

araştırmacılar konseptin kısaca tanımlanmasının güç olduğunu vurgulamaktadırlar (Khan,1991).

İş doyumu, kişinin işinin tümüne veya bazı yönlerine göre etkili bir cevabıdır (Luckner ve Hanks, 2003). Locke iş tatmini konusunda detaylı bir tanım vermektedir. Buna göre “İş tatmini bireyin işini olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur.”. İş tatmini böylece bireyin kendi algılamalarına göre önemli olan birtakım faktörlerin birey tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur. Örgütsel davranış biliminde en çok araştırılan konulardan biri de iş tatminidir. İş tatminin üç önemli boyutu vardır (Özkalp ve Kirel, 2005). Birincisi bireyin işine karşı olan duygusal tutumudur.Bu nedenle doğrudan gözlenemez ancak işyerine yansıyan davranışlardan anlaşılır. İkincisi iş ile ilgili sonuçlar tarafından tayin edilir. Yani bireyin önem verdiği şeyler ne derece olumlu veya olumsuz biçimde karşılanıyorsa iş tatminini tayin eden şey bu sonuçlardan kaynaklanmaktadır. Eğer örgüt içinde bir grup bir diğer gruptan daha fazla çalıştığını ancak bunun karşılığında daha az ödüllendirildiklerini düşünüyorsa, bu gruptaki insanların işlerine veya patronlarına ve arkadaşlarına olumsuz tutumları olacaktır. Çünkü bu kişiler tatminsizdirler. Eğer bunu karşıtı bir durum söz konusu ise o zamanda tatmin duyguları içinde, işyerlerine ve patronlarına olumlu tutumlar sergileyeceklerdir. Üçüncü olarak iş tatmini birbiriyle ilgili tutumlardan oluşur. Smith, Kendall ve Hulin iş tatmini ile ilgili, beş önemli iş unsurundan söz etmektedir. Bunlar: (Özkalp ve Kirel, 2005)

- 1.İşin Niteliği
- 2.Ücret
- 3.Terfi Sistemi
- 4.Danışmanlık
- 5.İş Arkadaşlarıdır.

İş doyumunun belirtilmesi için, gerçek koşullar ile çalışanın ideal kabul ettiği koşullar arasında ilgi kurulur. Fark ne kadar az ise, iş doyumuna o kadar yüksektir (Davis, 1984).

İş doyumuna, global bir yaklaşım olarak ya da, o işin çeşitli yönleri ya da kesitleri hakkındaki tutumlar takımı olarak düşünülebilir. Global yaklaşım, en üst ve en alt

sıradaki tutumlar için kullanılır. Örneğin, insanların işlerini sevmesi ya da sevmemesinin etkilerini belirlemekte yararlanılabilir. Pek çok araştırmada global iş doyumunun diğer değişkenlerle ilişkisini tartışmaktayız. Kesitsel yaklaşım ise, işin hangi bölümünün iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu ürettiğini ortaya çıkarmak üzere kullanılır. Bu yaklaşım, doyumsuzluk alanlarının tespit edilerek iyileştirilmesini hedefleyen organizasyonlar için çok faydalı olabilir. Bazen her iki yaklaşımda çalışanların iş doyumunun tam bir resmini elde etmek üzere kullanılabilir. Aşağıdaki Çizelge 1.1’de, iş doyumunu etkileyen faktörlerden en çok kullanılanları yer almaktadır.

Çizelge 1.1 Genel iş doyumunu yönleri (Spector, 1997).

Değer verme
İletişim
Çalışma Arkadaşları
Sosyal Yararlar
İş koşulları
İşin doğası
Organizasyonun kendisi
Organizasyonun politikaları ve prosedürleri
Ödeme
Kişisel gelişim
Terfi fırsatları
Tanınma
Güvenlik
Yönetim

Bir iş doyum kesiti, bir işin herhangi bir bölümü ya da yönü olarak düşünülebilir. Kesitler sıklıkla ödüllendirilmeleri, yardımcı personeli ya da yöneticileri, işin doğasını ve şirketin kendisini içerecek şekilde değerlendirilir. Bazen organizasyonlar, yukarıdaki Çizelge 2.1’de yer almayan özel kesitler ile ilgilenebilir. Örneğin, organizasyonun sadece uygulamalarına ya da politikalarına yönelik doyum gibi.

Kesitsel yaklaşım, global yaklaşıma göre bir kişinin daha fazla tamamlanmış iş doyumunun resmini ortaya koyabilir. Bir çalışan çeşitli kesitlerde farklı duygulara sahip olabilir (Spector, 1997).

İş doyumunu, çalışanların genel duygusal havası açısından daha doğru biçimde yorumlanabilir. Örneğin, bazı çalışanlar, aile ve toplum yaşamlarından çok doyumlu olabilir, ancak işlerinin vasat olduğunu düşünebilirler. Bu durumda iş doyumları oransal olarak düşüktür, çünkü iş doyumunu, diğer doyumlarının altındadır. Bazı çalışanların aile ve toplum yaşamları doyumsuzlukla doludur; ancak onlar da işlerinin vasat olduğunu düşünürler. Bu, iş doyumlarının oransal olarak yüksek olduğu anlamına gelir. Genel duygusal havanın iş doyumuyla ilgisini kurabilmek için bazı örgütlerde hem iş doyumunu, hem de yaşam doyumunu karşılaştırmak üzere taranır. İş doyumunuyla yaşam doyumunu genellikle yakından ilişkilidir. Buna **saçılma etkisi** denir ve birinin diğeri üzerine dökülüp saçılması anlamına gelir. Bundan değişik ve daha az rastlanan bir ilişki ise düşük iş doyumunu olan bireylerin bunu yüksek yaşam doyumunu elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermeleridir. Buna **giderme etkisi** denir (Davis, 1984).

1.1.1. Doyum ve Doyumsuzluk

İş doyumunu ile ilgili yapılan kaynak taraması sonucunda, hem iş doyumunu hem de iş tutumunu ve iş tatmini (job satisfaction) ile ilgili çeşitli tanımlar elde edilmiştir.

Bazı araştırmalarda iş doyumunu ile iş tutumunu eş anlamlı olarak gösterilmiştir. Oysa iş tutumunu, iş doyumunu değildir, ancak iş doyumuna katkıda bulunabilir (Balcı,1985). İş doyumunu, işin değişik yönleri ile ilgili pek çok tutumun bir koleksiyonu olarak genel bir tutumunu gösterir (Hellriegel vd., 1995).

Doyum çalışmasının çatısını kurmak için araştırmacıların seçebileceği iki önemli bakış açısı vardır. Birincisi doyumun tek bir ima vermeyen bireyde zihninin bir bölümünü tanımlayan bir kavramdır. Bununla, doyumun veya bireyin belirli bir sosyal çevrede hoşnutluk veya hoşnutsuzluk hissinin gerçekdışı olduğu söylenmez. Tersine bu duygu veya zihnin bölümü gerçektir, fakat ayrı parçalara bölünmesine bağlı değildir. Bireyin doyumunu ya da doyumumsuzluğu, işinde, evinde, yaşamının her yerinde karar verilir.

Doyumun ayırık öğelerini araştırma, bireyin izole edilmiş tecrübelerinden çok kendi dünyasını bütünüyle algılamasını reddeder. İkinci bakış açısı ise, bireyin doyumunu çalışma konusunun özelliklerine göre işin kendisi, ödeme, yönetim, çalışma arkadaşları gibi ana kısımlara bölünebilir. Sadece bu öğeler yoktur, ayrıca her bir öğe ile doyumun göreceli derecesi saptanabilir (Zalesnik vd.,1958).

Doyum çalışanın örgüt tarafından işine karşı olumlu etkiye sahip oryantasyon derecesidir. Doyum sağlayan çalışanın örgüte karşı olumlu etkiye sahip oryantasyonu varsa, o halde doyumsuz çalışanın örgüte karşı olumsuz etkiye sahip oryantasyonu vardır. Doyumun değişik boyutları genelde iş, yönetim, ücret, yükselme ve çalışanlar olarak ayrılır. Böylece örgüt tarafından işin değişik boyutlarına karşı doyumun değişik boyutlarına sahip olmak mümkündür (Price ve Mueller,1986).

Kısacası iş doyumunu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. İş doyumunu veya doyumsuzluğuna yol açan iş boyutlarından başlıcaları; ücret, yükselme olanağı, yönetim tarzı, işin kişiye genel uyumu ve iş arkadaşları ile ilişkidir. Belirli bir işi yapan kişi, işinin sayılan özelliklerinin bir kısmından memnun olurken, bir kısmından hoşlanmayabilir. Sonuçta, kişinin genel tutumu olumlu ise, iş doyumunu ortaya çıkacak, aksi takdirde doyumsuzluktan söz edilecektir (Budak, 1999).

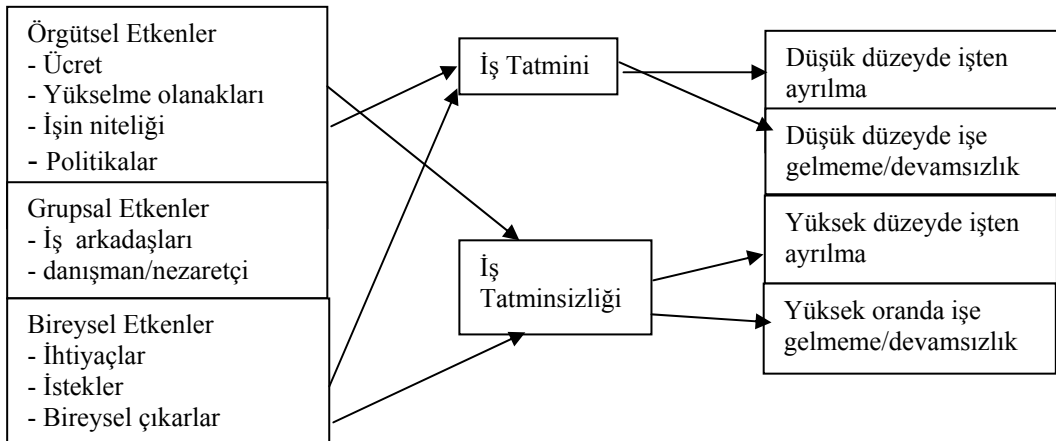
İş tatmini bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerini ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak da tanımlanabilir. Bu tanım da dikkati çeken bazı boyutlar bulunmaktadır: (Barutçugil, 2004)

- İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusu ve bu arzusunun gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler.
- Farklı çalışanların önem ve öncelik verdiği değerler farklılık gösterir. Bu nedenle farklı konumlardaki çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatminler elde edebilirler.

- İş tatmini bireysel algılama biçimi ile bağlantılıdır. Bir çalışanın arzularının, değerlerinin ve elde ettiklerinin farkında olmaması, bunları tam ve doğru biçimde algılamaması olasılığı her zaman vardır.
- İş tatmininin işe ve ilişkilere karşı duygusal ve kişisel bir tepki olması nedeniyle gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman için kolay değildir.
- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetiştirme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatminini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır.

Endüstri ve örgüt psikolojisinin kuramsal çalışmaları düşünüldüğünde iş doyumunun, iş güdüsü ve iş davranışları ile ilgili çalışmaların temel inceleme birimi olduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar iş doyumunu işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki işbirliğinin artırılması gibi alanlarda davranışların bir nedeni olarak görülürken, bazı araştırmacılar ise iş doyumunu bir sonuç olarak ele almaktadırlar. Bir başka grup araştırmacı ise iş doyumunu bir belirti olarak değerlendirmekte, yetersiz iş tasarımının hem iş doyumusuzluğunu, hem de olumsuz iş davranışlarını ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Akçamete vd., 2001).

Aşağıdaki Şekil 1.1 bize iş tatmini/ tatminsizliğine nelerin etki edeceğine ve tatmin/tatminsizlik sonucu nelerin ortaya çıkacağını göstermektedir:



Şekil 1.1 İş tatmini faktörleri (Kutaniş, 2003).

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi, iş tatminine / tatminsizliğine neden olan etkenler ve sonuçları şunlardır : (Kutanis, 2003)

- İş tatmini/ tatminsizliği nedenleri bireyden bireye değişir.
- İş tatmini/ tatminsizliği örgütte görülen bireysel farklılıklardandır.
- İş tatminsizliğinin sonuçları, ülkenin ekonomik ve istihdam düzeyi ile ilgilidir.(İş olanakları kısıtlı olursa tatmin azalır, işten ayrılmalarda azalış olabilir.)
- Tatminsiz çalışanın çalışmaya devam etmesi bireysel sorunları arttırır, örgüt ortamını olumsuz etkiler.
- Birey çalıştığı ortamda mutlu ve tatminkar olmalı, başarısını artırmalı.
- Güdülenme iş tatminini etkiler.

Şekil 1.1’den anlaşılacağı gibi, iş tatminsizliği arttıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle uzun vadede kıdemli ve vazgeçilmesi zor çalışanların tatminsizliği artarsa, onların devamsızlıkları da artmakta, bu devamsızlık değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenler devamsızlığı gizlemede başvurulan yollar olmaktadır (Erdoğan, 1991).

Çalışanlar, işlerindeki doyumsuzluklarını çeşitli biçimlerde ifade ederler : *Kaçış* (örgütü terk etme), *sesini yükseltme* (işteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışmak), *bağlılık* (edilgen, ancak iyimser bir biçimde koşulların düzelmesini beklemek), *kayıtsızlık* (edilgen olarak koşulların daha da kötüleşmesine seyirci kalmak) (Sarpkaya, 2000).

1.1.2. Tutum

Bireyin içinde yer alan süreçlerden biri de tutumlardır. Tutumların kaynağı, davranışa etkisi ve zaman içinde değişimi, sosyal psikologların ilgisini sürekli çekmiş ve tutum konusunda sayısız denebilecek çoklukta araştırma yapılmıştır (Cüceloğlu, 2005).

Geçen yaklaşık otuz yıllık süre içinde sosyal psikologların, tutumların gelişimi ve değişimine, başka herhangi bir konudan daha fazla zaman yatırımı yaptıkları söylenebilir. Bunun nedeni, kısmen tutum değişikliği yollarından biri olarak, kişilerarası etkileşime olan büyük ilgidir. Diğer bir neden de bilişsel gelişime ve genel olarak bilişsel verilen önemin giderek artmasıdır. Dolayısıyla, tutumlar üzerindeki çalışmalar sosyal psikologların her iki temel konuya olan ilgilerini yansıtmaktadır (Freedman vd., 2003).

Örgütteki herhangi bir çalışan genelde iş doyumunu gibi genel bir terimi ima edecek çeşitli tutumları bir süre sonra geliştirmeye başlar. Diğer tutumlar gibi iş doyumunu duygusal, bilişsel ve davranışsal öğeleri içerir; gücü ve tutarlılığı değiştirilebilir; birçok kaynaktan elde edilebilir ve bireyin birtakım görevlerini etkileyebilir (Reitz, 1987).

Tutum kavramı genel olarak bireyin çevresindeki herhangi bir olgu veya nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimini ifade eder. Başka bir deyişle tutum, bireyin bir durum, olay ya da olgu karşısında ortaya koyması beklenen olası davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Bir eşya, bir tasarım, bir durum, bir olay ya da birey veya bireyler grubunun tutumunun konusu olabileceği gibi, herhangi bir soyut kavram, olgu ya da durum da mutluluk, mutsuzluk, iyi kötü, yüce, tanrı vb. tutuma konu edilebilir. Örneğin A kişisine karşı olumlu duygular beslerken, B kişisi sizde olumsuz birtakım duygular yaratabilir. Bu demektir ki A kişisine karşı olumlu bir tutum içindeyken B kişisine karşı tutumunuz olumsuzdur (İnceoğlu, 2004).

Daha önce de bahsedildiği gibi, yüksek düzeyde iş doyumuna sahip bir birey, işine karşı olumlu tutumlar geliştirir, işe karşı olumsuz tutumlara sahip bir birey ise doyumsuz bir kişidir, denilebilir (Budak, 1999).

Toplum hayatında olup bitenler üzerindeki bilgi, tutum ve değerlendirmelerimizi, genellikle, birbirinden farklı biçim ve içerikte algılar ve dile getiririz: (Güvenç, 1996)

1. Sosyal/ Kültürel kurallara, tutum ve değerlere göre, olması gerekenin (ideal kültürün) bilgisi, ya da *değersel bilgi*
2. Gerçek uygulama ve davranışların neler ya da nasıl olduğu üzerinde grup ve bireylerin toplum ya da kişisel bilgisi, *tutumsal bilgi*

3. Gerçek uygulama, ilişki ve davranışların nasıl olduğu hakkında bir gözlemcinin nesnel (objektif) bilgisi ya da *gerçek kültürün* gözlemlere, belge ve kanıtlara dayalı bilgisi, *davranışların bilgisi*

Tutumlar, belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizlidirler. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler (Eren,2004). Tutum, bir bireye mal edilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir (Usal ve Kuşluvan , 2006).

Son yıllarda tutum ile ilgili yeni kavramlaştırmalarda, tutumun düşünce, duygu ve davranışla ilişkisine değinilmediği göze çarpar. Tutum bir tür “zihinsel değerlendirme” olarak ele alınmaktadır. Başka bir deyişle salt bilişsel bir tanımlama söz konusudur.

Sosyal psikolojideki bu yeni ele alışlara rağmen, tutumların yukarıda belirttiğimiz üç öğeden (düşünce, duygu ve davranış) oluştuğu tezi de halen kabul görmektedir. Bu farklı ele alışları şöyle bağdaştırabiliriz : Bir eğilimin tutum olarak kabul edilebilmesi için asgari şart, bir zihinsel değerlendirmedir. Ancak kişilerin zaman içinde geliştirdiği yerleşik tutumların çoğu duygusal ve davranışa yönelik öğeleri de içerir (Kağıtçıbaşı, 2004).

Ayrıca Cüceloğlu bu görüşü şöyle destekler : “Tutum yalnız bir düşünce veya duygu değildir. Tutum olarak tanımladığımız eğilimin içerisinde kendini inanç olarak ifade eden bilişsel, duygu ve heyecanları içeren duygusal ve gözlenebilen faaliyetleri içeren davranışsal öğeler vardır.

Sosyal psikologların hepsi bu birimler üzerinde araştırma yapmaz; bazıları tutumun bilişsel yönüne ağırlık verir ve yalnız o yönünü düşünerek araştırma yapar, diğer bir psikolog ise tutumun duygusal yönüne ağırlık verir. Fakat modern psikologların bugünkü anlayışı, tutumları bu üç yönü beraberce ele alarak incelemektir” (Cüceloğlu, 2005).

1.1.3. Güdüleme

Güdüleme kavramının dilimizdeki tam karşılığını bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçe’de güdü, saik veya harekete geçirici güç anlamına gelmektedir (Öncü, 2003).

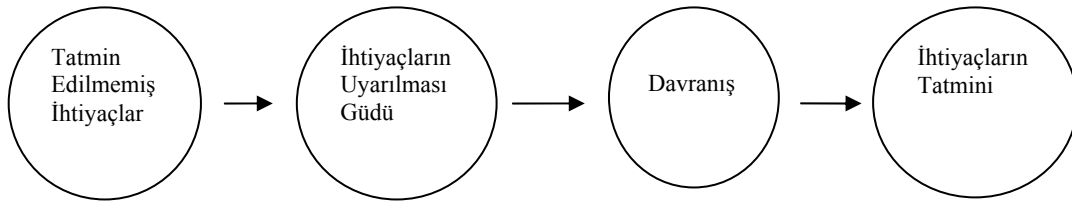
Güdüleme, davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bu güçler temel ihtiyaçlardan doğar. Güdüleme, bunların bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir (Blair vd.,1962). Bu yüzden, bazı yazarlara göre, öğretmen veya yöneticinin etrafındakileri güdüleyebileceği yanlış bir anlayıştır. Çünkü bunlar ihtiyaçların yaratıcısı değil, çevrenin bir parçasıdır. Fakat buldukları makamlar, özendirici veya doyurucu öğeleri kullanabilmelerini olanaklı kılar. Böylece, bunların etrafındaki bireyler, ihtiyaçlarının kaynaklarını ve niteliklerini anlamış olurlar (Bursalıoğlu, 2005).

Güdülenme, ihtiyaç ile başlayıp bu ihtiyacın doyurulması ile sona eren bir süreçtir. İhtiyaçların doyurulması için bir takım faaliyetlerin ortaya konması ve bu faaliyetlerin ihtiyacı giderecek sonuçlara ulaşması lazımdır (Tevrüz, 1989).

İnsan yaşamı boyunca sayılamayacak davranışta bulunur. Bu davranışların amacı ihtiyaçların doyurulmasıdır. Her davranışın gerisinde ihtiyaç veya ihtiyaçlar olup, davranış bu ihtiyaç veya ihtiyaçları giderecek amaca yöneliktir. Bu ihtiyaçlar fiziksel olabildiği gibi psikolojik de olabilir. İhtiyaçların karşılanması insana doyum sağlar (Dilekmen, 2005).

İnsanlar işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler vaat edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar (İlgar, 2000).

Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir. Aşağıda Şekil 1.2 güdüleme süreci belirtilmiştir .



Şekil 1.2 Güdüleme süreci (Can, 2002).

Bu şekilden anlaşılacağı gibi herkesin birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi güdülenmez (Can, 2002).

Kişi yaşamını daha aktif kılmak ve değerlendirmek için kendine özgü ihtiyaçlar yaratır ya da çevresel koşulların etkisiyle belirli alışkanlıklar sonucu bazı ihtiyaçların kölesi olur. Bu ihtiyaçlara ulaştığı ölçüde mutludur. Ters durumlarda ise mutsuz, huzursuz ve gerilim içindedir. Bu ihtiyaç tatmin edildiğinde gerilim ortadan kalkar. Ancak ihtiyaçlar sonsuz olup birinin bittiği yerde bir başkası başlamaktadır. Bir bakıma güdülenmenin kaynağı ihtiyaçtır. İhtiyaç yoksa güdülenme de yok demektir. İhtiyacın türü ne olursa olsun, her ihtiyaç bireyde az ya da çok şiddette bir dürtü yaratır. Bu olay güdülenmeden başka bir şey değildir (Deniz, 2005).

1.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

Örgütlerin sistem yaklaşımına göre değerlendirdiğimizde üç önemli eleman veya alt sistemden oluştuğu görülür. Birincisi teknik veya görev sistemi; iş, teknoloji, iş alanları gibi birçok değişkeni içerir. İkincisi yönetsel veya idari sistem, örgütün yapısını, politikasını, kurallarını, ödül ve ceza sistemini, karar verme süreçlerini içerir. Sonuncusu beşeri alt sistem ise birincil olarak örgüt kültürü, değerleri, normları, çalışanların ihtiyaçlarının tatminini kapsar. Ayrıca beşeri alt sistem, örgütteki güdülenme basamaklarını ve kendi tutumları ile oluşturulan biçimsel olmayan grupları da içerir. Örgütsel verimi etkileyen rol ilişkilerini ve davranışlarını oluşturan bu üç sistem birbiriyle bağlantılıdır (Margulies ve Raia, 1972).

1930'lu yıllardan sonra yönetim alanında ağırlık kazanan bir yaklaşım olan İnsan İlişkileri yaklaşımı, yönetsel davranışlarda bazı değişikliklerin olmasına neden olmuştur. Daha öncesinde örgütlerde verimlilik ve etkililik en önemli amaç olarak algılanırken İnsan İlişkileri yaklaşımı ile birlikte örgütlerde verimlilik ve etkililik kadar, çalışanların iş memnuniyeti ve iş doyumunu da önem kazanmıştır (Demir, 2001).

Eğitim sisteminin, çalışanlarına karşı u temel yükümlülüğü vardır: (Başaran, 2000a)

- 1) alışanların yetişme haklarını kullanmalarına olanak hazırlamak
- 2) Bir meslek adamına yakışır biçimde yaşamını sağlayacak ihtiyaçlarını karşılamak
- 3) İşinden doyum düzeyini artıracak koşulları oluşturmak

Eğitim sisteminin bu u yükümlülüğünü gereken düzeyde yerine getirmesi çalışanın eğitim sistemine bağlanmasına ve sistemin etkililiği için gücünü sisteme salıvermesine yol açar.

İşten doyumun düzeyini artıracak koşullar şunlardır: (Başaran, 2000a)

1. Görevi, eğitim çalışanına anlamlı gelmelidir.
2. Görevi, alışana örgütsel ve toplumsal konum kazandırmalıdır.
3. alışana görevini yaparken örgütsel önderlik yapılmalıdır.
4. Okul ortamında çalışanı destekleyici bir etkileşim oluşturulmalıdır.
5. Çalışanın değerleri ile görevinin değerleri birbiriyle bağdaşmalıdır.

Öğretmenlerin işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak da tanımlanan iş doyumunu, okul ile öğretmenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir: (Vural, 2004)

- İş doyumunu, yaşam doyumunu ile yakından ilişkilidir. İş doyumunun düşük olması, iş dışı yaşamda yüksek doyum sağlansa bile, bireyin genel yaşam doyumunu düşürür. Bu, iş yaşamının, öğretmenin tüm yaşamı içinde oynadığı önemli rolün doğal bir sonucudur.
- İş doyumunu, öğretmenin yaşam felsefesi ile de yakından ilişkilidir. Öğretmenin yaşama ilişkin hedefleri ve bunun bir parçası olarak kariyer hedefleri, okul aracılığı ile karşılamayı umduğu ihtiyaçlarının önem ve önceliklerini de ortaya koyar. Diğer bir deyişle, öğretmenin kariyer hedefleri ile okuldan beklentilerini de belirler. Bireysel beklentilerin düzeyi de, iş doyumunun sağlanmasında önemlidir. Aynı özelliklere sahip bir okuldan, yüksek beklentiye sahip bir ğretmen az, düşük beklentiye sahip bir diğer ğretmen daha çok doyum sağlayabilir.

