



İLKÖĞRETİM OKULU  
ÖĞRETMENLERİNİN İŞ  
DOYUMLARINI ETKİLEYEN  
FAKTÖRLER  
KIRŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ  
(Yüksek Lisans Tezi)

Oktay CEBECİ  
Kütahya - 2004

T.C  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

145879

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMLARINI  
ETKİLEYEN FAKTÖRLER  
KIRŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ  
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman :  
Doç. Dr. B. Zafer ERDOĞAN

Hazırlayan  
Oktay CEBECİ

0091014149

- 145879 -

Kütahya - 2004

**Kabul ve Onay**

Oktay CEBECİ'nin hazırladığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumlarını Etkileyen Faktörler Kırşehir İli Örneği” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

06...12/2004

**Tez Jürisi**

Doç. Dr. B. Zafer ERDOĞAN (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Gürkan HAŞİT

.....  
.....  
.....  
.....

**Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

06 / 12 / 2004

.....  
.....

### Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumlarını Etkileyen Faktörler Kırşehir İli Örneği” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

30/11/2004

Oktay CEBECİ



## ÖZGEÇMİŞ

Kırşehir’de 1970 yılında doğdu. İlk ve orta eğitimini Kırşehir’de tamamladı. Anadolu Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi İnşaat Bölümünü ve İktisat Fakültesini bitirdi. Kırıkkale Üniversitesi’nde inşaat anabilim dalında yüksek lisansını tamamladı. 1997’ye kadar altyapı ve toplu konut inşaatlarında çalıştı. 1997 yılında başladığı öğretmenliğe halen sınıf öğretmeni olarak Kırşehir’in bir kasabasında devam etmektedir.

2000 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisansa başladı.

Evli ve üç çocuk babasıdır.



## ÖZET

Bu araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri iş doyumunu açısından belirlenmeye ve belirlenen bu görüşlerin yaş, kıdem, çalışma şartları, eğitim durumu, hizmet içi eğitim, denetim, terfi, ücret, vb. açılardan farklılık gösterip göstermediği çalışılmıştır.

Kırşehir ilindeki köy/kasaba, ilçe merkezi ve il merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinden oluşan 379 kişilik örnekleme, çeşitli faktörlerdeki iş doyumunu düzeylerini ölçecek, daha önceden geliştirilen ve katılanların kararlara katılma, yönetim ve denetim, ücret, terfi imkanları, eğitim düzeyi, hizmet içi eğitim, çalışma şartları ve insan ilişkileri faktörlerinde iş doyumunu düzeylerini ölçen bir anket uygulanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde SPSS programı kullanılmıştır. Verilere iki aritmetik ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi, tek yönlü varyans analizi ve Tukey testi uygulanmıştır.

İlköğretim okulu öğretmenleri en düşük iş doyumunu düzeyini ücret, ödül, denetim, yükselme imkanları faktörlerinde sağlamaktadırlar.

İlköğretim okulu öğretmenleri en yüksek iş doyumunu düzeyini ise mesleklerinin saygınlığı, insan ilişkileri ve kararlara katılma faktörlerinde sağlamaktadırlar.

Erkek öğretmenler; insan ilişkileri, yönetim ve denetim, çalışma şartları ve ödül faktörlerinde kadın öğretmenlere göre daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

Üst yaş grubundaki öğretmenler; terfi olanakları, denetim ve insan ilişkileri faktörlerinde daha fazla iş doyumunu sağlamaktadırlar.

Bu bulguların sonucunda, öğretmenlere verilen ücretin, ödüllendirme sisteminin, denetim ve denetleyici tutumlarının, terfi olanaklarının ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmış ve bu yetersizliklerin giderilmesi için öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması önerilmiştir.

## ABSTRACT

The research examined the differences in job satisfaction in terms of organizational job satisfaction factors (age, seniority, working conditions, situation of education, training, supervision, promotion, salary, etc.) between primary school teachers.

The data were collected from a sample of 379 teachers in the province of Kırşehir. The questionnaire asked the participants to rate their job satisfaction related to the organizational satisfaction factors work itself, management and supervision, salary, education, training and advancement opportunities, working conditions and interpersonal relations.

The data were analyzed by t-test for equality of means and analysis of variance followed by Tukey's HSD post hoc analyses by SPSS program..

All teachers rated the lowest job satisfaction in salary, reward, supervision, advancement opportunities.

All teachers rated the highest job satisfaction in the respect of their occupation, interpersonal relations and participation of resolutions.

Male teachers rated more satisfaction than female teachers in interpersonal relations, management and supervision, working conditions and reward.

Older teachers rated more than younger ones in advancement, supervision and interpersonal relations.

As a result of these findings, salary, reward, supervision, advancement opportunities were found to affect the teachers' job satisfaction. Suggestions were put forward to improve these conditions that affect teachers' satisfaction at work.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER .....	xiv
KISALTMALAR .....	xv
TEZ HAKKINDA .....	xvi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMUNA KAVRAMSAL BİR YAKLAŞIM

1.1.İŞ DOYUMU KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ .....	2
1.1.1. İş Doyumu Kavramının Tanımı .....	2
1.1.2. İş Doyumunun Önemi .....	4
1.1.3. İş Doyumu Çalışmalarının Önemi.....	5
1.1.4. İş Doyumu Konusunda Yapılmış Çalışmalar.....	7
1.2. İŞ DOYUMUNU AÇIKLAYAN TEORİLER .....	14
1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	21
1.2.2. Alderferg'in Erg Teorisi.....	28
1.2.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	29
1.2.4. Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi .....	35
1.2.5. V. H. Mc. Vroom'un Bekleyiş Teorisi .....	36
1.2.6. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi .....	38
1.2.7. Mc. Gregor'un Kendini Gerçekleştirme Teorisi .....	40
1.2.8. Amaç Teorisi .....	40
1.3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	41
1.4. İŞ DOYUMU VEYA DOYUMSUZLUĞUNUN ETKİLERİ.....	47
1.5. İŞ DOYUMUNUN MESLEK VE YETENEKLERLE İLİŞKİSİ .....	49



**İKİNCİ BÖLÜM****BULGULAR VE YORUM**

2.1. DEMOGRAFİK BULGULAR .....	53
2.2. İŞ DOYUMU DÜZEYLERİNE AİT BULGULAR .....	72
2.3. ANLAMLILIK TESTLERİ .....	82

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM****SONUÇ VE ÖNERİLER**

3.1. SONUÇLAR .....	119
3.2. ÖNERİLER .....	121
EKLER .....	123
KAYNAKÇA .....	128
DİZİN .....	133



## TABLOLAR

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. İş Doyumunun Önemi Veya Önemsizliği .....	6
Tablo 1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlere Uyarlanması.....	24
Tablo 1.3. Maslow'un İhtiyaçları Alt Seviyeden Üst Seviyeye Doğru Sıralaması.....	25
Tablo 1.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	27
Tablo 1.5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör Modelinin Karşılaştırılması.....	35
Tablo 2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	53
Tablo 2.2. Öğretmenlerin Cinsiyetleri ile Öğrenim Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	54
Tablo 2.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	54
Tablo 2.4. Öğretmenlerin Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı .....	54
Tablo 2.5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı .....	55
Tablo 2.6. Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı .....	55
Tablo 2.7. Branş Öğretmenlerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı .....	55
Tablo 2.8. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı.....	56
Tablo 2.9. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Alanda Öğretmenlik Yapıp Yapmama Durumlarına Göre Dağılımı.....	57
Tablo 2.10. Mezun Oldukları Alanda Öğretmenlik Yapmayanların Mezun Olduğu Alanda Bir İşe Geçmeyi İsteyip İstememelerine Göre Dağılımı .....	57
Tablo 2.11. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	59
Tablo 2.12. Sınıf Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	60
Tablo 2.13. Branş Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	60
Tablo 2.14. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun Bulunduğu Yere Göre Dağılımı.....	61

Tablo 2.15. Öğretmenlerin Eğitim Alanında Yapılan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılma Durumları.....	62
Tablo 2.16. Öğretmenlerin Eğitim Alanında Düzenlenecek Kurslara Katılma İsteğine Göre Durumları .....	63
Tablo 2.17. Öğretmenlerin Mesleki Bilgi ve Becerilerini Yeterli Görüp Görmeme Durumlarına Göre Dağılımı .....	63
Tablo 2.18. Öğretmenlerin Formasyon Belgesini Aldıkları Yere Göre Dağılımı.....	64
Tablo 2.19. Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleğini İsteyerek Seçip Seçmemelerine Göre Dağılımı.....	64
Tablo 2.20. Öğretmenlerin Branşlarını İsteyerek Seçip Seçmemelerine Göre Dağılımı .....	65
Tablo 2.21. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	65
Tablo 2.22. Branş Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Dağılımı .....	66
Tablo 2.23. Öğretmenlerin Girdikleri Sınıflardaki Öğrenci Sayılarına Göre Dağılımı.....	66
Tablo 2.24. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı .....	67
Tablo 2.25. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	68
Tablo 2.26. Öğretmenlerin Çalıştıkları Toplam Okul Sayısına Göre Dağılımı.....	68
Tablo 2.27. Öğretmenlerin Meslekten Ayrılmayı Düşünüp Düşünmemelerine Göre Dağılımı.....	69
Tablo 2.28. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Lisenin Öğretmen Lisesi Olup Olmasına Göre Dağılımı.....	69
Tablo 2.29. Öğretmenlerin Yeniden Meslek Seçmek Durumunda Kalmaları Halinde Öğretmenliği Seçip Seçmeyeceklerine Göre Dağılımı...	71
Tablo 2.30. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerinin Yaşlarına Göre Dağılımı..	71
Tablo 2.31. Öğretmenlerin Genel İş Doyumu Durumları.....	72
Tablo 2.32. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre İş Doyumu Durumları.....	74

