

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜR YARDIMCILARININ
İŞ DOYUMU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Necati DOĞAN

TEZ DANIŞMANI
Yard.Doç.Dr.Zekai ÖZTÜRK

KIRIKKALE-2005

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Necati DOĞAN'a ait "İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu" adlı çalışma, jürimiz tarafından, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. M. Metin ARSLAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Türkan MUSTAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK
(Danışman)

ÖN SÖZ

Gelişmiş ve üretken toplumlar, gelişmişlik düzeylerini toplumlarını oluşturan bireylerinin eğitimlerine yaptıkları yatırımlar ve eğitime verdikleri değerlerle elde etmektedirler. Gelişmişlik düzeylerinin ölçütü ise eğitilmiş ve nitelikli insan yetiştirilmesine ve bunları sistem içinde verimli kullanılabilmesiyle mümkün olmaktadır.

Bu çalışmanın yapılmasında ; okul örgütünün hiyerarşik yapısında arada kalan, durumları ile ilgili çok az çalışma yapılmış olan ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumu düzeyleri irdelenerek, bu alandaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; problem tanımlanmış, iş doyumunun kuramsal çözümlemesi yapılmış, alt problemler belirlenmiş, araştırmanın önemi açıklanmış, sayıtlılar ve sınırlılıklar belirlenmiş ve tanımlar yapılmıştır. İkinci bölümde; tez konusu ile ilgili alanda yapılan çalışmalar verilmiştir. Üçüncü bölümde ; araştırmanın yöntemi. Dördüncü bölümde; bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Beşinci bölümde ise; araştırmanın Sonuçları ve sonuçlar doğrultusunda sunulan önerilere yer verilmiştir.

Araştırma süresince öneri ve katkılarıyla bilimsel yardımlarını aldığım ve yönlendirmeleriyle çalışmamda ışık tutan tez Danışmanım Sayın Yard.Doç.Dr.Zekai ÖZTÜRK'e,

Yüksek Lisans eğitimim süresince her türlü desteğini esirgemediği sunan, çalışmalarımda büyük emek sahibi, değerli Hocam Yard.Doç.Dr.Mehmet Metin ARSLAN'a,

“Hizmet İçi Eğitime Katılmanın Okul Yöneticilerinin İş Doyumuna Etkisi” Doktora Tezinde uygulamış olduğu iş doyumunu ölçeğini kullanmama izin vererek çok büyük desteğini aldığım Sayın Doç.Dr.Songül ALTINIŞIK’a,

Ders dönemi boyunca değerli zamanlarını ve birikimlerini bizlere aktaran Sayın Prof.Dr.Saim KAPTAN’a, Sayın Prof.Dr.Mustafa AYDIN’a, Değerli Hocam Sayın Yard.Doç.Dr.Vural HOŞGÖRÜR’e,

Yüksek Lisans çalışmalarım süresi içerisinde özveriyle çocuklarımıza annelik ve babalık yaparak her zaman bana destek olan hayat arkadaşım, eşim Nilgün DOĞAN’a ve oğullarımıza sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Kırıkkale-Mayıs,2005

Necati DOĞAN

ÖZET

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyum düzeylerini belirlemektir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, araştırmada ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyum düzeyini tespit etmek üzere hazırlanmış bireysel, örgütsel, grupsal boyutları kapsayan Likert tipi bir tutum ölçeğidir. Müdür Yardımcılarının yaptıkları işten memnun olma durumlarını ve işe yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla hazırlandığı için veri toplama aracına "İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyum Ölçeği" adı verilmiştir. Veri toplama aracının geliştirilme sürecinde araştırma problemine dayalı olarak literatür taraması yapılmıştır. İlgili ve yakın araştırmaların iş doyumunu konusunda yapılmış olan anketleri incelenmiş, Minnesota Satisfaction Questionare adıyla bilinen iş doyum ölçeği ve müdür yardımcılarının iş doyumunu etkileyen faktörler analiz edilmiştir.

Araştırmada ilköğretim okulu müdür yardımcıları;

- 1.) Yönetim biçimi,
- 2.) Çalışma olanakları,
- 3.) Gelişme ve yükselme olanakları,
- 4.) Çalışma arkadaşları,
- 5.) Fiziksel ortam ve ücret boyutları,

olmak üzere beş alt ögeye göre değerlendirilmiştir. İstatistiksel çözümler için SPSS (The Stastical Packet for the Social Sciences) Paket programından yararlanılmıştır.

1- Müdür yardımcılarının görüş ve tutumlarının saptanmasında; frekans(f), yüzde(%), aritmetik ortalama(x), standart sapma (ss) kullanılmıştır.

2- Görüşler arasında (sınıf öğretmenleri ve diğerleri / Hizmet yılı) farklılık olup olmadığının belirlenmesinde aritmetik ortalama(x), standart sapma(ss), t-testi ve Scheffe testi uygulanmıştır.

Araştırmada tarama(survey) yöntemi kullanılmış olup, çalışma evreni Kırıkkale ili şehir merkezi sınırları içindeki 2003-2004 eğitim öğretim yılında 42 adet devlet ilköğretim okulunda görev yapan 87 müdür yardımcısıyla çalışılmıştır.

Araştırmanın bulguları şöyle özetlenebilir:

1.) İlköğretim Okulu Müdür Yardımcıları, genel olarak mesleklerine karşı olumlu tutuma sahiptirler, işlerinin gerektirdiği yönetim biçimini, gelişme-yükselme olanaklarına ve iş arkadaşlarına olumlu yaklaşırken, fiziksel ortam ve ücretten memnun görünmemektedirler.

2.) Branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte sınıf öğretmenliği branşında olanlar, diğerlerine göre okul yöneticiliğini severek yapmaktadırlar.

3.) Cinsiyet değişkenine göre evrende yeterli sayıda kadın denek olmadığından bu değişkendeki anlamlık düzeyi tespit edilememiştir.

Tüm bu bulgular sonucunda; ilköğretim okulu müdür yardımcılarının ücretlerinin iyileştirilmesi, özlük hakları, sosyal gereksinimleri ve çalışma koşulları içinde fiziksel ortamlarının düzeltilmesi, kadın müdür yardımcısı sayısının artırılması kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması ile orta düzeyde tespit edilen iş doyum düzeylerinin daha ileri düzeylere getirilebileceği bir öneri olarak sunulmuştur.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the job satisfaction level of the assistant managers in primary schools.

The job satisfaction questionnaire was used in this study as a data collecting measure. This questionnaire is a kind of Likert behavioural scale which was designed to determine the job satisfaction level of the assistant managers and which contains three dimensions related with individuals, groups and organizations as it was designed to determine whether the assistant managers were contented with their jobs and to find out their approach to their jobs, this data collecting questionnaire is called as "the job Satisfaction questionnaire of the Assistant Managers in Primary Schools". During the time that the data collecting measure was prepared, a literature search was done on the basis of the subject of the study. The questionnaire which were done about the job satisfaction and all the studies which were closely related with it were studied. The job Satisfaction measure which is known as "Minnesota Satisfaction Questionnaire and the factors which effect the job satisfaction of the assistant managers were also analysed.

During this study, the assistant managers were evaluated according to the five following variables;

1. administration style
2. working possibilities
3. development and promotion possibilities
4. colleagues
5. physical condition and salary

For the satisfaction evaluation SPSS (The Statistical Packet for the Social Sciences) was used.

1. While defining the ideas and the attitude of the assistant managers, some symbols were used for example (f)=frequencies, (%)percentage, (x)mathematical average, (ss)Standard deviation,

2.While determining whether there are any differences between the ideas (between the primary teachers and the others /seniority differences),(x) is used for mathematical average,SS for Standard deviation ,and shefte testa were also used.

Survey method was used for the study .87 assistant managers all of whom Work in 42 primary public schools in Kırıkkale province.Participated in the study the result of the study is summarized as follows.

1.The assistant managers who work in primary schools are generally more favourable towards their jobs.While they are favourable to the administration style and the possibility of development and promotion possibilities ,they don't seem contented with physical condition and their salaries.

2.However it was found that there wasn't any meaningful job satisfaction difference between different branches it was also found out that class teachers were performing their jobs with more liking.

3.As there weren't enough women test subjects in the area the study wasn't performed for women assistant managers.

In the light of the data collected by the study ,it's advisable;

a)to improve the salaries of assistant managers in primary schools.

b)to improve working contions,physical conditions,personal rights and social necessities.

c)to give oppurtunity for development.

d)to make the number of the women assistant manager higher .

e)to bring the level of job satisfaction to a higher point by the help of factors above.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖN SÖZ.....	I
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar.....	IX
ŞEKİLLER.....	XII
BÖLÜM I.GİRİŞ	1
PROBLEM DURUMU	2
Araştırmanın Önemi.....	3
Problem Cümlesi.....	3
Alt Problemler.....	4
Araştırmanın Sayıtlıları.....	6
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
Kısaltmalar.....	6
İŞ DOYUMUNUN KURAMSAL ÇÖZÜMLEMESİ	7
İş Doyumunun Tanımı.....	7
İş Doyumunun Önemi.....	8
İş Doyumunun Ölçülmesi.....	9
İş Doymu ile İlgili Kuramlar.....	10
Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı.....	10
Başarıyı Güdöleme Kuramı.....	11
ERG Kuramı.....	13
İki Etmen Kuramı.....	14
Kazanılmış Gereksinim Kuramı.....	17
İş Doyumunsuzluğunun Etkileri.....	19
İş Doyumunu Etkileyen Faktörler...	20
Bireysel Faktörler.....	22
Örgütsel Faktörler.....	23
Diğer Faktörler.....	25
Yönetim ve İş Doymu.....	26

BÖLÜM II. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	28
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	28
Türkiye de Yapılan Araştırmalar.....	28
BÖLÜM III. YÖNTEM.....	31
Yöntem.....	31
Araştırma Modeli.....	31
Evren Örneklem.....	31
Verilerin Toplanması.....	32
Verilerin Analizi.....	36
BÖLÜM IV. BULGULAR VE YORUMLAR.....	38
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	38
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	48
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum...	61
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	71
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum...	84
Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum....	95
BÖLÜM V. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	109
Sonuçlar	109
Öneriler.....	111
KAYNAKLAR.....	112
EKLER.....	118
EK-1 İzin Belgesi.....	118
EK-2 “İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu Ölçeği”.....	120

TABLULAR

SAYFA
NO

3.1 Çalışma Evreni İçerisinde Yer Alan Müdür Yardımcılarına İlişkin İstatistik Bilgiler.....	32
3.2 Ölçek Maddeleri ve Faktör Yükleri.....	35
3.3 Ölçeğin Toplam Varyansı Açıklama Oranları.....	36
3.4 Ölçeğe İlişkin Alt ve Üst Sınırlar.....	37
4.1.1 Müdür Yardımcılarının Genel İş Doyum Düzeyleri.....	39
4.1.2 Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	40
4.1.3 Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	42
4.1.4 Müdür Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	43
4.1.5 Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	45
4.1.6 Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	47
4.2.1 Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doyum Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşleri.....	49
4.2.2 Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyum Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşleri.....	51
4.2.3 Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyum Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşleri.....	53
4.2.4 Müdür Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme Olanakları Açısından İş Doyum Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşleri.....	55
4.2.5 Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyum Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşleri.....	57
4.2.6 Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyum Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşleri.....	60
4.3.1 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Genel İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	62
4.3.2 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	64
4.3.3 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	65
4.3.4 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme Olanakları İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	67
4.3.5 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	69
4.3.6 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	70
4.4.1 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doyumu Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	72
4.4.2 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyumu Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	75
4.4.3 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	77
4.4.4 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme Yükselme Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması..	79

4.4.5 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Arkadaşları Açısından İş Doyumu Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	81
4.4.6 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyumu Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	83
4.5.1 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Genel İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	85
4.5.2 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	87
4.5.3 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	89
4.5.4 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme Olanakları Açısından İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	91
4.5.5 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	92
4.5.6 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	94
4.6.1 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doyumu Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	96
4.6.2 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyumu Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	99
4.6.3 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	101
4.6.4 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme Yükselme Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	103
4.6.5 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Arkadaşları Açısından İş Doyumu Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	105
4.6.6 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyumu Etmenlerinin Öneme İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	107

ŞEKİLLER	SAYFA
	NO
1.1 Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi.....	12
1.2 Herzberg'in İki Etmen Kuramı.....	16
1.3 Gereksinim Kuramlarının karşılaştırılması.....	19
4.1.1 Müdür Yardımcılarının Genel İş Doyum Düzeyleri.....	40
4.1.2 Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	41
4.1.3 Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri	43
4.1.4 Müdür Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	44
4.1.5 Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	46
4.1.6 Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	48
4.2.1 Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doyum Etmenleriyle ilgili Görüşleri	50
4.2.2 Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	52
4.2.3 Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	54
4.2.4 Müdür Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	56
4.2.5 Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	59
4.2.6 Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	61
4.3.1 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Genel İş Doyum Düzeyleri.....	63
4.3.2 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyum Düzeyleri	64
4.3.3 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	66
4.3.4 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	68
4.3.5 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	69
4.3.6 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyum Düzeyleri	71
4.4.1 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri	73
4.4.2 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	76
4.4.3 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	78
4.4.4 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme Yükselme Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	80
4.4.5 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Arkadaşları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	82
4.4.6 Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	83

4.5.1 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Genel İş Doyum Düzeyleri.....	86
4.5.2 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	88
4.5.3 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	90
4.5.4 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	91
4.5.5 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	93
4.5.6 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyum Düzeyleri.....	95
4.6.1 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	97
4.6.2 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	100
4.6.3 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	102
4.6.4 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme Yükselme Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	104
4.6.5 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Arkadaşları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	106
4.6.6 Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri.....	108

BÖLÜM I.

GİRİŞ

İnsanlık tarihinin ortaya çıkışından günümüze kadar gelişmeler ve değişim baş döndürücü hıza ulaşmış, artık bilginin yeterli görülmediği bilgiyi kullanabilen, gereksiz yüklerden arınmış, donanımlı, bilgiye ulaşma edinimlerini kazanmış toplumlar ön plana çıkmaktadır. Bilginin yarılanma ömrü önce asırlardan yıllara bu tezin hazırlandığı günümüzde ise günlere, hatta saatlere kadar gerilemiştir. Bu hızlı gelişmelere ayak uydurabilmek eğitilmiş ve donanımlı toplumlar oluşturmakla olanaklı olabilmektedir. Teknolojik gelişmeler günümüz insanını daha hızlı düşünmeye , daha hızlı hareket etmeye ve daha hızlı karar vermeye itmekte, yardımcı olmaktadır. Toplumları oluşturan bireylerin hayata hazırlanması sosyalleşmeleri ise sosyal kurumlar olan okullar tarafından gerçekleştirilmektedir. Eğitim kurumlarının yapılandırılmasında dikkate alınması gereken en önemli hedef, sarmal ve devinimsel örgüt, katılımcı yönetim anlayışı şeklinde en önde tutulmalıdır. Kendi içinde yapılanmasına ve güncelliğini koruyarak toplumsal diğer örgütlere hammadde olacak çıktılarını da çağın gereklerine uygun bireyler olarak ancak bu şekilde sunabilecektir. Sosyal kurumların en önünde gelen eğitim örgütlerinin de katılımcı yönetim anlayışı kapsamında yönetilerek, yöneticilerinin yeterlik alanları; bir yabancı dil bilme, bilgisayar ve bilgi teknolojilerini kullanabilme, iletişim becerilerine sahip olma, sistem düşüncesini bilme, davranış bilimlerini bilme, insan ilişkileri, örgüt ve yönetim bilimi eğitimi alma, eğitim bilimleri formasyonuna sahip olma, rehberlik ve psikolojik danışma konusunda bilgi sahibi olma ile belirlenmiştir (Bursalıoğlu,1982).

Ürünü mal ve hizmet olan örgütsel yapılarda insan faktörünün ön plana çıktığı günümüzde, özellikle ürünü insan olan okul yapısında insan+insan faktörünü ön plana çıkararak, moral ve motivasyonunu artırıcı çalışmaların önemi ise başlı başına bir konu olmaktadır. Ürünü insan olan örgütlerde çalışanın işini yada işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici olarak nitelemesinin ürün üzerindeki etkisinin önemi ayrıca incelenecek bir konu

olmalıdır. Diğer taraftan, iş doyumsuzluğunu okul yöneticilerinin etkinliğini düşüren bir öge olduğu ileri sürülebilir(Altınışik,1997). Tüm bunlarla birlikte eğitim yöneticilerinin işdoymu düzeylerinin yüksek olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Toplumun eğitim stratejilerini yürütenlerin, ilköğretim okulu müdür yardımcılarının işdoym düzeyleri önemsemekle birlikte inceleme ve düzeltme kapsamına henüz almadığı görülmektedir. Bu çalışma, ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyum düzeylerinin incelenmesiyle, doyumsuzluğa neden olan boyutları tespit edilerek giderileceği varsayımı üzerine yapılmıştır.

Problem Durumu

Yaşamın felsefesi, insanın yaşamdan keyif alması ve mutlu olması üzerine kurulmuştur. Sosyalleşen her birey özel yaşamıyla birlikte iş yaşamında da güdülenme ve yüksek iş doyumuna ihtiyaç duyar.

Çağdaş yönetim anlayışı insan+ürün üzerine kurgulanmıştır. Ürünün sıfır hatayla üretilmesi hedefinin yanında işgörenlerin yaptıkları işten yüksek doyum elde etmeleri kısaca mutlu çalışanlar olmaları beklenmektedir.

Eğitim sosyal ve açık bir sistem, okul ise bu sistemin temelini oluşturmaktadır. Temel amacı öğretim programlarını gerçekleştirmek, kültürel ve sosyal gelişime katkı sağlamak olan okul, aynı zamanda eğitimin temel sistemidir. Bu temel sistemin hiyerarşik yapısında yöneticilik görevi üstlenen müdür yardımcılarının iş doyum düzeylerinin yüksek olması beklentisi sisteme katkı sağlayacağı varsayımına neden olabilir.

Başaran, eğitim sisteminin işgörelere karşı üç temel sorumluluğu olduğunu belirtmiş ve bunları da 1.) İşgörelerin yetişme haklarına olanak hazırlamak, 2.) Bir meslek adamına yakışır biçimde yaşamını sağlayacak gereksinimlerini karşılamak, 3.) İşinden doyum düzeyini arttıracak koşulları oluşturmaktır şeklinde sıralamıştır. Eğitim sisteminin bu üç sorumluluğu gereken düzeyde yerine getirmesi,

işgörenlerin eğitim sistemine bağlanmasına ve sistemin etkinliği için gücünü sisteme bırakmasına yol açar.İşten doyumun düzeyini arttıracak koşullar şunlardır(Başaran, 2000, S.28-29);

- 1- Görevi, eğitim işgörenine anlamlı gelmelidir.
- 2-Görevi, işgörene örgütsel ve toplumsal konum kazandırmalıdır.
- 3- İşgörene görevini yaparken örgütsel önderlik yapılmalıdır.
- 4-Okul ortamında işgöreni destekleyici bir etkileşim oluşturulmalıdır.
- 5-İşgörenin değerleri ile görevlerinin değerleri birbiriyle bağdaşabilmelidir.

İşgören, örgütün bir parçası, varlığını devam ettirmede en önemli ögesidir. İşgörenin verimliliğinin devamı beklenti ve gereksinimlerinin karşılanmasıyla mümkündür. Aksi bir durum, örgütün hem nicelik hem de niteliksel veriminin düşmesi anlamı taşır.

Çağdaş yönetim anlayışını hedefleyen örgütün, sağlıklı yaşayabilmesi için, örgütün amaçlarının yürütülebilir olması gerekmektedir. Amaçların devam etmesi ise, işgörenin güdülenmesi, doyum sağlanması ve örgütsel verimliliğin sağlanması süreçlerinin, birbirleriyle ilintilerine bağlı olduğu bilinmektedir.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmayla ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumunu ile ilgili olarak;

İş doyumunu ve moral,

İş doyumunun etmenleri,

İş doyumsuzluğunun sonuçları, hakkında ortaya çıkacak durumla örgütteki konumları, verimlilikleri ve eğitim sistemine sağladıkları olumlu ve olumsuz katkıları saptanarak sorunlar hakkında çözüm önerileri sunulacağı umut edilmektedir.

Problem Cümlesi

İlköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumunu etmenleri ve bu etmenlerin önem dereceleri nelerdir?

Alt Problemler

1. Müdür yardımcılarının iş doyumları ne düzeydedir?

- 1.1. Genel
- 1.2. Yönetim Biçimi
- 1.3. Çalışma Olanakları
- 1.4. Gelişme-Yükselme Olanakları
- 1.5. Çalışma Arkadaşları
- 1.6. Fiziksel Ortam ve Ücret

2. Müdür yardımcılarının iş doyumunu etmenlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

- 2.1. Genel
- 2.2. Yönetim Biçimi
- 2.3. Çalışma Olanakları
- 2.4. Gelişme-Yükselme Olanakları
- 2.5. Çalışma Arkadaşları
- 2.6. Fiziksel Ortam ve Ücret

3. Müdür yardımcılarının iş doyumları branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

- 3.1. Genel
- 3.2. Yönetim Biçimi
- 3.3. Çalışma Olanakları
- 3.4. Gelişme-Yükselme Olanakları
- 3.5. Çalışma Arkadaşları
- 3.6. Fiziksel Ortam ve Ücret

4. Müdür yardımcılarının iş doyumunu etmenlerine ilişkin görüşleri branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

- 4.1. Genel
- 4.2. Yönetim Biçimi
- 4.3. Çalışma Olanakları
- 4.4. Gelişme-Yükselme Olanakları
- 4.5. Çalışma Arkadaşları
- 4.6. Fiziksel Ortam ve Ücret

5. Müdür yardımcılarının iş doyumları yöneticilik sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?

- 5.1. Genel
- 5.2. Yönetim Biçimi
- 5.3. Çalışma Olanakları
- 5.4. Gelişme-Yükselme Olanakları
- 5.5. Çalışma Arkadaşları
- 5.6. Fiziksel Ortam ve Ücret

6. Müdür yardımcılarının iş doyumunu etmenlerine ilişkin görüşleri yöneticilik sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?

- 6.1. Genel
- 6.2. Yönetim Biçimi
- 6.3. Çalışma Olanakları
- 6.4. Gelişme-Yükselme Olanakları
- 6.5. Çalışma Arkadaşları
- 6.6. Fiziksel Ortam ve Ücret

Sayıtlar

1.İlköğretim okulu müdür yardımcılarının, anketlere objektif ve doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

2.Seçilen araştırma yöntemi ve istatistiksel çözümleme yöntemlerinin, araştırmanın amacına ve verilerin çözümlenmesine uygun olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma şu boyutlarda sınırlı tutulmuştur:

Kırıkkale Şehir Belediyesinin sınırları içinde bulunan resmî ilköğretim okullarında 2003-2004 öğretim yılında görev yapan müdür yardımcıları ile,

“İlköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumu”boyutu ile

Araştırmacı tarafından sayın Doç.Dr.Songül ALTINIŞIK'ın “Hizmet içi Eğitime Katılmanın Okul Yöneticilerinin İş Doyumuna Etkisi” adlı doktora tezinde kullandığı iş doyumu ölçeğine dayalı olarak geliştirilen “İlköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumu” ölçeği ile

İlköğretim okulları ile sınırlandırılmıştır.

Kısaltmalar

Araştırmada sıkça kullanılan kısaltmalar ve anlamları aşağıda verilmiştir.

MEB; Milli Eğitim Bakanlığı

Eğitim Kurumları; İlköğretim okulları

İşgören; İlköğretim okulu Müdür Yardımcıları

İŞ DOYUMUNUN KURAMSAL ÇÖZÜMLEMESİ

İş Doyumunun Tanımı

İşgören verimliliğini etkileyen bir faktör olan iş doyumunu için birçok tanım yapılmıştır.

Soyut bir kavram olan iş doyumunu anlatmak için çoğunlukla işi sevme, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme gibi tanımlamalar kullanılır. (İncir, 1990; 50)

İş doyumunu işgörenin algıladığı girdi-çıktı dengesi olarak da tanımlanabilir. İşgören ücret, statü, beğenilme gibi birtakım sonuçlara ulaşmak için zeka, eğitim, deneyim ve çabadan oluşan bireysel katkısını işletmesine verir, aldıklarıyla verdikleri arasında eşitsizlik algılayan işgören doyumsuzluğa düşer (Ergenç, 1981; 313). Aldıklarıyla verdikleri arasında eşitlik algılayan işgören ise, işinden doyum sağlar.

İş doyumunu, işgörenin mesleğine yönelik duygularını gösteren bir yoldur. İşin farklı parçalarını değerlendirmeyi temel alan, işe ilişkin genelleştirilen bir görüştür (Wesley & Yukl, 1977, s:98).

Rue ve Byars'a göre, İş doyumunu kavramı motivasyonla yakından ilgilidir. Bununla birlikte motive olmuş çalışanla, iş doyumuna ulaşmış çalışan arasında önemli farklar bulunmaktadır. İş doyumunu, bireyin işine karşı gösterdiği genel tutumları ifade eder. Philip Applewhite, iş doyumunu 5 maddeye ayırmıştır (Rue & Byars, 1980, s:221):

- (1) Çalışma grubuna karşı tutum,
- (2) Genel çalışma şartları,
- (3) Çalışılan firmaya karşı tutum,
- (4) Parasal yararlar,
- (5) Yöneticilere karşı tutum .

İş doyumunu Spector'a göre, insanların işlerine ve işleriyle ilgili konular hakkındaki hissettiklerine ilişkin bir kavramdır Genel anlamıyla çalışanların işlerini sevmeleri ya da sevmemeleridir. İş doyumunu, davranışsal bir değişkendir ya da işin değişik boyutları ile ilgili davranışsal

tepkilerdir İş doyumu, iş hakkındaki evrensel duyguları kapsar (Spector, 1997, s:2).

İş doyumu (tatmini), işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş doyumunu "kişinin iş deneyimlerinin sonunda ortaya çıkan olumlu ruh hâlidir" şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş duyumsuzluğu demek doğru olacaktır. Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçlarını karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargılan yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş doyumu çıkacaktır. Kısacası iş doyumu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır (Erdoğan, 1999, s:231-232).

Yapılan bir çok tanımdan hareketle iş doyumu; işgörenin yaptığı işe ilişkin beklentileri ve bu beklentileri karşılama düzeyine göre oluşan, olumlu ya da olumsuz tutumlarının tamamıdır. Şeklinde tanımlanabilir.

İş Doyumunun Önemi

İş doyumunun üç önemli özelliği vardır. İşle ilgili bir duruma duygusal tepki bunlardan birincisini oluşturur. İş doyumunun bu yönü görülemez, sadece anlaşılır. İkincisi ise, iş doyumu genellikle çıktıların beklentilerini ne kadar karşıladığına göre belirlenir. Eğer işgörenler aynı bölümdeki diğer işgörelere göre çok daha fazla çalıştıkları halde daha az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve işlerine yönelik olumsuz tutum geliştireceklerdir. Üçüncü ve son olarak, iş doyumu kendisi ile ilişkili bazı özellikler taşımaktadır. Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından bir işin en önemli özelliklerini gösteren beş iş boyutu olarak belirtilmiştir. Bunlar;

1. *İşin Kendisi*: İşgörenin yaptığı işin, sorumluluk alma şansı, öğrenme fırsatı ve ilginç görevler sağlama derecesi,

2. *Denetim* : Amirin teknik yardım ve bizzat katkı sağlamadaki yetenekleri,

3. *Yükselme olanakları*: Hiyerarşik sıralamada ilerleme şansı,

4. *Ücret*: Parasal ödüllerin miktarı ve örgütte eşitlik ilkesine göre dağıtılma derecesi,

5. *Çalışma arkadaşları* : Birlikte iş yapılan kişilerin sosyal katkı ve iş yeterlik dereceleri.

İş Doyumunun Ölçülmesi

İş doyumunu ölçme amaçlı değişik teknikler kullanılmaktadır. Ancak, bu tekniklerde çalışanlara, yaptıkları işin değişik yönleri hakkında neler hissettikleri sorulduğu için, temelde aynı oldukları görülmektedir (Schultz ve Schultz 1986). En çok kullanılan iş doyumunu ölçme teknikleri, dereceleme ölçekleri, kritik davranışların belirlenmesi, görüşmeler ve davranışsal eğilimlerdir (behavioral tendencies) (Luthans, 1992).

İş doyumunu ölçmede kullanılan en yaygın teknik anket türü ölçeklerdir. Endüstride en çok kullanılan anketler ise iş tanımlama endeksi (Job Description Index) ve Minesota Doyum Ölçeği'dir. İş Tanımlama Endeksi; ücret, işin kendisi, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarındaki tutumları ölçer. Minesota Doyum Ölçeği bu boyutların yanında, ilerleme, bağımsızlık, sosyal statü, çalışma koşulları gibi bir işin kişisel yönlerini ya da durumlarını ölçer (Schultz ve Schultz, 1986).