- İş doyumu, bireysel kariyer yönetimi ile de ilişkilidir. Kurumlar öğretmenlerin iş doyumlarını artırmak için çeşitli teknikler uygulayabilir. Ancak hiçbir teknik, sevmediği işi yapan ya da gerektirdiğinden az ya da fazla yetkinlikleri bulunan bir öğretmenin yüksek iş doyumuna sahip olmasını sağlayamaz. Öğretmenin yetkinlik ve isteklerine uygun görevlerde çalışması, okul açısından önemli olduğu kadar, öğretmen açısından da önemlidir. Bu yüzden öğretmenler, yüksek iş doyumunu sağlamak üzere bireysel kariyer yönetimi konusunda çaba harcamak zorundadırlar.

İş doyumsuzluğunun yalnızca çalışanla sınırlı kalmayacağı, bu durumun örgüte ve yapılan işe yansiyebileceği görüşü; her yönetici tarafından kabul edilmiş bir görüş değildir. Bazı yöneticilerin, her çalışan için ona tam uyacak, ihtiyaçlarını ve arzularını karşılayacak bir iş bulmak mümkün değildir. Dolayısıyla da iş ne olursa olsun çalışan onu yerine getirmek zorundadır düşüncesini benimsemiş olmaları iş doyumu önemlidir ya da önemsizdir tartışmasını doğurmuştur. Bu konudaki tartışmaların sonucunda ulaşılan görüşleri yansıtan Çizelge 1.2 incelendiğinde, gerçekte olması gereken ile olan arasındaki çekişmeyi ortaya koymaktadır. Bu tartışmayı daha tutarlı bir zemine oturtmak için, iş tatmininin determinantlarında bireyin fizyolojik, psikolojik, sosyal ihtiyaçlarının bulunduğu bilinmelidir (Kaynak, 1990).

Çizelge 1.2 İş doyumu konusundaki tartışmalarda ulaşılan sonuçlar (Erel, 2004)

	İş Doyumu Önemlidir	İş Doyumu Önemsizdir
1	İnsanlar kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.	Hepsi değil, bazı kimseler uğraşmasız işi yeğler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmezler.
2	İş doyumu elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemez.	Kişilik, daha birey çalışmaya başlamadan oluşur. Birey olgun değilse, bunun nedeni işte aranmamalıdır.
3	İş doyumu elde edememek bireyi hayal kırıklığına uğratar.	Çoğu kimse zaten rutin işler bekler. İş doyumuna olan arzu bireylerde değişik düzeyde oluşacaktır.
4	İş, bireyin hayatının odak noktasıdır.	Birçok kişi için hayatın odak noktası aile ve çevresidir.
5	İşsiz olan birey mutsuzdur. Bireyler zorunlu olmadıkları zamanlarda bile çalışmak isterler.	Bireyin bir işinin olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu, bireyin mutlaka doyum sağlamasını gerektirecek uğraşmalı nitelikte bir işinin olmasını gerektirmez.

6	Birey açısından uğraşmalı bir işinin olmaması, psikolojik sağlığın düşük düzeyde kalmasının nedenidir.	Psikolojik sağlığın düşük olması belki düşük gelirin sonuçlarına, ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır.
7	İş ve boş zaman birbiri ile ilişkilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yönelir.	İşe bazen fazla önem vermemek işteki artan sıkıcılığı azaltmaya, monotonluğu gidermeye yarar.
8	İş doyumundaki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedeni olur.	Herkese uğraşmalı bir iş sağlamak kitle üretimi teknolojisini ortadan kaldırma pahasına sağlanabilir. Oysa bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam tarzına ulaşmış toplum bunun bedelini ödemek istemez.

Şimdiye kadar yazılanları özetlemek gerekirse, iş doyumunu kavramı, çalışanların yaptıkları işin kendilerine olumlu bir hava verip vermediğinin işaretidir. İleriki bölümlerde de bahsedileceği gibi, çalışanların özellikle öğretmenlerin sosyal ve kişisel ihtiyaçları ve iş doyumunun kuramsal çerçevesi incelenmelidir.

2. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KURAMLAR ve GÜDÜLEMENİN İŞ DOYUMUYLA İLİŞKİSİ

Bu bölümde iş doyumunu konusu ile ilgili kaynak taraması sonucunda ulaşılan kuramları, güdüleme ile bağlantısının ne olduğu araştırma sonucu olarak sunulmuştur.

2.1. GÜDÜLEME KURAMLARI

İş yaşamı içinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş doyumlarının incelenmesinde güdüleme kavramlarından yararlanılmaktadır (Çetinkanat, 2000). Güdüleme hakkında psikologlarca birçok kuram geliştirilmiştir. Ancak bu kuramların hiçbirisi tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde değildir. Her bir kuram insan davranışlarının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırmakta ve sonuçta doyurucu bir model sunmaktan uzak bulunmaktadır. İnsan davranışları bu kuramların hiçbirinin çerçevesi içine oturtulacak derecede basit değildir (Can, 2002).

Güdüleme kuramları iki temel grup içinde incelenebilir. Bunlardan ilki, bireyi harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel faktörleri inceleyen **Kapsam kuramları**, ikincisi ise; davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan **Süreç kuramlarıdır** (Karatepe, 2005). Kapsam kuramlarının varsayımı ise, eğer yönetici, çalışanını belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle çalışanını daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir. Süreç kuramlarının esası ise, insan davranışlarının altında yatan güdeleri ve ihtiyaçları açıklamaktan çok, kişileri belirli bir davranış eylemine sevk eden dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır (Koçel,1982). Böyle olunca da süreç kuramlarının değişkenleri, bireye dışardan verilen dışsal faktörlerden meydana gelmektedir (Eroğlu, 2000).

2.1.1. İçerik kuramları

Bu bölümde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör, McClelland'ın Başarı İhtiyacı ile Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme (kısaca V.İ.G) kuramları tanıtılacaktır.

2.1.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Güdülenme ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan birini hümanistik yaklaşımın öncülerinden Maslow yapmıştır (Dilekmen, 2005). Maslow'un kuramı, içerik kuramları arasında yer alan psikolojik temelli bir güdüleme kuramıdır. Bu kuram 1940'lı yılların ortalarında ortaya atılmış ve 1950'lerin sonlarına kadar daha çok klinik uygulamalarda kullanılmıştır. 1960'ların başlarında örgütlerdeki insan davranışını açıklamaya yönelik olarak kullanılan bir teori olma konusunda yaygınlık kazandığı görülmektedir (Alkibay ve Seler, 1992). *Motivasyon ve Kişilik* (1954) kitabında Maslow ihtiyaçların değişik basamaklarını, en önemli basamağı *kendini gerçekleştirme ihtiyacı* ile, ihtiyaçlar

hıyerarşısını yapılandırmıştır. Maslow, kişinin kendi potansiyelini yürütme ihtiyacını tatmin etmek için temel bir uğraşının olduğundan söz eder (Kolasa, 1967).

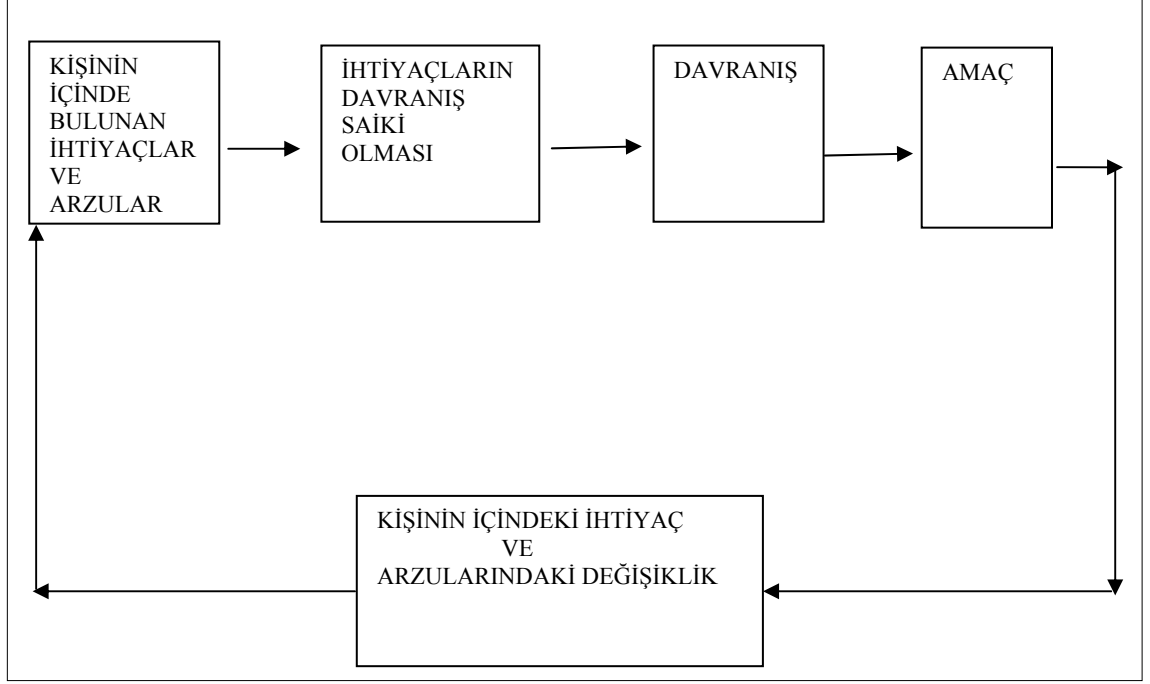
Maslow, insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları, bir hiyerarşik sıraya göre dizmiştir. Maslow'un, ihtiyaçların sınıflandırmasında esas aldığı iki varsayım vardır. Bunlardan birincisi, insan davranışlarının temelinde ihtiyaçların bulunduğuna dair varsayımdır. Buna göre, bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onların ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmek gerekir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci varsayımı ise, ihtiyaçların önceliği ve şiddeti ile ilgilidir. Maslow'a göre, kimi ihtiyaçların tatminine insanlar, diğerlerine daha fazla önem verirler. Bunların tatmin edilmesinden sonra fertler daha üst seviyede ihtiyaçlar aramaya başlarlar. Bireylerin temel ihtiyaçlarının yeterince karşılanamaması durumunda, üst seviyedeki ihtiyaçların tatmini de ertelenecektir (Koçel, 1982). Bu nedenledir ki, gelişmekte olan ülkelerde demokrasi, hak ve adalet gibi kavramlar henüz temel ihtiyaçlarını tatmin edemeyen toplum bireyleri için pek anlam ifade etmez (Can, 2002).

Maslow'un kuramının varsayımlarını üç maddede toplanmıştır (Tevrüz ,1989):

1.İnsanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçlar onların davranışlarını etkiler. Ancak, davranışlarını etkileyen ihtiyaçlar, doyurulmamış olan ihtiyaçlardır; doyurulan ihtiyaçlar güdüleyici olamaz.

2.İhtiyaçlar önem derecelerine göre bir hiyerarşi oluşturur ve basit olandan, karmaşık olanlara doğru sıralanırlar.

Bu yaklaşımın esas aldığı güdüleme sürecini aşağıdaki şekil 2.1'de açıklamaktadır:



Şekil 2.1 Maslow'un güdüleme süreci (Deniz, 2005).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı şöyle açıklanabilir (Çetinkanat, 2000):

1.Fizyolojik İhtiyaçlar: Her şeyden önce insan biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmesi için *fizyolojik ihtiyaçlarını* karşılamak zorundadır. Örneğin yemek, içmek, soluklanmak, barınmak ve neslini devam ettirmek gibi ihtiyaçlar bu gruba girmektedirler.

2.Güvenlik İhtiyaçları :Bu ihtiyaç, insanın hasta, yaşlı olduğu hallerde kazaya uğrayıp çalışmadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdürecekt bir takım güvencelerin arayışı içinde olduğunu gösterir. Bu nedenle, insan ileriye ait tasarruflarda bulunur, sigortalı olmaya çalışır, haksız işten çıkarılma hallerine karşı da sendikalara üye olur. Bu davranış ve girişimleri onun ileriye ait riskleri ve belirsizlikleri önleyici tutumuna bağlanmalıdır. Maslow fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı olarak açıklanan bu iki ihtiyaç türüne *temel (birincil) ihtiyaçlar* adını vermektedir.

3.Sevgi ve Ait Olma: Burada, düşünür, insanların sosyal bir varlık olduğunu vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduklarına

işaret etmektedir. İnsanoğlu, aile, okul, iş ve meslek yaşamında birçok insanlarla birarada bulunur. Onları sevmek ve onlar tarafından sevilme ister. Sevemediği ve sevilmediği bir ortamda yaşamak insan son derece acı vermektedir. Yaşamı boyunca insan sevgi peşinde koşmakta ve onun arayışı içinde bulunmaktadır. Bu nedenle insanlar anlaşabileceği ve karşılıklı sevgiye dayanan gruplar içinde bulunacak, bunlara üye olacak ve sorunlarını bunlar vasıtasıyla daha kolay çözümlenebilecektir (Çetinkanat, 2000).

4.Takdir ve Saygı: Bu ihtiyaçlar, insanların başka insanlara ve gruplara başarılı hizmetler vermek suretiyle onların takdir ve saygınlığını kazanma faaliyetleri sonunda tatmin olurlar. Başkaları tarafından sevilen ve takdir edilen kişiler kendilerine karşı da (yetenek, bilgi, tecrübe ve başarılarına) saygı duyarlar. Böylece kendine güven duygularını da geliştirir ve toplumda kendilerine belirli bir mevki tayin ederler. Takdir ve saygı görme ihtiyaçlarının topluma yansıyan en belirgin niteliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yüklenme ve sosyal statüyü artırma durumlarıdır.

5.Kendini Güncelleştirme (Yaratıcılık): Burada bireyin bir bilim veya sanat dalında ya da belirli bir kuruluşun yönetiminde yapmış olduğu faaliyetler ve buluşlarla kendini esas olmaktadır. Birey, burada yaratıcı bir kimse olarak sadece örgütsel sınırlar içinde kalmamakta, bazan, ulusal, bazan da uluslararası alanlarda şöhrete kavuşmakta, başkaları için örnek gösterilmektedir. Maslow bu son üç ihtiyaca (sevgi ve ait olma, takdir ve saygı; kendini gerçekleştirme) *sosyo-psikolojik ve ikincil ihtiyaçlar* adını vermektedir (Eren, 2004).

Aşağıdaki Şekil 2.2 Maslow'un insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi (basamak) içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır (Can, 2002) :

MASLOW'UN HİYERARŞİSİ İHTİYAÇLARIN ÖRGÜTÇE NASIL KARŞILANABİLECEĞİNİN ÖRNEKLERİ

Kendini Gerçekleştirme

Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi

Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme yükselme olanakları

Saygınlık (Psikolojik)

Başarı, tanınma
ve statü sahibi
olma

Görevin adı ve sorumluluğu, yapılan işin
beğenilerek övülmesi, yükselme, statüye uygun
aylık, itibarlı olanaklar

Sosyal İhtiyaçlar

Sevme, ait
olma, kimlik
duygusu
kazanma,
benimsenme

Arkadaşça ilişkiler ortamı, futbol, tavla, satranç
futbol maçları, piknik, parti vb. sosyal faaliyetler

Emniyet İhtiyaçları

Tehlikelerden
korunma,
korku
duymama,
güvenlik içinde
olma

Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, emin
sağlıklı iş koşulları, yetenekli, uyumlu ve iyi
önderlik

Fizyolojik İhtiyaçlar

Yaşam
ihtiyaçları:
hava,su,
yiyecek,
cinsiyet

Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

Şekil 2.2 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Can, 2002).

Şimdi de her bir basamağı daha ayrıntılı ve birbiriyle karşılaştırarak görelim:

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Biyogenik olarak nitelendirilen bu ihtiyaçlar yeme, içme, uyku vb. ihtiyaçlar olup insan yaşamında, hatta insanın da ötesinde canlı bir organizmanın yaşamında olmazsa olmaz bir yere sahiptirler (İnceoğlu,2004). Mesela insan vücudu, şeker veya tuz miktarı bakımından belirli bir seviyeyi koruma ihtiyacına sahiptir. Bu hususta hissedilen bir eksikliği gidermek amacıyla organizma, otomatik olarak, şeker veya tuz ihtiyacını tatmin edecek davranışlara yönelir. Mesela daha fazla şekerli veya tuzlu

yiyeceklere ilgi duymak gibi. Başka bir ifade ile bu ihtiyaçlar, insan iradesinin dışında kendiliğinden harekete geçen ve organizmanın kendi kontrolü altında bulunan ihtiyaçlardır (Eroğlu, 2000).

Maslow'un kuramında fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildiğinde, güvenlik ihtiyaçları, davranış üzerindeki etkileriyle üstünleşir (veya Maslow'un terimiyle çok kuvvetli nüfuz eder) (Korman,1977). Mesela açlıktan ölmek üzere olan bir adamla hürriyet, sevgi, felsefe ve sanat gibi konularla ilgili konuşulmaz. Çünkü, temel ihtiyaçlar makul ölçülerde karşılanmadığı için bu gibi hususlar, bir ihtiyaç olarak kendini gösteremez.

2. Güvenlik İhtiyaçları: İnsanların öğrendikleri ilk ihtiyaç tipi olarak bilinir. Fizyolojik ihtiyaçlar, doğuştan gelmekle birlikte, güvenlik duygusu hayat süresince sonradan kazanılır. Daha geniş sosyal çevrede ise, yetişkinlerin, güvenlik ihtiyaçları, çoğunlukla iş güvenliği arama, sosyal güvenlik tedbirlerini genişletme, iktisadi ve siyasi krizlerden korunma gibi durumlarda ağırlık kazanmaktadır.

3. Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Bundan önce ele aldığımız ilk iki ihtiyaç türünün tatminsizliğinin yarattığı gerilim ve tedirginlik, bunların tatmin edilmesiyle birlikte, genellikle ortadan kalkmaktadır. Halbuki, ait olma ve sevgi ihtiyaçlarının geçmişteki bir tatminsizliğinin izleri bu tatminsizlik giderilmiş olsa bile bireyin davranışlarına hayatı boyunca etkili olabilir (Eroğlu, 2000).

4. Takdir ve Saygı İhtiyaçları: Bir önceki basamakta ait olma ve sevgi ihtiyaçlarını tatmin eden bireyler; kişisel saygı, özellikle hayatlarındaki önemli kişiler tarafından tanınma ve prestij elde etme ihtiyaçlarını duymayı hissederler. Ayrıca başarı, özerklik ile bağlantılı ihtiyaçlarını da tatmin etmeye uğraşırlar (Bowditch ve Buono, 1990). Takdir ve saygı kategorisinin ikinci aşaması, insanın kendi benliğini aşarak, mükemmelliğe doğru bir geçiş yapma çabasıyla yakından ilgilidir. Bu ihtiyaçların tatmini, bireylerin aşağılık duygularından kurtularak, sağlıklı bir kendilerine güven kazandırmalarına yol açmaktadır. Evrensel bir kompleks olan aşağılık duyguları, ancak bu ihtiyaç grubunun yeterince karşılanmış olmasıyla giderilir. Buna dayanarak bu kategoriye gelmiş ve makul ölçüde bu tür ihtiyaçlarını tatmin etmiş olan kişilerin, çeşitli nevrozların baskısından kurtulması da kolaylaşacaktır (Eroğlu, 2000).

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişinin diğer tüm ihtiyaçlarının tatmin olmasından sonra ortaya çıkar. Kişinin kendi potansiyelini fark edebilmesi, kendi kendine yeterli olması, sürekli olarak kendisini geliştirmesi ve sözcüğün tam anlamıyla yaratıcı olabilmesi gibi hususları içerir. Hatta aşağı düzeydeki tüm ihtiyaçlar tatmin olmuş olsa bile, kişi kendisine en uygun düşen işleri yapmıyor ise huzursuz olabilir. Bir insan potansiyeli dahilinde olan şeyleri aramalıdır.

Bu ihtiyaçların alacağı şekiller tıpkı insanların kişilikleri gibi kişiden kişiye göre değişir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, spor, politika, akademik çalışmalar, aile, din, hobiler veya iş gibi konulardan birisi veya bunların karışımı yoluyla karşılanabilir. Yaratıcılık durumu da yaratıcılığın kişinin kendi potansiyelini tam olarak görebilmesi anlamına gelir. Bu bir işi başarabilme, bir şeyi gerçekleştirebilme ve bir kimsenin kendi kendisiyle tatmin olması halidir (Hicks ve Gullett,1981).

Eğitimde nihai hedef; bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlamak olmalı; eğitim sisteminin tüm öğeleri bu hedefe hizmet etmelidir (Senemoğlu,2004).

Eğitim “öğrencilerin bir bütün olarak gelişmelerine, bir başka deyişle , kendini gerçekleştirmelerine yardım” olarak çok genel bir biçimde tanımlanabilir. Maslow’un görüşüne göre de, eğitimin amacı, ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst basamağa öğrencilerin ulaşabilmesi için yardım olmalıdır. Ancak, hemen hatırlatmak gerekir ki, hiyerarşide en üst basamak olan kendini gerçekleştirme ihtiyacının davranışlarına yönlendirmesi, yetişkinlik yıllarına denk gelen süreç içinde olmaktadır (Erden ve Akman, 1998).

Sencer, (1982) Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından verilen bir lisansüstü öğretimi programı olan Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı’nı 1980-1981 öğretim yılında izleyenler üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma evrenini oluşturan kamu görevlileri, geniş ölçüde gördükleri eğitime bağlı olarak değişik kamu kuruluşlarında görev almışlardır.

Programı izleyenlerin hizmet sınıfına göre dağılımlarına bakıldığında, yarıdan çoğunun (% 54,7’sinin), başta öğretmenler olmak üzere eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında toplandığı, bunu % 20,8’le genel hizmetler sınıfının izlediği görülmektedir. Kaymakam,

savcı vb. gibi, genel yönetim hizmetlerine girmekle birlikte, hizmetin özelliğinden ötürü ayrıca ele alınan İçişleri ve Adalet örgütünde çalışanlarla Türkiye Radyo ve Televizyon (TRT) çalışanları da katıldığında, genel hizmetlerin payı % 32,1'e çıkmaktadır. Evren içinde teknik hizmetler sınıfına girenlerin ağırlığı % 5.7'de kalırken, Devlet Memurları Kanunu'nun (D.M.K.) dışında kamu görevlisi olarak Silahlı Kuvvetlere (Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na- K.K.K'na) bağlı olanlar % 7,5'lik bir paya sahiptir (Sencer,1982). Araştırma evreni, kamu görevlilerinin geneline oranla, orta yaşlı, eğitim ve öğretim hizmetlisi, orta hizmet süreli(11-15 yıl) ve alt düzey yöneticisi niteliğindeki görevlilerin ağır bastığı bir evrendir (Sencer,1982).

Araştırma evrenini oluşturan kamu görevlilerine işlerinin kendilerine yetenek ve becerilerini gerçekleştirme olanağı sağlayıp sağlamadığı sorulduğunda, işlerinde tam anlamıyla kendilerini gerçekleştirenlerin tümünün işinden çok hoşnut, tam olmasa da gerçekleştirme olanağı bulunanların % 78,6'sının işinden hoşnut olmasına karşılık, bu olanağı şöyle-böyle bulanların sadece % 9,5'i hoşnut durumdayken % 61,9'u ancak şöyle-böyle doyum sağlamaktadır. İşinin beceri ve yeteneklerini engellediği kanısında olanların % 54,6'sı işinden hoşnut değilken, tam engellendiğine inananların tümü tam bir doyumсузluk içindedir. Buna göre aşağıdaki Çizelge 2.3 incelenmelidir.

Çizelge 2.3' de gözlenen bu dağılımdan, iş doyumunda olumlu yönde rol oynayan en temel etmenin, işin çalışanlara kendilerini ya da eğilim ve yeteneklerini en yüksek düzeyde dile getirme olanağı sağlaması olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 2.3 İşin yetenek ve becerileri gerçekleştirme olanağı sağlanmasına göre işten hoşnutluk (Sencer,1982)

Kendini Gerçekleştirme Olanağı	Çok Hoşnut	Hoşnut	Şöyle Böyle	Hoşnut Değil	Hiç Hoşnut Değil	Toplam (Sayı)
Tam Sağlıyor	%100	–	–	–	–	3
Sağlıyor	–	%78,6	%21,4	–	–	14
Şöyle Böyle	–	%9,5	%61,9	%23,9	%4,7	22
Engelliyor	–	–	%45,4	%54,6	–	11

Tam Engelliyor	–	–	–	–	%100	3
Toplam (Sayı)	3	13	22	11	4	53

Maslow'un bu kuramı çeşitli yönlerden eleştiriye uğramıştır. Bunlar içinde en önemlisi bütün kişilerin ihtiyaçlarını aynı sırayı izleyen bir kalıp içine koyma zorluğudur. Bazı kişiler için saygınlık ihtiyaçları, örneğin, sosyal ihtiyaçlardan önce gelebilir. Ayrıca bunları birbirinden ayıracak kesin çizgiler koymak oldukça zordur. Son olarak tatmin edilen ihtiyacın ortadan kalkacağı görüşü alt kademelerdeki ihtiyaçlar için geçerli olabilir ama aynı şeyin üst kademeler için de geçerli olduğunu önermek kuşku doğurucu niteliktedir (Can, 2002).

Psikojenik ve sosyojenik olarak bilinen ihtiyaç ve güdüler hayli karmaşık olup çoğu zaman karmaşık bir niteliğe sahip olabilmektedirler. Örneğin bilme, enformasyon elde etme ihtiyacı ile sevgi, saygı kazanma ya da başarılı olma ihtiyaçları arasındaki sıralama birbirine karışabilir. Acaba kişinin enformasyon elde etme ihtiyacı, başarı ve güç arayışı için midir? Yoksa meraktan mıdır?

Maslow da gerçek hayatın, katı hiyerarşi kuramın ileri sürdüğünden daha fazla bir esnekliği olduğunu kabul etmektedir. Gerçekte, kişinin aynı zamanda birden çok düzeydeki ihtiyacını gidermeye çalışıyor olması olasıdır ve ender olarak bir düzeydeki bütün ihtiyaçlar tümüyle tatmin edilir. Burada salt bazı önemli noktaları belirten ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, daha birçok temel bilgiyi sunmakla birlikte, aynı güdüler, farklı bireyleri farklı şekilde etkileyebilir (İnceoğlu, 2004).