Tablo 2.33. Öğretmenlerin Çalıştığı Yere Göre İş Doyumu Durumları.....	76
Tablo 2.34. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Yere Göre Oranın Kademelerine Göre Değişim Durumu.....	78
Tablo 2.35. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Alanda Çalışıp Çalışmamalarına Göre İş Doyumu Durumları.....	79
Tablo 2.36. Ölçekte Yer Alan Seçeneklerin Sınırları .....	80
Tablo 2.37. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değişkenler İhmal Edilerek Ölçülmesi Sonucunda Elde Edilen Veriler.....	81
Tablo 2.38. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	83
Tablo 2.39. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları .....	84
Tablo 2.40. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mezun Olduğu Alanda Çalışıp Çalışmaması Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	85
Tablo 2.41. Mezun Olduğu Alanda Çalışmayan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mezun Olduğu Alana Geçip Geçmeme İsteği Değişkenine Göre T Testi Sonuçları .....	86
Tablo 2.42. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	87
Tablo 2.43. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Alanında Düzenlenecek Kursu Katılma İsteği Değişkenine Göre T Testi Sonuçları .....	88
Tablo 2.44. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Formasyon Belgesini Alma Yeri Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	89
Tablo 2.45. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Öğretmenlik Mesleğini İsteyerek Seçip Seçmeme Değişkenine Göre T Testi Sonuçları .....	90
Tablo 2.46. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Branşlarını İsteyerek Seçip Seçmeme Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	91
Tablo 2.47. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	92

Tablo 2.48. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mesleklerinden Ayrılmayı Düşünüp Düşünmedikleri Değişkenine Göre T Testi Sonuçları .....	93
Tablo 2.49. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mesleklerini Yeniden Seçme Durumunda Kalmaları Durumunda Öğretmenliği Seçip Seçmeme Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	94
Tablo 2.50. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	97
Tablo 2.51. Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler .....	98
Tablo 2.52. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	100
Tablo 2.53. Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler.....	101
Tablo 2.54. Öğretmenlerin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları .....	102
Tablo 2.55. Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler .....	103
Tablo 2.56. Öğretmenlerin Mezun Olunan Önlisans / Lisans Bölümleri Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları .....	104
Tablo 2.57. Mezun Olunan Önlisans / Lisans Bölümleri Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler .....	105
Tablo 2.58. Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitim Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları .....	107
Tablo 2.59. Hizmetiçi Eğitim Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler .....	108
Tablo 2.60. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mesleki Bilgilerini Yeterli Görüp Görmeme Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	109
Tablo 2.61. Mesleki Bilgilerini Yeterli Görüp Görmeme Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler.....	110

Tablo 2.62. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları .....	112
Tablo 2.63. Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Aralarında Anlamli Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler .....	113
Tablo 2.64. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	114
Tablo 2.65. Yaş Değişkenine Göre Aralarında Anlamli Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler .....	115
Tablo 2.66. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Çalışılan Okul Sayısı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları .....	116



**ŞEKİLLER DİZİNİ****Sayfa**

Şekil 1.1. Geleneksel Motivasyon Görüşü ile Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nin Karşılaştırılması.....	33
Şekil 1.2. Çift Faktör Teorisi.....	34
Şekil 1.3. Amaçlar ile İş Başarısı Arasındaki İlişkiler.....	40



## KISALTMALAR

<b>A.g.e.</b>	:	Adı geçen eser
<b>A.g.m.</b>	:	Adı geçen makale
<b>AEF</b>	:	Atatürk Eğitim Fakültesi
<b>APK</b>	:	Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu
<b>AŞ</b>	:	Anonim Şirketi
<b>İİBF</b>	:	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>İÜ</b>	:	İstanbul Üniversitesi
<b>İÜİF</b>	:	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
<b>KİT</b>	:	Kamu İktisadi Teşekkülleri
<b>MEB</b>	:	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>MPM</b>	:	Milli Prodüktivite Merkezi
<b>MÜ</b>	:	Marmara Üniversitesi
<b>N</b>	:	Örnekleme Giren Kişi Sayısı
<b>ÖSYS</b>	:	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
<b>s</b>	:	Standart Sapma
<b>s.</b>	:	Sayfa
<b>S.</b>	:	Sayı
<b>SK</b>	:	Sayı Kanun
<b>SPSS</b>	:	Statistical Package for Social Sciences
<b>ss.</b>	:	Sayfalar arası
<b>TODAI</b>	:	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
<b>vb</b>	:	ve benzeri
<b>x</b>	:	Ortalama İş Doyumu Düzeyi





**TEZ HAKKINDA**

## **I. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Kamu sektörü içinde çalışan işgörenlerin büyük bir kısmını oluşturan öğretmenlerin Kırşehir ili özelinde çeşitli demografik özelliklerine ve çeşitli faktörlere göre iş doyumunu düzeylerinin durumu araştırmanın problemi olarak düşünülmüş olup iş doyumunu düzeylerinin düşük olduğu durumlar için çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmaktadır.

## **II. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Öğretmenler Türkiye’de meslekleriyle, örgütsel çevreyle ilgili bir çok problem ve sorunla karşılaşmaktadırlar. İlköğretim okullarında çalışan gerek sınıf, gerekse de çeşitli branşlardaki öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini belirlemek, çeşitli demografik (cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem, mezun oldukları alan-branş, mezun oldukları alanda öğretmenlik yapıp yapmadıkları, öğrenim düzeyleri, çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim birimi, mesleki yeterlik algıları, yaşları vb.) değişkenler açısından öğretmenler arasında iş doyumunu farklılıkları olup olmadığını belirlemek çalışmanın amacıdır.

## **III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Çalışanların yaptıkları işten sağladıkları doyum düzeyleri, yaptıkları işe bağlılıklarını ve dolayısıyla iş verimlerini etkilemektedir. Ülkemizin geleceğinin inşa edicisi olan öğretmenlerimiz görevlerini severek ve isteyerek yaptıklarında bu inşa süreci olumlu anlamda etkilenecektir. Eğitim işgörenleri konumunda olan öğretmenlerimizin iş doyumlarını etkileyen olumlu ve olumsuz faktörler tespit edilip; olumlu faktörler pekiştirilir, olumsuz faktörlerin ise etkisi azaltılır veya yok edilirse öğretmenlerin verimleri artacak dolayısıyla eğitimimizin kalitesi artacaktır. Yaptığımız bu çalışma bu alanda yapılan diğer çalışmalarla birlikte eğitim işgörenlerinin doyum ve doyumsuzluk yaşadıkları hususların belirginleşmesine katkı sağlamış olacaktır.

#### IV. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Bu araştırmanın hipotezleri şunlardır.

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenler yaptıkları işin ücret, özlük hakları, ödüllendirilme, çalıştığı kurumun fiziksel koşulları gibi maddi özelliklerinden iş doyumunu sağlamamaktadırlar.

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenler yaptıkları işin saygınlığı, insan ilişkileri, alınan kararlara katılma, iletişim, yönetici tutumları gibi manevi özelliklerinden iş doyumunu sağlamamaktadırlar.

#### V. ARAŞTIRMA SORULARI

Kırşehir ili ilköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenlerinin demografik nitelikleri ve mesleki sorunlarına göre iş doyum düzeyleri ve bu değişkenlerin iş doyum düzeyini etkileme derecesi nedir?

##### Alt Sorular

Bu genel soru kapsamında, araştırma kapsamında şu alt sorulara da cevap aranmıştır.

1. İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenleri demografik bilgiler açısından nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri
  - 2.1. Cinsiyetlerine göre,
  - 2.2. Medeni duruma göre,
  - 2.3. Çocuk sayısına göre,
  - 2.4. Mesleki kıdemlerine göre,
  - 2.5. Mezun oldukları alanlara (branşlarına) göre,
  - 2.6. Mezun oldukları alanda öğretmenlik yapıp yapmadıklarına göre,
  - 2.7. Öğrenim düzeylerine göre,

2.8. Çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim birimine göre,

2.9. Mesleki yeterlik algılarına göre,

2.10. Yaşlarına,

2.11. Mesleki gelişim olanaklarına,

2.12. Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçip seçmemelerine göre,

2.13. Branşlarını isteyerek seçip seçmemelerine göre, göre bir farklılık göstermekte midir?

Kamu sektörü içinde çalışanların büyük bir kısmını oluşturan öğretmenler ya öğretmen okulu (bugün bu okul mezunu fiilen çalışan öğretmen sayısı çok azdır), yüksek öğretmen okulu, eğitim yüksek okulu, eğitim enstitüsü, eğitim fakültesi gibi öğretmen yetiştiren kurumlardan mezun olmuş ya da öğretmen yetiştirmeyi amaçlamayan fen-edebiyat fakültesi, mühendislik fakültesi, iktisadi idari bilimler fakülteleri mezunları öğretmen ihtiyacı gibi zorunluluklarla öğretmen olarak alınmışlardır. Çalışmamızda doğrudan öğretmen olmak üzere yetiştirilen bölüm mezunu öğretmenlerle diğer alanlardan gelerek öğretmen olarak istihdam edilen öğretmenler arasında iş doyumu farkı olup olmadığı da araştırılmıştır.

## VI. ARAŞTIRMADA VARSAYIM

1. Araştırmanın örneklemini evreni temsil etmektedir.
2. Öğretmenler, ölçekleri samimi olarak cevaplandırmışlardır.
3. Değerlendirmede kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.

## VII. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma; Kırşehir ili merkez, ilçeler ve köy/kasabalarındaki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenleri ile sınırlıdır. Genelmeler sadece bu grupları ilgilendirmektedir.

Araştırma; zaman olarak 2003-2004 eğitim-öğretim dönemiyle sınırlıdır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak alınan ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri Minnesota Satisfaction Questionnaire iş doyum düzeyi ölçme aracından yararlanılarak 5'li Likert tipinde DEMİR(2001) tarafından hazırlanan<sup>1</sup> iş doyumu ölçeğinin kapsamı ile sınırlıdır.

### VIII. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesinde uygulanan yöntemler hakkında bilgiler verilmiştir.

#### Araştırmanın Modeli

Çalışmada, Kırşehir ilindeki ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri; cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem, mezun olunan bölüm, mezun olunan alanda öğretmenlik yapılıp yapılmadığı, öğrenim düzeyi, çalışılan okulun bulunduğu yerleşim birimi, eğitim alanında yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma durumu, eğitim alanında düzenlenecek bir kursa katılmak isteği, meslekteki bilgi ve becerilerini yeterli görüp görmeme, öğretmenlik formasyon belgesini nereden aldığı ve formasyon belgesinin olup olmadığı, öğretmenlik mesleğini isteyerek seçip seçmemesi, branşını isteyerek seçip seçmemesi, branşı, derse girdiği sınıf(lar)da ortalama öğrenci sayısı, yaşı, çalıştığı okuldaki hizmet yılı, çalıştığı toplam okul sayısı, mesleğinden ayrılmayı düşünüp düşünmediği, öğretmen lisesi mezunu olup olmadığı, yeniden meslek seçmek durumunda kalsa öğretmenliği seçip seçmeyeceği değişkenleri açısından incelenmiştir. Aynı zamanda çalışma alanı içindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin demografik özellikleri de belirlenmiştir.

Araştırmanın modeli, genel tarama modelidir. Tarama modelinin bir türü olan genel tarama modelinde çok sayıda elemandan oluşan bir evrenden, evren hakkında

<sup>1</sup> Ercüment DEMİR, "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001, s. ekler bölümü.

genel bir yargıya ulaşmak için evrenin tümü veya evrenden alınan bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.<sup>2</sup>

### Araştırmanın Evreni Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2003-2004 eğitim-öğretim döneminde Kırşehir ilindeki merkez ilçe, köy/kasabalar ve ilçelerde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Kırşehir İlinde 2003-2004 Eğitim-Öğretim yılında çalışan sınıf öğretmenlerinin sayısı ilçelere göre şu şekildedir.<sup>3</sup>

İlçe Adı	İlköğretim Okulu Öğretmeni Sayısı
Akçakent İlçesi	63
Akpınar İlçesi	102
Boztepe İlçesi	57
Çiçekdağı İlçesi	105
Kaman İlçesi	324
Mucur İlçesi	120
Merkez İlçe	880
Kırşehir geneli toplamı	1651

Örneklem ise bütün evreni temsil edeceği düşünülen il merkezi, ilçe merkezleri ile köy ve kasabalardaki ilköğretim okullarından 379 kişi ile evrenin %22,96'sıdır.

### Verilerin Toplanması

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerini ölçecek veriler Minnesota Satisfaction Questionnaire iş doyum

<sup>2</sup> Niyazi KARASAR, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Yayınları, Ankara, 1995, s.79

<sup>3</sup> *Brifing Dosyası*, Kırşehir Milli Eğitim Müdürlüğü, Kırşehir, 2004, s.12

düzeyi ölçme aracından yararlanılarak 5'li Likert tipinde DEMİR (2001) tarafından hazırlanan<sup>4</sup> iş doyumunu ölçeği kullanılarak elde edilmiştir.

Ayrıca ilköğretim okulu öğretmenlerinin; cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem, mezun oldukları bölüm, mezun oldukları alanda öğretmenlik yapıp yapmadıkları, öğrenim düzeyleri, çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim birimi, eğitim alanında yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma durumları, eğitim alanında düzenlenecek bir kursa katılma istekleri, meslekteki bilgi ve becerilerini yeterli görüp görmemeleri, öğretmenlik formasyon belgesini nereden aldıkları, ve formasyon belgelerinin olup olmadığı, öğretmenlik mesleğini isteyerek seçip seçmemeleri, branşlarını isteyerek seçip seçmemeleri, branşları, derse girdiği sınıf(lar)daki ortalama öğrenci sayısı, yaşları, çalıştığı okuldaki hizmet yılları, çalıştıkları toplam okul sayısı, öğretmenlik mesleğinden ayrılmayı düşünüp düşünmemeleri, öğretmen lisesi mezunu olup olmadıkları, yeniden meslek seçmek durumunda kalsalar öğretmenliği seçip seçmeyecekleri gibi iş doyumunu etkileyeceği düşünülen değişkenlere ait bilgiler araştırmacı tarafından geliştirilen demografik bilgi formu ile elde edilmiştir.

Araştırmada Demir(2001) tarafından geliştirilen iş doyumunu ölçeği kullanıldığı için ölçekle ilgili bilgiler Demir (2001)'in çalışmasından alınarak aşağıda verilmiştir.<sup>5</sup>

Uzman görüşü alınarak, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan Minnesota Satisfaction Questionnaire iş doyum düzeyi ölçme aracından yararlanılarak geliştirilmiştir. Veri toplama aracının geliştirilmesi aşamalar halinde aşağıda sunulmuştur.

1. Aşama: Veri toplama aracı geliştirilmeden önce konu ile ilgili literatür taraması yapılarak, sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu üzerinde etkisi olası faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır.
2. Aşama: Araştırmanın bu aşamasında evrenden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 40 sınıf öğretmeni ile yazılı mülakat yapılmıştır. Bu mülakatta sınıf öğretmenlerinden kendilerinin, iş doyumunu üzerinde etkisinin olduğunu düşündükleri 10 faktörü yazmaları istenmiştir. Sınıf öğretmenlerinden yazılı

<sup>4</sup> DEMİR, a.g.e. , s. ekler bölümü.

<sup>5</sup> A.g.e., ss. 56-58.

mülakat sonucu toplanan 400 madde frekans ve yüzde dağılımlarına göre gruplandırılmıştı.

3. Aşama: Araştırmanın bu aşamasında yazılı mülakat sonucu elde edilerek gruplandırılmış verilerle, literatür taraması sonucu elde edilen veriler birleştirilmiştir. Bu işlem sonucunda şu 19 faktörün sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu üzerinde etkisi olan olası faktörler olabileceği kanısına varılmıştır.

