

**T.C.  
Marmara Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE  
MESLEKİ DOYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Emre KOCA  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**İstanbul, 2016**

**T.C.  
Marmara Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE  
MESLEKİ DOYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

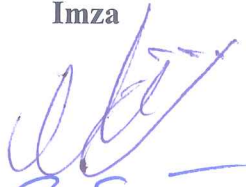

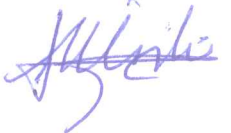
**Emre KOCA  
(Yüksek Lisans Tezi)**

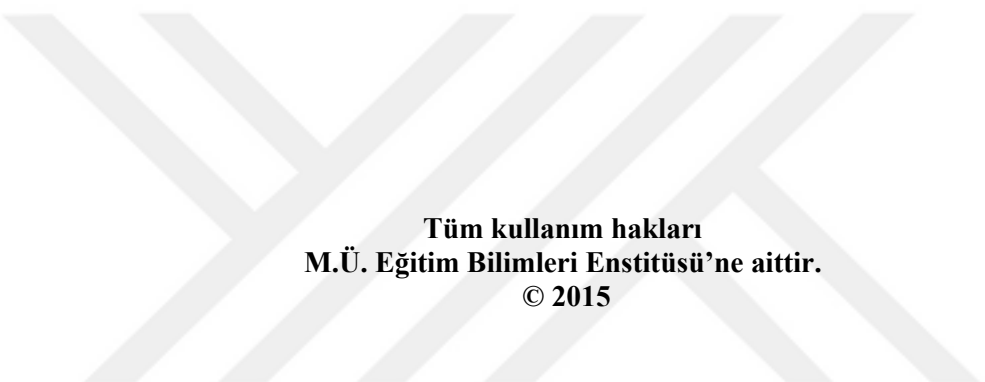
**Prof. Dr. Münevver ÇETİN**

**İstanbul, 2016**

## ONAY

Emre KOCA tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Mesleki Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu bu çalışma, 9 Şubat 2016 tarihinde yapılan savunma sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	İmza
TEZ DANIŞMANI:	Prof. Dr. Münevver ÇETİN	
JÜRİ ÜYESİ:	Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN	
JÜRİ ÜYESİ:	Doç. Dr. Mehmet ÜNLÜ	



**Tüm kullanım hakları  
M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne aittir.  
© 2015**

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER:

**Adı Soyadı :** Emre KOCA

**Doğum Yılı :** 1984

**Doğum Yeri:** İstanbul

## EĞİTİM:

- 2012-2015 Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans
- 2002-2006 Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği
- 1998-2001 İstanbul Maltepe Lisesi
- 1990-1998 İstanbul Nihat Erim İlköğretim Okulu

## DENEYİM:

- 2014-..... İstanbul Bilim ve Sanat Merkezi
- 2011-2014 Sultanbeyli Mareşal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
- 2008-2010 Özel Büyük Çamlıca İlköğretim Okulu
- 2006-2007 Özel Eyüboğlu Çamlıca İlköğretim Okulu

## İLETİŞİM:

E-Posta : emrekoca44@hotmail.com

egitimdanismanim@hotmail.com

Web Adresi : www.egitimdanismanim.com

## ÖNSÖZ

İnsan eğitiminin, doğumdan başlamak üzere çok fazla önemsendiği ve bu eğitimin örgün eğitim şeklinde küçük yaşlardan itibaren verilmeye başlandığı bu yüzyılda, ebeveynlerin çocuklarına aldırarak istediği eğitimin kalitesi kadar eğitim kurumlarında muhatap oldukları eğitimcilerin de nitelikleri büyük önem taşımaktadır.

Eğitim kurumlarının tıpkı bir insan vücudu gibi çeşitli işlevleri olan birçok unsuru vardır. Bu unsurlardan en önemlisi ve etkili olması beklenen tabii ki kurumun beyini yani kurum yöneticisi/yöneticileridir. Eğitimin başarısını sadece öğretmene bırakan bir yönetim anlayışı ile kaliteli eğitim verilemeyecektir.

Bu yüzden de gelişime açık, uyumlu, öz disiplinli sahip, dışadönük bir yöneticinin olduğu bir kurumla aksi özelliklere sahip yöneticinin olduğu kurumun aynı başarıları ve kaliteyi göstermesi beklenemez. Eğitim kurumları adına önemseydiğim yönetici seçimi ve nitelikleri adına katkı sağlayabilecek olmaktan gurur duymaktayım.

Tez çalışmam sırasında değerli fikirleriyle beni yönlendiren ve deneyimlemek istediğim her konuda asla beni sınırlandırmayan aksine ufku açan çok kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Münevver ÇETİN'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamın çeşitli aşamalarında yardım ve desteklerini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Levent DENİZ'e ve arkadaşım Araş. Gör. Şamil TATIK'a teşekkür ederim.

Benim bu günlere gelmemde ve hayata ilk adımları atmamda bana muallimlik yapan sevgili annem Naziriye KOCA ve sevgili babam Cemal KOCA'ya sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak, tez çalışma sürecim de dahil olmak üzere iyi ve zor günlerimde hep yanımda olan, canım eşim Dilek AKÇA KOCA'ya sonsuz teşekkür ederim.

Emre KOCA  
Üsküdar, 2015

## ÖZET

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE MESLEKİ DOYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile mesleki doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın modeli, genel tarama modellerinden ilişkiyel tarama modelidir. Araştırmanın örneklemini 50 devlet okulunda görev yapan müdür ve müdür yardımcıları oluşturmuştur. Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri ‘Kişisel Bilgi Formu’ ile, kişilik özellikleri ‘Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği’ ile, mesleki doyum düzeyleri ‘Mesleki Doyum Ölçeği’ ile ölçülmüştür.

Uygulama ve verilerin toplanması aşamasından sonra, elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiye bakmak için pearson çarpım moment korelasyon analizi kullanılmıştır. Kişilik özellikleri ve mesleki doyum değişkenleri için alınan puanların, katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre karşılaştırılmasında; iki gruptan oluşanlar için bağımsız gruplar t-testi, ikiden fazla oluşan gruplar için tek yönlü varyans analizi (one way-ANOVA) kullanılmıştır. Böylece değişkenler arasında farklılıkların olup olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen istatistik sonuçlarının manidarlığı 0.05 düzeyinde test edilmiştir.

Mesleki doyum ve beş faktör kişilik özellikleri ölçeği kullanılarak iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda, kişilik özellikleri alt boyutlarının tamamıyla mesleki doyum arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır.

Olumlu kişilik özelliklerine (dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk, öz disiplin) sahip yöneticilerin mesleki doyumunu yüksek iken olumsuz kişilik özelliğine (nörotiklik) sahip yöneticilerin mesleki doyumunu düşüktür. Elde edilen bulgular doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara daha sonraki çalışmalarda faydalı olabilecek önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Meslek, iş, doyum, mesleki doyum, iş doyumunu, kişilik, kişilik özellikleri.

## ABSTRACT

### THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSONALITY CHARACTERISTICS AND PROFESSIONAL LEVEL OF SATISFACTION OF SCHOOL ADMINISTRATORS

The purpose of this study is to investigate the relationship between personality traits and professional satisfaction levels of school administrators. The research model is relational model from the survey method. The sample of the study consisted of 50 principals and assistant principals who work in public schools. Demographic characteristics of the participants in the study 'Personal Information Form', personality traits 'Five Factor Personality Traits Scale', the professional satisfaction levels 'Professional Satisfaction Scale' was measured.

After the application and data collection step is performed the statistical analysis of the data obtained. Pearson product moment correlation analysis was used to look at the relationship between variables. Personality traits and professional satisfaction scores obtained for variables, according to the sociodemographic characteristics of the participants in the comparison; t-test for independent groups who consist of two groups, one-way analysis of variance occurs for more than two groups (one-way ANOVA) was used. Thus between variables it is determined whether differences. The significance level for all statistics has been found at 0.05.

As a result of the professional satisfaction and to examine the relationship between two variables using five factors personality traits scale, with all of the dimensions of personality traits were significantly correlated professional satisfaction.

Positive personality characteristics (extroversion, openness to development, compliance, self-discipline) with managers of professional satisfaction is high, the negative personality traits (neuroticism) professional satisfaction of having managers is low. The findings are in line with the practitioners and further work was suggested to the researchers that may be useful.

**Key words:** Profession, job, satisfaction, professional satisfaction, job satisfaction, personality, personality traits.



## İÇİNDEKİLER

ONAY .....	i
ÖZGEÇMİŞ .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
KISALTMA VE SEMBOLLER .....	xv
BÖLÜM I: GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Problem Cümlesi .....	3
1.2.1 Alt Problemler .....	3
1.3. Önem .....	4
1.4. Sayıtlar .....	5
1.5. Sınırlılıklar .....	5
1.6. Tanımlar .....	5
BÖLÜM II. ALANYAZIN .....	7
2.1. Mesleki Doyum .....	7
2.1.1. Mesleki Doyumun Tanımı .....	7
2.1.2. Mesleki Doyumu Etkileyen Etmenler .....	9
2.1.3. Mesleki Doyum ve Motivasyon (Güdülenme) .....	13
2.1.4. Mesleki Doyum (Motivasyon) Teorileri .....	15
2.1.4.1. İçerik Kuramları .....	15
2.1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	15
2.1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Güdüleme) Kuramı .....	17
2.1.4.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı .....	19

2.1.4.1.4. McGregor'un X ve Y Kuramı .....	19
2.1.4.2. Süreç Kuramları .....	21
2.1.4.2.1. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı .....	21
2.1.4.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Kuramı .....	22
2.1.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	23
2.1.4.2.4. Pavlov ve Skinner'in Pekiştirme Kuramı .....	24
2.2. Kişilik.....	24
2.2.1. Kişiliğin Tanımı .....	24
2.2.2. Kişilik Özellikleri .....	26
2.2.3. Kişiliğin Beş Boyutu (Big Five).....	28
2.2.4. Kişilik Kuramları .....	29
2.2.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı.....	30
2.2.4.2. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı .....	32
2.2.4.3. Carl Jung ve Alfred Adler'in Kişilik Kuramı.....	33
2.2.4.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı.....	34
2.3. İlgili Araştırmalar .....	35
2.3.1. Mesleki Doyum ile İlgili Yapılan Araştırmalar .....	35
2.3.2. Kişilik Özellikleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	37
BÖLÜM III. YÖNTEM.....	39
3.1. Araştırma Modeli .....	39
3.2. Evren ve Örneklem .....	39
3.3. Veri Toplama Araçları .....	40
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	40
3.3.2. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği .....	40
3.3.3. Mesleki Doyum Ölçeği.....	41
3.4. Verilerin Toplanması .....	42
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması .....	42

BÖLÜM IV. BULGULAR VE YORUM.....	43
4.1. Örneklemin Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	43
4.2. Örneklemin İstatistik Verilerine İlişkin Bulgular .....	47
BÖLÜM V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİ.....	76
5.1. Tartışma ve Sonuç .....	76
5.2. Öneri.....	81
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler .....	81
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler .....	82
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	92
EK 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU .....	93
EK 2: BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ.....	94
EK 3: MESLEKİ DOYUM ÖLÇEĞİ (MDÖ).....	97
EK 4: İZİN BELGELERİ .....	99

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1.	Örneklemdede Yöneticilerin Görev Unvanına Göre Dağılımları .....	43
Tablo 4.2.	Örneklemdede Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları .....	43
Tablo 4.3.	Örneklemdede Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları .....	44
Tablo 4.4.	Örneklemdede Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları .....	44
Tablo 4.5.	Örneklemdede Yöneticilerin Yöneticilikteki Hizmet Süresine Göre Dağılımlar .....	44
Tablo 4.6.	Örneklemdede Yöneticilerin Çalıştıkları Kuruma Göre Dağılımları .....	45
Tablo 4.7.	Örneklemdede Yöneticilerin Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları .....	45
Tablo 4.8.	Örneklemdede Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları .....	45
Tablo 4.9.	Örneklemdede Yöneticilerin EYD Eğitimi Alıp Almadığına Göre Dağılımları .....	46
Tablo 4.10.	Örneklemdede Yöneticilerin Mezun Oldukları Branşa Göre Dağılımları .....	46
Tablo 4.11.	Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, En Düşük ve En Yüksek Değerleri .....	47
Tablo 4.12.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, En Düşük ve En Yüksek Değerleri .....	47
Tablo 4.13.	Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Görev Unvanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	48
Tablo 4.14.	Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	48
Tablo 4.15.	Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	49
Tablo 4.16.	Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	49

Tablo 4.17.	Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	50
Tablo 4.18.	Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Çalıştığı Okul Kademesi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	50
Tablo 4.19.	Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	51
Tablo 4.20.	Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	51
Tablo 4.21.	Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının EYD Yüksek Lisans Eğitimi Alıp Almadığı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	52
Tablo 4.22.	Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Mezun Olduğu Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	53
Tablo 4.23.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Görev Unvanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	54
Tablo 4.24.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	55
Tablo 4.25.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	56
Tablo 4.26.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	57

Tablo 4.27.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	59
Tablo 4.28.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Çalıştığı Okul Kademesi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	61
Tablo 4.29.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	62
Tablo 4.30.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Nörotiklik Alt Faktör Puanının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları.....	63
Tablo 4.31.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyumluluk Alt Faktör Puanının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	64
Tablo 4.32.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	65
Tablo 4.33.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının EYD Yüksek Lisans Eğitimi Alıp Almadığı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	66
Tablo 4.34.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Nörotiklik Alt Faktörü Puanlarının Mezun Oldukları Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	67

Tablo 4.35.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Dışadönüklük Alt Faktörü Puanlarının Mezun Oldukları Branş Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	68
Tablo 4.36.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyumluluk Alt Faktörü Puanlarının Mezun Oldukları Branş Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	69
Tablo 4.37.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Öz Disiplin Alt Faktörü Puanlarının Mezun Oldukları Branş Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	70
Tablo 4.38.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Gelişime Açıklık Alt Faktörü Puanlarının Mezun Oldukları Branş Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	71
Tablo 4.39.	Mesleki Doyum Ölçeği Puanları ile Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiler .....	72
Tablo 4.40.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Nörotiklik Alt Faktörünün Mesleki Doyumu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu .....	73
Tablo 4.41.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Dışadönüklük Alt Faktörünün Mesleki Doyumu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu .....	73
Tablo 4.42.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyumluluk Alt Faktörünün Mesleki Doyumu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu .....	73
Tablo 4.43.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Öz Disiplin Alt Faktörünün Mesleki Doyumu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu .....	74
Tablo 4.44.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Gelişime Açıklık Alt Faktörünün Mesleki Doyumu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu .....	74

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.	İş Tatminine Etki Eden Faktörler .....	12
Şekil 2.2.	Güdüleme Süreci .....	13
Şekil 2.3.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	16
Şekil 2.4.	Tatmin Sağlayanlar ve Tatminsizlik Verenlerin Karşılaştırılması .....	18
Şekil 2.5.	Vroom'un Güdülemede Süreç Kuramı .....	22
Şekil 2.6.	Kişiliğin Beş Büyük Faktörü .....	29
Şekil 2.7.	Freud'a Göre Kişiliğin Üç Bölümü .....	30
Şekil 2.8.	Berne'ye Göre Kişiliğin Üç Bölümü .....	32



## KISALTMA VE SEMBOLLER

MDÖ	:Mesleki Doyum Ölçeği
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences
TDK	:Türk Dil Kurumu



## BÖLÜM I: GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Her insan özeldir ve tektir. Bireylerin kendine özgü özellikleri, manevi ve ruhsal nitelikleri kişiliğini meydana getirmektedir (TDK, 2005). Bireyin kişiliğini oluşturan ve devamlılık gösteren duygu ve davranışlarının tümü de o kişinin kişilik özelliklerini bize göstermektedir.

Her bireyin tek olması ve kendine özgü kişilik özelliklerine sahip olması öteden beri ilgi çeken bir konudur ve böyle olmaya devam etmektedir. Son zamanlarda bu konu üzerine yapılan araştırmalar artmaktadır (Eryılmaz ve Ercan, 2011; Vural, 2011 ve Zhang, 2006). Yapılan araştırmalara bakıldığında bireylerin tek ve özel olmaları, onların tamamı ile farklı ve birbirinden bağımsız özelliklere sahip olmadığını; insan doğasının da gereği olarak insanların birbiriyle bir arada yaşamaları ve yaşamlarını sürdürmeleri, onların ortak özelliklere sahip olduklarını göstermektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda kişiliğin daha çok beş alt boyutuyla incelendiği görülmektedir. Beş faktör kuramına göre düzenlenen bu alt boyutlar kişilik ölçümlerinde esas alınan temel boyutlardandır. Örneğin Benet-Martinez ve John (1998) tarafından, orijinal adı The Big Five Inventory olan beş faktör kişilik özellikleri ölçeği geliştirilmiş olup, kişiliği şu alt boyutları ile açıklamaktadırlar: Duygusal dengesizlik, dışadönüklük, değişime açıklık, uyumluluk ve öz disiplin. Bu araştırmada da kişiliğin duygusal dengesizlik, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve öz disiplin boyutları incelenmiştir.

Meslek ise insanlık için hizmet etmek, yarar sağlayacağı mal üretmek ve karşılığında gelir elde etmek için yapılan, herhangi bir eğitimle kazanılan, beceri ve bilgi gerektiren, kuralları toplumlar tarafından konulmuş etkinlikler yumağıdır (Kuzgun, 2009). Mesleki doyum da bireyin yapmakta olduğu işle ilgili, kazanç ve başarı gibi ihtiyaçlarının giderilmesi, ihtiyaçtan kaynaklanan gerginlik halinin sona ermesi, memnuniyet halinin ortaya çıkmasıdır (Mersin, 2007).

Ülkemizde mesleki doyumla ilgili yapılan çalışmalar genellikle eğitim alanındadır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin iş doyumunu çeşitli değişkenlerle beraber incelenmiştir. Bu

çalışmalarda mesleki doyum kavramı yerine iř tatmini ya da iř doyum kavramları kullanılmıştır (Agaođlu, 2011; elik, 2011; Karahan, 2006). Bu araştırmada mesleki doyum kavramı kullanılmıştır. Her ne kadar iř doyum veya iř tatmini kavramları mesleki doyumun yerini tutsa da aralarında bir anlam farkı vardır. şöyle ki meslek, yapılan iřin gerektirdiği eğitim ve beceriyi kapsarken; iř, mesleğin yapıldığı ortamı ifade etmektedir. Diđer taraftan ortam ve beceriler birbirini etkilediğinden, birbirinden ayrı dūřünülemezler. Bu araştırmada mesleğin icra edildiği ortama ilişkin doyum yani iř doyumunu önemsense de esas araştırılmak istenen değişken mesleki doyumudur. Bu sebeple mesleki doyum kavramı tercih edilmiştir.

Doyum sözcüğünün sözlük anlamına baktığımızda “Eldekinden hoşnut olma durumu, doyma işi, yetinme, kanma, kanaat(1), Bazı istekleri giderme, tatmin, orgazm(2)” (TDK, 2015) tanımlarına ulaşmaktayız. Sözcük anlamından da görüleceği üzere doyum sözcüğü denildiğinde tatmin kavramının da kullanılabileceği anlaşılmaktadır.

Ayrıca meslek sözcüğünün sözlük anlamına baktığımızda “Belli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş” (TDK, 2015) tanımına ulaşmaktayız. Burada da meslek sözcüğü tanımlanırken iş sözcüğü kullanılabileceği görülmüştür.

Bu tanımlardan yola çıktığı dūřünülen araştırmacıların da meslek ve doyum kavramlarını açıklarken iř ve tatmin kavramlarını da kullandıkları dūřünülmektedir (Bayrak, 2014; Kadiođlu, 2014; Biđer, 2013; Akçekiç, 2011; Türk, 2008; Tekerci, 2008).

Bireylerin kariyer planlaması yaparken çeşitli sebeplerden ötürü kişilik özelliklerine uygun meslek seememesi sonucunda meslekleri ile ilgili düşük düzeyde doyuma sahip oldukları dūřünülmektedir. Yöneticiler, buldukları pozisyon itibariyle tüm örgütü etkileyebilecek durumdadırlar. Dolayısıyla nasıl bir kişilik özelliğine sahip oldukları ve mesleklerinden doyum alıp almadıkları sadece kendilerini değil tüm örgütün ruh sağlığını ilgilendirmektedir.

Kişilik özelliği değişkeni, bireyle ilgili her türlü durumu etkileyebileceğinden tükenmişlik, iş doyumunu, bağlılık, liderlik gibi pek çok değişkenle ilişkisi araştırma konusu olabilmektedir. Bununla beraber ülkemizde yöneticilerin kişilik özellikleri ve mesleki doyum arasındaki ilişki hakkında yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile mesleki doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek gerek kişilik özelliklerinin yöneticilerin mesleki doyumunu üzerindeki etkilerini tespit edebilmek, gerekse okullarda görevlendirilecek yöneticiler hakkındaki devlet politikasının daha işlevsel hale gelmesine katkıda bulunmaktır.

Sonuç olarak bu araştırmanın problemi, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile mesleki doyum düzeyleri arasındaki ilişkiden oluşmaktadır.

## **1.2. Problem Cümlesi**

İstanbul'daki okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile mesleki doyum düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?

### **1.2.1 Alt Problemler**

- 1- İstanbul'daki okul yöneticilerinin mesleki doyum düzeyleri nasıldır?
- 2- İstanbul'daki okul yöneticilerinin kişilik özellikleri nasıldır?
- 3- İstanbul'daki okul yöneticilerinin mesleki doyum düzeyleri; görev unvanlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, yöneticilikteki hizmet sürelerine, çalıştığı kurumlara, gelir düzeylerine, öğrenim durumlarına, EYD lisansüstü eğitimi alıp almadığına ve mezun olduğu branşa göre farklılaşmaktadır?
- 4- İstanbul'daki okul yöneticilerinin kişilik özellikleri; görev unvanlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, yöneticilikteki hizmet sürelerine, çalıştığı kurumlara, gelir düzeylerine, öğrenim durumlarına, EYD lisansüstü eğitimi alıp almadığına ve mezun olduğu branşa göre farklılaşmaktadır?
- 5- İstanbul'daki okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile mesleki doyum düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

- 6- İstanbul'daki okul yöneticilerinin kişilik özellikleri mesleki doyumlarını hangi düzeyde yordamaktadır?

### 1.3. Önem

Bireylerin, kişilik özellikleri meslek tercihlerini, kariyer planlarını, kariyerlerini nasıl geliştirdiklerini etkilemektedir. Mesleklerini icra ederken becerilerini nasıl kullandıkları insani ilişkilerinin ne yönde olduğu, mesleklerine karşı olan tutumları da yine kişilik özellikleriyle ilintilidir. Mesleki doyumunu etkileyen pek çok unsur varsa da kişilik özelliklerinin mesleki doyumunu doğrudan etkileyebileceği düşünülmektedir.

Yöneticilerin mesleki doyumunu da diğer çalışanlar gibi fiziki ortam, mesleğin sağladığı imkânlar, saygınlık gibi pek çok faktörden etkilenmektedir. Peki, yöneticilerin kişilik özellikleri ile mesleki doyumları arasında bir ilişkiden söz edilebilir mi? Ne tür kişilik özellikleri yöneticilerin mesleki doyumunu arttırmakta ya da azaltmaktadır? Yoksa bu iki değişken arasında bir ilişki yok mudur? İşte bu araştırmada bu ve bunun gibi sorulara cevap aranmıştır.

Mesleğine uygun kişilik özelliğine sahip ve mesleki doyumunu yüksek bireyler, nitelikli işler yapmakta; kendisine ve topluma katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin kişilik özellikleri ve mesleki doyumları yalnızca kendilerini değil buldukları konum itibarıyla yönettikleri tüm örgütü etkileyecek güce sahiptir. Dolayısıyla yöneticilerle ilgili yapılan araştırmaların yalnızca yöneticilere değil tüm topluma faydalı olacağını söylemek yanlış olmaz. Hele de bu yöneticiler topluma yön veren, ülkenin geleceğini yetiştiren eğitim yuvaları okullarda çalışıyorsa araştırmaların önemi daha da artmaktadır.

Bu araştırmanın ilgili değişkenlerle ilgili alanyazını destekleyeceği ve bu konularda çalışan araştırmacıların işini kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Araştırma, okul yöneticileriyle yapılacağından eğitim alanında yöneticiler için düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerine de yön vereceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın uygulayıcılardan kariyer danışmanlarına da kariyer kararı, planlama ve geliştirme çalışmalarında yardımcı olacağı tahmin edilmektedir.

Ülkemizde okul yöneticilerinin çeşitli branşlarda çalışan öğretmenlerden müteşekkil olduğu görülmektedir. Yönetici adayları sınava tabi tutularak, yönetici olup olmayacaklarına karar verilmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin sistemli bir kariyer planlamasından geçtiği söylenemez. Sağlıklı olan, yönetici adaylarının bir takım kişilik-tutum-mesleki testlerden geçirilip yöneticilik eğitimine tabi tutulmasıdır. Kıdemle ve Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Yüksek Lisans mezuniyeti olan adaylara da ek puan verildiği bilinmektedir ancak bu kriterlerin bir sisteme oturtulması gerekmektedir. Bu yüzden bu ve bunun gibi araştırmaların okul yöneticisi yetiştirmede, devlet politikalarını da geliştirebileceği düşünülmektedir.