İhtiyaçlar ile paranın ilişkisi hakkında görüş ve incelemeler, kesin bir sonuca ulaşmış değildir. Kimi araştırmacılar, ihtiyacın karşılanmasında paranın önemini vurgularken, bazıları da paranın öneminin sınırlı olmasına dikkat çekmektedir. Bu hususta, genellikle şu şekilde bir değerlendirme yapmak en gerçekçi bir yaklaşım olacaktır. Alt kademedeki birincil ve temel ihtiyaçlar çoğunlukla ekonomik davranışlar aracılığıyla tatmin edilmektedir. Bu yüzden de fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması için yoğun bir biçimde para kullanılır. Diğer üst kademedeki ihtiyaçların tatmini ise

genellikle psiko-sosyal kapsamlı davranışlar aracılığıyla olur. Burada da paranın önemi nispeten azalmaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin kültürlerarası bir karşılaştırmasını yapmak gibi düşünceler sık sık ortaya atılır. Gelişmiş bazı toplumlarda bu konuda oldukça geniş kapsamlı araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlara göre, bu toplumlar, çoğunlukla alt seviyedeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamış durumdadırlar. Böyle olunca da, toplum olarak daha üst kademedeki psiko-sosyal mahiyetteki ihtiyaçlara yönelmişlerdir (Eroğlu, 2000).

Maslow'un kuramına getirilen eleştiriler, elde ettiği sonuçların genellenemeyeceğidir. Ayrıca araştırmada yararlanılan denekler Maslow'un psikolojik sağlığına ilişkin kendi öznel kriterlerine göre seçmesi ve kullandığı terimlerin, tanımların belirsiz ve tutarsız oluşu da diğer eleştiriler arasında yer alır. Maslow yaptığı araştırmaların bilimsel araştırmanın gereklerini karşılamadığını kabul etmiştir fakat kendini gerçekleştirme araştırmalarını yapmanın başka bir yolu olmadığını belirtmiştir. Çalışmalarını bir başlangıç olarak nitelendirmiş ve ulaştığı sonuçların bir gün doğrulanacağına inandığını eklemiştir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ancak sınırlı bir düzeyde ampirik laboratuvar desteği almış; çoğu araştırma bu kuramı destekleyecek sonuçlar vermemiştir. Pek çok yönetici bu kuramı çalışanları güdülemede yararlı bir güç ve iş doyumunun potansiyel bir kaynağı olarak değerlendirmiş ve böylece kuram sanayi ve ticaret dünyasında uygulanmıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramının uygulamalarına eğitim, tıp ve psikoterapi alanlarında da rastlanır (Schultz ve Schultz, 2002).

2.1.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı

Herzberg'in çift faktör kuramı, bir araştırma sonucu geliştirilmiştir ve indüktif niteliktedir. Bulgular, iş ve işle ilgili olgu ve koşulların hangilerinin güdüleyici ve hangilerinin ise bu nitelikten yoksun olduğunu saptama amacıyla, bireysel tutum ve tepkilerin sorulmasıyla elde edilmiştir (Kaynak,1990). Herzberg ve arkadaşları tarafından

Pittsburg yöresindeki işyerlerinde yapılan araştırmada, kritik olay yordamına dayalı görüşmeler sırasında önce, çalışanlardan işlerine ilişkin olumlu duygular içeren olayları anlatmaları istenmiş ve bunlara dayanılarak hoşnutluğa yol açan etmenlerin saptanmasına çalışılmıştır. Sonra da aynı kişilerden bu kez işleri konusunda olumsuz duygular yaratan olayları aktarmaları istenerek hoşnutsuzluk etmeleri araştırılmıştır. Her iki durumda da yanıtlayıcılarından bu olayların tutum ve başarısızlıkları üzerindeki kısa ya da uzun süreli etkilerini betimlemeleri beklenmiştir (Sencer,1982).

Bu kuram, bir çalışanın işteki davranışına katkıda bulunan tümüyle farklı iki boyut olduğuna inanmaktadır. Birinci boyutta iş tatminsizliğini ifade eden faktörlerin varlığı ya da yokluğunu anlatan *hijyen faktörler*, ikinci boyutta ise iş tatminini etkileyen üst düzey ihtiyaçların oluşturduğu *güdüleyici faktörler* bulunmaktadır (Barutçugil, 2004).

Başaran, **Herzberg'in çift faktörlü güdülenme kuramında, hijyen ve güdüleyici faktörler** yerine sırasıyla *sürdürme* ve *güdüleme* faktörleri başlıkları altında çalışanın örgüt ortamında doyuracağı ihtiyaçlar olarak sıralamıştır.

Sürdürme faktörleri, örgütün politikası, denetim düzeni, ücret, çalışanların birbirleriyle ilişkileri ve çalışma koşullarıdır. Bunlar çalışanın örgüt içinde sağlıklı çalışması için gerekli olduğundan, bunlara *sağlık (hijyen) faktörleri* denilmiştir. Ayrıca bunlar çalışana dıştan etkilediği için de *dışsal faktörlerdir*.

Çalışanda işten doyumunu güdüleme faktörleri sağlar. Bunlar, başarılı olma, tanınma, ilginç ve savaşımlı görev yapma, sorumluluk yüklenme, yükselme olanağı bulma gibi faktörlerdir. Bunlar hem *doyurucu* hem de çalışana içten güdülediği için *içsel faktörlerdir* (Başaran, 2004).

Herzberg, çalışanların örgüt içinde kalmalarını ve onu benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının yetersizliğine dikkati çekmektedir. Eğer **genel işletme politikası ve yönetimi** yetersiz ve beceriksiz ise, **en yakın yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli** değilse, **en yakın yöneticilerle astlar arasındaki ilişkiler** iyi değilse, işyerindeki **ücret ve maaş koşulları ve bunlarda artış düzeyleri** iyi değilse, işyerindeki **fiziksel çalışma koşulları ve fabrika organizasyonu** yetersiz ve sorunlar yaratıyorsa, çalışanların **iş güvenliği** yeterince sağlanamamışsa astları örgüt içinde

tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. O halde örgüt için yaşamsal nitelik arz eden bu **hijyenik koşulları** öncelikle sağlamalıdır.

Herzberg'in incelemelerine göre hijyenik koşullar sağlandıktan ve belirtilen altı faktör (genel işletme politikası ve yönetim, teknik bilgi ve yetenek, amirlerle beşeri ilişkiler, ücret ve maaş düzeyi, fiziksel çalışma koşulları ile fabrika organizasyonu, iş güvenliği) olumlu biçime dönüştükten sonra bile güdüleme sağlanamamaktadır. Çünkü bu faktörlerin varlığı yalnız başına güdüleyici olamamaktadır. Bu nedenle, ikinci gruba giren ve çalışanları **güdüleyici bir rol oynayan faktörlere** temas etmektedir. Bu faktörler, çalışanın **işi tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin** etmesi; işyerinde **tanınan bir kimse durumuna** gelmesi; **iş sevmesi ve onu yapmaktan zevk** alması; işin **çalışana belirli yetki ve sorumluluklar kazandırması**; işin bir **terfi etme ve sosyal bir statü** kazandırma aracı olması; işin çalışana **mesleki bakımından geliştirmesi ve olgunlaştırması** şeklinde açıklanabilir (Eren, 2004).

Öte yandan çalışanlardaki performansın artması ve çalışanların doyumunu yönünden güdüleyici faktörleri oldukça önemlidir. Nitelikli çalışanlar için güdüleyici faktörleri niteliksiz çalışanlar için ise hijyen faktörleri daha önemlidir

Güdüleyici ve hijyen faktörlerinin birleşmesi işte dört değişik olasılığa neden olabilir :
(<http://www.motivasyoncu.com>)

- 1- Yüksek güdüleyici faktörleri ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda yüksek güdüleme oluşacaktır ve çalışanlar işlerinden daha az şikayet edecektir. Bu çalışanların performansları da yüksek olacaktır.
- 2- Güdüleyici faktörleri ve hijyen faktörleri düşük olan bir işte çalışanlarda hem güdüleme düşük olacaktır hem de işleriyle ilgili sürekli şikayet edeceklerdir.
- 3- Düşük güdüleyici faktörleri ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanların güdülemeleri düşük olur fakat işleri hakkında fazla şikayetleri olmaz.
- 4- Yüksek güdüleyici faktörleri fakat düşük hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda güdüleme yüksek olur fakat çalışma ortamı hakkında şikayetleri olur. Eğer bu çalışanlara ödüller verilirse negatif şartlara rağmen güdülemeleri yüksek kalabilir.

Sonuç olarak güdüleyici faktörlerinin önemi çok fazladır fakat bunların arkasında da hijyen faktörleri vardır.Yöneticiler hijyen faktörlerine değil güdüleyici faktörlerine önem vermelidir. Çalışanların güdülemelerini ve performansını arttırmak için onlara işte sorumluluk verilmeli, zorlukları ve böylece de başarıyı arttırmaları gerekir.

Herzberg'in çift faktör kuramı, iş güdülenmesi konusunda yeni bir ışık tutmuştur. Daha önceleri yöneticiler yalnızca koruma faktörleri üzerinde durmaktaydı. Bir moral sorunu olduğunda çözüm, ücret arttırma, yan ödemeler, teşvik primleri veya çalışma koşullarında aranmıştı. Bu araştırma sonuçları yöneticilerin iş güdülenmesine bakış açılarını değiştirmiştir. Ancak Herzberg'in kullandığı kritik olay yönteminden başka yöntemle aynı araştırma yapıldığında bu kadar kesin sonuçlar alınmamıştır.

Herzberg'in çift faktör kuramı özellikle içsel iş doyumları arayan yönetsel, profesyonel ve beyaz yakalı çalışanlar için geçerlidir. Kuram, iş kültürünün genellikle hijyen faktörleri vurguladığı mavi yakalı işçiler için daha az geçerlidir. Diğer iş grupları belirli bir faktör açısından modelden pek ayrılık göstermezler. Örneğin bir kadın çalışanlar için yapılan bir araştırmada, kişilerarası ilişkiler güdüleyici faktör olarak gösterilmiş, oysa bu olağan olarak hijyen faktörüdür (Davis, 1984).

Herzberg'in çalışma yaşamında güdülenme konusuna katkılarını şöyle özetleyebiliriz: (Baysal ve Tekarslan, 1996)

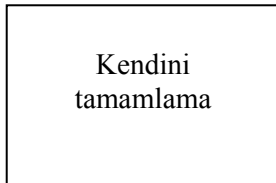
1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını genişletip çalışma yaşamına uygulanabilir biçime sokmuştur.
2. İş güdülenmesinde daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkartmıştır. Buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan, iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir.

Herzberg'in sağladığı önemli katkılara rağmen, çift-faktör kuramı, birçok açıdan eleştiriye uğramıştır. En önemli eleştiri, kuram gerçekleştirilirken kullanılan metodolojiye ilişkindir. İkinci bir metodolojik nokta, Herzberg'in kullandığı orijinal kütlenin yapısına ilişkindir. Bu kadar kısıtlı bir örnekten (Pittsburg'daki muhasebeciler ve mühendisler) diğer meslek grupları için genelleme yapmanın mümkün olup olmayacağı diğer bir tartışma konusudur (Şimşek vd.,2003). Öte yandan Herzberg'in, işe doyum yaratan özel içerimlerini betimlemeksizin başarı, tanınma gibi davranışların

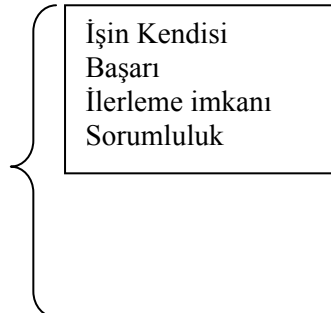
ürünü olan süreçler üzerinde durduğu, kısacası, araçlardan çok sonuçlarla ilgilendiği belirtilmelidir (Sencer,1982).

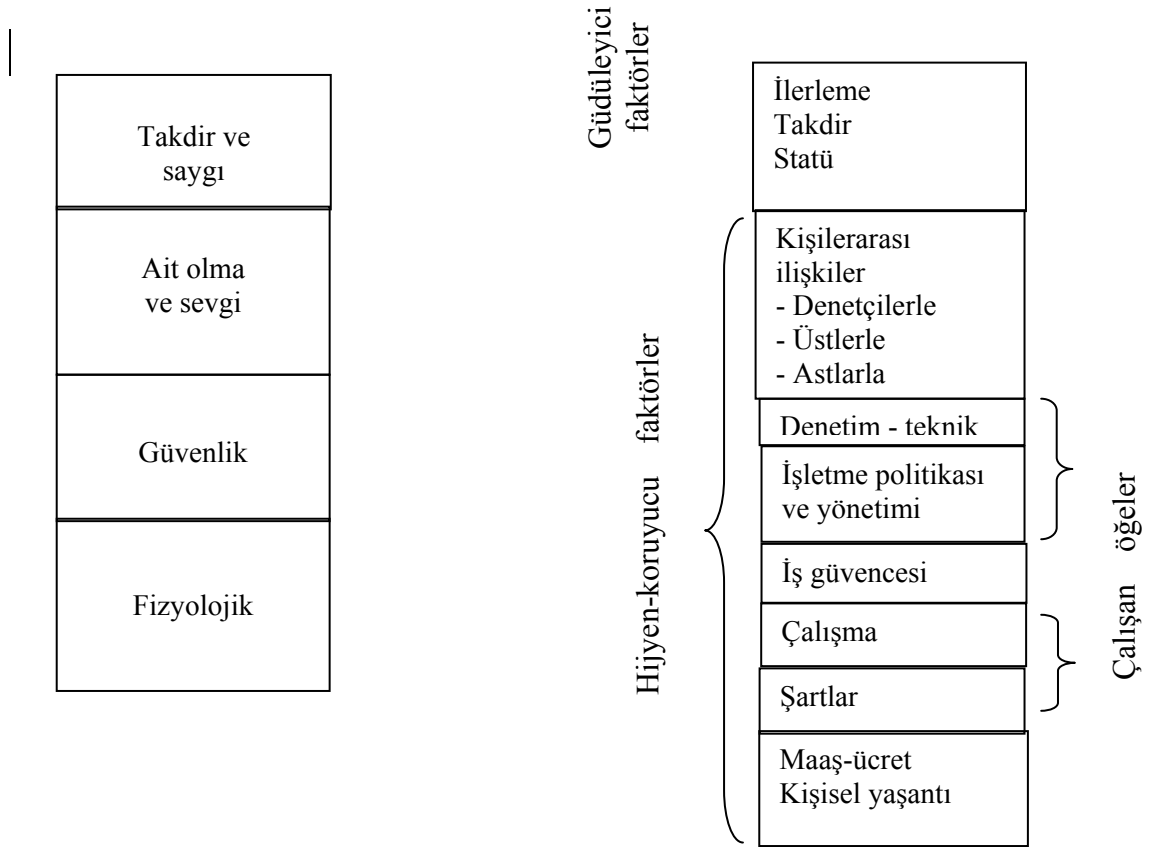
Aşağıdaki Şekil 2.3’de görüldüğü gibi, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile Herzberg’in çift faktör kuramını karşılaştırdığımızda, benzer türden ilişkileri savunduğunu görürüz. Maslow’a göre pek ender olarak tatmin edilebilen üst düzey ihtiyaçlar, işçinin ardındaki güdüleyici güçtür. Herzberg, “güdüleyici faktörleri” hijyen faktörlerinin tatminsizliği nötr hale getirmesinden sonra ele almaktadır (Hicks ve Gullett,1981). Gerçekte, Maslow’un sıralamasındaki alttan üç kademe (fizyolojik,güvenlik ile ait olma-sevgi) , Herzberg’in hijyenik faktörlerine karşılık gelmektedir. Üstten iki kademe de (takdir ve saygı,kendini gerçekleştirme), Herzberg’in güdüleyici faktörlerine karşılık gelmektedir. Maslow, alt kademe ihtiyaçlarının karşılanmasının güdülemeye neden olduğunu söylemekle birlikte, üst kademe ihtiyaçlarının daha kuvvetli güdüleyiciler olduğunu vurgulamaktadır. Herzberg ise, Maslow’un alt kademesine tekabül eden hijyen-koruyucu faktörlerin güdülemeye etkisinin olmadığını, yalnızca tatminsizliği önleyerek, bireylerin güdülenmesi için gerekli ortamı hazırladığı yargısına varmıştır. Esas güdülemeye neden olan faktörler olarak, Maslow’un üst kademe ihtiyaçlarına tekabül eden güdüleyici faktörlerini görmektedir (Eroğlu, 2000).

Maslow’un ihtiyaçlar
hierarchy kuramı



Herzberg’in çift faktör
kuramı





Şekil 2.3 Maslow'un ve Herzberg'in kuramlarının karşılaştırılması (Eroğlu,2000).

2.1.1.3. McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramı

Harvard Üniversitesi psikologlarından olan McClelland insanlardaki başarı ihtiyacını ölçmek için bir kişilik testi olan T.A.T'yi (Thematic Apperception Test) uygulamışlardır. Bu teknikle kişiliğin iç dinamiğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır (Özdayı,1990).

David McClelland tarafından geliştirilen bu kurama göre birey üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar (Koçel,1982):

- Başarı ihtiyacı
- Güç kurma ihtiyacı
- İlişki kurma ihtiyacıdır.

Başarı ihtiyacı, bazı insanları başarı için zorlayan dürtüler vardır. Bu insanlar başarının getireceği ödüller için değil, kişisel başarı için çaba sarf ederler. Bir işi yapılmış olandan daha iyi yapmayı isterler. Bu kişiler sorunları çözebilmek için kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri ortamları ararlar. Performansları hakkında çabuk ve kesin sonuç alabilecekleri ortamları tercih ederler. Yüksek başarıma ihtiyacı duyanlar şans yoluyla kazanılan başarıyı istemezler. Bir sorun üzerinde çalışmanın doğurabileceği mücadeleyi, bunun sonucunda oluşacak başarı ya da başarısızlık için sorumluluk aramayı tercih ederler. Çok basit ya da çok zor olarak algıladıkları işlerden kaçınırlar. En yüksek başarı düzeyini, başarı olasılığının yarı yarıya olduğu durumlarda gösterirler. Tesadüfen elde edilmiş başarıdan başarıma doyumunu duymazlar. Riski çok fazla olan işlere de girmeyi sevmezler (Tan,2003). Başarma ihtiyacı, özellikle endüstrileşmiş ve özel girişimci ekonomiyi temel kabul etmiş toplumlarda oldukça yüksektir. Bu ihtiyaç bağımsızlık ihtiyacı elele gider (Cüceloğlu, 2005).

Diğer yandan bir işte çalışan kişi kendini o işte belirli bir konuda uzman ya da güçlü göstererek, böylece hakimiyet kurmak ister. Bu nedenle bireyler ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvururlar (Birdal ve Aydemir, 1992). McClelland araştırmasında iki tür güç ihtiyacını açıklamaktadır. Bunları bireysel güç ve kurumsal güç olarak adlandırmıştır. McClelland'a göre, bireysel güç için yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler kendisini destekleyenlerin örgütten çok, birey olarak kendisine sadık kalmalarını beklerler. Kurumsal güç için yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler ise bu güç ihtiyaçlarını örgütün uzak hedeflerine ulaşmak ve sorunları çözmek için grupla birlikte çalışarak giderirler. Güç ihtiyacını giderme yöntemi, kendi bireysel egoizmini doyumaktan çok, örgütsel etkililiği başarmaya yöneliktir. Bu ihtiyaca güdülenmiş bireyler örgütün iyiliği için kendi bireysel ilgilerinden fedakarlık yapabilirler. Güç ihtiyacı için bireyleri yüksek derecede güdüleyebilmek, diğerlerinin çabalarını organize edebilme hakkı için, uygun bir pozisyon olanağı vermeyi içerir (Çetinkanat ,2000).

İlişki ihtiyacı; başkaları tarafından kabul edilme ve sevilme ihtiyacıdır. İlişki ihtiyacı yüksek olan kişiler, dostluk için çabalarlar. Karşılıklı anlayış içeren ilişkileri ve rekabete karşı işbirliğini tercih ederler (Tan,2003). Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlara

çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak, bu, sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz insandan insana farklılıklar göstermektedir. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlar da çoğu sorunlarını yalnız başlarına çözümlenmek ve ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan kaçınırlar. Ancak az veya çok her insanın sosyo-ekonomik (maddi-parasal) ve sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur (Eren, 2004).

Sonuç olarak, başarıma ihtiyacı ve iş performansı arasındaki ilişkide başarı ihtiyacı yüksek kişiler, kişisel sorumluluk, geri besleme ve orta derecede riskli işlerle uğraşmayı tercih etmektedirler.

Özellikle büyük organizasyonlarda yüksek başarıma ihtiyacı, iyi bir yönetici olmak için gerekli değildir. Yüksek başarıma ihtiyacındaki kişiler, diğerlerinden etkilenmemeye ve yaptıkları işin en iyi olmasına önem vermektedirler.

Güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyacı, yönetim başarısı ile sıkıca ilişkilidir. İyi bir yöneticinin yüksek güç ihtiyacı ve düşük bağlanma ihtiyacı olmalıdır. Güç ihtiyacının fazlalığı etkili bir yönetim için gereklidir. Yüksek güç ihtiyacı hiyerarşik bir örgütte belli bir düzeyin fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005).

McClelland'ın bu kuramı savunma nedeni, güdülerin birçok davranışı açıklaması ve çalışanların bu güdülere göre sınıflandırılıp güdülenebilmesidir. Bireyin belli bir işi etkin bir şekilde yapabilme ihtimali, işle ilgili güdü veya ihtiyacın diğer güdülere nispetle kuvveti, işi başarıyla gerçekleştirebilme ihtimali ve performansla ilişkilendirilen teşvik veya ödülün değerine bağlıdır.

Belli işlerin işe uygun şekilde güdülenmiş bireyler tarafından daha iyi yapıldığının bilincinde olmak, yöneticilere, özellikle işe alma ve görevlendirme aşamalarında büyük fayda sağlar. Mesela bir iş daha ziyade hesaplı risk alma ve etkin amaç belirleme çabası gerektiriyorsa, başarı odaklı çalışan bu işi, güç odaklı veya beğenilme odaklı çalışandan daha iyi yapacaktır. Benzer şekilde işin başarılması işbirliğine bağlıysa, bu işi en iyi yapacak kişi, kabul görmeyi en çok isteyen çalışandır. Eğer iş, diğer çalışanları

etkilemeyi ve onları yönlendirmeyi gerektiriyorsa, güç odaklı çalışan daha başarılı olacaktır (Thompson,1998).

2.1.1.4. Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme (V.İ.G) kuramı

Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, güdülemenin ihtiyaçlara olan bağlılığı açıklar. Buna göre ihtiyaçlar birbirinin tamamlayıcısıdır. Bireyi üst grupta yer alan ihtiyaçları karşılama konusunda engellenmesi sonucunda bir alt grup ihtiyaç tarafından güdülenir (Öztürk, 2003). Adelfer, ihtiyaçları üç temel gruba ayırmıştır: (Barutçugil,2004)

- Varolma (Existence) : Fiziksel olarak iyi durumda olmayı ve tüm maddesel-fizyolojik ihtiyaçları ifade eder.
- İlişki (Relatedness) : Diğer insanlarla tatmin edici ilişkiler kurma ihtiyacıdır. Duyguların ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımının sonucunda tatmin edilir.
- Gelişme(ya da Büyüme) (Growth) : Potansiyelini geliştirme, kapasitesini, yetkinliğini artırma ve kişisel gelişim ihtiyacını ifade eder.

Bir iş; mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme ihtiyaçlarını doyurabilir. Bu ihtiyaçların tam olarak doyumu olanaksızdır. Çünkü yeteneklerin gelişmesi, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına yol açar (Çetinkanat,2000). Aşağıdaki şekil 2.4 Alderfer'in V.İ.G. kuramı ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının karşılaştırılmasını gösterir:

Modeller	1.Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Kendini Gerçekleştirme

Şekil 2.4 Alderfer'in ve Maslow'un kuramları (Can, 2002).

Yukarıdaki şekilden anlaşılacağı gibi, Alderfer'in varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. İlişki ihtiyacı ise bireylerarası

ilişkilerden kaynaklanan güvenlik ihtiyacı ile ilgilidir. İnsanların bir grubun üyesi olması nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Sevgi ihtiyacı ve saygınlık da bu ihtiyaca örnektir. Gelişme-Büyüme ihtiyacı ise kendine güven ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir (Özkalp ve Kırel, 2005). Bu kuramda bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilemez (Eren, 2004).

Bu açıklamalardan da görüleceği gibi Alderfer'in V.İ.G kuramı daha önceki içerik kuramlarını gerçek yaşam olaylarına daha yakınlaştırmıştır. İçerik kuramları genel olarak bireylerin değişik ihtiyaçları olduğuna dikkat çekmiştir. Tüm bireyler aynı anda aynı ihtiyaç düzeyinde güdülenemeyeceklerine göre, bu kuramların güdülenmede bireysel farklılıklara da yer verilmesi gerektiğini ortaya çıkardığı söylenebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Aşağıdaki Şekil 2.5 ihtiyaç kuramlarının karşılaştırılması içindir.

Sonuç olarak, içsel fakt6rler çalışanların kendisi tarafından sağlanır. Bu çalışanın mücadele etmeyi anlamasını, başarıyı aramasını ve başarıyı hissetmesine bağlıdır.

Dışsal iş tatmininin iyi bir yönetici tarafından verilmesi bu durumla tezat oluşturur. Böylece yönetim, üst düzey ihtiyaçların çalışanların kendisi tarafından sağlanan sağlıklı ve uzun süreli örgütsel iklimi yaratabilirler. Bu tatmin için genişleyen olanaklarla, ekonomik koşullarda eşitlik ve zorlayıcı karşılaştırmaları sınırlandıran durumlardır (Sayles,1987).