- 1) Cinsiyet,
- 2) Yaş ve kıdem,
- 3) Eğitim düzeyi ve mezuniyet alanı,
- 4) Görev yapılan yer(köy, il, ilçe merkezi),
- 5) Karara katılma,
- 6) İletişim,
- 7) İnsan ilişkileri,
- 8) Yönetici tutumları,
- 9) Denetim ve denetleyici tutumları,
- 10) Okul, çevre-aile ilişkileri,
- 11) Mesleki gelişme olanağı (hizmet içi eğitim),
- 12) Terfi,
- 13) Mesleğin saygınlığı, kutsallığı ve ahlaka uygunluğu,
- 14) Ücret,
- 15) Ödül,
- 16) Özlük hakları,
- 17) Fiziki koşullar,
- 18) İşin niteliği,



## 19) Yönetici atamada gözönüne alınan ölçütler.

4. Aşama: Araştırmanın bu aşamasında sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini ölçmek amacı ile kullanılacak veri toplama aracında yer alacak maddeler hazırlanmıştır. Veri toplama aracında yer alan maddeler sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörler esas alınarak hazırlanmıştır. Veri toplama aracı hazırlanırken geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan Minnesota Satisfaction Questionnaire iş doyum düzeyi ölçme aracından yararlanılmıştır.
5. Aşama: Araştırmanın bu aşamasında geliştirilmiş olan veri toplama aracı evrenden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 40 sınıf öğretmenine okutulmuştur. Bu çalışma ile sınıf öğretmenlerinin veri toplama aracında yer alan maddeleri doğru olarak anlayıp anlamadıkları kontrol edilmeye çalışılmıştır ve bu sınıf öğretmenlerinin görüşleri alınarak yeniden düzenlenmiştir.
6. Aşama: araştırmanın bu aşamasında veri toplama aracının uygulanabilirliği konusunda uzman görüşü alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda veri toplama aracında gerekli düzeltmeler yapılarak veri toplama aracı uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Geliştirilen iş doyum ölçeği, İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ölçmek amacı ile hazırlanmış 65 madde yer almaktadır. Bu bölümde öğretmenlerin iş doyumunu ölçmek amacı ile “Hiç tatmin edici değil”, “Tatmin edici değil”, “Ne tatmin edici ne de değil”, “Tatmin edici” ve “Çok tatmin edici” şeklindeki derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Demografik bilgiler formu ve iş doyum ölçeği ile elde edilen bilgiler SPSS programında değerlendirilerek öğretmenlerin çeşitli faktörlere iş doyum düzeyleri ortalamaları ile standart sapmaları hesaplanmış, t testi ve anova testi uygulanmış ve %5 anlamlılık düzeyinde irdelenmiştir.

Ölçekteki 1. ve 52. maddeyi 3 kişi, 42. maddeyi 4 kişi, 41. maddeyi 5 kişi, 11. maddeyi 5 kişi, 6. maddeyi 9 cevaplamamış, 379 form \* 65 madde = 24635 maddeden 69 madde işaretlenmemiş, bunların hesaplamasında, sonuçları değiştirmeyeceği ve hesaplama kolaylığı açısından ölçeğin ortalama değeri olan 3 değeri işaretlenmiş varsayılmıştır.

Alt gruplardan 30 kişiden az örnekleme sahip gruplar ya en yakın alt gruba dahil edilmiş ya da bu gruplar değerlendirme dışında tutulmuştur.





**TEZ METNİ**



**BİRİNCİ BÖLÜM**

**İŞ DOYUMUNA KAVRAMSAL BİR YAKLAŞIM**

## 1.1. İŞ DOYUMU KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

### 1.1.1. İş Doymu Kavramının Tanımı

Günümüzde çalışanların işlerindeki etkinliğini arttırmaları, onların işlerine bağlanıp yaptıkları işi sevmeleri ile mümkün olabilmektedir. Çalışanların işlerine motive olabilmeleri için en başta, işlerinden tatmin olabilmeleri gerekmektedir. Genel olarak çalışanların işlerinden ve işletmelerinden memnun olmaları anlamına gelen iş tatmini, aynı zamanda çalışanın işlerinden elde ettiği çıkarlara, iş güvenliği ile, işinden duyduğu haz ile, işinin yeteneklerine uygunluğu ile, işinde yükselme imkanlarına sahip olabilmesi ile, işyerinde olumlu insan ilişkilerinin olabilmesi ile ve yöneticilerin çalışanlara yaklaşma biçimi ile ilgilidir.

İş tatmini çalışan için bir mutluluk kaynağı iken işletme için verimlilik artışının nedenlerinden biridir. İş tatmini bireylerin ihtiyaçlarından, beklentilerinden, değer yargılarından, bireysel farklılıklarından, toplum koşullarından ve bireylerin diğer demografik özelliklerinden etkilenir. Ücret, işin kendisi, fiziksel koşullar, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, güvenlik, ilerleme olanakları, yetki ve sorumluluğun devredilmesi, statü artışı, maddi ve manevi ödüller, eğitim, karara katılma, iletişim, sosyal uğraşlar, yönetici tutumları ve işletmenin yönetim politikası iş tatminini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.<sup>1</sup>

İş doymu: Kişinin işi ve işi ile ilgili çeşitli faktörlere ilişkin bir değerlendirmesi, işine karşı sahip olduğu olumlu yöndeki tutumdur.

İşgörenin işin boyutlarına ilişkin istekleri ile bunların işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir işlevi olan duygusal tepkilerdir.<sup>2</sup>

İş doymu, işgörenlerin gerçekleşmesini arzuladıkları istekleri ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman ortaya çıkan ve iç yatıştırıcı bir duygudur.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ranâ ÖZEN KUTANİŞ, Serkan BAYRAKTAROĞLU, *Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları: Bir Uygulama*, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Sakarya, 2003, s.11.

<sup>2</sup> Ali BALCI, "Eğitim Yöneticisinin İş Doymu", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1985, s.25.

<sup>3</sup> Feyzullah EROĞLU, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 2000, s.251

İş doyumu; işgörenlerin işlerinden aldıkları memnuniyettir.<sup>4</sup>

İş doyumu, bir işgörenin işini ya da yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygudur. İş doyumu, işgörenlerin örgütten elde edebileceği değerlerle gereksinim duyduğu değerleri denk gördüğünde ya da bağdaşabilir bulduğunda duyabileceği bir duygudur.<sup>5</sup>

İş doyumu, iş kapsamı ve iş ortamına karşı bireylerin olumlu tutumlarının tamamıdır.<sup>6</sup>

İş doyumu, işgörenlerin işlerine karşı olan bir tutumlarıdır. Bu tutum, işe ilişkin ödüllere bireysel faktörlerin etkileşiminin bir fonksiyonudur.<sup>7</sup>

İş doyumu, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur.<sup>8</sup>

İş doyumu, insanları çalışmaya sevk eden önemli bir etken, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır.<sup>9</sup>

İş doyumu işe bağlı olarak memnun olmayı göstermektedir.<sup>10</sup>

İş doyumu, kişilerin sahip oldukları değerler ve onların yaptıkları işten duydukları haz ile ilgilidir. Kişinin içinde bulunduğu ortam, iş arkadaşları, denetleyicisi, işteki mevkiisi, güvenliği, toplam iş tatmini ile ilgilidir.<sup>11</sup>

İş doyumu, çalışanların işleri ve işyerleri ile ilgili çeşitli toplumsal boyutları içeren bir kavram olduğu için, çalışanın iş ya da tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucunda görülen olumlu duygu halidir.<sup>12</sup>

<sup>4</sup> Doğan CÜCELOĞLU, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992, s. 462

<sup>5</sup> İbrahim Ethem BAŞARAN, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s.179

<sup>6</sup> Levent ŞİMŞEK, "Mühendislerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Uygulamalı Bir Çalışma", Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994, s. 6

<sup>7</sup> Leman BİLGİN, *Çalışma Psikolojisi Ders Notları*, Eskişehir, 1992, s.77

<sup>8</sup> Erol EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 2000, s.186,

<sup>9</sup> İrfan ERDOĞAN, *Örgütsel Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996, s.231

<sup>10</sup> İbrahim Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranış*, Ef Yayınları, Ankara, 1982, s.101.

<sup>11</sup> Tuncay ULUSOY, "İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1993, s.19

<sup>12</sup> Rüya EHTİYAR, "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Tatmini; Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, S:17, Ankara, 1996, s.4.

İş Doyumu Ölçeği: Bireylerin yapmakta oldukları işten sağladıkları doyum düzeyini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş araştırma amaçlı bir iş anketidir.

### 1.1.2. İş Doyumunun Önemi

İnsan yaptığı, çalıştığı işte ömrünün 30-40 senesini, 24 saatlik bir gününün ise en az 8 saatini, haftanın ise 5 gününü harcar. İnsan işine harcadığı bu vaktin her anını severek, zevk alarak mı yoksa nefret ederek, başka bir işe geçme düşüncesiyle mi geçirmek ister. Yapılan araştırmalar insanların en başta gelen huzursuzluk nedeninin iş doyumsuzluğu olduğunu göstermektedir. Bu yüzden insanın hoşlandığı ve memnun olduğu bir iş bulması ve bu işte çalışması önemlidir.