İş doyumuyla ilgili yapılan araştırmalarda iş doyumunun örgütler açısından büyük bir önem taşıdığı görülmektedir. İş doyumunun ölçülmesi için anket yönteminin en yaygın ölçüm aracı olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan iş doyum düzeyinin belirlenmesinde ücret, yapılan işin niteliği, çalışma koşulları, yükselme olanakları, iş arkadaşları vb. boyutların kullanıldığı saptanmıştır. Bu nedenle, bu araştırmada da okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesinde ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. İş doyum boyutu olarak da "yönetim biçimi", "çalışma olanakları", "gelişme ve yükselme olanakları", "iş arkadaşları" ve "fiziksel ortam ve ücret" ten oluşan beş iş doyum boyutu belirlenmiştir.

İş Doyumu ile İlgili Kuramlar

Gereksinim kuramları adı altında gruplanan dört adet güdüleme teorisi vardır, Bunlar; Maslow tarafından geliştirilen "Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı", Herzberg tarafından geliştirilen "İki Etmen Kuramı (Hijyen Motivasyon Kuramı)", Alderferg tarafından geliştirilen "ERG Kuramı", Mc Clelland tarafından geliştirilen "Başarı Motivi Kuramı"dır.

I.Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı:

Abraham Maslow, enerji değişiminin sonucu olarak görülen insan davranışlarının temelinde yatan nedenleri gereksinimler olarak tanımlamıştır. Maslow'a göre, bir basamaktan diğerine geçişlerde içinde bulunulan basamağın gereksinimlerinin belirli bir dereceye kadar doyurulması gerekir (Aktaran: Can, 1997, s. 172).

İhtiyaç-Gereksinim

İnsan ihtiyaçlarının hepsi aynı yoğunlukta değildir. Bazıları belirli bir önceliğe sahiptir. Öncelikli gereksinimler, bireyler için temel gereksinimler olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanları davranışa yönelten ihtiyaçları belirlemek ve bunları gidermek için kullanılacak çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekir. Abraham Maslow, dinamik bir yapıda olan insan gereksinimlerinin doğasını incelemeye çalışmıştır. İnsanlar bu yönleriyle gereksinimler zincirinin arkasında koşan dinamik bir varlık olarak görülebilir. İnsanların gereksinim duymama hâllerini, umutsuzluk nedeni canlılığın yitirilmesine neden olabilir. Çünkü gereksinmelerin bittiği bir yerde bir başka gereksinim başlar. Bu yüzden Maslow, ihtiyaçları önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır.

Genellikle üst basamaktaki gereksinimlerden önce alt basamaktaki gereksinimlerin karşılanması gerekir. Davranışları oluşturan doyurulmamış gereksinimlerdir. Gereksinimler hiyerarşisi içinde bir gereksinim duyurulduğu zaman artık gereksinim olmaktan çıkar ve bu yüzden güdüleyicilik işlevini yitirir ki bu esas Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramının çıkış nedeninin en önemli özelliğidir (Sabancı, 1999, s. 29).

Maslow (1943) bu esas çerçevesinde şekil 1.1 de görüldüğü gibi, gereksinim hiyerarşisi kuramının halkalarını birincil ve ikincil gereksinimler olarak beş boyutta incelemiştir (Çetinkanat, 2000, s. 12-13):

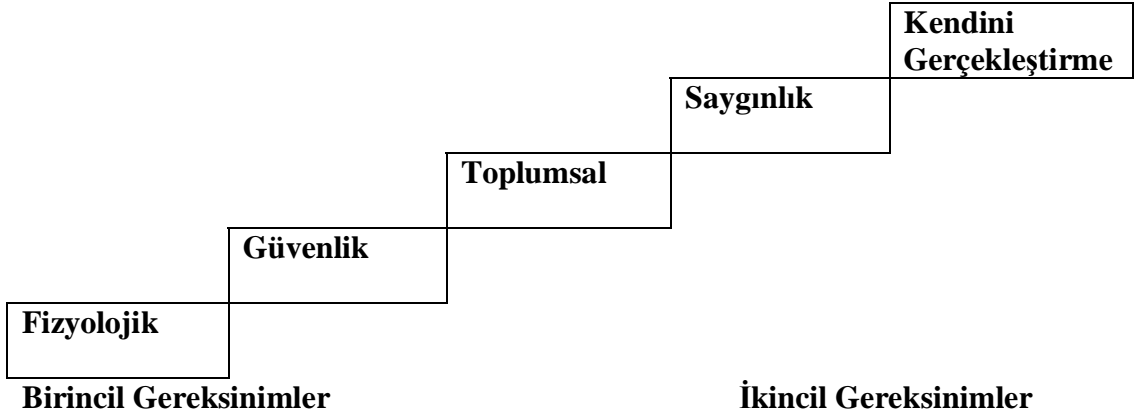
a-Fizyolojik (Temel) gereksinimler: Beslenme, dinlenme ve duyuusal etkinlikler vb. gibi temel gereksinimlerdir.

b-Güvenlik gereksinimi: Temel ihtiyaçları karşılanan kişi, kendisini korumak, bu durumunu sürdürmek için güvenceye ihtiyaç duyar. Kurumlar bazında bireyin güvenlik düzeyindeki gereksinimleri olarak, sağlıklı bir iş yerinde bulunma, sağlık sigortası sahibi olma, emeklilik haklarından yararlanma sıralanabilir.

c-Sosyal gereksinimler: İlk iki ihtiyacı karşılanan kişiler, moral düzeyini de yükseltecek olan başka insanlarla arkadaşlık etme, doyum sağlayacak nitelikte ilişkiler, dostluk kurma ve bir gruba dahil olma gibi gereksinimler duyarlar.

d-Saygınlık gereksinimi: Bireyin moral düzeyini artıracak olan bu gereksinim, benlik saygısı ve özgüvenini oluşturacaktır. Aynı zamanda birey sosyal bir kimliği de sahiplenebilecektir.

e-Kendini gerçekleştirme gereksinimi: En üst düzeydeki gereksinim boyutudur. Diğer gereksinimleri karşılanan bireyler, sahip oldukları en yüksek potansiyeli kullanabilecekleri, kendilerini anlatabilecekleri, yaratıcılıklarını ortaya çıkaran fırsatlara sahip olmak isterler. Bir bakıma bireyin kişiliğini aradığı bu gereksinimde, bulunduğu durum, kendini tanımaya çalışacağı ve yapıcı, yaratıcı etkinliklere ulaşmak için uygun güdülerin tetiklemesini yaşayabileceği bir durumdur.



Şekil 1.1 Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kaynak : Aydın, 2000, s. 87.

Yönetim bilimine, örgüt / kurum çalışanlarının daha fazla verimli kılınması bağlamında önemli katkılar getirmiş olan Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramının bazı noktalarının yetersiz kaldığı görülmektedir. (Hellriegel ve Slocum, 1974, s. 309) kuramın örgütsel doğurguları olarak;

1. Gereksinimlerin birbirleri arasında ilişkili dinamiksel bir yapıya sahip olduğunu,

2. Gereksinimlerin her birinin belli bir derecede bireylerde her zaman var olduğunu,

3. Bir davranışın aynı anda birden fazla gereksinimi karşılayabilecek olduğunu,

4. Gereksinim hiyerarşisinin, örgütün düzeyine, kültürel yapıya ve örgütün çalışanlarının ırk, cinsiyet gibi değişkenlerden etkilenebilir olduğunu vurgulamışlardır.

Aydın ise, davranışla gereksinim arasında bir bağlantı kurarken bireyin davranışının tek bir gereksinime dayandırılmasının yanıltıcı olabileceğini vurgulamıştır. Çünkü gereksinimler çok seyrek olarak tek başlarına davranışı etkiler. Bireyde iç içe bir yumak oluşturan gereksinimler genellikle birbiriyle ilişki içinde çalışırlar (Aydın, 2000, s. 89). Steers ve Porter da, gereksinim hiyerarşisi kuramının boyutlarını oluşturan beş gereksinim alanının gözleme dayanması, bu boyutların ekonomik ve kültürel gelişmeye göre farklılık gösterebilecek olması, özellikle de kendini

gerçekleştirme konusunda daha fazla araştırmaya gereksinim duyulması konularında eleştirilerde bulunmuşlardır (Çetinkanat, 2000, s. 16).

2. Erg Kuramı

Maslow'un gereksinim hiyerarşisi kuramı ile yakından ilişkisi bulunan kuram Clayton P. Alderfer tarafından geliştirilmiş olup, beş boyutta düşünülen gereksinimin üç boyutta incelenmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Orjinali ERG (Existence-Relatedness-Growth) kuramı olarak bilinen bu kuramın Türkçesi VAB olarak; var olma, ait olma ve büyüme gereksinimleri olarak çevirilebilir (Aydın, 2000, s. 98). Var olma gereksinimi Maslow'un teorisindeki öncelikli gereksinimlere denk düşmektedir açıklık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddî isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Ait olma gereksinimi insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı saygınlık gereksinimlerine benzer. Büyüme gereksinimi, Maslow'un sınıflandırmasındaki bazı saygınlık gereksinimleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı olanaklara sahip olması ve kendisini gerçekleştirme ile ilgilidir.

Aydın, Vab (ERG) kuramının, *birden fazla gereksinimin aynı anda etkili olduğunu ve davranışı etkilediğini ileri sürmektedir* (Aydın, 2000, s. 98). Ayrıca bir noktada alt düzey gereksinimlerin karşılanmaması durumunda, üst düzeye doğru gelişmede bir engellenme olabileceğini de savunarak Maslow'la örtüşmektedir. Yani bir birey, büyüme-gelişme gereksinimini karşılama girişimlerinde sürekli olarak engellendiği zaman, ait olma gereksinimi yeniden devreye girmekte, varlığını hissettirmekte ve öncelikli bir güdüleyici olarak kendini göstermektedir.

Maslow ile Alderfer'in kuramları karşılaştırıldığında iki önemli unsur ortaya çıkmaktadır: Birincisi Maslow'un kuramından farklı olarak davranışların altında aynı anda birden fazla gereksinimin etken olabileceğidir. İkincisi ise Maslow'un kuramında gereksinimler karşılandıkça ya da doyuruldukça bir üst gereksinime ihtiyaç duyulur, süreç daima ileri olarak hızlanan hareket niteliğindedir, Alderfer'in ERG kuramında ise üst düzeydeki bir gereksinim doyurulmadığı zaman olumsuz bir şok ya da hüsrana yaşanmakta ve bir alt düzeydeki gereksinime istek

duyulmaktadır. Burada süreç geriye dönüş olarak yavaşlayan bir hareket niteliği kazanmaktadır.

3.İki Etmen Kuramı

Bu konudaki araştırma Frederick HERZBERG ve arkadaşları tarafından 1950'lerin sonlarında ve 1960'ların başında 200 mühendis ile muhasebeciler üzerinde uygulanmıştır. Teori temelde Maslow'un teorisinin iki boyutta sınıflandırılmasına dayanmaktadır. Pittsburgh Bölgesinde dokuz şirket üzerinde yapılan bu çalışmada yüksek derecede güdüleyici ve tam olarak doyum sağlayıcı koşullar, **doyum ve güdüleyici** etkenler olarak, duyumsuzluk oluşturan koşullar ise **duyumsuzluk ve koruyucu** etkenler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma işgörenin iç ve dış çevresi ile ilişkilendirilmiştir (Bartol ve Martin, 1991, s. 452).

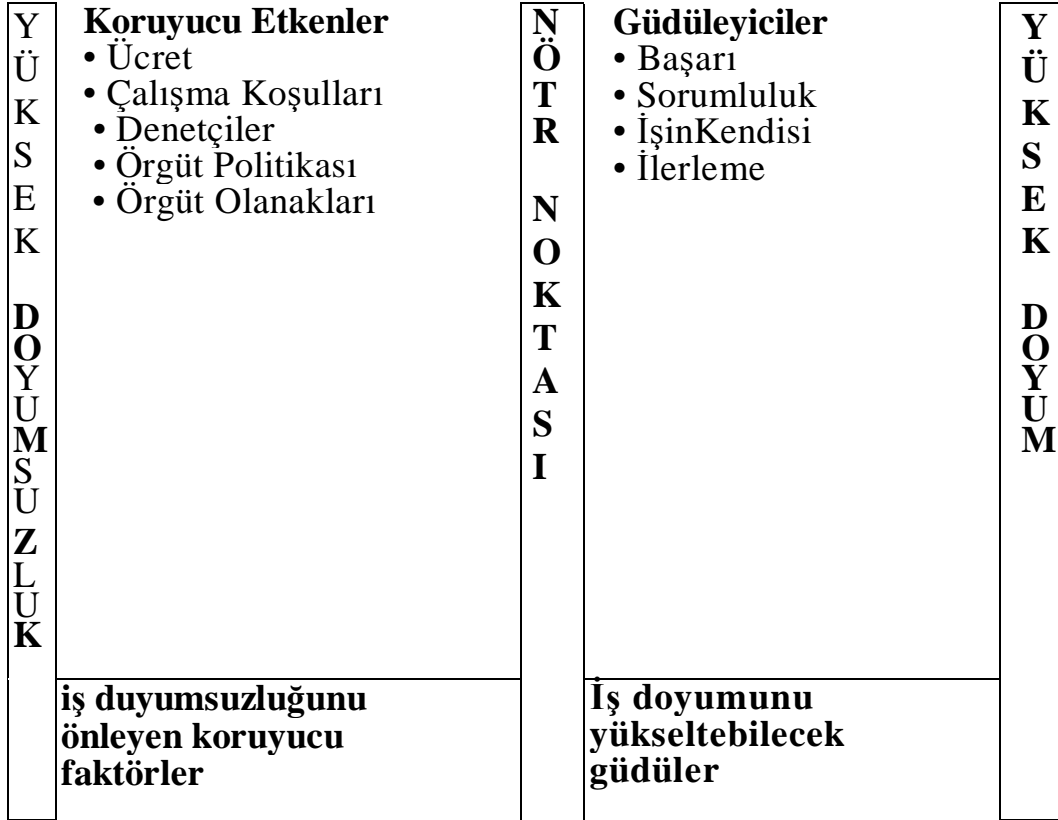
Solmuş'un Jewell ve Siegal'dan aktarımında Herzberg'e göre, gereksinim hiyerarşisinin ikincil gereksinimlerinden saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlerin, çalışanların beklentilerine uygun olarak doyurulması durumunda, çalışanların iş motivasyonunu artırmaktadır, Alt düzey gereksinimlerin doyurulması ise çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkili olmamaktadır (Solmuş, 2000, s. 66).

Motivasyonda temel amaç işgörenin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. İşten verim sağlanmasının temel koşullarından birinin işgörenin işinde güdülenebilmesini sağlayacak şartları oluşturmaktır. Bunlarda birisi olan işgörenin işinin zenginleştirilmesi Herzberg'in deyimiyile işin öncekinden daha çok güdüleyici kılınmasıyla gerçekleştirilir. Ancak duyumsuzluğu etkisiz kılmak için, güdüleyici etkenlerden önce, çalışma ortamında bireyin psikolojik ve sosyal bakımdan sağlık etkenlerini yüksek düzeyde tutmakla gerçekleşir. Mutsuzluk duygusu, doyum sağlayıcı etkenlerin yokluğunun ve duyumsuzluk yaratan etkenlerin varlığının bir işlevi olarak görülür.

Doyumsuzluk yaratan etkenler "hygiene" etkenler olarak adlandırmaktadır. Sağlık boyutundaki faktörler işgörenin, çalıştığı ortamla olan ilişkisinin profilini çizer (Aydın, 2000, s. 94). Bunlar çevreye ilişkin ve işin dışında kalan faktörlerdir. Bu faktörler başarılı olduğu zaman çalışmada hiçbir doyum yaratmayan faktörlerdir. Bunlar olduklarında İş tatmini artmaz, fakat var olmadıklarında iş doyumsuzluğu yaratır. Hijyen faktörleri iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret, emniyet, iş koşulları, denetmenle ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler, yan ödemeler, politikalar, yönetim uygulamaları ve işin dışında kalan faktörler olarak sıralanabilir.

Herzberg'in (1993) geliştirdiği çift faktör teorisinde şekil 1.2 de görüldüğü gibi *"iş doyumuna yol açan etkenler, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden farklıdır. Koruyucu etkenler iş doyumsuzluğundan uzaklaştıran etkenlerdir, varlığı iş doyumuna neden olmaz"* (Çetinkanat, 2000, s. 19).

Doyum ve güdüleyici etkenler ise iş doyumunda doğrudan etkili faktörlerdir. İş doyumunu ve doyumsuzluğu kritik sıfır ya da nötr noktasından başlar. Sağa doğru yönelimde bulunan güdüleyici etkenlerle karşılaşılması durumunda iş doyumuna, sola doğru yönelimde bulunan koruyucu etkenlerle karşılaşılması durumunda da iş doyumuna dolaylı olarak çok az katkıda bulunur. Aynı zamanda iş doyumunun tersi, iş doyumsuzluğu değildir (Bartol ve Martin, 1991 s. 453).



Şekil 1.2. Herzberg'in İki Etmen Kuramı Kaynak: Çetinkanat,2000,s.19

Herzberg kuramına, genel olarak güdüleyici ve koruyucu faktörler konusunda eleştiriler gelmiştir. En önemli eleştiri, teorinin sınıflandırılmasında yapılmıştır. Denetçilerin ödüllendirilmesi boyutu, koruyucu faktörler olarak betimlenebilirken, aynı zamanda güdüleyici bir boyut olarak da görülebilir. Fiziksel koşullar için de aynı durumlar söz konusudur. İş ortamındaki içsel faktörlerin üzerinde yoğunlaşmaya ve işgörenleri güdülemedeki etkileri bakımından ise teori oldukça önemli yararlar sağlamıştır (Çetinkanat, 2000, s. 20).

İkinci önemli eleştiri ise Herzberg'in kullandığı orijinal kütlenin niteliği ile ilgilidir. Bu kadar sınırlı bir örneklemeden, diğer meslek gruplarını da kapsayacak bir genellemenin doğruluğu tartışma konusu oluşturmuştur (Şimşek, 1995, s. 100). Bu teorinin aynı zamanda güdüleme konusuna yeni bir ışık tuttuğu söylenebilir. Yöneticiler, çalışanların moral düzeyleriyle ilgili bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında, genellikle hijyen faktörlerine eğilerek daha yüksek ücret, daha fazla sosyal sigorta ve emeklilik plânları, daha iyi çalışma koşulları

sağlamaya çalışırlar. Yürüttükleri çözümlerden sonuç alınmayınca bir kaos olur. Herzberg'in teorisi bu soruna açıklık getirmektedir. Sadece hijyen faktörleri düzeltilerek personeli güdülemek mümkün değildir. Yöneticilerin güdüleyici faktörleri de dikkate alması gerekir (Solmuş, 2000, s. 66).

Modelin eleştirisi Herzberg'in kullandığı yöntemi, modele uygun sonuçların elde edilmesini kolaylaştırdığı gerekçesine ve sınırlı geçerliliğine dayanmaktadır. Diğerleri ise, teorinin, ücret, statü ve kişiler arası ilişkilerinin güdüleyici niteliklerini yeterince vurgulamadığını ileri sürmüşlerdir (Günbayı, 1999, s. 38). Herzberg meslektan doyum sağlamanın temel koşulunu, başarılı olmak, sorumluluk taşımak olarak görmüştür. Ona göre, motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi yoktur. Oysa Maslow ise ilk plânda ekonomik faktörlere önem verir ve bu gereksinim karşılanmadıkça işte başarı sağlanamayacağını öngörmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 118). Bu teoriye yöneltilen tüm eleştirilere karşın, teori, işgörenleri çalışma ortamında güdüleyen faktörler ile işgörenleri güdülemeye hazır tutan etmenler arasındaki önemli ayırım ve ilişki bakımından yararlıdır. Bu ayırım, işi zenginleştirme kavramına yol açmıştır. Teori, örgütsel davranışta yeni sezgiler sağlar. En önemli sezgilerden birisi de işin zenginleştirme etkinliğidir. Herzberg'e göre bu etkinlikler işte güdüleyici faktörlerin yükseltilmesiyle sağlanır (Davis, 1982, s. 70-71). Herzberg'in deyimiyle işin zenginleştirilmesi, işin öncekinden daha çok güdüleyici kılınmasıdır. Ancak, doyumsuzluğu nötr tutmak için, güdüleyici faktörlerden önce, sağlık faktörlerini yüksek düzeyde tutmak gerekir (Aydın, 2000, s. 94).

4. Kazanılmış Gereksinim Kuramı

David McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta sınıflandırmıştır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. McClelland, bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik türden olduğu kadar, toplumsal açıdan da önem taşıdığını vurgulamaktadır. İnsanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmele ulaşma tutkusunun altında başarı gereksinimi kendini göstermektedir. Bağlılık ihtiyacında, yalnız başına yaşamını sürdüremeyen ve toplumsal bir niteliğe sahip olan insanın, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağı vurgulanmaktadır. İnsan sosyal niteliklidir ki belirli insanlarla

bağlılık, çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Güçlü olma ihtiyacı ise, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu sebeple de insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler (Eren, 2000, s. 501).

Başarı kazanmaya yüksek düzeyde güdülenmiş çalışanlar, kendilerine genellikle zor hedefler seçerler ve risk alabilirler. Problem çözmeyi sorun etmezler, yeni ve yaratıcı çözümler getirebilirler. Bu şekliyle örgütlerde yaratıcı ve yeni fikirlerin kaynağını oluşturlar.

Ekonomik ödüller yüksek başarı güdüsü sağlamaz. Sadece, birey açısından bir geri bildirim aracı olur. Bağlılık ya da ilişki gereksinimi ise Maslow'un sosyal gereksinimleri ile örtüşmektedir. Yöneticiler, bu gereksinime güdülenmiş bireyleri daha üretken bir duruma getirmek için örgütte, iş birliği, destekleyici ve verimliliğe bağlı olan geri bildirimde bulunabilecekleri bir iklim oluşturabilirler. Güçlülük gereksinimini ise bireysel ve kurumsal açıdan incelemekte yarar vardır. Bireysel güç için güdülenmiş çalışan, başkaları üzerinde bir üstünlük ve otorite sağlamak için yeteneklerini sergilemek ister. Kurumsal güçlülük açısından güdülenmiş çalışanlar, bu güç gereksinimlerini örgütün uzak hedeflerine ulaşmak ve sorunlarını çözmek için grupta birlikte çalışarak giderirler. Bu yolda hedefe ulaşmak için sağlık gibi konularda kendilerinden ödün verebilirler (Çetinkanat, 2000, s. 22).

Maslow Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı	Alderfer ERG Kuramı	Herzberg İkiEtme n Kuramı	McClelland Kazanılmış Gereksinimler Kuramı
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Güdüleyici	Güçlülük Başarı
Saygınlık			
Toplumsal	ilişki	Koruyucu	ilişki
Güvenlik	Varlık		
Fizyolojik			

Şekil 1.3. Gerek. Kuram. Karşılaştırılması (Kaynak: Çetinkanat, 2000, s. 23)

Yukarıda şekil 1.3 de görüldüğü gibi, Maslow'un ihtiyaçlar gereksiniminin sınıflandırılması, temelde doyum sağladıkça bir ilerleme göstermektedir, Başarı motivi kuramında ise örgüt bakımından yaklaşıldığında hizmet yılı ve beraberinde seviye yükseldikçe başarı gereksinimi diğerlerine göre daha baskın olmaktadır. Bu duruma göre örgütlerde başarıyı sağlamak için başarısızlığın kaynaklarını tespit etmek ve iyileştirmelere gitmek verimlilik için kaçınılmaz bir gerçektir. O hâlde, örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk gibi konularda sınırları belirleyerek özendirici duruma getirmek, ödül ve terfi sistemlerini geliştirerek personele somut bir geri besleme sağlamak yüksek başarı güdüsünü sağlayacak koşullar olarak görülebilir (Eren, 2000, s. 503).

İş Doyumsuzluğunun Etkileri

İş doyumunun işgören ve işletme açısından bazı önemli sonuçlarının olduğu bilinmektedir. İş doyumunu sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, personelinin süreklilik gösterdiği bilinirken, doyumsuzluğa yol açan kuruluşların eleman bulmakta zorlandığı, olumsuz

sendikal çalışmalara sahne olduğu da bilinen sonuçlardandır. İş doyumu yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağına, bu gelişmeye işletmelerin cevap verememesi durumunda yakın gelecekte iş doyumsuzluğunun önemli sorunların kaynağı olacağına ilişkin düşüncelerin de bulunduğu düşünülürse, iş doyumunun önemi daha açık hale gelecektir. Esasında iş doyumu iki boyutlu bir olaydır. Bir yanda doyum vardır, ölçeğin diğer ucu doyumsuzluktur (Erdoğan, 1999, s:246).

Kısaca, bir örgütte işlerin iyi gitmediğine en önemli kanıt, iş doyumunun düşmesidir. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların arasında yer alır (Davis, 1982, s:95).

İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş Doyumu ve Güdüleme (Motivasyon): Güdüleme, "örgütün ve işgörenlerin ihtiyaçlarını doyumla sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak işgörenin harekete geçmesi için etkilenmesi ve iteklendirilmesi süreci" olarak tanımlanabilir (Can ve Ark., 1998, s:300).

Yöneticisi açısından işgörenin motivasyonu, işgöreninin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzularak yapmasıdır. Yöneticiye düşen görev çalışanların davranışlarını amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda yönlendirmektir. Bunun önceliği de işgörenlerin ihtiyaçlarının tanınması yönünde gayret sarf etmektir (Efil, 1996, s: 98).

İş Doyumu ve Moral (Gönülgücü): Moral, işgörenin veya grubun birlikte çalışma isteğini belirleyen bir durum ve davranış olarak tanımlanabilir. Yönetimin moral konusuna önem verişinin nedeni, işletme faaliyetlerinin etkin yürütümü ve işgörenler arasındaki ilişkilerin gelişmiş bir düzeyde oluşuyla moralin çok yakın ilgisinin bulunmasındandır. Moral işgörene ilişkin bir konudur. İşgörenin işine karşı duygusal tutumunu ve iş doyumunu kapsar. Bu anlamda moral işgörenin organizasyonun bir üyesi

olarak organizasyon içinde ihtiyaçlarının neler olduğu ve bu ihtiyaçların doyum edilme ölçüsüyle çok yakından ilgilidir. İşgörenin yüksek bir morale sahip olması çalışmanın verimini artırır ve dolayısıyla işletme daha çok ekonomik koşullar altında çalışır. Buna karşılık işgörenin düşük bir morale sahip olması halinde iş ilişkileri olumsuzlaşır, iş verimi düşer, çalışanlar arasındaki geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk işletmenin ekonomik verimliliğini ve etkinliğini azaltır (Şenatalar, 1978, s:297,298,301). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan işgörene, kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirme olanağı verilirse, yüksek moral duygusu da kazandırabilecektir (Eren, 1998 s: 140-141).

İş Doyumu ve Verimlilik: Verimlilik kısaca girdilerin akılcı kullanılması olarak da tanımlanabilir. Başka bir deyişle verimlilik girdiden optimum yararlanmadır. Bu kullanımda da insan kaynağının önemi yadsınamaz. İnsan verimliliği sağlanmadan örgütsel verimlilikten bahsetmek oldukça güçtür (Aksoy, 1984, s:48-49). Sistem kavramı açısından en gerçekçi yaklaşım, tatmin ve verimliliğin birbirini etkileyen bir dairesel ilişki içerisinde olduğudur. Yüksek çaba, etkin iş başarımına yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içerisinde doyumda artış sağlar. Bu modeli kullanarak, etkin önderlik sağlandığı takdirde, yüksek iş tatmininin verimlilik için bir zemin hazırladığı söylenebilir (Bingöl, 1996, s: 272).

İş Doyumu ve Başarı: İş doyumunun başarı üzerindeki etkisini karşılıklı ilişki olarak görmek daha doğru olacaktır. Yani, "iş tatmini başarıyı artırır" demek yerine, "tatmin başarı doğurur" demek daha doğru olacaktır. Başarı ile tatmin arasındaki gerçek ilişki, üstün başarının tatmini arttırdığı, bunun da daha sonraki dönemde başarıya yansıdığıdır (Erdoğan, 1999, s: 248). Başarılı olma, özellikle öz gerçekleştirme basamağına gelmiş işgörenleri yüksek verime güdüleyebilmektedir (Başaran, 1991, s: 206).

İş Doyumu ve Özdeşleşme: Özdeşleşme, "örgütün amaçlarına ve değerlerine, amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak kendi rolüne ve örgüte yanlı, duyuşsal bir bağlılık"tır. Özdeşleşmenin ana ögesi, bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması, onları kabul

etmesidir. Bu yönüyle özdeşleşme, örgütsel ve bireysel amaçların bütünleşmesi süreci olarak görülebilir (Tosun, 1981, s: 145).

Özdeşleşme, olumlu yada olumsuz bir duygusal bağlanmayı, işten doyum ise haz duymayı ya da olumlu duygusal bir durumda olmayı gösterir. Örgüt, işgörenin bağlılığını örgütle özdeşleşmeye dönüştürmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün yararlarını kendi yararlarından yeğ tutarak elinden geldiğince özverili davranır. Yöneticiler için örgütle özdeşleşen bir işgören bulunmaz bir insan gücüdür. Örgütle özdeşleşmenin tek nedeni işten doyum olmamaktadır. Ama örgütle özdeşleşmeyi gerekseyen bir işgörenin bu eğilimini işten doyum desteklemektedir. (Başaran, 1991, s: 199,206-207).