2.1.2. Süreç kuramları

Klasik yaklaşımlar olarak da adlandırılan kapsam kuramlarının hemen hepsinde uyulması gereken kesin bir ilkeler dizisi vardır. Kullandıkları varsayımlarda gerçekçi taraflar mevcuttur. Örneğin, bütün çalışanların birbirinin benzeri olduğu varsayımı bunlardan biridir. Bunlar tüm çalışanların birbirine benzediğini varsayım olarak kabul ederken, diğer taraftan, insanlara ilişkin olarak her biri kendine göre farklı yol ve yöntemler önermektedirler. Temelde, bireysel farklılık gözetmeksizin tüm insanların ekonomik kazanç, iyi bir çalışma ortamı ve kendini gösterecek ve kabul ettirebilecek bir işyeri aradıkları hususlarında birbirine yaklaşmaktadırlar. Klasik yaklaşımların kabul ettikleri varsayımlardan ikincisi, bir işyerindeki tüm görevleri birbirinin benzeri kabul etmede en iyi yol olarak temel bir görüşü savunmaları ve diğer görüşlere karşı çıkmalarıdır. Ancak, gerçek odur ki, bu en iyi yol yaklaşımları ancak belirli koşullarda geçerli olmaktadır. Diğer durumlarda ise başarısızlığa uğramaktadırlar (Eren, 2004).

Diğer taraftan süreç kuramları ise, ihtiyacın çeşidini ya da niteliğini ortaya koyarak, bunların doyurulmasını ve bireyin güdülenmesini izah etmekten çok, bireyin hangi amaçlarla ve nasıl güdülenebileceğini açıklamaktadır. Süreç kuramlarının ortak yanı, ihtiyaçları, bireyleri davranışa sevk eden faktörlerden sadece bir tanesi olarak görmeleridir (Demir, 2001).

2.1.2.1.Vroom'un beklenti kuramı

Son yirmi yıl içinde beklenti kuramının güdüye yaklaşımında çeşitli gelişmeler olmuştur. Davranış sebepleri konusunda dört düşünce bu kuramın temelini genişletmiştir.

Bunlar (Helleriegel vd.,1995) :

- 1- Bireydeki güçlerin bileşimi ve çevre, davranışı belirler.
- 2- Toplumda insanlar, kendi ihtiyaçları hususunda karar verirler. Bunlar; işe gelme, aynı işte kalma ve diğer şirketlere katılma gibi genel anlamda üye olma kararlarıdır.
- 3- Ne kadar üretebileceği, nasıl sıkı çalışılacağı ve işin kalitesi konusundaki genel anlamda iş performansı ile ilgili kararlardır.
- 4- Farklı insanların, farklı ihtiyaçları vardır. Örneğin; iyi bir ücret, iş güvenliği, terfi gibi isteklerde diğer kişiler aynı beklentide olmayabilir.

Dolayısıyla beklenti kuramları, beklenti sonucu bağlantılarının nasıl oluştuğunun özellikle belirtilmesinde daha esneklerdir. Beklenti kuramları, güdüleme sürecinde var olan değişkenler arasındaki karşılıklı etkileri anlatırlar (Baykal,1981). Burada beklenti kuramlarından Vroom ile Lawler-Porter kuramları ele alınmıştır.

Vroom'a göre, kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar. Kuramı daha iyi anlamak için Vroom'un kullandığı bazı sözcükleri ve onların işleyişini açıklamak gerekir.

Yazarın üzerinde durduğu kavramlardan ilki, **birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır**. Bir davranıştan elde edilen temel (birinci derecedeki) sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık, işgücü devri ve verimliliğin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır: Ücret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi Vroom'un üzerinde durduğu ikinci kavram **araçsallıktır**. Araçsallık, birinci derecedeki sonuçların, ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. “Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim” anlamındaki **araçsallık** +1 den – 1'e uzanan

değerdir. İkinci derecedeki sonuçlar, birinci derecedeki sonuçlar olmadan mümkün görülüyorsa araçsallık – 1 değerinde olacaktır.

Beklenti kuramının bir diğer önemli kavramı **çekicilik ya da valents**'tir. Çekicilik bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir. Örneğin belli bir eylemi yaparken onun sonucu elde edilecek şey, bireyi ilgilendirmiyorsa, o davranışın çekiciliği sıfır olacaktır.

Son önemli kavram **beklentidir**. Belli bir davranışa yönelindiğinde belli sonuç elde edilebileceği konusunda bireyin inancı demektir. Bir diğer sözcükle beklenti olasılıkları belirler (Can, 2002).

Modelin işleyişi hakkında bilgi vermek gerekirse, birey bir eyleme veya davranışa (iş ile ilgili) kalkışmadan önce o davranışın özel bir çıktı değeri tercihi, ya da **çekiciliği** ile ilgilendirilir. Bu değer birey açısından niteliksel olarak çekici ya da itici özellikte belirlenecektir. Örneğin, ücretin pozitif, tehlike ya da kirliliğin negatif bir çekiciliği olduğu söylenebilir. O halde çekiciliğin bir sonuçsal değer olarak aynı zamanda güdüleyici güç kaynağı olduğunu söyleyebiliriz (Kaynak, 1990). Çekim ile beklentinin çarpımı belli bir davranışı seçmeye iten gücü gösterir: **Güdüleyici Güç = Çekim x Beklenti**. Bu bireyin belli bir davranışı seçmeye güdülenme gücüdür (çaba harcama isteği) (Baysal ve Tekarslan, 1996).

O halde yönetici, birey için ne çeşitte ve düzeyde bir sonucun önemli olduğunu bilmeli ve örgütte hangi tür davranışın ve performansın beklendiği belirlemelidir. Ayrıca performans- ödül ilişkisini kurmalıdır (Kutunis, 2003).

V.İ.G. kuramının üç yönü aşağıdaki gibi birbirine bağlıdır (Schultz ve Schultz, 1990):

1. Çalışanlar, bir sonuca ulaşma olasılığı için belli iş tarzlarını (işe zamanında gelme, prosedürlere uyma veya üretimi artırma gibi) kabul edip etmemeyi beklemelidir. (beklenti)
2. Çalışanlar bir sonucun başka sonuçları doğurup doğurmayacağını belirlemelidir. Örneğin iyi bir işe devam kaydının ikramiye getirip getirmeyeceği gibi (araçsallık)

3. Çalışanlar elde ettikleri sonuçların, onları belli bir tarzda davranmaları için sonuçların güdülemeye uygun değerlere sahip olup olmadıklarına karar vermelidirler. (çekicilik)

Şu halde klasik kuramların değerlendirdiği gibi iş tatmininin değil, bir işten beklenen beklenti ve ödüllerin başarının nedenini oluşturduğunu göstermektedir. Bir insanın ileriye ait beklentileri ile bir işten alacağı ödüllerin değeri onun güdülenmesinin temellerini oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar kuramın bazı sakıncalar ya da sorunlar taşıdığını da göstermektedir. Çünkü kuram, bireylerin elde mevcut bütün alternatiflerin sağladığı tüm ödülleri kafalarında değerlendirerek verdikleri hayali rasyonel kararlara ilişkin varsayımlardan hareket etmektedirler. Halbuki insanlar en iyisini bulana kadar tüm alternatif yolları araştırmazlar.

Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir. Yani insanın beklentileri zaman içinde şiddetle değişim göstermektedir. Kısaca belirtelim ki, tüm sorunlara rağmen bu kuram yöneticilerin çalışanların amaçlarını dikkate almaları, ödül ve cezalandırma dağıtımına dikkat etmeleri gerektiğini vurgular (Eren, 2004).

2.1.2.2. Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş beklenti kuramı

Tatmin ve verimlilik arasında bir ilişkinin var olduğu varsayımı üzerinden giderek, Porter ve Lawler güdüleme konusunda bir kuram geliştirdiler. Porter ve Lawler'ın geliştirdiği güdüleme kuramı ödüllerin tatmine yol açtığı ve performansın bazen ödüllere götürdüğü varsayımına dayanır. Bu nedenle, Porter ve Lawler tatmin ve performansın bir başka değişken ile yani, ödüller ile bağlandığını varsaymaktadır (Hicks ve Gullett,1981).

Lawler-Porter içsel ve dışsal ödüllerden bahsederler. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır (Baysal ve Tekarslan,1996). Dışsal ve içsel ödüller de

arzulanır ve istenirler, ancak içsel türden olanların doyum sağlanması ve performansı olumlu yönden etkilemesi olasılığı daha büyüktür. Bundan başka erişilmesi umutla beklenen ödüller, performans ile doyum sağlama arasındaki ilişkileri kuvvetli bir şekilde etkilerler. Kişinin umutla beklediği ödüller, yaptığı işten dolayı hak ettiğine inandığı ve kendisi için uygun bulunduğu ödüllerdir (Baykal, 1981). İyi bir yönetici, bulunduğu örgütte mutlaka bir **çalışanları ödüllendirme politikasını** ve bu çerçevede ödülleri tespit edebilmelidir. Ödüller için gerekli koşullar, adil ve objektif kriterlere dayalı olarak seçilmelidir. Bir örgütte uygulanabilecek ödüller de çeşitli olabilir. Ödüller örgütün büyüklüğüne, örgütün emek-yoğun faaliyette bulunup bulunmadığına, yaptığı işe vb. göre tespit edilebilir. Orta büyüklükteki bir şirket için uygulanabilecek başlıca ödüller şunlar olabilir : (www.canaktan.org)

- Kalite ödülü
- Başkanlık özel ödülü
- Verimlilik ödülü
- Karlılık ödülü
- En başarılı ekip çalışması ödülü
- Yaratıcı fikir ve buluşlar ödülü
- En iyi problem çözme ödülü
- Sıfır hata ödülü

Bu kuramda çaba-performans ve performans-sonuç ilişkileri çok açık bir biçimde ortaya çıkarılamamıştır. Çünkü kendine güvenme, kişinin geçmişteki tecrübeleri, diğerleriyle iletişimi gibi değişkenler bu ilişkileri etkileyebilmektedir. Bu ilişkileri başka nelerin etkilediği bilinmemektedir. Ancak test edilebilir olması bakımından bilim adamları bu kurama rağbet etmektedirler (Tevrüz,1989).

Aşağıdaki Şekil 2.6 Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramını göstermektedir. Şekil 2.6'deki 1, 2 ve 3 numaralı kareler Vroom'un denkleminin aynıdır. Buradaki önemli eklemeler 4. karedeki yetenek ve becerilerdir (bireysel farklılıklar ve kişiliği içeriyor); çaba doğrudan performansa götürmez. Bireysel farklılıklar ve kişilik değişkenleri de çaba kadar performansı etkiler. Performanstan sonra tatmin gelmektedir.

Daha önceleri tatminin iyi performansa yol açtığı düşünölmekteydi (Baysal ve Tekarslan,1996).

2.1.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı

Adams'ın temel varsayımı çalışanların işleri için harcadıkları çabayla işlerinden aldıkları ödüller arasında denge kurmaya çalıştıkları yönündedir. Adams'a göre insanlar, iş ortamına getirdikleri (girdiler) ve elde ettikleri sonuçlar (çıktıları) ile diğer insanların girdi ve çıktılarına ilişkin bilişsel bir karşılaştırma yaparlar. Bu girdiler arasında; çalışanın eğitim düzeyi, deneyimi, yetenekleri, fiziksel ve kişisel özellikleri, tam zamanında işte olma çabası, örgüte olan bağlılığı vb. faktörler sayılabilir. Çalışanın aldığı ücret, ikramiyeler, sigorta, iş güvenliği, terfi imkanı, statü, sağlıklı iş ortamı vb. faktörler de çıktıları oluşturmaktadır. Kuramda yer alan “diğeri” kavramı psikolojik bir algılayışı içerir. Bir çok insan için diğer kişiler, aynı işyerinde aynı niteliklere ve deneyimlere sahip olduğu bilinen (ya da öyle olduğuna inanılan) meslektaşlarıdır. Bu kurama göre aşağıda gösterilen eşitlik anlayışı var olduğu sürece çalışanın işe yönelik çabası ve performans düzeyi devam edecektir: (Deniz, 2005)

$$\frac{\text{Benim Girdilerim}}{\text{Benim Çıktılarım}} = \frac{\text{Onların Girdileri}}{\text{Onların Çıktıları}}$$

Karşılaştırmalar bu kuram için üç şekilde sonuçlanabilir. Birincisi, bireyin hak ettiğinden daha azını elde ettiğine inandığı eşitsizlik durumu, ikincisi hak ettiğinden daha fazlasını elde ettiğine inandığı eşitsizlik durumu ve sonuncusu eşitlik durumudur. Birey ilk durumda öfke, ikinci durumda suçluluk, üçüncü durumda tatmin duygusu yaşar.

Eşitlik kuramı, örgüt bireylerinin işe ilişkin davranışlarının anlaşılması bağlamında önemli katkılar sağlamıştır. Hissedilen eşitlik durumları, çalışanların işe ilişkin davranışları ile ilgili planlarını ve iş çevresine ilişkin tepkilerini yakından etkileyebilmektedir. Paranın çalışanların açıkça görüp ölçümleyebildikleri bir ödül türü ve eşitlik değerlemelerinde odak noktası olması nedeniyle eşitlik kuramı parasal ödüllere ve ödüllerin dağıtılış biçimlerine önem vermektedir (Şimşek vd., 2001).

Yöneticiler, çalışanların kendi elde ettikleri ile diğerlerinin elde ettiklerini karşılaştıklarını bilmeli ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınmaya dikkat etmelidirler. Ücret artışı ya da bir ödül, eğer diğerleri ile bir eşitsizlik yaratıyorsa genel anlamda güdülenmeyi bozucu bir etki yaratır. Bu nedenle, akılcı yöneticiler eşitlik duygusunu kullanarak ve çıktıları dengede tutarak çalışanlarının güdülenmelerini artırır (Barutçugil, 2004).

Sonuç olarak, güdülenme kuramlarının ağırlık noktasını ve katkılarını kısaca şöyle özetleyebiliriz: (İlgar, 2000)

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (A.Maslow) : Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır. Bu ihtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar, Güvenlik ihtiyaçları, Ait olma ve Sevgi ihtiyaçları, Takdir ve Saygı ihtiyaçları, Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı olarak sıralanmıştır.

Çift Faktör Kuramı (F. Herzberg): İhtiyaçlar temel güdülenme faktörüdür. Ancak bazı faktörler güdülemez fakat güdülenmenin varlığı için gereklidir.

Başarma İhtiyacı Kuramı (D.C. McClelland): Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.

Beklenti Kuramları (V. Vroom/Lawler- Porter): Kişiler ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarfedecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahiptirler.

Eşitlik Kuramı (S. Adams): Kişiler kendi sarfettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırır.

2.2 GÜDÜLEMENİN İŞ DOYUMU İLE İLİŞKİSİ

İş tatmini ile güdüleme arasında ikili bir ilişki vardır. Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkar. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması da iş tatminini ortaya koyar. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde

ettiği karılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmanın sonucunda elde ettiği tatmin “dışsal tatmin” çalışma esnasında hissettiği tatmini ise “içsel tatmin”dir. Dışsal tatmini dışsal ödüller sağlarken, içsel tatmini de içsel ödüller sağlayacaktır. Tatmin olmuş bir bireyin güdülenmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, güdülenmiş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir ifadeyle güdüleme tatmin yaratmaktadır. Sonuç olarak işlerinden belediklerini elde eden bireyler elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar, bu da doğal olarak bireylerin performansını yükseltir (Şimşek vd., 2003) .

Çalışma yaşamının kalitesi yüksek olan başarılı bir örgüt incelendiğinde birtakım unsurlar belirginleşir. Bunlar ilişkilerde karşılıklı güven, kararlara katılım, iletişim, yüksek beklenti ve hedeflerdir. Çalışanları, yaptıkları işin önemine inandırmak; onlara yetki devredip sorumluluklarını artırmak; iş çeşitliliğini yaratmak; kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratmak; alınan kararlarda kendilerine söz hakkı vermek, çoğu kez maddi bir ödülde daha etkili bir güdüleme faktörüdür. Yönetici, çalışanlarına yönelik güdüleme sürecini harekete geçirip işletirken, yukardan aşağıya iletişim araçlarını etkin bir biçimde kullanmalı ve aşağıdan yukarıya iletişimi özendirmeye dikkat etmelidir. Bu sayede çalışanların iş doyumları, sosyal ilişkileri, verimlilik gibi sosyal ve ekonomik süreçlerine dair aldığı geribildirim, onu yerinde ve doğru bir karar alma sürecine götürecektir (Tınaz, 2005).

Yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarına göre insan, asıl olarak ekonomik yararlar için güdülenir. *Davranışsal yönetim* kuramlarına göre insan, bazı ayrılıklar dışında önceden kestirilebilir ihtiyaçlarını doymak için güdülenir. Eğer insanın ihtiyacı çok, bu ihtiyacını sağlayacak kaynak kıtsa, güdülenmesi artar. İnsanın ihtiyacı doyurulmazsa, doyumsuzluk giderek düş kırıklığına dönüşür (Başaran, 2004).

3. LİSE ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan güdüleme hususunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlararası kişisel farklılıklar da bu durumu yaratan en önemli faktörlerdir (İlgar,2000). Bu nedenle, araştırma için yapılan literatür çalışmasında iş doyumunu etkileyen faktörlerin sayısı ve adları çeşitli kaynaklarda farklı bulunmuştur. Örneğin Özdayı (1990) “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi” çalışmasında iş tatminin boyutlarını işle ilgili bireysel etkenler ve çevresel ya da örgütsel etkenler olarak ele almıştır. İşle ilgili bireysel etkenleri sekize (cinsiyet, yaş, kıdem, zeka, kişilik, zihinsel sağlık, meslek ve eğitim seviyesi, sosyal ilişkiler ve grup çalışması) ve çevresel ya da örgütsel etkenleri de dörde (sosyo-kültürel ortam ve özellikleri, ücret ve terfi (yükselme) imkanları, teftiş ve denetleme, örgütsel iklim) ayırmıştır. Koyuncu (2004) “Ankara Merkezdeki Devlet ve Özel Liselerde Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Durumları” adlı çalışmasında iş doyumunu etkileyen faktörleri iki gruba ayırmıştır. Kişisel özellikler başlığı altında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi, çalışanların kişiliğini ele almıştır. İkinci grup olan, iş ve iş çevresine ait özellikleri ücret ve terfi imkanları, çalışma koşulları, işin içeriği, yönetim (denetim), çalışma arkadaşları olarak görülmüştür.

3.1 BİREYSEL FAKTÖRLER

Bu çalışmada bireysel faktörler olarak cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyi ele alınmıştır.

3.1.1. Cinsiyet

Kadın ve erkek çalışanların iş doyumları arasındaki farklılıkların araştırılmasında elde edilen sonuçlar tutarsız ve çelişkilidir. Hatta iş değişkenleri ve iş doyumunu farkları gösterildiğinde, nedenler hakkında uyumsuzluk vardır. 9 tane Batı Avrupa ülkesindeki 6.000 den fazla çalışan için hazırlanan büyük ölçekli soru formu çalışmasında, iş doyumunda kadınlar ve erkekler arasında ciddi bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Diğer çalışmalarda gösteriyor ki iş doyumunu kaynakları, iş dünyasında kariyer yapmaya istekli kadınlar ile ailelerine bakmak için işe girmeye zorlanan kadınlarda birbirine benzemez.

Cinsiyet değişkeni diğer grup faktörleri kadar iş doyumunu ile bağlantılıdır. Örneğin aynı işte erkeklere göre genelde kadınlara daha düşük ücret ödenir ve yükselme olanakları daha azdır. Birçok kadın çalışan, karşılaştırılabilir ödülleri almadan önce erkeklere göre daha çok çalışması gerektiğine ve işte çok daha fazla iyi olmaları gerektiğine inanırlar (Schultz ve Schultz, 1990).

Çarıkçı (2004), hizmet sektörü çalışanlarında genel olarak iş tatmininin ve işin çeşitli özelliklerinden alınan tatminin düzeyleri ile kamu ve özel sektör personeli arasındaki iş tatmini farklılıkları ve varsa bunun nedenlerini incelemiştir. Bu amaçla, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda ve bir özel sektör işletmesinde benzer örgütsel pozisyonlarda bulunan 147'si memur, 160'ı özel sektör çalışanı toplam 307 çalışan arasında araştırma yapmıştır. Buna göre, gerek kamu ve gerekse özel sektör çalışanları için kadın personelin genel olarak işlerinden ve işlerinin çeşitli unsurlarından daha az memnun oldukları sonucunu bulmuştur. Bu çerçevede cinsiyet; fiziksel çalışma ortamından alınan tatmini ($F=8.487$, $p=.004$, $n=307$), üstlerle ilişkilerden alınan tatmini ($F=10.808$, $p=.001$, $n=307$) ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerden alınan tatmini ($F=9.852$, $p=.002$, $n=307$) etkilemektedir (Çarıkçı, 2004).

3.1.2. Yaş

Bu değişkenle ilgili olarak yapılan araştırmaların bulguları, yaş ve iş doyumunu arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğu doğrultundadır. Bireyler yaşlandıkça yaptıkları işten daha fazla doyum almaya başlarlar. Yaşlanan kişinin yaşamdan beklentileri daha

azdır. Aynı zamanda işletmede almış olduğu kıdem nedeniyle de hem sosyal ortama hem yaptığı işe alışmıştır. Genç bireylerin beklentileri ise daha yüksektir. Daha yavaş alışkanlık kazanırlar. Bazı istisnalarla birlikte genel kanı, iş doyumunun yaşla doğru orantılı olarak arttığı yönündedir (Tınaz, 2005).

Marşap (1999), Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Ticaret Meslek Liselerindeki meslek dersleri öğretmenlerinin iş tatmini ölçmeye yönelik yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin yaş ve cinsiyetlerine göre iş tatmini düzeylerini saptamıştır. İstatistiksel sonuçlara göre, genç öğretmenler grubunu oluşturan 20-29 yaş grubunda bulunan kadın öğretmenler ücret dışında erkek meslektaşlarına göre daha memnun durumdadırlar. Bu grupta okul yönetimi ile sosyal ilişkileri geliştirme açısından her iki cins de normal düzeyde bir iş tatminine sahip olmakla birlikte kadınlar erkeklerden daha fazla memnun durumdadırlar.

30-39 yaş grubunda cinsiyet sadece ücret ve Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) politikaları açısından fark yaratmıştır. Bu değişkenlerden de kadın öğretmenler erkek meslektaşlarına göre işlerinden daha memnun durumdadırlar.

40-49 yaş grubunda ise cinsiyet daha fazla değişken açısından farklı iş tatmin düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu grupta daha genç öğretmenlere nazaran ücret kadınları daha memnun kılarken erkekler diğer değişkenlerde kadınlara göre memnun durumdadırlar. Özellikle bu yaş grubunda bulunan öğretmenlerin muhasebe alanında okul dışı ek iş imkanlarından yararlanmaları öğretmenlik mesleğinin yaratıcılık, ilerleme ve başarı sağlama yönlerini ön plana çıkarmıştır. Bilgilerin uygulamaya yansıtılmasında kadın öğretmenlerin büyük ihtimalle ailevi nedenlerle pasif kalması, erkek meslektaşlarına göre daha düşük düzeyde bir iş tatminine ulaşmalarına neden olabilir (Marşap, 1999).

3.1.3. Kıdem

Kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkanları da artmaktadır. Bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır. Araştırmacılar öncelikle yöneticilerin iş doyumunun yönetici olmayanlara göre daha yüksek olduğunu

belirtmektedirler. Ayrıca hiyerarşik yapıda üst seviyelerde olanların alt seviyelerde olanlara göre iş doyumları daha fazladır. Bu aradaki fark işin daha iddialı, ilginç, yüksek ücretli olmasından kaynaklanabilir (Reitz,1987).

Özaltın, Kaya, Demir ve Özer (2002), Türk Silahlı Kuvvetlerinde (TSK) görevli 317 muvazzaf tabip üzerinde iş doyumunu ölçmeye yönelik bir analiz yapmışlardır. Elde edilen bulgulara göre, 1-5 yıl arasında hizmeti olan tabiplerin doyum düzeyi, hizmet süresi daha uzun olan tabiplerden daha düşüktür. Ayrıca hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan tabiplerin genel iş doyum düzeyleri, 11-15 yıl arasında olanların doyum düzeylerinden daha düşüktür. Doyum düzeyi en yüksek olan grup 11-15 yıl hizmeti olan tabiplerdir (Özaltın vd., 2002). Demiröz (2001), Çimen(2000), Bodur ile Güler (1996) ve Birinci (1999), tabiplerde hizmet süresi arttıkça genel iş doyum düzeylerinin de arttığı, ancak hizmet süresi 15 yılı geçince doyum düzeyinin az da olsa düşme eğilimine girdiğine gözlemişlerdir (Özaltın vd., 2002).

3.1.4. Eğitim düzeyi

Bazı araştırmacılar bireyin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu gösterirken bazıları da bu iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığı kanısına varmaktadır. Bunun sebebi bu iki değişkenin değişik düzeylerde ele alınması ve yaşla orantılı olarak değişmesi olabilir. Eğitim düzeyi kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi (ilk-ortaokul, lise veya üniversite mezunu olarak), yeni mezun olmak da bu konuda büyük önem taşımaktadır. Genç birisi üniversiteden yeni mezun olup işe yeni başlamış olabilir ve bunun yanında yaşça daha büyük bir iş arkadaşı sadece lise mezunu olup bu işte daha uzun süre çalışmış olabilir. Bu yüzden tatmin düzeyi düşük veya yüksek çıkabilir. Eğitim düzeyi, yaş, işte çalışma süresi gibi etkenler de işin içine girdiğinden, eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişkiler için kesin bir şey söylemek mümkün değildir (Aliyeva, 2001).

Eğitim düzeyleri daha yüksek olan birey ve grupların, çalışma ödüllерinin nasıl değer biçilmesi gerektiğine gelince, bunlar kendilerine kılavuzluk ararlar. Herhangi bir

çalışma grubunun daha yüksek referans noktası, herhangi bir özel işte daha düşük düzeyde tatmin olmayı ararlar (Korman,1977).