#### 1.4. Sayıtlar

- 1- Araştırmada kullanılacak örneklem, evreni temsil edici nitelikte olmuştur.
- 2- Araştırmada kullanılacak olan ölçme araçları, ölçtükleri özellikler bakımından geçerli ve güvenilirlerdir.
- 3- Örneklemi oluşturan okul yöneticileri, kişisel bilgi formunu ve ölçekleri samimiyetle cevaplamışlardır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

- 1- Araştırmanın örnekleme, İstanbul'da 2014-2015 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan 50 devlet okulu müdür ve müdür yardımcısıyla sınırlıdır.
- 2- Araştırmada incelenen özellikler, ölçeklerin alt boyutlarıyla sınırlıdır.
- 3- Araştırma sonuçları kişisel bilgi formu ve ölçeklerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

**Kişilik:** Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünüdür (TDK, 2005).

**Kişilik Özellikleri:** Göreceli olarak, bir kişinin çoğu durumda sergilediği sağlam ve kalıcı davranışlardır (Coon, 1997).

**Mesleki Doyum:** Bireyin yapmakta olduğu işle ilgili, kazanç ve başarı gibi ihtiyaçlarının giderilmesi, ihtiyaçtan kaynaklanan gerginlik halinin sona ermesi, memnuniyet halinin ortaya çıkmasıdır (Mersin, 2007).



## BÖLÜM II: ALANYAZIN

### 2.1. Mesleki Doyum

#### 2.1.1. Mesleki Doyumun Tanımı

Meslek, insanlık için hizmet etmek, yarar sağlayacağı mal üretmek ve karşılığında gelir elde etmek için yapılan, herhangi bir eğitimle kazanılan, beceri ve bilgi gerektiren, kuralları toplumlar tarafından konulmuş etkinlikler yumağıdır (Kuzgun, 2009). Mesleki doyum ise bireyin yapmakta olduğu işle ilgili, kazanç ve başarı gibi ihtiyaçlarının giderilmesi, ihtiyaçtan kaynaklanan gerginlik halinin sona ermesi, memnuniyet halinin ortaya çıkmasıdır (Mersin, 2007).

İnsan yaşamı için en önemli zamanlardan olan kendini gerçekleştirme döneminde doyum, buna bağlı olarak yaşam doyumunu ve iş doyumunu insanların önemli beklentilerindedir. Doyum, gereksinimlerin, beklentilerin, dilek ve isteklerin karşılanması; yaşam doyumunu ise, insanların beklentileri, istekleri ile kendisinde bulunanları karşılaştırılması sonucunda elde ettiği durum ya da sonuçtur (Özer ve Karabulut, 2003).

İş doyumunun yaşantımız üzerindeki etkileri herkes tarafından bilinmektedir. Yöneticiler de işgörenlerin iş doyumlarının önemini bilmekte ve bu konuyu üç yönden önemsemektedirler. Bunlardan birincisi, doyumsuz kişi işe gitmek istemez, mevcut işinden ayrılmanın ve yeni bir işe girmenin yollarını arar. İkincisi, iş doyumunu yüksek birey daha sağlıklı olur. Üçüncü olarak iş doyumunu yüksek olan bireyin iş doyumunu mutluluğuna yansır ve bunu iş dışına da yansıtır (Özalp ve Kırel, 2001).

Luthans da (1992) çalışanların tutumlarının örgütsel davranışı etkilemesinin insan kaynakları yönetiminde öneminden bahsetmiştir. Özellikle, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlar, insan kaynakları yönetimi uygulaması ve örgütsel davranış alanı ile büyük ölçüde ilgilidir. Şu ana kadar, tutumların tartışması doğrudan önerilere sahip olmasına rağmen; iş doyumunu, işleri süresince çalışanların tutumları üzerine odaklanır ve örgütsel bağlılık, tüm örgüt boyunca onların tutumlarına odaklanır. İş doyumunun düşünürce göre önemli üç boyutu vardır. İlk olarak, iş doyumunu bir iş



durumuna duygusal bir tepkidir; görülemez sadece hissedilebilir. İkincisi iş doyumunu sıklıkla, beklentisizlik ya da iyi çıktılarının nasıl olduğunu belirler. Üçüncüsü, iş doyumunu, kişinin kendi işi, ödeme, süpervizyon, promosyon fırsatları, koçluk gibi pek çok ilişkisel davranışı temsil eder.

Yöneticilerin de üzerinde önemle durduğu mesleki doyumun tanımlarından bazıları şu şekilde olmuştur:

İş doyumunu, çalışanlarla ilişkiler, iş kurulumu, çeşitli iş yüzeyleri hakkında pozitif veya negatif bir bireysel hissetme derecesidir. İş doyumunun altında yatan inanç ya da his, herhangi birinin işinin tamamıyla dönüşümü ve iş doyumunun ayrılmış yönlerinin iletimidir. Aynı zamanda iş doyumunu, psikolojik anlaşma beklentilerini yerine getirme derecesini de yansıtır. İş doyumunu, büyük ihtimalle, teşvik-katkı değiş tokuşunda denge hisseden insanlar için; işlerine katkısının daha az olduğunu fark ettikleri teşvikleri hisseden insanlardan daha yüksektir (Schermerhorn, 1992).

Evans (1997) ise mesleki doyumunu tanımlarken iki açıdan bakmayı uygun görmüştür. Bunlardan biri olan iş tatmininin başarıyla alakalı olduğunu, ikinci olan iş rahatlığının ise çalışma koşullarıyla alakalı olduğunu söylemiştir. İş tatmini; işgörenin mesleğini ne kadar iyi yaptığını değerlendirmesi, iş rahatlığı ise işgörenin çalışma koşullarının onu ne kadar tatmin ettiği ile alakalı olduğudur (Akt: Jiang, 2005).

Mesleki doyuma ilişkin tanımlardan biri de Mumford tarafından geliştirilmiştir. Mumford (1991) mesleki doyumunu, işgörenin yaptığı işten bekledikleri ile elde ettikleri ile arasındaki uyum olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile beklenti ve kazanım arasındaki uyumun işgören tarafından algılanma derecesine göre açığa çıkan negatif veya pozitif duygu yüküdür (Akt: Karahan, 2006).

Erdoğan'a göre de mesleki doyum (tatmin), bireylerin iş yaşantılarının sonucunda açığa çıkan pozitif ruh halidir. Kişinin yaptığı iş, ihtiyaçları ve değer yargıları ile uyumlu ise açığa çıkan duygu bütünlüğü iş tatminidir. Kısacası iş tatmini, yapılan işin farklı yönlerine duyulan tutumların toplamıdır denebilir (Erdoğan, 1996).

Başaran (2004) iş doyumunu, işgörenin çalıştığı örgüt tarafından karşılanmasını umduğu gereksinimlerinin elde edilmesi ile açığa çıkan olumlu duygu, haz şeklinde tanımlamıştır. Bireyin yaşam felsefesi, yaşam doyumunu ve bireysel kariyer yönetimi ile yakından ilişkili tutum iş doyumudur (Özden, 2001).

Reitz'e göre de (1977) bir örgütte çalışan kişiler, genel olarak iş doyumunu terimine atıfta bulunan, iş hakkında tutumlar geliştirir. Diğer tutumlar gibi iş doyumunu da bilişsel, davranışsal elementleri ve etkililiği kapsar, tutarlılık ve yoğunlukta çeşitlenir, kaynakların çeşitliliğinden elde edilebilir ve bireysel fonksiyonların çoğuna eşlik eder.

Bindhu ve Sudheeshkumar'ya göre (2006) iş doyumunu, çalışanların mesleklerine bakış açıları ve hoşuna giden veya gitmeyen kişisel duygulardır. İş doyumunu, çalışanların işiyle ilgili gereksinimleri ile istek ve beklentileri arasındaki uygunluktan meydana gelir ve icra ettiği mesleğin sağladığı ödül ve beklenti ile çalışanlar arasındaki uyumun boyutunu ifade eder. Mesleki doyum, işgörenin işindeki çeşitli gerçeklere karşı etkili ve duygusal cevaptır. İşyerindeki fiziksel koşullar ve toplumsal mizaç etkenleri de mesleki doyumunu ve üretkenliği etkiler.

Bireylerin iş çevrelerinden elde ettikleri izlenim ile gerçekleştirmek istedikleri arzu ve isteklerinin birbiri ile uyuşması sonucu tatmin açığa çıkar. Bireyin işten elde ettiği ödül ile beklentisi olan ödülün karşılaştırılması ile de iş tatmini ortaya çıkar. Çalışmanın karşılığı elde ettikleri dışsal tatminken, çalışmaya sırasında duyduğu içsel tatmindir (Şimşek, 2001).

Özkalp'e göre (2001) iş tatmini, işgörenin işine karşı gösterdiği genel davranışlardır. Eğer işgörenin tutumları olumluysa tatmin düzeyi yüksek, tam tersi ise düşük olduğunu belirtmektedir. Bireylerin yaptıkları iş ve onunla ilgili her türlü etmenin bireyin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi iş tatminidir (Bingöl, 1997).

### **2.1.2. Mesleki Doyumu Etkileyen Etmenler**

İş tatmini, işgörenin yaptığı işe karşı göstermiş olduğu genel tutumu olduğuna göre, işe karşı istenen yönde tutum geliştirmesine sebep olan faktörleri de iş tatminini oluşturan değişkenler olarak düşünmek doğru olacaktır. Belirli bir zaman içerisinde işini tanıyan,

yaptığı işte isteklerini bulan işgören iş tatmini yaşayabilir ancak bu yaptığı işi değiştirmeyeceği anlamına da gelmez. İnsanın doğasında yenilikleri araştırma ve yenilenme duygusu vardır. Yaptığı işten tatmin olan işgören daha üst düzeyde tatmin olacak bir ortam ve iş arayabileceğinden başka bir işe geçiş yapabilir. Başka bir yönüyle de işgören işinden tatmin olabilir ancak çevresel faktörlerden dolayı iş tatmini azalabilir. Bunların yanında işgörenin işinden tatmin olabilmesi için deneyim kazanması ve aynı işyerinde bir müddet çalışması gerekir. İşe yeni başlamış bireyin işini tanımadan tatmin veya tatminsizlik yaşaması beklenemez. Tüm bunları düşündüğümüzde iş tatmininin oluşmasını sağlayan faktörleri işten ve kişiden oluşan faktörler olarak gruplandırmamız mümkün olacaktır. Ancak iş tatminini sağlayan faktörleri iki grup altında toplarken bir gerçeği de göz önünde bulundurmak gerekir. İş ve iş çevresinin oluşturduğu faktörlerin algılanması, değerlendirilmesi kişinin bireysel davranışlarının sonucudur. İşgörenlerin ikisi için aynı işe aynı ücret verilmesine rağmen işgörenlerden biri bu ücreti yeterli bulmayabilir. Bu yüzden ne kadar sınıflandırma yapmaya çalışsak da iş tatmini işgörenin beklentisi ile bulduklarının özel birleşimidir. Erdoğan'a göre iş tatminini etkileyen bireysel nedenler;

- Kişilik
- Kişinin iş hayatı tecrübesi ve
- İşgörenin sosyal yapısıdır.

İş tatmini etkileyen işe (mesleğe) ve iş ortamına bağlı nedenler ise;

- İcra edilen mesleğin toplum içindeki görünürlüğü ve zorluk derecesi
- Ücret politikası, uygun ödüllendirme sistemi ve ilerleme olanağı
- İşletmeye hâkim olan beşeri ilişkiler ve
- İşyerindeki çalışma koşulları, iş güvenliği ve sosyal görünümdür (Erdoğan, 1996).

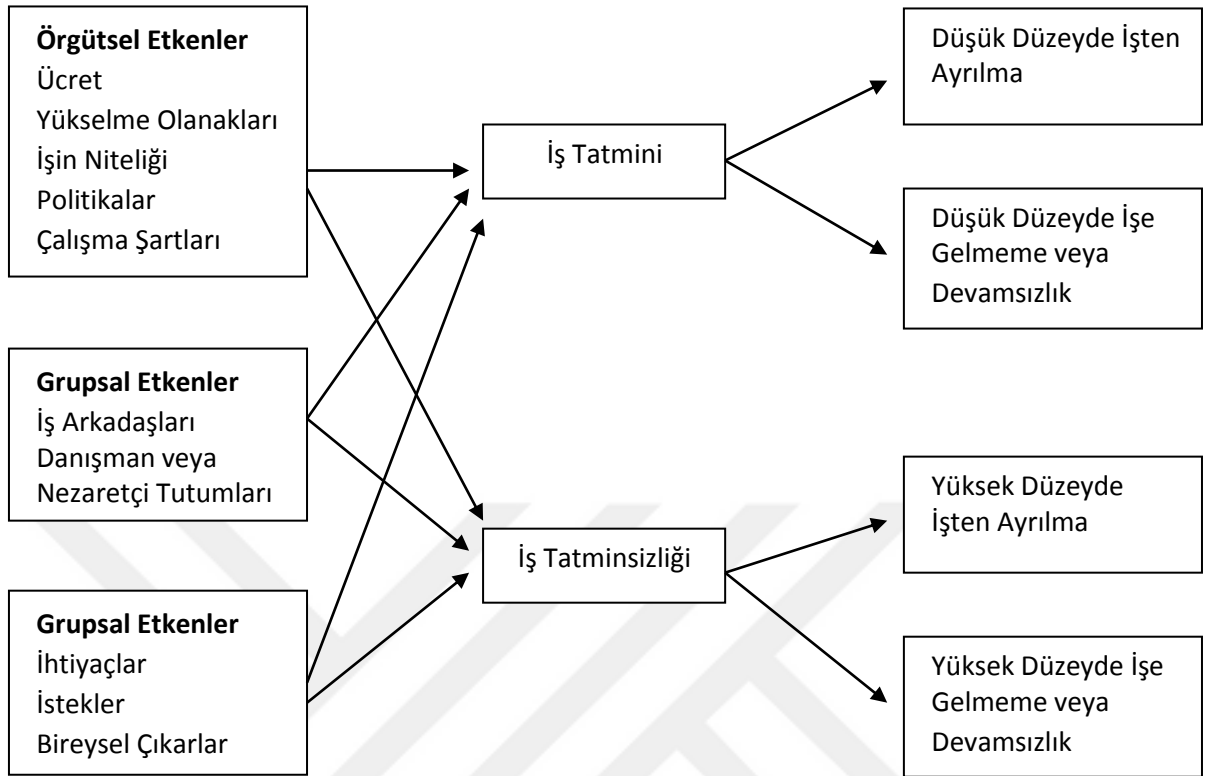
Bingöl (1997) ise iş tatminini etkileyen etmenleri şu şekilde sıralamıştır: Tatmin;

- İşyerinde oluşan olumlu beşeri ilişkilerle,
- İş güvenliği ile,
- Elde edilen maddi getirilerle,

- İşin iş görene tat verme kabiliyeti ile,
- O işi (mesleği) yapmaktan doğan gururla,
- Yaptığı işten umut duyulan projelerle,
- Yapılan işin denetimini etkileyecek düzeyde işgörenin yeteneği ile,
- İşyerinin politikaları, personel uygulamaları, toplumsal statüsü ile,
- Yöneticilerin, amirlerin tutumuyla,
- Sendikal ilişkilerle ilgilidir.

İnsanları çalışmaya sevk eden önemli etmenlerden birisi işgörenin elde etmek istediği başarı umutlarıdır. Kendini oraya ait hissettiği sürece orada kendisine tutunacak bir dal bulacaktır. İşgörenlerin tatmin duygularını etkileyen bir diğer etmen de toplumsal çevredir. İşgörenlerin önem verdikleri ihtiyaçların bazılarının çevrenin o konuya verdikleri önemle şekillendiği görülmüştür. Bireylerin ihtiyaçların karşılanmasında, ülkelerin gelişmiş düzeylerine bakıldığında farklılık gözlenmektedir. Bu farklılığa göre sanayinin geliştiği ülkelerde alt basamaklarda bulunan ihtiyaçlar karşılandığı için daha üst basamaklardaki ihtiyaçların karşılanması ile işgörenlerde tatmin duygusunun oluşabildiği; az gelişmiş ülkelerde ise daha güvenlik basamağının bile tam olarak sağlanamamasından dolayı bir işte çalışmış olmak bile tatmin sebebi olabilmektedir. İş doyumunu etkileyen başka bir önemli etmen de paradır. Tek başına yeterli olmasa dahi alınan ücret işgöreni psikolojik olarak tatmin etmektedir ( Eren, 2012).

Özkalp (2001) şekilde de görüldüğü gibi iş tatminine etki eden etmenleri üç kategoride incelemiş; iş tatmini veya tatminsizliğine göre işgörenlerdeki davranışların şekillendiğini belirtmiştir.



**Şekil.2.1. İş Tatminine Etki Eden Faktörler** (Moorhead and Griffin, 1989, s.89.; Akt: Özkalp, 2001)

Başaran (2004) iş doyumuna etki eden etkenleri belirli başlıklar halinde, aşağıdaki şekilde kümelendirmiştir:

- İş doyumuna etki eden etmenlerin başında **iş niteliğinin** geldiğini belirtmiştir. İşgörenin işini beğenmesi, yeteneklerini kullanabilmesi, yeniliklere açık olması, işin sorun çözmeye yönlendirmesi önemlidir.
- Örgüt tarafından işgörenin emeği karşılığında ödenen **ücret**, işin niteliği kadar önemlidir. İşgören emeğinin karşılığını almadı mı doyum düzeyi azalacaktır.
- Ücret gibi **yükselme olanağı** da iş doyumunda önemli yere sahiptir. Yükselme olanağının bir işgören için ruhsal anlamı varken, bir başkası için para imkânı olabilir.
- İşgörenlerin yaptığı işin neticesinde **övülmek** istemesi iş doyumunda etkili bir maddedir. Övülmüş olmak hem isteklendirme aracı iken, hem de işin kalitesini de artıracaktır.

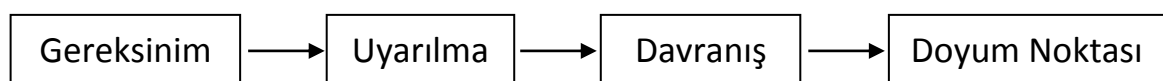
- İşin görüldüğü ortamdaki ışık, havalandırma, güvenlik gibi **çalışma koşulları** iş görenin iş doyumunda etki eden etkenler arasındadır.
- Bir diğer etken işgörenlerin hoşlanmadığı **denetimdir**. Özellikle denetim kusur arayıcı, düzeltici, küçük düşürücü olduğundan işgörenlerin çoğu iş denetiminin hâkim olduğu kuruluşlarda çalışmak isterler.
- Düşündükleri oranda **birlikte çalışan işgörenlerde** iş doyumunu yüksek olacaktır.

İşgörenin çalıştığı **örgüt ve yönetim** iklimi iş doyumunda başlı başına bir etkidir. Çalışanlarına yön verebilen örgüt yönetimlerinde doyum da sağlanacaktır. Kendine güvenen, özbenlik duygusunu geliştirebilen yapıda **işgören kişiliği**, kişilik problemi yaşayanlara göre işinden daha fazla doyum almaktadır. Mesleki doyumunu etkileyen etmenlere baktığımızda farklı bilim insanlarının kelime farklılıkları olsa da benzer sonuçlara ulaştığını söyleyebiliriz. Bu etkenleri kısaca maddeler halinde özetleyecek olursak bunlar; kişilik, işin niteliği, ücret, örgüt ve yönetim, yükselme olanağı, övülme, iş arkadaşları, çalışma şartları ve denetimdir (Başaran,2004; Özkalp, 2001; Bingöl,1997 ve Erdoğan,1996).

### 2.1.3. Mesleki Doyum ve Motivasyon (Güdülenme)

Her bireyin kendisini sürekli olarak tatmin etmek istediği gereksinimler mevcuttur. Bireyde bulunan bu gereksinimler ister psikolojik ister fizyolojik olsun bireyi belirli davranışa iter. Şekil 2.2’de de aşamaları görüldüğü üzere gereksinimlerin oluşması ile birlikte bireyde fiziksel ve ruhsal bir uyarılma meydana gelecektir. Uyarılma sonucunda meydana gelen davranışta bulunmanın amacı da gereksinimlerin doyurulmasıdır. Gereksinimlerin doğması ve uyarılma sonucu meydana gelen davranışların oluşması sonucu birey doyum noktasına ulaşmış olacak ve güdülenme süreci de tamamlanmış olacaktır (Özkalp, 2001).

#### Güdülenme Süreci



Şekil.2.2. Güdülenme Süreci (Özkalp ve Kirel, 2001)

Güdüleme kavramı motive kavramından türetilmiştir. Bu kelimenin dilimizdeki karşılığı olan güdü, harekete geçirici güç olarak belirlenebilir. Güdüleme ise insanların, belirlenmiş bir hedef doğrultusunda hareket etmesini sağlayan güçtür. İnsanı harekete geçiren ve hareketinin yönünü belirleyen güç, bireylerin düşünceleri, inançları, umutları, kısacası ihtiyaç, korku ve arzularıdır (Eren, 2012).

Güdülenmenin, motivasyonun temelini oluşturan istek ve ihtiyaçlar, esasen insanın içinde bulunduğu kültürün, toplumsal yapının ve o bireyin duygusal ve ruhsal yapısının etkisiyle şekillenir. İnsanın ilişkili olduğu tüm nesnelere yakından ilişkilidir (Bingöl, 1997). Davranışlara yön veren güdülerin karışımı her bireyde farklılık göstermektedir. Her işgörenin motivasyon aracı farklıdır ve işgörenlerin iş amaçları da farklılık göstermektedir. Bir kısmı parasal yönü, bir kısmı kariyerini düşünürken bir kısmı da sadece zevk almayı isteyebilmektedir (Barutçugil, 2002). Yaptıkları işten arzuladıkları şeyleri elde eden işgörenlerin, tatminleri de elde ettikleri ölçüde olur. Bu durum da işgörenlerin motivasyonlarını ve performanslarını artırır (Şimşek, 2001).

Tüm bu etkenlere baktığımızda da görüleceği üzere, işgörende çalışma isteği uyandıran güdülerin neler olduğu 20. Yüzyılın başlarından beri araştırılmaktadır. Aynı işi yapan iki bireyin farklı doyum elde etmesi konunun karmaşıklığını bize göstermektedir. Çalışanı motive eden onlarca etkenden bahsedilebilir. Örneğin bunlardan para, önemli bir motivasyon aracıdır. Dünyada sayılı zenginlerden biri olan Bill Gates'in çok çalışkan biri olduğu bilinmektedir. Gates'i çalışmaya iten etkenler neler olabilir sorusuna ilerleme, kişisel gelişim, kendini gerçekleştirme gibi daha birçok cevap verilebilir. İşgöreni motive eden araçları birkaç maddeyle sınırlandırmak da mümkün değildir. Motive araçları bireyden bireye de değişmektedir. Bu nedendir ki, işgöreni motive eden, güdüleyen etkenleri belirleyebilmek için teoriler geliştirilmiştir. Ve bu teoriler genel olarak içerik ve süreç teorileri olarak iki bölümde incelenmiştir (Keser, 2006).

## 2.1.4. Mesleki Doyum (Motivasyon) Teorileri

İşgörenlerin güdülenmesi nasıl sağlanır? Davranışlar istenen yöne nasıl yönlendirilir? Sorularına yanıt arayan örgüt kuramcıları, çalışan bireyin davranışlarını belirleyen temel gereksinimleri sıralamışlardır. Sıralanan bu gereksinimler içerik kuramları olarak geçmektedir. Gereksinimlerin örgütsel ve toplumsal etkileşim sonucu kişiden kişiye değiştiğini düşünen bir kısım kuramcı ise sıralama yapmak yerine sürecin nasıl işlediğini çözümlenmeye çalışmışlardır. Bu kuramlar da süreç kuramları olarak tanımlanmıştır (İncir, 1990).

### 2.1.4.1. İçerik Kuramları

#### 2.1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bireyin ihtiyaçlarını bilimsel açıdan ilk kez ele alan ve güdüleme konusuna dikkat çeken Amerikalı düşünür Abraham Maslow, bireylerin hangi sebepten dolayı çeşitli fedakârlıklarda bulunarak bir işyerinde çalışmayı ve emir altına girmeyi kabul ettiklerini araştırmıştır. Araştırmalar sonucunda insanların sosyal, biyolojik ve psikolojik birer varlık olarak bir takım ihtiyaçlara sahip olduklarını ve bunları tatmin etme arzusunun olduğunu saptamıştır (Eren,2012).