İş Doyumu ve Yabancılaşma: Yabancılaşmanın toplum bilimciler tarafından en çok tartışılan yönlerinden birisi anlamsızlıktır. Geniş işletmelerde görülen aşırı iş bölümü, çoğu kez işçinin yaptığı işin neye yaradığını görememesine ve çalışmasında amacın kaybolmasına yol açmaktadır. Böylece, çok geçmeden yaptığı işin anlamını yitirmekte, örgüte ve topluma katkısının ne olduğunu göremez olmaktadır. İşte örgütte kendilerini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüzün toplumlarında kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insandır (Sabuncuoğlu & Tuz , 1998, s: 243-244).

Bireysel Faktörler

Yaş: Araştırmalar yaş ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. İlişkinin doğasının tam olarak belli olmamasına rağmen, bazı araştırmalar lineer, bazıları ise çan eğrisi bir ilişkiden bahsetmektedirler. Zeitz (1990) iş tatmininin hayatın erken döneminde düştüğünü, orta yaş düzeyinde ve 45 yaş civarında yeniden sıçradığını gösteren çan eğrisi ilişkiyi bulmuştur (Spector, 1997, s:28).

Kişilik: Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok

doyum sağlayabilmektedirler (Başaran, 1991, s:205). İş doyumunu kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. İşgörenin işinden bekleyecekleri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Birey, eğitimine, içinde bulunduğu sosyal konuma, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir.

Cinsiyet: Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar aşırı derecede uyumsuzluk gösterir. Kadın erkek arasındaki eşit olmayan iş ortamı ve ödeme ile eşit iş tatminini açıklayan birkaç çalışma vardır. İlki kadınların beklentilerinin farklı olabileceğini savunur. Kadınların işlerinde daha az beklentileri vardır ve daha az tatmin olurlar. İkincisi; erkek ve kadınların farklı değerleri olduğunu söyler. Bunlar olası açıklamalardır.(Spector, 1997. s:28).

Zeka: Tek başına zeka düzeyi ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmazken, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından, zekanın iş doyumuna önemli bir etkisi olduğu gözlenmiştir (Baysal, 1981, s: 193).

Eğitim Düzeyi: Korman'ın aktardığına göre, eğitim düzeyi değişkeni ile iş doyumunu arasında meslek düzeyi sabit tutulmak şartı ile olumsuz bir ilişki olduğunu, özellikle ödeme konusunda gösteren tutarlı kanıtlar vardır (Balcı, 1985, s:l 1).

Örgütsel Faktörler

İşin Niteliği: İş görenin işinden tatmin bulmasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, işgörene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının önemli bir yeri vardır. Bu faktörler çalışanların iş tatminini yükseltmek için, yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir (Erdoğan. 1999, s: 236).

Ücret: Maaş ve ücret, temel olarak bireyleri işletmeler içerisinde tutma ve onları orada kalmaya teşvik etme aracı olmaktadır. Bununla birlikte, işletme içerisinde verimlilik ve etkinliği özendirmekten çok, muhtemel çatışmaları önlemek ve belirli bir tatmin almalarını sağlayamasa da tatminsizlik duymalarına neden olabileceğini de hesaba katarak,

tatminkâr ücretin verilmesi gerekmektedir (Tikici & Deniz, 1993, s: 42). Ayrıca ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise işgörenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda istenen ücretin elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak, iş doyumu açısından alınan ücretin, diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan, 1999, s: 39).

Yükselme Olanığı: Çalışanları özendiren en somut araçlardan birisi bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Başarı değerlendirme sonucunda uygun görülürse bireyin, yükselme olanaklarının bulunduğu bir pozisyona *terfi* etmesi *güçlü bir özendirici olur*. Bir kurumda çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde terfi beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla beklentinin de çalışanın işe yönelmesinde motive edici rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan hemen hemen her çalışan kendi işinde gelişmek, ilerlemek, yükselmek ister (Fındıkçı, 1999, s: 401).

Övülmek (Takdir): Genelde her işgören yaptığı iş eyleminden dolayı takdir edilmeyi, övülmeyi, onanmayı bekler. Buna paralel olarak yine çoğu işgören olumsuz eleştiriden hoşlanmaz. İşgörenin yaptığı işten dolayı övülmesi pek çok işgören için doyumu arttırıcı bir faktördür. Öte yandan övgünün yanı sıra yapılan işe ilişkin bir değerlendirmenin yapılması işgörene nitelik hakkında bir geri bildirim sağlayıp, bir daha ki sefere işin daha iyi yapılmasına olanak sağlar (Başaran, 1982, s:207).

Denetim: Denetim ilişkisi, işgöreni katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında fikir bildiremiyorsa, genellikle ortaya iş tatminsizliği çıkmaktadır (Erdoğan, 1999, s:241). Bir başka deyişle denetim, işletme amaçlarının yerine getirilmesinde görevli olan işgörenin, işi gerçekleştirme süresince gösterdiği verim, başarının ölçülmesi, gerektiğinde kontrol edilmesi işlemleridir. Bu işlemleri yerine getirirken denetim, işgörene ve yaptığı işe göre yapıcı, geliştirici bir şekilde olmalıdır.

Birlikte Çalışılan İş görenler: İş görenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatminini arttıracaktır. İnsanlar yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte olma, sosyalleşme için gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulunan işgörenin iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1999. s. 242).

Güvenlik: Çalışanlar için önemli bir motivasyon unsuru olan güvenlik, kişinin geleceğine ilişkin düşünceleri, planları ve amaçlara ulaşabilme yönündeki düşünceleridir. Kısaca kurumun bireye sağladığı uzun ve kısa vadeli güvenlik koşulları, onun motivasyonunda etkili olur. Örneğin herhangi bir hastalığa yakalandığında, kazaya uğradığında, emekliliğinde karşılaşılabilecek sıkıntılar, çocuklarına sağlayacağı olanaklar ve benzeri konulardaki düşünceleri kişi için önemlidir (Fındıkçı, 1999, s:400).

Örgüt ve Yönetim: İşgörenin çalıştığı örgütün yapısı, yönetiminin niteliği, işten doyumunda önemli etkenlerden biridir. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile işgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri işgörelere daha yüksek doyum sağlamaktadır (Başaran, 1991, s. 205).

Diğer Faktörler: Bazı araştırmacılar da iş doyumuna etki eden faktörleri aşağı yukarı belirttiğimiz değişkenlerle sıralama yapmışlardır. Geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motive araçlar üç bölüme ayrılarak incelenebilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 120):

- *Ekonomik Araçlar:* Ekonomik araçlardaki iyileştirmeler, tabiatı gereği kısa dönemler için etkili ve özendirici, ancak çabuk alışılan, dışsal motive edicilerdir (Tikici & Deniz, 1993, s. 43).

- a. Ücret ve ücret artışları
- b. Primli ücret
- c. Kâra katılma
- d. Ekonomik ödüller.

-Psiko-Sosyal Araçlar:

- a. Çalışmada Bağımsızlık
- b. Sosyal Katılım
- c. Değer ve Statü
- d. Öneri sistemi

- Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

- a. Amaç Birliği
- b. Eğitim ve yükselme
- c. Kararlara katılma
- d. İletişim

Yönetim ve İş Doyumu

Gelişmiş ve çağcıl toplumlarda nihai amaç, sağlıklı toplumsal dokuların oluşumu için bireyin mutluluğunun sağlanmasıdır. Bu amaç: bireysel, örgütsel ve toplumsal bir boyut kazanmaktadır. Bu boyutlardaki değişkenler işgörenler açısından, yaptığı görevin doğası, bulunduğu kurumun iklimi ve etkileşimde bulunduğu öğretim ortamı gibi etkenler olarak sıralanabilir.

Bir örgütün varolabilmesi, yönetimin varolmasını gerektirir, örgüt, yönetimin varolduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı; yönetim ise bu yapı içindeki bir işlevdir. Bunlardan biri olmazsa diğeri boşlukta kalır ve varlığını sürdüremez, örgüt durağan ve kararlı bir kalıp, yönetim ise dinamik ve hareketli bir işlevdir (Can, 1997, s. 21-22). Örgüt ve yönetimle paralel giden kalkınma kavramı, bir toplumu değişim bilincine kavuşturmaya dayanır. Kalkınmayı gerçekleştirmek için çağdaş yönetim yapısını oluşturacak nitelikli insan gücüne ihtiyaç vardır (Yaman, 2000, s. 6).

Çağdaş yönetim sistemi ise, nitelikli insan gücünü ve verimli insan boyutunu temel almaktadır. Çağdaş insan, insan onuruna yakışır şekilde çalışmayı istemekte, bunun için de kendisine tüm fırsatların yaratılması beklentisini taşımaktadır (Erginer, 2000, s. 202). Bu beklentilerin

doyurulabilmesi için yaşam kalitesinin niteliğini zenginleştirme yoluna gidilmeli ve iş yaşamında arka plânda kalan insanın sosyal ve canlı bir varlık olduğunun önemi üzerinde durulmalıdır.

Çağdaş yönetimin temel amaçlarından biri, örgüt amaçları ile grup amaçlarını tutarlı biçimde bağdaştırmak, dolayısıyla iş ortamında çalışanların doyuma ulaşmalarını sağlamak olmalıdır (Kaya, 1993, s. 139).

Bugün ülkemiz de eğitim sisteminde, sıralanan örgütsel sorunların ve olumsuz davranışların yaşandığı görülmektedir. İşgörenlerin üzerlerine yüklenen görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirebilmelerinin koşulu, mesleklerinden aldıkları doyumla bağlantılıdır, işgörenlerin doyum sağlamalarında etkili olan faktörler ise, ekonomik, konut, tayin, nakil, terfi, sağlık faktörleri ve diğerleri olarak gruplandırılabilir (Balıcı, 1991, s. 121). Bir başka gruplandırma biçimi; ekonomik, yönetsel ve toplumsal itibar gibi toplumsal kökenli sorunlar biçiminde de yapılabilir (Aslan, 1996, s. 27).

İş doyumunu, genel olarak örgütsel davranış açısından bireyin; duygusal, bilgisel ve davranışsal özelliklerinin bir karışımı olarak geliştirdiği tutumlar olarak tanımlanabilir.

İş doyumunu etmenlerini ise; örgütsel, grupsal ve bireysel etmenler şeklinde;

Örgütsel

- ücret
- yükselme olanakları
- işin niteliği
- politikalar
- çalışma koşulları

Grupsal

- iş arkadaşları
- danışma tutumları
- nezaretçi tutumları

Bireysel

- ihtiyaçlar
- istekler
- bireysel çıkarlar olarak sıralamak mümkün olabilir.

BÖLÜM II.

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yurt Dışında Yapılan Araştırma

Sergiovanni (1967, ss. 66-82)'nin Herzberg Kuramına dayalı araştırmasında öğretmenlerin, iş doyum etkenlerine ilişkin duyguları ölçülmüştür. Bu etkenlerden bazıları yüksek bazıları da düşük değer alarak birbirinden farklı iki gruba ayrılmıştır: birinci ve ikinci düzey. Birinci düzeyde iş doyum etkenlerinden tanınma, sorumluluk ve başarının önemli derecede yüksek olduğu görülürken, üstlerle ve denklele bireyler arası ilişkiler, teknik denetim, okul politikası, okul yönetimi ve özel yaşamın önemli derecede düşük olduğu saptanmıştır, Önemli derecede büyük bulunan ikinci düzey etkenler arasında, sadece eşitsizlik ve düşük statü duygusu yer almıştır (Aktaran; Paknadel, 1988, s. 90)

Türkiye de Yapılan Araştırmalar

Özdayı'nın (1991) "*İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırmalı Analizi*" adlı araştırmasında çalışma grubunu, İstanbul il sınırları içerisindeki resmî ve özel liselerde çalışan 1134 öğretmen oluşturmuştur. Bu araştırmada, " Minnesota Doyum Ölçeği" nin L:H:Lofquist tarafından kısaltılmış şekli kullanılmıştır. Araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

1.Resmî liselerde çalışanların, özel liselere göre doyum düzeyleri düşük, stresdüzeyleri yüksektir.

2.Her iki grupta da en çok doyum duyulan değişkenler, mesleğin içsel yapısı ile ilgili etkenler olarak saptanmıştır. En az doyum duyulan değişkenler de mesleğin dışsal yapısı ile ilgili etkenler olarak görülmüştür.

3.Kendi yeteneklerini kullanabilmeleri açısından, öğretmenlerin büyükoranda doyumla ulaştıkları belirlenmiştir.

4.Bayanlar, erkeklere göre takdir edilme ve yaratıcılık açısından daha doyumlu bulunmuştur.

5.Toplumsal saygınlık bakımından, resmî liselerde 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin doyum düzeyleri en düşük olarak saptanmıştır.

Selçuk'un (1998) "Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin İş Doyumu ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler" adlı çalışmasında araştırma evrenini Ankara ilinin 8 merkez ilçesindeki genel liseler ile buradaki öğretmenler ve ikinci sınıf öğrencileri oluşturmuştur. Tarama modeli ile gerçekleştirilen bu çalışmada öğretmenlerin iş doyumları açısından iletişim düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerle, iletişim düzeyi düşük müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumları farkı 0.05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Ancak iletişim düzeyi düşük veya yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin öğrencilerle olan sınıf içi iletişim düzeyi arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. Araştırmada öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, ilk bulgulardan yola çıkıldığında, iki okulda düşük, sekiz okulda orta ve iki okulda yüksek çıkmıştır. Çok düşük ve çok yüksek doyum düzeyine rastlanmamıştır. Bu sonuca göre, Ankara'daki liselerde öğretmenlerin iş doyumunun düzeyi orta olarak belirlenmiştir.

Ulusal (1998) "İş Doyumu-Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü" adlı çalışmasında random yolu ile küçük, orta ve büyük ölçekli işletme tanımına göre seçilen Ege Bölgesi'nden 7 işletmeden anket yoluyla veri toplamıştır. Araştırmada iş doyumunu bakımından şu sonuçlar dikkat çekmektedir.

a) İşletmeler büyüdükçe makineleşme ile birlikte işgörenlerin doyumlarında bir azalma olduğu saptanmıştır.

b) Örneklemin iş doyum düzeyi saptanmaya çalışılmış ve hesaplamalar sonucunda; işdoyumunun nötr(orta) düzeyde olduğu görülmüştür.

c) İş doyumunu açısından demografik değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; yaşa, eğitim düzeyinin yükselmesine, statüde yükselmeye, meslek hayatındaki çalışma süresinin uzunluğuna bağlı

olarak iş doyumunu düzeyi artmaktadır. İş doyumunu ile söz konusu değişkenler arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Cinsiyet, medenî durum, görev alınan departmanlar ve işletmedeki çalışma süresinin iş doyum düzeyini etkilemediği ortaya çıkmıştır.

d)Bu araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu; iş doyumunu-verimlilik arasında yeterli bir korelasyon görülmemiştir.

Balcı (1985) yılında yaptığı "Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu" konulu araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır;

1.İş doyumunda birinci etken birlikte çalışılan iş arkadaşları, son olarak da ücret görülmektedir.

2.Örgütün havasının sağlıklı oluşu, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

3.Eğitim yöneticisinin iş doyumsuzluk düzeyi düşüktür.

4.Eğitimcilerin iş doyumunun yükseltilmesinde, çalışan ve emekli olanların ücretlerinin yükseltilmesi önemli bir etken olarak görülmektedir.

5- Araştırmanın alt grupları olan ilkokul, ortaokul, lise ve meslek lisesi yöneticileri arasında iş doyumunu etken ve göstergelerine ilişkin algıları açısından bu istek algılama ve iş doyumunu olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

BÖLÜM III.

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın amacına ulaşabilmesi, geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi için alınan önlemler ayrıntılı olarak açıklanmış; araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularına yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu araştırmanın yürütülmesinde *genel tarama modeli* kullanılmıştır. Araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapan müdür yardımcılarının iş doyumları ve iş doyumlarını oluşturan etkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu belirlemeler, müdür yardımcılarının görüşlerine dayalı olması nedeniyle araştırma betimsel niteliktedir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Kırıkkale şehir merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. Evren olarak şehir merkezindeki müdür yardımcılarının seçilmesinin temel nedeni veri toplama kolaylığı, araştırmacının zamanının ve olanaklarının sınırlı olmasıdır. 2003-2004 eğitim yılı itibarıyla Kırıkkale ili şehir merkezinde resmi ilköğretim okulu sayısı 42 bu okullarda görev yapan müdür yardımcısı sayısı 95 olarak araştırma öncesinde tespit edilmiştir.

Araştırmanın evrenine giren müdür yardımcısı sayısının sınırlı olması nedeniyle, örneklem seçimine gidilmemiş ve araştırma çalışma evreni üzerinde yürütülmüştür. Tablo 3.1'de Çalışma evreninde yer alan müdür yardımcılarının özelliklerine ilişkin istatistik bilgileri verilmektedir.

TABLO 3.1.
ÇALIŞMA EVRENİ İÇERİSİNDE YER ALAN MÜDÜR YARDIMCILARINA
İLİŞKİN İSTATİSTİK BİLGİLER

	Değişken	N	%
Cinsiyet	Erkek	53	96,4
	Kadın	2	3,6
	Toplam	55	100,0
Branş	Sınıf Öğretmenliği	28	50,9
	Diğer	27	49,1
	Toplam	55	100,0
Hizmet Yılı	6-10 yıl arası	5	9,1
	11-15 yıl arası	7	12,7
	16-20 yıl arası	5	9,1
	21 yıl ve daha fazla	38	69,1
	Toplam	55	100,0
İdari Görev	4-6 yıl arası	19	34,5
	7-9 yıl arası	7	12,7
	10 yıl ve daha fazla	29	52,7
	Toplam	55	100,0
Kıdem	Ön Lisans	17	30,9
	Lisans	34	61,8
	Yüksek Lisans	3	5,5
	Hatalı	1	1,8
	Toplam	55	100,0

Veri Toplama Araçları ve Geliştirilmeleri

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, araştırmada ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumunu tespit etmek üzere hazırlanmış bireysel, örgütsel, grupsal boyutları kapsayan Likert tipi bir tutum ölçeğidir (EK 2). Müdür yardımcılarının yaptıkları işten memnun olma durumlarını ve işe yönelik tutumlarını

belirlemek amacıyla hazırlandığı için veri toplama aracına “İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doymu Ölçeği” Adı verilmiştir. Veri toplama aracının geliştirilme sürecinde araştırma problemi esas alınarak literatür taraması yapılmıştır. İlgili ve yakın araştırmaların incelenmesi sonucunda iş doymu konusunda yapılmış anketler incelenmiş, Minnesota Satisfaction Questionnaire adıyla bilinen iş doyum ölçeği ve müdür yardımcılarının iş doyumunu etkileyen faktörler analiz edilmiştir. Literatür incelemesinden elde edilen veriler yardımıyla veri toplama aracının kavramsal yapısı ve ana çerçevesi belirlenmiştir.

Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgilere ilişkin soruları, ikinci bölüm müdür yardımcılarının iş doyumuna ilişkin tutumlarını, üçüncü bölüm ise iş doyumuna etki eden faktörlerin önemine ilişkin görüşlerini almaya yönelik soruları içermektedir. İkinci ve üçüncü bölüm kendi içerisinde; (1) yönetim biçimi, (2) çalışma olanakları, (3) gelişme-yükselme olanakları, (4) çalışma arkadaşları ve (5) fiziksel ortam ve ücret olmak üzere 5 alt ögeden ve toplam 56 sorudan oluşmaktadır.

Müdür yardımcıları iş doymu ölçeğinin tutum boyutunda her bir ifadeye ilişkin tutumlarını “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçeneklerinden birisini işaretleyerek belirtirken, iş doyumuna etki eden faktörlere ilişkin görüşlerini ise “önemli”, “kısmen önemli”, “önemsiz” seçeneklerinden birisini işaretleyerek belirtmişlerdir.

Ölçeğin içerik geçerliliği için öğretim üyelerinden uzman görüşü alınırken, uygulama geçerliliği için ise 30 kişi üzerinde ön deneme yapılmıştır. Ön deneme sonuçlarından elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır. Yapı geçerliliğinin tespit edilmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi Tekniği (Principal Component Analysis) kullanılarak, ölçeğin bir ya da daha fazla faktör içerip içermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin müdür yardımcılarının iş doyumlarını ölçmeyi amaçlayan 5 faktörden oluştuğu gözlenmiştir. Bununla birlikte, başlangıçta

31 madde olarak hazırlanan ölçek, ilk analiz sonucu faktör yükü düşük olan 3 madde çıkartılarak yeniden düzenlenmiştir. Ayrıca faktör yükü düşük olan iki maddenin ise uzman görüşleri doğrultusunda gerekli görülmesi ve kapsam geçerliliğini düşüreceği endişesi ile atılmamasına karar verilmiştir. Toplam 28 maddeden oluşan ölçeğin 5 faktörü ölçmeye yönelik faktör yük değerleri .13 ile .76 arasında değişmektedir. Ölçeğin 5 faktöre yönelik toplam varyansı açıklama oranı ise .65'tir. Ölçeğin güvenilirliğinin göstergesi olarak alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin hesaplanan Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı .88'dir. Alt öğeler için Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları ise sırasıyla; 1. Öge: **.84** ; 2. Öge: **.76** ; 3. Öge: **.66** ; 4. Öge: **.65** ve 5. Öge: **.65** 'tir. Tablo 3.2'de ölçeğe yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 3.3'te ise 5 faktöre ilişkin toplam varyansı açıklama oranları verilmektedir.

TABLO 3.2.

ÖLÇEK MADDELERİ VE FAKTÖR YÜKLERİ

ÖGELER	MADDELER	F.YÜKÜ
1. ÖGE: YÖNETİM BİÇİMİ	5	,43
	10	,41
	12	,36
	13	,49
	16	,30
	19	,35
	20	,67
	24	,66
	27	,48
TOPLAM VARIYANSI AÇIKLAMA ORANI		46,10
2. ÖGE: ÇALIŞMA OLANAKLARI	9	,13
	22	,54
	23	,76
	28	,63
	29	,56
TOPLAM VARIYANSI AÇIKLAMA ORANI		52,08
3.ÖGE: GELİŞME VE YÜKSELME OLANAKLARI	1	,17
	3	,43
	4	,43
	7	,38
	25	,44
	26	,42
TOPLAM VARIYANSI AÇIKLAMA ORANI		37,66
4. ÖGE: İŞ ARKADAŞLARI	8	,40
	11	,42
	14	,38
	15	,51
	17	,45
	18	,33
TOPLAM VARIYANSI AÇIKLAMA ORANI		43,14
5. ÖGE: FİZİKSEL ORTAM VE ÜCRET	2	,65
	6	,65
TOPLAM VARIYANSI AÇIKLAMA ORANI		64,75
TOPLAM VARIYAN. AÇIKLAMA ORANI (ÖLÇEK)		53,06

TABLO 3.3
ÖLÇEĞİN TOPLAM VARIYANSI AÇIKLAMA ORANLARI

Ögeler	<i>Açıklanan Variyansa Katkısı</i>	<i>Açıklanan Toplam Varyans</i>
1	15,92	15,92
2	11,61	27,53
3	10,41	37,94
4	8,50	46,45
5	6,61	53,06

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Ölçme araçları ile toplanan verilerin çözümlemesinde; Pentium II işlemcili, IBM uyumlu bir bilgisayardan yararlanılmıştır. Araştırmanın genel amacı çerçevesinde cevapları aranan alt amaçlara yönelik olarak toplanan veriler, önce veri kodlama formlarına işlenmiştir. Daha sonra bilgisayara aktarılan veriler üzerinde gerekli istatistiksel çözümler için SPSS (The Statistical Packet for The Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

Anılan paket programdan yararlanarak;

1. Müdür yardımcılarının görüş ve tutumlarının belirlenmesinde; frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) kullanılmıştır.

2. Görüşler arasında (Sınıf Öğretmenleri ve Diğerleri/ Hizmet Yılı) farklılık olup olmadığının belirlenmesinde aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss), t testi ve scheffe testi uygulanmıştır.

3. N sayısı 30'un altında olması nedeniyle Mann-Whitney U-Testi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek, 5'li ve 3'lü Likert Tipi ölçektir. Her bir maddeye verilecek cevap kodları iş doyumunu tutum boyutunda 1.00 ile 5.00

arasında değişmektedir. Bu nedenle ölçekten alınabilecek en yüksek puan 140, en düşük puan ise 28 olarak belirlenmiştir.

Ölçeğin bölümlerinde yer alan aralıkların eşit olduğu (4/5) ve (2/3) düşüncesinden hareket ederek seçeneklere ait sınırlar Tablo 3.4'deki gibi belirlenmiştir.

TABLO3.4
ÖLÇEĞE İLİŞKİN ALT VE ÜST SINIRLAR

İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ			
TUTUM		GÖRÜŞ	
Seçenek	Sınırı	Seçenek	Sınırı
(1)Hiç Katılmıyorum	1.00 - 1.80	(1) Önemsiz	1.00 - 1.66
(2)Katılmıyorum	1.81 - 2.60	(2) Kısmen Önemli	1.67 - 2.33
(3)Kararsızım	2.61 - 3.40	(3) Önemli	2.34 - 3.00
(4)Katılıyorum	3.41 - 4.20		
(5)Tamamen Katılıyorum	4.21 - 5.00		

Verilerin Toplanması

Hazırlanan veri toplama aracı, 01/02/2004 –28/02/2004 tarihleri arasında, ilgili kurumlardan izin alındıktan sonra Kırıkkale ili merkezindeki 42 ilköğretim okulunda görev yapan 95 müdür yardımcısına gidilmiş ve bire bir görüşme yapılarak, araştırmacı tarafından elden uygulanmıştır. Uygulama sırasında okullarda bulunan ve araştırmaya katılmaya istekli olan müdür yardımcıları tercih edilmiştir. Her hangi bir yanlış anlamaya izin vermemek amacıyla katılımcılara ölçekle ilgili gerekli açıklamalar yüz yüze yapılmıştır. Veri toplama aracına samimi ve doğru olarak cevaplanabilmesi sağlamak amacıyla katılımcılardan kimlik bilgilerini yazmamaları istenmiştir. Uygulama sonucunda cevap kâğıtları incelenmiş ve açıklamalara aykırı cevaplamada bulunan 2 cevap kâğıdı araştırma kapsamından çıkartılmıştır. Veriler, yine araştırmacı tarafından ilköğretim okullarına gidilerek elden toplanmıştır.

BÖLÜM IV.

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma bulguları ve bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlar yer almaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlar, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda aşağıda verilmiştir.

4.1. MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞ DOYUMLARI

Araştırmanın birinci alt probleminde *müdür yardımcılarının iş doyumları ne düzeydedir?* sorusu sorulmuştu. Bu soruya cevap aranırken, müdür yardımcılarının yaptıkları işe yönelik tutumları; (1) genel, (2) yönetim biçimi, (3) çalışma olanakları, (4) gelişme-yükselme olanakları, (5) çalışma arkadaşları ve (6) fiziksel ortam ile ücret açısından incelenmiş ve yorumlanmıştır.

4.1.1. Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doyum Düzeyleri

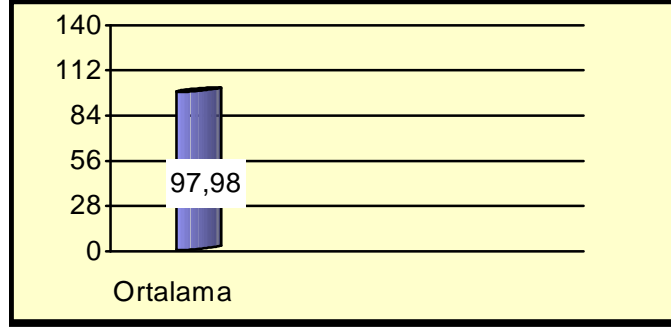
Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri genel açıdan incelenmiştir. İş doyum düzeylerinin genel olarak belirlenmesi için müdür yardımcılarına yaptıkları işe yönelik 28 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.1.1'de müdür yardımcılarının genel iş doyum düzeylerine ilişkin bazı istatistik değerler, Şekil 4.1.1'de ise grafik verilmektedir.

TABLO 4.1.1
MÜDÜR YARDIMCILARININ GENEL İŞ DOYUM DÜZEYLERİ

GENEL	İŞ DOYUM	N	\bar{x}	ss	SH	Min.	Max.	Toplam Puan	Madde Sayısı
		55	97,98	14,16	1,90	61,00	129,00	5389.00	28

Tablo 4.1.1 incelendiğinde müdür yardımcılarının iş doyum toplam puanlarının 5389.00 olduğu gözlenmektedir. Ölçekten müdür yardımcılarının aldığı en düşük puan 61.00 (Kararsızım), en yüksek puan ise 129.00 puandır (Tamamen Katılıyorum). Müdür yardımcılarının puan ortalamalarının ise $\bar{x}=97,98$ olduğu görülmektedir. Bu değer ölçekten alınabilecek puanlar ile karşılaştırıldığında, “Kararsızım” tutumuna yakın olmakla birlikte “Katılıyorum” (4) tutumunu yansıtmakta ve iş doyumlarının olumlu olduğunu göstermektedir. Buna göre ilköğretim okullarındaki müdür yardımcılarının genel olarak görevlerine karşı olumlu tutuma sahip oldukları ve iş doyumlarının pozitif yönde olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer anlatımla, idareci olarak yaptıkları işten memnun oldukları, işin çalışma koşullarını genel olarak yeterli buldukları, iş arkadaşlarıyla iletişim problemi yaşamadıkları, yaptıkları işten elde ettikleri geliri ve işin yürütüldüğü fiziki ortamı yeterli olarak algıladıkları, yöneticilik görevini değerli buldukları ve bu işte bir gelecek elde edeceklerine inandıkları söylenebilir.