Yönetimde başarı, çalışanların mutluluğuna da bağlıdır. İşletmede çalışan elemanların yaptıkları işten, içinde buldukları kurumda yaptıkları çalışmadan ve birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından ne ölçüde mutlu olduğunu belirlemek, mutsuzluk faktörlerini tespit etmek günümüzde insan kaynakları alanında yapılması gereken özel çalışmalarındandır. Böyle bir isteği olan işletmede özel olarak geliştirilmiş olan "iş tatmini ölçeği" uygulanmakta, her bölümde çalışanların işletmeden, yaptıkları işten, karşı karşıya kaldıkları yönetim tarzından ve birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarından ne ölçüde tatmin buldukları tespit edilmekte, sonuçları yönetime raporlanmaktadır. Hazırlanan raporda iş tatminini sağlayan faktörler, varsa tatminsizliğe yol açan etkenler ayrı ayrı tespit edilmekte ve yönetime bildirilmektedir. Böylece çalışanların geleceğe dönük davranışlarını düzenleme ve yönetim konusunda alınması gereken önlemleri belirlemede özel bulguların elde edilmesi mümkündür.

İşyerinde işgörenlerin işletmede tutunabilmesi ve doyumlu olabilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması, fiziksel ve moral koşullarının iyileştirilmesi<sup>13</sup> gerekmektedir.

İş doyumunun belirlenmesi yönetim için önemlidir. Çünkü, çalıştığı iş insan yaşamının büyük bir kısmını kapsadığı için kişinin iş doyumsuzluğu, beraberinde hayat doyumsuzluğunu da getirir. Kendisi ile barışık olmayan, yaptığı işten doyum

<sup>13</sup> Soneser YURDAKUL, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ders Notları*, Nevşehir, 1996, s.15

sağlamayan bir kişinin çalıştığı işte verimli olması, dolayısıyla başarı sağlaması mümkün değildir.

Çalışanlarda iş doyumunun olabilmesi için, yüksek moral ve motivasyon olmalı, kişiler sevdiği işi yapabilmeli, sorumluluğunu ve yetkisini alabilmelidirler. Çalışanların yaratıcılıklarına saygı duymalı, değişik bilgi ve becerilerini kullanarak yeni şeyler tasarlamalarına izin verilmelidir.<sup>14</sup>

### 1.1.3. İş Doyumu Çalışmalarının Önemi

İş doyumunu kişinin sadece işini değil bütün yaşantısını etkiler. İş doyumunu artırmak, kişinin yaptığı işten doyum sağlaması dolayısıyla verimli olması için hangi unsurların iş doyumsuzluğuna veya doyumuna neden olduğunun belirlenmesi, doyumsuzluğa neden olan unsurlarda iyileştirmeler yapılması, doyum sağlayan unsurların ise beslenerek sürekli hale getirilmesi yönetim için önemlidir.

Öğretmenlerin çalışma alanları, yetki ve yükümlülükleri çalıştıkları yere göre farklılıklar göstermektedir. Öğretmenlerin yaşamlarını etkileyen meslekteki iş doyumunun incelenmesi, sorunlarının belirlenip önerilerin oluşturulması önem taşımaktadır.

---

<sup>14</sup> Cahit TUTUM, *Personel Yönetimi*, TODAİ Yayınları, Ankara, 1979, s.200.



Tablo 1.1 : İş Doyumunun Önemi Veya Önemsizliği.

<u>İş Doyumu Önemlidir</u>	<u>İş Doyumu Önemsizdir.</u>
1) İnsanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.	-Hepsi değil, bazı kişiler uğraşmasız işi yeğlerler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler.
2) İş doyumu elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.	- Kişilik daha insan çalışmaya başlamadan oluşur. Birey olgun değilse, bunun nedeni işte aranmamalıdır.
3) İş tatmini elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğratar.	-Çoğu kimseleri zaten rutin işler bekler. İş doyumuna olan arzu kişilerde değişik düzeyde olacaktır.
4) İş, insan hayatının odak noktasıdır.	-Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Birçok kişi aile ve çevreyi odak noktası yapmışlardır.
5) İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmadıkları zamanlar bile çalışmak isterler.	-İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen, bu bireyin mutlaka doyum hissedeceği, uğraşmalı nitelikte bir işi olmasını gerektirmez. Kaldı ki, insanlar bazen çalışmamayı, aylak zamanı yeğlerler.
6) Birey açısından "uğraşmalı" bir işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük düzeyde kalmasına neden olur.	-Psikolojik sağlığın zayıf olması belki düşük gelirin sonuçlarına, ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır. Araştırmalar kesin sonuç vermiş değildir.
7) İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilintilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir.	-İşe bazen fazla önem vermemek, işteki artan sıkıcılığı azaltmaya, monotonluğu gidermeye yarar.
8) İş doyumundaki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.	- Herkese uğraşmalı iş sağlamak "kitle üretimi-mass production" teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Oysa bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam tarzına ulaşmış toplum, bu bedeli ödemek istemez.

Kaynak: Tuğrul KAYNAK, **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, s.113

Bireyin işine karşı geliştirdiği tutumda eğer işgören işine karşı olumlu bir tavır geliştirmişse iş tatmini yüksek, eğer tavrı olumsuzsa, iş tatmini, düşük olacaktır.<sup>15</sup>

Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş tatmini çıkacaktır.<sup>16</sup> İş tatmini, işin kendisinden kaynaklanan içsel öğeler kadar işin çevresinden kaynaklanan dışsal öğeler tarafından da belirlenir.<sup>17</sup>

İşten tatminin üç önemli boyutu vardır:

1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca gözlenemez sadece ifade edilebilir.
2. İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
3. İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.'dir.<sup>18</sup>

İş tatmini ile insanlar kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler, psikolojik olgunluğa erişmeyi hedeflerler, hayal kırıklığından kurtulmayı amaçlarlar, çalışma güdülerini daha elverişli ortamlarda tatmin etmek isterler, kendilerini zorlayabilen işlerle psikolojik sağlıklarını yüksek düzeyde tutmayı, boşa vakit geçirmemeyi ve bu sayede de morallerini yüksek tutmayı benimserler.<sup>19</sup>

#### 1.1.4. İş Doyumu Konusunda Yapılmış Çalışmalar

İş doyumu konusunda bilhassa 1970'li yıllardan sonra bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan öğretmenlerle ilgili olanlarından bazılarının konusu ve sonuçları kısaca şu şekildedir.<sup>20</sup>

<sup>15</sup> Enver ÖZKALP, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s. 142

<sup>16</sup> ERDOĞAN, a.g.e. , s.245

<sup>17</sup> Gülten İNCİR, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Yapılan Bir İnceleme*, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara, 1990, s. 5

<sup>18</sup> Levent ŞİMŞEK, "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, S:13, Ankara, 1995, s. 92

<sup>19</sup> Tuğrul KAYNAK, *Organizasyonel Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990

<sup>20</sup> Nihat BAŞALP, "İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2001

Emmert ve Taher tarafından 1992’de yapılan “yönetici ve çalışanların iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılması” konulu çalışmada; iki grup arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Wringt, Hamilton, A. Kalleberg ve A. Loscocco tarafından 1978 ve 1983’te yapılan “yaş ve iş doyumu arasındaki ilişki” konulu çalışmalarda; yaş ilerledikçe ödüllerin arttığı, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin oluşturduğu belirtilmiştir.

Edward A. Holdaway tarafında 1978’de “öğretmenlerin işleri ve iş koşulları ile ilgili doyum derecelerinin ölçülmesi” konulu çalışmada Herzberg’in çift faktör kuramı geliştirilmiştir.

Sarason 1971’de yaptığı çalışmada öğretmenlerin mesleklerinin ilk 5 yılında aldıkları zevk, heyecan ve isteği daha sonra alamadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Thomas J. Serpiovanni 1967’de yaptığı çalışmada “Herzberg’in çift faktör kuramının öğretmenler üzerindeki geçerliliğini ve hangi faktörlerin etkili olduğunu” araştırmış ve yüksek iş doyumu oluşturan olayların %69’unu işin kendisi ile ilgili faktörleri içerdiği sonucuna ulaşmıştır.

Kamu İktisadi Teşebbüslerinin (KİT), merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan iş görenlerin iş doyumlarını incelediği çalışmada, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde çalışan iş görenlerin örgütsel ve kişisel ihtiyaçlarını aynı zamanda doyum sağlamada önem verilen faktörler sıralamasını şu şekilde belirlenmiştir:

1. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı,
2. İşinde başarılı olanlara yükselme imkanlarının açık olması,
3. Örgüt içinde sürekli, dürüst ve açık bilgi akışı,
4. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi,
5. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmesi,
6. Zorlama, kaçamak ve taviz yerine açıklığa, tartışmaya ve anlamaya dayalı yönetim politikası,

7. İş güvencesi,
8. Astarın üstleriyle görevlerine ve kişisel sorunlarına ilişkin görüşmeleri kolaylıkla yapabilmesi,
9. Yapılmaya değer bir işi olduğuna inanmak,
10. Cazip sosyal imkanlar,
11. İyi arkadaşlık ilişkileri,
12. Adil disiplin düzeni,
13. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılabilmesi,
14. Uygun çevresel şartlar.<sup>21</sup>

Aynı araştırmada Kamu İktisadi Teşebbüslerinin merkez teşkilatlarında çalışanların iş doyumunu düzeylerinin, taşra teşkilatında çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. İş doyumunu ile işten ayrılma isteği arasında ise ters bir orantı bulunmuştur.