Şimşek'e göre (2001) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımının iki temel varsayımı vardır. Bunlar:

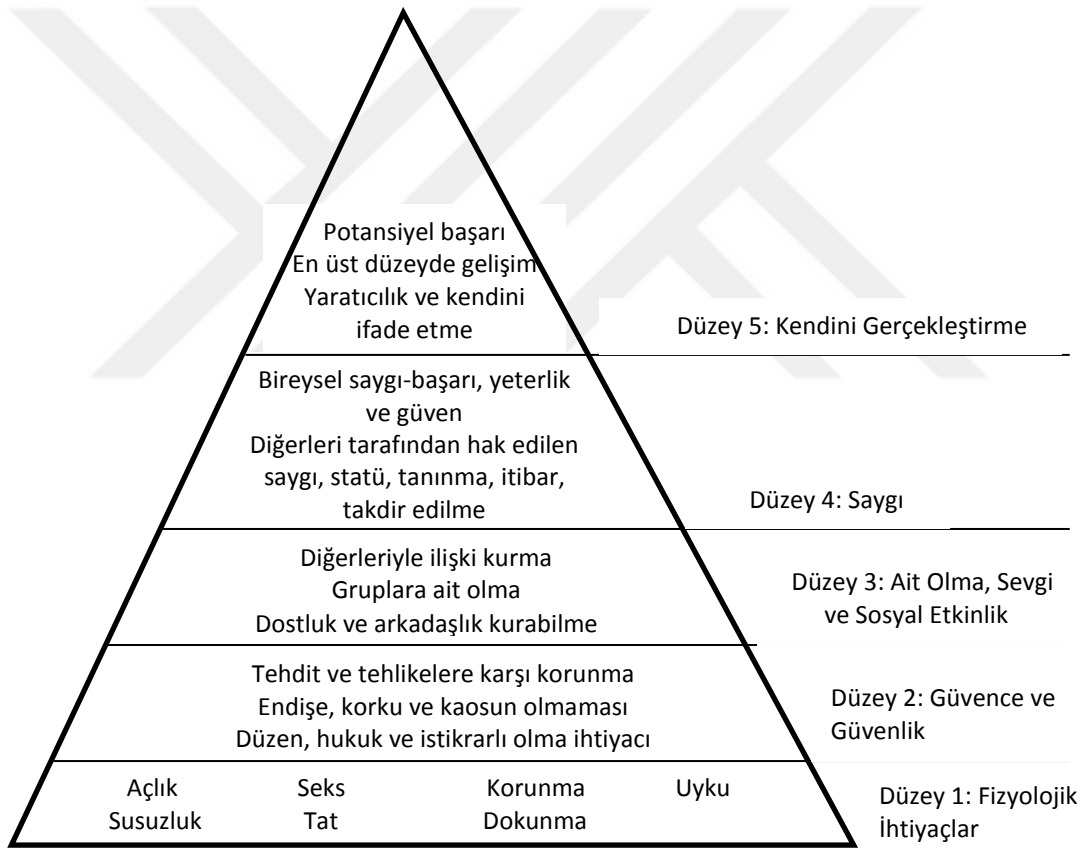
- İnsanda ihtiyaçlar bir nedene dayanır,
- İnsanda ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra motivasyon unsuru ortadan kalkıp yerini başka bir ihtiyaca bırakır.

Alt kademedeki bir ihtiyaç tatmin edilmeden sıralamada (piramitte) bir üstte bulunan bir diğer ihtiyacın motivasyon etmeni olması beklenmemektedir. Maslow'a göre aşağıda yer alan ve beş grupta incelenen insan gereksinimlerinden alt basamakta yer alan motivasyon etmeni tatmin edildikten sonra yerini sıradaki bir diğer ihtiyaç alır. Bunlar:

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yaşamın devamını sağlayan yeme, içme, dinlenme, cinsellik vb. ihtiyaçlar.



- Güvenlik İhtiyaçları: Kişiliklerimizi ve bedenlerimizi dış etkilere koruma ihtiyacı
- Sevgi ve Ait Olma İhtiyaçları: kendisine özen gösterilmesini isteme ve sosyal faaliyet ihtiyacı.
- Saygı ihtiyaçları: Yeterli olma, özsaygı, kuvvet, başarı, güven, bağımsızlık, özgürlük arzularını içerir.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bireyin kendini tamamlama, yeteneklerini tam olarak kullanabilme ve ortaya kendine ait bir eser çıkarabilme ihtiyaçlarıdır (Bingöl, 1997).



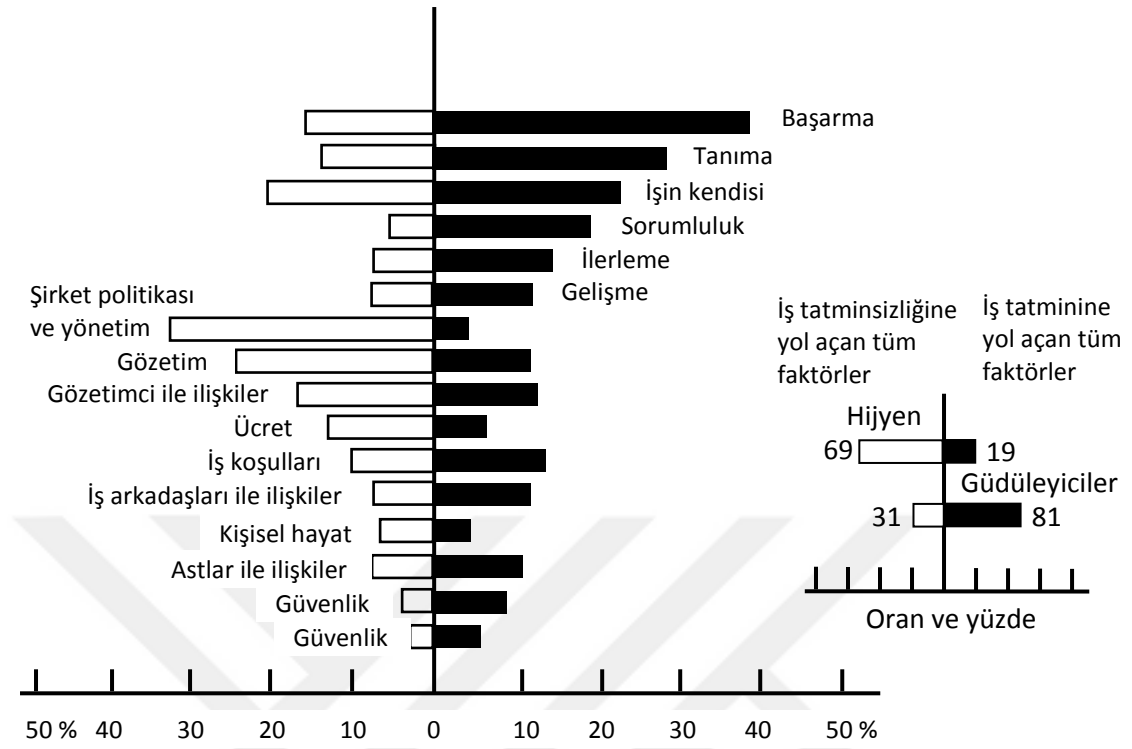
**Şekil 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Turan, 2010)**

Bu bilgilerden yola çıkarak bireylerin ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan basamaklardan ne düzeyde tatmin olduklarına dair yapılan bir araştırmada, kendini gerçekleştirme basamağına doğru çıkıldıkça tatmin olma oranının düştüğü, bunun da %10 civarında olduğu görülmüştür (Keser, 2006).

Maslow'un savunduğu tezlerin ilk yapılan çalışmalar olmasının yanında bu kurama eleştiriler de çok olmuştur. Bazı araştırmacılar gereksinimler arasında sıralama olmadığını, alt düzey gereksinimini gideren bireyin kendini gerçekleştirme gibi bir çabasının olmayabileceğini; bazıları ise bir üst düzey gereksinimin ortaya çıkması için alt düzeyin doyurulma şartının olmadığını söylemişlerdir (İncir, 1990).

#### **2.1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Güdöleme) Kuramı**

Herzberg ve arkadaşları bu kuramda güdüleme konusuna daha çok özendirme araçları yönünden yaklaşmışlardır. Kuramcılara göre, iş görenin karamsar olmasına ve işi bırakmasına neden olan hijyenik etmenler ile, işgöreni mutlu eden onu kurumunda tutan özendirici etmenlerin bütün olarak düşünölmemesi gerekmektedir. Bunun nedeni, çalıştığı kurumdaki bazı olayların varoluğu doyuma katkıda bulunurken, bunların yokluğu herhangi bir etki oluşturmamakta ve doyumsuzluğa sebep olmamaktadır. Aksine bazı etmenlerin yokoluğu iş görende kötümserliğe sebep olmakta ve doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Herzberg işgöreni kötümser kılan bu etmenlere hijyen faktörleri adını vermiştir. Hijyen etmenler demesinin nedeni ise bu etmenlerin işgöreni çalıştığı yerden koparması, ayırmasıdır (Eren, 2012).



**Şekil 2.4. Tatmin Sağlayanlar ve Tatminsizlik Verenlerin Karşılaştırılması**  
(Frederick Herzberg, "One More Time: How You Motivate Employeess?", Harvard Business Review, January-February 1968, p.57.; Akt: Özkalp ve Kirel, 2001)

Herzberg bu modelin felsefi temelini büyük bir kısmını Maslow'dan almıştır. Bu kuramın hijyen etmenleri; iş arkadaşları ile ilişkiler, teknik denetim, şirket politikası ve yönetim, güvenlik, iş koşulları ve ücretler iken motivasyon etmenleri; işin kendisi, sorumluluk, başarı-gelişme-ilerleme ve tanınmadır. Kurama göre motivasyon etmenleri doyuma yol açan etmenler, hijyen etmenleri ise dışsal veya doyumсуuzluğa neden olan etmenlerdir (Bingöl, 1997).

Araştırmacılar tarafından kuramın işlevselliğini sınamak amaçlı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları kuramı doğrularken bazıları ise varsayımlara uymayan sonuçlara ulaşmışlardır (İncir, 1990). Tabii bu durumdan da yola çıkarak kurama karşı bir takım eleştiriler yapılmıştır. Bunlardan bazıları;

- Güdüleme faktörlerinden ücret çevresel şartları ikinci plana itmiş, bu da modelin evrenselliğini ortadan kaldırmıştır.

- Herzberg'in gruplara kendilerini en iyi ve kötü hissettikleri konuları direk sormuş olmasıdır. Eleştiri ise bireyin bunları açıkça bilemeyecek olmasıdır.
- Araştırmaya katılan grup sayısının yetersiz oluşudur (Şimşek, 2001).

#### **2.1.4.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı**

İhtiyaçların öğrenildiğini ve kişiden kişiye değiştiğini iddia eden McClelland'a göre ihtiyaçlar potansiyel bir hiyerarşiye göre düzenlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2005). Düşünür çalışmalarından yola çıkarak ihtiyaçları başarı, sağlık ve güçlülük şeklinde üçe ayırmıştır. Bu ihtiyaçların ağırlıklı sosyo-ekonomik olmak üzere toplumsal açılardan önem taşıdığını vurgulamaktadır. İnsanların en iyi olmayı isteme ve mükemmeli arama arzusunun altında başarıma ihtiyacı saklıdır (Eren, 2012).

McClelland, başarı güdüsü fazla olan bireylerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Sorunlara çözüm bulmada sorumluluk alırlar.
- Amaca yönelik düşünürler.
- Gerçekçi amaçlar üzerinde riske girmeyi severler.
- Yaptıkları işin sonucunda neye ulaştıklarını görmek isterler.
- Zorlu çalışmaları istekle yaparlar (Şimşek, 2001).

İnsanların bağıllık ihtiyacı, kişilerle olan ilişkilerini vurgularken, güçlü olma yönleri ise egemen olma duygusunun bir sonucudur (Eren, 2012).

Güney'e göre (2000) başarı teorisi konusunda kısaca şunları söyleyebiliriz. Başarı güdüsü büyük amaçların belirlenmesine katkı sağlar ve insanlar bu durumdan dolayı daha çok çalışır ve mutlu olurlar. Başarı güdüsünün yüksek olduğu toplumlarda sosyol ve ekonomik yönden büyük ilerlemeler görülür. Para nedeniyle başarılı olma düşüncesine sahip değillerdir. Başarı güdüsü yüksek bireyler daha çok başarıma arzusu, mücadele ruhu ve hizmet etme düşüncesiyle çalışırlar.

#### **2.1.4.1.4. McGregor'un X ve Y Kuramı**

McGregor öncelikle Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramlarının betimlemesini yapmış ve bunu X kuramı olarak adlandırmıştır. Daha sonra da bu kuramı şiddetli bir şekilde eleştirerek Y kuramı adını verdiği bireysel ve örgütsel

amaçların kaynaştırılması kuramının ilkelerini ortaya koymuştur. X kuramında düşünürün varsayımları şunlardır:

- Ortalama bir birey elinden geldiğince işten kaçma eğilimi gösterir.
- Bireyler hırslı değildir ve genelde yönetilmek ister ve sorumluluktan kaçarlar.
- Kendi isteklerini örgüte tercih ederler.
- Yeniliklerden ve değişikliklerden hoşlanmaz ve bunlara karşı direnç göstermeyi görev bilirler.
- Ortalama bir insanın, örgütlerin sorunlarına karşı yok denecek kadar az yaratıcı çözüm yeteneği bulunur.
- İnsanlar çok kolay kandırılabilir. Bunun da sebebi parlak zekalı olmayışlarıdır (Eren, 2012).

McGregor bu betimlemeleri yaptıktan sonra kuramcılarını ağır bir biçimde eleştirmiş ve bu türde bir anlayışla davranan yöneticiler yüzünden işgörenlerde tepki oluştuğunu, bu tepkinin de üretimi kısmen kısıtığını, aşırı ve düşmanca sendikacılık gibi örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecek hareketler şeklinde ortaya çıktığını söylemiştir (Özkalp, 2001).

McGregor, yaptığı eleştirilere karşı geliştirdiği Y kuramında ise şu varsayımlarda bulunmuştur:

- Ortalama bir işgören işine karşı nefret duymaz, iş onun için başarı aracı ve doyum kaynağıdır.
- İş görenler çalıştığı örgüte bağlanıp, yaptığı işi ve iş arkadaşlarını da severse, kendi kendilerini yönetecekler ve ekstra denetim yollarına ihtiyaç kalmayacaktır.
- Amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan işgörenler ödüllendirilmelidir. Bu da örgütsel amaçlara bağlılığı arttıracaktır.
- Bir işyerinde uygun koşullar sağlandığı takdirde, ortalama bir birey sorumluluktan kaçmayacaktır.
- Örgütlerde çıkan sorunların çözümü noktasında ihtiyaç duyulan ustalık ve yenilikçi düşünme becerileri ancak beşeri gereksinimlerin doyurulması ile gerçekleşebilir.

- Çağdaş sanayi yaşantısının bireyleri ancak belirli alanlarda beceri ve yeteneklerini açığa çıkarma fırsatı verdiği de unutulmamalıdır (Eren, 2012).

Düşünüre göre organizasyonel performansın artırılması için yetki ve sorumluluk devrine, iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir (Kaplan, 2007).

## **2.1.4.2. Süreç Kuramları**

### **2.1.4.2.1. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı**

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramının temeli 1930, 1940'lı yıllara dayanmaktadır. Kurama göre bireyler düşünen, irdeleyen, akıl yürütebilen varlıklardır. Şuan ve gelecekle ilgili şuurlu tercihler yapabilirler. Bireyler güdülenmiş veya güdülenmemiş olarak değerlendirilemezler. Bireyin içinde bulunduğu çevre motivasyonu etkilemektedir. İşgörenin ihtiyaçları, beklenti ve hedefleri ile uyumlu ise eğer birey motive olabilmektedir. Vroom'a göre Ümit Kuramı'nın dayandığı iki temel şudur:

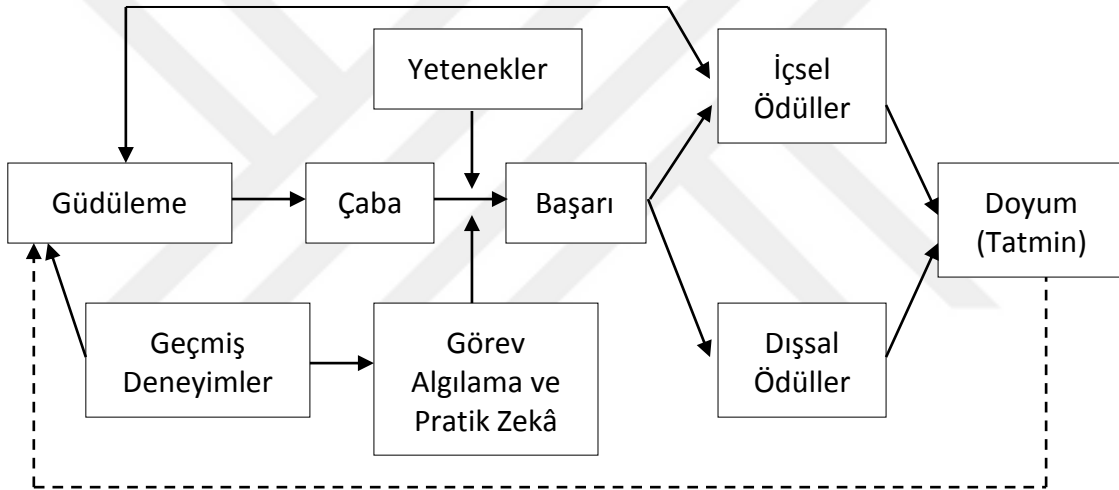
- Bireylerin belirlediği davranışa yöneldiğinde sonuca ulaşma beklentisi,
- O sonucun birey açısından çekicilik derecesidir (Şimşek, 2001).

Bu durumu matematiksel olarak ifade eden Vroom'a göre bireyin motivasyon gücü, sonuca ulaşabilme beklentisi ile o kişinin sonuca verdiği kıymetin çarpımına eşittir (Şimşek, 2001; Bingöl, 1997 ve İncir,1990). Özkalp de bu teorinin dört aşamada açıklanabileceğini söylemiştir. Bunlar:

- Yapılan işin sonuçları bireye ne kazandıracaktır. Olumlu sonuç güven sağlarken, olumsuz sonuç yorgunluk ve sıkılganlığa sebep olacaktır.
- İşgörenlerin sonuçları ne derece ilgi çekici olarak gördükleridir. Sonuçları değerlendirme kişinin değer yarılarına, kişiliğine ve ihtiyaçlarına göre değişeceği için algıları da pozitif, negatif veya anlamsız olabilmektedir.
- İşgörenlerin bu sonuçlara ulaşabilmek için ne tür davranışlar sergileyeceği önemlidir.

- İşgören kendi yeteneğini göz önünde bulundurarak ne derece başarılı olacağını tahmin etmelidir (Özkalp, 2001).

Eren'in (2012) şekil 2.5.'te de belirttiği üzere Vroom, bireylerin başarıya ulaşmaları için en azından başarı ve çabaya ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Çabanın başarıya dönüşebilmesi için bireyin öncelikle görevini hazmetmiş olması gerekir. Görevi algılamadaki doğruluk gerekli çabayı da başarıya dönüştürecektir. Ayrıca her rol algılamada geçmiş deneyimlerin de rolü önemlidir. Tüm bu çabaların sonucunda bireyde meydana gelen içsel veya dışsal ödül elde etme duygusu ile doyum meydana gelmiş olacak ve güdüleme döngüsü gerçekleşecektir.



**Şekil.2.5.Vroom'un Güdülemede Süreç Kuramı (Eren, 2012)**

#### 2.1.4.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Kuramı

Lawler ve Porter adlı düşünürler Vroom'un ümit kuramını, bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirip katkıda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi kişinin kendini değerlendirmesi ile ortaya çıkan ve iş doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletiyle ilgilidir. Bir diğer katkı ise, işgörenlerin olması beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının bulunduğu ve bu durumun da başarıyı ve çabayı olumsuz biçimde etkilediğidir (Eren, 2012).

Düşünürlere göre kuramı anlamanın en etkili yolu şu iki soruya cevap aramaktır.

- Motivasyonun kaynağı nedir?
- Performansın kaynağı nedir? (Şimşek, 2001)

Bireyin yüksek bir çaba içinde olması otomatik olarak yüksek bir başarı ile sonuçlanmayacaktır. Bireyin beklentileri güdünmeyi etkiler ancak bu beklentinin ortaya çıkaracağı yüksek çabanın yüksek bir başarıyla sonuçlanabilmesi için, bireyin gerekli yetenek, bilgi ve uygun rol anlayışına sahip olması gerekir (Bingöl, 1997).

#### **2.1.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams'ın 1963 yılında ortaya koyduğu eşitlik kuramına göre bireyler, kendi ödül ve katkılarıyla diğer kişilerin ödül ve katkılarını karşılaştırır. Ve bu durumun sonucuna göre ya gerilim yaşar ya da motive olur (Eren, 2012; Keser, 2006; Özkalp, 2001; Güney, 2000 ve İncir, 1990).

Adams insan davranışlarını bir alışveriş süreci olarak nitelemiştir. Çalışan kişinin eğitim düzeyini, deneyimini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini bireyin katkıları olarak; ücret, çalışma koşulları, iş güvencesi, statü ve yükselme olanakları gibi öğeleri de örgütün çalışanlara verdikleri ödüller olarak nitelendirmiştir (İncir, 1990). Kurum hayatında da eşitlik ancak kurumsal ödüllerin, çalışanlara kuruma sağladıkları katkı ve kıdemlerine bakılarak dağıtılması ile sağlanır (Güney, 2000).

Bireyler de girdi ve çıktı arasındaki dengeyi sağlamak için bu iki unsuru birbiri ile oranlamakta ve kendisine referans aldığı kişiyle karşılaştırmaktadırlar. Eğer bir eşitsizlik durumu olursa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik durumunun ortaya çıktığını düşünmektedirler. Bu da bireyde gerilime sebep olur (Sabuncuoğlu, 2005 ve Şimşek, 2001).



#### **2.1.4.2.4. Pavlov ve Skinner’ın Pekiştirme Kuramı**

Tutumlar konusu ele alındığında etki kanunu akla gelmektedir. Bu kanuna göre sosyal çevrenin benimsediği ve o çevre tarafından ödüllendirilen davranışlar daha sık tekrar edilmekte, ödüllendirilmeyen davranışlar ise sönmektedir ( Eren, 2012).

Pavlov ve Frederic Skinner adlı düşünürler de bireylerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre aynı davranışı tekrar gösterip gösteremeyecekleri konusuna açıklık getirmek için deneyler yapmışlar ve bu kurama da pekiştirme kuramı adını vermişlerdir. Bu kurama göre;

- Bireyler daha çok ödül aldıkları davranışa yönelirler.
- Bireylerin davranışı ödül yöntemi ile kontrol altında tutularak şekillendirilir.

Skinner ve Pavlov, olumsuz pekiştireçlerin yol açacağı davranışların tuhaf, daha önceden kestirilemeyen ve komplike bir biçimde gerçekleşeceğini; olumlu pekiştireçlerin yol açacağı davranışların ise örgütün amaçlarına uygun bir biçimde gerçekleşeceğini ileri sürmüşlerdir (Şimşek, 2001).

## **2.2. Kişilik**

### **2.2.1. Kişiliğin Tanımı**

Yıllardır kişiliğin anlamı üzerine tam bir anlaşma sağlanamamıştır. Genel ve davranış bilimcilerin kişiliği farklı açılardan tanımlaması tartışmanın çoğuna katkıda bulunabilir. İnsanların çoğu, kişiliği, güç, farkındalık, nezaket gibi temel dominant özellikler ile tanımlamaya ve iyilik, popülerlik ve çoklu kişilik gibi sosyal başarı kavramları ile aynı kefeye koymaya eğilimlidirler. Bu yolla kişiliğin dört bin den fazla kelimeyle tanımlanabildiği düşünüldüğünde, tanımsal problem şaşırtıcı olmaya başlar. Bazı kişilik teorisyenleri, kişi durumunun ‘etkileşimi’, başka bir deyişle kişiliğin sosyal öğrenme yönünü fark etmeye ihtiyacı olduğunu vurgular. Sosyal öğrenme yorumu, insan davranışları üzerine yapılan çalışmaların en kapsamlısı ve anlamlısı olabilir. Böylece kişiliğin kapsamlı tartışması, kişiliğe daha geleneksel yansımalar tarafından varsayılan genellemeden ziyade, her durumun eşsizliğini içermeli ve herhangi bir kişilik ölçümü kişi durum etkileşimini değerlendirmeye girişmelidir. İnsanların diğerlerini etkilemesi,

öncelikle dış görünüşe (boy, kilo, renk, yüz özellikleri gibi) ve davranışlara (kaba, arkadaş canlısı, cesur vb.) dayanır. Açıkçası, bakış açılarındaki tüm dallanmalar kişiliğin bu yönlerine giriş yapmaktadır (Luthans, 1992).

Hall ve Lindzey'e göre de (1957) kişiliğin çeşitli kullanımları vardır. İlk olarak sosyal beceri ya da beceriklilik kavramları ile eş tutulur. Bir bireyin kişiliği, farklı durumlar altında çeşitli kişilerin pozitif tepki oluşturabilme etkililiği tarafından belirlenir. İkinci kullanım, kişiliği, bireyin kişiliğinin onun diğerleri üzerinde yarattığı çarpıcı etki ve özünde var olan muhteşemlikle açıklar. Bir kişinin saldırgan kişiliğe, uysal kişiliğe ya da korkunç kişiliğe sahip olduğu söylenebilir. Kişilikler genellikle iyi ve kötü olarak tanımlanır. İlk olarak Allport'un, kişiliğin biyososyal ve biyofiziksel tanımları arasında yaptığı ayırım önemlidir. Biyososyal tanım, kişiliği, bireyin sosyal dürtü değerine eşitleyen terimin popüler kullanımıyla yakından ilişkilidir. Biyofiziksel tanım, kişiliğin organik yanısıdır ve nesnel tanımlama ve ölçüme duyarlı bireyin spesifik özelliği ile ilgilidir. Başka bir önemli tanım tipi de karmaşa ya da çok maddeli tanımdır. Bu tanım kişiliği listeleme aracılığı ile ele alır. Bu kişilik terimi, teorisyenlerin bireyler hakkında öncelikli olarak kişiliği oluşturan sıradan her şeyi içermeye kullanılır. Diğer tanımlar da, kişiliğin örgütsel ve interaktif yönü üzerine vurgu yapar.