Şekil 4.1.1.
Müdür Yardımcılarının Genel İş
Doyum Düzeyleri



4.1.2. Müdür Yardımcılarının *Yönetim Biçimi* Açısından İş Doyum Düzeyleri

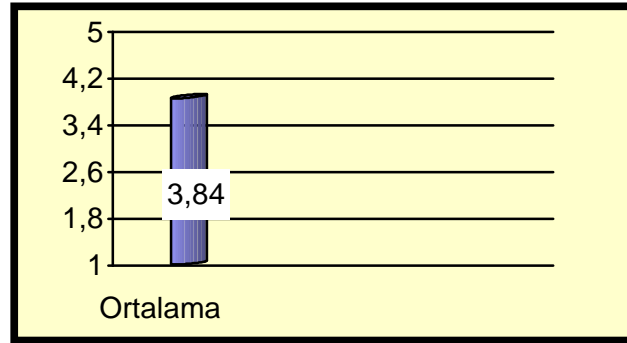
Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri alt ögeler açısından incelenmiştir. İlk olarak müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyum düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetim biçimine yönelik müdür yardımcılara 9 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.1.2'de müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyum düzeylerine ilişkin bazı istatistik değerler, Şekil 4.1.2'de de grafik verilmektedir.

TABLO 4.1.2
MÜDÜR YARDIMCILARININ YÖNETİM BİÇİMİ AÇISINDAN İŞ DOYUM DÜZEYLERİ

YÖNETİM BİÇİMİ	N	\bar{x}	ss	Min.	Max.	Toplam Puan
	55	3,84	0,84	1,89	5,00	210,56

Tablo 4.1.2'den de anlaşılacağı gibi müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyumu toplam puanları 210.56'dır. Yönetim biçiminden en az memnun olan müdür yardımcısının puan ortalaması $\bar{x}=1,89$ (Katılmıyorum) iken en fazla memnun olan müdür yardımcısının puan ortalaması $\bar{x}=5,00$ düzeyindedir (Tamamen Katılıyorum). Müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyumu puan ortalamaları ise $\bar{x}=3,84$ bulunmuştur ve Katılıyorum (4) tutumunu yansıtmaktadır. Bu durum ilköğretim okullarındaki müdür yardımcılarının işlerinin gerektirdiği yönetim biçimini onayladıklarını göstermektedir. Yani, işin yürütülmesi sırasında karşılaşılan sorunların kolay çözülebildiğini, üst yöneticilerin görevlerini yerine getirebildiklerini, kendisinin kararlara katılabildiğini ve etkili çözümler üretebildiğini, yönetici olarak kendisinin değerli olduğuna inandığını ve başkaları tarafından da inanıldığı kanısını taşıdıkları anlaşılmaktadır.

Şekil 4.1.2. Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.1.3. Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde müdür yardımcılarının iş doyumu düzeyleri çalışma olanakları açısından da incelenmiştir. Çalışma olanaklarına ilişkin müdür yardımcılara 5 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo

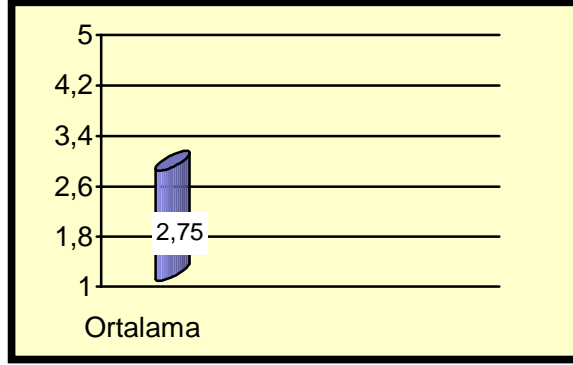
4.1.3'te müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyum düzeylerine ilişkin bazı istatistik değerler verilmektedir.

TABLO 4.1.3
MÜDÜR YARDIMCILARININ ALIşMA OLANAKLARI AÇISINDAN İş DOYUM DÜZEYLERİ

ÇALIşMA OLANAKLARI	N	\bar{x}	ss	Min.	Max.	Toplam Puan
PT	55	2,75	0,11	1,20	4,60	151,20

Tablo 4.1.3'te de görüldüğü gibi müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyumunu toplam puanları 151.20'dir. Çalışma olanaklarını en olumsuz olarak nitelendiren müdür yardımcısının puan ortalaması $\bar{x}=1.20$ (Katılmıyorum) iken, çalışma olanaklarından en fazla memnun olan müdür yardımcısının puan ortalamasının $\bar{x}=5.00$ olduğu ve tamamen olumlu yaklaştığı anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalar açısından değerlendirildiğinde ise ortalamanın $\bar{x}=2.75$ olduğu (3) ve nötr bir tutumu yansıtığı gözlenmektedir. Bu durum müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyumlarının olumlu ya da olumsuz olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bunun nedeni okulların kantin, spor, dinlenme, kütüphane, büro araç-gereçleri vb. olanaklar açısından yetersizlikler taşıması olabilir. Okullardan bazılarında bu tür çalışma olanakları bulunmakla birlikte, bazılarında yetersiz koşulların bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle, müdür yardımcılarının çalışma koşulları konusunda kararsız oldukları ve iş doyumlarını olumlu ya da olumsuz etkilemediği anlaşılmaktadır.

Şekil 4.1.3. Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.1.4. Müdür Yardımcılarının *Gelişme ve Yükselme Olanakları* Açısından İş Doyum Düzeyleri

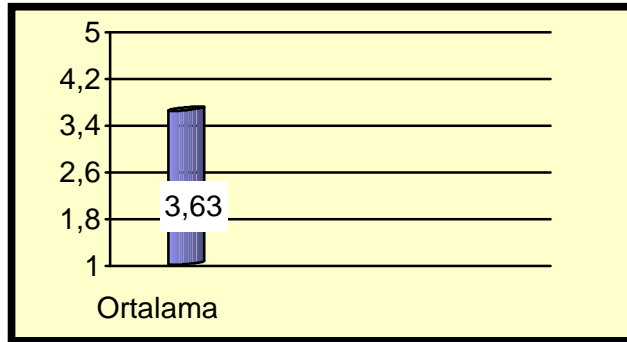
Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri bir diğer boyut olan gelişme ve yükselme olanakları açısından da incelenmiştir. Gelişme ve yükselme olanaklarına ilişkin müdür yardımcılara 6 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.1.4'te müdür yardımcılarının gelişme ve yükselme olanakları açısından iş doyum düzeylerine ilişkin bazı istatistik değerler verilmektedir.

TABLO 4.1.4
MÜDÜR YARDIMCILARININ GELİŞME VE YÜKSELME OLANAKLARI
AÇISINDAN İŞ DOYUM DÜZEYLERİ

GELİŞME VE YÜKSELME OLANAKLARI	N	\bar{x}	ss	Min.	Max.	Toplam Puan
	55	3,63	0,82	2,17	5,00	199,50

Tablo 4.1.4'ten de anlaşılacağı gibi müdür yardımcılarının gelişme ve yükselme olanakları açısından iş doyumunu toplam puanları 199.50'dir. Görevlerinin gelişme ve yükselme olanağı sağladığına en az inanan müdür yardımcısının puan ortalaması $\bar{x}=2.17$ (Katılmıyorum) iken bu olanağı sunduğuna en fazla inanan müdür yardımcısının puan ortalaması $\bar{x}=5.00$ 'tir (Tamamen Katılıyorum). Gelişme ve yükselme olanakları açısından iş doyumunu puan ortalamaları ise $\bar{x}=3.63$ bulunmuştur. Bu değer ölçekten alınabilecek puanlarla karşılaştırıldığında Katılıyorum (4) tutumunu yansıtmakta ve iş doyum düzeylerinin gelişme ve yükselme olanakları açısından olumlu olduğunu göstermektedir. Bu durum ilköğretim okullarında görev yapan müdür yardımcılarının yaptıkları işlerin kendilerini geliştirdiğini düşündükleri ve çalışmaya devam ettiklerinde daha üst görevlere yükselebileceklerine inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Şekil 4.1.4. Müdür Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.1.5. Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri iş arkadaşları açısından incelenmiştir. İş arkadaşlarıyla ilgili müdür yardımcılara 6 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.1.5'te müdür

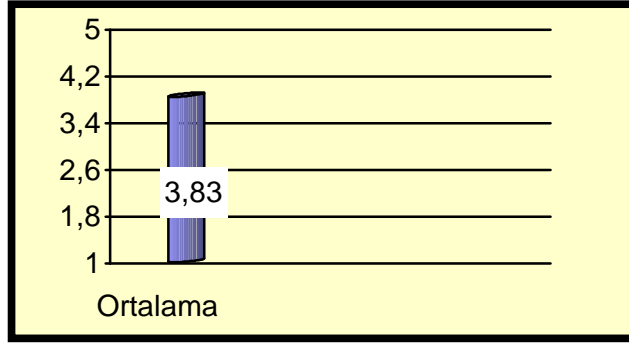
yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyum düzeylerine ilişkin bazı istatistik değerler, Şekil 4.1.5'te de grafik verilmektedir.

TABLO 4.1.5
MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞ ARKADAŞLARI AÇISINDAN İŞ DOYUM
DÜZEYLERİ

İŞ ARKADAŞLA RI	N	\bar{x}	ss	Min.	Max.	Toplam Puan
	55	3,83	0,54	2,67	4,83	210,50

Tablo 4.1.5'te görüldüğü gibi müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyumunu toplam puanları 210.50'dir. İş arkadaşlarından en az memnun olan müdür yardımcısının puan ortalaması $\bar{x}=2,67$ (Kararsızım) iken en fazla memnun olan müdür yardımcısının puan ortalaması $\bar{x}=4,83$ düzeyindedir (Tamamen Katılıyorum). Müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyumunu puan ortalamaları ise $\bar{x}=3,83$ bulunmuştur ve Katılıyorum (4) tutumunu yansıtmaktadır. Bu durum ilköğretim okullarındaki müdür yardımcılarının iş arkadaşlarından memnun olduklarını göstermektedir. Bir diğer ifadeyle, müdür yardımcılarının iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde buldukları, arkadaşlarına değer verdikleri ve onların da kendisine değer verdiği, iş dışında bir birlerini ziyaret ettikleri ve iş arkadaşlarıyla önemli bir sorun yaşamadıkları anlaşılmaktadır.

Şekil 4.1.5. Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.1.6. Müdür Yardımcılarının *Fiziksel Ortam ve Ücret* Açısından İş Doyum Düzeyleri

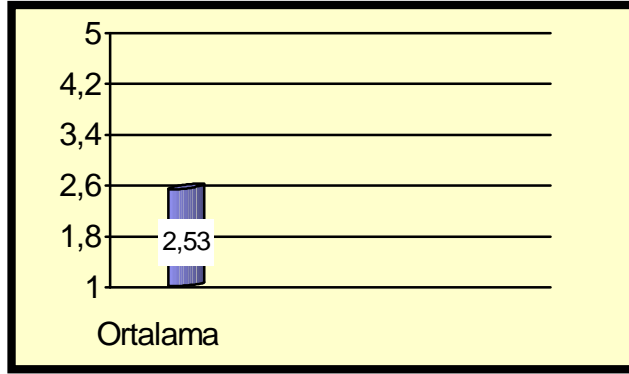
Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri son olarak fiziksel ortam ve ücret açısından incelenmiştir. Fiziksel ortam ve ücret açısından işe yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla müdür yardımcılara 2 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.1.6'da müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyum düzeylerine ilişkin bazı istatistik değerler, Şekil 4.1.6'da da grafik verilmektedir.

TABLO 4.1.6
MÜDÜR YARDIMCILARININ FİZİKSEL ORTAM VE ÜCRET AÇISINDAN İŞ
DOYUM DÜZEYLERİ

FİZİKSEL ORTAM VE ÜCRET	N	\bar{x}	ss	Min.	Max.	Toplam Puan
	55	2,53	0,14	1,00	5,00	139,00

Tablo 4.1.6'dan müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyumunu toplam puanlarının 139.00 olduğu, fiziksel ortam ve ücret durumundan en az memnun olan müdür yardımcısının puan ortalaması $\bar{x}=1,00$ (Hiç Katılmıyorum), en fazla memnun olan müdür yardımcısının puan ortalamasının ise $\bar{x}=5,00$ (Tamamen Katılıyorum) olduğu anlaşılmaktadır. Müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyumunu puan ortalamaları incelendiğinde ise tutum puan ortalamalarının $\bar{x}=2,53$ olduğu ve Katılmıyorum (2) tutumunu yansıttığı gözlenmektedir. Buna göre ilköğretim okullarındaki müdür yardımcılarının okulun fiziksel ortamından ve aldığı ücretten memnun olmadıkları söylenebilir. Bir diğer ifadeyle, müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücrete yönelik olumsuz bir tutum sergiledikleri, yeterli bulmadıkları anlaşılmaktadır. Bunun nedeni gelişmiş ülkelerde okul yapımında dikkat edilen okul mimarisi anlayışının, Türkiye'de normal binalardan farklı olarak, okul yapımında dikkate alınmaması, fiziksel ortamları yetersiz kılmaktadır. Ücret açısından ise eğitim sektörü bazı kamu kurumlarıyla ve özel sektörle karşılaştırıldığında müdür yardımcısı ücretlerinin düşük kaldığı, ekonomiyle ilgili kurum ve kuruluşların yaptıkları araştırmalara göre ise yoksulluk sınırının altında ücret aldıkları düşünülmektedir. Bu nedenle müdür yardımcılarının fiziki ortam ve aldıkları ücret açısından iş doyumlarının yüksek olmadığı ve bu durumun iş doyum düzeylerine yansıdığı söylenebilir.

Şekil 4.1.6. Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.2. MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞ DOYUMUNU ETMENLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Araştırmanın ikinci alt probleminde *müdür yardımcılarının iş doyumu etmenlerine ilişkin görüşleri nelerdir?* sorusu sorulmuştu. Bu soruya cevap aranırken, müdür yardımcılarının iş doyumu etmenlerine ilişkin görüşleri; 1) genel, (2) yönetim biçimi, (3) çalışma olanakları, (4) gelişme-yükselme olanakları, (5) çalışma arkadaşları ve (6) fiziksel ortam ile ücret açısından ayrı ayrı incelenmiş ve yorumlanmıştır.

4.2.1. Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doyumu Etmenlerine İlişkin görüşleri

Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde ilk olarak müdür yardımcılarının iş doyumu etmenlerine ilişkin görüşleri genel açıdan

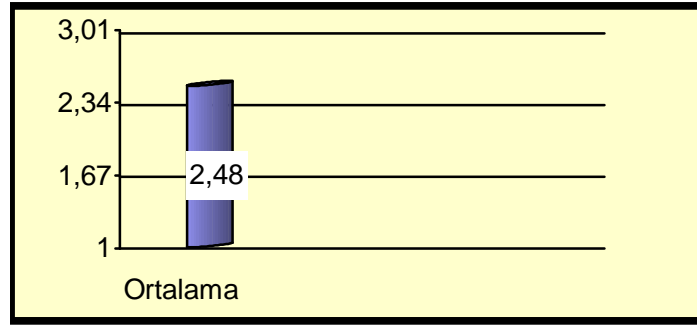
incelenmiş ve iş doyumunu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri müdür yardımcılarının ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşlerin belirlenebilmesi için müdür yardımcılara iş doyumunu etkileyebilecek 28 etmen sunulmuştur. Tablo 4.2.1'de müdür yardımcılarının genel olarak iş doyum etmenlerinin önem dercesine ilişkin görüşlerine yönelik frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 4.2.1'de aritmetik ortalamalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.2.1
MÜDÜR YARDIMCILARININ GENEL OLARAK İŞ DOYUM ETMENLERİNİN
ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

GENEL İŞ DOYUM ETMENLERİ		N	\bar{x}	ss	Min.	Max.	Madde Sayısı
		55	2,48	0,28	1,96	3,00	28
Önemsiz	(1)		1.00-1.66				
Kısmen Önemli	(2)		1.67-2.33				
Önemli	(3)		2.34-3.00				

Tablo 4.2.1 incelendiğinde müdür yardımcılarının iş doyum etmenlerine ilişkin görüşlerinin genel ortalamasının $\bar{x}=2.48$ (önemli) olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre müdür yardımcılarının genel olarak iş doyumuyla ilgili olarak sunulan 28 etmeni, önemli birer etmen olarak gördükleri ve kendi iş doyumlarını bu etmenlerin etkilediğini düşündükleri söylenebilir.

Şekil 4.2.1.
Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doyum Etmenleriyle İlgili Görüşleri



4.2.2. Müdür Yardımcılarının *Yönetim Biçimi* Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

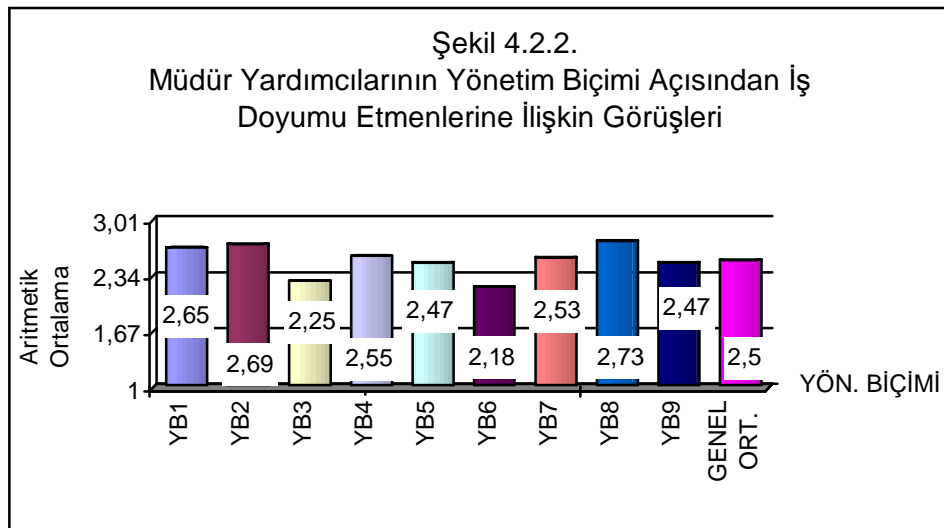
Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde ayrıca müdür yardımcılarının ögeler açısından iş doyumu etmenlerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. İlk olarak yönetim biçimi ögesi açısından iş doyumu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri müdür yardımcılarının ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için müdür yardımcılarında yönetim biçimiyle ilgili 9 etmen sunulmuştur. Tablo 4.2.2'de müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyumu etmenlerinin önem derecesine ilişkin görüşlerine yönelik frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 4.2.2'de aritmetik ortalamalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.2.2
MÜDÜR YARDIMCILARININ YÖNETİM BİÇİMİ AÇISINDAN İŞ DOYUM
ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

GÖRÜŞLER	1		2		3		n	\bar{x}	ss
	f	%	f	%	f	%			
1. Yöneticilikle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde, üst yöneticilerin ellerinden geleni yapması	-	-	19	34,5	36	65,5	55	2,65	,48
2. Okul müdürümün görevlerini gereğince yaptığına inanıyor olmam	1	1,8	15	27,3	39	70,9	55	2,69	,50
3. Okulda yöneticiliğe değer verildiğine inanıyor olmam	4	7,3	33	60,0	18	32,7	55	2,25	,58
4. Amirlerimin bana değer verdiğiğine inanıyor olmam	1	1,8	23	41,8	31	56,4	55	2,55	,54
5. Okulumu ilgilendiren kararlara katılma olanağımın olması	1	1,8	27	49,1	27	49,1	55	2,47	,54
6. Amirlerimin bana danışmadan işlerime ek olarak, beklenmedik görevler vermemeleri	5	9,1	35	63,6	15	27,3	55	2,18	,58
7. Amirlerimin yenilik ve değişikliklerle ilgili önerilerimi dikkate almaları	2	3,6	22	40,0	31	56,4	55	2,53	,57
8. Amirlerimin görevi en iyi şekilde yapacağı konusunda bana güvenmeleri	-	-	15	27,3	40	72,7	55	2,73	,45
9. Görevimle ilgili bilgilendirme ve duyuruların açık ve net olarak zamanında yapılması	1	1,8	27	49,1	27	49,1	55	2,47	,54
GENEL ORTALAMA							55	2,50	,33
Önemsiz	(1)	1.00-1.66							
Kısmen Önemli	(2)	1.67-2.33							
Önemli	(3)	2.34-3.00							

Tablo 4.2.2'nin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, yönetim biçimi açısından iş doyumunu etmenlerini önemsiz bulan müdür yardımcılarının oranı % 0.0 ile % 9.1 arasında değişmektedir. Müdür yardımcılarının 90.9'u ile % 100.0'ü, verilen etmenleri kısmen ya da tamamen önemli görmektedirler.

Görüşler aritmetik ortalamalar açısından değerlendirildiğinde ise, genel olarak müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyumunu etmenlerini "Önemli" ($\bar{x}=2.50$) olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. İş doyumunu etmenleri ayrı ayrı incelendiğinde ise müdür yardımcılarının yalnızca, *okulda yöneticiliğe değer verildiğine inanma* ($\bar{x}=2.25$) ve *amirlerinin kendisine danışmadan ek olarak, beklenmedik görevler vermemeleri* ($\bar{x}=2.18$) konularını kısmen önemli buldukları, diğer etmenleri ise önemli buldukları gözlenmektedir. Buna göre müdür yardımcılarının yönetim biçimini ve yönetim biçimi içerisinde aktif olarak yer almayı iş doyumunun önemli birer parçası olarak gördükleri söylenebilir.



4.2.3. Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doymu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

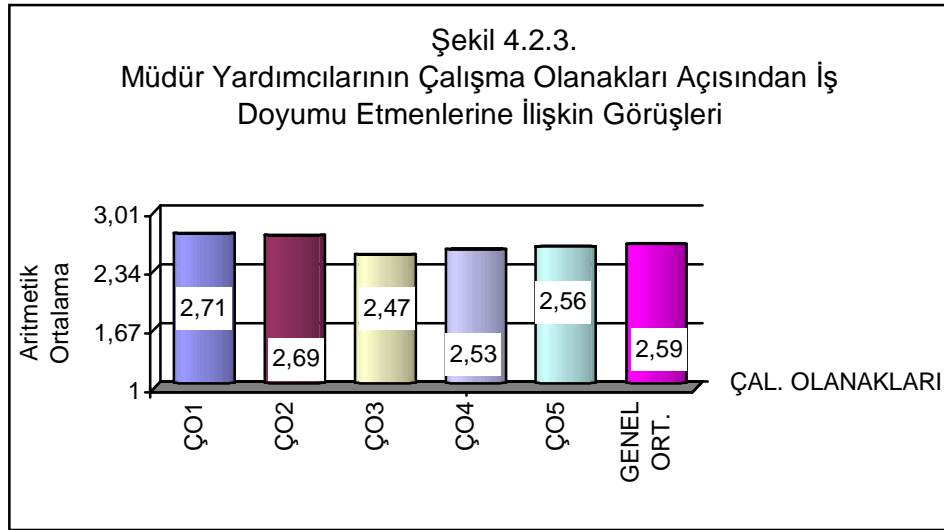
Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde müdür yardımcılarının çalışma olanakları ögesi açısından iş doymu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörlere yönelik görüşleri incelenmiştir. Bunun için müdür yardımcılara çalışma olanaklarıyla ilgili 5 etmen sunulmuştur. Tablo 4.2.3'te müdür yardımcılarının çalışma olanaklarını etkileyen etmenlerinin önem derecesine ilişkin görüşlerine yönelik frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 4.2.3'te aritmetik ortalamalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.2.3
MÜDÜR YARDIMCILARININ ÇALIŞMA OLANAKLARI AÇISINDAN İŞ DOYUM ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

GÖRÜŞLER	1		2		3		n	\bar{x}	ss
	f	%	f	%	f	%			
1. Okulunda görevli personelin niteliklerinin yeterli olması	-	-	16	29,1	39	70,9	55	2,71	,46
2. Okulumun spor ve dinlenme olanaklarının yeterli olması	-	-	17	30,9	38	69,1	55	2,69	,47
3. Okulumuzun kantin ve benzeri hizmetlere ilişkin olanaklarının yeterli olması	-	-	29	52,7	26	47,3	55	2,47	,50
4. Okulumuzun kütüphanesinin yeterli olması	2	3,6	22	40,0	31	56,4	55	2,53	,57
5. Okulumuzda yönetici olarak kullandığım büro araç-gereçlerinin teknolojisinin yeterli olması	1	1,8	22	40,0	32	58,2	55	2,56	,54
GENEL ORTALAMA							55	2,59	,33
Önemsiz	(1)	1.00-1.66							
Kısmen Önemli	(2)	1.67-2.33							
Önemli	(3)	2.34-3.00							

Tablo 4.2.3'te de görüldüğü gibi, çalışma olanakları açısından iş doyumunu etmenlerini önemsiz bulan müdür yardımcılarının oranı % 0.0 ile % 3.6 arasında değişmektedir. Müdür yardımcılarının 96.4'ü ile % 100.0'ü, çalışma olanaklarına yönelik verilen etmenleri ya kısmen ya da tamamen önemli görmektedir.

Aritmetik ortalamalar açısından müdür yardımcılarının görüşleri incelendiğinde de, genel olarak müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyumunu etmenlerini "Önemli" ($\bar{x}=2.59$) olarak nitelendirdikleri anlaşılmaktadır. Yine çalışma olanakları açısından İş doyumunu etmenleri ayrı ayrı incelendiğinde ise, müdür yardımcılarının verilen 5 etmenin tamamını "önemli" olarak nitelendirdikleri gözlenmektedir. Bu durum müdür yardımcılarının çalışma olanaklarını çok önemsedikleri, çalışma olanaklarındaki yetersizliklerin iş doyumunu üzerinde önemli etkisinin olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir..



4.2.4. Müdür Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme Olanakları Açısından İş Doymu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

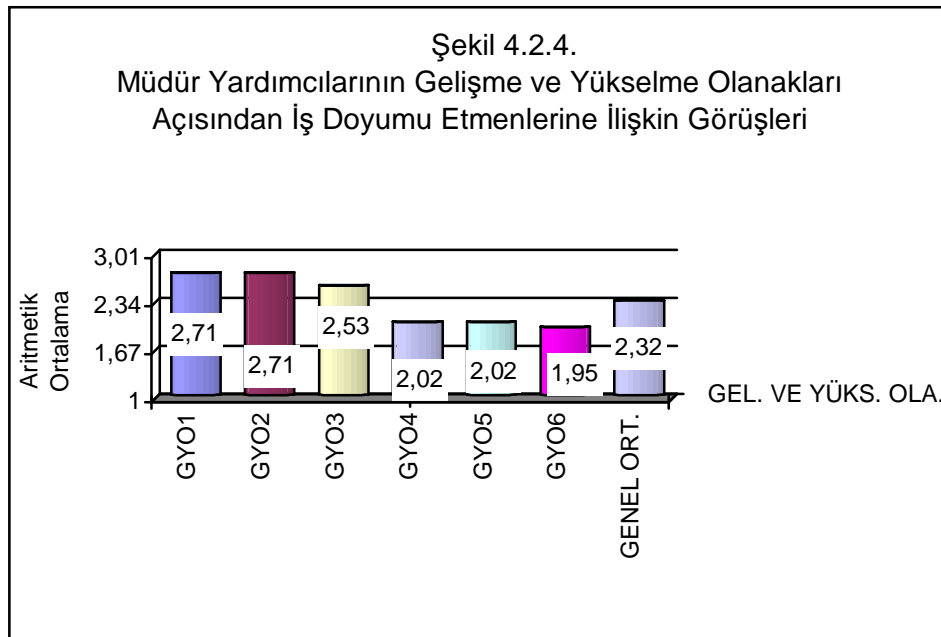
Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde müdür yardımcılarının gelişme ve yükselme olanakları ögesi açısından da iş doymu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörlere yönelik görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla müdür yardımcılarında gelişme ve yükselme olanaklarıyla ilgili 6 etmen sunulmuş ve bu etmenleri ne derece önemli gördükleri sorulmuştur. Tablo 4.2.4'te müdür yardımcılarının gelişme ve yükselme olanaklarını etkileyen etmenlerinin önem derecesine ilişkin görüşlerine yönelik frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 4.2.4'te aritmetik ortalamalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.2.4
MÜDÜR YARDIMCILARININ GELİŞME VE YÜKSELME OLANAKLARI
AÇISINDAN İŞ DOYUM ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

GÖRÜŞLER	1		2		3		n	\bar{x}	ss
	f	%	f	%	f	%			
1. Okul yöneticiliğini gerçekten severek yapmak	1	1,8	14	25,5	40	72,7	55	2,71	,50
2. Okul yöneticiliğini yaparken yeteneklerini kullanabilmek	-	-	16	29,1	39	70,9	55	2,71	,46
3. Okul yöneticiliğini yaparken yeteneklerin gelişmesine olanak sağlamak	1	1,8	24	43,6	30	54,5	55	2,53	,54
4. Eğitim siteminde yönetici olarak geleceğin olduğuna inanmak	14	25,5	26	47,3	15	27,2	55	2,02	,73
5. Gelecekte yönetici olarak yükselebileceğine inanmak	14	25,5	26	47,3	15	27,2	55	2,02	,73
6. Müdür yardımcılığına atanmada seçme sınavı yapılması	15	27,3	28	50,9	12	21,8	55	1,95	,70
GENEL ORTALAMA							55	2,32	,36
Önemsiz	(1)	1.00-1.66							
Kısmen Önemli	(2)	1.67-2.33							
Önemli	(3)	2.34-3.00							

Tablo 4.2.4 incelendiğinde, müdür yardımcılarında içerisinde gelişme ve yükselme olanakları açısından iş doyumu etmenlerini önemsiz bulanların oranı % 0.0 ile % 27.3 arasında değişmektedir. Müdür yardımcılarının yaklaşık 1/4'i eğitim sisteminde yönetici olarak bir geleceğin bulunmasını, gelecekte yükselmeyi ve atamada seçme sınavının yapılmasını önemsememektedir. Bununla birlikte kısmen ya da tamamen önemseyenler birlikte değerlendirildiğinde ise yaklaşık 3/4'ünün gelişme ve yükselme olanaklarına yönelik verilen etmenleri önemsedikleri anlaşılmaktadır.