İncir'in yaptığı araştırmada iş doyumunu ile işten ayrılma davranışı arasında bilinenin aksine ters bir orantının bulunması işgörenlerin işten doyum sağlamasa bile işten ayrılmayı, işini değiştirmeyi düşünmediğini bunun da daha uygun şartlarda iş imkanı bulamama düşüncesinin etkili olduğu söylenebilir.

Öğretmenler arasında önderlik uygulamaları, liderlik çalışmaları ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan çalışmada başlıca şu sonuçlar elde edilmiştir.

1. Öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyumunu arasında önemli bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.
2. Öğretmenlerin doğal doyumları, doğal olmayan doyumlarından daha yüksektir.
3. İş doyumunu; cinsiyetle ve öğretme durumuyla ilişkilidir.

---

<sup>21</sup> İNCİR, a.g.e. , s.11

4. Belirli liderlik uygulamaları, eğitim yılı ile, eğitimsel derece ile, eğitim içinde çalışılan yıllar ve öğretmenlerin öğretme durumu ile ilişkilidir.

5. Bu araştırmada elde edilen veriler, okumayı geliştirme öğretmenlerinin %92'sinin sunuş yapma, personel geliştirme, meslektaşlarla çalışma yapma ve diğer liderlik uygulamalarında etkin, meşgul olduklarını desteklemektedir.<sup>22</sup>

Binnur Yeşilyaprak, İlköğretim okullarında görev yapan 393 rehber öğretmen üzerinde Ankara ilinde yaptığı çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır:

1. Cinsiyet açısından kadın ve erkek rehber öğretmenlerin iş doyumu puanları arasında fark görülmemiştir.
2. Mesleki kıdem ile rehber öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
3. Rehber öğretmen olarak görev yapanlarda, psikolojik danışma ve rehberlik gibi rehberlik aklanında eğitim veren lisans programını bitirmiş olanlar ile alanla yakından ilgili psikoloji, kısmen ilgili olan eğitim bilimlerinin diğer anabilim dalları ya da tamamen ilgisiz Türkçe, felsefe, antropoloji vb. alanlardan mezun olanların iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.
4. Rehber öğretmenlerin öğrenim düzeyi (ön lisans, lisans veya yüksek lisans yapmış olma) ile iş doyumu puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
5. Merkezi yerlerde çalışanlarla, merkez dışı yerleşim yerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumu puanları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır.
6. Yeşilyaprak, araştırmasında aylık gelir düzeylerinin rehber öğretmenlerce ne derece yeterli olarak algılandığını sorarak bunun iş doyumu ile ilişkisini araştırmış ve araştırmanın sonunda aylık gelir düzeyini yeterli bulma ile iş doyumu düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.
7. Hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılma sıklıkları ile iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

<sup>22</sup> Ali GENÇER, "Öğretmenlerin İş Doyumu ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler", Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002, s.44.

8. Rehber öğretmenlerin iş doyumu puanları ile, mesleki açıdan kendilerini yeterli bulma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

9. Mesleki sorunlara sahip olduğunu ortaya koyma durumu ile iş doyumu düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Rehber öğretmenlerden mesleki sorunları olduğunu belirtenlerin iş doyumu düzeyleri sorun belirtmeyenlere göre daha düşük çıkmıştır.<sup>23</sup>

Yeşilyaprak, çalışmasının sonunda; çalışmada ele alınan değişkenlerin tek başına ya da bir arada iş doyumunu yordamada yeterince güçlü olamadıklarını , iş doyumunu yordamada henüz yeterince ele alınmayan değişkenlerin daha önemli olduğunun anlaşıldığını ve mesleki yeterlik algısı ile mesleki sorunların iş doyumunu yordamada “önemli” ancak “yeterli” değişkenler olmadığını gösterdiğini belirtmiş, özellikle sosyo-demografik nitelikler ile iş doyumu ilişkisi konusunda tutarlı sonuçlara ulaşabilmek için yeni araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur.<sup>24</sup>

Gençer, yaptığı çalışmada öğretmenlerin iş doyumu ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır:

1. Öğretmenlerin iş doyumu gerçekleşme düzeyi ile mesleki tükenmişlik düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olup, iş doyumu gerçekleşme düzeyi arttıkça mesleki tükenmişlik azalmaktadır. Bu durum sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri için değişmemektedir.

2. İlçe merkezindeki öğretmenlerin iş doyumu gerçekleşme düzeyleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş, ilçe merkezi dışındaki öğretmenlerin iş doyumu gerçekleşme düzeyleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

3. Öğretmenlerin iş doyumu beklenti düzeyleri ile gerçekleşme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumu beklenti düzeyleri yüksek, gerçekleşme düzeyleri ise istenilen seviyede

<sup>23</sup> Binnur YEŞİLYAPRAK, **Ankara İli İlköğretim Okullarında Görevli Rehber Öğretmenler Üzerine Betimsel Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi, Ankara, 2000, ss.93-94

<sup>24</sup> A.g.e. , ss.107-111

bulunamamıştır. Bu durum ilçe merkezinde çalışan öğretmenlerle ilçe merkezi dışında çalışan öğretmenler arasında ve sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında değişmemektedir.

4. Öğretmenlerin hizmet süreleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

5. Branş öğretmenleri ile sınıf öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu, sınıf öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyinin branş öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyine göre daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlçe merkezi ile dışındaki öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri arasında anlamlı bir fark bulunmamış, ancak öğretmenlerin mesleği isteyerek seçip seçmeme durumuna göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Bekleneceği gibi mesleği isteyerek seçenlerde tükenmişlik düzeyi, istemeyerek seçenlere göre daha az bulunmuştur.<sup>25</sup>

Gençer, çalışmasının sonunda şu önerilerde bulunmuştur:

1. Öğretmenliği isteyerek seçenler daha fazla iş doyumunu sağladıklarından meslek seçimine önem verilmeli, küçük yaşlardan itibaren kişilerin ilgi ve yetenekleri belirlenerek eğilim ve yeteneklerine uygun meslekler seçebilme olanağı sağlanmalıdır.

2. Öğretmenlerin daha çok insani ilişkiler boyutunda iş doyumunu sağladıklarından bu konu ile ilgilenecek araştırmacıların, iş doyumunu etkileyen insani ilişkiler ve iletişim gibi iç faktörler üzerinde çalışma yapmalıdırlar.<sup>26</sup>

Başalp ise çalışmasında ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması üzerine Sakarya ilinde bir çalışma yapmış ve çalışmasında devlet ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini etkileyen faktörler açısından aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı ve özellikle devlet okullarında çalışan öğretmenlerin emekli olduktan sonra veya ayrılarak özel ilköğretim

<sup>25</sup> GENÇER, a. g. e., s.95.

<sup>26</sup> A. g. e., s.95.

okullarına geçme nedenlerinin iş doyumunu ile açıklanır olup olmadığını araştırmıştır. Başalp, çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

1. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinden gerek iç gerekse de dış faktörler bakımından daha yüksek düzeydedir. Bunun nedeni olarak da özel okulların fiziki olanaklarının fazla olması, eğitim anlayışının daha farklı olmasıyla yetenek ve yaratıcılığın artması ile ücret ve öğrenci kalitesinin iş doyumunu artırdığı sonucuna ulaşmıştır.
2. Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ücret konusunda tatmin olmamaktadırlar. Ayrıca bu okullarda çalışan öğretmenlerin aşırı kalabalık sınıflarda çalışması da iş doyumunu olumsuz etkilemektedir.<sup>27</sup>

Başalp çalışmasında şu önerilerde bulunmuştur:

Öğretmenlerin iş doyumunu sağladıkları faktörler ile tatminsizlik yaşadıkları faktörler belirlenmeli ve bunlar yeni eğitim politika ve stratejilerinin belirlenmesinde dikkate alınmalıdır. Öğretmenler düzenli hizmet içi eğitimden geçirilmeli, özellikle doyum sağlamadıkları terfi konusu yeniden düzenlenmelidir. Mesleki ve idari kararlara daha çok katılmaları sağlanmalıdır.<sup>28</sup>

Demir, sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörler ve bu faktörler kapsamında sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin ölçülmesi konulu Ankara'nın Polatlı ilçesinde çalışan sınıf öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:<sup>29</sup>

1. Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.
2. Köylerde görev yapan öğretmenlerin iletişim, hizmet içi eğitim, terfi, mesleğin saygınlığı-kutsallığı ve ahlaka uygunluğu, ödül, fiziki koşullar ve işin

<sup>27</sup> BAŞALP, a.g.e. , s.131

<sup>28</sup> A.g.e., s. 131.