Birçok ruh bilimci, kişiliği, bir kişinin eşsiz ve göreceli olarak kalıcı davranış kalıpları olarak tanımlar. Diğer bir deyişle, kişilik, kişinin içinde bulunduğu ve bulunacağı uyuma atıfta bulunmaktadır. Aynı zamanda, bir insanı eşsiz kılan yeteneklerin, tutumların, değerlerin ve alışkanlıkların her birine dayanmaktadır (Coon, 1997). Kısacası kişilik, insanın her türlü özelliğini içeren geniş bir kavramdır da denebilir. Karakter, mizaç, benlik ve kimlik gibi kavramlar da kişilikle ilgili tanımlamalarda kullanılmaktadır (Kulaksızoğlu, 1999). Aydın (2002) ve Öztabağ'a göre (1983) bireyin kişiliğini, kalıtsal etkiler, yetenekler ve çevresel etkenler ve öğrenme ile gerçekleşen duygu, düşünce ve davranış biçimleri oluşturmaktadır.

Bireyi diğer bireylerden ayıran, tutarlılık ve süreklilik gösteren, bireye özgü özellikler kişiliği oluşturur (Yeşilyaprak, 2004; Cüceloğlu, 1997 ve Başaran, 2005). Kişilik ayrıca insanın kendini değerlendirmesi ve kendisinin çıkarına olacak, tatmin duyacağı duruma geçme halidir (Eren, 2012).

İnsan kişiliği, ruh ya da aklı ve vücudu oluşturan bireyselliğin tamamını; başka bir deyişle, rasyonel psikofizyolojik organizmayı kapsamaktadır. Ruh bilimcilerin bakışına göre, kişilik sadece onu kapsayan toplam niteliklerin özeti değil, bütünün parçası veya tamamıdır. Dahası kişilik, bireyselliğin yönetiminde ve özellikle de bir insanı akranlarından ayırt etme özelliği olan davranış kalıplarında açıkça dışa vurulmaktadır (Harmon,1955).

Bir başka deyişle de, bireyi diğerlerinden farklı kılan tutum, yetenek, konuşma tarzı, dış görünüş ve çevresine uyum sağlama biçimidir (Baymur, 1994; Sayar, 2008 ve Senemoğlu, 2005). Güney'e göre de (2000) kişilik, insanın hissetme, düşünme, konuşma, olaylara, durumlara ve insanlara bakış açılarıyla, doğuştan gelen ve sonradan kazanılan ayırt edici özelliklerin oluşturduğu bir bütündür.

### 2.2.2. Kişilik Özellikleri

Coon'a göre (1997) kişilik özellikleri, göreceli olarak, bir kişinin çoğu durumda sergilediği sağlam ve kalıcı davranışlardır. Kişilik konusunda yapılan tanımları inceleyen Güney (2000) de, sosyal bilimcilerin tanımlama yaparken kişiliğin bazı özelliklerini göz önünde bulundurduklarını tespit etmiştir. Kişiliğin birden çok özelliği vardır ve bunlardan bazıları da aşağıdaki gibidir. Kişilik;

- Doğuştan getirilen ve sonradan kazanılan özelliklerden oluşur.
- Sosyal ortam içerisinde sergilenen davranışların toplamıdır.
- Planlı bir şekilde oluşan çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
- Davranışlara yön verir ve idare eder.
- Bireysel dengenin oluşturduğu bir bütündür.
- Doğuştan getirilen bir mizaca sahiptir ve bu mizaç kişiliğin vazgeçilmez bir özelliğidir.

Şimşek de (2001) kişiliğin özelliklerini aşağıdaki gibi kısaca belirtmiştir. Buna göre kişilik;

- Bireysel denge sonunda ortaya çıkan üründür.
- Gösterilen bazı davranışların toplamıdır.

- Bireyin kendi çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
- Bireylerin davranışlarına yön verir ve onu idare eder.
- Çeşitli zamanlarda gösterilen davranışların bütünleşmesinden oluşur.

Kişilik kavramını anlayabilmek için özelliklerinden yola çıkan bilim insanları ortak belirli kanılara varmakla birlikte kişiliğin çok sayıda yönünü kendi düşünce alanlarına göre açıklamaya çalışmışlardır. Kişilik özelliklerine değinen bir diğer kişi Sayar'a göre de (2008);

- Kişiliğin önemli özelliklerinden biri ayırt edici olmasıdır. Bu durumu, benzer durumlarda iki farklı kişinin farklı tepki vermesine bağlamıştır.
- Kişiliğin bir diğer özelliği tutarlılıktır. Bireylerin benzer durumlarda gösterdikleri tepkiler genellikle benzer veya aynı şekildedir.
- Bireyler dış dünya ile olduğu kadar iç dünyaları ile de sürekli etkileşim halindedirler. Yani kişilik sadece dış dünya ile iletişimi değil, düşünce ve duyguları da kapsar.
- Kişilik, kalıtsal özellikler ve çevresel faktörlerin bir ürünüdür.
- Kişilik olgunlaşma, öğrenme ve toplumsallaşma ile birlikte biçimlenmektedir.

Başarılı yöneticilerin genel kişilik özellikleri nelerdir? ve Daha az başarılı kişilerden onları ayıran bir şey var mı? sorularından yola çıkılarak 10 farklı endüstri kuruluşunda yapılan bir araştırmada başarılı yöneticilerin özellikleri şu şekilde bulunmuştur:

- Baş yöneticilerin geneli olgun ve 40'lı yaşlardadır.
- Değişiklikleri yönetebilen, aksiyon yönelimli kişilerdir.
- Girişimin olduğu yerde değerleri paylaşma yeteneğine sahiptirler.
- Kendilerinden emin ve kanuna aykırı olmaksızın risk alma kabiliyetine sahiptirler.
- Etkileyici iletişim becerilerine sahiptirler.
- Yüksek derecede bütüncüdürler.
- Aldıkları iş ne olursa olsun üstesinden gelmeyi başarırlar.
- Yaptıkları işe bağlıdırlar ve ödülü paylaşmaya hazırdırlar.
- Diğerlerine pay veren bir bakış açısına sahiptirler.

- Rekabetçi sporları severler (Luthans, 1992).

Kısacası kişilik özelliğini araştıran araştırmacılar insanı, mevcut girdilerin etkisiyle tüm durumlara değişmez biçimde tepki veren bir varlık olarak görmemektedirler. Kişinin belirli bir durumda verdiği tepkiler insanın kişiliği kadar durumun ortaya çıkardığı güdüsel değişkenlere de bağlıdır (Somer ve ark., 2011).

### 2.2.3. Kişiliğin Beş Boyutu (Big Five)

Kişilik araştırmacılarına göre örneğin bir kişinin dışadönüklük puanını bilmek diğer dört boyutta alacağı puan ile ilgili bize bilgi sağlamaz. Bir bütün olan ama aynı zamanda birbirinden bağımsız kişilik boyutlarıyla ilgili bilgi aşağıdaki gibidir.

**Açıklık**, bireyin yeni deneyimlere istekli ve açık olmasını anlatır.

**Sorumluluk**, bireyin tutarlılık, düşüncelilik ve hedefe yönelik çalışma özelliklerini kapsar. Bu boyuttan yüksek puan alan bireylerin zamanında buluşma yerine gitmesini örnek verebiliriz.

**Dışadönüklük** terimini ilk olarak kullanan Carl Jung'a göre insanların karakterleri içedönük ve dışadönük olmak üzere ikiye ayrılır. Dışadönük bireylerin diğerlerine göre sosyal bireylerden oluştuğunu söylemiştir.

**Uyumluluk**, bireylerin temel duygusal özelliğini anlatır. Arkadaş canlısı, cana yakın, rahat bireyler ölçekte üst seviyede çıkarken; hırçın, geçimsiz, huysuz kişiler de ölçekte en düşük seviyede çıkmaktadır.

**Duygusal denge** kavramı da bireyin duygusal denge ya da dengesizliğini ifade eder. Telaşlı, kaprisli, aşırı endişeli kişiler ölçekte yüksek puan çıkarken, soğukkanlı ve sakin kişiler düşük puan çıkmaktadır (Sayar, 2008). Duygusal denge araştırmamızın ölçeğinde nörotiklik olarak tanımlanmıştır. Nörotik kelimesinin sözlük anlamı da; ruhsal sorunlar nedeni ile kaygı, sıkıntı, takıntı gibi rahatsızlıkları olan kimsedir (TDK,2005).

Faktör	Yüksek Puanların Tanımı	Düşük Puanların Tanımı
Dışadönüklük	Konuşkan Baskın Sosyal	Sessiz Donuk Pasif
Uyumluluk	İyi Huylu Yumuşak Kalpli Dürüst	Sinirli Acımasız Şüpheli
Nörotiklik	Duygusal Savunmasız Endişeli	Soğukkanlı Otokontrollü İyilik Halinde
Öz disiplin	Çalışkan Hırslı Sorumlu	İhmalkar Tembel Sorumsuz
Gelişime Açıklık	Yaratıcı Hayalperest Çok Yönlü	Yaratıcı Olmayan Gerçekçi Monoton

### Şekil 2.6. Kişiliğin Beş Büyük Faktörü

(McCrae, 1990, p. 402 and McCrae, Costa, & Piedmont, 1993; akt: Cloninger, 2013)

#### 2.2.4. Kişilik Kuramları

İnsanlık tarihi boyunca kişilik üzerinde çeşitli görüş ve düşünceler ortaya atılmıştır. Son zamanlarda da kişilik konusunda karmaşık ve birbirinden farklı görüşlerin sayısı artmış ve farklı fikirler ortaya çıkmıştır (Eren, 2012). Kişilik konusu oldukça geniş ve bütünüyle burada açıklanamayacak kadar derin bir konudur. Bu yüzden de bu çalışmada kişilikle ilgili temel nitelikte olan bazı kuramlara değinilecektir.

Başta Freud olmak üzere diğer düşünürlerin kuramlarına değinmeden önce Coon'un (1997) çalışmasında yer verdiği dört temel kişilik özelliğinden bahsedecek olursak bunlar; özellik teorisi, psikodinamik teori, davranışçı teori ve hümanistik teoridir. Özellik teorileri, kişiliği oluşturan özelliklerin ne olduğunu ve onları aktif davranışlarla nasıl ilişkilendirdiğimizi öğrenmeyi vurgulamaktadır. Psikodinamik teoriler, kişiliğin

içsel çalışmalarına, özellikle de içsel çatışma ve mücadelelerine odaklanmaktadır. Davranışçı teoriler, öğrenme ve koşullanmalarımızın etkileri üzerinde ve dış çevre üzerinde daha önemle durmaktadır. Hümanistik teoriler de, kişisel gelişim ve özel deyimlere vurgu yapmaktadır.

#### 2.2.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Wittig'e göre (1977) en iyi bilinen kişilik teorisi Sigmund Freud'un çalışmasından gelişmiştir. Freud teorisinde akıl hastalığı kavramı ve insanların problemlerle başa çıkmasında psikoterapinin kullanımına vurgu yapmıştır. Kişilik teorisi, Freud'un başarılı terapi tekniklerini geliştirme girişimlerinden ortaya çıkmıştır. Freud'a göre kişinin duyduğu en büyük eksiklik sevgidir. İnsan çoğu kez bilinçli davranışlar yerine bilinç dışı davranışlar sergiler. Bu davranışların derinliğinde de sevgi arayışı yatmaktadır. Tatmin edilmeyen sevgi de onu bunalımlara sokmaktadır (Eren, 2012).

Freud yaptığı psikanalitik incelemeler sonucu kişiliğin 3 temel bileşene sahip olduğuna inanmıştır: id, ego, süperego. Kişilik libido olarak adlandırılan temel bir sürücü tarafından yaşam boyunca güdülenmektedir. Libido, hedeflere ulaşma başarısına adanmış ruhsal enerjiyi sağlar. Freud, libidonun doğasının cinsel arka planına vurgu yapmakta ve zevk arayışı olarak tanımlanabilen pek çok hedefin rağbet gördüğüne inanmaktadır (Wittig, 1977).



**Şekil.2.7. Freud'a Göre Kişiliğin Üç Bölümü (Eren,2012)**

Düşünürü göre insanların gösterdiği eğilimlerin ve sevgiyi oluşturan güdülerin toplandığı yer ilkel benlik veya id'dir. Kişinin kendi halinde bırakılması durumunda kişi tüm güdülerini tatmin edecek, kısacası biyolojik eğilimlerini istediği gibi yaşayacaktır

(Eren, 2012). İd'in isteklerinin doyurulmasına Freud, birincil süreçler adını vermektedir. Bu süreçler baskın olduğu zaman davranışı, id'in arzu ve istekleri yönetmektedir (Cüceloğlu, 1997). Freud'un düşüncelerini araştıran bir diğer düşünür Wittig'e göre (1997) de kişiliğin en ilkel ve içgüdüsel parçası id'dir. İd, zevk prensibine göre, başka bir deyişle, dizginleme ya da sosyal inançlar olmaksızın acıdan kaçınma ve zevk arayışı ile çalışmaktadır. Bu, ağırlıklı olarak olayların sınırlanmamış ya da bastırılmamış olması muhtemel id tarafından yönetildiği anlamına gelmektedir. (Küçük çocukların davranışları sık sık id'in kontrolünü gösterir).

Ancak benlik (ego) adını verilen, toplumsal gelenek ve görenekler, o bölgeye ait yasalar doğrultusunda oluşan kişilik bölümü, insanın topluma ayak uydurmasını sağlamak ve kişiliği toplum tarafından kabul görececek forma sokmaktadır ( Eren, 2012). Bir nevi kişiliğin idare meclisi gibi davranan beynin bu bölümü, gerçekliğin sınırlarını zorlamadan bireyin içsel dürtülerinden kaynaklanan ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağı konusunda fikirler üretir (Yeşilyaprak, 2004). Gerçeklik ilkesine göre çalışan kişiliğin problem çözücü parçası ego, sosyal kabullerin gerçekçi yollarında acıdan kaçınır ve zevk arayışındadır. Ego, kabul edilebilir biçimde onları nasıl memnun edeceğini belirler ve id'in taleplerini alır (Wittig, 1977). İd'in isteklerini gerektiğinde ertelemeye ve hoş yaşantıları seçmeye çalışan ego, akılcı ve mantıklı düşünen kişilik bölümüdür ve bir nevi karar organı gibi çalışır (Bacanlı, 2000).

Üst benlikte ise uygun koşullar olduğu ve etrafta kimseler olmadığı takdirde bile adalet, hakkaniyet ve vicdan adını verdiğimiz duygular davranışları kontrol eder (Eren, 2012). Toplumların vicdanı o toplum bireylerinin üst ben'inde yer alır. Üst ben de bireylerin davranışlarını süzgeçten geçirerek onlara doğru veya yanlış mesajları verir (Cüceloğlu, 1997), kişiye tüm kabul edilmeyen davranışların ve ideal davranışların neler olduğunu hatırlatır (Wittig, 1977). Süper ego da aynı id gibi gerçeklik ilkesine göre hareket etmez. Aldığı kararlarda ahlak ilkesinden yola çıkarak, katı kurallar çerçevesinde kabul edilmesi mümkün olmayan aşırı istek ve taleplerin karşısında durur (Yeşilyaprak, 2004).

Bu üç kişilik bölümü de ancak baskın oldukları zaman fark edilirler. Örneğin; kafasına estiği gibi davranan ve toplumsal kuralları önemsemeyen kişilerde id; sürekli olarak



kuralları önemseyen bir kişide süperego; akılcı davranmaya çalışan kişiler de ise ego baskındır. Ego idin isteklerini süper egonun onayından geçirerek doyurmaya çalışır. Ancak bu durum her zaman istendiği gibi gelişmeyebilir. Bu durumda da ego kendisine bastırma, yansıtma neden bulma gibi savunma mekanizmaları geliştirir. Bu durum egoyu zaman zaman içinde bulunduğu istenmeyen durumlardan kurtarır (Bacanlı, 2000).

#### 2.2.4.2. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı

Berne de kişiliği aynen Freud gibi üç kısım halinde incelemiştir. Freud'a nazaran sevgi yoksunluğu konusunda farklı düşünceleri olan Berne'ye göre kişiliğin aşamaları aşağıdaki gibidir (Eren, 2012).

Atalık (Öğüt Verici Kısım)
Olgunluk (Yetişkin Kısım)
Çocukluk (Olgun Olmayan Kısım)

**Şekil.2.8. Berne'ye Göre Kişiliğin Üç Bölümü (Eren, 2012)**

Çocukluk kısmına bakıldığında bireylerin bazı arzu ve istekleri vardır, birey bunlara ulaşmak için dilediği gibi davranır. Toplumu dikkate almadan ve davranışlarının sonuçlarını düşünmeden hareket eder. Olgunluk ve yetişkinlik kısmında ise çocukluk kısmında yer alan davranışlarını toplumsal normlara göre ayarlamaya başlar. Böylece bireyin yapmayı düşünüp de yapamadığı konular bilinçaltına itilip tahakküm altına alınmış olur. Bu baskıların kontrol edilemediği durumda da olgun insanlarda çocuksu hareketler gözlenebilmektedir. Üçüncü kısım ise her bireyin yapmak istediği atalık kısmıdır. Bu işlev her yaşta insanın doğasında bulunan bir duyguyu barındırır. Atalık fonksiyonu yetişkin davranışları çevrede yaygın hale getirmek için bireyin girişmiş olduğu çabaların toplamından oluşan ve her bireyde bulunan bir kişilik bölümüdür (Eren, 2012).

### 2.2.4.3. Carl Jung ve Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Sigmund Freud'un öğrencisi olan Jung ve Adler, Freud'un görüşlerine ilk tepki gösteren kişi olmuşlardır. Hocalarının cinsellik ve sevgi güdüsünü çok fazla abarttığını düşünerek, psikanaliz düşünce yerine analitik psikolojinin ilk düşüncelerini oluşturmuşlardır. Jung'a göre de kişiliğin önemli parçaları bilinçdışı ve benliktir. Ancak düşünür hocasından farklı olarak ırkların nesiller boyu devam etmesini sağlayan kalıtım ve genlerle ilgili ırk bilinçdışı kavramını geliştirmiştir. Bu kavram soydan soya geçen kalıtımsal davranış özelliği ile ilgilidir. Genlerin uzun yıllar içinde karışmış olmasından dolayı bu tezi kabul etmek bilimsel açıdan zor da olsa sosyolojik açıdan (örf, adet, gelenek, iş ahlakı vb. düşününce) mantıksal olabilmektedir (Eren, 2012). Düşünür insanları psikolojik yönleri bakımından içedönük ve dışadönük olarak ikiye ayırıyor. Dışadönük tipler işbirlikçi, sıcakkanlı, sokulgan iken içedönük tipler utangaç, yalnız, işbirliği yapamayan tiplerdir (Öztabağ, 1983).

Düşünüre göre kişi geçmişten etkilenir ancak geleceğe dönük olarak davranışlarını planlar. Yani insan geleceğini tayin edebilecek bir varlık olarak kabul edilir. Arkadaşı Adler de Jung'ın görüşlerine katılmanın yanı sıra kişinin kendi geleceğini belirlemesi ile ilgili görüşlerine bunun insanı toplumda güçlü hale getirecek davranışlar olduğunu ileri sürmüştür (Eren, 2012). Adler'e göre insanın kişiliği, toplumun etkileri ve toplumda yükselme çabaları ile şekillenmektedir. İnsanın güdülenmesinin temel kaynağı da üstünlük kurmak için gösterdiği çabadır. İnsanlar yaşamının ilk yıllarında dahi kendisinin zayıf ve eksik yönlerinin ayırımına varırlar ve bu durum da insanı aşağılık duygusuna yönlendirir. Aşağılık duygusuna kapılan birey biran önce bu duygudan kurtulmanın yollarını arar. İnsan zayıf ve eksik yönlerini yenmek için olağandan daha fazla çaba harcar ve gerekirse başka yönlerini açığa çıkararak aşağı gördüğü yönlerini kapamaya çalışır (Başaran, 2000).

Ayrıca Cloninger'in (2013) kitabında değindiği bilgiye göre Jung, kişiliğin tümüne psişe adını vermektedir. Psişe, bilinç, kişisel bilinçdışı ve kolektif bilinçdışından oluşmaktadır. Jung'un bilinçaltında bulunduğunu söylediği arketipler, persona, gölge, anima ile animus ve ben'dir. Adler de Freud'un bilinçdışı teorisinin aksine bilincin mücadelesi ve yaratıcı öze vurgu yapar. Bir insanın eşiz yaşam stili erken dönem

hafızası tarafından kanıtlanır. Sosyal zekâ, psikolojik sağlığın anahtarıdır. Sağlıklı insan yaşamının üç alanında başarılı olur; iş, aşk ve sosyal etkileşim. Adler'in terapisi, yaşam stilini değiştirme ve sosyal açıdan verimli yapma amaç ve özgüvenini destekler. Adler, terapinin yalnızca psikolojik faydalarını değil fiziksel faydalarını da tanımlar.

#### **2.2.4.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı**

Karen Horney, ilişkisel teorisyenler tarafından açıklanan temayı ve kişilerarası faktörleri vurgulamak için psikanalitik teoriyi yeniden düzenlemiştir. Horney'e göre çocuk, ailesel reddetme ve ihmal sonucunda temel anksiyeteyi deneyimler. Bu anksiyeteye, çocuğun aile üzerindeki bağımlılığından dolayı ifade edilemeyen temel düşmanlık tarafından eşlik edilir. Çocuk üç kişilerarası oryantasyondan birine adapte olmak için girişimde bulunur. Bunlar: İnsanlara doğru yaklaşma, insanların karşısında hareket etme ve insanlardan uzaklaşmak. Sağlıklı insan bu üç oryantasyonu da esnek olarak kullanabilir, ama nevrotik insan kullanamaz (Cloninger, 2013).

Horney, kişiliğin temel dayanağının endişe ve korkular olduğunu söylemiştir.. Birey, kendisini endişelendiren ve korkuya sevk eden durumlarla baş edebilmek için bazı davranış kalıpları geliştirir. Bu tutumlar bireyin sosyal ilişkilerine yön verir ve sinirsel gerilimlerden korur. Düşünürün geliştirdiği taktikler üç ana grupta toplanmış ve bu kalıplar toplumda üç tip kişiliği de belirleyen kalıplar olarak kabul edilmiştir (Eren, 2012).

- İnsanlara sevgi ve yakınlık duymak,
- İnsanlardan uzak durup, onlara karışmamak,
- İnsanlara karşı gelip, onlarla mücadele ederek güçlü yönlerini insanlara kabul ettirmek yaklaşımlarıyla endişe ve korkularından sıyrılmak.

Düşünüre göre kaygı insanı güvensizliğe iten herhangi bir durumdan kaynaklanmış olabilir. Özellikle bireyin ebeveynleri ve toplumun diğer kurumlarıyla yaşadığı güvensizlik duygusu süreklilik göstermektedir. İnsan bu kaygı halini yenmek için değişik yollar dener ancak bu durum da bireyi huzursuz kılar. Ve ayrıca kaygı hali uzun sürer, yerleşirse uygulan uyum yolları da yerleşerek güdülenme örüntüsüne dönüşür. Bu güdülenme örüntüsünün temeli de sinirceli yani nevrotik gereksinmelere dayanır. Bu

gereksinmeler doymak bilmeyen, gerçeğe dayanmayan gereksinmelerdir. Bunlar kişiler tarafından hoşla gitse bile bir süre sonra kişinin yaşamını baskı altına alacağından sinirli niteliğe dönüşür. Bu durum bireye ve etrafına zarar vermeyecek şekilde biran önce doyurulmalı ve çözüm yolları aranmalıdır (Başaran, 2000).

### **2.3. İlgili Araştırmalar**

Ülkemizde eğitim alanında yapılan mesleki doyum ve kişilik özellikleri ile ilgili araştırmaları incelediğimizde çoğunlukla öğretmenlerin mesleki doyum ve kişilik özelliklerinin araştırıldığı, yöneticiler ile ilgili araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki doyumunu ile ilgili çalışmalara (Bayrak, 2014; Kadioğlu, 2014; Biçer, 2013; Gündoğdu, 2013; Kılıç, 2013; Orhan, 2013; Akçekiç, 2011; Akkuş, 2010)'un çalışmalarını örnek verebilirken, öğretmenlerin kişilik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalara (Uğurlu, 2012; Yıldız, 2012; Levent, 2011; Akçadağ, 2008)'in çalışmalarını örnek verebiliriz.

Eğitim alanında yöneticilerin mesleki doyumunu ve kişilik özellikleri ile ilgili sınırlı sayıda yapılmış olan araştırmalar ise aşağıdaki gibidir. Yapılan bu araştırmalar içinde sadece yöneticilerin yer aldığı çalışmaların da az olduğu görülmektedir.

#### **2.3.1. Mesleki Doyum İle İlgili Araştırmalar**

Kara'nın (2014) ilkököl ve ortaoköl yöneticilerinin iş doyumunu ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığı araştırma, İstanbul ili Çekmeköy ve Sancaktepe ilçesinde görev yapmakta olan 24 kadın, 90 erkek toplam 114 müdür ve müdür yardımcısıyla yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, iş doyumunu ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Kara, okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ile iş doyum düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yani ilkököl ve ortaoköl yöneticilerinin iş doyumunu ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görüşüne ulaşmıştır.