Aritmetik ortalamalar açısından görüşler değerlendirildiğinde ise, genel ortalamanın ($\bar{x}=2.32$) olduğu ve "kısmen" düzeyinde gelişme ve yükselme olanaklarını iş doyumu etmeni olarak önemli buldukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte görüşlerin "önemli" ($\bar{x}=2.33$) kategorisine yakın olduğu ve hatta sınır oluşturduğu da göz ardı edilmemelidir. Gelişme ve yükselme olanakları açısından iş doyumu etmenleri ayrı ayrı incelendiğinde ise, müdür yardımcılarının verilen 6 etmenin 3'ünü; okul yöneticiliğini gerçekten severek yapmak ($\bar{x}=2.71$), okul yöneticiliği yaparken yetenekleri kullanabilmek ($\bar{x}=2.71$) ve okul yöneticiliği yaparken yeteneklerin gelişmesine olanak sağlanması ($\bar{x}=2.53$) etmenlerini "önemli", diğer 3 etmeni ise "kısmen önemli" olarak nitelendirdikleri anlaşılmaktadır. Buna göre müdür yardımcılarının gelişme ve yükselme olanaklarını önemsedikleri, ancak atanma ve yükselme olanaklarını olmazsa olmaz olarak nitelendirmedikleri söylenebilir.



4.2.5. Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doymu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

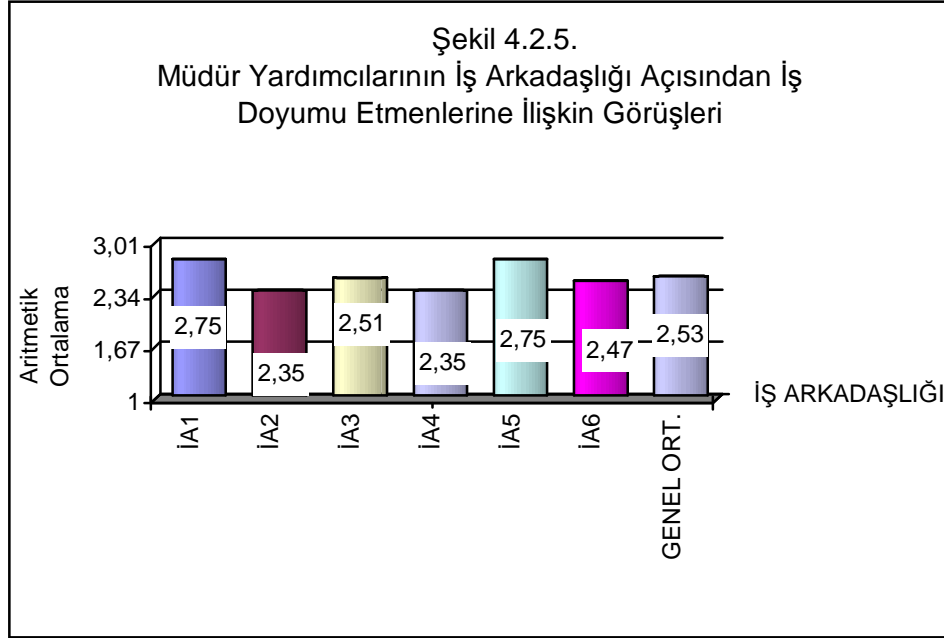
Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde müdür yardımcılarının iş arkadaşları ögesi açısından iş doymu üzerinde etkili olabilecek etmenlere yönelik görüşleri araştırılmıştır. Bu amaçla müdür yardımcılara iş arkadaşlarıyla ilgili 6 etmen sunulmuş ve bu etmenleri ne derece önemli buldukları sorulmuştur. Tablo 4.2.5'te müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doymunu etkileyen etmenlerinin önem derecesine ilişkin görüşlerine yönelik frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 4.2.5'te aritmetik ortalamalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.2.5
MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞ ARKADAŞLARI AÇISINDAN İŞ DOYUM
ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

GÖRÜŞLER	1		2		3		n	\bar{x}	ss
	f	%	f	%	f	%			
1. Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin olması	-	-	14	25,5	41	74,5	55	2,75	,44
2. Okul yöneticiliği mesleğine toplum tarafından değer verilmesi	3	5,5	30	54,5	22	40,0	55	2,35	,58
3. Çalışma arkadaşlarının kendisine değer verdiğiğine inanmak	2	3,6	23	41,8	30	54,6	55	2,51	,57
4. Çalışma arkadaşlarıyla iş dışında bir birini ziyaret etmek	5	9,1	26	47,3	24	43,6	55	2,35	,64
5. Üstlenilen görevi, en iyi şekilde yapabileceği konusunda kendine güvenmek	-	-	14	25,5	41	74,5	55	2,75	,44
6. Okuldaki güvenlik önlemlerinin yeterli olması	3	5,5	23	41,8	29	52,7	55	2,47	,60
GENEL ORTALAMA							55	2,53	,37

Önemsiz	(1)	1.00-1.66
Kısmen Önemli	(2)	1.67-2.33
Önemli	(3)	2.34-3.00

Tablo 4.2.5'te de görüldüğü gibi, iş arkadaşlığının iş doyumu için önemli bir etmen olmadığını düşünen müdür yardımcılarının oranı % 0.0 ile % 9.1 arasında değişmektedir. Önemli olduğunu düşünenler birlikte değerlendirildiğinde, müdür yardımcılarının % 90.9 ile % 100'ü iş arkadaşlığının iş doyumu üzerinde önemli etkisi bulunduğunu ifade etmektedir. Aritmetik ortalamalar açısından ise genel ortalamanın ($\bar{x}=2.53$) "önemli" görüşünü yansıttığı anlaşılmaktadır. Etmenler ayrı ayrı incelendiğinde ise, müdür yardımcılarının verilen 6 etmenin tamamını iş doyumu üzerinde "önemli" birer etmen olarak nitelendirdikleri gözlenmektedir. Buna göre ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş arkadaşlığı etmenlerini önemsedikleri ve bu görevi yapacak müdür yardımcılarının iş doyum düzeylerinin yüksek olabilmesi için iş arkadaşlığı ilişkilerinin düzenli olması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.



4.2.6. Müdür Yardımcılarının *Fiziksel Ortam ve Ücret* Açısından İş Doymu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

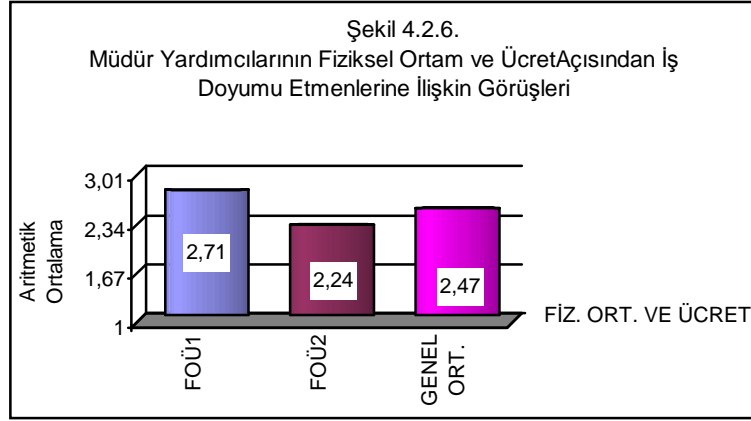
Araştırmanın birinci alt problemi içerisinde son olarak müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret ögesi açısından iş doymu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörlere yönelik görüşleri incelenmiştir. Bunun için müdür yardımcılarında fiziksel ortam ve ücretle ilgili 2 etmen sunulmuştur. Tablo 4.2.6'da müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücretle ilgili etmenlerinin önem derecesine ilişkin görüşlerine yönelik frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 4.2.6'da aritmetik ortalamalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.2.6
MÜDÜR YARDIMCILARININ FİZİKSEL ORTAM VE ÜCRET AÇISINDAN İŞ
DOYUM ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

GÖRÜŞLER	1		2		3		n	\bar{x}	ss
	f	%	f	%	f	%			
1. Çalışma ortamının fiziksel koşullarının yeterli olması	-	-	16	29,1	39	70,9	55	2,71	,46
2. Okul yöneticiliğinden alınan ücretten memnun olmak	5	9,1	32	58,2	18	32,7	55	2,24	,61
GENEL ORTALAMA							55	2,47	,38
Önemsiz	(1)	1.00-1.66							
Kısmen Önemli	(2)	1.67-2.33							
Önemli	(3)	2.34-3.00							

Tablo 4.2.6'da da görüldüğü gibi, fiziksel ortamın iş doyumunu etmeni olarak önemsiz olduğunu düşünen hiç bir müdür yardımcısı bulunmazken (% 0.0), yöneticilikten alınan ücreti önemsiz bulanların oranı % 9.1'dir. Müdür yardımcılarının % 70.9'u fiziksel koşulların yeterli olmasının "önemli" olduğunu ifade ederken, % 58.2'si yöneticilikten alınan ücretin "kısmen önemli" olduğunu ifade etmektedir.

Aritmetik ortalamalar açısından müdür yardımcılarının görüşleri incelendiğinde de, genel olarak müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyumunu etmenlerini "Önemli" ($\bar{x}=2.47$) olarak nitelendirdikleri anlaşılmaktadır. Yine fiziksel ortam ve ücret, iş doyumunu etmenleri olarak ayrı ayrı incelendiğinde ise, müdür yardımcılarının *çalışma ortamının fiziksel koşullarının yeterli olmasını* "önemli" ($\bar{x}=2.47$), *yöneticilikten alınan ücreti* ise "kısmen önemli" ($\bar{x}=2.24$) olarak nitelendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu durum müdür yardımcılarının iş doyumunu üzerinde ücretten çok, fiziksel koşulların yeterli olmasını önemsedikleri, fiziksel koşullardaki yetersizliklerin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyeceğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.



4.3. BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞ DOYUMLARI

Araştırmanın üçüncü alt probleminde *branşlarına göre müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?* sorusu sorulmuştu. Bu soruya cevap aranırken müdür yardımcılarını branş değişkenine göre, (1) sınıf öğretmenliği ve (2) diğer olmak üzere iki gruba ayrılmış ve iş doyum düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı karşılaştırılmıştır. Farklı branşlardaki müdür yardımcılarının yaptıkları işe yönelik tutumları; (1) genel, (2) yönetim biçimi, (3) çalışma olanakları, (4) gelişme-yükselme olanakları, (5) çalışma arkadaşları, (6) fiziksel ortam ile ücret açısından incelenmiş ve yorumlanmıştır.

4.3.1. Branşlarına Göre, Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın üçüncü alt problemi içerisinde branş değişkeni açısından müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri genel olarak karşılaştırılmıştır. İş doyum düzeylerinin genel olarak karşılaştırılabilmesi için müdür yardımcılara yaptıkları işe yönelik 28 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.3.1’de genel iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.3.1’de ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.3.1
BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ GENEL İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

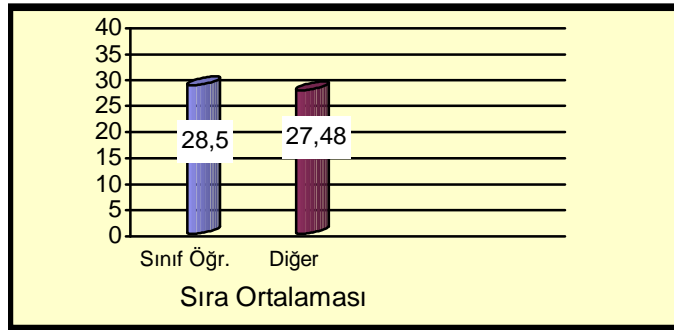
		Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
GENEL	İŞ DOYUM	Sınıf Öğretm.	28	28,50	798,00	364.00	0,814
		Diğer	27	27,48	742,00		

$p > 0.05$

Tablo 4.3.1’in incelenmesinden, sınıf öğretmenliği branşında olan müdür yardımcılarını ile diğer branşlardaki müdür yardımcılarının genel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı anlaşılmaktadır ($U=364.00$, $p > 0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, sınıf öğretmenliği branşında olan müdür yardımcılarının genel iş doyum düzeyleri daha yüksek görünmektedir. Bununla birlikte hem sınıf öğretmenliği hem de diğer branşlardaki müdür yardımcılarının iş doyum tutum puanları olumludur ve aralarındaki fark 0.05 düzeyinde manidar değildir. Buna göre hangi branşta olursa olsun müdür yardımcılarının, genel olarak görevlerine karşı olumlu

tutuma sahip oldukları ve iş doyumlarının pozitif yönde olduğu söylenebilir. Bu durum branş değişkeninin müdür yardımcılarının iş doyum düzeylerini farklılaştırmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Şekil 4.3.1.
Branşlarına Göre Müdür
Yardımcılarının Genel İş Doyum
Düzeyleri



4.3.2. Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın üçüncü alt problemi içerisinde branşlarına göre müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri alt ögeler açısından da incelenmiştir. İlk olarak farklı branşlardaki müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyum düzeyleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Yönetim biçimine yönelik müdür yardımcılara 9 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.3.2'de yönetim biçimi açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.3.2'de ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

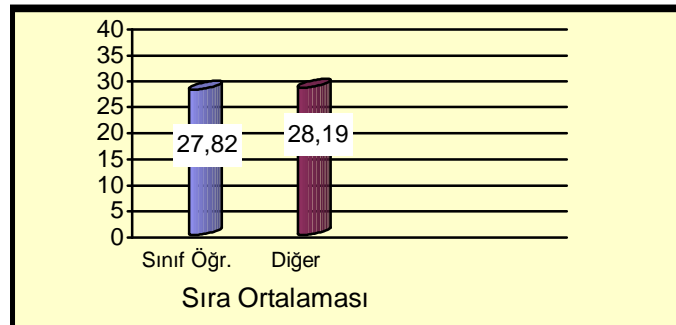
TABLO 4.3.2
BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ YÖNETİM BİÇİMİ
AÇISINDAN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

YÖNETİM BİÇİMİ	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
	Sınıf Öğretm.	28	27,82	779,00	373.00	0,933
Diğer	27	28,19	761,00			

$p > 0.05$

Tablo 4.3.2'de de görüldüğü gibi, sınıf öğretmenliği branşında olan müdür yardımcıları ile diğer branşlardaki müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($U=373.00$, $p > 0.05$). Grupların sıra ortalamaları incelendiğinde, diğer branşlarda olan müdür yardımcılarının genel iş doyum düzeyleri sınıf öğretmenlerinden yüksek görünmekle birlikte aradaki fark 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, hem sınıf öğretmenliği hem de diğer branşlardaki müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyum düzeylerinin bir birine yakın olduğunu göstermektedir. Buna göre müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından görevlerine karşı olumlu tutuma sahip oldukları ve branş değişkeninin iş doyumlarını etkilemediği söylenebilir.

Şekil 4.3.2.
Branşlarına Göre Müdür
Yardımcılarının Yönetim Biçimi
Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.3.3. Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın üçüncü alt problemi içerisinde branşlarına göre müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri çalışma olanakları ögesi açısından karşılaştırılmıştır. Farklı branşlardaki müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyum düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma olanaklarına yönelik müdür yardımcılara 5 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.3.3'te çalışma olanakları açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.3.3'te ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.3.3
BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ ÇALIŞMA
OLANAKLARI AÇISINDAN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI

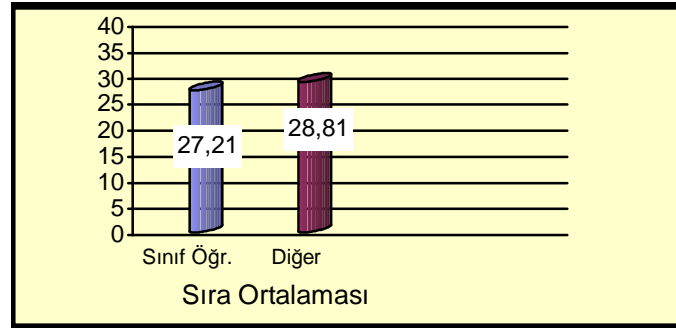
ÇALIŞMA OLANAKLARI	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
	Sınıf Öğretm.	28	27,21	762,00	356.00	0,710
Diğer	27	28,81	778,00			

$p > 0.05$

Tablo 4.3.3'ten de anlaşılacağı gibi, sınıf öğretmenliği branşında olan müdür yardımcıları ile diğer branşlardaki müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir ($U=356.00$, $p > 0.05$). Sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılarının sıra ortalamaları incelendiğinde, diğer branşlarda olan müdür yardımcılarının çalışma olanaklarına ilişkin iş doyum

düzeyleri daha yüksek görünmekle birlikte, iş doyum düzeyleri arasındaki bu fark 0.05 düzeyinde anlamlı değildir. Bu durum, sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyum düzeylerinin bir birinden farklı olmadığını göstermektedir. Buna göre müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından görevlerine karşı olumlu tutuma sahip oldukları ve branş değişkeninin iş doyum düzeylerini değiştirmediği söylenebilir.

Şekil 4.3.3.
Branşlarına Göre Müdür
Yardımcılarının Çalışma Olanakları
Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.3.4. Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın üçüncü alt problemi içerisinde branşlarına göre müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri bir diğer öge olan gelişme ve yükselme olanakları açısından karşılaştırılmıştır. Farklı branşlardaki müdür yardımcılarının gelişme ve yükselme olanakları açısından iş doyum düzeyleri arasında fark bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Gelişme ve yükselme olanaklarına yönelik olarak müdür yardımcılara 6 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.3.4'te gelişme ve yükselme olanakları açısından iş

doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.3.4'te ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

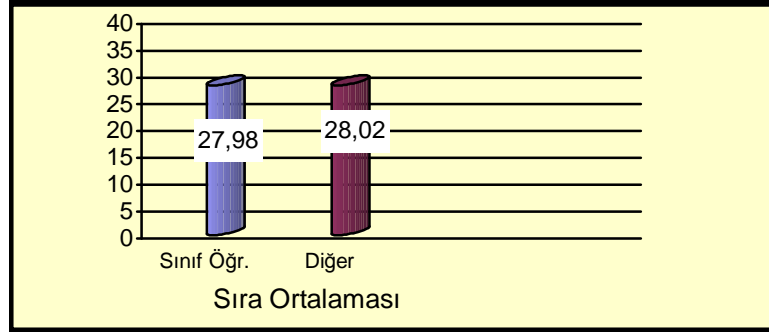
TABLO 4.3.4
BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ GELİŞME VE
YÜKSELME OLANAKLARI AÇISINDAN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI

GELİŞME VE YÜKSELME OLANAKLARI	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
	Sınıf Öğretm.	28	27,98	783,50	377.50	0,993
Diğer	27	28,02	756,50			

$p>0.05$

Tablo 4.3.4'te, branş değişkeninin müdür yardımcılarının gelişme ve yükselme olanakları açısından iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir ($U=377.50$, $p>0.05$). Sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılarının sıra ortalamaları bir birine yakındır. Bu nedenle sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılarının gelişme ve yükselme olanakları açısından iş doyum düzeylerinin benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Şekil 4.3.4.
Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının
Gelişme ve Yükselme Olanakları Açısından İş
Doyum Düzeyleri



4.3.5. Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın üçüncü alt problemi içerisinde branşlarına göre müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri iş arkadaşları ögesi açısından karşılaştırılmıştır. Farklı branşlardaki müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyum düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İş arkadaşlarına yönelik müdür yardımcılara 6 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.3.5'te iş arkadaşları açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.3.5'te ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

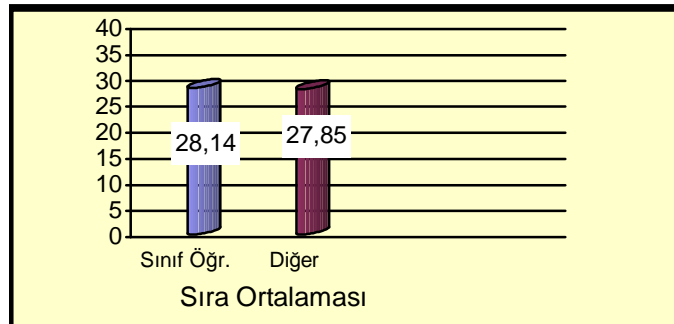
TABLE 4.3.5
BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞ ARKADAŞLARI
AÇISINDAN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

İŞ ARKADAŞLARI	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
	Sınıf Öğretm.	28	28,14	788,00	374.00	0,946
Diğer	27	27,85	752,00			

p>0.05

Tablo 4.3.5'te, sınıf öğretmenliği branşında olan müdür yardımcıları ile diğer branşlardaki müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir (U=374.00, p>0.05). Sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılarının sıra ortalamaları incelendiğinde, sınıf öğretmenliği branşında olan müdür yardımcılarının iş arkadaşlarıyla ilişkileri yönünden iş doyum düzeyleri daha yüksek görünmekle birlikte, iş doyum düzeyleri arasındaki bu fark 0.05 düzeyinde anlamlı değildir. Bu durum, sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyum düzeylerinin bir birinden farklı olmadığını göstermektedir. Buna göre müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından görevlerine karşı olumlu tutuma sahip oldukları ve branş değişkeninin iş doyum düzeylerini değiştirmediği söylenebilir.

Şekil 4.3.5.
Branşlarına Göre Müdür
Yardımcılarının İş Arkadaşları
Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.3.6. Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın üçüncü alt problemi içerisinde son olarak branşlarına göre müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri, fiziksel ortam ve ücret açısından karşılaştırılmıştır. Farklı branşlardaki müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyum düzeyleri arasında fark bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Fiziksel ortam ve ücrete yönelik olarak müdür yardımcılara 2 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.3.6'da fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.3.6'da ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.3.6
BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ FİZİKSEL ORTAM VE ÜCRET AÇISINDAN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

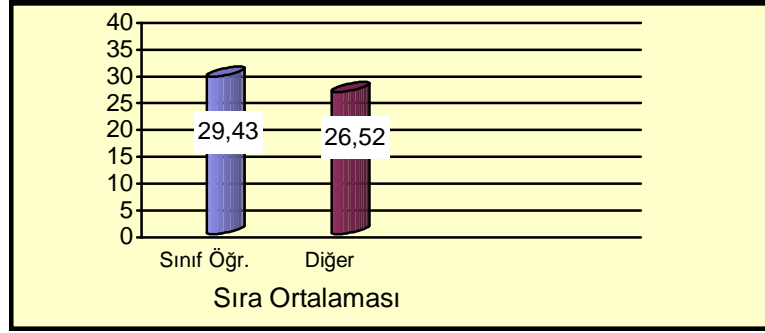
FİZİKSEL ORTAM VE ÜCRET	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
	Sınıf Öğretm.	28	29,43	824,00	338.00	0,492
Diğer	27	26,52	716,00			

p>0.05

Tablo 4.3.6'da branş değişkeninin, müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark oluşturmadığı

görülmektedir ($U=338.00$, $p>0.05$). Sınıf öğretmenliği branşındaki müdür yardımcılarının sıra ortalamaları, diğer branşlardakine oranla daha yüksek görünmekle birlikte yine de bir birine yakındır. Bu nedenle sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyumu düzeylerinin benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Şekil 4.3.6.
Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının
Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyum
Düzeleleri



4.4. BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞ DOYUMUNU ETMENLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Araştırmanın dördüncü alt probleminde *branşlarına göre müdür yardımcılarının iş doyumu etmenlerine ilişkin görüşleri farklı mıdır?* sorusu sorulmuştu. Bu soruya cevap aranırken müdür yardımcılarını branş değişkenine göre, (1) sınıf öğretmenliği ve (2) diğer olmak üzere iki gruba ayrılmış ve iş doyumu etmenlerine ilişkin görüşleri; 1) genel, (2) yönetim biçimi, (3) çalışma olanakları, (4) gelişme-yükselme olanakları, (5) çalışma arkadaşları ve (6) fiziksel ortam ile ücret açısından ayrı ayrı incelenmiş ve farklılaşıp farklılaşmadığı karşılaştırılmıştır.