Erigüç ve Yıldırım (2001), araştırmalarında Sağlık Bakanlığı'na bağlı genel hastanelerde çalışan ve unvanı hastane müdürü ve hastane müdür yardımcısı olan hastane yöneticilerinin işin değişik boyutlarından doyum düzeylerinin ve görevleri ile ilgili ayrılma düşüncelerinin ortaya koymaya çalışmışlardır. Mezun olunan eğitim kurumlarına bakıldığında, % 50,3'ünün Sağlık İdaresi Yüksekokulu (SİYO), %32,7'sinin dört yıllık fakülte-yüksekokul, %12,3'nün iki yıllık yüksekokul mezunu, %3,5'nin lise, %1,2'sinin diğer okul mezunlarından oluştuğu görülmektedir (Erigüç ve Yıldırım, 2001). Buna göre en az doyum sağlayan grup SİYO mezunlarıdır. Yöneticilerin yarısının bu mezunlar olduğu akla getirildiğinde, önemli bir bulgu ile karşı karşıya kalındığı belirtilebilir (Erigüç ve Yıldırım, 2001).

Örgütte çalışanın daha verimli çalışabilmesi için, öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi ve ayrıca, kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi, çalışanı hem alanında uzmanlaştırır, hem de örgütte daha verimli ve başarılı kılar. Çünkü her kurs ve seminer, çalışanın performansını geliştirir ve çalışanı güdüler. Onun için, yöneticiler çalışanın eğitimine ve yetiştirilmesine önem vermelidirler (Tutar vd., 2004).

3.2. ÖRGÜTSEL (ÇEVRESEL) FAKTÖRLER

Bu araştırmada örgütsel (çevresel) faktörler olarak işin kendisi, ücret, yönetim, çalışma grubu, çalışma koşulları ele alınmıştır.

3.2.1. İşin kendisi

Bir çok çalışan bağımsız olabilecekleri, rutin olmayan, farklı yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve onları geliştirebilecek bir işte çalışmayı arzu ederler. Çalışmada bağımsız olma tabii ki her çalışanın istediğini yapması anlamını taşımaz. Zira böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden

bahsedilemez. Yöneticinin bu konuda yapması gereken şey, çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma bağımsızlığı tanımasıdır. Böyle bir uygulama durumunda kişisel yetenekler, yaratıcı düşünce ve yapıcı bir güç ortaya çıkabilecektir (Deniz, 2005).

Bunlara ek olarak, işin gerektirdiği moral koşullarında ortaya çıkan aksaklıklar da iş doyumunu düşürmekte ve bir takım şikayetlere neden olmaktadır. İşyerlerinde iş ile ilgili örgütlenme bozuklukları, moralle ilgili şikayetlerin başında gelmektedir. Bazı hallerde, iş yöntemleri, uygulama olanaklarından yoksun bulunmaktadır. Bu yöntemlerin uygulanmasını kolaylaştıracak moral koşul, çalışanları daha sıkı işbirliğine götürecek çarelerin düşünülmesidir. Bu ise, örgüt tarafından meydana getirilen aşırı işbölümünün ortadan kaldırılması ile gerçekleştirilebilir. Böylece yaratılan işbirliği olanakları ve bunların doğurduğu iş arkadaşlığı ve samimi atmosfer, üretim üzerinde olumlu etkiler yapacaktır. Samimi atmosfer yaratmanın başka bir şekli de emir ve talimatların tepeden verilmesi yerine, sosyal grup kararları halinde, çalışanların da kararlara katılmasını sağlayarak gruba benimsetilmesi yoludur. İş ile ilgili diğer moral koşul ise, iş saatlerinin anlaşmazlık yaratmayacak şekilde düzenlenmesidir (Budak,1999). Örgütte çalışana, geleceğini saptama, kendisi hakkında karar verme, yeteneklerini gösterebilme, değerlerini ortaya koyabilme, kendini tanıma, öz bilinç ve öz güvene ulaşma gibi güdülerin doyurulması olanağının sağlanması oldukça güçtür. Ancak örgüt, çalışanların bu kadar yüksek ihtiyaçlarını karşılayabildiği zaman, çalışanların örgütle özdeşleşmesini gerçekleştirmekte ve onların başarıda en yüksek düzeye ulaşmasını sağlayabilmektedir (Karatepe, 2005).

3.2.2. Ücret

Ücret emeğin karşılığında çalışana verilen satın alma aracının (para) yanında çeşitli sosyal ve ekonomik tedbirlerle refah artırmaya yönelik harcamaları da (yan faydalar) içeren bir kavramdır (Türkel,1989).

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin güdülenmeyi sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır. Bu görüşe göre ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli

bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ayrıca ücret, sadece çalışanın ekonomik gücünü artırmakla kalmaz. Bu arada yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de arttırmış olur. Öte yandan geleceğin güvence altına alınması düşünülür. Bu nedenle ücret artışının çalışanlar üzerinde belirli bir doyum sağladığı genelde kabul edilir.

Ancak çalışanlar üzerinde ücret artışının sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan doyumsuzluktur. Bir çalışan aldığı ücretin yüksekliğinden daha çok başkalarının aynı iş için aldığı ücretle ilgilenir ve etkilenir.

Ücretin kendi başına etkin bir güdülenme aracı olduğu genellikle kabul edilir. Ancak ücret artışlarının hangi noktada optimal verim sağlayacağını bilmek ve ücret artışlarını ne zaman gerektiğini saptamak ücretin verilmesinden daha önemlidir. Yapılan bir ücret artışının ilk aşamada olumlu karşılanacağı kuşkusuzdur. Fakat bu düşüncenin zaman içinde geçerliliğini bilmek ve değerlendirmek daha önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996).

Bireyin elde ettiği ücrette iş tatmininde karmaşık ve çok boyutlu bir özellik taşır. Ücret, hem bireyin temel ihtiyaçlarını karşılar hem de bireyin üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eder. Bireyin ücret yanında elde ettiği ek gelirleri de önem taşır. Ancak bunlar ücret kadar önemli değildir. Bazıları bu ek gelirleri önemsemez çünkü onun pratikte taşıdığı anlamı bilmez (Özkalp ve Kirel, 2005). Ücretin beklenenden az olması, yetersiz zamlar ve ikramiyeler, çalışanların enflasyon karşısında satın alma gücünü kaybetmelerine, parasal yükümlülüklerini tam olarak ve zamanında yerine getirememelerine neden olmaktadır. Bu takdirde kişilerin hayal kırıklığı ve bunalıma girmeleri, ek iş aramaları, özellikle geceleri ek işlerde çalışma zorunlulukları ya da en azından cumartesi ve pazar günleri çalışma mecburiyetleri ile karşılaşmaktadırlar (Aliyeva, 2005).

Ülkemizde bu konuya ilişkin yapılan çalışmalardan birine örnek olarak; Mandıracıoğlu, Lülecı ve Leblebici'nin bir balata fabrikasında çalışan işçilerin iş doyumunu belirleme

çalışmasıdır. Fabrikada çalışan 225 işçiye anket uygulanmış; 96 işçinin doldurduğu anket değerlendirmeye alınmıştır. % 27,1'i maddi güç beklediklerini ve %18,8'i sadece iyi bir gelir ve olanaklar istediklerini belirtmişlerdir (Mandıracıoğlu vd., 2000).

3.2.3. Yönetim

Yöneticinin, amaç ve hedeflerini, istek ve beklentilerini, plan ve programlarını, yönetim politikasını, çalışana açıklaması; sorunları çalışanı ile görüşmek ve tartışarak çözmesi, kararları çalışana danışarak vermesi, kısaca **açık yönetim politikası** uygulaması, çalışanı daima etkili ve verimli çalışmaya, başarılı olmaya güdüler. Çünkü, kapalı yönetim politikasında çalışan hiçbir zaman güdülenemez ve yöneticiye de destek olamaz, bilakis karşı olur (Tutar vd., 2004).

Çalışanın çalıştığı örgütün doğası, yönetiminin niteliği işten doyumunda başlı başına önemlidir. Toplumca tanınmış, hizmet çevresi geniş olan, önemli sayılan örgütlerle çalışanların yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, çalışanlara daha yüksek doyum sağlarlar (Başaran, 2004).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. **Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır.** Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de arttırmaktadır (Bursalıoğlu,2005).

Ülkemizde bu konu ile ilgili Orhaner'in (1999) çalışmasında, Ticaret ve Turizm Öğretim Okullarında görev yapan meslek dersleri öğretmenlerinin iş tatmin düzeyleri araştırılmış, araştırma sonuçları ile öğretmen beklentileri karşılaştırılarak iş tatminsizliğine yol açan faktörler tespit edilmiştir (Orhaner,1999). 1996-1997 öğretim yılında faaliyet gösteren 391 Ticaret Meslek Lisesi ve Anadolu Ticaret Meslek Lisesinde 214'ü seçilmiştir. Seçilen 214 okulda da meslekte 1-5 yıl arasında, 6-10 yıl arasında ve 11 yıldan fazla çalışan 3 öğretmene ulaşılmıştır.

Araştırma örneklemini oluşturan 642 öğretmen evrenin %17'sini oluşturmaktadır (Orhaner,1999). Öğretmenlerin okul yönetimi ve mesleki ilişkilerde tatmin düzeyi %30'dur. Öğretmenler kendileri ile ve öğrenci çalışmalarıyla ilgili olarak okul idaresinin daha iyi planlama yapmasını istemektedirler. Okul yönetimi ders programlarının yapılmasında, nöbet çizelgelerinde okul içi ve dışı görevlendirmelerde kıdem, yeterlilik, mesleğe bağlılık, uyumluluk vb. gibi kriterlere de dayanarak değerlendirmelerde bulunmaktadır. Oysa bu kriterler bazen olumsuzluklara da neden olabilmektedir. Örneğin, okul yönetiminin en sadık ve uyumlu öğretmenleri seçmesi, seçtiği öğretmenlerin mesleğe bağlı olduklarını göstermeyebilir (Orhaner,1999).

Okulun öğretim kadrosu, bir meslek eğitimi görmüş kendilerini alanlarının uzmanları algılayan öğretmenlerden oluşur. Öğretmenler sadece okul müdürü kadar değil, eğitim sisteminin en üst yöneticisi kadar eğitim görmüş de olabilirler. Daha yüksek bir öğrenim görmüş olmaları olasılığı bile vardır.Bu durum, özellikle bugün için geçerlidir. Bir meslekte uzmanlık uygulamada özerklik gerektirir. Bu durum eğitim ve öğretmen için de geçerlidir. Eğitimin niteliği ve eğitimle ilgili kurum ve kuruluşlar, yasal bir özerklik kazandırır. Bu özerklik, öğretmen-yönetici ilişkilerinde bazı çatışmalar yaratabilir. Yöneticiler, kendilerini alanlarında söz sahibi olarak algılayan neyi, nasıl öğretmesi gerektiğine kendisinin karar vermesi gerektiğine inanan, örgütlenmiş meslek elemanları ile karşı karşıya bulduklarını unutmamalıdır. Yönetimsel davranışlarında bu olguyu dikkate almaları gerekmektedir (Aydın, 2000).

3.2.4. Çalışma grubu

Arkadaşça ve işbirlikçi çalışma arkadaşlarına sahip olma iş doyumunu kaynaklarının en önemlilerinden birisidir. Çalışanlar, konuşma olanağı bulduğu çalışma gruplarında çalışmaktan hoşlanırlar ve özellikle birbirlerinden ayrı çalışmaktan hoşlanmazlar. Çalışma grubu ayrıca çalışanlara sosyal destek hizmeti sağlar. Çalışanlar sık sık çalışma arkadaşlarıyla sorunlarını paylaşırlar (Arnold ve Feldman,1986).

Çalışma grubu en yüksek doyumunu, grupta etkileşim, grup üyeleri tarafından benimsendiği ve bu etkileşimin grubun amaçlarına ulaşmasında katkısı bulunduğu sağlamaktadır. Ayrıca çalışanın üretim etkinliklerine katılmasının oranı, önderliği

benimsemesi, performans düzeyi ve işten doyum bulması, yüzyüze ilişki içinde bulunduğu kimselere bağlıdır. İşin özellikle çok tekrarlı ve can sıkıcı olduğu durumlarda, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, doyumun en önemli kaynağı olabilmektedir (Balci,1985). Çalışma grubu, grup üyelerinin benzer tutum ve değerlere sahip olduklarında daha fazla doyum sağlar ve rutin işlerde daha az sürtüşmenin olmasına neden olur (Arnold ve Feldman,1983).

Konya bölgesinde faaliyette bulunan tekstil sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat'ın (2004) araştırmasında, yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır (Erdil vd.,2004). Türkiye'nin önemli ihraç sektörlerinden biri olan tekstil sektörü, özellikle işgücüne dayalı olarak çalışmakta ve bu sektördeki çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması tekstil firmalarının performanslarını ve rekabet güçlerini artırmaktadır. Yapılan bu çalışma sonucunda, yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ve iş tatminini en fazla arkadaşlık ortamının etkilediği bulunmuştur (Erdil vd., 2004).

3.2.5. Çalışma koşulları

Çalışanlar hem kişisel konforları hem de işlerini iyi yapmayı kolaylaştırması açısından örgüt çevresi ile ilgilenirler. Yapılan çalışmalarda, çalışanların fiziksel olarak rahatsız edici ve tehlikeli olmayan yerleri tercih ettikleri görülmüştür. Isı, ışık, gürültü gibi çevresel faktörler aşırı derecede olmamalıdır. Örneğin çok fazla ısıya veya çok az ışığa sahip ortamlar gibi. Ek olarak çoğu çalışan evine yakın, temiz ve modern, uygun araç ve gereçlerle donatılmış çalışma ortamlarında çalışmayı isterler (Robbins,1996).

Çalışma koşulları kriteri daha geniş kapsamda ele alındığında, çalışanların işlerini yürüttükleri çevrenin koşullarının, onların işlerine duydukları saygı ve özen ile işin kendisi üzerinde çok büyük etkiye sahip olduğu göz önüne alınarak, güncel teknolojilerden yararlanarak oluşturulan iş ortamının ve çalışanlara mahremiyet tanıyacak alan genişliğine sahip çalışma ortamlarının sağlanması gibi faktörlerde

çalışma koşulları boyutunu açıklayan alt başlıklar olarak değerlendirilmektedir (Pektaş, 2002).

Azar ve Henden (2003) alan dışında atanan sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu durumlarını cinsiyet, yaş, kıdem, yerleşim birimi, mezun olduğu okul kriterlerine göre incelemiştir. Adı geçen iş doyumunu kavramı öğretmenlerin idari politikalar, kontrol, fiziksel koşullar, bireysel faktörler, kişilerarası faktörler ve ücret etkenlerine ilişkin algı ve beklentilerini içermektedir. Araştırmanın sonucunda alan dışında atanan sınıf öğretmenlerinin, aldıkları eğitimle ilgili alanda görev yapmadıklarından iş doyumları düşük bulunmuştur. Fiziksel koşullar etkeninde cinsiyet yönünden önemli farklılık tespit edilmemiştir (Azar ve Henden, 2003). Ayrıca bu çalışmada, Balcı (1985) ve Günbayı (2001) çalışma sonuçları ile de uyum gösterdiği üzere havalandırma, ışıklandırma, ısı ve gürültü gibi fiziksel koşullar da iş doyumunu etkilediğinden söz edilmiştir (Azar ve Henden, 2003).

3.3. ÖĞRETMENLERDE İŞ DOYUMU

Bir toplumun çağdaş uygarlık düzeyine çıkmasında en önemli öge, eğitimidir. Eğitim sisteminin yapısal özellikleri ve amacı, çağdaş uygarlığı yakalamanın ve kalkınmayı sağlamanın temelini oluşturmaktadır. Ancak sistemin yapısal özelliği ve amacının ideal ölçüde tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan bu sistem içerisindeki insan girdisinin niteliğidir. Bu insan, en ideal sistemi çalışamaz hale getirebileceği gibi, en olumsuz koşulları içeren bir sistemde nitelikli ürünler ortaya çıkartabilir (Celep, 2000). Eğitim, *sosyal bir kurum ve bir sistem* olarak ele alındığında, bunun başlıca öğelerini, öğrenciler, öğretmenler, eğitim programı, yöneticiler, eğitim uzmanları, eğitim teknolojisi, fiziki ve finansal kaynaklar oluşturmaktadır. Bunlar içinde öğretmen, en temel öğedir. Eğitimin niteliği ve kalitesi de büyük ölçüde öğretmenlerin niteliğiyle doğru orantılıdır (Şişman, 2005).

Yapılan araştırmalar başarılı okulların öğretmenleri, kendini mesleğine adanmış, çalışkan olma, çalıştığı okula bağlılık ve yüksek iş doyumunu gibi niteliklere sahip olduklarını göstermektedir. Öğretmenler yaptıkları işin yapılmaya değer ve önemli olduğuna inanırlarsa, iş yaşamları daha bir anlamlı, amaçlı ve önemli olmaktadır (Turan, 2004).

Eğitimim verimli olması, toplumun kültür düzeyinin yükseltilmesi gibi görevleri üstlenmiş öğretmenlerin, görevlerini severek ve isteyerek yapmaları ile mümkündür. Eğitim sistemi sürekli tartişılmakta, öğretmenlerin sorunlarına ilişkin birtakım çözüm yolları aranmaktadır. Ancak bu sorunlar tartişılırken akademik araştırmalardan faydalanmak ve bilimsel veriler kullanmak sorunlara daha gerçekçi ve kalıcı çözümler bulunmasını sağlayacaktır.

Öğretmenlerin işlerinden duydukları tatmin düzeyi yükseldikçe, güdülenme ve performansları yükselecek, eğitim hizmetlerinde kalite ve verim artacaktır (Balci, 2004).

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı diğer ğretim kademelerinde olduğu gibi ortaöğretimde de son yıllarda birtakım değişiklikler göze çarpmaktadır. Liselerde eğitim kalitesinin yükseltilmesi için öğretmenin huzurlu çalışacağı bir ortama ve daha iyi bir yaşam standardına kavuşması gerekir. Bu durum öğretmenin işine olan bağlılığı artırmayı, şevkle öğrencilerine ders vermeyi sağlayabilir.

4. ARAŞTIRMA

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, evren, örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, lise öğretmenlerinin iş doyumunu nelerin etkilediğini tespit edebilmek, dolayısıyla bu faktörleri ölçebilmek ve elde edilen verileri yorumlamaktır.

Çağdaş okul yönetimi anlayışında, eğitim sisteminin en önemli elemanlarından biri olan öğretmenlerin başarısına ve verimliliğine dikkat çekilmektedir. Öğretmenlerin iş yaşamlarına ve dolaylı olarak genel yaşamlarına dair kendileri ve çevreleri hakkındaki tutumlarını belirlemek önemlidir. Elde edilecek sonuçları bilimsel değerlendirilirse, hem öğretmenlik mesleğinin kalitesine ve eğitim sisteminin diğer girdileri olan öğrenciye, okula, sosyal çevreye vb. olumlu katkısı olacaktır.

Bu araştırmanın **problem cümlesi** aşağıdaki gibidir:

İstanbul İli Beykoz İlçesindeki liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri nasıldır ve doyum düzeylerini etkileyen faktörler nedir?. Buna ilişkin aşağıda **alt problemler** öne sürülmüştür:

1. Lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi **brans** değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
2. Lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi **cinsiyet** değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
3. Lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi **yaş** değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
4. Lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi **hizmet süresi** değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
5. Lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi **eğitim düzeyi** değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

İlk başta tez konusu ile ilgili kaynak taraması yapmak için, çeşitli kütüphanelerden, Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) Tez Tarama Merkezinden, Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezinde (ULAKBİM) bulunan yerli ve yabancı makalelerden, internetten ve bu alanda çalışan uzmanlardan faydalanılmıştır. Elden geldiğince birinci kaynaklara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmacı ve uzman kişiler tarafından hazırlanan “İş Doyum Anketi” iki bölümden oluşur. I. Bölüm kişisel bilgiler, II. Bölüm ise iş doyumunu ölçmek içindir. Öğretmenlerin iş doyumları hakkında fikir edinebilmek için, beşli Likert tipi tutum ölçeği “Hiç memnun değilim” (1), “Memnun değilim” (2), “Kararsızım” (3), “Memnunum” (4), “Çok memnunum” (5) şeklinde sınıflandırılmıştır.

Bu araştırmanın dayandığı temel varsayımlar şunlardır:

1. Araştırmada hazırlanan “İş Doyumu Ölçeği” orta öğretim kurumlarında uygulanabiliridir.
2. Anketler gönüllü öğretmenlerce samimi cevaplar verilerek doldurulması için gerekli koşullar ve süre sağlanmıştır.

3.Kullanılan istatistiksel teknikler, bu araştırmanın amacına, konusuna ve problemlerin çözümlenmesine uygundur.

Bu araştırmanın sınırlılıkları ise şunlardır:

1.Araştırma İstanbul ilinin Beykoz ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının belirlenmesi ile sınırlıdır. Bu ilçedeki Anadolu lisesi, Özel lise, Çok Programlı lise ve Endüstri Meslek liselerinde çalışan öğretmenler, araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

2.Araştırmada öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin veriler, iş doyum ölççeğinin, işin kendisi, yönetici ve çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, ulaşım ve çalışma saatleri, mesleğin saygınlığı, ücret, iş güvencesi, yöneticilerin tutumu adındaki 8 tane faktör ile sınırlıdır.

3.Araştırma için geliştirilen veri toplama araçları ve kullanılan istatistiksel çözümleme yöntemlerinin yeterlilik düzeyleri, anketi dolduran öğretmenlerin cevapları ile sınırlıdır.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma tarama modelidir. İstanbul ili Beykoz ilçesinde görev yapan lise öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ve iş doyumlarının demografik özelliklere bağlı olarak değişimi incelenmiştir.

4.3. EVREN ve ÖRNEKLEM

Aşağıdaki Çizelge 4.1'de Beykoz ilçesindeki anket uygulanan okulların listesi ve ankete katılma oranı verilmiştir.

Çizelge 4.1 Örneklemdedeki liselerin adları ve ankete katılma oranları

Liselerin Adları	Lisede 2005-2006 Öğretim Yılında	Ankete Katılan Öğretmen Sayısı	Katılma Oranı
------------------	----------------------------------	--------------------------------	---------------

	Görevli Olan Öğretmen Sayısı		
Ortaçeşme Fevzi Çakmak Lisesi	75	75	% 100
Beykoz Kız Meslek Lisesi	33	20	% 60
Paşabahçe Ferit İnal Lisesi	50	31	% 62
Denizcilik ve Su Ürünleri M.L.ve Anadolu M.L.	100	65	% 65
Akbaba Ticaret Meslek Lisesi	28	23	% 82
Beykoz İ.H.L	22	12	% 55
Anadoluhisarı T.M.L.	63	39	% 62
Toplam	371	265	

Araştırma sonucunda elde edilecek verilerin genellenmek isteneceği kurum ve elemanlar açısından iki tür evrenden söz edilebilir. Bunlar, kurumlar açısından Beykoz ilçesindeki liseler, elemanlar açısından söz konusu liselerde görev yapan öğretmenlerdir. Evrende toplam 12 ve örnekleme ise 7 tane lise bulunmaktadır. Anket uygulanacak okulların seçiminde basit rasgele yöntemi kullanılmıştır. Bazı okullardaki öğretmenler, anketin dağıtılması sırasında raporlu veya görevli (koordinatörlük, sınav vb.) olduklarından anketleri doldurma fırsatları olmamıştır.

4.4. VERİLER ve TOPLANMASI

Araştırma verileri, araştırmacı ve uzmanlar tarafından hazırlanan ve 7 si demografik olmak üzere toplam 43 sorudan oluşan “İş Doyum Anketi” yardımıyla toplanmıştır. Anket maddeleri üç ayrı anketi baz alarak hazırlanmıştır. En başta güvenilirliği yüksek ve çok kullanılan Minnesota İş Doyumu Ölçeği Kısa Formu, (MSQ)

20 soru maddesi göz önüne alınmıştır. Ayrıca Demir'in (2001) çalışmasından yararlanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan bu ankette Alfa Katsayısı (Cronbach Alfa) 0.95 olarak hesaplanmıştır. Yararlanılan son anket ise öğretim üyelerine uygulanan ölçek geliştirme çalışmasıdır. Buradaki bazı anket maddeleri araştırmacı tarafından lise öğretmenleri için uyarlanmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 265 cevaplayıcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

37 parçalık ölçeğin analizi için ölçeği oluşturan her bir faktörünün iç tutarlılığı gösteren Alfa Katsayıları (Cronbach Alfa) bulunmuştur. Ayrıca ölçek değişkenlerinin, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; "Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı" (Alpha if Item Deleted) değerleri her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Yapılan analizler neticesinde 8 boyuta ait alfa değerlerinin 0,641'den, 0,897'e kadar farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Ayrıca bazı tutum cümlelerinin silinmesinin ölçeğin güvenilirliği arttıracığı görülmüştür. Buradan hareketle ölçeğin iç tutarlılığını bozarak güvenilirliğini azaltan 3, 21, 22 ve 31 nci tutum cümleleri anketten çıkartılmıştır. İlgili analizler **Ek 1**'de verilmiştir.

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra kurmasal olarak belirlenen faktör yapısının doğruluğunu test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Bu çerçevede 33 değişkenin başlangıç faktörlerinin saptanması "Asal Bileşenler" yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Ancak Asal Bileşenler analizi sonucunda ölçeğin 6 boyuttan oluştuğu görülmekle birlikte belirgin bir faktör kalıbı elde edilememiş, birçok maddenin farklı faktörlerde yüksek ağırlığa (high loading) sahip olduğu gözlenmiştir. Bundan dolayı 6 faktörlük sonuç, faktörler arası korelasyona imkan verebilmek ve daha sağlıklı yorum yapabilmek için yönlendirmeye tabii tutulmuştur.