Aynı şekilde yöneticilerin iş doyumunu belirlemek amacıyla araştırma yapan Kubilay (2013) da, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iş doyumunu ve yaşam doyumunu düzeylerini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Niğde ilinde görev yapmakta olan

275 okul müdürü oluşturmuştur. Kubilay yaptığı çalışma sonucunda; iş ve yaşam doyumu arasında pozitif bir ilişki tespit etmiş, alt boyutlarında ise; çalışma ortamının fiziki şartları ve ekonomik durum algısının iş doyum seviyesi üzerinde etkisi olduğu, cinsiyet değişkeninin dışsal iş doyum, mesleki kıdem, medeni durum ve okul türü değişkenlerinin içsel iş doyum üzerinde etkisi olduğu, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, çalışma ortamının fiziki şartları ve ekonomik durum algısının da yaşam doyumu üzerinde etkisi olduğu görüşüne ulaşmıştır.

Karakuş'un (2012) ilköğretim okulu yöneticilerinin denetim inançları ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmanın örneklemini Konya ilinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinden 394 müdür ve 379 müdür yardımcısı oluşturmuştur. Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin demokratik denetim inancına sahipken, orta düzeyde iş doyumuna sahip olduğu, denetim inançları ile iş doyumları arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Alt boyutlarında ise; okul yöneticilerinin denetim inançlarının kıdemlerine, branşlara ve okulun sosyoekonomik çevresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, iş doyumlarında ise meslekteki hizmet süreleri, branş, öğrenim durumları ve okulun sosyoekonomik durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Branş ve sınıf öğretmenliğinden yöneticiliğe geçen öğretmenlerin yönetici olduktan sonraki iş doyumlarının birbirine göre farklılık gösterip göstermediğini merak eden Akın (2010), Branş ve sınıf öğretmenlerinin yöneticilikteki iş doyumları ve yöneticilik performanslarının incelenmesi adlı çalışmasında örneklem olarak İstanbul ili Ümraniye ilçesini seçmiş ve 45 devlet okulu 7 özel okul olmak üzere toplam 117 müdür ve müdür yardımcısı ile çalışmasını yapmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen ilköğretim okulu yöneticilerinin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, bununla birlikte ücret boyutunda branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler lehine anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Izgar (2008) ise okul yöneticilerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık adlı çalışmasında örneklem olarak 42 kadın ve 172 erkek olmak üzere toplam 214 okul yöneticisine yer vermiştir. İş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonucunda; iş doyumu ile örgütsel

bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuş, okul yöneticilerinin iş doyumu düzeyleri cinsiyetlerine ve yöneticilik kıdemlerine göre, anlamlı düzeyde farklılık göstermiş, örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine ve yöneticilik kıdemlerine göre, anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir.

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumu konulu çalışmasını Kılıç (2011) Tokat ili merkezindeki Yeşilyurt, Sulusaray, Artova ilçelerinde görev yapan 623 öğretmen ve 65 okul müdürü ile yapmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen ve okul müdürlerinin iş doyumları iyi düzeyde çıkmış, okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerini karşılaştırmak için yapılan analiz sonuçlarına göre okul müdürleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmuş ve bu farklılaşmanın okul müdürlerinin lehine olduğu görülmüştür.

Okul türü olarak üstün yetenekli öğrencilerin geldiği ve doyum düzeylerinin yüksek olması beklenen bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler üzerinde yapılan bilim ve sanat merkezlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumu konulu çalışmada Agaoğlu (2011), 40 yönetici ve 195 öğretmene Ali Balcı'nın geliştirdiği İş Doyumu Ölçeğini uygulamıştır. Araştırma sonucunda bulunan bulgulara göre, iş doyumunun yönetim ve değerlendirme boyutunda erkek yönetici ve öğretmenlerin, kadın yönetici ve öğretmenlere göre iş doyumunun daha yüksek olduğu görülmüştür.

İlköğretim okulu yöneticileriyle yapılan ve yöneticilerin iş doyumları ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişkiyi inceleyen Yılmaz ve Murat (2008), verileri Gaziantep ili Şehitkamil ve Şahinbey ilçelerinde görev yapan 284 ilköğretim okulu yöneticisinden toplamıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin iş doyumlarını algılamalarında kıdem ve görev unvanı değişkenleri, örgütsel stres kaynaklarını algılamalarında ise cinsiyet ve kıdem değişkenleri arasında anlamlı farklılığa saptanmıştır.

### **2.3.1. Kişilik Özellikleri İle İlgili Araştırmalar**

Aygün (2014), yöneticilerin liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi konulu çalışmasında verileri, İstanbul ili Beykoz ilçesinde görev yapmakta olan 179 yöneticiden elde etmiştir. Araştırmanın sonucuna göre yöneticilerin Liderlik Davranışları Ölçeği toplam puanları ile Kişilik Özellikleri Ölçeği alt

boyutlarından; duyguları anlama, şefkat gösterme, ideal benlik ve kadınsı özellik puanları arasında pozitif yönde, saldırganlık ve danışmaya hazır oluş puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin kişilik özelliklerini araştırmak amacıyla yapılan bir diğer çalışmada da Erdoğan (2006), resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye bakmak için yaptığı çalışmada örneklem olarak 274 okul yöneticisiyle çalışmıştır. Araştırma sonucunda, kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılığın boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, özel okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının tüm alt boyutlarıyla resmî okul yöneticilerinininkinden daha üst düzeyde olduğu görülmüştür.

## BÖLÜM III: YÖNTEM

### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modelidir. Tarama modelleri bir konuya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği modellerdir ve genel tarama ile örnek olay taramaları olarak ikiye ayrılmaktadırlar. İlişkisel tarama modelleri, genel tarama modellerinden olup iki veya daha fazla değişken arasındaki değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010).

Bu çalışmada da kişilik özellikleri değişkeni ve mesleki doyum düzeyi değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul'daki devlet okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Çekmeköy, Sancaktepe, Sultanbeyli, Ümraniye ve Üsküdar ilçesindeki 50 devlet okulunda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını oluşturmuştur.

Araştırmada örneklem olarak, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden olan tabakalı örnekleme yöntemine yer verilmiştir. Bu örneklem, evrendeki alt grupların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsili edilmelerini amaçlayan örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk ve arkadaşları 2010). Buna göre ilköğretim, ortaokul, lise sayıları toplam sayıya oranlanıp 50 devlet okulundan kaçını oluşturacakları belirlenmiş, böylece yöneticiler çalıştıkları okul türüne göre homojen olarak dağıtılmıştır.

Oranlama sonucunda, örneklem olarak 2014-2015 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan 3000 okuldan 20'si ilköğretim, 18'i ortaokul, 12'si de lise olarak belirlenmiştir (2014-2015 İstanbul Eğitim İstatistikleri Veri Dosyası).



### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcılara, kişisel bilgi formu, beş faktör kişilik özellikleri ölçeği ve mesleki doyum ölçeği olmak üzere 3 form verilmiştir.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek için kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu formda katılımcılara; görev unvanı, cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, yöneticilikteki hizmet süresi, çalıştığı kurumu, gelir düzeyi, öğrenim durumu, Eğitim Yönetimi ve Denetimi mezuniyeti olup olmadığı ve mezun olduğu branşı sorulmuştur.

#### 3.3.2. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği

Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği, Benet-Martinez ve John (1998) tarafından ‘Beş Faktör Envanteri’ (The Big Five Inventory) ismiyle geliştirilmiş olup, 44 maddeden oluşmaktadır. Araştırmalarda daha etkin ve hızlı değerlendirme yapılabilmesi amacıyla sorular kısa hazırlanmıştır. Hazırlanan bu ölçek kişilik özelliklerinden ‘nörotiklik’, ‘dışadönüklük’, ‘gelişime açıklık’, ‘uyumluluk’ ve ‘öz disiplin’ boyutlarını ölçmektedir.

Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması, 56 ülke kapsamında kişilerin kendini tanımlama profilleri ve örüntüleri konusunda yapılan bir çalışmanın Türkiye ayağı kapsamında, Sümer ve Sümer (2005) tarafından yapılmıştır. Anılan çalışmada beş faktör kişilik ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri .79, .77, .76, .70 ve .78 olarak sırasıyla ‘nörotiklik’, ‘dışadönüklük’, ‘gelişime açıklık’, ‘uyumluluk’ ve ‘öz disiplin’ faktörlerini gösterdiği ortaya konmaktadır (Schmitt ve ark., 2007). Ölçekte bulunan her bir alt ölçekten alınan yüksek puanlar, bireyin o kişilik özelliğini yüksek derecede sergilediğini göstermektedir. Beş Faktör Kişilik Envanteri Türkiye ayağı için yapılan örneklem çalışmada alt ölçekler için Cronbach alfa değerleri .64 ve .77 arasında değişmektedir (Sümer, Lajunen ve Özkan, 2005).

Ölçekte ‘nörotiklik’ ve ‘dışadönüklük’ faktörleri 8’er madde, ‘uyumluluk’ ve ‘öz disiplin’ faktörleri 9’ar madde, ‘gelişime açıklık’ faktörü ise 10 madde ile ölçülmektedir. Nörotiklik faktörü 4, 9\*, 14, 19, 24\*, 29, 34\* ve 39’uncu sorularla ölçülmekte olup 9, 24 ve 34’uncu sorular ters kodlanmış; dışadönüklük faktörü, 1, 6\*,

11, 16, 21\*, 26, 31\* ve 36'nci sorularla ölçülmekte olup 6, 21 ve 31'inci sorular ters kodlanmış; gelişime açıklık faktörü 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35\*, 40, 41\* ve 44'üncü sorularla ölçülmekte olup 35 ve 41'inci sorular ters kodlanmış; uyumluluk faktörü, 2\*, 7, 12\*, 17, 22, 27\*, 32, 37\* ve 42'nci sorularla ölçülmekte olup 2, 12, 27 ve 37'nci sorular ters kodlanmış; öz disiplin faktörü 3, 8\*, 13, 18\*, 23\*, 28, 33, 38 43\*'üncü sorularla ölçülmekte olup 8, 18 ve 23 ve 43'üncü sorular ters kodlanmıştır (Polat, 2009).

### 3.3.3. Mesleki Doyum Ölçeği

'İki Faktör Kuramı' temel alınarak, Kuzgun, Sevim ve Hamamcı (2005) tarafından geliştirilen Mesleki doyum ölçeği (MDÖ), herhangi bir işte çalışan bireylerin o mesleğin üyesi olmaktan ne derece mutlu olduklarını belirlemek amacıyla uygulanmaktadır.

Maddelerin çoğu meslek etkinliklerinin özü ile ilgilidir. Bu maddeleri yanıtlama biçimi beş basamaklı Likert tipi (A: Her zaman, B: Sık sık, C: Ara sıra, D: Nadiren, E: Hiçbir zaman) bir dereceleme ölçeği şeklinde ifade edilmiştir. Olumlu maddeler A: 5, B:4, C:3, D:2, E:1, olumsuz maddeler A:1, B:2, C:3, D:4, E:5 şeklinde tersten puanlanmıştır. Mesleki doyum ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek için faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Ölçeğin, 'Niteliklere Uygunluk' ve 'Gelişme İsteği' adlı iki faktörü vardır. MDÖ' nün güvenilirliği, iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak belirlenmiştir (Kayhan, 2008).

Ölçekte 20 madde bulunmaktadır. 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20 numaralı maddeler 'Her zaman: 5, Sık sık: 4, Ara sıra: 3, Nadiren:2, Hiçbir zaman: 1' şeklinde puanlanmaktadır. 4, 9, 10, 11, 14, 19 numaralı maddeler ise olumsuz maddelerdir ve tersten 'Her zaman: 1, Sık sık:2, Ara sıra:3, Nadiren:4, Hiçbir zaman:5' puanlanması gerekmektedir. Yüksek puan kişinin mesleki doyumunun yüksek olduğunu göstermektedir (Öner, 2008).

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Verilerin toplanması amacı ile “Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği”, “Mesleki Doyum Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” nun uygulanabilmesi için İstanbul Valiliği’nden izin alınmıştır. Gerekli izin alındıktan sonra İstanbul ili Anadolu Yakası Çekmeköy, Sancaktepe, Sultanbeyli, Ümraniye ve Üsküdar ilçesindeki 50 devlet okulunda görev yapan müdür ve müdür yardımcılara kişisel bilgi formu ve ölçekler uygulanmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı ile ilgili bilgi verilmiş, çalışma sorularına verilecek cevapların sadece araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacağı açıklanmıştır. Böylelikle, katılımcıların çalışma sorularını daha rahat ve gerçekçi şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

### **3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, SPSS 15 windows programı ile bilgisayara girilmiş ve çözümlenmiştir. Anlamlılık .05 düzeyinde sınanmış ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur. Örneklemin sosyodemografik bilgilerini gösteren frekans-yüzde tabloları verilmiştir. Mesleki Doyum ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği puanlarına ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, En Düşük ve En Yüksek değerleri sunulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkiye bakmak için pearson çarpım moment korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada ele alınan kişilik özellikleri ve mesleki doyum değişkenleri için alınan puanların, katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre karşılaştırılmasında; iki gruptan oluşanlar için bağımsız gruplar t-testi, ikiden fazla oluşan gruplar için tek yönlü varyans analizi (one way-ANOVA) kullanılmıştır. İki den fazla oluşan gruplar için yapılan tek yönlü varyans analizi (one way-ANOVA) sonucunda çıkan anlamlı sonuçların hangi grupların lehine çıktığını belirlemek için LSD ve Sheffe testi yapılmıştır.

## BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde öncelikle örneklemin sosyodemografik bilgilerini gösteren frekans-yüzde tabloları verilmiştir. Sonrasında, Mesleki Doyum ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği puanlarına ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, En Düşük ve En Yüksek değerleri sunulmuştur. Ardından, Mesleki Doyum ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği puanlarına ait Bağımsız Grup t Testi Sonuçları ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

### 4.1. Örneklemin Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.1.**  
**Örneklemdaki Yöneticilerin Görev Unvanına Göre Dağılımları**

Görev Unvanı	<i>f</i>	%
Müdür	50	33,3
Müdür Yardımcısı	100	66,6
Toplam	150	100,0

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi örneklemdaki yöneticilerin 50’sinin (%33,3) görev unvanı müdür, 100’ünün (%66,6) müdür yardımcısıdır.

**Tablo 4.2.**  
**Örneklemdaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Kadın	29	19,3
Erkek	121	80,7
Toplam	150	100,0

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi örneklemdaki yöneticilerin 29’unun (%19,3) cinsiyeti kadın, 121’inin (%80,7) erkektir.

**Tablo 4.3.**  
**Örneklemdaki Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**

Medeni Durum	<i>f</i>	%
Evli	138	92
Bekâr	12	8
Toplam	150	100,0

Tablo 4.3.'de görüldüğü gibi örneklemdaki yöneticilerin 138'inin (%92) medeni durumu evli, 12'sinin (%8) bekârdır.

**Tablo 4.4.**  
**Örneklemdaki Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları**

Yaş	<i>f</i>	%
26-30	8	5,3
31-35	24	16
36-40	46	30,7
41 ve üstü	72	48
Toplam	150	100,0

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi örneklemdaki yöneticilerin 8'inin (%5,3) yaşı 26-30 arasında, 24'ünün (%16) 31-35 arasında, 46'sının (%30,7) 36-40 arasında, 72'sinin (%48) 41 ve üstündedir.

**Tablo 4.5.**  
**Örneklemdaki Yöneticilerin Yöneticilikteki Hizmet Süresine Göre Dağılımları**

Yöneticilikteki Hizmet Süresi	<i>f</i>	%
1-5	62	41,3
6-10	27	18
11-15	35	23,3
16 ve üstü	26	17,3
Toplam	150	100,0

Tablo 4.5.'te görüldüğü gibi örneklemdaki yöneticilerin 62'sinin (%41,3) yöneticilikteki hizmet süresi 1-5 yıl arasında, 27'sinin (%18) 6-10 arasında, 35'inin (%23,3) 11-15 arasında, 26'sının (%17,3) 16 yıl ve üstündedir.

**Tablo 4.6.**  
**Örneklemdaki Yöneticilerin Çalıştıkları Kuruma Göre Dağılımları**

Çalıştığı Kurum	<i>f</i>	%
İlkokul	61	40,7
Ortaokul	52	34,7
Lise	37	24,7
Toplam	150	100,0

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi örneklemdaki yöneticilerin 61’inin (%40,7) çalıştığı kurum ilkokul, 52’sinin (%34,7) ortaokul, 37’sinin (%24,7) lisedir.

**Tablo 4.7.**  
**Örneklemdaki Yöneticilerin Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları**

Gelir Düzeyi	<i>f</i>	%
2000 L-3000 L	59	39,3
3000 L-4000 L	68	45,3
4000 L'nin üstü	23	15,3
Toplam	150	100,0

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi örneklemdaki yöneticilerin 59’unun (%39,3) gelir düzeyi 2000L-3000L arasında, 68’inin (%45,3) 3000L-4000L arasında, 23’ünün (%15,3) 4000L’nin üstündedir.

**Tablo 4.8.**  
**Örneklemdaki Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları**

Öğrenim Durumu	<i>f</i>	%
Lisans	85	56,7
Yüksek Lisans	63	42
Doktora	2	1,3
Toplam	150	100,0

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi örneklemdaki yöneticilerin 85’inin (%56,7) öğrenim durumu lisans, 63’ünün (42) yüksek lisans, 2’sinin (%1,3) doktora’dır.

**Tablo 4.9.**  
**Örneklemdaki Yöneticilerin EYD Eğitimi Alıp Almadığına Göre Dağılımları**

EYD Eğitimi Alıp Almadığı	<i>f</i>	%
Yüksek Lisans	50	33,3
YL Olmayanlar	100	66,6
Toplam	150	100,0

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi örneklemdaki yöneticilerin 50’sinin (%33,3) EYD eğitimi yüksek lisans, 100’ünün (%66,6) EYD eğitimi yoktur.

**Tablo 4.10.**  
**Örneklemdaki Yöneticilerin Mezun Oldukları Branşa Göre Dağılımları**

Mezun Oldukları Branş	<i>f</i>	%
Sınıf Öğretmenliği	56	37,3
Tarih	14	9,3
Din Kültürü	12	8,0
Türk Dili ve Edebiyatı	11	7,3
Fizik	9	6,0
Fen Bilgisi	7	4,7
Türkçe	6	4,0
Teknik	5	3,3
İngilizce	4	2,7
Coğrafya	4	2,7
Bilişim Teknolojileri	4	2,7
Biyoloji	3	2,0
Beden Eğitimi	3	2,0
Kimya	3	2,0
Matematik	2	1,3
Sosyal Bilgiler	2	1,3
Kamu Yönetimi	2	1,3
Almanca	1	,7
Okul Öncesi	1	,7
Rehberlik	1	,7
Toplam	150	100,0

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi örneklemdaki yöneticilerin 56’sının (%37,3) mezun oldukları branş sınıf öğretmenliği, 14’ünün (%9,3) tarih, 12’sinin (%8) din kültürü, 11’inin (%7,3) Türk dili ve edebiyatı, 9’unun (%6,0) fizik, 7’sinin (%4,7) fen bilgisi, 6’sının (%4,0) Türkçe, 5’inin (%3,3) teknik öğretmen, 4’ünün (%2,7) İngilizce, 4’ünün (%2,7) coğrafya, 4’ünün (%2,7) bilişim teknolojileri, 3’ünün (%2,0) biyoloji, 3’ünün (%2,0) beden eğitimi, 3’ünün (%2,0) kimya, 2’sinin (%1,3) matematik, 2’sinin (%1,3)

sosyal bilgiler, 2'sinin (%1,3) kamu yönetimi, 1'inin (%7) Almanca, 1'inin (%7) okul öncesi, 1'inin (%7) rehberliktir.

## 4.2. Örneklemin İstatistik Verilerine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.11.**

**Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, En Düşük ve En Yüksek Değerleri**

Boyutlar	N	Ort.	SS	Min	Max
*Mesleki Doyum Ölçeği	150	73,50	11,81	43	99

\*Mesleki Doyum Ölçeği'nden alınan puanların yüksekliği kişinin mesleki doyumunun yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 4.11'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin mesleki doyumunu iyi düzeydedir.

**Tablo 4.12.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, En Düşük ve En Yüksek Değerleri**

*Alt Boyutlar	N	Ort.	SS	Min	Max
Nörotiklik	150	19,43	4,55	9	29
Dışadönüklük	150	28,61	4,29	17	40
Uyumluluk	150	36,57	3,72	27	45
Öz disiplin	150	36,29	4,27	26	45
Gelişime Açıklık	150	37,63	5,12	22	49

\*Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarından; Nörotiklik ve Dışadönüklük alt boyutunda en fazla 40, Uyumluluk ve Öz disiplin alt boyutunda en fazla 45, Gelişime Açıklık alt boyutunda en fazla 50 puan alınabilir. Alınan puanların yüksekliği kişinin o alt alandaki kişilik özelliğini yüksek oranda gösterdiği anlamına gelmektedir.



Tablo 4.12’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin uyumluluk ve öz disiplin özellikleri yüksek düzeyde, dışadönüklük ve gelişime açıklık özellikleri iyi düzeyde, nörotiklik özelliği düşük düzeydedir.

**Tablo 4.13.**

**Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Görev Unvanı Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Mesleki Doyum Ölçeği	Müdür	50	74,18	12,00	1,70	,498	148	,620
	Müdür Yardımcısı	100	73,16	11,76	1,18			

Tablo 4.13’de görüldüğü üzere mesleki doyum ölçeği puanlarının görev unvanı değişkenine göre farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=,498$ ;  $p>,05$ ). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında müdürlerin mesleki doyumunun daha yüksek çıktığı görünmektedir.

**Tablo 4.14.**

**Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Mesleki Doyum Ölçeği	Erkek	121	72,59	11,65	1,06	-1,95	148	,053
	Bayan	29	77,31	11,90	2,21			

Tablo 4.14’te görüldüğü üzere mesleki doyum ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,95$ ;  $p>,05$ ). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında bayan yöneticilerin mesleki doyumunun daha yüksek çıktığı görünmektedir.

**Tablo 4.15.**  
**Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
<b>Mesleki Doyum Ölçeği</b>	Evli	138	73,18	11,96	1,02	-1,12	148	,263
	Bekar	12	77,17	9,46	2,73			

Tablo 4.15'te görüldüğü üzere mesleki doyum ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,12$ ;  $p>,05$ ). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında bekâr yöneticilerin mesleki doyumunun daha yüksek çıktığı görünmektedir.

**Tablo 4.16.**  
**Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
<b>Mesleki Doyum Ölçeği</b>	26-30	8	69,63	15,28	<b>G.Arası</b>	460,39	3	153,46	1,10	,350
	31-35	24	73,38	12,94	<b>G.İçi</b>	20311,11	146	139,12		
	36-40	46	71,70	12,34	<b>Toplam</b>	20771,50	149			
	41 ve üstü	72	75,12	10,60						
	Toplam	150	73,50	11,81						

Tablo 4.16'da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeği aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,10$ ;  $p>,05$ ). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında 41 yaş ve üstü yöneticilerin mesleki doyumunun daha yüksek çıktığı görünmektedir.