4.4.1. Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doymu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın dördüncü alt problemi içerisinde ilk olarak müdür yardımcılarının iş doymu etmenlerine ilişkin görüşleri genel açıdan incelenmiş ve iş doymu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri müdür yardımcılarının önemli görme dereceleri karşılaştırılmıştır. Görüşlerin belirlenebilmesi için farklı branşlardaki müdür yardımcılarında iş doymunu etkileyebilecek 28 etmen sunulmuştur. Tablo 4.4.1’de sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılarının genel olarak iş doymu etmenlerini önemli göreme derecelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.4.1’de karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

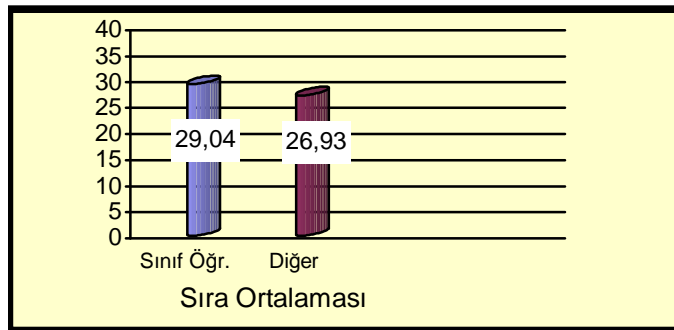
TABLO 4.4.1
BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ GENEL OLARAK İŞ DOYUMU ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

GENEL İŞ DOYUMU ETMENLERİ	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
	Sınıf	28	29,04	813,00	349.00	0,625
Öğretm.	27	26,93	727,00			

$p > 0.05$

Tablo 4.4.1'in incelenmesinden, sınıf öğretmenliği branşında olan müdür yardımcılarını ile diğer branşlardaki müdür yardımcılarının genel olarak iş doyumunu etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı anlaşılmaktadır ($U=349.00$, $p>0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, sınıf öğretmenliği branşındaki müdür yardımcılarının genel olarak iş doyumunu etmenlerini daha fazla önemsedikleri gözlenmektedir. Bununla birlikte yapılan Mann-Whitney U-Testi sonucuna göre, hem sınıf öğretmenliği hem de diğer branşlardaki müdür yardımcılarının iş doyumunu etmenlerini önemseme düzeyleri arasındaki fark 0.05 düzeyinde manidar değildir. Buna göre hangi branşta olursa olsun müdür yardımcılarının, genel olarak görevleriyle ilgili etmenleri benzer şekilde önemsedikleri ve bu etmenlerin iş doyumlarını etkilediğini düşündükleri söylenebilir. Bu durum branş değişkeninin müdür yardımcılarının iş doyumunu etmenlerini önemseme derecelerini farklılaştırmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Şekil 4.4.1.
Branşlarına Göre Müdür
Yardımcılarının Genel Olarak İş
Doyumunu Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşleri



4.4.2. Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doymu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın dördüncü alt problemi içerisinde ayrıca farklı branşlardaki müdür yardımcılarının ögeler açısından iş doymu etmenlerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. İlk olarak yönetim biçimi ögesi açısından iş doymu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri müdür yardımcılarının ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılara yönetim biçimiyle ilgili 9 etmen sunulmuştur. Tablo 4.4.2'de farklı branşlardaki müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doymu etmenlerini önemli göreme derecelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.4.2'de karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

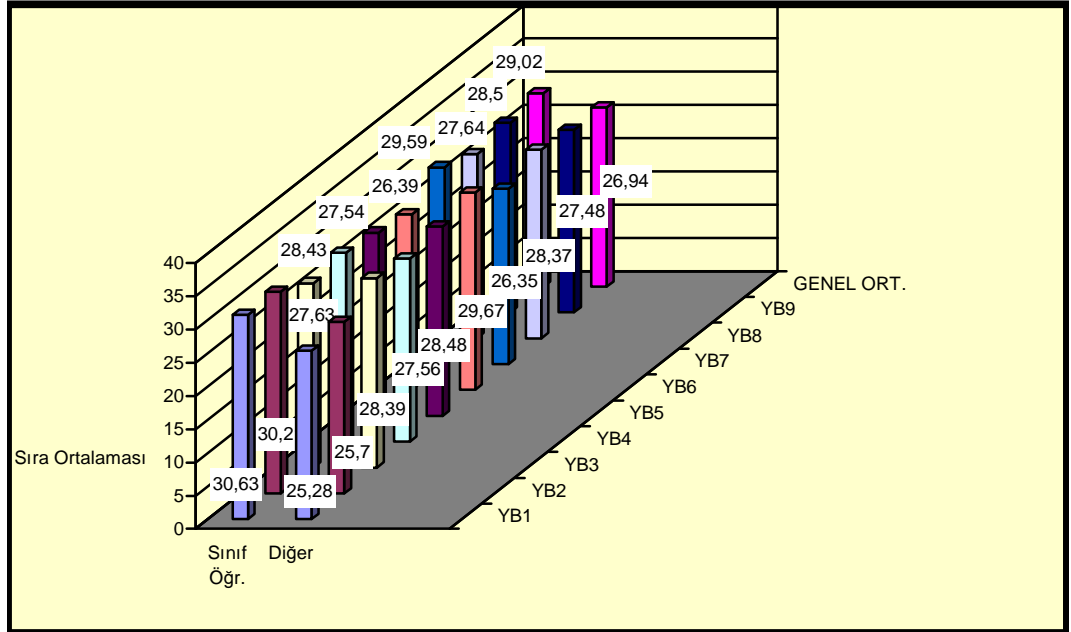
TABLO 4.4.2
BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ YÖNETİM BİÇİMİ
AÇISINDAN İŞ DOYUMU ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

GÖRÜŞLER	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
1. Yöneticilikle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde, üst yöneticilerin ellerinden geleni yapması	Sınıf Öğr.	28	30,63	857,50	304.50	0,133
	Diğer	27	25,28	682,50		
2. Okul müdürümün görevlerini gereğince yaptığına inanıyor olmam	Sınıf Öğr.	28	30,21	846,00	316.00	0,186
	Diğer	27	25,70	694,00		
3. Okulda yöneticiliğe değer verildiğine inanıyor olmam	Sınıf Öğr.	28	27,63	773,50	367.00	0,838
	Diğer	27	28,39	766,50		
4. Amirlerimin bana değer verdiğiğine inanıyor olmam	Sınıf Öğr.	28	28,43	796,00	366.00	0,744
	Diğer	27	27,56	744,00		
5. Okulumu ilgilendiren kararlara katılma olanağımın olması	Sınıf Öğr.	28	27,54	771,00	365.00	0,802
	Diğer	27	28,48	769,00		
6. Amirlerimin bana danışmadan işlerime ek olarak, beklenmedik görevler vermemeleri	Sınıf Öğr.	28	26,39	739,00	333.00	0,372
	Diğer	27	29,67	801,00		
7. Amirlerimin yenilik ve değişikliklerle ilgili önerilerimi dikkate almaları	Sınıf Öğr.	28	29,59	828,50	333.50	0,389
	Diğer	27	26,35	711,50		
8. Amirlerimin görevi en iyi şekilde yapacağım konusunda bana güvenmeleri	Sınıf Öğr.	28	27,64	774,00	368.00	0,827
	Diğer	27	28,37	766,00		
9. Görevimle ilgili bilgilendirme ve duyuruların açık ve net olarak zamanında yapılması	Sınıf Öğr.	28	28,50	798,00	364.00	0,787
	Diğer	27	27,48	742,00		
GENEL ORTALAMA	Sınıf Öğr.	28	29,02	812,50	349.50	0,629
	Diğer	27	26,94	727,50		

Tablo 4.4.2'den de anlaşılacağı gibi, sınıf öğretmenliği branşında olan müdür yardımcıları ile diğer branşlardaki müdür yardımcılarının genel ortalamaları incelendiğinde, yönetim biçimi açısından iş doyumunu etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (U=349.50,

$p > 0.05$). Verilen 9 etmene ilişkin görüşlerin sıra ortalamaları ayrı ayrı incelendiğinde, farklılıkların bulunduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte yapılan Mann-Whitney U-Testi sonucuna göre, verilen etmenlerin hiç birisinde yönetim biçimi açısından iş doyumu etmenlerini önemseme düzeyleri arasındaki fark 0.05 düzeyinde anlamlı değildir. Buna göre branş değişkeninin müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyumu etmenlerini önemseme derecelerini farklılaştırmadığı söylenebilir.

Şekil 4.4.2.
Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Ynetim Biçimi Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri



4.4.3. Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın dördüncü alt problemi içerisinde farklı branşlardaki müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyumu etmenlerine ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır. Bu doğrultuda, çalışma olanakları ögesi açısından

iş doyumunu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri farklı branşlardaki müdür yardımcılarının ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılara çalışma olanaklarıyla ilgili görüşleri alınmak üzere 5 etmen sunulmuştur. Tablo 4.4.3'te farklı branşlardaki müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyum etmenlerini önemli göreme derecelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.4.3'te karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

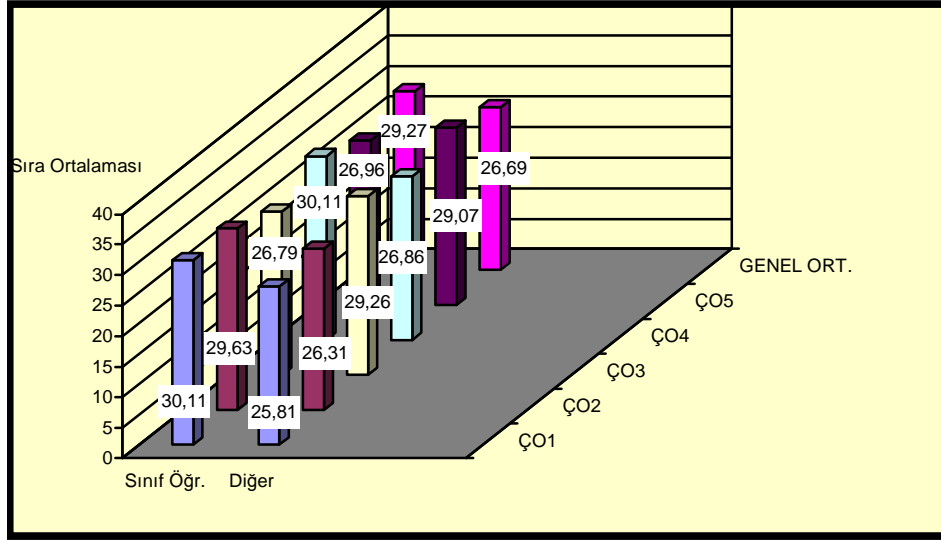
TABLO 4.4.3
BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ ÇALIŞMA
OLANAKLARI AÇISINDAN İŞ DOYUMU ETMENLERİNİN ÖNEMİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

GÖRÜŞLER	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
1. Okulumda görevli personelin niteliklerinin yeterli olması	Sınıf Öğr.	28	30,11	843,00	319.00	0,207
	Diğer	27	25,81	697,00		
2. Okulumun spor ve dinlenme olanaklarının yeterli olması	Sınıf Öğr.	28	29,63	829,50	332.50	0,339
	Diğer	27	26,31	710,50		
3. Okulumuzun kantin ve benzeri hizmetlere ilişkin olanaklarının yeterli olması	Sınıf Öğr.	28	26,79	750,00	344.00	0,508
	Diğer	27	29,26	790,00		
4. Okulumuzun kütüphanesinin yeterli olması	Sınıf Öğr.	28	30,11	843,00	319.00	0,254
	Diğer	27	26,86	697,00		
5. Okulumuzda yönetici olarak kullandığım büro araç-gereçlerinin teknolojisinin yeterli olması	Sınıf Öğr.	28	26,96	755,00	349.00	0,570
	Diğer	27	29,07	785,00		
GENEL ORTALAMA	Sınıf Öğr.	28	29,27	819,50	342.50	0,543
	Diğer	27	26,69	720,50		

Tablo 4.4.3'te yer alan genel ortalamalar incelendiğinde, sınıf öğretmenliği branşında olan müdür yardımcılarını ile diğer branşlardaki müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyumunu etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı

anlaşılmaktadır ($U=342.50$, $p>0.05$). Sıra ortalamaları ayrı ayrı incelendiğinde de, verilen 5 etmene ilişkin yapılan Mann-Whitney U-Testi sonucuna göre, görüş farklılıklarının anlamlı olmadığı bulunmuştur. Buna göre branş değişkeninin müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyumu etmenlerini önemseme derecelerinin benzer olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 4.4.3.
Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları
Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri



4.4.4. Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme Yükselme Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın dördüncü alt problemi içerisinde farklı branşlardaki müdür yardımcılarının gelişme yükselme olanakları açısından iş doyumu etmenlerine ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır. Bu amaçla, gelişme yükselme olanakları ögesi açısından iş doyumu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri farklı branşlardaki müdür yardımcılarının ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılarının gelişme yükselme olanaklarıyla ilgili görüşleri alınmak

üzere 6 etmen sunulmuştur. Tablo 4.4.4'te farklı branşlardaki müdür yardımcılarının gelişme yükselme olanakları açısından iş doyum etmenlerini önemli göreme derecelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.4.4'te karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

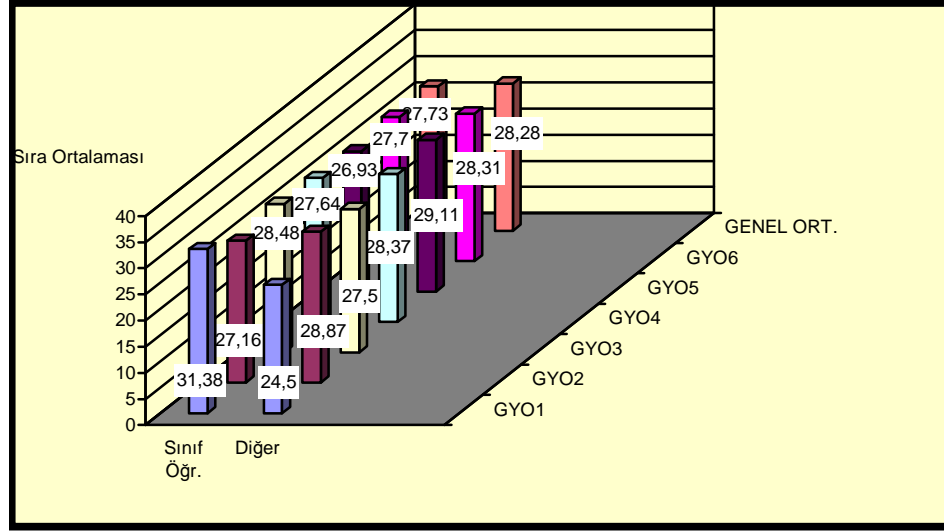
TABLO 4.4.4
BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ GELİŞME YÜKSELME OLANAKLARI AÇISINDAN İŞ DOYUMU ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

GÖRÜŞLER	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
1. Okul yöneticiliğini gerçekten severek yapmak	Sınıf Öğr.	28	31,38	878,50	283,50	0,040*
	Diğer	27	24,50	661,50		
2. Okul yöneticiliğini yaparken yeteneklerini kullanabilmek	Sınıf Öğr.	28	27,16	760,50	354,50	0,615
	Diğer	27	28,87	779,50		
3. Okul yöneticiliğini yaparken yeteneklerin gelişmesine olanak sağlamak	Sınıf Öğr.	28	28,48	797,50	364,50	0,794
	Diğer	27	27,50	742,50		
4. Eğitim siteminde yönetici olarak geleceğin olduğuna inanmak	Sınıf Öğr.	28	27,64	774,00	368,00	0,856
	Diğer	27	28,37	766,00		
5. Gelecekte yönetici olarak yükselme olanağına inanmak	Sınıf Öğr.	28	26,93	754,00	348,00	0,586
	Diğer	27	29,11	786,00		
6. Müdür yardımcılığına atanmada seçme sınavı yapılması	Sınıf Öğr.	28	27,70	775,50	369,50	0,876
	Diğer	27	28,31	764,50		
GENEL ORTALAMA	Sınıf Öğr.	28	27,73	776,50	370,50	0,898
	Diğer	27	28,28	763,50		

Tablo 4.4.4'ün incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, gelişme yükselme olanaklarına yönelik genel ortalamalar arasında sınıf öğretmenliği ile diğer branşlardaki müdür yardımcılarının iş doyumunu etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (U=370.50, p>0.05). Sıra ortalamaları ayrı ayrı incelendiğinde ise verilen 6 etmene ilişkin yapılan

Mann-Whitney U-Testi sonucuna göre, yalnızca okul yöneticiliğini gerçekten severek yapma konusunda görüşler arasında anlamlı fark bulunmuştur (U=283.50, p<0.05). Sınıf öğretmenliği branşında olanlar, diğerlerine göre okul yöneticiliğini severek yapmayı, gelişme yükselme olanakları için daha önemli bir etmen olarak görmektedirler. Diğer etmenlerin önemine ilişkin ise görüşler arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir. Bu nedenle, branş değişkeninin müdür yardımcılarının gelişme yükselme olanakları açısından iş doyumunu etmenlerini önemseme derecelerinin benzer olduğu söylenebilir.

Şekil 4.4.4.
Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme Yükselme Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri



4.4.5. Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın dördüncü alt problemi içerisinde farklı branşlardaki müdür yardımcılarının çalışma arkadaşları açısından iş doyumunu etmenlerine ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır. İş arkadaşları ögesi açısından iş doyumunu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri farklı branşlardaki müdür yardımcılarının ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılarının iş arkadaşlarıyla ilgili

görüşleri alınmak üzere 6 etmen sunulmuştur. Tablo 4.4.5'te farklı branşlardaki müdür yardımcılarının çalışma arkadaşları açısından iş doyum etmenlerini önemli göreme derecelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.4.5'te karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

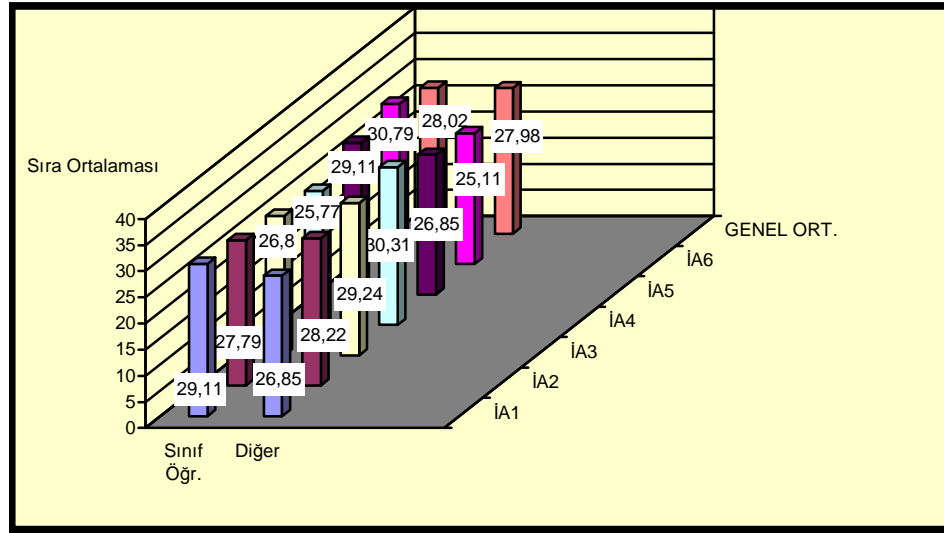
TABLO 4.4.5
BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ ÇALIŞMA
ARKADAŞLARI AÇISINDAN İŞ DOYUMU ETMENLERİNİN ÖNEMİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

GÖRÜŞLER	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
1. Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin olması	Sınıf Öğr.	28	29,11	815,00	347,00	0,489
	Diğer	27	26,85	725,00		
2. Okul yöneticiliği mesleğine toplum tarafından değer verilmesi	Sınıf Öğr.	28	27,79	778,00	372,00	0,909
	Diğer	27	28,22	762,00		
3. Çalışma arkadaşlarının kendisine değer verdiğiğine inanmak	Sınıf Öğr.	28	26,80	750,50	344,50	0,519
	Diğer	27	29,24	789,50		
4. Çalışma arkadaşlarıyla iş dışında bir birini ziyaret etmek	Sınıf Öğr.	28	25,77	721,50	315,50	0,243
	Diğer	27	30,31	818,50		
5. Üstlenilen görevi, en iyi şekilde yapabileceği konusunda kendine güvenmek	Sınıf Öğr.	28	29,11	815,00	347,00	0,489
	Diğer	27	26,85	725,00		
6. Okuldaki güvenlik önlemlerinin yeterli olması	Sınıf Öğr.	28	30,79	862,00	300,00	0,137
	Diğer	27	25,11	678,00		
GENEL ORTALAMA	Sınıf Öğr.	28	28,02	784,50	377,50	0,993
	Diğer	27	27,98	755,50		

Tablo 4.4.5'te yer alan iş arkadaşlarına yönelik genel ortalamalar incelendiğinde, sınıf öğretmenliği branşında olan müdür yardımcılarını ile diğer branşlardaki müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyumunu

etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı anlaşılmaktadır ($U=377.50$, $p>0.05$). Sıra ortalamaları ayrı ayrı incelendiğinde de, verilen 6 etmene ilişkin yapılan Mann-Whitney U-Testi sonucuna göre, görüş farklılıkların anlamlı olmadığı bulunmuştur. Buna göre branş değişkeninin müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyumu etmenlerini önemseme derecelerinin benzer olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 4.4.5.
Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri



4.4.6. Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın dördüncü alt problemi içerisinde farklı branşlardaki müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyumu etmenlerine ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır. Bu amaçla, fiziksel ortam ve ücret ögesi açısından iş doyumu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri farklı branşlardaki müdür yardımcılarının ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücretle ilgili görüşleri alınmak üzere 2 etmen sunulmuştur. Tablo

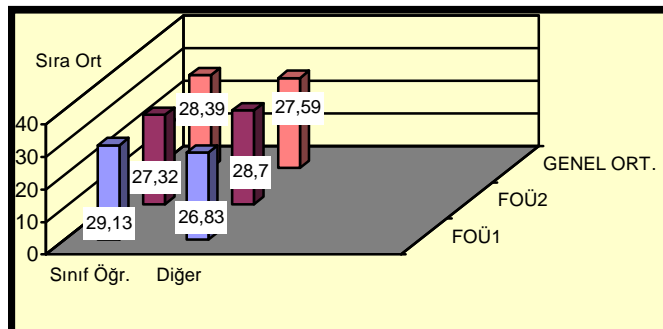
4.4.6'da farklı branşlardaki müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyum etmenlerini önemli göreme derecelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.4.6'da karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.4.6
BRANŞLARINA GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ FİZİKSEL ORTAM VE ÜCRET AÇISINDAN İŞ DOYUMU ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

GÖRÜŞLER	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
1. Çalışma ortamının fiziksel koşullarının yeterli olması	Sınıf Öğr.	28	29,13	815,50	346,50	0,500
	Diğer	27	26,83	724,50		
2. Okul yöneticiliğinden alınan ücretten memnun olmak	Sınıf Öğr.	28	27,32	765,00	359,00	0,715
	Diğer	27	28,70	775,00		
GENEL ORTALAMA	Sınıf Öğr.	28	28,39	795,00	367,00	0,843
	Diğer	27	27,59	745,00		

Tablo 4.4.6'nın incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, fiziksel ortam ve ücrete yönelik genel ortalamalar arasında sınıf öğretmenliği ile diğer branşlardaki müdür yardımcılarının iş doyumunu etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($U=367.00$, $p>0.05$). Sıra ortalamaları ayrı ayrı incelendiğinde de verilen 2 etmene ilişkin yapılan Mann-Whitney U-Testi sonucuna göre 0.05 düzeyinde, görüşler arasında anlamlı fark yoktur. Bu durum, branş değişkeninin müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyum etmenlerini önemseme derecelerini farklılaştırmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Şekil 4.4.6.
Branşlarına Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri



Whitney U-Testi sonucuna göre 0.05 düzeyinde, görüşler arasında anlamlı fark yoktur. Bu durum, branş değişkeninin müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyum etmenlerini önemseme derecelerini farklılaştırmadığı şeklinde yorumlanabilir.

4.5. YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞ DOYUMLARI

Araştırmanın beşinci alt probleminde *yöneticilik sürelerine göre müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?* sorusu sorulmuştu. Bu soruya cevap aranırken müdür yardımcılarını yöneticilik süresi değişkenine göre, (1) on yıldan daha az ile (2) on yıl ve daha fazla şeklinde iki gruba ayrılmış ve iş doyum düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı karşılaştırılmıştır. Yöneticilik süreleri farklı olan müdür yardımcılarının, yaptıkları işe yönelik tutumları; (1) genel, (2) yönetim biçimi, (3) çalışma olanakları, (4) gelişme-yükselme olanakları, (5) çalışma arkadaşları, (6) fiziksel ortam ile ücret açısından incelenmiş ve yorumlanmıştır.

4.5.1. Yöneticilik Sürelerine Göre, Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın beşinci alt problemi içerisinde yöneticilik süresi değişkeni açısından müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri genel olarak karşılaştırılmıştır. İş doyum düzeylerinin genel olarak karşılaştırılabilmesi için müdür yardımcılarının yaptıkları işe yönelik 28 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.5.1'de yöneticilik süreleri açısından müdür yardımcılarının genel iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.5.1'de karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

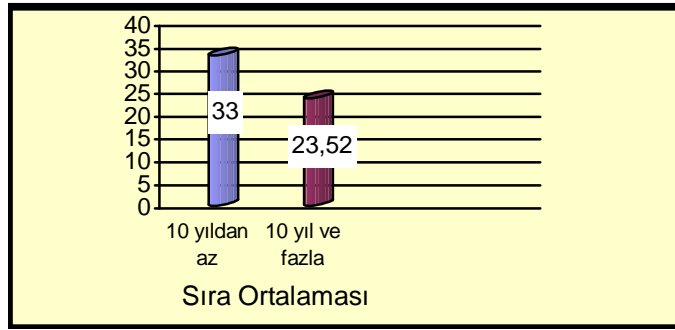
TABLO 4.5.1
YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ GENEL İŞ
DOYUM DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

	Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
GENEL İŞ DOYUMU	10 Yıldan Az	26	33,00	858,00	247.00	0,028*
	10 Yıl ve Fazla	29	23,52	682,00		

P<0.05

Tablo 4.5.1'in incelenmesinden, 10 yıldan daha az yöneticilik süresine sahip olan müdür yardımcıları ile 10 yıl ve daha fazla yöneticilik süresine sahip müdür yardımcılarının genel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu anlaşılmaktadır (U=247.00, p<0.05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, 10 yıldan daha az yöneticilik yapmış olan müdür yardımcılarının genel iş doyum düzeyleri daha yüksek görünmektedir. Bu nedenle yöneticilik süresi daha kısa olan müdür yardımcılarının, genel olarak görevlerine karşı daha olumlu tutuma sahip oldukları ve iş doyumlarının daha pozitif olduğu söylenebilir. Bu durum yöneticilik süresi değişkeninin müdür yardımcılarının iş doyumunu düzeylerini farklılaştırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Şekil 4.5.1.
Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür
Yardımcılarının Genel İş Doyum
Düzeyleri



4.5.2. Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın beşinci alt problemi içerisinde yöneticilik sürelerine göre müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri alt ögeler açısından da incelenmiştir. İlk olarak farklı yöneticilik sürelerindeki müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyum düzeyleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Yönetim biçimine yönelik müdür yardımcılara 9 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.5.2’de yönetim biçimi açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.5.2’de ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

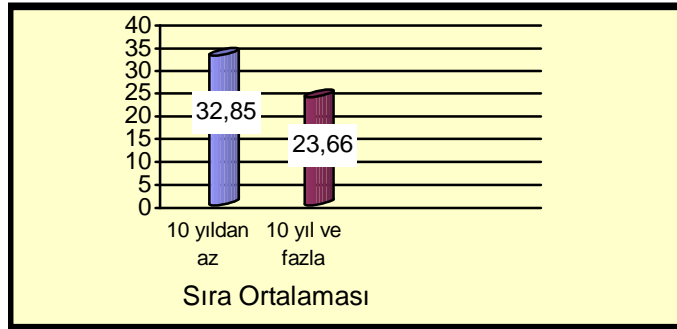
TABLO 4.5.2
YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ YÖNETİM
BİÇİMİ AÇISINDAN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

	Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
YÖNETİM BİÇİMİ	10 Yıdan Az	26	32,85	854,00	251.00	0,033*
	10 Yıl ve Fazla	29	23,66	686,00		

P<0.05

Tablo 4.5.2'de de görüldüğü gibi, yöneticilik süresi 10 yıldan az olan müdür yardımcıları ile 10 yıl ve daha fazla olan müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (U=251.00, p<0.05). Grupların sıra ortalamaları incelendiğinde, 10 yıldan daha az yöneticilik yapmış olan müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyum düzeyleri kıdemli yöneticilerden daha yüksek görünmektedir. Bu durum, yöneticilik kıdemi daha az olan müdür yardımcılarının yönetim biçiminden daha fazla memnun olduklarını ve bu nedenle de iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buna göre 10 yıldan daha az yöneticilik yapmış müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından görevlerine karşı olumlu tutuma sahip oldukları ve yöneticilik süresi değişkeninin iş doyumlarını etkilediği söylenebilir.

Şekil 4.5.2.
Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.5.3. Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın beşinci alt problemi içerisinde yöneticilik sürelerine göre müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri çalışma olanakları ögesi açısından karşılaştırılmıştır. Farklı yöneticilik sürelerine sahip müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyum düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma olanaklarına yönelik müdür yardımcılara 5 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.5.3'te çalışma olanakları açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.5.3'te ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

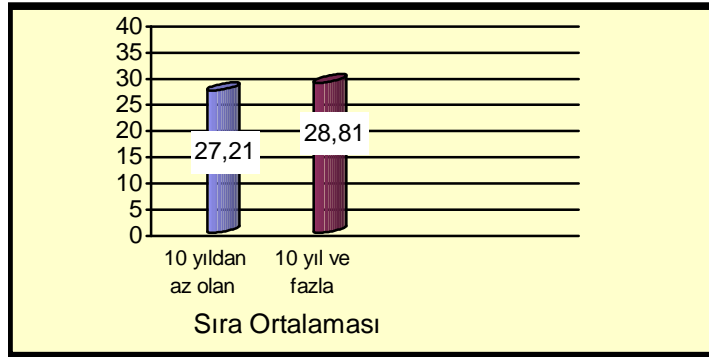
TABLO 4.5.3
YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ ÇALIŞMA
OLANAKLARI AÇISINDAN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI

ÇALIŞMA OLANAKLARI	Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
	10 Yıdan Az	26	29,62	770,00	335.00	0,477
10 Yıl ve Fazla	29	26,55	770,00			

$p > 0.05$

Tablo 4.5.3'ten de anlaşılacağı gibi, 10 yıldan az yöneticilik süresine sahip olan müdür yardımcılarını ile 10 yıldan fazla müdür yardımcılığı yapanların çalışma olanakları açısından iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir ($U=335.00$, $p > 0.05$). 10 yılın altında ya da üstünde bir süredir yöneticilik hizmetinde bulunan müdür yardımcılarının sıra ortalamaları incelendiğinde, 10 yıldan az yöneticilik yapan müdür yardımcılarının çalışma olanaklarına ilişkin iş doyum düzeyleri daha yüksek görünmekle birlikte, iş doyum düzeyleri arasındaki bu fark 0.05 düzeyinde anlamlı değildir. Bu durum, 10 yıldan az ve 10 yıldan fazla yöneticilik süresi bulunan müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyum düzeylerinin bir birinden farklı olmadığını göstermektedir. Buna göre müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından görevlerine karşı olumlu tutuma sahip oldukları ve yöneticilik süresi değişkeninin iş doyum düzeylerini değiştirmedeği söylenebilir.