Varimax metodu kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda; 1, 2, 5, 6, 7 ve 8 inci sorular “işin kendisi”, 9-20 inci sorular “yönetici ve çalışma arkadaşları”, 23 ve 24 üncü sorular “çalışma koşulları”, 25-27 inci sorular ulaşım ve çalışma saatleri, 28 ve 29 ncü sorular “mesleğin saygınlığı”, 30, 32 ve 36 ncı sorular “ücret”, 33 ve 35 nci sorular “iş güvencesi”, 34 ve 37 inci sorular “yöneticilerin tutumu” faktörleri altında toplanmışlardır. Faktör analizi sonuçları **EK 2**'de verilmiştir.

Ölçeğin geçerliliği ise tek örneklem Kolmogorov Smirnov testi ile sınanarak her bir faktörden elde edilen sonuçların normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. **EK 3**'de verilen analiz sonuçları incelendiğinde tüm faktörlerden elde edilen sonuçların normal dağılıma uygun olmasının ölçeğin geçerliliğini desteklediği söylenebilir.

4.4.ANKETİN UYGULANMASI

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için ilk önce gerekli makamlardan izin alınmıştır. M.E.B. anket onayı **Ek-5**'de verilmiştir. Okullara gidilirken resmi onaylı anketlerin birer örneği okul müdürlerine sunulmuştur. Anketin dağıtımında araştırmacının bizzat kendisi tarafından gerekli tüm açıklamalar yapılmıştır. Anketler gönüllü öğretmenlerce doldurulmuş; cevaplayıcıların samimi ve doğru cevap vermeleri için yeterli sürede işlemler bitirilmiştir.

4.6. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ ve YORUMLANMASI

Araştırma sonucunda elde edilen veri ve bilgiler amaçlarımız doğrultusunda SPSS 11.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmada "t" testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, tablolaştırılarak bulgular bölümünde yorumlanmıştır. Araştırmada çoğu bulgular $p = .05$ anlamlılık düzeyinde ve çift yönlü olarak sınanmıştır. Ancak bazılarının anlamlılık düzeyinin $p = .01$ olması uygun görülmüştür.

4.7 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Bu bölümde örneklem grubunun demografik özellikleri (branş, yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim düzeyi) ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

4.7.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları

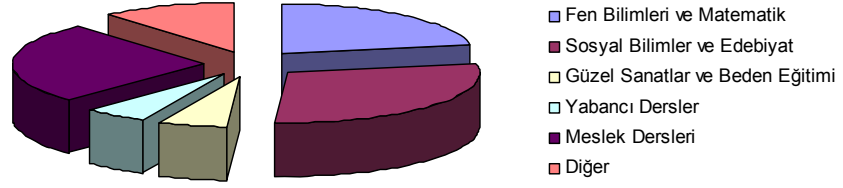
Araştırmaya katılan cevaplayıcılar ders verdikleri branşlar baz alınarak hazırlanan aşağıdaki Çizelge 4.2 bulunmaktadır.

Çizelge 4.2 Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı

Dersler	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Fen Bilimleri ve Matematik	58	22,0	22,0
Sosyal Bilimler ve Edebiyat	77	29,2	51,1
Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi	15	5,7	56,8
Yabancı Dil Dersleri	15	5,7	62,5
Meslek Dersleri	69	26,1	88,6
Diğer	30	11,4	100,0
Toplam	265	100	-

Çizelge 4.2’de % 22’sinin Fen Bilimleri ve Matematik, % 29,2’sinin Sosyal Bilimler ve Edebiyat, % 5,7’sinin Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi, % 5,7’sinin Yabancı Dersler, % 26,1’inin Meslek Dersleri, % 11,4’ünün ise bunların dışındaki dersleri verdiği görülmektedir.

Aşağıdaki Şekil 4.1’de üç boyutlu öğretmenlerin branşlarına göre ayrılmış pasta grafiğini göstermektedir. Burada Sosyal Bilimler ve Edebiyat öğretmenleri en yüksek frekansa sahiptirler.



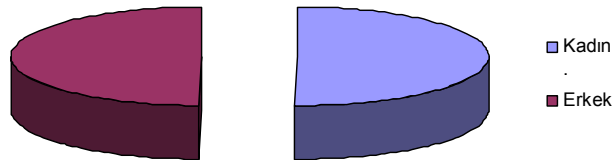
Şekil 4.1 Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı

Araştırmaya katılan cevaplayıcılar cinsiyet değişkeni baz alınarak incelendiğinde Çizelge 4.3’de % 50,4’nin kadın % 49,6’nın erkek olduğu gözlenmektedir. Örneklemdeki kadın-erkek oranının birbirine yakın olmasının, her bir hedef kitlenin temsil gücünü yükselteceği ve bulguların güvenilirliğini arttıracacağı söylenebilir.

Çizelge 4.3 Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kadın	131	50,4	50,4
Erkek	129	49,6	100,0
Toplam	260	100,0	

Aşağıdaki Şekil 4.2’de görüldüğü gibi örneklemdeki kadın-erkek sayısı hemen hemen birbirine eşittir



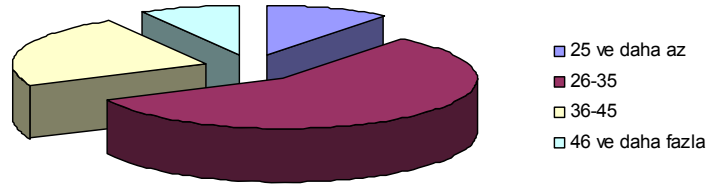
Şekil 4.2 Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı

Araştırmaya katılan cevaplayıcılar yaş değişkeni baz alınarak incelendiğinde Çizelge 4.4, % 10,2'sinin 25'den az, % 58'inin 26-35, % 23,5'inin 36-45, % 8,3'ünün ise 46 yaşından büyük olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.4 Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
25 ve daha az	27	10,2	10,2
26-35	153	58,0	68,2
36-45	62	23,5	91,7
46 ve daha fazla	22	8,3	100,0
Toplam	264	100,0	

Aşağıdaki Şekil 4.3 örneklemin yaş dağılımı grafiğini vermektedir. Yaş skalasına göre en çok (% 58) 26-35 yaş arasında öğretmen bulunmaktadır.



Şekil 4.3 Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı

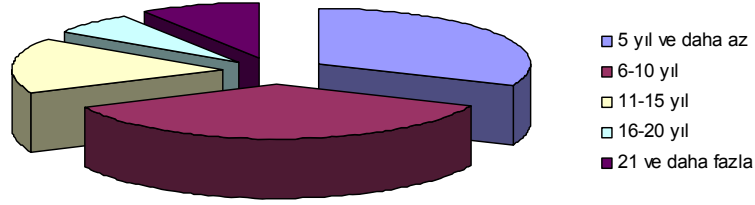
Araştırmaya katılan cevaplayıcılar hizmet süreleri baz alınarak incelendiğinde Çizelge 4.5'de % 31,4'ünün 5 yıl ve daha az, % 36,7'sinin 6-10 yıl, % 16,3'ünün 11-15 yıl, % 6,4'ünün 16-20 yıl arasında, % 9,1'inin ise 21 yıldan daha fazla görev yaptıkları görülmektedir.

Çizelge 4.5 Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
---------------	---------	-------	-----------------

5 yıl ve daha az	83	31,4	31,4
6-10 yıl	97	36,7	68,2
11-15 yıl	43	16,3	84,5
16-20 yıl	17	6,4	90,9
21 ve daha fazla	24	9,1	100,0
Toplam	264	100,0	

Şekil 4.4’de görüldüğü gibi %36,7’si ile örneklemdaki en fazla sayıda olan öğretmenler 6 ile 10 yıl arasında hizmet süresine sahip olanlardır.



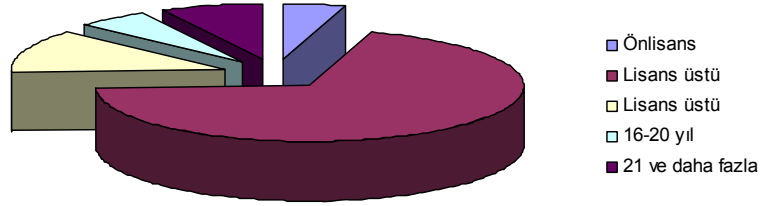
Şekil 4.4 Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre dağılımı

Araştırmaya katılan cevaplayıcılar eğitim düzeyleri baz alınarak incelendiğinde Çizelge 4.6’da % 5,3’ünün önlisans, % 80,7’inin lisans, %14’ünün ise lisansüstü düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir.

Çizelge 4.6 Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Önlisans	14	5,3	5,3
Lisans	213	80,7	86,0
Lisansüstü	37	14,0	100,0
Toplam	264	100,0	

Şekil 4.5'e göre örneklemdaki öğretmenlerin % 80,7'si lisans mezunudur.



Şekil 4.5 Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımı

4.8 ALT PROBLEMLERE AİT BULGULAR

Bu bölümde ilk önce örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, iş doyum düzeyini oluşturan faktörler arasındaki ilişkiler araştırılacaktır ve iş doyumunun demografik özelliklere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği sorgulanacaktır. Daha sonra 4.1 bölümünde verilmiş olan alt problemlerin istatistiksel olarak analizi yer alacaktır.

Örneklem grubunun genel doyum düzeyi ve 8 farklı iş doyum boyutundan aldıkları puanlar aşağıda yer alan Çizelge 4.7'de sunulmuştur. Ortalaması en yüksek ($x_{ort} = 3,731$) İş Güvencesi adlı iş doyum boyutudur.

Çizelge 4.7 Örneklem grubunun iş doyum ölçeğinden aldıkları puanlar

	n	x_{ort}	ss
İşin Kendisi	265	3,649	0,727
Yönetici ve Çalışma Arkadaşları	265	3,361	0,723
Çalışma Koşulları	265	3,078	0,888
Ulaşım ve Çalışma Saatleri	265	3,527	0,940
Mesleğin Saygınlığı	265	3,215	0,999
Ücret	265	2,010	0,810

İş Güvencesi	264	3,731	0-843
Yöneticilerin Tutumu	264	3,066	0,924
Genel Doyum Düzeyi	265	3,276	0,556

Örneklem grubunun iş doyum düzeyini oluşturan faktörlerden almış oldukları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı Tukey testi ile test edilmiştir. Çizelge 4.8'deki testin özetinden örneklem grubunun farklı boyutlardan aldıkları doyum puanları arasındaki farkın anlamlı olduğu ve bu farklılıklara bağlı olarak yorum yapılabileceği anlaşılmaktadır.

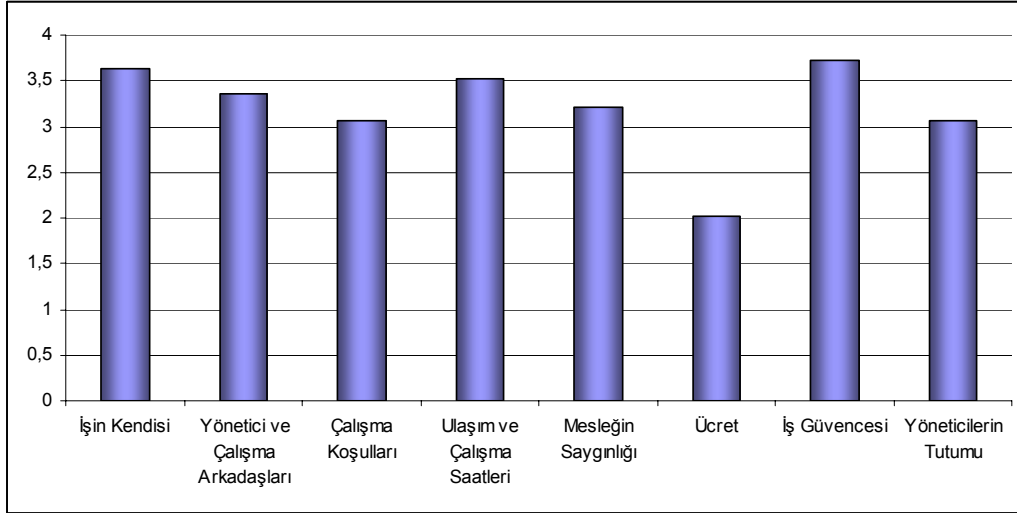
Çizelge 4.8 İş doyum ölçeğinden alınan puanların değerlendirilmesi

	İşin Kendi	Yön. Çal. Ark.	Çalış. Koşul	Ulaş. Çalış. Saat	Saygı.	Ücret	İş Güv.	Yönet Tutm.
İşin Kendisi	*	*	*	-	*	*	-	*
Yönetici ve Çalışma Ark.	*	*	*	-	-	*	*	*
Çalışma Koşulları	*	*	*	*	-	*	*	-
Ulaşım ve Çalışma Saat.	-	-	*	*	*	*	-	*
Saygınlık	*	-	-	*	*	*	*	-
Ücret	*	*	*	*	*	*	*	*
İş Güvencesi	-	*	*	-	*	*	*	*
Yöneticilerin Tutumu	*	*	-	*	-	*	*	*

Aşağıdaki Şekil 4.6 örneklem grubunun iş doyum düzeyini oluşturan faktörlerden almış oldukları puanlarını vermektedir. Buna göre:

- Öğretmenlerin iş doyumlarının "Ücret" faktörü dışında ortalama değer olan 3'ün üzerinde olduğu,
- "Çalışma Koşulları" ve "Yöneticilerin Tutumu"nun "Ücret"ten sonra doyum düzeyi en düşük faktörler olduğu,

- c. Öğretmenlerin en çok tatmin duydukları faktörlerin ise sırasıyla "İş Güvencesi", "İşin Kendisi" ve "Ulaşım ve Çalışma Saatleri" olduğu,
- d. "Mesleğin Saygınlığı" faktöründen duyulan doyumun ise beklenenin aksine 3,5 ortalamasının altında ve 5 inci sırada yer aldığı tespit edilmiştir.



Şekil 4.6 Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri

Örneklem grubunun iş doyumunu oluşturan faktörler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yardımı ile incelenmiştir. **EK-4**'de sunulan **korelasyon analizi** sonuçlarından "Ulaşım ve Çalışma Saatleri" ve "Ücret" boyutları dışındaki tüm faktörler arasında doğrusal ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. "Ulaşım ve Çalışma Saatleri" ve "Ücret" arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Bu iki faktör arasında ilişki bulunamaması uygulamada ücretin sabit olarak verilmesi ve ücret hesaplamasında çalışma saatlerinin göz önüne alınmaması, buna bağlı olarak da öğretmenlerin bu iki değişken arasında ilişki kurmalarının bir sonucu olabilir. Bunların dışındaki faktörler arasındaki güçlü ilişki ise ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini güçlendirmektedir.

Örneklem grubunun demografik özellikleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiler varyans analizi ve t testi yardımıyla ölçülmüştür. Bu kapsamda 8 iş doyum boyutu ve genel

doyum düzeyinin, 5 ayrı demografik özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği sorgulanmıştır.

Söz konusu analiz sonuçları incelendiğinde 45 ilişki grubundan sadece 5'indeki ilişkinin anlamlı olduğu, bunların dışındaki farklılıkların rastlantısal olarak değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre anlamlı ilişkiler içeren "Branş-Çalışma Koşulları", "Cinsiyet-Saygınlık", "Hizmet Süresi-Yönetici ve Çalışma Arkadaşları", "Hizmet Süresi-Ücret" ve "Eğitim Düzeyi-İş Güvencesi" değişkenlerine ilişkin detaylar aşağıda sunulmuştur. Yaş değişkeni ile herhangi bir iş doyumunu boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.8.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde birinci alt probleme “Lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi **branş** değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” ilişkin elde edilen bulgular ve yorumu yer almaktadır.

Örneklem grubundaki farklı branşlardaki öğretmenlerin Çizelge 4.9' da verilen çalışma koşullarından duydukları doyum düzeylerinin ortalaması ve standart sapması verilmiştir.

Çizelge 4.9 Çalışma koşullarına ilişkin doyum düzeyinin branşlara göre dağılımı

Branş	N	\bar{x}_{ort}	s.s.
Fen Bilimleri ve Matematik	58	3,218	0,935
Sosyal Bilimler ve Edebiyat	77	2,865	0,848
Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi	15	2,533	0,652
Yabancı Diller	15	2,688	0,971
Meslek Dersleri	69	3,357	0,825
Diğer	30	3,155	0,847

Çizelge 4.10'da ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda $\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde, öğretmenlerin çalışma koşullarından duydukları doyum branşlarına göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Çizelge 4.10 Tek yönlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
------------------------	-----------	------------------------	---------------------------	----------	----------

Genel	263	207,874		4,566	0,001
Gruplararası	5	16,900	3,380		
Gruplarıçi	258	190,973	0,740		

Farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Çizelge 4.11 incelendiğinde ise, Meslek Derslerine giren öğretmenlerin çalışma koşullarından duydukları doyum düzeyinin ($x_{ort} = 3,357$), Sosyal Bilimler ve Edebiyat ($x_{ort} = 2,865$) ile Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi ($x_{ort} = 2,533$) dersine giren öğretmenlerden yüksek ve aradaki farkın $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.11 Çoklu karşılaştırma –tukey testi- sonuçları

Branş	Fen Bil. ve Mat.	Sos. Bil. ve Ed.	G. San. ve B.E.	Yab.Dil.	Mes.Ders.	Diğer
Fen Bil. ve Mat.	-	-	-	-	-	-
Sos. Bil.ve Ed.	-	-	-	-	*	-
G. San.ve B.E.	-	-	-	-	*	-
Yab.Dil.	-	-	-	-	-	-
Mes.Ders.	-	*	*	-	-	-
Diğer	-	-	-	-	-	-

Söz konusu farkın meslek derslerine giren öğretmenlerin daha çok laboratuvar ortamında uygulamalı ders yapmalarının bir sonucu olabilir. Sosyal bilimler ve edebiyat derslerinin ise sadece sınıf ortamında gerçekleştirilmesi ve bunun sonucunda yaşanan monotonluk öğretilerinin bu boyuttaki iş doyumlarının düşük olmasına yol açmış olabilir. Güzel sanatlar ve Beden Eğitimi öğretmenlerinin doyumsuzluğu ise bu derslere gerek yönetim gerekse velilerce fazla önem verilmemesinin bir sonucu olabilir.

4.8.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde ikinci alt probleme “Lise öğretmenlerinin iş doyumu düzeyi **cinsiyet** değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” ilişkin elde edilen bulgular ve yorumu yer almaktadır.

Örneklem grubunda yer alan kadın ve erkek öğretmenlerin Çizelge 4.12’de t-Testi sonucuna göre, verilen mesleğin saygınlığından duydukları doyum düzeyleri arasındaki farkın $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer anlatımla kadın öğretmenlerin mesleğin saygınlığından duydukları doyum ($x_{ort} = 3,362$) erkek öğretmenlerin bu boyuttan duydukları doyum düzeyine ($x_{ort} = 3,085$) göre daha yüksek olup aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 4.12 Saygınlığa ilişkin doyum düzeyinin cinsiyete göre dağılımı

	Değişken	n	x_{ort}	ss	t	p
Saygınlık	Kadın	131	3,36	1,005	2,2724	0,02
	Erkek	129	3,09	0,962		

Bu sonuç toplumumuzda öğretmenliğin daha çok bir bayan mesleği olarak görülmesinin bir sonucu olabilir. Toplumumuzda kazanç ve saygınlık kavramlarının çok yakından ilişkili olmaları özellikle düşük maaşlar alan öğretmenlerin mesleki saygınlıklarına zarar vermektedir. Gelir sıkıntısı nedeniyle ikinci bir iş yapmak zorunda olan bir erkek öğretmenin mesleki saygınlığından söz edilmesi güçtür. Bununla birlikte eşleri iyi bir gelir getiren işlerde çalışan bayan öğretmenlerin ise eğitici olmanın onuru ve saygınlığını erkeklere göre daha iyi yaşabilecekleri açıktır.

4.8.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde üçüncü alt probleme “Lise öğretmenlerinin iş doyumu düzeyi **yaş** değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı sonuç elde edilememiştir.

4.8.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde dördüncü alt probleme “Lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi **hizmet süresi** değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” ilişkin elde edilen bulgular ve yorumu yer almaktadır.

Aşağıdaki Çizelge 4.13’de örneklem grubundaki farklı çalışma sürelerine sahip öğretmenlerin yönetici ve çalışma arkadaşlarına ilişkin doyum düzeylerinin ortalaması ve standart sapması verilmiştir.

Çizelge 4.13 Yönetici ve çalışma arkadaşlarına ilişkin doyum düzeyinin cinsiyete hizmet süresine göre dağılımı

Hizmet Süresi	N	\bar{x}_{ort}	s.s.
5 Yıl Daha Az	83	3,509	0,640
6-10 Yıl Arası	97	3,204	0,764
11-15 Yıl Arası	43	3,328	0,744
16-20 Yıl Arası	17	3,600	0,755
21 Yıl ve Üzeri	24	3,397	0,666

Örneklem grubundaki farklı süreler hizmet veren öğretmenlerin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, Çizelge 4.14’de verilen yönetici ve çalışma arkadaşlarından duydukları doyum düzeyleri arasındaki farkların $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer anlatımla öğretmenlerin yönetici ve çalışma arkadaşlarından duydukları doyum hizmet sürelerine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Çizelge 4.14 Tek faktörlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	263	137,643		2,570	0,038
Gruplararası	4	5,255	1,314		

Grupları	259	132,388	,511		
----------	-----	---------	------	--	--

Farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Çizelge 4.15 incelendiğinde ise, 5 yıl ve daha az süre görev yapan öğretmenlerin çalışma koşullarından duydukları doyum düzeyinin ($x_{ort} = 3,509$), 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenlerden ($x_{ort} = 3,204$) yüksek ve aradaki farkın $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.15 Çoklu karşılaştırma –tukey testi- sonuçları

Hizmet Süresi	5 Yıl Az	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl Faz.
5 Yıl Daha Az	-	*	-	-	-
6-10 Yıl Arası	*	-	-	-	-
11-15 Yıl Arası	-	-	-	-	-
16-20 Yıl Arası	-	-	-	-	-
21 Yıl ve Üzeri	-	-	-	-	-

Buradan hareketle mesleğin ilk yıllarındaki öğretmenlerin yönetici ve çalışma arkadaşlarına daha içten duygularla yaklaştıkları ve bunun sonucunda bu ilişkilerden daha yüksek doyum aldıkları söylenebilir. Mesleğin ilerleyen yıllarında ise bu ilişkilerin görece olarak bozulduğu ve söz konusu boyuttan duyulan doyum düzeyinin anlamlı olarak azaldığı söylenebilir. Bu durumunun öğretmenlerin kişisel kariyerlerinin ilerleyen aşamalarında yükselme ya da arkadaşları içerisinde statü kazanma gibi ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmek için bir takım politik ilişkiler içerisinde girmeleri ya da diğer arkadaş ve yöneticilerinin böyle ilişkiler içerisinde olduklarını düşünmelerinin bir sonucu olabilir.

Çizelge 4.16'ya göre örneklem grubundaki farklı çalışma sürelerine sahip öğretmenlerin aldıkları ücrete ilişkin doyum düzeylerinin ortalaması ve standart sapması verilmiştir.

Çizelge 4.16 Ücrete ilişkin doyum düzeyinin hizmet süresine göre dağılımı

Hizmet Süresi	N	x_{ort}	S.S.
---------------	---	-----------	------

5 Yıl Daha Az	83	2,078	0,875
6-10 Yıl Arası	97	1,962	0,771
11-15 Yıl Arası	43	1,829	0,614
16-20 Yıl Arası	17	2,627	0,963
21 Yıl ve Üzeri	24	1,888	0,765

Aşağıdaki Çizelge 4.17’de örneklem grubundaki farklı süreler hizmet veren öğretmenlerin verilen aldıkları ücretten duydukları doyum düzeyleri arasındaki farkların $\alpha = 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer anlatımla öğretmenlerin yönetici ve çalışma arkadaşlarından duydukları doyum hizmet sürelerine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Çizelge 4.17 Tek faktörlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	172,981	263			
Gruplararası	8,841	4	2,210	3,488	0,009
Gruplarıçi	164,140	259	0,634		

Farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Çizelge 4.18 incelendiğinde ise, 16-20 yıl arasında hizmet veren öğretmenlerin ücretlerinden duydukları doyum düzeyinin ($x_{ort} = 2,627$), 6-10 yıl ($x_{ort} = 1,962$) ve 11-15 ($x_{ort} = 1,829$) yıl arasında görev yapan öğretmenlerden yüksek ve aradaki farkın $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.18 Çoklu karşılaştırma –tukey testi- sonuçları

Branş	5 Yıl Daha Az	6-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	16-20 Yıl Arası	21 Yıl ve Üzeri
5 Yıl Daha Az	-	-	-	-	-

6-10 Yıl Arası	-	-	-	*	-
11-15 Yıl Arası	-	-	-	*	-
16-20 Yıl Arası	-	*	*	-	*
21 Yıl ve Üzeri	-	-	-	*	-

Buna göre öğretmenler mesleklerinin hiçbir döneminde ücretlerinden tatmin olmamakla birlikte söz konusu doyumsuzluğun mesleğin ilk yıllarında en üst düzeyde olduğu, ilk 15 yıl tamamlandıktan sonra ise doyum düzeyinde anlamlı bir artış olduğu söylenebilir. Buradaki şaşırtıcı nokta ise öğretmenlerin ilk 15 yıl sonunda ücretlerinin böyle bir tatmin yaratacak kadar artmamasıdır. Diğer bir ilginç bulgu ise ücretten duyulan doyum düzeyinin doğrusal olarak artmaması ve 16-20 yıl arasındaki artışın, 21 ve yukarısı dönemde ani olarak yine 11-15 yıl arası dönemindeki tatmin düzeyine gelmesidir. Dolayısıyla, belirgin bir maddi artış ve azalış olmamasına rağmen doyum düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değişimler yaşanmasının psikolojik nedenlere bağlantılı olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Mesleklerinin ilk yıllarında maaşlarını az bulan öğretmenlerin zaman içerisinde buna alıştıkları fakat emeklilikleri yaklaştığında tekrar gerçeklerle yüzleşmek zorunda kaldıkları söylenebilir.

4.8.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde beşinci alt probleme “Lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi **eğitim düzeyi** değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” ilişkin elde edilen bulgular ve yorumu yer almaktadır.