**Tablo 4.17.**

**Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Mesleki Doyum Ölçeği</b>	1-5	62	74,53	11,90	<b>G.Arası</b>	395,44	3	131,81		
	6-10	27	70,19	12,24	<b>G.İçi</b>	20376,06	146	139,56		
	11-15	35	73,40	11,66	<b>Toplam</b>	20771,50	149		,94	,421
	16 ve üstü	26	74,62	11,36						
	Toplam	150	73,50	11,81						

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeği aritmetik ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $F=,94$ ;  $p>,05$ ). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında 16 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin mesleki doyumunun daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.18.**

**Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Çalıştığı Okul Kademesi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Mesleki Doyum Ölçeği</b>	İlkokul	61	74,87	11,41	<b>G.Arası</b>	219,76	2	109,88		
	Ortaokul	52	72,10	12,47	<b>G.İçi</b>	20551,74	147	139,81		
	Lise	37	73,22	11,56	<b>Toplam</b>	20771,50	149		,77	,458
	Toplam	150	73,50	11,81						

Tablo 4.18’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeği aritmetik ortalamalarının çalıştığı okul kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $F=,77$ ;  $p>,05$ ). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında ilkokul kademesinde çalışan yöneticilerin mesleki doyumunun daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.19.**

**Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Mesleki Doyum Ölçeği</b>	2000-3000 L	59	74,07	11,50	<b>G.Arası</b>	64,96	2	32,48	,23	,794
	3000-4000 L	68	73,49	12,00	<b>G.İçi</b>	20706,54	147	140,86		
	4000L ve üstü	23	72,09	12,39	<b>Toplam</b>	20771,50	149			
	Toplam	150	73,50	11,81						

Tablo 4.19’da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeği aritmetik ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $F=,23$ ;  $p>,05$ ). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında 2000-3000L gelir düzeyine sahip yöneticilerin mesleki doyumunun daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.20.**

**Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Mesleki Doyum Ölçeği</b>	Lisans	85	74,11	12,24	<b>G.Arası</b>	93,24	2	46,62	,33	,718
	Yük. Lisans	63	72,81	11,38	<b>G.İçi</b>	20678,26	147	140,67		
	Doktora	2	69,50	7,78	<b>Toplam</b>	20771,50	149			
	Toplam	150	73,50	11,81						

Tablo 4.20’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeği aritmetik ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $F=,33$ ;  $p>,05$ ). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında lisans öğrenim durumuna sahip yöneticilerin mesleki doyumunun daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.21.**  
**Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının EYD Yüksek Lisans Eğitimi Alıp Almadığı**  
**Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup**  
**t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	P
Mesleki Doyum Ölçeği	Yüksek Lisans	50	70,80	11,45	1,62	-2,0	148	,047
	YL Olmayanlar	100	74,85	11,81	1,18			

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere mesleki doyum ölçeği puanlarının EYD yüksek lisans eğitimi alıp almadığı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,0$ ;  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık EYD yüksek lisans eğitimi olmayan yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.22.**

**Mesleki Doyum Ölçeği Puanlarının Mezun Oldukları Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Mesleki Doyum Ölçeği</b>	Sınıf Öğretmenliği	56	74,52	11,14	<b>G.Arası</b>	3100,28	19	163,17		
	Tarih	14	72,57	12,77	<b>G.İçi</b>	17671,22	130	135,93		
	Din Kültürü	12	74,50	7,73	<b>Toplam</b>	20771,50	149			
	Türk Dili ve Edebiyatı	11	69,45	13,04						
	Fizik	9	75,00	11,87						
	Fen Bilgisi	7	71,57	15,34						
	Türkçe	6	62,00	14,41						
	Teknik	5	75,40	4,93						
	İngilizce	4	79,25	10,87						
	Coğrafya	4	78,25	16,60						
	Bilişim	4	65,50	12,40						
	Teknolojileri									
	Biyoloji	3	57,33	12,90						
	Beden Eğitimi	3	82,00	2,65						
	Kimya	3	80,00	3,46						
	Matematik	2	72,00	1,41						
	Sosyal Bilgiler	2	82,00	19,80						
	Kamu Yönetimi	2	79,00	16,97						
	Almanca	1	82,00							
	Okul Öncesi	1	83,00							
Rehberlik	1	72,00								
Toplam		150	73,50	11,81						

Tablo 4.22’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeği aritmetik ortalamalarının mezun oldukları branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $F=,12; p>,05$ ). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında okul öncesi branşında olan yöneticilerin mesleki doyumunun daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.23.**  
**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Görev Unvanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Nörotiklik	Müdür	50	18,58	4,37	,62	-1,633	148	,105
	Müdür Yardımcısı	100	19,86	4,60	,46			
Dışadönüklük	Müdür	50	29,54	3,31	,47	2,122	130,6	,036
	Müdür Yardımcısı	100	28,14	4,65	,47			
Uyumluluk	Müdür	50	36,94	3,21	,45	,853	148	,395
	Müdür Yardımcısı	100	36,39	3,95	,40			
Öz disiplin	Müdür	50	36,72	3,74	,53	,878	148	,381
	Müdür Yardımcısı	100	36,07	4,52	,45			
Gelişime Açıklık	Müdür	50	39,40	4,02	,57	3,385	126,3	,001
	Müdür Yardımcısı	100	36,75	5,39	,54			

Tablo 4.23’de görüldüğü üzere beş faktör kişilik özellikleri ölçeği alt faktör puanlarının görev unvanı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda; nörotiklik faktörü ile görev unvanı değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=-1,633$ ;  $p>,05$ ). Dışadönüklük faktörü ile görev unvanı değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=2,122$ ;  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık müdürlerin lehine gerçekleşmiştir. Uyumluluk faktörü ile görev unvanı değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=,853$ ;  $p>,05$ ). Öz disiplin faktörü ile görev unvanı değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=,878$ ;  $p>,05$ ). Gelişime açıklık faktörü ile görev unvanı değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=3,385$ ;  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık müdürlerin lehine gerçekleşmiştir. Görev unvanı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmayan alt faktör puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında nörotiklik faktörünün müdür yardımcılarında, uyumluluk ve öz disiplin faktörlerinin müdürlerde daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.24.**  
**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Nörotiklik	Erkek	121	19,04	4,48	,41	-2,182	148	,031
	Kadın	29	21,07	4,55	,85			
Dışadönüklük	Erkek	121	28,07	3,93	,36	-2,791	36,6	,008
	Kadın	29	30,86	5,04	,94			
Uyumluluk	Erkek	121	36,34	3,44	,31	-1,585	148	,115
	Kadın	29	37,55	4,66	,86			
Öz disiplin	Erkek	121	36,07	4,17	,38	-1,246	148	,215
	Kadın	29	37,17	4,65	,86			
Gelişime Açıklık	Erkek	121	37,22	5,00	,45	-2,027	148	,044
	Kadın	29	39,34	5,31	,99			

Tablo 4.24'te görüldüğü üzere beş faktör kişilik özellikleri ölçeği alt faktör puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda; nörotiklik faktörü ile cinsiyet değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,182$ ;  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık kadın yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Dışadönüklük faktörü ile cinsiyet değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,791$ ;  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık kadın yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Uyumluluk faktörü ile cinsiyet değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=-1,585$ ;  $p>,05$ ). Öz disiplin faktörü ile cinsiyet değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=-1,246$ ;  $p>,05$ ). Gelişime açıklık faktörü ile cinsiyet değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,027$ ;  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık kadın yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmayan alt faktör puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında uyumluluk ve öz disiplin faktörlerinin kadın yöneticilerde daha yüksek çıktığı görülmektedir.



**Tablo 4.25.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
<b>Nörotiklik</b>	Evli	138	19,51	4,57	,39	,740	148	,461
	Bekar	12	18,50	4,34	1,25			
<b>Dışadönüklük</b>	Evli	138	28,28	4,18	,36	-3,312	36,6	,001
	Bekar	12	32,42	3,85	1,11			
<b>Uyumluluk</b>	Evli	138	36,41	3,60	,31	-1,803	148	,073
	Bekar	12	38,42	4,66	1,35			
<b>Öz disiplin</b>	Evli	138	36,17	4,20	,36	-1,169	148	,244
	Bekar	12	37,67	5,03	1,45			
<b>Gelişime Açıklık</b>	Evli	138	37,48	4,94	,42	-1,062	148	,209
	Bekar	12	39,42	6,86	1,98			

Tablo 4.25’de görüldüğü üzere beş faktör kişilik özellikleri ölçeği alt faktör puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda; nörotiklik faktörü ile medeni durum değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=,740$ ;  $p>,05$ ). Dışadönüklük faktörü ile medeni durum değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-3,312$ ;  $p<,01$ ). Söz konusu farklılık bekar yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Uyumluluk faktörü ile medeni durum değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=-1,803$ ;  $p>,05$ ). Öz disiplin faktörü ile medeni durum değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=-1,169$ ;  $p>,05$ ). Gelişime açıklık faktörü ile medeni durum değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=-1,062$ ;  $p>,05$ ). Medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmayan alt faktör puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında nörotiklik faktörünün evli yöneticilerde, öz disiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin bekar yöneticilerde daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.26.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Nörotiklik</b>	26-30	8	19,75	5,04	<b>G.Arası</b>	147,54	3	49,18		
	31-35	24	21,67	3,96	<b>G.İçi</b>	2937,29	146	20,12		
	36-40	46	18,89	5,10	<b>Toplam</b>	3084,83	149		2,45	,066
	41 ve üstü	72	19,00	4,16						
	Toplam	150	19,43	4,55						
<b>Dışa-dönüklük</b>	26-30	8	27,00	4,75	<b>G.Arası</b>	71,12	3	23,71		
	31-35	24	29,96	4,41	<b>G.İçi</b>	2672,67	146	18,30		
	36-40	46	28,65	5,06	<b>Toplam</b>	2743,79	149		1,30	,278
	41 ve üstü	72	28,31	3,59						
	Toplam	150	28,61	4,29						
<b>Uyumluluk</b>	26-30	8	35,00	4,66	<b>G.Arası</b>	37,03	3	12,34		
	31-35	24	36,17	2,82	<b>G.İçi</b>	2025,67	146	13,87		
	36-40	46	37,11	4,46	<b>Toplam</b>	2062,69	149		,89	,448
	41 ve üstü	72	36,54	3,34						
	Toplam	150	36,57	3,72						
<b>Öz disiplin</b>	26-30	8	38,38	2,72	<b>G.Arası</b>	70,93	3	23,64		
	31-35	24	35,08	4,05	<b>G.İçi</b>	2645,75	146	18,12		
	36-40	46	36,37	4,98	<b>Toplam</b>	2716,67	149		1,31	,275
	41 ve üstü	72	36,40	3,94						
	Toplam	150	36,29	4,27						
<b>Gelişime Açıklık</b>	26-30	8	35,86	6,01	<b>G.Arası</b>	31,31	3	10,43		
	31-35	24	37,86	5,33	<b>G.İçi</b>	3867,52	146	26,49		
	36-40	46	37,46	5,36	<b>Toplam</b>	3898,83	149		,39	,758
	41 ve üstü	72	37,86	4,84						
	Toplam	150	37,63	5,12						

Tablo 4.26'da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği alt faktör puanları aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, nörotiklik faktörü ile yaş değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=2,45$ ;  $p>,05$ ). Dışadönüklük faktörü ile yaş değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=1,30$ ;  $p>,05$ ). Uyumluluk faktörü ile yaş değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,89$ ;  $p>,05$ ). Öz

disiplin faktörü ile yaş değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=1,31; p>,05$ ). Gelişime açıklık faktörü ile yaş değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,39; p>,05$ ). Yaş değişkenine göre alt faktör puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında nörotiklik ve dışadönüklük faktörlerinin 31–35 yaş olan yöneticilerde, uyumluluk faktörünün 36–40 yaş olan yöneticilerde, öz disiplin faktörünün 26–30 yaş olan yöneticilerde, gelişime açıklık faktörünün eşit olmak üzere 26-30 ve 41 ve üstü yaş olan yöneticilerde daha yüksek çıktığı görülmektedir.



**Tablo 4.27.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Nörotiklik</b>	1-5	62	20,06	4,90	<b>G.Arası</b>	52,41	3	17,47		
	6-10	27	19,37	4,45	<b>G.İçi</b>	3032,42	146	20,77		
	11-15	35	19,06	4,09	<b>Toplam</b>	3084,83	149		,84	,473
	16 ve üstü	26	18,50	4,41						
	Toplam	150	19,43	4,55						
<b>Dışa-dönüklük</b>	1-5	62	29,40	4,78	<b>G.Arası</b>	71,65	3	23,88		
	6-10	27	28,04	3,82	<b>G.İçi</b>	2672,14	146	18,30		
	11-15	35	28,29	3,57	<b>Toplam</b>	2743,79	149		1,31	,275
	16 ve üstü	26	27,73	4,32						
	Toplam	150	28,61	4,29						
<b>Uyumluluk</b>	1-5	62	36,98	4,00	<b>G.Arası</b>	33,30	3	11,10		
	6-10	27	35,96	3,45	<b>G.İçi</b>	2029,39	146	13,90		
	11-15	35	36,80	3,61	<b>Toplam</b>	2062,69	149		,80	,497
	16 ve üstü	26	35,92	3,47						
	Toplam	150	36,57	3,72						
<b>Öz disiplin</b>	1-5	62	36,60	4,67	<b>G.Arası</b>	21,43	3	7,14		
	6-10	27	36,33	3,57	<b>G.İçi</b>	2695,25	146	18,46		
	11-15	35	35,63	4,25	<b>Toplam</b>	2716,67	149		,39	,763
	16 ve üstü	26	36,38	4,07						
	Toplam	150	36,29	4,27						
<b>Gelişime Açıklık</b>	1-5	62	38,29	5,11	<b>G.Arası</b>	58,10	3	19,37		
	6-10	27	37,56	5,89	<b>G.İçi</b>	3840,74	146	26,31		
	11-15	35	36,71	4,83	<b>Toplam</b>	3898,83	149		,74	,532
	16 ve üstü	26	37,38	4,69						
	Toplam	150	37,63	5,11						

Tablo 4.27’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği alt faktör puanları aritmetik ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, nörotiklik faktörü ile hizmet süresi değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,84$ ;  $p>,05$ ). Dışadönüklük faktörü ile hizmet süresi değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=1,31$ ;  $p>,05$ ). Uyumluluk faktörü ile hizmet süresi değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur

( $F=,80$ ;  $p>,05$ ). Öz disiplin faktörü ile hizmet süresi değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,39$ ;  $p>,05$ ). Gelişime açıklık faktörü ile hizmet süresi değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,74$ ;  $p>,05$ ). Hizmet süresi değişkenine göre alt faktör puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında beş alt faktörde de 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip yöneticilerde daha yüksek çıktığı görülmektedir.



**Tablo 4.28.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Çalıştığı Okul Kademesi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Nörotiklik</b>	İlkokul	61	18,98	5,06	<b>G.Arası</b>	35,06	2	17,53	,85	,432
	Ortaokul	52	19,40	4,19	<b>G.İçi</b>	3049,77	147	20,75		
	Lise	37	20,22	4,14	<b>Toplam</b>	3084,83	149			
	Toplam	150	19,43	4,55						
<b>Dışa-dönüklük</b>	İlkokul	61	28,23	4,35	<b>G.Arası</b>	15,79	2	7,89	,43	,654
	Ortaokul	52	28,96	3,86	<b>G.İçi</b>	2728,01	147	18,56		
	Lise	37	28,73	4,81	<b>Toplam</b>	2743,79	149			
	Toplam	150	28,61	4,29						
<b>Uyumluluk</b>	İlkokul	61	36,08	3,52	<b>G.Arası</b>	44,59	2	22,30	1,62	,201
	Ortaokul	52	37,31	3,62	<b>G.İçi</b>	2018,10	147	13,73		
	Lise	37	36,35	4,11	<b>Toplam</b>	2062,69	149			
	Toplam	150	36,57	3,72						
<b>Öz disiplin</b>	İlkokul	61	36,31	4,53	<b>G.Arası</b>	3,04	2	1,52	,08	,921
	Ortaokul	52	36,12	3,48	<b>G.İçi</b>	2713,63	147	18,46		
	Lise	37	36,49	4,90	<b>Toplam</b>	2716,67	149			
	Toplam	150	36,29	4,27						
<b>Gelişime Açıklık</b>	İlkokul	61	37,59	5,47	<b>G.Arası</b>	11,27	2	5,63	,21	,808
	Ortaokul	52	37,37	5,19	<b>G.İçi</b>	3887,57	147	26,45		
	Lise	37	38,08	4,74	<b>Toplam</b>	3898,83	149			
	Toplam	150	37,63	5,12						

Tablo 4.28’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği alt faktör puanları aritmetik ortalamalarının çalıştığı okul kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, nörotiklik faktörü ile çalıştığı okul kademesi değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,85$ ;  $p>,05$ ). Dışadönüklük faktörü ile çalıştığı okul kademesi değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,43$ ;  $p>,05$ ). Uyumluluk faktörü ile çalıştığı okul kademesi değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=1,62$ ;  $p>,05$ ). Öz disiplin faktörü ile çalıştığı okul kademesi değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,08$ ;  $p>,05$ ). Gelişime açıklık faktörü ile çalıştığı okul kademesi değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,21$ ;

$p > ,05$ ). Okul kademesi değişkenine göre alt faktör puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında nörotiklik, öz disiplin ve gelişime açıklık faktörlerinin lise kademesinde olan yöneticilerinde, dışadönük ve uyumluluk faktörlerinin ortaokul kademesinde olan yöneticilerinde daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.29.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Nörotiklik</b>	2000-3000 L	59	19,56	5,08	<b>G.Arası</b>	124,19	2	62,10	3,08	,049
	3000-4000 L	68	18,68	3,98	<b>G.İçi</b>	2960,64	147	20,14		
	4000L ve üstü	23	21,35	4,29	<b>Toplam</b>	3084,83	149			
	Toplam	150	19,43	4,55						
<b>Dışa-dönüklük</b>	2000-3000 L	59	28,98	4,48	<b>G.Arası</b>	24,63	2	12,32	,67	,515
	3000-4000 L	68	28,16	4,23	<b>G.İçi</b>	2719,16	147	18,50		
	4000L ve üstü	23	28,96	4,03	<b>Toplam</b>	2743,79	149			
	Toplam	150	28,61	4,29						
<b>Uyumluluk</b>	2000-3000 L	59	36,71	3,97	<b>G.Arası</b>	115,13	2	57,57	4,35	,015
	3000-4000 L	68	37,13	3,44	<b>G.İçi</b>	1947,56	147	13,25		
	4000L ve üstü	23	34,57	3,31	<b>Toplam</b>	2062,70	149			
	Toplam	150	36,57	3,72						
<b>Öz disiplin</b>	2000-3000 L	59	36,29	4,66	<b>G.Arası</b>	58,00	2	29,00	1,60	,205
	3000-4000 L	68	36,75	3,88	<b>G.İçi</b>	2658,68	147	18,09		
	4000L ve üstü	23	34,91	4,22	<b>Toplam</b>	2716,67	149			
	Toplam	150	36,29	4,27						
<b>Gelişime Açıklık</b>	2000-3000 L	59	38,42	4,55	<b>G.Arası</b>	64,28	2	32,14	1,23	,295
	3000-4000 L	68	37,24	5,33	<b>G.İçi</b>	3834,56	147	26,09		
	4000L ve üstü	23	36,78	5,74	<b>Toplam</b>	3898,83	149			
	Toplam	150	37,63	5,12						

Tablo 4.29’da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği alt faktör puanları aritmetik ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, nörotiklik faktörü ile gelir düzeyi değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=3,08$ ;  $p < ,05$ ). Dışadönüklük faktörü ile gelir düzeyi değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,67$ ;  $p > ,05$ ). Uyumluluk faktörü ile gelir

düzeıı değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=4,35; p<,05$ ). Öz disiplin faktörü ile gelir düzeıı değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=1,60; p>,05$ ). Gelişime açıklık faktörü ile gelir düzeıı değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=1,23; p>,05$ ). Gelir düzeıı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmayan alt faktör puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında öz disiplin faktörünün 3000-4000L gelire sahip yöneticilerde, dışadönüklük ve gelişime açıklık faktörlerinin 2000-3000L gelire sahip yöneticilerde daha yüksek çıktığı görünmektedir.

**Tablo 4.30.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Nörotiklik Alt Faktör Puanının Gelir Düzeıı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları**

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $\bar{x}$	p
2000-3000 L	3000-4000 L	,88	,80	,271
	4000L ve üstü	-1,79	1,10	,107
3000-4000 L	2000-3000 L	-,88	,80	,271
	4000L ve üstü	-2,67	1,08	,015
4000L ve üstü	2000-3000 L	1,79	1,10	,107
	3000-4000 L	2,67	1,08	,015

Tablo 4.30'da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği nörotiklik alt faktörü puanı aritmetik ortalamalarının gelir düzeıı değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc LSD testi sonucunda söz konusu farklılığın 4000L ve üstü gelir grubu ile 3000-4000 L gelir grubu arasında, 4000L ve üstü gelir grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde gerçekteştiği belirlenmiştir. Buna göre 4000L ve üzeri gelire sahip okul yöneticileri, nörotiklik özelliğini diğer gelir gruplarına göre daha fazla göstermektedirler.



**Tablo 4.31.**  
**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyumluluk Alt Faktör Puanının Gelir Düzeyi**  
**Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan**  
**Scheffe Testi Sonuçları**

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $\bar{x}$	p
2000-3000 L	3000-4000 L	-,42	,65	,810
	4000L ve üstü	2,15	,89	,059
3000-4000 L	2000-3000 L	,42	,65	,810
	4000L ve üstü	2,57	,88	,016
4000L ve üstü	2000-3000 L	-2,15	,89	,059
	3000-4000 L	-2,57	,88	,016

Tablo 4.31’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği uyumluluk alt faktörü puanı aritmetik ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın 4000L ve üstü gelir grubu ile 3000-4000 L gelir grubu arasında, 4000L ve üstü gelir grubu lehine  $p < ,05$  düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Buna göre 4000L ve üzeri gelire sahip okul yöneticileri, uyumluluk özelliğini diğer gelir gruplarına göre daha fazla göstermektedirler.

**Tablo 4.32.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Nörotiklik</b>	Lisans	85	19,89	4,90	<b>G.Arası</b>	48,56	2	24,28	1,18	,312
	Yük. Lisans	63	18,89	4,05	<b>G.İçi</b>	3036,27	147	20,66		
	Doktora	2	17,00	1,41	<b>Toplam</b>	3084,83	149			
	Toplam	150	19,43	4,55						
<b>Dışa-dönüklük</b>	Lisans	85	28,28	4,13	<b>G.Arası</b>	22,82	2	11,41	,62	,541
	Yük. Lisans	63	29,06	4,54	<b>G.İçi</b>	2720,97	147	18,51		
	Doktora	2	28,00	2,83	<b>Toplam</b>	2743,79	149			
	Toplam	150	28,61	4,29						
<b>Uyumluluk</b>	Lisans	85	36,60	3,39	<b>G.Arası</b>	,14	2	,07	,01	,995
	Yük. Lisans	63	36,54	4,21	<b>G.İçi</b>	2062,55	147	14,03		
	Doktora	2	36,50	,71	<b>Toplam</b>	2062,69	149			
	Toplam	150	36,57	3,72						
<b>Öz disiplin</b>	Lisans	85	36,35	4,43	<b>G.Arası</b>	21,99	2	11,00	,60	,550
	Yük. Lisans	63	36,30	4,08	<b>G.İçi</b>	2694,68	147	18,33		
	Doktora	2	33,00	4,24	<b>Toplam</b>	2716,67	149			
	Toplam	150	36,29	4,27						
<b>Gelişime Açıklık</b>	Lisans	85	37,49	4,98	<b>G.Arası</b>	42,23	2	21,12	,81	,449
	Yük. Lisans	63	37,95	5,21	<b>G.İçi</b>	3856,60	147	26,24		
	Doktora	2	33,50	9,19	<b>Toplam</b>	3898,83	149			
	Toplam	150	37,63	5,12						

Tablo 4.32’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği alt faktör puanları aritmetik ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, nörotiklik faktörü ile öğrenim durumu değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=1,18$ ;  $p>,05$ ). Dışadönüklük faktörü ile öğrenim durumu değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,62$ ;  $p>,05$ ). Uyumluluk faktörü ile öğrenim durumu değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,01$ ;  $p>,05$ ). Öz disiplin faktörü ile öğrenim durumu değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,60$ ;  $p>,05$ ). Gelişime açıklık faktörü ile öğrenim durumu değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $F=,81$ ;  $p>,05$ ). Öğrenim durumu

değişkenine göre alt faktör puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında nörotiklik, uyumluluk ve öz disiplin faktörlerinin lisans öğrenim düzeyinde olan yöneticilerde, dışadönüklük ve gelişime açıklık faktörlerinin yüksek lisans öğrenim düzeyinde olan yöneticilerde daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.33.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Faktör Puanlarının EYD Yüksek Lisans Eğitimi Alıp Almadığı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Nörotiklik	Yüksek Lisans	50	18,66	4,24	,60	-1,48	148	,142
	YL Olmayanlar	100	19,82	4,67	,47			
Dışadönüklük	Yüksek Lisans	50	29,34	4,54	,64	1,49	148	,139
	YL Olmayanlar	100	28,24	4,13	,41			
Uyumluluk	Yüksek Lisans	50	36,68	4,47	,63	,22	76,8	,823
	YL Olmayanlar	100	36,52	3,31	,33			
Öz disiplin	Yüksek Lisans	50	36,32	4,17	,59	,67	148	,946
	YL Olmayanlar	100	36,27	4,34	,43			
Gelişime Açıklık	Yüksek Lisans	50	37,82	5,59	,79	,32	148	,753
	YL Olmayanlar	100	37,54	4,89	,49			

Tablo 4.33’de görüldüğü üzere beş faktör kişilik özellikleri ölçeği alt faktör puanlarının EYD yüksek lisans eğitimi alıp almadığı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, nörotiklik faktörü ile EYD yüksek lisans eğitimi alıp almadığı değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=-1,48$ ;  $p>,05$ ). Dışadönüklük faktörü ile EYD yüksek lisans eğitimi alıp almadığı değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=1,49$ ;  $p>,05$ ). Uyumluluk faktörü ile EYD yüksek lisans eğitimi alıp almadığı değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=,22$ ;  $p>,05$ ). Öz disiplin faktörü ile EYD yüksek lisans eğitimi alıp almadığı

değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=,67$ ;  $p>,05$ ). Gelişime açıklık faktörü ile EYD yüksek lisans eğitimi alıp almadığı değişkeni aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamsız bulunmuştur ( $t=,32$ ;  $p>,05$ ). EYD yüksek lisans eğitimi alıp almadığı değişkenine göre alt faktör puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında nörotiklik ve öz disiplin faktörlerinin EYD yüksek lisansı olmayan yöneticilerde, dışadönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık faktörlerinin EYD yüksek lisansı olan yöneticilerde daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.34.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Nörotiklik Alt Faktörü Puanlarının Mezun Oldukları Branş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Nörotiklik Faktörü</b>	Sınıf Öğretmenliği	56	18,96	4,60	<b>G.Arası</b>	645,22	19	33,96	1,81	,028
	Tarih	14	22,00	3,53	<b>G.İçi</b>	2439,62	130	18,77		
	Din Kültürü	12	17,83	2,08	<b>Toplam</b>	3084,83	149			
	Türk Dili ve Edebiyatı	11	20,82	4,92						
	Fizik	9	16,78	2,54						
	Fen Bilgisi	7	19,43	4,58						
	Türkçe	6	20,17	3,13						
	Teknik	5	19,40	5,18						
	İngilizce	4	24,00	8,12						
	Coğrafya	4	16,50	6,61						
	Bilişim Teknolojileri	4	23,25	3,30						
	Biyoloji	3	25,00	5,29						
	Beden Eğitimi	3	18,33	5,13						
	Kimya	3	14,33	1,15						
	Matematik	2	22,00							
	Sosyal Bilgiler	2	21,00	1,41						
	Kamu Yönetimi	2	17,00	4,24						
	Almanca	1	16,00							
	Okul Öncesi	1	14,00							
	Rehberlik	1	19,00							
	Toplam	150	19,43	4,55						