<sup>29</sup> Ercüment DEMİR, "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001, s.79.



niteliği faktörleri açısından ilçe merkezinde görev yapan öğretmenlere göre daha az iş doyumunu sağladıkları, denetim faktörü açısından ise köy öğretmenlerinin iş doyumunu gerçekleştirme düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3. Sınıf öğretmenleri mesleklerini; iş doyumunu etkileyen faktörlerden iletişim ve mesleğin saygınlığı açısından tatmin edici, karara katılma, insan ilişkileri, yönetici tutumları, okul, çevre ve aile ilişkileri, özlük hakları ve fiziki koşullar açısından ne tatmin edici ne de değil, denetim ve denetleyici tutumları, mesleki gelişme olanakları, hizmet içi eğitim, terfi, ödül ve yönetici atamada dikkate alınan ölçütler açısından tatmin edici değil, ücret açısından ise hiç tatmin edici değil olarak nitelemişlerdir.

Demir, yaptığı sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu çalışmasının sonunda şu önerilere yer vermiştir:

1. Okulda alınan kararlara sınıf öğretmenlerinin daha aktif katılımları sağlanmalı ve hizmet içi eğitim etkinliklerinde öğretmenlerin ihtiyaç duydukları konular dikkate alınmalı ve bu çalışmalara katılım artırılmalıdır.
2. Okul, çevre, aile ile öğretmenlerin ilişkilerinin artırılması konusunda çalışmalar yapılmalıdır.
3. Etkin ve adil bir ödüllendirme sistemi kurulmalı, öğretmenlerin ücret ve özlük haklarında iyileştirmeler yapılmalıdır.
4. Yönetici atamalarında siyasi davranışları ortadan kaldırılmalı, atamalarda dikkate alınan ölçütler yeniden gözden geçirilmelidir.<sup>30</sup>

## 1.2. İŞ DOYUMUNU AÇIKLAYAN TEORİLER

İş doyumunu, işgörenlerin gerçekleşmesini arzuladıkları istekleri ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman ortaya çıkan ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak ifade edilebilir.<sup>31</sup> Çalışanların iş çevresinden edindikleri izlenimlerle gerçekleşmesini arzuladıkları istekler kişiden kişiye değişeceği için yöneticilerin bu

<sup>30</sup> A.g.e., s.82.

<sup>31</sup> EROĞLU, a.g.e., s.251

farklılıkların bilincinde olmaları ve örgüt amaçları ile çalışanların beklentileri arasında bir paralellik sağlamaları gerekir.

Kişilerin ihtiyaçları farklı olduğu gibi bütün insanların ortak ihtiyaçlarını veya hangi durumda ne gibi ihtiyaçları olduğunu belirlemeye çalışan bir çok kuram vardır. İnsanların bu ortak ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenmesi örgüt yöneticilerine, çalışanların bu ihtiyaçlarını bilme ve karşılayabilme olanağını vermektedir.

İnsanların ihtiyaçlarını belirleyen, onların motivasyonunu sağlayan faktörleri belirlemeye çalışan ve iş doyumunun kuramsal temelini oluşturan kuramların temeli Frederic Taylor'ın ücret teşvikleri uygulamasına kadar dayanmaktadır.

Bir çok faktörün ve sürecin etkisi altında olan motivasyon alanındaki çalışmalar sonucunda zengin bir literatür oluşmuştur.

İş doyumunun temelini oluşturmasına rağmen iş doyumunu ile motivasyon kavramları aynı anlamda değildir. İş doyumunu işin çevresel ve biçimsel yönleriyle ilgili olmasına rağmen motivasyon kişilik özellikleriyle ilgilidir. Bireyin sosyalleşmesini, kendisini ve dünyasını algılamasını belirleyen aile ve kültürle de ilişkisi vardır. Kişinin kendine referans aldığı, kimliği olgunlaştıran farklı gruplar da motivasyonda rol oynar. Son tahlilde, kişinin kendini nasıl değerlendirdiği, hayattan ne beklediği ve aldığı, ne tür hedefler seçtiği, ne tür donanımlara sahip olduğuyula bağlantılıdır.<sup>32</sup>

Motivasyon kelimesi Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması bir çok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir.

“Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları”, “Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci”, “Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu”, “Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki”,

<sup>32</sup> Zühal BALTAŞ, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=244&SAYI=13>, erişim tarihi:02.05.2004

“Davranışın nasıl başladığı , sürdürüldüğü, yönlendirildiği , durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlar”, “Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdürükçe bireyde bulunur.”, “Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir.”

Motivasyon, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara denir. Motivasyon çalışmaları kültürel farklılıkları anlama ve bunların sonuçlarını belirlemede efektif araçlar sağlar. İş çevresinde motivasyon süreci organizasyonel etkinlikle eş değerdedir. Çalışanların organizasyonel hedefleri gerçekleştirmelerini sağlamak yöneticinin görevidir. Klasik teori içinde yer alan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, çalışanların sadece ekonomik araçlarla motive edilebileceklerini varsaymaktadır. Bireylerin daha çok para kazanma dürtüsü ile harekete geçtikleri kabul edilmektedir. Neoklasik teori ise, çalışanların sosyal bir varlık olarak ekonomik araçların yanında işteki sosyal ortam tarafından motive olduklarını kabul etmektedir. Çalışanların iş tatmini arttıkça çalışma performanslarının da artacağı varsayılmaktadır.

Motivasyonla ilgili iki tür ödül söz edilebilir. Bunlar; yaradılıştan içsel ödüller (bir işi başarmanın oluşturduğu tatmin duygusu) ve bir başka kişinin verdiği dışsal ödüllerdir. İçsel ödüllerde örneğin karmaşık bir işin tamamlanması başarı duygusunu oluşturacaktır yada diğerlerinin işine yarayacak bir problemi çözmek kişisel misyonu gerçekleştirme anlamı taşıyacaktır. Dışsal ödüller ise, promosyonlar ve ücret artışlarını kapsar ve genellikle yöneticiler tarafından verilir. Bu ödüller, diğer insanları memnun etme temeline dayanır. İşinden hoşlanmayan bir kişi aldığı yüksek ücretle motive olabilmektedir.

Yapılan yeni bir araştırmalar, çalışanların yüksek motivasyonlarının, organizasyonların yüksek performansı ve kârlarıyla birebir ilişkili olduğunu göstermiştir. Yöneticiler çalışanlarını mutlu ve üretken kılabilmek için motivasyon tekniklerini ve ödüllendirmeyi doğru şekilde birleştirebilmelidir. Günümüzdeki en iyi firmaların çalışanları eğlenme, rekabetçi iş ortamı; iş ve özel hayatı dengelemeyi sağlayacak esneklik, öğrenme, gelişme ve işte yaratıcılığa olanak tanınmasını istemektedirler.

Son yıllarda çeşitli sosyal topluluklarda işin değeri ve beklentilerini anlamak önem kazanmıştır. Özellikle çokuluslu firmalardaki yöneticiler için bu, daha iyi dizayn veya yönetim stili, eğitim programları, ödüllendirme sistemleri ve karar verme sürecini geliştirmeyi sağlar. Başlangıçta evrensel olarak insanlar ihtiyaçlarını karşılama ve amaçlarına ulaşmayı hedefleyen organizmalardır. İnsanlar bunları sağlayacak davranışsal stratejiler geliştirirler. İnsanların davranış seçimleri ve güdülleri “motivasyon” olarak ifade edilir. Dolayısıyla motivasyon; bireysel ihtiyaçlar ve değer sistemi değişkenlerinin kombinasyonundan oluşmaktadır.

Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir. Birey, kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. İşgören işletmeden birçok şeyler bekler: ekonomik kaynaklar, güvenlik, eğitim olanakları... İşletme de işgörenden yaratıcılığını ve zeka gücünü ortaya koymasını ister. Bu iki istek grubu arasında en iyi dengeyi kurmak gerekir. Bu dengeyi sağlamanın en geçerli yolu işletmenin amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla öncelikle işgörenleri işe yöneltten güdülerin ve bunların kaynaklandığı gereksinme türlerini incelemekte yarar vardır.<sup>33</sup>

Motivasyon kavramı iş yaşamında işgörenin işe istekli hale getirilmesi şeklinde tanımlanır. İstek, güdü, dilek, amaç, arzu, ihtiyaç, hedef gibi bir çok anlamda da kullanılmaktadır. Fransızca’daki “motive” kelimesinden türetilmiş olan kelime Türkçe’de güdü, harekete geçirici güç anlamında kullanılmaktadır.