Aşağıdaki Çizelge 4.19’e göre farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin iş güvencesine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Çizelge 4.19 İş güvencesine ilişkin doyum düzeyinin hizmet süresine göre dağılımı

Eğitim Düzeyi	N	X _{ort}	S.S.
Ön Lisans	14	2,857	0,770

Lisans	212	3,801	0,807
Lisans Üstü	37	3,729	0,787

Örnekleme grubundaki farklı eğitim düzeylerindeki öğretmenlerin Çizelge 4.20’de verilen iş güvencesinden duydukları doyum düzeyleri arasındaki farkların $\alpha = 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer anlatımla öğretmenlerin iş güvencesinden duydukları doyum eğitim düzeylerine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Çizelge 4.20 Tek faktörlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	179,418	262		9,092	0,001
Gruplararası	11,727	2	,645		
Gruplarıçi	167,418	260	5,864		

Farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Çizelge 4.21 incelendiğinde ise, Ön Lisans eğitime sahip öğretmenlerin iş güvencesinden duydukları doyum düzeyinin ($x_{ort} = 2,857$), Lisans ($x_{ort} = 3,099$) ve Yüksek Lisans ($x_{ort} = 2,945$) eğitimi gören öğretmenlerden yüksek ve aradaki farkın $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 4.21 Çoklu karşılaştırma –tukey testi- sonuçları

Brans	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü
Ön Lisans	-	*	*
Lisans	*	-	-
Lisans Üstü	*	-	-

Bu bulgudan hareketle ön lisansın öğretmenler tarafından onlara ikinci bir kariyer imkanı sağlayacak bir eğitim olarak görülmediği ve bu nedenle bu eğitim düzeyindeki öğretmenlerin kendilerini güvensiz hissettikleri söylenebilir. Ayrıca ön lisans eğitiminin genellikle görev sırasında ve Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesinden alındığı

göz önüne alınırsa, söz konusu eğitimin düzeyinin yanı sıra kalitesi ve dışarıdaki geçerlilik durumunun da öğretmenlerin bu tür doyumsuzluk içine girmelerine neden olabilir. Eğitimin düzeyi ve geçerliliği gibi faktörlerin yanı sıra ön lisans eğitimine sahip öğretmenlerin diğerlerine oranla göreceli olarak daha yaşlı olmaları ve buna bağlı olarak iş imkanlarının azalmış olması bu tür bir sonuca yol açmış olabilir.

4.9. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

“ Beykoz İlçesindeki Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunun Etkileyen Faktörler” konulu tez çalışmasında aşağıdaki gibi bölümler açıklanmıştır:

1. Birinci bölümde araştırma konusunda çok sık kullanılan iş doymu, tutum, güdüleme, güdülenme kavramları açıklanmaya çalışılmıştır.
2. İkinci bölümde ise iş doymunu ilgilendiren güdüleme kuramları içerik ve süreç kuramları olarak iki grup altında incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca güdülenmenin iş doymu ile ilişkisinden bahsedilmiştir.
3. Üçüncü bölümde ise iş doymunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel (veya çevresel) olmak üzere iki grup altında açıklanmaya çalışılmıştır. Burada yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalardan söz edilmiştir. Son olarak öğretmenlerin iş doymu üzerinde durulmuştur.

Bu bağlamda araştırmanın sonuçlarına aşağıdaki gibi ulaşılmıştır:

1. Araştırmaya katılan Beykoz ilçesindeki lise öğretmenlerinin cinsiyete göre dağılımları belirlenmiştir. Buna göre % 50,4'nin kadın, % 49,6'nın erkek olduğu gözlenmektedir.
2. Katılan öğretmenlerin yaş itibarıyla % 10,2'sinin 25'den az, % 58'inin 26-35, % 23,5'inin 36-45, % 8,3'ünün ise 46 yaşından büyük olduğu görülmektedir.
3. Araştırmaya katılan cevaplayıcılar ders verdikleri branşlar baz alınarak incelendiğinde % 22'sinin Fen Bilimleri ve Matematik, % 29,2'sinin Sosyal Bilimler ve Edebiyat, % 5,7'sinin Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi, % 5,7'sinin Yabancı Dil

Dersleri, % 26,1'inin Meslek Dersleri, % 11,4'ünün ise bunların dışındaki dersleri verdiği tespit edilmiştir.

4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeyleri itibariyle, % 5,3'ünün önlisans, % 80,7'inin lisans, %14'ünün ise lisansüstü düzeyinde eğitim gördükleri bulunmuştur.

5. Araştırmaya katılan cevaplayıcılar hizmet süreleri baz alınarak incelendiğinde % 31,4'ünün 5 yıl ve daha az, % 36,7'sinin 6-10yıl, % 16,3'ünün 11-15 yıl, % 6,4'ünün 16-20 yıl arasında, % 9,1'inin ise 21 yıldan daha fazla görev yaptıkları görülmektedir.

Örneklem grubunun iş doyumunu oluşturan faktörler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi sonucunda, "Ulaşım ve Çalışma Saatleri" ve "Ücret" boyutları dışındaki tüm faktörler arasında doğrusal ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. "Ulaşım ve Çalışma Saatleri" ve "Ücret" arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Bu okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin tespit edilen faktörlerle (işin kendisi, yönetici ve çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, ulaşım ve çalışma saatleri, mesleğin saygınlığı, ücret, iş güvencesi, yöneticilerin tutumu) anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre en düşük iş doyum düzeyi "Ücret" faktöründe çıkmıştır. "Çalışma Koşulları" ve "Yöneticilerin Tutumu"nun "Ücret"ten sonra doyum düzeyi en düşük faktörler olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin en çok tatmin duydukları faktörlerin ise sırasıyla "İş Güvencesi", "İşin Kendisi" ve "Ulaşım ve Çalışma Saatleri" olduğu sonucu çıkarılmıştır. "Mesleğin Saygınlığı" faktöründen duyulan doyum ise düşük bulunmuştur.

Örneklem grubunun demografik özellikleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiler varyans analizi ve t testi yardımıyla ölçülmüştür. Analiz sonuçlarına göre anlamlı ilişkiler içeren "Branş-Çalışma Koşulları", "Cinsiyet-Saygınlık", "Hizmet Süresi-Yönetici ve Çalışma Arkadaşları", "Hizmet Süresi-Ücret" ve "Eğitim Düzeyi-İş Güvencesi" değişkenleridir.

4.9.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Araştırmanın sonuçlarına göre meslek dersleri öğretmenlerinin diğer branştaakilere göre çalışma koşullarına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Buna göre meslek dersleri dışındaki branşa sahip olan öğretmenlerin de eğitim-öğretim ortamının fiziksel koşullarına (ısı, ışık,gürültü vb.), kullandıkları ders araç ve gereçlerine, ders verdikleri öğrenci sayısına dikkat edilmelidir.
2. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ilişkin doyum düzeyi daha fazladır. Erkek öğretmenlerin de mesleklerinden duyduğu hazzın artırılmasına çalışılmalıdır. İlgili kurum ve kuruluşlar erkek öğretmenlerin de eğitim sektörü içinde daha fazla yer almalarını özendirmelidir.
3. Hizmet süresine göre yönetici ve çalışma arkadaşlarına ilişkin doyum düzeyinin sonucu dikkat çekicidir. Hizmet süresi arttıkça öğretmenlerin çalıştıkları kişilerle olan ilişkilerinden elde ettikleri doyum almaktadır. Buna göre liselerde kişilerarası iletişime önem verilmeli; ilişkilerin güvene dayalı olması yönünde çaba sarfedilmelidir.
4. Hizmet süresi arttıkça öğretmenlerin ücrete karşı doyumunu azalmakta; ancak emekliliğine yakın öğretmenlerde bu durum tam tersi görünüm sergilemektedir. Buna göre öğretmenlerin aldıkları ücret ile medeni durumu, yaşadıkları yerin sosyo-ekonomik düzeyi araştırılmalıdır.
5. Öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak iş doyumunu faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Burada yaş değişkeninde en fazla paya sahip olan % 58 ile **26-35 yaş grubu** incelenebilir. İstanbul ilinin ilk atamaya dahil olması, zorunlu hizmet bölgesi kapsamına girmesi vb. nedenler etkili olabilir. **46 yaş ve daha fazlası** (% 8,3) grubunun en düşük çıkmasının nedeni, büyükşehirde yaşamının getirdiği bazı sıkıntılar, erken emeklilik, meslek değişimi, küçük şehirde yaşama isteği, mesleki tükenmişlik vb. olabilir. O halde İstanbul ilinin başka ilçelerinde benzer araştırmaların yapılması yerinde olacaktır.

4.9.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinde verilen temel kavramlar ve kuramlar ile daha önceki çalışmalarda neler yapıldığından söz edilmiştir. Dolayısıyla araştırmacıların konuyu genişletmesine, daha ileri götürmesine neden olacaktır.
2. Araştırma bölümünde yer alan “İş Doyumu Anketi” nin gerekli istatistiksel ölçümleri yapıldıktan sonra araştırmacılar bilimsel etiğe uymak şartıyla demografik özellikleri ve faktörleri farklılaştırabilirler.
3. Bu anketin farklı evren ve örneklem için uygulanabilirliğine bakılmalıdır. Değişik meslek grupları, kurum ve kuruluşları için buna benzer anket hazırlanabilir.
4. Bu araştırmadan yola çıkarak iş stresi, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, mesleki tükenmişlik vb. kavramlar ile iş doyumunun ilişkisinin incelenmesi önerilmektedir.

TANIMLAR

Bu araştırmada yer alan terimler, aşağıda tanımlandığı anlamda kullanılmıştır.

Doyum: Davranışa neden olan ihtiyaçların en üst düzeyde giderilmesidir (Balcı, 1985).

Güdü: Harekete geçirici güç (Öncü, 2003).

Güdülenme: İhtiyaç ile başlayıp bu ihtiyacın doyurulması ile sona eren bir süreçtir (Tevrüz,1989).

İş Doyumu:İşin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır (Budak, 1999).

İş Doyumunun Faktörleri: Araştırmacı bu çalışmasında iş doyumuna etki eden faktörleri cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi, işin kendisi, ücret, yönetim, çalışma grubu, çalışma koşulları olarak toplam 9 tane olarak saptamıştır.

Tutum: Bireyin çevresindeki herhangi bir olgu veya nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimidir (İnceoğlu,2004).

EK 1- GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Faktör I (İşin Kendisi)'nin Güvenilirlik Analizi

Yapılan analiz neticesinde 9 değişkenlik 1nci Faktörün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .734 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte değişkenlerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde VAR00003 “İşimin bana yaşam doyumu sağlamasında” değişkeninin silinmesi halinde 1nci Faktörün iç tutarlılığının artacağı görülmektedir.

Güvenilirlik Analizi

Alfa Değeri	Madde Sayısı
,734	9

Parça-Bütün İstatistiği

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalama	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
VAR00001	28,4856	39,375	,477	,702
VAR00002	28,3827	40,146	,520	,701
VAR00003	28,7613	29,579	,304	,821
VAR00004	28,7984	40,426	,422	,711
VAR00005	28,9300	37,925	,571	,688
VAR00006	28,6461	38,403	,579	,689
VAR00007	28,8642	38,126	,567	,689
VAR00008	28,0123	40,607	,502	,705
VAR00009	28,6667	40,397	,422	,711

Bu çerçevede VAR00003 değişkeni değerlendirme dışı bırakılarak analiz tekrar edilmiş ve 1nci Faktörün iç tutarlılığının .734'den, .826'ya yükseldiği gözlenmiştir. Bunun yanı sıra analiz sonuçlarından, herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün diğer değişkenleri korunmuştur.

Güvenirlilik Analizi

Alfa Değeri	Madde Sayısı
,826	8

Parça-Bütün İstatistiği

	Madde Silin. Ölçek Ortalama	Madde Sil.Vary.	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Silin. Alfa Değeri
VAR00001	24,9959	23,839	,528	,809
VAR00002	24,8934	24,499	,575	,804
VAR00004	25,3074	24,880	,454	,819
VAR00005	25,4385	22,576	,641	,793
VAR00006	25,1557	22,914	,655	,791
VAR00007	25,3730	23,239	,582	,802
VAR00008	24,5082	25,411	,505	,812
VAR00009	25,1762	24,771	,462	,818

Faktör II (Yönetici ve Çalışma Arkadaşları)'nın Güvenirlilik Analizi

Yapılan analiz neticesinde 13 değişkenlik 2 nci Faktörün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .852 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte değişkenlerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde VAR00021 “Çalışma arkadaşlarımla mesai saatleri dışında görüşebilme sıklığımdan”, VAR00022 “İş arkadaşlarımla güvene dayalı ilişkiler kurabildiğimden” değişkeninin silinmesi halinde 2 nci Faktörün iç tutarlılığının artacağı görülmektedir.

Güvenirlilik Analizi

Alfa Değeri	Madde Sayısı
,852	13

Parça-Bütün İstatistiği

	Madde Sil. Ortalama	Madde Sil. Varyans	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Sil. Alfa Değeri
VAR00010	40,6624	73,021	,527	,841
VAR00011	40,2911	72,953	,511	,842
VAR00012	40,6245	71,405	,569	,838
VAR00013	40,5654	71,213	,631	,835
VAR00014	40,5612	70,807	,686	,833
VAR00015	40,8312	69,904	,633	,834
VAR00016	40,6034	72,435	,557	,840
VAR00017	40,6371	68,936	,717	,829
VAR00018	40,4684	67,801	,724	,828
VAR00019	40,2447	72,889	,557	,840
VAR00020	40,4008	72,394	,599	,838
VAR00021	40,7595	76,946	,249	,858
VAR00022	40,1350	71,016	,214	,887

Bu çerçevede VAR00021 ve VAR00022 değişkenleri değerlendirme dışı bırakılarak analiz tekrar edilmiş ve 2nci Faktörün iç tutarlılığının .852'den, .897'ye yükseldiği gözlenmiştir. Bunun yanı sıra analiz sonuçlarından, herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün diğer değişkenleri korunmuştur.

Güvenilirlik Analizi

Alfa Değeri	Madde Sayısı
,897	11

Parça-Bütün İstatistiği

	Madde Sil. Ortalama	Madde Sil. Varyans	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Sil. Alfa Değeri
VAR00010	33,7625	55,479	,569	,892
VAR00011	33,4042	56,008	,503	,896
VAR00012	33,7333	53,895	,613	,889
VAR00013	33,6708	54,314	,642	,888
VAR00014	33,6667	53,930	,704	,884
VAR00015	33,9333	52,707	,677	,885
VAR00016	33,7000	55,215	,581	,891
VAR00017	33,7375	51,943	,759	,880
VAR00018	33,5708	51,367	,736	,882
VAR00019	33,3542	56,071	,546	,893
VAR00020	33,5083	55,807	,575	,891

Faktör III (Çalışma Koşulları)'nın Güvenilirlik Analizi

Yapılan analiz neticesinde 5 değişkenlik 3 ncü Faktörün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .730 olarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra analiz sonuçlarından, herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün diğer değişkenleri korunmuştur.

Güvenilirlik Analizi

Alfa Değeri	Madde Sayısı
,730	5

Parça-Bütün İstatistiği

	Madde Sil. Ortalama	Madde Sil. Varyans	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Sil. Alfa Değeri
VAR00023	13,7390	12,774	,404	,718
VAR00024	13,1687	11,971	,511	,676
VAR00025	12,9357	12,351	,432	,709
VAR00026	12,9116	11,742	,566	,654
VAR00027	12,6426	12,876	,571	,662

Faktör IV (Mesleğin Saygınlığı)'nın Güvenilirlik Analizi

Yapılan analiz neticesinde 2 değişkenlik 4 ncü Faktörün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .736 olarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra faktör iki değişkenden oluştuğundan “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı hesaplanamamış ve değişkenler mevcut halleri ile korunmuştur.

Güvenilirlik Analizi

Alfa Değeri	Madde Sayısı
,736	2

Parça-Bütün İstatistiği

	Madde Sil. Ortalama	Madde Sil. Varyans	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Sil. Alfa Değeri
VAR00028	2,8516	1,233	,583	. a
VAR00029	3,5469	1,323	,583	. a

a. Maddeler arasında bir neg. ort. kovaryans nedeniyle değer negatiftir. Bu güven. modelinin varsayımlarına karşı gelir. Madde kodlamasını kontrol edebilirsiniz.

Faktör V (Ücret)'in Güvenilirlik Analizi

Yapılan analiz neticesinde 3 değişkenlik 5 nci Faktörün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .661 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte değişkenlerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde VAR00031 “Benimle benzer iş yapanlarla kendimi kıyasladığımda” değişkeninin silinmesi halinde 5 nci Faktörün iç tutarlılığının artacağı görülmektedir.

Güvenilirlik Analizi

Alfa Değeri	Madde Sayısı
,661	3

Parça-Bütün İstatistiği

	Madde Sil. Ortalama	Madde Sil. Varyans	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Sil. Alfa Değeri
VAR00030	4,9565	3,137	,583	,425
VAR00031	4,0158	3,325	,348	,748
VAR00032	4,7905	3,254	,513	,514

Bu çerçevede VAR00031 değişkenleri değerlendirme dışı bırakılarak analiz tekrar edilmiş ve 5 nci Faktörün iç tutarlılığının .661'den, .749'a yükseldiği gözlenmiştir. Bunun yanı sıra faktör iki değişkenden oluştuğundan "Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)" katsayısı hesaplanamamış ve değişkenler mevcut halleri ile korunmuştur.

Güvenilirlik Analizi

Alfa Değeri	Madde Sayısı
,749	2

The value is negative due to a negative average covariance among

Parça-Bütün İstatistiği

	Madde Sil. Ortalama	Madde Sil. Varyans	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Sil. Alfa Değeri
VAR00030	2,0769	1,060	,599	. ^a
VAR00032	1,9077	1,003	,599	. ^a

a. Maddeler arasında bir neg. ort. kovaryans nedeniyle değer negatiftir. Bu güvenilirlik modelinin varsayımlarına karşı gelir. Madde kodlanmasını kontrol edebilirsiniz.

Faktör VI (Özlük Hakları)'nın Güvenilirlik Analizi

Yapılan analiz neticesinde 3 değişkenlik 6 ncı Faktörün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .641 olarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra analiz sonuçlarından, herhangi bir değişkenin

silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün diğer değişkenleri korunmuştur.

Güvenilirlik Analizi

Alfa Değeri	Madde Sayısı
,749	2

Parça-Bütün İstatistiği

	Madde Sil. Ortalama	Madde Sil. Varyans	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Sil. Alfa Değeri
VAR00033	7,3295	2,634	,467	,518
VAR00034	7,4302	2,845	,404	,605
VAR00035	7,1318	2,730	,480	,502

Faktör VII (Ödül)'ün Güvenilirlik Analizi

Yapılan analiz neticesinde 2 değişkenlik 7 nci Faktörün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .695 olarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra faktör iki değişkenden oluştuğundan “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayısı hesaplanamamış ve değişkenler mevcut halleri ile korunmuştur.

Güvenilirlik Analizi

Alfa Değeri	Madde Sayısı
,695	2

Parça-Bütün İstatistiği

	Madde Sil. Ortalama	Madde Sil. Varyans	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Sil. Alfa Değeri
VAR00036	2,5620	1,352	,546	. a
VAR00037	2,0000	,856	,546	. a

a. Maddeler arasında bir negatif ortalama kovaryans nedeniyle değer negatiftir. Bu Güvenilirlik modelinin varsayımlarına karşı gelir. Madde kodlanmasını kontrol edebilirsiniz.

Tüm Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Bu basamağın temel amacı; ölçeğin güvenilirliğini azaltan değişkenlerin değerlendirme dışı bırakılmasından sonra 33 değişkene inen anketin bir bütün olarak iç tutarlılığının (Alfa katsayısının) tespit edilmesi ve varsa içtutarlılığı bozan değişkenlerin değerlendirme dışı bırakılmasıdır.

Aşağıdaki analiz sonuçlarına göre, ölçeğin iç tutarlılığı .916 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar değişken bazında incelendiğinde iç tutarlılığı bozan herhangi bir değer görülmemektedir. Buradan hareketle hiçbir değişkenin değerlendirme dışı bırakılmasına gerek olmadığı sonucuna varılmıştır.

Güvenilirlik Analizi

Alfa Değeri	Madde Sayısı
,916	33

Parça-Bütün İstatistiği

	Madde Sil. Ortalama	Madde Sil. Varyans	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Sil. Alfa Değeri
VAR00001	103,5817	322,728	,419	,914
VAR00002	103,4423	323,195	,502	,913
VAR00004	103,8894	322,814	,444	,914
VAR00005	103,9952	321,744	,442	,914
VAR00006	103,7115	321,395	,479	,913
VAR00007	103,9038	321,691	,457	,913
VAR00008	103,0721	327,806	,384	,914
VAR00009	103,7163	316,668	,640	,911
VAR00010	104,0577	320,441	,530	,912
VAR00011	103,6827	318,102	,566	,912
VAR00012	103,9856	318,092	,560	,912
VAR00013	103,9231	318,448	,584	,912
VAR00014	103,9519	318,452	,602	,912
VAR00015	104,2163	318,740	,517	,913
VAR00016	103,9856	322,555	,483	,913
VAR00017	104,0385	315,593	,621	,911
VAR00018	103,8798	312,435	,658	,910
VAR00019	103,6635	321,094	,530	,913
VAR00020	103,8077	321,518	,531	,913
VAR00023	104,6683	314,522	,558	,912
VAR00024	104,0913	321,938	,377	,915
VAR00025	103,7692	326,207	,278	,916
VAR00026	103,7885	326,216	,296	,916
VAR00027	103,5048	326,454	,373	,915
VAR00028	103,7019	319,350	,474	,913
VAR00029	104,4567	322,317	,431	,914
VAR00030	105,3894	327,881	,349	,915
VAR00032	105,2067	326,986	,352	,915
VAR00033	103,5913	329,248	,300	,915
VAR00034	103,7740	318,591	,591	,912
VAR00035	103,4038	326,261	,408	,914
VAR00036	105,2788	324,560	,458	,913
VAR00037	104,7163	313,914	,609	,911

EK-2 FAKTÖR ANALİZİ

Kurmasal olarak belirlenen faktör yapısının doğruluğunu test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Bu çerçevede 33 değişkenin başlangıç faktörlerinin saptanması “Asal Bileşenler” yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Bileşen Matrisi^a

	Bileşen					
	1	2	3	4	5	6
VAR00001	,446	,459	-,165	-,168	-,026	-,079
VAR00002	,542	,333	-,180	-,146	-,224	,191
VAR00004	,484	,277	-,175	,037	-,073	,407
VAR00005	,480	,454	-,246	-,260	-,228	-,069
VAR00006	,504	,470	-,099	-,284	-,169	-,175
VAR00007	,473	,473	,001	-,332	,030	-,143
VAR00008	,395	,512	-,051	-,197	,130	,168
VAR00009	,708	-,065	-,184	-,059	-,159	,008
VAR00010	,593	-,187	-,058	-,074	-,077	,089
VAR00011	,615	-,173	,158	-,173	-,101	,198
VAR00012	,625	-,330	,105	-,068	-,030	,140
VAR00013	,662	-,239	-,151	-,027	-,164	-,027
VAR00014	,684	-,367	-,112	-,088	,065	-,160
VAR00015	,606	-,424	-,099	-,117	,135	-,122
VAR00016	,557	-,331	-,025	-,050	,211	-,036
VAR00017	,709	-,374	-,169	-,008	,059	-,136
VAR00018	,744	-,340	-,146	,022	,004	-,168
VAR00019	,588	-,051	-,184	,078	,277	,254
VAR00020	,606	-,086	-,320	,024	,227	,213
VAR00023	,595	-,025	,145	,045	,061	,498
VAR00024	,377	,116	,459	,273	-,083	,379
VAR00025	,279	,061	,467	-,072	,386	,104
VAR00026	,287	,014	,721	-,098	,181	-,084
VAR00027	,370	-,093	,679	-,187	,087	-,154
VAR00028	,475	,467	,217	-,034	,254	-,116
VAR00029	,433	,490	,136	,020	,228	-,303
VAR00030	,359	,333	,024	,641	,013	-,130
VAR00032	,366	,280	,006	,662	,001	,047
VAR00033	,319	,000	,343	,194	-,568	-,097
VAR00034	,648	-,228	,116	-,003	-,175	-,169
VAR00035	,430	-,083	,412	,048	-,468	-,029
VAR00036	,514	,052	-,244	,502	,063	-,216
VAR00037	,656	,008	-,048	,249	,151	-,234

Belirleme Metodu: Asal Bileşen Analizi

a. 6 bileşen belirlendi.

Ancak Asal Bileşenler analizi sonucunda ölçeğin 6 boyuttan oluştuğu görülmekle birlikte belirgin bir faktör kalıbı elde edilememiş, birçok maddenin farklı faktörlerde yüksek ağırlığa (high loading) sahip olduğu gözlenmiştir.

Döndürülmüş Bileşen Matrisi^a

	Bileşen					
	1	2	3	4	5	6
VAR00001	,130	,658	,003	,133	,069	-,006
VAR00002	,222	,579	-,118	,056	,341	,163
VAR00004	,175	,387	-,101	,158	,546	,031
VAR00005	,167	,742	-,142	,034	,073	,127
VAR00006	,165	,756	,027	,047	-,015	,152
VAR00007	,134	,721	,202	,014	,004	,012
VAR00008	,016	,612	,147	,072	,295	-,126
VAR00009	,604	,343	-,075	,108	,185	,186
VAR00010	,557	,163	,031	,014	,221	,148
VAR00011	,509	,168	,210	-,102	,329	,249
VAR00012	,625	,024	,183	-,028	,272	,192
VAR00013	,665	,179	-,072	,077	,127	,212
VAR00014	,793	,110	,086	,051	-,011	,049
VAR00015	,768	,030	,110	-,012	-,005	-,023
VAR00016	,648	,013	,187	,050	,083	-,069
VAR00017	,816	,090	,027	,123	,026	,041
VAR00018	,815	,124	,029	,166	,013	,109
VAR00019	,495	,163	,066	,209	,402	-,218
VAR00020	,567	,206	-,059	,167	,353	-,233
VAR00023	,360	,120	,225	,087	,647	,092
VAR00024	,024	,000	,363	,255	,526	,342
VAR00025	,094	,055	,638	,037	,193	-,088
VAR00026	,081	,032	,771	-,001	,020	,219
VAR00027	,226	,056	,721	-,085	-,045	,298
VAR00028	,076	,522	,448	,287	,074	-,052
VAR00029	,068	,544	,370	,371	-,110	-,053
VAR00030	,024	,149	,051	,787	,086	,132
VAR00032	,037	,082	,010	,752	,252	,126
VAR00033	,106	,061	,069	,175	,034	,733
VAR00034	,604	,140	,153	,111	,004	,353
VAR00035	,237	,078	,207	,048	,107	,682
VAR00036	,398	,128	-,108	,665	-,007	,006
VAR00037	,521	,222	,160	,474	-,010	,021

Belirleme Metodu: Asal Bileşen Analizi.