Tablo 4.34'te görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği nörotiklik alt faktörü puanları aritmetik ortalamalarının

mezun oldukları branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=1,81; p<,05$ ). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında biyoloji branşında olan yöneticilerin nörotiklik faktörünün daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.35.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Dışadönüklük Alt Faktörü Puanlarının Mezun Oldukları Branş Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Puan	Grup	<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Dışadönüklük Faktörü</b>	Sınıf Öğretmenliği	56	28,27	4,21	<b>G.Arası</b>	371,89	19	19,57	1,07	,386
	Tarih	14	28,71	4,27	<b>G.İçi</b>	2371,91	130	18,25		
	Din Kültürü	12	27,08	4,21	<b>Toplam</b>	2743,79	149			
	Türk Dili ve Edebiyatı	11	27,11	3,33						
	Fizik	9	30,25	6,13						
	Fen Bilgisi	7	31,57	4,50						
	Türkçe	6	25,33	4,27						
	Teknik	5	30,00	4,47						
	İngilizce	4	32,75	4,72						
	Coğrafya	4	30,25	6,13						
	Bilişim	4	29,00	6,27						
	Teknolojileri									
	Biyoloji	3	28,00	4,58						
	Beden Eğitimi	3	29,00	4,36						
	Kimya	3	28,67	1,15						
	Matematik	2	27,00							
	Sosyal Bilgiler	2	29,00	8,49						
	Kamu Yönetimi	2	28,50	,71						
	Almanca	1	26,00							
	Okul Öncesi	1	13,00							
Rehberlik	1	25,00								
Toplam	150	28,61	4,29							

Tablo 4.35'te görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği dışadönüklük alt faktörü puanları aritmetik ortalamalarının mezun oldukları branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,07; p>,05$ ). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında İngilizce branşında olan yöneticilerin dışadönüklük faktörünün daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 4.36.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyumluluk Alt Faktörü Puanlarının Mezun Oldukları Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
	Sınıf Öğretmenliği	56	35,86	3,65	<b>G.Arası</b>	356,11	19	18,74		
	Tarih	14	36,93	3,85	<b>G.İçi</b>	1706,58	130	13,13	1,43	,125
	Din Kültürü	12	37,00	3,46	<b>Toplam</b>	2062,69	149			
	Türk Dili ve Edebiyatı	11	35,73	3,50						
	Fizik	9	39,22	1,99						
	Fen Bilgisi	7	39,14	4,22						
	Türkçe	6	34,50	4,46						
	Teknik	5	34,40	3,71						
	İngilizce	4	39,25	2,99						
	Coğrafya	4	38,75	5,38						
<b>Uyumluluk Faktörü</b>	Bilişim	4	33,50	4,51						
	Teknolojileri									
	Biyoloji	3	38,67	3,06						
	Beden Eğitimi	3	36,67	3,21						
	Kimya	3	37,33	1,15						
	Matematik	2	36,50	3,54						
	Sosyal Bilgiler	2	37,00							
	Kamu Yönetimi	2	35,50	2,12						
	Almanca	1	43,00							
	Okul Öncesi	1	35,50							
	Rehberlik	1	34,00							
	Toplam	150	36,57	3,72						

Tablo 4.36’da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği uyumluluk alt faktörü puanları aritmetik ortalamalarının mezun oldukları branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,07; p>,05$ ).

Aritmetik ortalamalarına bakıldığında Almanca branşında olan yöneticilerin uyumluluk faktörünün daha yüksek çıktığı görünmektedir.

**Tablo 4.37.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Öz disiplin Alt Faktörü Puanlarının Mezun Oldukları Branş Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Öz disiplin Faktörü	Sınıf Öğretmenliği	56	36,23	4,19	G.Arası	521,74	19	27,46	1,63	,059
	Tarih	14	35,71	5,92	G.İçi	2194,94	130	16,88		
	Din Kültürü	12	38,17	1,90	Toplam	2716,67	149			
	Türk Dili ve Edebiyatı	11	35,82	3,95						
	Fizik	9	36,44	4,19						
	Fen Bilgisi	7	36,86	4,53						
	Türkçe	6	35,83	3,19						
	Teknik	5	37,80	1,92						
	İngilizce	4	36,25	5,85						
	Coğrafya	4	38,75	6,24						
	Bilişim Teknolojileri	4	30,75	2,22						
	Biyoloji	3	32,00	1,73						
	Beden Eğitimi	3	35,67	1,53						
	Kimya	3	35,67	1,15						
	Matematik	2	30,50	,71						
	Sosyal Bilgiler	2	42,00	1,41						
	Kamu Yönetimi	2	41,00							
	Almanca	1	38,00							
	Okul Öncesi	1	43,00							
	Rehberlik	1	31,00							
Toplam	150	36,29	4,27							

Tablo 4.37’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği öz disiplin alt faktörü puanları aritmetik ortalamalarının mezun oldukları branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,63$ ;  $p>,05$ ).

Aritmetik ortalamalarına bakıldığında okul öncesi branşında olan yöneticilerin öz disiplin faktörünün daha yüksek çıktığı görünmektedir.

**Tablo 4.38.**

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Gelişime Açıklık Alt Faktörü Puanlarının Mezun Oldukları Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
	Sınıf Öğretmenliği	56	37,43	5,51	<b>G.Arası</b>	674,00	19	35,47		
	Tarih	14	40,14	4,13	<b>G.İçi</b>	3224,83	130	24,81	1,43	,124
	Din Kültürü	12	37,50	3,37	<b>Toplam</b>	3898,83	149			
	Türk Dili ve Edebiyatı	11	39,54	4,17						
	Fizik	9	37,11	5,51						
	Fen Bilgisi	7	37,00	4,32						
	Türkçe	6	31,50	4,28						
	Teknik	5	37,60	4,41						
	İngilizce	4	41,00	5,42						
	Coğrafya	4	41,00	5,60						
<b>Gelişime Açıklık Faktörü</b>	Bilişim	4	33,25	5,12						
	Teknolojileri									
	Biyoloji	3	34,67	7,09						
	Beden Eğitimi	3	37,00	8,66						
	Kimya	3	36,33	4,62						
	Matematik	2	35,00	2,83						
	Sosyal Bilgiler	2	36,00	1,41						
	Kamu Yönetimi	2	40,00							
	Almanca	1	38,00							
	Okul Öncesi	1	46,00							
	Rehberlik	1	41,00							
	Toplam	150	37,63	5,12						

Tablo 4.38’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği gelişime açıklık alt faktörü puanları aritmetik ortalamalarının mezun oldukları branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,63; p>,05$ ). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında okul öncesi branşında olan yöneticilerin gelişime açıklık faktörünün daha yüksek çıktığı görünmektedir.



**Tablo 4.39.**  
**Mesleki Doyum Ölçeği Puanları ile Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Puanları**  
**Arasındaki İlişkiler**

Değişkenler	N	r	P
Mesleki Doyum			
<b>Nörotiklik</b>	150	-,338	,000
<b>Dışa Dönüklük</b>	150	,220	,007
<b>Uyumluluk</b>	150	,322	,000
<b>Öz Disiplin</b>	150	,224	,006
<b>Gelişime Açıklık</b>	150	,245	,003

Tablo 4.39’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin mesleki doyum ölçeğinden aldıkları puanlarla beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacı ile yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda, mesleki doyum ile nörotiklik faktörü arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuştur ( $r=-,338$ ;  $p<,001$ ). Buna göre okul yöneticilerinin nörotik kişilik özelliği ile mesleki doyumları birbirini etkilemektedir. Mesleki doyum ile dışadönüklük faktörü arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ( $r=,220$ ;  $p<,010$ ). Buna göre okul yöneticilerinin dışadönük kişilik özelliği ile mesleki doyumları birbirini etkilemektedir. Mesleki doyum ile uyumluluk faktörü arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ( $r=,322$ ;  $p<,001$ ). Buna göre okul yöneticilerinin uyumlu kişilik özelliği ile mesleki doyumları birbirini etkilemektedir. Mesleki doyum ile öz disiplin faktörü arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ( $r=,224$ ;  $p<,010$ ). Buna göre okul yöneticilerinin öz disiplin kişilik özelliği ile mesleki doyumları birbirini etkilemektedir. Mesleki doyum ile gelişime açıklık faktörü arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ( $r=,245$ ;  $p<,010$ ). Buna göre okul yöneticilerinin gelişime açık kişilik özelliği ile mesleki doyumları birbirini etkilemektedir.

**Tablo 4.40.****Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Nörotiklik Alt Faktörünün Mesleki Doymu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu**

Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Sh <sub><math>\bar{x}</math></sub>	$\beta$	t
(Sabit)						
Nörotiklik	-,338	,114	,108	,201	-,34	-4,37

Tablo 4.40'da görüldüğü üzere nörotiklik alt faktörü mesleki doyumun % 11'ini ( $R^2=,114$ ;  $p<,001$ ) açıklamaktadır. Regresyon katsayısı incelendiğinde, okul yöneticilerinin nörotik kişilik özelliği ile mesleki doyumlarının olumsuz ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, nörotik kişilik özelliği arttıkça mesleki doyumları azalmaktadır.

**Tablo 4.41.****Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Dışadönüklük Alt Faktörünün Mesleki Doymu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu**

Değişken	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Sh <sub><math>\bar{x}</math></sub>	$\beta$	t
(Sabit)						
Dışadönüklük	,220	,048	,042	,221	,22	2,74

Tablo 4.41'de görüldüğü üzere dışadönüklük alt faktörü mesleki doyumun % 5'ini ( $R^2=,048$ ;  $p<,010$ ) açıklamaktadır. Regresyon katsayısı incelendiğinde, okul yöneticilerinin dışadönüklük kişilik özelliği ile mesleki doyumlarının olumlu ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, dışadönüklük kişilik özelliği arttıkça mesleki doyumları da artmaktadır.

**Tablo 4.42.****Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyumluluk Alt Faktörünün Mesleki Doymu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu**

Değişken	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Sh <sub><math>\bar{x}</math></sub>	$\beta$	t
(Sabit)						
Uyumluluk	,322	,104	,098	,247	,32	4,14

Tablo 4.42'de görüldüğü üzere uyumluluk alt faktörü mesleki doyumun % 10'unu ( $R^2=,104$ ;  $p<,001$ ) açıklamaktadır. Regresyon katsayısı incelendiğinde, okul yöneticilerinin uyumluluk kişilik özelliği ile mesleki doyumlarının olumlu ilişki içinde

olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, uyumluluk kişilik özelliği arttıkça mesleki doyumları da artmaktadır.

**Tablo 4.43.**  
**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Öz Disiplin Alt Faktörünün Mesleki Doyumu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu**

Değişken						
(Sabit)	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Sh $\bar{x}$	$\beta$	t
Öz disiplin	,224	,050	,044	,222	,22	2,79

Tablo 4.43’de görüldüğü üzere öz disiplin alt faktörü mesleki doyumun % 5’ini ( $R^2=,050$ ;  $p<,010$ ) açıklamaktadır. Regresyon katsayısı incelendiğinde, okul yöneticilerinin öz disiplin kişilik özelliği ile mesleki doyumlarının olumlu ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, öz disiplin kişilik özelliği arttıkça mesleki doyumları da artmaktadır.

**Tablo 4.44.**  
**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Gelişime Açıklık Alt Faktörünün Mesleki Doyumu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu**

Değişken						
(Sabit)	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Sh $\bar{x}$	$\beta$	t
Gelişime Açıklık	,245	,060	,054	,184	,25	3,08

Tablo 4.44’te görüldüğü üzere gelişime açıklık alt faktörü mesleki doyumun % 6’sını ( $R^2=,060$ ;  $p<,010$ ) açıklamaktadır. Regresyon katsayısı incelendiğinde, okul yöneticilerinin gelişime açıklık kişilik özelliği ile mesleki doyumlarının olumlu ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, gelişime açıklık kişilik özelliği arttıkça mesleki doyumları da artmaktadır.

## BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİ

### 5.1.Tartışma ve Sonuç

- Okul yöneticilerinin dışadönük kişilik özellikleri görev unvanı değişkenine göre farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılık müdürlerin lehine gerçekleşmiştir.
- Okul yöneticilerinin gelişime açık kişilik özellikleri görev unvanı değişkenine göre farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılık müdürlerin lehine gerçekleşmiştir.
- Okul yöneticilerinin nörotik kişilik özellikleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılık kadın yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir.
- Okul yöneticilerinin dışadönük kişilik özellikleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılık kadın yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir.
- Okul yöneticilerinin gelişime açık kişilik özellikleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılık kadın yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir.
- Okul yöneticilerinin nörotik kişilik özellikleri gelir düzeyi değişkenine göre farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılık 4000L ve üzeri gelire sahip yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir.
- Okul yöneticilerinin uyumluluk kişilik özellikleri gelir düzeyi değişkenine göre farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılık 4000L ve üzeri gelire sahip yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir.
- Okul yöneticilerinin mesleki doyumları EYD yüksek lisans eğitimi olmayanların lehine değişmektedir.

Bulgular sonucunda elde edilen anlamlı ve anlamlı olmayan sonuçlar, diğer araştırmacıların sonuçları ve alanyazın incelediğinde:

Bu araştırmada okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması 73,50 düzeyinde, Agaoğlu'nun (2011) çalışmasında da

yöneticilerin iş doyumunu, bu araştırmaya yakın bir düzeyde biraz daha yüksek çıkmıştır. Akın'ın (2010) çalışmasında ise yüzde 53,4 düzeyinde orta, yüzde 44 düzeyinde yüksek çıkarak ortalama olarak bu araştırmaya yakın bir düzeyde; Kubilay'ın (2013) çalışmasında ortalama  $3,499 \pm 0,542$  çıkarak orta düzeyde; Karakuş'un (2012) çalışmasında da ortalama 3,63 düzeyinde yüksek çıkmıştır. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak söylenebilir ki; okul yöneticilerinin mesleki doyum düzeyleri çok yüksek olmamakla birlikte iyi bir düzeydedir.

Okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeğinden aldıkları puanlar ile görev unvanı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış, Kubilay'ın (2013) çalışmasında da benzer sonuca ulaşılmıştır. Çıkan sonuca göre eğitim kurumlarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının kariyer basamakları düşünüldüğünde, meslekten aldıkları doyumun kendi bulunduğu konuma göre değişmediği, her iki kariyer basamağında da doyumun olduğu söylenebilir. Başaran'ın (2004) bu konudaki düşünceleri ise, yükselme olanağının mesleki doyumunu artıracacağı yönündedir. Çıkan sonuçların beklenenden farklı olmasına ayrıca bakılabilir.

Okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeğinden aldıkları puanlar ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış, Kılıç (2011) ve Karakuş'un (2012) çalışmasında da benzer sonuca ulaşılmıştır. Her üç çalışmada da görüldüğü gibi aynı meslekte olan bireylerin cinsiyet değişkeninin mesleki doyumunu üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Eğitim kurumlarında görev yapan kadın ve erkek yöneticiler mesleklerinden benzer oranlarda doyum almaktadırlar.

Okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeğinden aldıkları puanlar ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış, Kubilay'ın (2013) çalışmasında da yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ortalama puanlara bakıldığında 26-30 yaş arası 69,63 ile en düşük çıkarken, 41 yaş ve üstü 75,12 ile en yüksek çıkmıştır. Keser (2006)'nın da kitabında yer verdiği araştırmalarda yaş ilerledikçe tatminin ilerlediği görülmektedir. Bu durum da bir kez daha gösteriyor ki yaş ilerledikçe mesleki gelişime karşı olan inanç azalarak doyumsuzluk duygusu yerini mevcut durumu kabullenip doyumda artışa bırakıyor.

Okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeğinden aldıkları puanlar ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış, Kılıç (2011) ve Kubilay'ın (2013)

çalışmasında da benzer sonuca ulaşılmıştır. Buna karşın Karakuş'un (2012) çalışmasında meslekte çalışma süresi arttıkça iş doyumunun da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Karakuş'un çalışmasından yola çıkarak söylenebilir ki, bu araştırmanın da ortalama puanlarında olduğu gibi; hizmet süresi arttıkça mesleki doyumsuzluk yerini mesleki doyuma bırakmaktadır. Bu değerlerde belirgin bir artış olmamakla birlikte denilebilir ki insan mesleğini ve bulunduğu konumu kabullendikçe ve bir üst kariyer basamağına geçiş idealleri azaldıkça meslekten aldığı doyum da artmaktadır. Erdoğan (1996) ve Bingöl'ün (1997) de kitaplarında belirttiği üzere iş tecrübesi mesleki doyumunu artırmaktadır.

Okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeğinden aldıkları puanlar ile çalıştığı okul kademesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yöneticilerle yapılan çalışmalarda bu değişkene rastlanamasa da Kadioğlu'nun (2014) rehber öğretmenle yaptığı çalışmada da benzer sonucun çıktığı görülmektedir. Her ne kadar yöneticilerle yapılan çalışmalarda yer almayan bu değişkenden dolayı karşılaştırma yapma imkanı olamasa da çıkan ortalama puanların birbirine yakın değerde çıkmış olması dikkat çekici bir sonuç olarak düşünülebilir. Farklı kademelerde yöneticilik yapmanın, özellikle ülkemizde lise kademesinde çalışmanın zorlukları bilinmesine rağmen yöneticilerin doyumları birbirine yakın çıkmıştır. Kademelerin farklı olmasına rağmen mesleki doyumunu etkilememiş olması dikkat çekilebilecek bir durum olarak düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeğinden aldıkları puanlar ile gelir düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış, Kılıç'ın (2011) çalışmasında da iki değişken arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşın Akın'ın (2010) çalışmasında bu durum yüzde 50 düzeyinde orta, yüzde 40 düzeyinde düşük çıkararak yöneticilerin ücret boyutunda doyumunun düşük olduğu sonucuna ulaşılmış, Kubilay'ın (2013) çalışmasında da anlamlı bir farklılık bulunmuş, bu durum ekonomik durumu yüksek olanların lehine gerçekleşmiştir. Her ne kadar bu araştırmada ve Kılıç'ın araştırmasında anlamlı bir farklılık bulunmamış olsa da diğer araştırmalarda görülmektedir ki ücretin mesleki doyum üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Çıkan sonuçları destekler biçimde Eren (2012), Başaran (2004) ve Özkalp (2001) gibi daha

birçok düşünürün de belirttiği gibi ücret, kişilerin mesleki doyumunu etkileyen önemli etkenlerin başında gelmektedir.

Okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeğinden aldıkları puanlar ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış, Kubilay'ın (2013) çalışmasında da benzer sonuca ulaşılmıştır. Buna karşın Karakuş'un (2012) çalışmasında sonuç anlamlı çıkmış, hem içsel hem de dışsal boyutta okul yöneticilerinin öğrenim durumları arttıkça iş doyum düzeyleri azalmıştır. Bu çalışmada anlamlı sonuç çıkmamasına karşın ortalama puanlara bakıldığında, Karakuş'un çalışmasında olduğu gibi eğitim seviyesi düştükçe doyumun arttığı görülmüştür. Bu bilgilerden de yola çıkarak söylenebilir ki; öğrenim seviyesi olarak mevcut durumunu yeterli görüp kendisini gelişime kapattığını düşünebileceğimiz okul yöneticileri mevcut durumlarından memnun kalarak doyum sağlayabilmekte veyahut mevcut konumlarını yeterli görebilmektedirler. Buna karşın öğrenim seviyesi yükselen okul yöneticilerinin mevcut konumlarını yeterli görmeyerek daha üst seviyelere çıkma arzusuyla doyumlarında bir düşüklük meydana gelebilmektedir.

Okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeğinden aldıkları puanlar ile EYD yüksek lisans eğitimi alıp almadığı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okul yöneticilerinin mesleki doyumlarının EYD yüksek lisans eğitimi almış olmaları ile olmamaları arasında anlamlı bir fark çıkmış olması hem bu araştırma açısından, hem de bu eğitimin okul yöneticilerine verilmesi gerektiği düşüncesinin haklılığı açısından olumlu bir sonuç olmuştur. EYD eğitimi alan yöneticilerin mevcut durumlarını yeterli bulmadıklarından dolayı doyumlarında bir düşüklük çıktığı söylenebilir. Çıkan bu sonuca da bakılarak yöneticilerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları açısından bu hususa daha fazla önem verilmelidir.

Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği alt faktörlerinden aldıkları puanlara bakıldığında yöneticilerin uyumluluk ve öz disiplin özelliklerini yüksek düzeyde, dışadönüklük ve gelişime açıklık özelliklerini iyi düzeyde gösterdikleri görülmüştür. Nörotiklik özelliğine bakıldığında ise düşük çıkması beklenen bu özelliğin 100 üzerinden 48,58 gibi dikkat çeken bir düzeyde çıktığı görülmüştür. Uğurlu'nun (2012) öğretmenlerin kişilik özelliklerini araştırdığı çalışmasında da nörotiklik alt faktöründe puanlar düşük çıkarken diğer alt faktörlerde puanlar yüksek çıkmasına

karşın bu çalışmada da nörotiklik boyutu 50,25 gibi yüksek bir düzeyde çıkmıştır. Son yıllarda yaşanan yönetici değişiklikleri, bürokratik baskı, okulların kalabalık olması, veli tutumlarındaki değişimler ve birçok seçenek bu duruma neden olmuş olabilir. Okul yöneticilerinin yaşadığı kaygı, stres, sıkıntı v.b. durumların neden bu düzeyde olduğu ayrıca incelenmesi gereken bir araştırma sonucu olarak düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ölçeği alt faktörlerinden aldıkları puanlar ile görev unvanı değişkeni arasında dışadönüklük ve gelişime açıklıkta anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okul yöneticilerinden müdürlük unvanına sahip kişilerin dışadönük olmaları ve gelişime verdikleri önemin anlamlı bir sonuçla desteklenmiş olması eğitim kurumları açısından önemli bir gelişme olarak görülebilir. Jung ve Adler'e göre de insanlar psikolojik yönleri bakımından içedönük ve dışadönük olarak ikiye ayrılır. Dışadönük tipler işbirlikçi, sıcakkanlı, sokulgan iken içedönük tipler utangaç, yalnız, işbirliği yapamayan tiplerdir (Öztabağ, 1983). Düşünürlerin tanımlamalarından da görüleceği gibi okul yöneticilerinin dışadönük kişilik özelliğine sahip olmaları, okulun çevreyle olan ilişkileri ve eğitimin kalitesini artırma adına pozitif bir durumdur. Ancak uyumluluk ve öz disiplin adına çıkan bu sonuç okul çalışanlarına örnek olmaları adına olumsuz bir durum olarak düşünülebilir. Müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin koordinasyonu sağlam bir müdüre ihtiyacı vardır.

Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ölçeği alt faktörlerinden aldıkları puanlar ile cinsiyet değişkeni arasında nörotiklik, dışadönüklük ve gelişime açıklıkta anlamlı bir farklılık bulunmuş, Uğurlu'nun (2012) öğretmenlerin kişilik özelliklerini araştırdığı çalışmasında ise nörotiklik, dışadönüklük, uyumluluk ve öz disiplinde farklılık anlamlı çıkmıştır. Üç alt faktörde de sonuçların kadın yöneticiler lehine yüksek çıkması dikkat çeken bir sonuçtur. Yöneticilerin dışadönük ve gelişime açık oluşları eğitim kurumları adına bir kazanımken, nörotiklik boyutu dikkat çekmektedir. Horney'e göre sağlıklı bireyler; insanlara doğru yaklaşma, insanların karşısında hareket etme ve insanlardan uzaklaşma oryantasyonunu esnek olarak kullanabilirken nevrotik kişilikler kullanamaz (Cloninger, 2013). Bu durum da okul yöneticilerinde görülen nörotiklik özelliğinin önemini göstermektedir. Yönetici ilişkilerinde olumsuzluklara sebep olabilmektedir.

Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ölçeği alt faktörlerinden aldıkları puanlar ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşın Uğurlu'nun (2012)



öğretmenlerin kişilik özelliklerini araştırdığı çalışmasında öz disiplin ve nörotiklik alt faktörlerinde farklılık anlamlı bulunmuş, Kültür'ün (2006) çalışmasında ise kararlı-sabırlı, değişikliğe açık- radikal, sakin-rahat alt boyutlarında farklılık anlamlı çıkmıştır. İki araştırmacının da sonuçlarına bakılarak söylenebilir ki yaş faktörünün kişiliğin üzerinde belirli boyutlarda etkisi mevcuttur.

Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ölçeği alt faktörlerinden aldıkları puanlar ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşın Kültür'ün (2006) çalışmasında kararlı-sabırlı, değişikliğe açık-radikal, sakin-rahat alt boyutlarında anlamlı ilişki, Uğurlu'nun (2012) çalışmasında da öz disiplin ve nörotiklik alt boyutlarında anlamlı ilişki çıkmıştır. Bu araştırmada hizmet süresi ile kişilik faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olsa da diğer çalışmalara bakılarak hizmet süresinin kişilik faktörlerini etkilediği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ölçeği alt faktörlerinden aldıkları puanlar ile okul kademesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Mesleki doyum ölçeğinde olduğu gibi bu ölçekte de kademeler arasında farklılık çıkmamasıyla ilgili ülkemizde okul kademeleri arasında yöneticilik yapmanın benzerlikleri ve farklılıkları adına bir çalışma yapılabilir.

Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ölçeği alt faktörlerinden aldıkları puanlar ile gelir düzeyi değişkeni arasında nörotiklik ve uyumlulukta anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Gelir düzeyi artan okul yöneticilerinin nörotiklik faktöründe anlamlı sonuç çıkması, ekonomik olarak rahatlanmasına rağmen kaygı, sıkıntı gibi durumların oluşması dikkat çeken bir sonuçtur. Ayrıca gelir düzeyi 4000 liranın üzerine çıkan yöneticilerin hem nörotiklik faktöründe hem de uyumluluk faktöründe anlamlı sonuç çıkması, gelir düzeyi artan yöneticilerin aynı anda nasıl hem kaygılı ve sıkıntılı hem de uyumlu oldukları konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır. Alanyazında da belirtildiği gibi (Özkalp 2001; Başaran, 2004) gelir düzeyi arttıkça işe karşı bakışın daha olumlu olduğu bilinirken, acaba artan sorumlulukla birlikte gelir düzeyi artmasına karşın kaygı ve sıkıntılar da o oranda artmakta mıdır? Bu ve bunun gibi sorular araştırmacılara ilham olabilir.

Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ölçeği alt faktörlerinden aldıkları puanlar ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış, Uğurlu'nun

(2012) öğretmenlerin kişilik özelliklerini araştırdığı çalışmasında da kişilik özellikleri ölçeği alt faktörlerinden aldıkları puanlar ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kültür'ün (2006) çalışmasında ise değişikliğe açık-rahat alt boyutunda anlamlı ilişki çıkmıştır. Bu sonuçlar da gösteriyor ki ülkemizde öğrenim durumunun kişilik üzerinde belirgin bir etkisi olmamaktadır. Oysaki eğitim seviyesinin artmış olması ile bireylerin mesleklerine olan bakış açısı ve uzmanlıkları ve bunun da etkisiyle gelişime açıklık, dışadönüklük gibi olumlu kişilik özelliklerinde pozitif ayrışma beklenebilir. Buna rağmen çıkan sonuçlar bu durumu desteklememektedir.

Okul yöneticilerinin mesleki doyum ölçeği puanları ile beş faktör kişilik özellikleri ölçeği puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, Biçer'in (2013) öğretmenler üzerinde yaptığı mesleki doyum ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlayan çalışmasında da iki değişken arasındaki ilişki anlamlı çıkmıştır. Araştırma probleminin değişkenlerini oluşturan mesleki doyum ve kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunması bu konuya değinmenin önemini ve problem durumunda belirtilen durumları destekler şekilde olmuştur. Okul yöneticilerinin eğitim faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütebilmesi ve mesleğinden doyum alabilmesi için nasıl bir kişiliğe sahip olduğu çok önemlidir. Nörotik bir kişiliğe sahip bir yöneticinin eğitim kurumuna tam anlamıyla katkı sağlaması beklenemez. Aynı zamanda uyumlu, dışadönük, gelişime açık ve disiplinli bir yöneticinin eğitim kurumuna olumlu katkı sağlaması beklenir.

## **5.2.Öneriler**

### **5.2.1.Uygulayıcılara Öneriler**

Tüm bu bilgilerden yola çıkarak diyebiliriz ki; okul yöneticilerinin mesleklerine başlamadan önce sağlam bir kişilik testinden geçirilerek mesleğe ne kadar uyumlu olduğu, kurumuna gelecekte ne kadar katkı sağlayabileceği, mesleki doyumunun ne düzeylere çıkabileceği, işe başlamaya yeterli karaktere ne kadar sahip olduğu gibi durumlar tespit edilmeye çalışılabilir.

Aynı zamanda mesleki doyum ile EYD eğitimi alanlar arasında çıkan anlamlı sonucu da düşünerek okul yönetici seçimlerinde bu eğitimi alanlara öncelik verilebilir veya yönetici adaylarına bu eğitim zorunlu olarak aldırılabilir.

Üniversitelerin bünyesinde yüksek lisans seviyesinde eğitimi verilen eğitim yönetimi ve denetimi bölümünün lisans seviyesi de açılarak okullarda öğretmenlikten geçiş şeklinde görev yaptırılan yöneticilik kademesinin daha profesyonel olarak yetiştirilen bireyler aracılığıyla yapılması sağlanabilir. Veyahut dört yıllık eğitim fakültesi eğitiminden sonra dileyenlere veya gerekli alt yapıyı sağlayan öğrencilere artı bir yıllık eğitim imkânı verilerek bu bölüm eğitimi aldırılabilir.

Hem kişilik ölçeğinden alınan sonuçlar hem de mesleki doyum ölçeğinden alınan sonuca bakılacak olursa; okulların yapı taşı olan insan kaynağının seçimi ve eğitiminde politika yapıcılar, yöneticilik kademesine seçecekleri kişileri sadece liyakat yönünden değil kişilik yönünden de değerlendirebilmelidirler.

### **5.2.2.Araştırmacılara Öneriler**

Okul yöneticilerinin mezun oldukları branşla ilgili sonuçlara bakıldığında (Tablo 4.10) bazı branşların yöneticiliği çok fazla tercih ettiğini bazılarının da neredeyse tercih etmedikleri veya çok az tercih ettikleri görülmektedir. Bu durumun sebepleri araştırılabilir.

Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ölçeği alt faktörlerinden nörotiklik özelliğinden aldıkları puanlar dikkat çeken bir düzeyde yüksek çıkmıştır. Okul yöneticilerinin yaşadığı kaygı, stres, sıkıntı v.b. durumların neden bu düzeyde olduğu araştırılabilir.

Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ölçeği alt faktörlerinden nörotiklik özelliği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın yöneticiler lehine daha yüksek çıkan bu sonuca sebep olan nedenler farklı bir çalışmada araştırılabilir.

Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ölçeği alt faktörlerinden aldıkları puanlar ile okul kademesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Mesleki doyum ölçeği ve beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin her ikisinde de çalışılan okul kademesi arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Ülkemizde farklı okul kademeleri arasında yöneticilik yapmanın benzerlikleri ve farklılıkları adına bir çalışma düşünülebilir ve bu durumun sebepleri araştırılabilir.

Gelir düzeyi artan okul yöneticilerinin hem nörotiklik faktöründe hem de uyumluluk faktöründe anlamlı sonuç çıkması, gelir düzeyi artan yöneticilerin aynı anda nasıl hem kaygılı ve sıkıntılı hem de uyumlu oldukları konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır. Bu durumun sebepleri araştırmacılar tarafından bulunabilir.



## KAYNAKÇA

- Agaoğlu, O. (2011). *Bilim ve sanat merkezlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Akçadağ, S. (2008). *Okul öncesi öğretmenlerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi: Ankara ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akçekiç, G. K. (2011). *Kariyer gelişimi açısından psikolojik danışmanların mesleki doyum ve değerlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akın, V. R. (2010). *Branş ve sınıf öğretmenlerinin yöneticilikteki iş doyumları ve yöneticilik performanslarının incelenmesi (İstanbul ili Ümraniye ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Akkuş, O. (2010). *Rehberlik araştırma merkezlerinde görevli rehber öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, B. (2002). *Gelişim psikolojisi*. Ankara: T.C. Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Akademisi Başkanlığı.
- Aygün, R. (2014). *Yöneticilerin liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Beykoz ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Bacanlı, H. (2000). *Gelişim ve öğrenme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: A.Ü Eğitim Fak. Yayını, No:108
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel davranış, insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası

- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (2005). *Eğitim psikolojisi, gelişim, öğrenme ve ortam*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Baymur, F. (1994). *Genel psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Bayrak, M. (2014). *İlkokullarda eğitim veren sınıf öğretmenlerinin mesleki doyum ve tükenmişlik düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Benet-Martinez V. & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the big five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750.
- Biçer, M. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki doyumları ile kişilik tipleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bindhu, C.M. ve Sudheeshkumar, P.K. (2006). *Job satisfaction and stress coping skills of primary school teachers*. [Http://Files.Eric.Ed.Gov/Fulltext/Ed492585.Pdf](http://Files.Eric.Ed.Gov/Fulltext/Ed492585.Pdf) adresinden 14 Nisan 2015 tarihinde alınmıştır.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi*. İstanbul: Beta Basım-Yayım-Dağıtım.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün Ö. A., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (7. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cloninger, S. (2013). *Theories of personality*. New Jersey: Pearson.
- Coon, D. (1997). *Essentials of psychology*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve davranışı*. İstanbul: Remzi Kitapevi

- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Erdoğmuş, H. (2006). *Resmî-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eryılmaz, A., Ercan, L. (2011). Öznel iyi oluşun cinsiyet, yaş grupları ve kişilik özellikleri açısından incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 4(36), 139-151.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Gündoğdu, B. G. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu ve mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerine bir çalışma: Mersin ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hall, C. S. and Lindzey, G. (1957). *Theories of personality*. New York: John Wiley and Sons.
- Harmon, L. Francis. (1955). *Principles of psychology*. Milwaukee: The Bruce Publishing Company
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama (Turan, S., Çev.)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25, 317-334.

- İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme*. Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları: 401
- Jiang, Y. (2005). The influencing an deffective model of early childhood teachers' job satisfaction in china. *Us-China Education Review*. 2 (11), 65-73.
- Kadıoğlu, F. (2014). *Psikolojik danışmanların (rehber öğretmenlerin) mesleki doyum ile kendine saygıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atılım Üniversitesi, İstanbul.
- Kara, E. (2014). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin iş doyumunu ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili Sancaktepe-Çekmeköy ilçeleri)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karahan, Ç. (2006). *İlköğretim ikinci kademe öğretmenlerinin öz algılamaları ve mesleki doyumlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Karakuş, C. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin denetim inançları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Konya Üniversitesi, Konya.
- Kayhan, N. (2008). *İlköğretim okulları 1. Kademedeki görev yapan sınıf öğretmenlerinin yeni ilköğretim programlarını kabullenmişlik düzeyleri ve mesleki doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon ve yaşam tatmini*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları



- Kılıç, Ö. S. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumu (Tokat ili örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kubilay, S. (2013). *Yöneticilerin iş doyumu ve yaşam doyumu düzeylerinin incelenmesi (Niğde ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Kulaksızoğlu, A. (1999). *Ergenlik psikolojisi*. İstanbul: Remzi Kitapevi
- Kuzgun, Y. (2009). *Meslek rehberliği ve danışmanlığına giriş* (4. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kuzgun, Y., Sevim, S., Hamamcı, Z. (2005). Mesleki doyum ölçeğinin geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 11, 14-18.
- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Levent, B. (2011). *Sınıf öğretmenlerinin kişilik özelliklerinin iletişim becerilerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Mersin, Y. (2007). *Din görevlilerinde mesleki doyum*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Orhan, N. (2013). *Aday öğretmenlerin mesleki tutumları ve iş doyumu düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Öner, N. (2008). *Türkiye’de kullanılan psikolojik testlerden örnekler: Bir başvuru kaynağı* (2. baskı). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.

- Özden, M.C. (2001). *Bireysel kariyer yönetimi "profesyonel'in el kitabı"*. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özer, M. ve Karabulut, Ö.Ç. (2003). Yaşlılarda yaşam doyumu. *Turkish Journal of Geriatrics*, 6(2), 72-74.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Etam Matbaa Tesisleri
- Öztabağ, L. (1983). *Psikolojide ilk adım*. Ankara: İnkılap ve Aka Kitapevleri
- Polat, M. (2009). *Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Reitz J. H. (1977). *Behavior in organizations*. New York: Recharad D. Irwin
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. İstanbul: Alfa Aktüel Basım
- Sayar, K. (2008). *Psikolojiye giriş*. İstanbul: Değerler Eğitimi Merkezi Yayınları
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (1988). *Managing organizational behavior*. New York: Wiley
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R. and Benet-Martinez, V. (2007). The geographic distribution of big fi ve personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 173-212.
- Senemoğlu, N. (2005). *Gelişim ve öğrenme, kuramdan uygulamaya*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2011). *Kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri (5fke)*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi
- Sümer, N., Lajunen, T. ve Özkan, T. (2005). Big five personality traits as the distal predictors of road accident involvement. In Underwood, G. (Eds.). *Traffic and Transport Psychology, (Chapter 18)*. USA: Elsevier Ltd.

- Şimşek, Ş. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tekerci, H. (2008). *Farklı okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin mesleki doyumlarının ve tutumlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2005). *Türkçe sözlük* (10. baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Türk, Ö. (2008). *İlköğretim sınıf öğretmenlerinin öz yeterlikleri ve mesleki doyumlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Uğurlu, B. (2012). *Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile kullandıkları disiplin stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Vural Ö. G. (2011). *İşyerinde yıldırma (mobbing) ve iş doyumunu ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Wittig, F. A. (1977). *Theory and problems of introduction to psychology*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Yıldız, M. (2012). *Öğretmen adaylarının benlik saygısı ve kişilik özelliklerinin sahip oldukları değerler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, Z. ve Murat, M. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(18), 203-222.
- Yeşilirmak, B. (2004). *Gelişim ve öğrenme psikolojisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Zhang, L. (2006). Thinking styles and the big five personality traits revisited. *Personality and Individual Differences*. 40, 1177-1187.

2014-2015 İstanbul Eğitim İstatistikleri Veri Dosyası  
[http://istanbul.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2015\\_02/20051912\\_20142015statis\\_tikkitabson.pdf](http://istanbul.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_02/20051912_20142015statis_tikkitabson.pdf) adresinden 15 Şubat 2015 tarihinde alınmıştır.

2014 Yönetici Atama Yönetmeliği  
[http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon\\_1/egikuryon\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html) adresinden 15 Eylül 2015 tarihinde alınmıştır.





# EKLER

Sayın Yöneticiler;

Bu araştırma, elde edilecek bilgiler doğrultusunda “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Mesleki Doyumları Arasındaki İlişkinin” belirlenmesini amaçlamaktadır.

Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlar doğrultusunda ve topluca değerlendirilecektir. Bundan dolayı isminizi yazmanıza gerek yoktur. Araştırmadan elde dilecek sonuçların etkili ve sağlıklı olması, sizlerin soruları tam ve samimi olarak cevaplamasıyla mümkündür. Göstereceğiniz ilgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla...

**Prof. Dr. Münevver ÇETİN**

Marmara Üniversitesi

Öğretim Üyesi

**Emre KOCA**

Marmara Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

## EK – 1

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki sorularda size uygun olan seçeneği çarpı ( X ) şeklinde işaretleyiniz.

<b>1.Görev Unvanınız:</b>	Müdür ( ), Müdür Yardımcısı ( )
<b>2.Cinsiyetiniz:</b>	Erkek ( ), Bayan ( )
<b>3.Medeni Durumunuz:</b>	Evli ( ), Bekâr ( )
<b>4.Yaşınız:</b>	20-25 ( ), 26-30 ( ), 31-35( ), 36-40( ), 41 ve üstü ( )
<b>5.Yöneticilikteki Hizmet Süreniz:</b>	1-5 yıl ( ), 6-10 yıl ( ), 11-15 ( ) yıl, 16 yıl ve üzeri ( )
<b>6.Çalıştığınız Kurum</b>	İlkokul ( ), Ortaokul ( ), Lise ( )
<b>7.Toplam Gelir Düzeyiniz</b>	2000-3000 L ( ), 3000-4000 L ( ), 4000 L ve üstü ( )
<b>8.Öğrenim Durumunuz</b>	Ön Lisans ( ), Lisans ( ), Yüksek Lisans ( ), Doktora ( )
<b>9.Mezun Olduğunuz Branş:</b>	
<b>10.Eğitim Yönetimi ve Denetimi Lisansüstü Eğitimi Aldınız mı?</b>	Yüksek Lisans ( ), Doktora ( ), Yok ( )

## EK – 2

**BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ**

Aşağıda yer alan madde için kendinize “Bu özellik beni ne kadar tanımlıyor?” sorusunu sorunuz ve aşağıdaki beş basamaklı ölçeği kullanarak maddelerin yanındaki rakamlardan size uygun olanı işaretleyiniz.

<b>Bu özellik beni ne kadar tanımlıyor?</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1. Konuşkan	1	2	3	4	5
2. Başkalarında hata arayan	1	2	3	4	5
3. İşini tam yapan	1	2	3	4	5
4. Bunalımlı ve melankolik	1	2	3	4	5
5. Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan	1	2	3	4	5
6. Ketum/vakur	1	2	3	4	5
7. Yardımsever, çıkarıcı olmayan	1	2	3	4	5
8. Biraz umursamaz	1	2	3	4	5
9. Rahat, stresle kolay baş eden	1	2	3	4	5
10. Çok değişik konuları merak eden	1	2	3	4	5
11. Enerji dolu	1	2	3	4	5
12. Başkalarıyla sürekli didişen	1	2	3	4	5
13. Güvenilir bir çalışan	1	2	3	4	5

<b>Bu özellik beni ne kadar tanımlıyor?</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
14. Gergin olabilen	1	1	3	4	5
15. Maharetli, derin düşünen	1	1	3	4	5
16. Heyecan yaratabilen	1	1	3	4	5
17. Affedici bir yapıya sahip	1	1	3	4	5
18. Dağınık olma eğiliminde	1	1	3	4	5
19. Çok endişelenen	1	1	3	4	5
20. Hayal gücü yüksek	1	1	3	4	5
21. Sessiz bir yapıda	1	1	3	4	5
22. Genellikle başkalarına güvenen	1	1	3	4	5
23. Tembel olma eğiliminde olan	1	1	3	4	5
24. Duygusal olarak dengeli, kolayca keyfi kaçmayan	1	1	3	4	5
25. Keşfeden, icat eden	1	1	3	4	5
26. Atılgan bir kişiliğe sahip	1	1	3	4	5
27. Soğuk ve mesafeli olabilen	1	1	3	4	5
28. Görevi tamamlanıncaya kadar sebat edebilen	1	1	3	4	5
29. Dakikası dakikasına uymayan	1	1	3	4	5
30. Sanata ve estetik değerlere önem veren	1	1	3	4	5



<b>Bu özellik beni ne kadar tanımlıyor?</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katlıyorum</b>	<b>Tamamen Katlıyorum</b>
31. Bazen utangaç, çekingen olan	1	2	3	4	5
32. Hemen hemen herkese karşı saygılı ve nazik olan	1	2	3	4	5
33. İşleri verimli yapan	1	2	3	4	5
34. Gergin ortamlarda sakin kalabilen	1	2	3	4	5
35. Rutin işleri yapmayı tercih eden	1	2	3	4	5
36. Sosyal, girişken	1	2	3	4	5
37. Bazen başkalarına kaba davranabilen	1	2	3	4	5
38. Planlar yapan ve bunları takip eden	1	2	3	4	5
39. Kolayca sinirlenen	1	2	3	4	5
40. Düşünmeyi seven, fikirler geliştirebilen	1	2	3	4	5
41. Sanata ilgisi çok az olan	1	2	3	4	5
42. Başkaları ile işbirliği yapmayı seven	1	2	3	4	5
43. Kolaylıkla dikkati dağılan	1	2	3	4	5
44. Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili	1	2	3	4	5

## EK – 3

## MESLEKİ DOYUM ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan madde için kendinize “Bu özellik beni ne kadar tanımlıyor?” sorusunu sorunuz ve aşağıdaki beş basamaklı ölçeği kullanarak maddelerin yanındaki rakamlardan size uygun olanı işaretleyiniz.

<b>Bu özellik beni ne kadar tanımlıyor?</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Ara Sıra</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Her Zaman</b>
1. Bir kez daha dünyaya gelseniz aynı mesleğe girmek ister misiniz?	1	1	3	4	5
2. Yaptığınız işi önemli ve anlamlı buluyor musunuz?	1	1	3	4	5
3. Mesleğinizi başkalarına önerir misiniz?	1	1	3	4	5
4. Keşke başka bir iş yapan insan olsam dediğiniz olur mu?	1	1	3	4	5
5. Mesleğinizin gelişmenize olanak verdiğini düşünüyor musunuz?	1	1	3	4	5
6. İş yerinize hevesle gelir misiniz?	1	1	3	4	5
7. İşiniz ile ilgili yeni bir şey öğrenmeye çalışır mısınız?	1	1	3	4	5
8. İşyerinizde aldığınız eğitime uygun bir iş yapıyor musunuz?	1	1	3	4	5
9. İşgünü sonunda kendinizi mutsuz ve bıkkın hisseder misiniz?	1	1	3	4	5
10. Fırsatını bulduğunuz an başka bir işe geçmeyi düşünür müsünüz?	1	1	3	4	5
11. Erken emekli olup bir köşeye çekilmeyi düşünür müsünüz?	1	1	3	4	5
12. Meslektaşlarınızla karşılaştığınızda onların işlerini nasıl yaptıklarını sorar mısınız?	1	1	3	4	5

<b>Bu özellik beni ne kadar tanımlıyor?</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Ara Sıra</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Her Zaman</b>
13.Mesleki bilginizi arttırmak için seminerlere, kongrelere katılır mısınız?	1	1	3	4	5
14.İşyerinizde bazı engeller çalışma isteğinizi engeller mi?	1	1	3	4	5
15.İşinizin yeteneklerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?	1	1	3	4	5
16.Mesleğinizle ilgili yayınları izler misiniz?	1	1	3	4	5
17.Mesleğinizi yürütürken karşılaştığınız engellerle mücadele ediyor musunuz?	1	1	3	4	5
18.İşinizin ilgilerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?	1	1	3	4	5
19.Mesleğinizi değiştirmeyi düşündüğünüz anlar oldu mu?	1	1	3	4	5
20.Meslek bilginizi arttırmaya yönelik girişimlerde bulunuyor musunuz?	1	1	3	4	5



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/1508583  
Konu: Araştırma (Emre KOCA)

14/04/2014

MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsüne)

İlgi: a)28.03.2014 tarih ve 1400069816 sayılı yazınız.  
b)Valilik Makamının 11.04.2014 tarih ve 1497205 sayılı oluru.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Emre KOCA'nın "*Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Mesleki Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

M. Nurettin ARAS  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır  
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1f66-6e2e-3133-ba54-3c68 kodu ile yapılabilir.

İ Milli Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/1497205  
Konu: Araştırma (Emre KOCA)

11/04/2014

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a)Marmara Üniversitesi'nin 28.03.2014 tarih ve 1400069816 sayılı yazısı.  
b)MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.  
c)Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 08.04.2014 tarihli tutanağı.

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Emre KOCA'nın "*Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Mesleki Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını Çekmeköy, Sultanbeyli, Sancaktepe, Ümraniye ve Üsküdar İlçelerindeki okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılara; kişisel bilgi formu, baş faktör kişilik özellikleri ölçeği ve mesleki doyum ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
11/04/2014

Yusuf Ziya KARACAEV  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi için <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 30e7-122e-3446-90ea-3022 kodu ile yapılabilir.

İ Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Çağaloğlu  
E-Posta: [sgb34@meb.gov.tr](mailto:sgb34@meb.gov.tr)

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

04.01.2016

Outlook.com ileYi Yazdır

[Yazdır](#)[Kapat](#)

---

Kimden: **Zeynep.Hamamci** (hamamci@gantep.edu.tr)  
Gönderme tarihi: 07 Mart 2014 Cuma 08:41:08  
Kime: **emre koca** (emrekoca44@hotmail.com)

merhabalar,

ölçeğimizi çalışmanızda kullanabilirsiniz elbette. Nobel yayın da mesleki rehberlikte kullanılan ölçekler olarak yayımlandı buradan edinebilirsiniz

kolay gelsin

04.01.2016

Outlook.com İletiyi Yazdır

[Yazdır](#)[Kapat](#)

Kimden: **Hasan Bacanlı** (hasan.bacanlı@gmail.com)  
Gönderme tarihi: 02 Ocak 2014 Perşembe 01:44:18  
Kime: emre koca (emrekoca44@hotmail.com)  
1 ek  
SDKT\_form.pdf (236,5 KB)

Sevgili Emre,

Ölçeğin yayınlandığı makaleyi bulmuşsunuzdur. Ekte ölçeği gönderiyorum. Akademik amaç dışında kullanmayınız ve ölçeği yayınlamayınız. Örnek olarak en çok 5 madde verebilirsiniz(her boyutta birer madde).

Sonuçtan haberdar ederseniz sevinirim.

İyi çalışmalar,

Hasan BACANLI, Ph.D.  
Yıldız Technical University  
Faculty of Education  
Department of Educational Sciences  
Branch of Psychological Counseling and Guidance  
Davutpaşa Campus  
Esenler - İstanbul

GSM: 532-485 78 98

Tel: 212- 383 48 38

Fax: 212- 383 48 08

e-mail: [bacanlı@yildiz.edu.tr](mailto:bacanlı@yildiz.edu.tr); [hasan.bacanlı@gmail.com](mailto:hasan.bacanlı@gmail.com)