Şekil 4.5.3.
Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür
Yardımcılarının Çalışma Olanakları
Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.5.4. Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın beşinci alt problemi içerisinde yöneticilik sürelerine göre müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri bir diğer öge olan gelişme ve yükselme olanakları açısından karşılaştırılmıştır. Farklı yöneticilik sürelerindeki müdür yardımcılarının gelişme ve yükselme olanakları açısından iş doyum düzeyleri arasında fark bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Gelişme ve yükselme olanaklarına yönelik olarak müdür yardımcılara 6 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.5.4'te gelişme ve yükselme olanakları açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.5.4'te ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

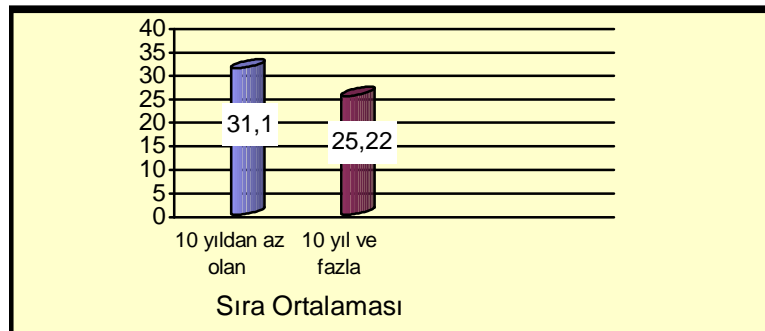
TABLO 4.5.4
YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ GELİŞME
VE YÜKSELME OLANAKLARI AÇISINDAN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI

GELİŞME VE YÜKSELME OLANAKLARI	Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
	10 Yıldan Az	26	31,10	808,50	296.50	0,173
	10 Yıl ve Fazla	29	25,22	731,50		

$p > 0.05$

Tablo 4.5.4'te, yöneticilik süresi değişkeninin müdür yardımcılarının gelişme ve yükselme olanakları açısından iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir ($U=296.50$, $p > 0.05$). Yöneticilik süresi 10 yıldan az olan müdür yardımcılarını ile 10 yıldan fazla olan müdür yardımcılarının sıra ortalamalarının bir birine yakın olduğu söylenebilir. Bu nedenle yöneticilik süresi farklı olan müdür yardımcılarının gelişme ve yükselme olanakları açısından iş doyum düzeylerinin benzerlik taşıdığı ifade edilebilir.

Şekil 4.5.4.
Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür
Yardımcılarının Gelişme ve Yükselme
Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.5.5. Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın beşinci alt problemi içerisinde yöneticilik sürelerine göre müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri, iş arkadaşları ögesi açısından karşılaştırılmıştır. Farklı yöneticilik süresine sahip müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyum düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İş arkadaşlarına yönelik müdür yardımcılara 6 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.5.5'te iş arkadaşları açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.5.5'te ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.5.5
YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞ
ARKADAŞLARI AÇISINDAN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI

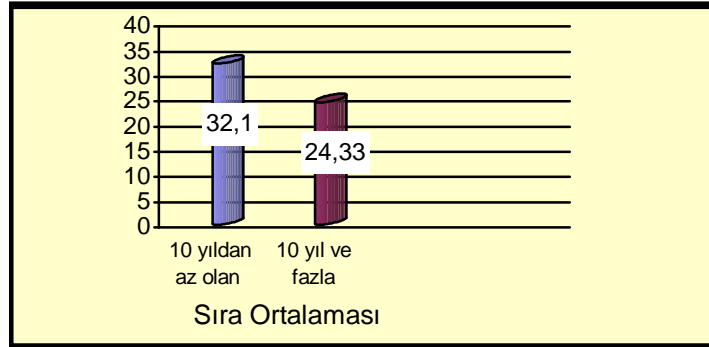
İŞ ARKADAŞLARI	Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
	10 Yıdan Az	26	32,10	834,50	270.50	0,071
10 Yıl ve Fazla	29	24,33	705,50			

p>0.05

Tablo 4.5.5'te, 10 yıldan az yöneticilik süresine sahip olan müdür yardımcılarını ile 10 yıldan fazla yöneticilik süresine sahip müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir (U=270.50, p>0.05). 10 yıldan az ya da 10 yıldan

fazla yöneticilik süresine sahip müdür yardımcılarının sıra ortalamaları incelendiğinde, 10 yıldan az olan müdür yardımcılarının iş arkadaşlarıyla ilişkileri yönünden iş doyum düzeyleri daha yüksek görünmekle birlikte, iş doyum düzeyleri arasındaki bu fark 0.05 düzeyinde anlamlı değildir. Bu durum, yöneticilik süresi açısından müdür yardımcılarının iş arkadaşlarıyla ilgili iş doyum düzeylerinin bir birinden farklı olmadığını göstermektedir. Müdür yardımcılarının iş arkadaşları yönünden görevlerine karşı olumlu tutuma sahip oldukları ve yöneticilik süresi değişkeninin iş doyum düzeylerini değiştirmedeği söylenebilir.

Şekil 4.5.5.
Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür
Yardımcılarının İş Arkadaşları
Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.5.6. Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Olanakları Açısından İş Doyum Düzeyleri

Araştırmanın beşinci alt problemi içerisinde son olarak yöneticilik sürelerine göre müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri, fiziksel ortam ve ücret açısından karşılaştırılmıştır. Farklı yöneticilik sürelerindeki müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyum düzeyleri arasında

fark bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Fiziksel ortam ve ücrete yönelik olarak müdür yardımcılarında 2 tutum ifadesi sunulmuştur. Tablo 4.5.6'da fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.5.6'da ise karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

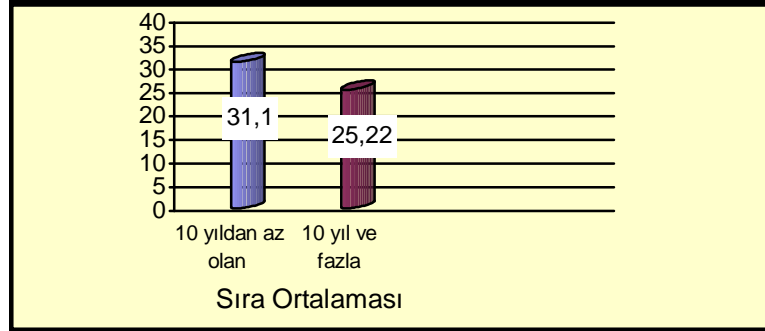
TABLO 4.5.6
YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ FİZİKSEL ORTAM VE ÜCRET AÇISINDAN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

FİZİKSEL ORTAM VE ÜCRET	Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
	10 Yıdan Az	26	31,10	808,50	296.50	0,166
10 Yıl ve Fazla	29	25,22	731,50			

p>0.05

Tablo 4.5.6'da yöneticilik süresi değişkeninin, müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir (U=296.50, p>0.05). 10 yıldan az yöneticilik süresine sahip müdür yardımcılarının sıra ortalamaları, diğerlerine oranla daha yüksek görünmekle birlikte yine de bir birine yakındır. Bu nedenle 10 yıldan az ya da 10 yıldan fazla yöneticilik süresine sahip müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyum düzeylerinin benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Şekil 4.5.6.
Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür
Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret
Açısından İş Doyum Düzeyleri



4.6. YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞ DOYUMUNU ETMENLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Araştırmanın altıncı alt probleminde *yöneticilik sürelerine göre müdür yardımcılarının iş doyumunu etmenlerine ilişkin görüşleri farklı mıdır?* sorusu sorulmuştu. Bu soruya cevap aranırken müdür yardımcılarını yöneticilik süresi değişkenine göre, (1) 10 yıldan az ile (2) 10 yıl ve daha fazla olmak üzere iki gruba ayrılmış, iş doyumunu etmenlerine ilişkin görüşleri ise; 1) genel, (2) yönetim biçimi, (3) çalışma olanakları, (4) gelişme-yükselme olanakları, (5) çalışma arkadaşları ve (6) fiziksel ortam ile ücret açısından ayrı ayrı incelenmiş ve farklılaşmış ve farklılaşmadığı karşılaştırılmıştır.

4.6.1. Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Genel Olarak İş Doymu Etmenlerine İlişkin görüşleri

Araştırmanın altıncı alt problemi içerisinde ilk olarak farklı yöneticilik sürelerindeki müdür yardımcılarının iş doymu etmenlerine ilişkin görüşleri genel açıdan incelenmiş ve iş doymu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri müdür yardımcılarının önemli görme dereceleri karşılaştırılmıştır. Görüşlerin belirlenebilmesi için farklı yöneticilik sürelerindeki müdür yardımcılara iş doymunu etkileyebilecek 28 etmen sunulmuştur. Tablo 4.6.1’de yöneticilik süresi 10 yıldan az olan müdür yardımcılarını ile yöneticilik süreleri 10 yıl ve daha fazla olan müdür yardımcılarının genel olarak iş doymu etmenlerini önemli görme derecelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.6.1’de karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

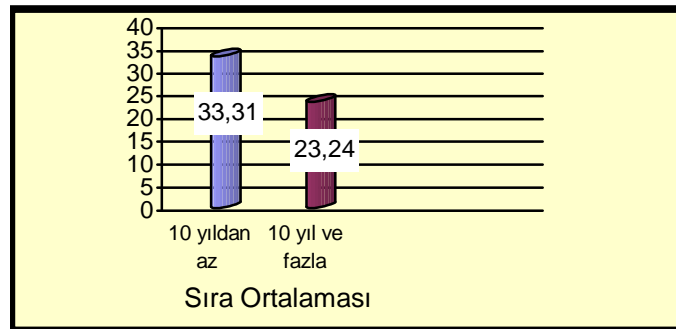
TABLO 4.6.1
YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ GENEL OLARAK İŞ DOYUMU ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

		Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
GENEL	İŞ DOYUMU ETMENLERİ	10 Yıldan Az	26	33,31	866,00	239.00	0,020*
		10 Yıl ve Fazla	29	23,24	674,00		

P<0.05

Tablo 4.6.1'in incelenmesinden, 10 yıldan az yöneticilik görevinde bulunan müdür yardımcılarını ile 10 yıl ve daha fazla yöneticilik görevinde bulunan müdür yardımcılarının, genel olarak iş doyumunu etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu anlaşılmaktadır (U=239.00, p<0.05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, 10 yıldan az yöneticilik süresine sahip müdür yardımcılarının genel olarak iş doyumunu etmenlerini daha fazla önemsedikleri gözlenmektedir. Buna göre müdür yardımcılarının yöneticilik sürelerinin az ya da fazla olması, genel olarak meslekleriyle ilgili etmenleri farklı şekilde önemsemelerine yol açmakta ve iş doyum düzeylerini etkilemektedir. Bu durum yöneticilik süresi değişkeninin müdür yardımcılarının iş doyumunu etmenlerini önemseme derecelerini farklılaştırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Şekil 4.6.1.
Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür
Yardımcılarının Genel Olarak İş
Doyumunu Etkileyen Etmenlerine İlişkin Görüşleri



4.6.2. Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın altıncı alt problemi içerisinde ayrıca farklı yöneticilik sürelerindeki müdür yardımcılarının ögeler açısından iş doyum etmenlerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. İlk olarak yönetim biçimi ögesi açısından iş doyum üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri farklı yöneticilik sürelerindeki müdür yardımcılarının ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için 10 yıldan az ve 10 yıl ile daha fazla süre müdür yardımcılığı görevinde bulunan yöneticilerin, yönetim biçimiyle ilgili görüşlerini almak üzere 9 etmen sunulmuştur. Tablo 4.6.2'de farklı yöneticilik süresindeki müdür yardımcılarının yönetim biçimi açısından iş doyum etmenlerini önemli göreme derecelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.6.2'de karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

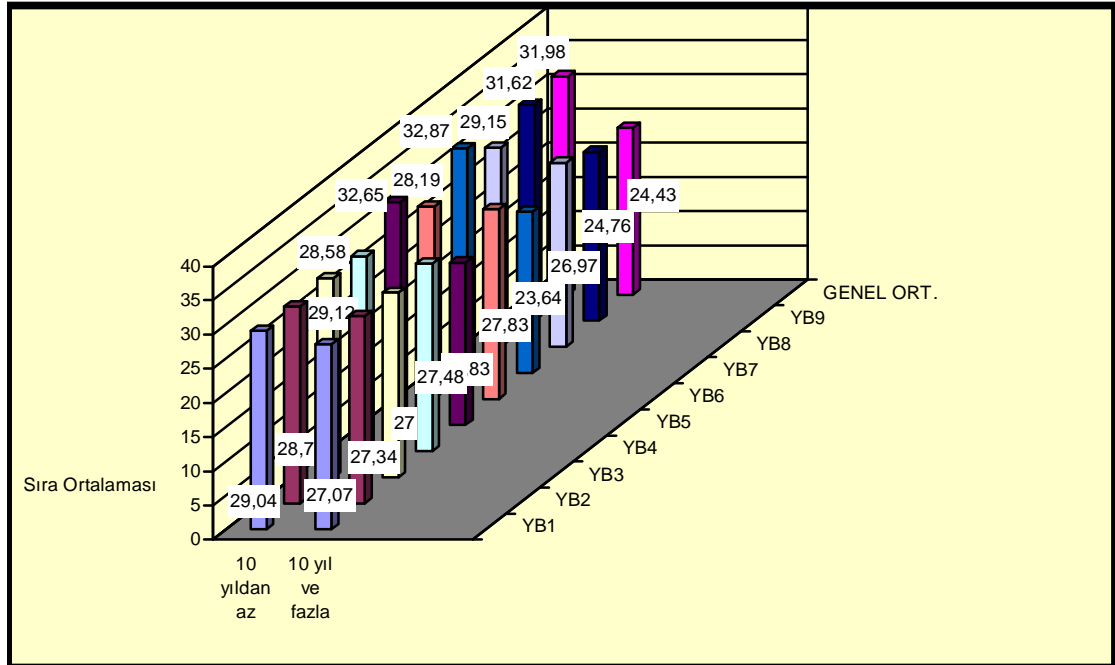
TABLO 4.6.2
YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ YÖNETİM
BİÇİMİ AÇISINDAN İŞ DOYUMU ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

GÖRÜŞLER	Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
1. Yöneticilikle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde, üst yöneticilerin ellerinden geleni yapması	10 Yıldan Az	26	29,04	755,00	350.00	0,581
	10 Yıl ve Fazla	29	27,07	785,00		
2. Okul müdürümün görevlerini gereğince yaptığına inanıyor olmam	10 Yıldan Az	26	28,73	747,00	358.00	0,685
	10 Yıl ve Fazla	29	27,34	793,00		
3. Okulda yöneticiliğe değer verildiğine inanıyor olmam	10 Yıldan Az	26	29,12	757,00	348.00	0,572
	10 Yıl ve Fazla	29	27,00	783,00		
4. Amirlerimin bana değer verdiğine inanıyor olmam	10 Yıldan Az	26	28,58	743,00	362.00	0,770
	10 Yıl ve Fazla	29	27,48	797,00		
5. Okulumu ilgilendiren kararlara katılma olanağımın olması	10 Yıldan Az	26	32,65	849,00	256.00	0,020*
	10 Yıl ve Fazla	29	23,83	691,00		
6. Amirlerimin bana danışmadan işlerime ek olarak, beklenmedik görevler vermemeleri	10 Yıldan Az	26	28,19	733,00	372.00	0,921
	10 Yıl ve Fazla	29	27,83	807,00		
7. Amirlerimin yenilik ve değişikliklerle ilgili önerilerimi dikkate almaları	10 Yıldan Az	26	32,87	854,50	250.00	0,014*
	10 Yıl ve Fazla	29	23,64	685,50		
8. Amirlerimin görevi en iyi şekilde yapacağı konusunda bana güvenmeleri	10 Yıldan Az	26	29,15	758,00	347.00	0,512
	10 Yıl ve Fazla	29	26,97	782,00		
9. Görevimle ilgili bilgilendirme ve duyuruların açık ve net olarak zamanında yapılması	10 Yıldan Az	26	31,62	822,00	283.00	0,070
	10 Yıl ve Fazla	29	24,76	718,00		
GENEL ORTALAMA	10 Yıldan Az	26	31,98	831,50	273.00	0,079
	10 Yıl ve Fazla	29	24,43	708,50		

Tablo 4.6.2'den de anlaşılacağı gibi, 10 yıldan az yöneticilik görevinde bulunan müdür yardımcıları ile 10 yıl ya da daha fazla yöneticilik görevinde bulunan müdür yardımcılarının genel ortalamalar açısından yönetim biçimiyle ilgili iş doyumunu etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (U=273.00, p>0.05). Verilen 9 etmene ilişkin görüşlerin sıra ortalamaları ayrı ayrı incelendiğinde ise

farklılıkların bulunduğu gözlenmektedir. Yapılan Mann-Whitney U-Testi sonucuna göre, verilen etmenlerden yalnızca; *okulunu ilgilendiren kararlara katılma olanağının bulunması* ($U=256.00$, $p<0.05$) ve *amirlerinin yenilik ve değişikliklerle ilgili önerilerini dikkate alması* ($U=273.00$, $p<0.05$) etmenlerinde görüşler arasında anlamlı fark bulunmuştur. 10 yıldan az yöneticilik görevinde bulunan müdür yardımcıkları, 10 yıl ya da daha fazla yöneticilik görevinde bulunan müdür yardımcıklarına oranla bu iki etmeni daha önemli görmektedirler. Buna göre yöneticilik süresi değişkeninin müdür yardımcıklarının yönetim biçimi açısından iş doyumunu etmenlerini önemseme derecelerini genel olarak farklılaştırmadığı söylenebilir.

Şekil 4.6.2.
Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcıklarının Yönetim Biçimi Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri



4.6.3. Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doymu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

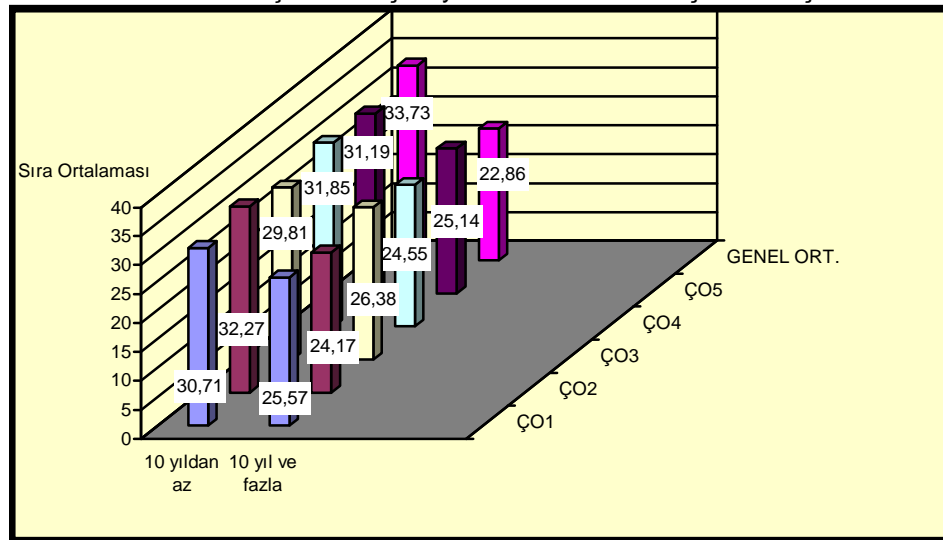
Araştırmanın altıncı alt problemi içerisinde farklı yöneticilik sürelerindeki müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doymu etmenlerine ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır. Bu doğrultuda, çalışma olanakları ögesi açısından iş doymu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri yöneticilik süreleri farklı olan müdür yardımcılarının ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için 10 yıldan az ve 10 yıl ya da daha fazla yöneticilik süresinde bulunan müdür yardımcılarında çalışma olanaklarıyla ilgili görüşleri alınmak üzere 5 etmen sunulmuştur. Tablo 4.6.3'te farklı yöneticilik süresindeki müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doymu etmenlerini önemli göreme derecelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.6.3'te karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.6.3
YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ ÇALIŞMA OLANAKLARI AÇISINDAN İŞ DOYUMU ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

GÖRÜŞLER	Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
1. Okulumda görevli personelin niteliklerinin yeterli olması	10 Yıldan Az	26	30,71	798,50	306.50	0,131
	10 Yıl ve Fazla	29	25,57	741,50		
2. Okulumun spor ve dinlenme olanaklarının yeterli olması	10 Yıldan Az	26	32,27	839,00	266.00	0,019*
	10 Yıl ve Fazla	29	24,17	701,00		
3. Okulumuzun kantin ve benzeri hizmetlere ilişkin olanaklarının yeterli olması	10 Yıldan Az	26	29,81	775,00	330.00	0,360
	10 Yıl ve Fazla	29	26,38	765,00		
4. Okulumuzun kütüphanesinin yeterli olması	10 Yıldan Az	26	31,85	828,00	277.00	0,053
	10 Yıl ve Fazla	29	24,55	712,00		
5. Okulumuzda yönetici olarak kullandığım büro araç-gereçlerinin teknolojisinin yeterli olması	10 Yıldan Az	26	31,19	811,00	294.00	0,104
	10 Yıl ve Fazla	29	25,14	729,00		
GENEL ORTALAMA	10 Yıldan Az	26	33,73	877,00	228.50	0,011*
	10 Yıl ve Fazla	29	22,86	663,00		

Tablo 4.6.3'te yer alan genel ortalamalar incelendiğinde, 10 yıldan az yöneticilik yapan müdür yardımcılarını ile 10 yıl ya da daha fazla yöneticilik yapan müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyumunu etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($U=228.50$, $p<0.05$). 10 yıldan daha az yöneticilik görevinde bulunanlar, diğerlerine oranla çalışma olanaklarını iş doyumunu için daha fazla önemsemektedirler. Sıra ortalamaları ayrı ayrı incelendiğinde ise, verilen 5 etmene ilişkin yapılan Mann-Whitney U-Testi sonucuna göre, *okulun spor ve dinlenme olanaklarının bulunmasını* ($U=266.00$, $p<0.05$) yöneticilik süresi kısa olanların daha fazla önemsendiği anlaşılmaktadır. Bunun nedeni yaş faktörü olabilir. Yöneticilik deneyimi daha az olanların yaşları daha genç olma olasılığı, spor yapma ve dinlenme ihtiyacını daha fazla önemsemelerine yol açmış olabilir. Sonuç olarak yöneticilik süresi değişkeninin müdür yardımcılarının çalışma olanakları açısından iş doyumunu etmenlerini önemseme derecelerini genel olarak farklılaştırdığı anlaşılmaktadır.

Şekil 4.6.3.
Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Çalışma Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri



4.6.4. Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme Yükselme Olanakları Açısından İş Doymu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

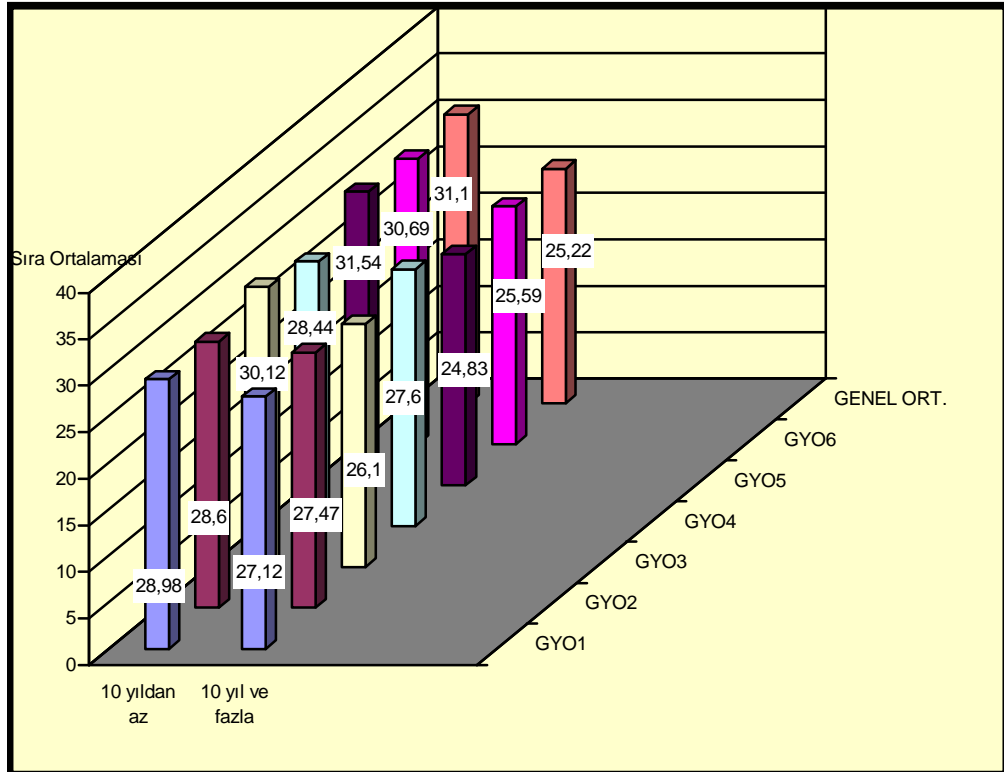
Araştırmanın altıncı alt problemi içerisinde farklı yöneticilik sürelerindeki müdür yardımcılarının gelişme yükselme olanakları açısından iş doymu etmenlerine ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır. Bu amaçla, gelişme yükselme olanakları ögesi açısından iş doymu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri yöneticilik süreleri farklı olan müdür yardımcılarının ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için 10 yıldan daha az yöneticilik yapmış müdür yardımcılarını ile 10 yıl ya da daha fazla yöneticilik yapmış müdür yardımcılarının gelişme yükselme olanaklarıyla ilgili görüşleri alınmak üzere 6 etmen sunulmuştur. Tablo 4.6.4'te yöneticilik süresi farklı müdür yardımcılarının gelişme yükselme olanakları açısından iş doymu etmenlerini önemli göreme derecelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.6.4'te karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.6.4
YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ GELİŞME YÜKSELME OLANAKLARI AÇISINDAN İŞ DOYUMU ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

GÖRÜŞLER	Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
1. Okul yöneticiliğini gerçekten severek yapmak	10 Yıldan Az	26	28,98	753,50	351,00	0,579
	10 Yıl ve Fazla	29	27,12	786,50		
2. Okul yöneticiliğini yaparken yeteneklerini kullanabilmek	10 Yıldan Az	26	28,60	743,50	361,00	0,740
	10 Yıl ve Fazla	29	27,47	796,50		
3. Okul yöneticiliğini yaparken yeteneklerin gelişmesine olanak sağlamak	10 Yıldan Az	26	30,12	783,00	322,00	0,286
	10 Yıl ve Fazla	29	26,10	757,00		
4. Eğitim siteminde yönetici olarak geleceğin olduğuna inanma	10 Yıldan Az	26	28,44	739,50	365,50	0,834
	10 Yıl ve Fazla	29	27,60	800,50		
5. Gelecekte yönetici olarak yükselbileceğine inanmak	10 Yıldan Az	26	31,54	820,00	285,00	0,094
	10 Yıl ve Fazla	29	24,83	720,00		
6. Müdür yardımcılığına atanmada seçme sınavı yapılması	10 Yıldan Az	26	30,69	798,00	307,00	0,197
	10 Yıl ve Fazla	29	25,59	742,00		
GENEL ORTALAMA	10 Yıldan Az	26	31,10	808,50	296,50	0,169
	10 Yıl ve Fazla	29	25,22	731,50		

Tablo 4.6.4'ün incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, gelişme yükselme olanaklarına yönelik genel ortalamalar arasında 10 yıldan az yöneticilik yapanlarla, 10 yıl ya da daha fazla yöneticilik yapan müdür yardımcılarının iş doyumunu etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($U=296.50$, $p>0.05$). Sıra ortalamaları ayrı ayrı incelendiğinde ise yapılan Mann-Whitney U-Testi sonucuna göre, verilen 6 etmenin hiç birisinde görüşler arasında anlamlı fark bulunmamıştır. 10 yıldan az yöneticilik yapanlar, diğerlerine oranla gelişme yükselme olanaklarını iş doyumunu için daha önemli etmen olarak görmekle birlikte, yine de önemseme derecelerinin benzer olduğu söylenebilir.