Döndürme Metodu: Varimax ile Kaiser Normalizasyonu.

a. Döndürme 6 boyuta yaklaştı.

Bundan dolayı 6 faktörlük sonuç, faktörler arası korelasyona imkan verebilmek ve daha sağlıklı yorum yapabilmek için yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Varimax metodu

kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda; 1, 2, 5, 6, 7 ve 8 inci sorular “işin kendisi”, 9-20 inci sorular “yönetici ve çalışma arkadaşları”, 23 ve 24 üncü sorular “çalışma koşulları”, 25-27 inci sorular ulaşım ve çalışma saatleri, 28 ve 29 ncü sorular “mesleğin saygınlığı”, 30, 32 ve 36 ncı sorular “ücret”, 33 ve 35 nci sorular iş güvencesi, 34 ve 37 inci sorular “yöneticilerin tutumu” faktörleri altında toplanmışlardır.

EK-3 GEÇERLİLİK ANALİZİ

Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi

	IsinKendisi	YonveCal Arkadas	CalismaKosul	UlasimveSaat
N ^{a,b}	265	265	265	265
Normallik Ortalama	3,6498	3,3613	3,0780	3,5270
Parametreleri Std. Sapma	,72787	,72321	,88810	,94035
En Büyük Mutlak Değer	,085	,097	,088	,145
Farklılıklar Pozitif	,043	,046	,075	,081
Negatif	-,085	-,097	-,088	-,145
Kolmogorov-Smirnov Z	1,380	1,575	1,435	2,366
Asymp. Anlamlılığı (çift yönlü)	,044	,014	,033	,000

a. Testin dağılımı Normaldir.

b. Verilerden hesaplandı.

Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi

	Sayginlik	Ucret	IsGuvencesi	YoneticiTutum
N ^{a,b}	265	265	264	264
Normallik Ortalama	3,2151	2,0107	3,7311	3,0663
Parametreleri Std. Sapma	,99951	,81054	,84301	,92410
En Büyük Mutlak Değer	,148	,128	,243	,128
Farklılıklar Pozitif	,095	,128	,151	,082
Negatif	-,148	-,106	-,243	-,128
Kolmogorov-Smirnov Z	2,410	2,082	3,941	2,073
Asymp. Anlamlılığı (çift yönlü)	,000	,000	,000	,000

a. Testin dağılımı Normaldir.

b. Verilerden hesaplandı.

EK 4- KORELASYON ANALİZİ

Korelasyonlar

		IsinKendisi	YonveCal Arkadas	CalismaKosul	UlasimveSaat	Sayginlik	Ucret	IsGuvencesi	YoneticiTutum	Genel
IsinKendisi	Pearson Kor.	1	,406**	,380**	,166**	,509**	,329**	,233**	,383**	,669**
	Anlamlılık (çift y.)		,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000
	N	265	265	265	265	265	265	264	264	265
YonveCalArkadas	Pearson Kor.	,406**	1	,482**	,299**	,309**	,334**	,318**	,666**	,858**
	Anlamlılık (çift y.)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	265	265	265	265	265	265	264	264	265
CalismaKosul	Pearson Kor.	,380**	,482**	1	,341**	,376**	,391**	,304**	,409**	,679**
	Anlamlılık(çift y.)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	265	265	265	265	265	265	264	264	265
UlasimveSaat	Pearson Kor.	,166**	,299**	,341**	1	,333**	,113	,294**	,347**	,498**
	Anlamlılık. (çift y.)	,007	,000	,000		,000	,066	,000	,000	,000
	N	265	265	265	265	265	265	264	264	265
Sayginlik	Pearson Kor.	,509**	,309**	,376**	,333**	1	,401**	,186**	,351**	,586**
	Anlamlılık (çift y.)	,000	,000	,000	,000		,000	,002	,000	,000
	N	265	265	265	265	265	265	264	264	265
Ucret	Pearson Kor.	,329**	,334**	,391**	,113	,401**	1	,258**	,466**	,559**
	Anlamlılık. (çift y.)	,000	,000	,000	,066	,000		,000	,000	,000
	N	265	265	265	265	265	265	264	264	265
IsGuvencesi	Pearson Kor.	,233**	,318**	,304**	,294**	,186**	,258**	1	,409**	,486**
	Anlamlılık. (çift y.)	,000	,000	,000	,000	,002	,000		,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
YoneticiTutum	Pearson Kor.	,383**	,666**	,409**	,347**	,351**	,466**	,409**	1	,759**
	Anlamlılık (çift y.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
Genel	Pearson Kor.	,669**	,858**	,679**	,498**	,586**	,559**	,486**	,759**	1
	Anlamlılık. (çift y.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	265	265	265	265	265	265	264	264	265

** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır.

EK 5- ANKET YAPILAN OKULLAR

Aşağıda verilen Beykoz İlçesindeki resmi liselerin 2005-2006 öğretim yılında görevli olan öğretmenlerine anket uygulanmıştır:

1. Ortaçeşme Fevzi Çakmak Lisesi
2. Beykoz Kız Meslek Lisesi
3. Paşabahçe Ferit İnal Lisesi
4. Denizcilik ve Su Ürünleri Meslek Lisesi ve Anadolu Meslek Lisesi
5. Akbaba Ticaret Meslek Lisesi
6. Beykoz İmam Hatip Lisesi
7. Anadoluhisarı Ticaret Meslek Lisesi

EK 6- M.E.B ANKET ONAYI

Aşağıda araştırmada kullanılan “İş Doyumu Anketi”nin bir örneği ve gerekli iznin açıklaması yer almaktadır.

Anket, İstanbul ili Beykoz ilçesindeki liselerde çalışan öğretmenlerin meslekleriyle ilgili şu anda neler hissettiğini tespit edebilmek için hazırlanmıştır. Prof. Dr. Canan ÇETİN'in danışmanlığında, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında hazırlanacak tez için kullanılacaktır.

Bu anket, iki bölümden oluşur. I. Bölüm Kişisel Bilgiler, II. Bölüm ise iş doyumunu ölçmek içindir. Öğretmenlerin iş doyumları hakkında fikir edinebilmek için, beşli Likert tipi tutum ölçeği "Hiç memnun değilim" (1), "Memnun değilim" (2), "Kararsızım" (3), "Memnunum" (4), "Çok memnunum" (5) şeklinde sınıflandırılmıştır.

Anketten elde edilecek bulgular ve çıkartılacak sonuçların güvenilirliği, sizin anketteki maddelere (cümlelere) vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Araştırmadan elde edilen veriler bilimsel amaçlara uygun olarak ve bilgisayarda topluca değerlendirmeye alınacaktır.

Lütfen her bir maddeyi dikkatlice okuyup eksiksiz ve tek bir seçenikle doldurunuz. Kutuların içine çarpı (X) işareti yapınız. Cevapların gizliliğinden kesinlikle emin olabilirsiniz. Bu sebeple isminizi vermenize gerek yoktur.

Gösterdiğiniz ilgi ve özen için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Anketle ilgili tereddüt ettiğiniz kısımlar varsa, 0.505. 815. 55. 95 nolu telefon ya da seviltun@yahoo.com adresinden bilgi alabilirsiniz.

Danışman

Prof. Dr. Canan ÇETİN

Hazırlayan

Sevil TUNACAN

I. BÖLÜM					
1. ÇALIŞTIĞINIZ OKULUN ADI :					
2. BRANŞINIZ:					
<input type="checkbox"/>	FEN BİLİMLERİ ve MATEMATİK				
<input type="checkbox"/>	SOSYAL BİLİMLER ve EDEBİYAT				
<input type="checkbox"/>	GÜZEL SANATLAR ve BEDEN EĞİTİMİ				
<input type="checkbox"/>	YABANCI DİLLER				
<input type="checkbox"/>	MESLEK DERSLERİ				
<input type="checkbox"/>	DİĞER (Lütfen yazınız)				
3. CİNSİYETİNİZ :					
<input type="checkbox"/>	KADIN				
<input type="checkbox"/>	ERKEK				
4. YAŞINIZ :					
<input type="checkbox"/>	25 ve DAHA AZ				
<input type="checkbox"/>	26-35 ARASI				
<input type="checkbox"/>	36-45 ARASI				
<input type="checkbox"/>	46 ve DAHA FAZLA				
5. ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNDEKİ TOPLAM HİZMET SÜRENİZ :					
<input type="checkbox"/>	5 YIL ve DAHA AZ				
<input type="checkbox"/>	6-10 YIL ARASI				
<input type="checkbox"/>	11-15 YIL ARASI				
<input type="checkbox"/>	16-20 YIL ARASI				
<input type="checkbox"/>	21 ve DAHA YUKARISI				
6. EĞİTİM DÜZEYİNİZ :					
<input type="checkbox"/>	ÖNLİSANS				
<input type="checkbox"/>	LİSANS				
<input type="checkbox"/>	LİSANSÜSTÜ				

II. BÖLÜM						
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1.	İşimin her an yeni şeyler öğrenmeyi sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
2.	İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi bakımından	1	2	3	4	5
3.	İşimin bana yaşam doyumu sağlamasından	1	2	3	4	5
4.	İşimde benden beklenenlerin açıkça tanımlanmış olmasından	1	2	3	4	5
5.	Yaptığım işlerin sonucunda kendimi geliştirecek geribildirim alabildiğimden	1	2	3	4	5
6.	İşimin bana başarı duygusu hissettirdiğinden	1	2	3	4	5
7.	İşimin ilgilerimi doyurduğundan	1	2	3	4	5
8.	İşimin anlamlı ve değerli olması bakımından	1	2	3	4	5
9.	Okulumda varlığıma önem verilmesinden	1	2	3	4	5
10.	Okulumda verilen sorumlulukların herkes tarafından anlaşılabilir olmasından	1	2	3	4	5
11.	Okulumun bilimsel toplantı,kurs vb. katılmaya izin vermesi bakımından	1	2	3	4	5
12.	Okulumda alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesinden	1	2	3	4	5
13.	Okulumda alınan kararlara katılma sıklığımdan	1	2	3	4	5
14.	Okulumda hizmet süresi ve deneyime önem verilmesi bakımından	1	2	3	4	5
15.	Okulumda işlerin adil bir şekilde paylaştırılmasından	1	2	3	4	5
16.	Okulumda verilen sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesi bakımından	1	2	3	4	5
17.	Yöneticilerimin yönetsel yeterliliğinden	1	2	3	4	5
18.	Yöneticilerimin çalışanlara saygı duyması ve değer vermesi bakımından	1	2	3	4	5
19.	Birlikte çalıştığım kişilerle işbirliği yapabilmekten	1	2	3	4	5
20.	İş arkadaşlarımla çalışmaya teşvik edici olmalarından	1	2	3	4	5
21.	Çalışma arkadaşlarımla mesai saatleri dışında görüşebilme sıklığımdan	1	2	3	4	5
22.	İş arkadaşlarımla güvene dayalı ilişkiler kurabildiğimden	1	2	3	4	5
23.	Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının (ses,sıcaklık,nem,havalandırma,aydınlık,temizlik vb.) uygun olmasından	1	2	3	4	5
24.	Ders verdiğim öğrenci sayısından	1	2	3	4	5
25.	Okulumda ulaşabilme imkanımın rahat olması yönünden	1	2	3	4	5
26.	Çalışma saatlerimin özel yaşamımın ihtiyaçlarını rahatlıkla gidermesine imkan vermesinden	1	2	3	4	5
27.	Çalışma saatlerimin düzenli oluşundan	1	2	3	4	5
28.	İşimin toplumda saygın bir yere sahip olmasından	1	2	3	4	5
29.	İşimin isim yapabileme fırsatı verebilmesinden	1	2	3	4	5
30.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5
31.	Benimle benzer iş yapanlarla kendimi kıyasladığımda	1	2	3	4	5
32.	Aldığım ücretin işimi daha iyi yapabilmemi sağlamasından	1	2	3	4	5
33.	Sosyal güvenliğimin (hastalık,emeklilik,kaza vb.) sağlanmış olmasından	1	2	3	4	5
34.	Yöneticilerimin özlük haklarımı kullanırken bana karşı olan tavrından	1	2	3	4	5
35.	Okulumda benim istediğim sürece çalışabilme garantimin olmasından	1	2	3	4	5
36.	İşimi iyi yaptığımda maddi ödül alabilme sıklığımdan	1	2	3	4	5
37.	İşimi iyi yaptığımda takdir edilme, saygınlık kazanma vb. manevi ödüller alabilme sıklığımdan	1	2	3	4	5

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu B., 2001, Giriş, **Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Aliyeva, S., 2001, İş Tatmini, **Tekstil Sektöründe Bir Araştırma: Hizmet-İçi Eğitim Programlarının Çalışanların İş Tatmini ve İş Stresi Üzerindeki Etkisi**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aliyeva, S., 2005, İş Tatmini, **Kurum İçi İletişim: Ölçülmesi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Alkibay, S. ve Seler, T., 1992, "Bankacılık ve Tıp Alanında Çalışanlar İçin Maslow Kuramının İncelenmesi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt No 25 :163.

Arnold, H.J. ve Feldman, D. C., 1983, Job Satisfaction, Causes and Consequences, **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw-Hill Book Co., Tokyo.

Arnold, H.J. ve Feldman, D. C., 1986, Job Satisfaction, **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Book Co., Auckland.

Aydın, M., 2000, Eğitim Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri, **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.

Azar, A., Henden, R., 2003, "Alan Dışından Atanmanın İş Doyumuna Etkileri: Sınıf Öğretmenliği Örneği", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt No:3 (2):323-349.

Balcı, A., 1985, Giriş, **Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Balci, B., 2004, Giriş, **Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini**, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Barutçugil, İ., 2004, Motivasyon ve İş Tatmini, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Başaran, İ.E., 2000a, Etkili Okul, **Eğitim Yönetimi : Nitelikli Okul**, Feryal Matbaası, Ankara.

Başaran, İ.E., 2000b, Eşgüdümleme, **Yönetim**, Feryal Matbaası, Ankara.

Başaran, İ.E., 2004, Örgütü Sağlıklı Kılmak, **Yönetimde İnsan İlişkileri- Yönetimsel Davranış**, Nobel Yayın, Ankara.

Baykal, B., 1981, Motivasyon, **Organizasyonları Yönetimi : İlkeler ve Süreçler**, Met/Er Matbaası, İstanbul.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E., 1996, Güdülenme, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.

Birdal, İ. ve Aydemir N., 1992, Organizasyon, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Blair, G. M., Jones, R. S., Simpson, R. H., 1962, Motivation: The Forces Which Energize and Direct Behavior, **Educational Psychology**, The MacMillan Co., New York.

Bowditch, J. L. ve Buono, A. F., 1990, Motivation, **A Primer on Organizational Behavior**, John Wiley&Sons, New York.

Budak, G., 1999, İş Doyumu, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı- Birey- İş Doyumu Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir.

Bursalıoğlu, Z., 2005, Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Can, H., 2002, Yönelme ve Etkileme, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Celep, C., 2000, Giriş, **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Anı Yayıncılık, Ankara.

Cüceloğlu, D., 2005, Sosyal Psikoloji, **İnsan ve Davranışı-Psikolojinin Temel Kavramları**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Çarıkçı, İ.H., "Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması", Amme İdaresi Dergisi, Cilt No 37 (4):89-90.

Çetinkanat, C., 2000, İş Doyumu, **Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara.

Davis, K., Çevirenler: Tosun, K. (Bşk.), Somay, T., Aykar, F., Baysal, C., Sadullah, Ö., Yalçın, S., 1984, Örgütsel Davranışın Temelleri, **İşletmede İnsan Davranışı- Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 98, İşletme Fakültesi Yayın No: 199, İstanbul.

Demir, E., 2001, Giriş, **Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Deniz, M. vd. (ed. Tikici, M.), 2005, İşletme Yönetiminde Motivasyon, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Dilekmen, M., 2005, Giriş, **Psikolojik Gereksinimler Öğretmen Adayları Üzerine Bir Araştırma (Kuram ve Uygulama) Sınıf öğretmenleri Adaylarının Psikolojik Gereksinimlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Araştırma Yayınları, Ankara.

Erden, M. ve Akman, Y., 1998, Güdülenme, **Eğitim Psikolojisi Gelişim-Öğrenme-Öğretme**, Arkadaş Yayınevi, Ankara.

Erdil, O., Keskin H., İmamoğlu, S.K ve Erat S., 2004, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt No: 5 (1):17-22.

Erdoğan, İ., 1991, Özel Bir Tutum-Davranış ilişkisi Olarak İş Tatmini, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:135, İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul.

Erel, E., 2004, kavramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar, **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş Doyumları (Ankara İli Örneği)**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Eren, E., 2004, Yönetimsel ve Örgütsel Psikolojinin temellerini Oluşturan Bazı Kuramsal Görüşler, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul.

Erigüç, G. ve Yıldırım, Y., 2001, "Değer-Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma İle İlgili Düşünceleri", Amme İdaresi Dergisi, Cilt No 34 (4):190-200.

Eroğlu, F., 2000, İnsan Davranışlarının Motivasyonu, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım, İstanbul.

Freedman, J. L., Sears, D. O. and Carlsmith, J. M., 2003, Tutumlar: Kuramsal Temel, **Sosyal Psikoloji** (çev., Dönmez, A.), İmge Kitabevi, Ankara.

Gündüz, H. B. vd. (ed. Karlı, M. Ö.), 2004, Bir Meslek Olarak Öğretmenlik, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş Alternatif Yaklaşım**, Öğreti-Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Güvenç, B., 1996, Alan Çalışması:Yöntem ve Teknikler, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Hellriegel, D., Slocum, J.W. Jr., Woodman, R.W., 1995, Personality and Attitudes, **Organizational Behavior**, Chapter 2, West Publishing Co., New York.

Hicks, H. G. ve Gullett, C. R., (çev. Baykal, B.), 1981, Motivasyon, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, 3. Bölüm, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1, Genel İşletmesi Dizisi No:1, İstanbul.

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm>.

Tarihi:22.01.2006.

Erişim

<http://www.motivasyoncu.com/mod.php?mod=publisher&op=viewarticle&artid=118> .
Erişim Tarihi: 25.01.2006.

İlgar, L., 2000, Yönetimde Moral ve Motivasyon, **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul.

İnceoğlu, M., 2004, Tutumlar, **Tutum - Algı İletişim**, Elips Kitap, Ankara.

Kağıtçıbaşı, Ç., 2004, Tutumlar, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınevi, İstanbul.

Karatepe, S., 2005, Güdüleme, **Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Kaynak, T., 1990, Motivasyon ve Verimlilik, **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 117, İşletme Fakültesi Yayın No: 223, İstanbul.

Khan, A. U.,1991, Rewiew of the Literature, **Satisfaction of Secondary School Administrators With Their Work In Pakistan**, METU Educational Sciences Doctor of Philosopy.

Koçel, T., 1982, Organizasyonların İşleyişi, **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:132, İşletme Fakültesi Yayın No:2998, İstanbul.

Kolasa, B., 1967, Needs and Need-Satisfaction, **Introduction Behavioral Science for Business**, John Wiley&Sons Inc.,New York.

Korman, A.K., 1977, The Motivation to Work, **Organizational Behavior**, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Koyuncu, N.,2004, Genel Bilgiler, **Ankara Merkezdeki Devlet ve Özel Liselerde Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Durumları**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kutunis, R. Ö., 2003, Güdüleme, **Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Luckner, J. L., ve Hanks, J. A.,2003,"Perceptions of a National Sample of Teachers of Students Who Are Deaf or Hard of Hearing", *American Annals of the Deaf*, (148):15-17.

Mandıracıoğlu, A.,Lüleci,E. ve Leblebici, E.,2000, "Toplam Kalite Yönteminin Bir Unsuru Olarak Çalışanların İş Doyumlarının Bir Fabrika Örneği İle Değerlendirilmesi", *Ege Tıp Dergisi*, Cilt No 39 (3):167.

Margulies N. ve Raia A. P., 1972, Introduction, **Organizational Development-Values, Process and Technology**, McGraw-Hill Co.,New York

Marşap, B.,1999, "Muhasebe Çıkışlı Meslek Dersleri Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerinde Yaş ve Mesleki Deneyim Süresinin Etkisi",Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2):285-286.

Orhaner, E.,1999, "Meslek Dersleri Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri ve Beklentileri",Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 268,272.

Öncü, H. vd. (ed. Küçükahmet,L.), 2003, Motivasyon (Güdüleme), **Sınıf Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Özaltın, H.,Kaya S.,Demir C. ve Özer,M., 2002,"Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi",Gülhane Tıp Dergisi,Cilt No 44 (4):424-426.

Özdayı, N.,1990, Araştırmanın Teorik Temelleri, **Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Özen, A. ve Ateş, B. K., 2003, "Sosyo-Kültürel Değişkenler Işığında Veteriner Hekimliğin Profili : I. Sınıf Bilinci ve İş Doyumu ", Vet. Bil. Derg., Cilt No 19 (1-2) : 39.

Özkalp, E. ve Kirel,Ç., 2005, Tutumlar ve İş Tatmini, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.

Öztürk,M., 2003, Motivasyon, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayınları, İstanbul.

Pektaş, C.,2002, **Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırılması**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Price, J. L. ve Mueller, C. W., 1986, Satisfaction, **Handbook of Organizational Measurement** , Ballinger Publishing Co., Cambridge, Massachusetts.

Reitz, H. J., 1987, Motivation, **Behavior in Organizations**, Irwin Inc., Illinois.

Robbins, S. P.,1996, Values-Attitudes and Job Satisfaction, **Organizational Behavior**, Prentice Hall International Editions, New Jersey.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz, M.,1996, Motivasyon, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

Sarpkaya, R., 2000, "Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu: Manisa İli Örneği", Amme İdaresi Dergisi, Cilt No 33 (3) : 114.

Sayles, L. R., 1987, A Critical Note on Maslow and Herzberg, **Leadership: What Effective Managers Really Do... and How They Do It ?**, Grolier Inc., New York.

Schultz, D. P. ve Schultz S. E., 1990, Motivation-Job Satisfaction and Job Involvement, **Psychology and Work Today – an Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, Prentice Hall, New York.

Schultz, D. P. ve Schultz S. E., (çev. Aslay, Y.), 2002, Hümanistik ve Bilişsel Psikoloji, **Modern Psikoloji Tarihi**, Kaknüs Yayınları, İstanbul.

Sencer, M.,1982, "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral (Güdülenme Kuramlarına Eleştirel Bir Yaklaşım), Amme İdaresi Dergisi, Cilt 15 (1):18,20,38.

Senemoğlu, N. vd. (ed. Sönmez,V.), 2004, Eğitimin Psikolojik Temelleri, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Anı Yayıncılık, Ankara.

Spector, P. E., 1997, The Nature of Job Satisfaction, **Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences**, Sage Publications, United States of America.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik A., 2003, Motivasyon ve İş Tatmini, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya.

Şişman, M., 2005, Bir Meslek Olarak Öğretmenlik, **Öğretmenliğe Giriş**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Tan, N., 2003, İş Doyumu, **Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler (Ankara İli Örneği)**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Tevrüz, S., 1989, Güdülenme, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Emek Ofset Matbaası, İstanbul.

Tınaz, P., 2005, Motivasyon, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Basım, İstanbul.

Thompson, B.,(çev. Diker,V.G.), 1998, Yönlendirme Becerisi, **Yeni Yöneticinin El Kitabı 1:Yönetim Fonksiyonları**, Hayat Yayınları, İstanbul.

Turan, S., (ed. Karşlı, M. Ö.), 2004, Yönetim ve Öğretmenlik Mesleği , **Öğretmenlik Mesleğine Giriş Alternatif Yaklaşım**, Öğreti-Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Tutar, H.,Yılmaz,M.K. ve Erdönmez, C., 2004, 7. Bölüm, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Türkel ,H.,1989, "Yöneticinin Temel Sorunu: Ücret Çalışanları Hangi Şartlarda Teşvik Eder?", Amme İdaresi Dergisi, Cilt No:22 (2):21-22.

Usal A. ve Kuşluvan Z., 2006, Tutum, **Davranış Bilimleri- Sosyal Psikoloji**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Vural, B., 2004, İşte Fotoğrafımız: Eğitim Sürecinde Öğretmenin Yeri-Durumu, **Yetkin- İdeal- Vizyoner Öğretmen**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Zalesnik, A., Christensen, C.R., Roethlisberger, F. J., Homans, G. C., 1958, Determinant of Job Satisfaction, **The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers – A Prediction of Study**, Plimpton Press, Norwood, Massachusetts.

ÖZGEÇMİŞ

Sevil TUNACAN

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi 19.10.1978
Doğum Yeri Ankara
Medeni Durumu Bekar

Eğitim :

İlköğretim 1984-1989 Aydınlikevler İlkokulu
Ortaokul 1989-1992 Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu
Lise 1992-1996 Ankara Fatih Sultan Mehmet Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi
Lisans 1997-2002 Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fak., Matematik
Öğretmenliği Bölümü (Alm.)
Yüksek Lisans 2004- Devam ediyor Yeditepe Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve
Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Çalıştığı Kurumlar:

2002-2005 Sakarya Karasu Şht. Üst. İbrahim Abanoz Lisesi
2005- Devam ediyor İstanbul Beykoz Fevzi Çakmak Lisesi