Şekil 4.6.4.
Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Gelişme Yükselme Olanakları Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri



4.6.5. Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları Açısından İş Doymu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

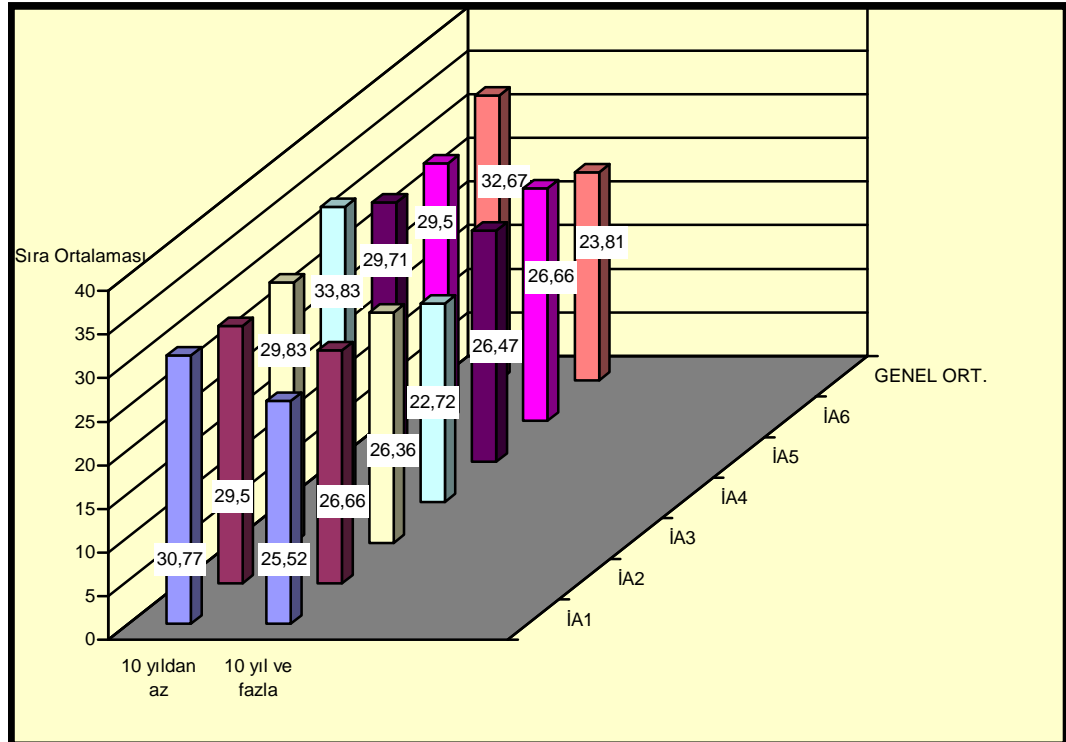
Araştırmanın altıncı alt problemi içerisinde farklı yöneticilik sürelerindeki müdür yardımcılarının çalışma arkadaşları açısından iş doymu etmenlerine ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır. İş arkadaşları ögesi açısından iş doymu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri farklı yöneticilik süresine sahip müdür yardımcılarının ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için yöneticilik süreleri 10 yıldan az ya da fazla olan müdür yardımcılara iş arkadaşlarıyla ilgili görüşleri alınmak üzere 6 etmen sunulmuştur. Tablo 4.6.5'te yöneticilik süreleri farklı müdür yardımcılarının çalışma arkadaşları açısından iş doymu etmenlerini önemli göreme derecelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.6.5'te karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 4.6.5
YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ ÇALIŞMA ARKADAŞLARI AÇISINDAN İŞ DOYUMU ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

GÖRÜŞLER	Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
1. Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin olması	10 Yıldan Az	26	30,77	800,00	305,00	0,108
	10 Yıl ve Fazla	29	25,52	740,00		
2. Okul yöneticiliği mesleğine toplum tarafından değer verilmesi	10 Yıldan Az	26	29,50	767,00	338,00	0,455
	10 Yıl ve Fazla	29	26,66	773,00		
3. Çalışma arkadaşlarının kendisine değer verdiğiğine inanmak	10 Yıldan Az	26	29,83	775,50	329,50	0,360
	10 Yıl ve Fazla	29	26,36	764,50		
4. Çalışma arkadaşlarıyla iş dışında bir birini ziyaret etmek	10 Yıldan Az	26	33,88	881,00	224,00	0,004*
	10 Yıl ve Fazla	29	22,72	659,00		
5. Üstlenilen görevi, en iyi şekilde yapabileceği konusunda kendine güvenmek	10 Yıldan Az	26	29,71	772,50	332,50	0,320
	10 Yıl ve Fazla	29	26,47	767,50		
6. Okuldaki güvenlik önlemlerinin yeterli olması	10 Yıldan Az	26	29,50	767,00	338,00	0,457
	10 Yıl ve Fazla	29	26,66	773,00		
GENEL ORTALAMA	10 Yıldan Az	26	32,67	849,50	255,50	0,038*
	10 Yıl ve Fazla	29	23,81	690,50		

Tablo 4.6.5'te yer alan genel ortalamalar incelendiğinde, 10 yıldan az yöneticilik yapan müdür yardımcılarının ile 10 yıl ya da daha fazla yöneticilik yapan müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyumunu etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark gözlenmektedir (U=255.50, p<0.05). Yöneticilik süresi daha az olanlar, iş arkadaşlığını daha fazla önemsemektedirler. Sıra ortalamaları ayrı ayrı incelendiğinde de, verilen 6 etmene ilişkin yapılan Mann-Whitney U-Testi sonucuna göre yalnızca, 10 yıldan daha az yöneticilik yapanlar *iş dışında da çalışma arkadaşlarıyla bir birlerini ziyaret etmeyi* daha önemli görmektedirler (U=224.00, p<0.05). Bu durum yöneticilik süresi değişkeninin müdür yardımcılarının iş arkadaşları açısından iş doyumunu etkileyen etmenlerini önemseme derecelerinin farklılaştırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Şekil 4.6.5.
Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının İş Arkadaşları
Açısından İş Doyumu Etmelerine İlişkin Görüşleri



4.6.6. Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doymu Etmenlerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın altıncı alt problemi içerisinde son olarak farklı yöneticilik sürelerine sahip müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doymu etmenlerine ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır. Bu amaçla, fiziksel ortam ve ücret ögesi açısından iş doymu üzerinde etkili olabilecek bazı faktörleri farklı yöneticilik süresindeki müdür yardımcılarının ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için 10 yıldan daha az yöneticilik süresi bulunanlarla 10 yıl ya da daha fazla yöneticilik süresinde bulunan müdür yardımcılara fiziksel ortam ve ücretle ilgili görüşleri alınmak üzere 2 etmen sunulmuştur. Tablo 4.6.6'da farklı yöneticilik süresine sahip müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doym etmenlerini önemli görme derecelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U-Testi sonuçları ile Şekil 4.6.6'da karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

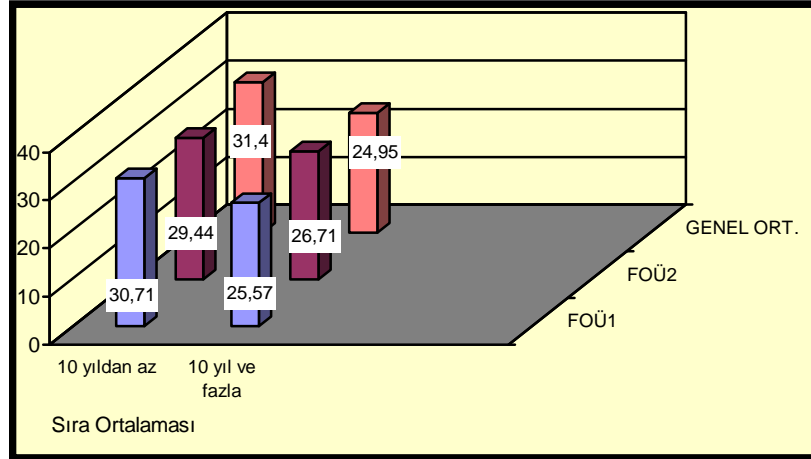
TABLO 4.6.6
YÖNETİCİLİK SÜRELERİNE GÖRE MÜDÜR YARDIMCILARININ FİZİKSEL ORTAM VE ÜCRET AÇISINDAN İŞ DOYUMU ETMENLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

GÖRÜŞLER	Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
1. Çalışma ortamının fiziksel koşullarının yeterli olması	10 Yıldan Az	26	30,71	798,50	306,50	0,131
	10 Yıl ve Fazla	29	25,57	741,50		
2. Okul yöneticiliğinden alınan ücretten memnun olmak	10 Yıldan Az	26	29,44	765,50	339,00	0,471
	10 Yıl ve Fazla	29	26,71	774,50		
GENEL ORTALAMA	10 Yıldan Az	26	31,40	816,50	288,50	0,110
	10 Yıl ve Fazla	29	24,95	723,50		

Tablo 4.6.6'nın incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, fiziksel ortam ve ücrete yönelik genel ortalamalar arasında 10 yıldan az yöneticilik süresi

bulunanlarla 10 yıl ya da daha fazla yöneticilik süresi bulunan müdür yardımcılarının iş doyumunu etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($U=288.50$, $p>0.05$). Sıra ortalamaları ayrı ayrı incelendiğinde de verilen 2 etmene ilişkin yapılan Mann-Whitney U-Testi sonucuna göre 0.05 düzeyinde, görüşler arasında anlamlı fark yoktur. Bu durum, yöneticilik süresi değişkeninin müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından iş doyumunu etkilenen etmenlerini önemseme derecelerini farklılaştırmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Şekil 4.6.6.
Yöneticilik Sürelerine Göre Müdür Yardımcılarının Fiziksel Ortam ve Ücret Açısından İş Doyumu Etmenlerine İlişkin Görüşleri



BÖLÜM V.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak varılan genel sonuçlar ve öneriler verilmektedir.

SONUÇLAR

Araştırmada varılan genel sonuçlar şunlardır:

1. *İlköğretim okullarındaki müdür yardımcıları, genel olarak görevlerine karşı olumlu tutuma sahiptirler ve iş doyumları pozitif yöndedir.* Müdür yardımcıları işlerinin gerektirdiği yönetim biçimine, gelişme-yükselme olanaklarına ve iş arkadaşlarına olumlu yaklaşırken, çalışma olanaklarına nötr tutum sergilemekte, fiziksel ortam ve ücretten ise memnun görünmemektedirler.

2. İlköğretim okulunda görev yapan müdür yardımcıları, iş doyumuyla ilgili olarak sunulan 28 etmeni genel olarak önemli görmektedirler. Müdür yardımcıları; yönetim biçimi, iş arkadaşları, çalışma olanakları ve fiziksel ortamla ilgili etmenleri iş doyumunu açısından önemserken, gelişme-yükselme olanakları ile ücreti kısmen düzeyinde önemli bulmaktadırlar.

3. *Branş değişkeni genel olarak müdür yardımcılarının iş doyumları üzerinde anlamlı farklılık oluşturmamaktadır.* Hem sınıf öğretmenliği hem de diğer branşlarda olan müdür yardımcılarının; yönetim biçimi, iş arkadaşları, çalışma olanakları, gelişme-yükselme olanakları, fiziksel ortam ve ücret konusundaki iş doyum düzeyleri farklı değildir.

4. *Branş değişkeni açısından genel olarak müdür yardımcılarının iş doyumlarıyla ilgili etmenleri önemseme düzeyleri farklı değildir.* Sınıf öğretmenliği ve diğer branşlarda olan müdür yardımcıları; yönetim biçimi, iş arkadaşları, çalışma olanakları, gelişme-yükselme olanakları, fiziksel ortam ve ücret konusundaki iş doyumunu etmenlerini önemseme düzeyleri birbirine yakındır. Yalnızca gelişme ve yükselme olanakları açısından sınıf öğretmenliği branşında olanlar, diğerlerine göre okul yöneticiliğini severek yapmayı, daha önemli bir etmen olarak görmektedirler.

5. *Yöneticilik süreleri açısından genel olarak müdür yardımcılarının iş doyumları farklılık göstermektedir.* Yöneticilik süresi 10 yıldan daha az olanlar, yöneticilik süresi 10 yıl ya da daha fazla olanlara oranla genelde görevlerine karşı daha olumlu tutum sergilemektedir ve iş doyum düzeyleri daha yüksektir. Bununla birlikte ögeler açısından değerlendirildiğinde ise yöneticilik süresi daha az olan müdür yardımcılarının yalnızca yönetim biçimiyle ilgili iş doyum düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. İş arkadaşları, çalışma olanakları, gelişme-yükselme olanakları, fiziksel ortam ve ücret konusundaki iş doyum düzeyleri farklı değildir.

6. *Yöneticilik süreleri açısından genel olarak müdür yardımcılarının iş doyumlarını etkileyen etmenleri önemseme durumları farklılık göstermektedir.* Yöneticilik süresi 10 yıldan daha az olanlar, yöneticilik süresi 10 yıl ya da daha fazla olanlara oranla genelde görevleriyle ilgili etmenleri daha fazla önemsemektedirler. Yöneticilik süresi daha az olan müdür yardımcıları yönetim biçimi açısından *okulla ilgili kararlara katılma olanağı bulunmasını, yenilik ve değişikliklerle ilgili önerilerinin dikkate alınmasını, çalışma olanakları açısından okulun spor ve dinlenme olanaklarının yeterli olmasını, iş arkadaşları açısından iş dışında bir birini ziyaret etmeyi iş doyumunun önemli bir parçası olarak görmek ve daha fazla önemsemektedirler.*

ÖNERİLER

Araştırma ile elde edilen sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

1.İlköğretim okullarındaki müdür yardımcılarının, memnun görünmedikleri, bir başka deyişle iş doyum düzeylerinin düşük olmasına neden olan fiziksel ortam ve ücretlerinin iyileştirilmesi için önlemler alınmalıdır. Bu önlemler; çalışma odalarının iyi düzenlenmesi, düzenleme yapılırken görüşlerinin alınması, ücret konusunda ise ders ücretlerinin rakamının yükseltilmesi okul yönetiminin, müdür yardımcılarını daha etkin ve sorumluluk veren konuma getirilmesi amacıyla hukukî yönden yeniden düzenlenmelidir. Müdür yardımcılarının seçimi, atanması ve yetiştirilmesi hususları bu hukukî düzenlemede belirgin şekilde ifade edilmelidir.

2.İlköğretim okulunda görev yapan müdür yardımcılara mesleki gelişimleri için hizmetiçi kurslar, yüksek lisans gibi gelişme olanakları ile bu tür çalışmalara teşvik etmek için yükselme kriterlerine ise hizmetiçi kurslarla, yüksek lisans eğitimi alanlara öncelik verileceği maddeleri eklenmeli, kariyer basamağı uygulaması dikkate alınmalıdır.

3.İlköğretim okulunun amaçlarını gerçekleştirmede önemli rol üstlenmesi gereken müdür yardımcılarının moral ve motivasyonuna yönelik kazanımlar sağlanmalıdır.

4.İlköğretim okulu müdür yardımcılarının, çalışma olanakları ve iş arkadaşlığını önemsedikleri bu alanda bilgi ve teknolojik açıdan desteklenmeleri ve iş arkadaşlarını da alanında kendisini yetiştirmiş, bilgi ve deneyime sahip kişilerden seçilmesiyle koşullarının iyileştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- ALTINIŞIK, S. (1997) **"Hizmet İçi Eğitime Katılmanın Okul Yöneticilerinin İş Doyumuna etkisi"** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- ARSLAN, K. (1996) **"Öğretmenlerin Mesleki Sorunları"** Eğitim Dergisi, Sayı:1, İzmir: Ege Üniversitesi yayını
- AYDIN,M.(1991 **"EğitimYönetimi"**.Ankara,3.Baskı,Hatipoğlu Basımevi
-(2000) **"Çağdaş Eğitim Denetimi"**,Ankara 4.Baskı,Hatipoğlu Basımevi
- BALCI,A.(1985) **"Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu"**.Ankara;Anakara Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi
-(1991) **"Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi"**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:6, Ankara: Şafak Yayınları
- BARTOL,K.,MARTIN,D(1991) **"Management"**.New York:Mc Grow-Hill,Inc.
- BAYSAL,A..Can.(1987) **"Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar"**,İstanbul,Beta Basım Yayım Dağıtım.

- BAŞARAN,E,İ.(2000) **“Örgütsel Davranış:Üretim Gücü”**,Ankara,Gül Yayınevi
-(1982) **“Örgütsel Davranış”**:Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.No:108,A.Ü.Basımevi
-(1991) **“Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü”**.Ankara,Gül Yayınevi
-(1993) **“Yönetim ve Organizasyon”**.İstanbul;Beta Yayınları
-(1998) **“Yönetimde İnsan İlişkileri”**:Yönetimsel Davranış.Ankara,Gül Yayınevi
- BURSALIOĞLU,Z.(2000) **“Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek”** Ankara,Pegem Yayıncılık
- CAN,AKGÜN ,A.(1998) **“Personel Yönetimi”**.Ankara,Cem Webofset Ltd.Şti.3.Baskı
- CAN,H.(1997) **“Organizasyon ve Yönetim”**. Ankara;Siyasal Kitabevi
- ÇETİNKANAT,C.(2000) **“Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu.”** Ankara, Anı Yayıncılık
- DAVIS,K. (1982) **“İşletmelerde İnsan Davranışı :Örgütsel Davranış”** (Çeviri Kemal Tosun ve Diğerleri),İstanbul,İstanbul Matbaası.Ankara Anı Yayıncılık

- EFİL,İ (1996) **“İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”**,Bursa,Ceylan Matbaası 4.Baskı
- EREN,E. (2000) **“Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi”**.İstanbul;Beta Yayınları
-(1993) **“Türkiye Eğitim Sistemi”**.Ankara,Gül Yayınevi
-(1989) **“Yönetim Psikolojisi”**,İstanbul;3.Baskı,
İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını,No:105
- ERDOĞAN , İ.(1999) **“İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”**:İstanbul,Dönence Basım yayın Hizmetleri
- ERGENÇ, A.(1981) **“İş Doyumunun Belirleyicisi Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri”** Yönetim Psikolojisi II.Ulusal Sempozyumu,Psikoloji Dergisi, Cilt:4,Sayı:16,Ankara
- ERGİNER, A.(2000) **“İş Yaşamının Niteliği”**:Yönetimde Çağdaş Uygulamalar ve Sorunlar, Editör; Cevat E., Kamile. D, Ankara, Anı Yayıncılık
- ERSEN, Haldun (1997) **“Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”** İstanbul, Alfa Yayıncılık
- FINDIKÇI, İ .(1999) **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İstanbul, Melisa Matbaacılık

- GÜNBAYI, İ (1999) **“İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu”** (Malatya İli Örneği).
Yayınlanmamış Doktora Tezi
- İNCİR ,G.(1990) **“Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme”**,Milli Prodüktivite Merkezi
Yayınları 401, Ankara.
- KAPTAN,S.(1998) **“Bilimsel Araştırma İstatistik Teknikleri”**.
Ankara, Tekışık Yayıncılık
- KAYA,Y.K.(1993) **“Eğitim Yönetimi :Kuram ve Türkiye’deki uygulama”**, Anakara:Set Ofset Matbaacılık Ltd.Şti.
- LUTHANS,F.(1992) **“Organizational Behavio”**.”New York Mc Graw –
Hill.Inc.
- ONDÖRDÜNCÜ, Milli Eğitim Şûrası (1993) **Hazırlık Dökümanı** MEB Yayınlar Daire
Başkanlığı, Ankara
- ÖZDAYI, N. (1991) **”Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Durumlarının Karşılaştırılması”** Yayınlanmamış Doktora Tezi,
İstanbul
- ÖZDEN,Yüksel (2002) **“Eğitimde Yeni Değerler”**, Ankara, Pegem
Yayıncılık
- ÖZTÜRK , Zekai(1994) **“Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik”**
Doktora Tezi, Epar Yayınları, Ankara
- PAKNADEL, A. C. (1988) **“Örgütsel İklim ve İş Doyumu”** Çağdaş Eğitim
Dergisi, Sayı:206, Anakara Tekışık Web Ofset
esisleri

- RUE,L.W.,BYARS,L.L.(1980) **“Management Theory and Application”**.Illions,Richard Irvin Inc.
- SABANCI,A.(1999) **“İlköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi , Gereksinimleri karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi Arasındaki İlişkiler”**
Yayınlanmamış Doktora Tezi. H. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- SABUNCUOĞLU,Z.,TÜZ,M.(1987) **“Örgütsel Psikoloji”**, Bursa; Uludağ Üniversitesi Basımevi, 3. Baskı
- SCHULTZ. D. P., ve SCHULTZ.S.E., (1986) **“Psychology and Industry Today; An Introduction to Industrial and Organizational”** Psychology. 4 th Ed. NewYork McMillan Publishing Com.
- SELÇUK,E,H.(1998) **“Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi arasındaki İlişkiler”**“Yayınlanmamış Doktora Tezi.Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Anakara
- SMITH, P. C.,KENDALL, L.M., ve HULIN, C.L. (1969) The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes, Illionis: RandMcnally ve Com.
- SOLMUŞ,T.(2000) **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon”**,
- SPECTOR,E.,Paul(1997) **“Job Satisfaction.Sage Publications”** Inc,U.S.A.

“Job Satisfactions” Soge Publications, Inc. U. S. A

ŞİMŞEK,L.(1995)

“İş Tatmini”.Verimlilik Dergisi,Sayı:2,Milli
Prodüktivite Merkezi,Ankara

TİKİCİ,M.,DENİZ,M.(1993)

“Örgütsel Davranış”,Malatya:Özmert Ofset

TOSUN,K.(1980)

“İşletme Yönetimi,Genel Esaslar”,İşletme
Fakültesi Yayınları,No:226.Cilt:1,İstanbul

ULUSAL,E (1998)

**“İş Doymu-Verimlilik İlişkisinde
Yöneticinin Rolü”**,Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü,İzmir.

WESLEY N. Kenneth;
YUKL Garry A.(1977)

**“Organizational Behavior And Personnel
Psychology”**,Ph. D /. Ph. D Irwin,Inc.
Homewood,Illinois 60430 Irwin-Dorsey Limited
George Town,Ontario /

YAMAN,M.(2000)

“Spor Örgütünün Yönetimsel İklimi”,Ankara

YEŞİLYAPRAK,B.(2001)

**“Rehber Öğretmenlerin İş Doymularının
Yordanması”**.Ankara;Eğitim Araştırmaları
Dergisi,Anı Yayıncılık.

53-1

T.C.
KIRIKKALE VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

15 Mart 2004

SAYI : B.08.4.MEM.4.71.00.02.000/ 3884
KONU : Tez Çalışması.

VALİLİK MAKAMINA
KIRIKKALE

İLGİ : Necati DOĞAN'a ait 11.03.2004 tarihli dilekçe.

İlimiz Malazgirt İlköğretim Okulu Müdürü ve Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Necati DOĞAN ilgi tarihli dilekçesinde; İlköğretim Okulu müdür yardımcılarının iş doyumlarına yönelik tez çalışmasına bilimsel veri oluşturmak için, İlimiz Merkezindeki İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının "İş Doyumu"na yönelik anket çalışması yapmak istemektedir.

Ekli anketin İlimiz Merkezindeki İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarına uygulanması Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınıza da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ve teklif ederim.

Ahmet Ferit ARSLAN
Milli Eğitim Müdürü

Ö.T.T.R
12.03.2004

Sebahattin KAPUCU
Vali a.
Vali Yardımcısı

III:

Sayın.....

Bu bilgi formu ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumlarına ilişkin algılarını saptamaya yönelik bir araştırmada, bilgi toplama aracı olarak kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Maddelere ilişkin belirlemeleriniz sonuçta bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu nedenle, bilgi formunda isim belirtmenize gerek yoktur.

Araştırmanın amacına ulaşması, maddeleri gerçek durumu yansıtacak biçimde içtenlikle yanıtlamanıza bağlı olacaktır. Lütfen iki bölümden oluşan anketi, tüm maddeleri okuyarak, açıklamalara uygun biçimde işaretleyiniz.

Zamanınızı ayırdığınız ve oluşturacağınız katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Necati DOĞAN
Kırıkkale Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

İLETİŞİM ADRESİ :
Malazgirt İlköğretim Okulu,
Yeni Mahalle Belediye Lojmanları
Karşısı KIRIKKALE

Tel:0318.224 26 43

FORM A
KİŞİSEL BİLGİ FORMU

YÖNERGE:

Aşağıda kişisel durumunuzla ilgili sorular verilmiştir. Her soru için durumunuza uygun bulduğunuz seçeneğin karşısındaki parantezi işaretleyiniz.

1. Branşınız

- a) Sınıf öğretmenliği ()
b) Diğer ()

2.) Meslekteki hizmet yılınız

- a) 1-5 yıl ()
b) 6-10 yıl ()
c) 11-15 yıl ()
d) 16-20 yıl ()
e) 21 yıl ve daha fazla ()

3.) Okul yöneticisi olarak toplam hizmet yılınız

- a) 1-3 yıl ()
b) 4-6 yıl ()
c) 7-9 yıl ()
d) 10 yıl ve daha fazla ()

4.) En son mezun olduğunuz öğretim kademesi

- a) Ön lisans ()
b) Lisans ()
c) Yüksek Lisans ()
d) Doktora ()

5.) Cinsiyetiniz

- a) Erkek ()
b) Bayan ()

FORM B

AÇIKLAMA:

Aşağıda iş doyumuna ilişkin görüş veya yargı bildiren cümleler verilmiştir."Okul Yöneticiliği" görevinizi gözönünde bulundurarak bu görüşlere ne ölçüde katıldığınızı beş seçenekten birinin altındaki kutuyu çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.Seçenekler "Tamamen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum" dur.

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Okul yöneticiliğini severek yapıyorum.					
2	Okullarımızın fiziksel koşulları yeterlidir.					
3	Okul yöneticiliği görevini yaparken sahip olduğunuz yeterliklerinizi(bilgi ve becerileri)kullanabiliyor mu sunuz?					
4	Görevim,yeterliklerimin (bilgi ve becerilerimin)gelişimine olanak sağlıyor.					
5	Yöneticilikle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde ,üst yöneticiler ellerinden geleni yaparlar.					
6	Yöneticilikten aldığım ücretten memnunum.					
7	Eğitim sisteminde yönetici olarak bir geleceğim olacağına inanıyorum.					
8	Çalışma arkadaşlarımla iyi ilişkilerim vardır.					
9	Okulumda görevli personelin nitelikleri yeterlidir.					
10	Okul Müdürünün görevlerini gereğince yaptığına inanıyorum.					
11	Okul yöneticiliğine toplum tarafından değer verildiğine inanıyorum.					
12	Okulda;Yöneticilik görevine değer verildiğine inanıyorum.					
13	Amirlerimin bana değer verdiğine inanıyorum.					
14	Çalışma arkadaşlarımla bana değer verdiğine inanıyorum.					
15	Okulda birlikte çalıştığımız arkadaşlarımla iş dışında da birbirimizi ziyaret ederiz.					

		Tamamen Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum Kesinlikle	Katılmıyorum
16	Okulumu ilgilendiren kararlara katılma olanağım vardır.					
17	Üstlendiğim görevi en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime güveniyorum.					
18	Okuldaki güvenlik önlemleri yeterlidir.					
19	Amirlerim bana danışmadan, işlerime ek olarak beklenmedik görevler vermezler.					
20	Amirlerim yenilik ve değişikliklerle ilgili önerilerimi dikkate alırlar.					
21	Okulumun ulaşım olanakları yeterlidir.					
22	Okulumun spor ve dinlenme olanakları yeterlidir.					
23	Okulumuzun kantin ve benzeri hizmetlere ilişkin olanakları yeterlidir.					
24	Amirlerim görevimi en iyi şekilde yapacağım konusunda bana güvenirler.					
25	Gelecekte daha üst düzey yöneticisi olarak görev alabileceğime inanıyorum.					
26	Müdür yardımcılığına sınavla seçim yapılarak atama uygundur.					
27	Görevimle ilgili bilgilendirme ve duyurular açık ve net olarak bana zamanında yapılır.					
28	Okulumuzun kütüphanesi yeterlidir.					
29	Okulumuzda yönetici olarak kullandığım büro araç-gereçlerinin teknolojisi yeterlidir.					
30	Bana sağlanan hizmet içi eğitim olanakları yeterlidir.					
31	Milli Eğitim Teşkilâtının kendi çalışanları için sağladığı spor ve dinlenme hizmetleri yeterlidir.					

FORM B
BÖLÜM II

Benim için;.....		Çok Önemlidir	Önemlidir	Önemli Değildir
1Okul yöneticiliğini gerçekten severek yapma....			
2Çalışma ortamının fiziksel koşulları ...			
3Okul Yöneticiliğini yaparken yeteneklerimi (bilgi ve becerilerimi)kullanabilmem...			
4Okul Yöneticiliği Görevimin ,yeteneklerimin(bilgi ve becerilerimin)gelişmesine olanak sağlaması....			
5Yöneticilikle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde,üst yöneticilerin ellerinden geleni yapmaları...			
6Okul yöneticiliğinden aldığım ücretten memnun olmam...			
7Eğitim sisteminde yönetici olarak geleceğimin olacağına inanıyor olmam....			
8Çalışma arkadaşlarımla iyi ilişkilerimin olması...			
9Okulumda görevli personelin niteliklerinin yeterli olması...			
10Okul Müdürümün görevlerini gereğince yaptığına inanıyor olmam...			
11Okul Yöneticiliği Mesleğine toplum tarafından değer verildiğine inanıyor olmam...			
12Okulda,yöneticiliğe değer verildiğine inanıyor olmam...			
13Amirlerimin bana değer verdiğine inanıyor olmam...			
14Çalışma arkadaşlarımla bana değer verdiğine inanıyor olmam...			

		Cok Önemlidir	Önemlidir	Önemli Değildir
15Okulda birlikte çalıştığımız arkadaşlarımızla iş dışında da birbirimizi ziyaret etmemiz...			
16Okulumu ilgilendiren kararlara katılma olanağının olması...			
17Üstlendiğim görevi en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime olan güvenim ...			
18Okuldaki güvenlik önlemlerinin yeterli olması			
19Amirlerimin bana danışmadan,işlerime ek olarak beklenmedik görevler vermemeleri...			
20Amirlerimin,yenilik ve değişikliklerle ilgili önerilerimi dikkate almaları...			
21Okulumun ulaşım olanaklarının yeterli olması...			
22Okulumun spor ve dinlenme olanaklarının yeterli olması...			
23Okulumuzun kantin ve benzeri hizmetlere ilişkin olanaklarının yeterli olması...			
24Amirlerimin ,görevimi en iyi şekilde yapacağım konusunda bana güvenmeleri...			
25Gelecekte yönetici olarak yükselebileceğime olan inancım...			
26Müdür Yardımcılığına atamada seçme sınavı olması...			
27Görevimle ilgili bilgilendirme ve duyuruların açık ve net olarak zamanında yapılması...			
28Okulumuzun kütüphanesinin yeterli olması....			
29Okulumuzda yönetici olarak, kullandığım büro araç gereçlerinin teknolojisinin yeterli olması...			
30Bana sağlanan hizmet içi eğitim olanaklarının yeterli olması...			
31Milli Eğitim Teşkilatının kendi çalışanları için sağladığı spor ve dinlenme hizmetlerinin yeterli olması...			