Motiv; bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni, bireyleri bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmaya iten dürtü veya dürtüler bileşkesi olarak tanımlanmaktadır. Güdülenme, bireyin işinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış dürtünün etkisi ile eyleme geçmesi ve güdülemek de insan ya da

<sup>33</sup> <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/motivasyon.htm>, erişim tarihi:02.05.2004

hayvanlardaki belli güdüleri devinime geçirerek canlıyı eyleme itme olarak tanımlanmaktadır. Güdüleyici ise eyleme geçirici ya da yönlendirici unsurlardır.<sup>34</sup>

### **Güdüler Ve Gereksinmeler**

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktöre” denir. Güdüler insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. Nedeni ister fizyolojik ister psikolojik olsun güdülerin varlığı kişileri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında yani güdünün gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinmeler güdülerini yeniden uyarabilir. Bu durum güdülerin dinamik bir yapıya sahip olduğunu gösterir. Ayrıca güdülerle gereksinmeler arasında çok sıkı bir ilişki olduğunu da göstermektedir. Gereksinme “giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde yaşamı tehlike içine atan olgu” şeklinde tanımlanabilir. İşgören gereksinimleri iki ana bölümde incelenebilir:

- İşgörenin insan olarak gereksinimleri,
- İşgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri

Fiziksel gereksinimler; insanın canlılığını ve gelişmesini sürdürmesi için gerekli olan gereksinimlerdir. Ruhsal gereksinimler; bireyin düşünsel veya duygusal yapısından kaynaklanan gereksinimlerdir.

Örgüt üyesi olarak insanın gereksinimleri ise üç bölümde incelenebilir:

Bireyin geçimini sağlamak için bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir.

Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar.

<sup>34</sup> Abdullah KESKİN, <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>, erişim tarihi:02.05.2004

Bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinimlerini açıklar.

### **Güdü Çeşitleri**

**İçgüdüler:** Bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz davranışlardır. Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir:

Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.

İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.

İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte evrensel bir düzeni yansıtırlar. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktu.

**Fizyolojik Güdüler:** Bu tür güdüler insan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinmelerin elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Yarı bilinçli veya yarı bilinçsiz niteliktedir; Beslenmek, giyinmek, ısınmak gibi

**.Sosyal Güdüler:** Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü kural, gelenek ve baskıları vardır. Birey toplumsal düzen içerisinde bu değerlere saygılı olmak zorundadır. Fakat aynı zamanda birey toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye erişmek ister; bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, tanınmak, özgürce düşünmek, sevmek sevilme... Birey bu amaçlara ulaştığı sürece kendisini mutlu hisseder.

**Psikolojik Güdüler:** Sosyal güdülerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli güdüler de vardır. Psikolojik güdüler bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdüleridir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Psikolojik güdülerin analizini yapmak, fizyolojik ve sosyal güdülerin analizini yapmaktan daha zordur. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı psikolojik güdülerin oluşma biçimini belirler ve yönünü sağlar. Psikolojik güdü bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ iktidar olma arzusudur.

Motivasyon sürecinde üç temel unsur rol oynamaktadır. Bunlar ;

1. Organizasyonel amaçlar
2. Kişilerin gösterdiği çaba
3. Kişilerin ihtiyaçları

Söz konusu unsurların yöneltme fonksiyonu amacına hizmet etmesi için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Kişilerin gösterdiği çabaların organizasyonun amaçlarına yönelik olması ve bu çabaların kalitesi önem taşımaktadır. Öte yandan kişilerin ihtiyaçları organizasyonun amaçları ile uyumlu ve tutarlı olmalıdır. Dolayısıyla motivasyon, organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliğini ifade etmektedir. Ancak bu isteklilik çabaların bazı kişisel ihtiyaçları tatmin koşuluyla ortaya çıkar.

Çalışanlar bazı ihtiyaçlarla ilgili olarak tatminsizlik duyduğunda belli bir gerilim ve rahatsızlık duyacaktır. Bu durumda birey, ihtiyacının tatmin edilmesi amacıyla hareket edecek ve ihtiyacını tatmin ederek bu gerginlikten kurtulacaktır. İşte burada yönetici, bireylerin davranışlarını izleyerek onların ihtiyaçlarını giderme yönünde gayret sarf etmek zorundadır. Çalışanların ne çeşit ihtiyaçlarını gidermek istediği ve beklentilerinin neler olduğu konusunda yöneticinin üzerine düşen görevler vardır.<sup>35</sup>

Güdüler tekrarlayan ve tekrarlamayan güdüler olarak ikiye ayrılabilir. Tekrarlayan güdüler açlık, uyku gibi giderildikten bir süre sonra tekrar ortaya çıkan güdülerdir. Bu güdüler kişinin hayatını devam ettirmesi için giderilmesi gerekli olan güdülerdir. Tekrarlanmayan güdüler ise kişinin gelişimine uygun olarak ortaya çıkan ve giderildikten sonra etkisi kalmayan güdülerdir. Bunlar genelde toplumsal çevrede kazanılır. Başarılı olma ve saygınlık güdüsü bu tür güdülerdendir.

### **Motivasyon Teorileri**

Motivasyonu açıklayan teorilerden bazıları Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Aldelfer'in ERG Kuramı, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Mc Gregor'un X ve Y Teorisi, McClelland 'In

<sup>35</sup> <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/motivasyon.htm>, erişim tarihi:02.05.2004

Öğrenilebilen İhtiyaçlar Teorisi, Destek (Reinforcement) Teorisi, Vroom'un Ümit (Expectancy) Teorisidir.

### 1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsan davranışlarını hangi ihtiyaçların nasıl etkilediği konusunda çalışmalar yapan psikologlar bu ihtiyaçları çeşitli şekillerde sınıflandırmaya çalışmışlardır. Bu sınıflandırmalar içinde en çok bilineni Abraham Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşik olarak sınıflandırmasıdır. Maslow yaptığı araştırmalar sonunda insan ihtiyaçlarını fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak beş grupta toplamıştır.<sup>36</sup>

Motivasyonla ilgili en kapsamlı çalışmalardan birini Abraham Maslow yapmıştır. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi motivasyon konusunda en çok tanınan yaklaşımlardan biridir. Maslow'a göre bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar vardır. Birey bu ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla harekete geçer. Maslow insanların bu ihtiyaçlarını önem sırasına dizerek ihtiyaçlar hiyerarşisi oluşturmuştur.

Maslow'un kuramı sadece çalışma ortamı düşünülerek geliştirilmiş bir teori olmayıp genel bir teoridir.<sup>37</sup>

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine göre insanlar ihtiyaçlarını gidermek amacıyla davranışlarına yön ve yoğunluk vermektedir. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre şöyle sıralanabilir.

#### a) Fizyolojik İhtiyaçlar

Bunlar, insanın yaşayabilmesi için mutlaka karşılanması gereken, hayat boyu çeşitli aralıklarla ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlara nazaran öncelik taşır. Örneğin, açlık endişesi içinde olan bir insan için yemek ihtiyacını gidermeyen davranışlar ikinci planda kalır.

<sup>36</sup> İNCİR, a.g.e. , s. 4

<sup>37</sup> Oğuz ONARAN, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981, s. 13.



**b) Güvenlik İhtiyaçları**

Birey fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını yeterli oranda giderdikten sonra güvenlik ihtiyaçlarını gidermeye yönelir. Örneğin sağlık güvencesi, geleceğe yönelik sosyal güvence vb.

**c) Sevme Ve Sevilme İhtiyaçları**

Sevme ve sevilme insanın doğasından kaynaklanan evrensel bir ihtiyaçtır. İnsanlar sosyal bir varlık olmaları itibarı ile diğer insanlarla gruplar halinde bir arada yaşamak, birileri tarafından sevilirken, birilerini de sevmek ister.

**d) Aile Kurma**

Her insan normal şartlar altında eşi ve çocukları ile beraber bir ailesinin olmasını, kendisiyle dertleşeceği ve gereğinde yardımlaşabileceği, sevinçlerini ya da sıkıntılarını paylaşabileceği yakınlarının olmasını ister.

**e) Takdir Edilme İhtiyacı**

İnsanlar kendi kendilerini takdir etmeden önce özellikle çevrelerindeki dikkat ve ilgisini çekerek, onların takdirini kazanmayı isterler. Statü ihtiyacı, farkına varılma ihtiyacı, takdir edilme ve iş arkadaşlarından daha üstün bir başarı sağlama ihtiyacı örnek olarak verilebilir.

**f) Yeteneklerini Ortaya Koyabilme İhtiyacı**

Yeteneklerini ortaya koyabilme ihtiyacı, insanların kendi kişilik yapılarında doğal ve potansiyel olarak mevcut olan maharetlerini, yeteneklerini analiz ederek, pratik olarak uygulamaya yönelmesidir. Örneğin birey müzik sahasında kendini yetenekli buluyorsa, imkan bulup bunu sergilemeye yönelebilir.<sup>38</sup>

Bu basamağa kadar ihtiyaçlar tam veya tama yakın giderilen birey, kendine özgü kişiliği olan, güveni tam, yere sağlam basan insan haline gelir.

<sup>38</sup> Abdullah KESKİN, <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>, erişim tarihi:02.05.2004

Hiyerarşide daha üst düzeydeki ihtiyaçların önemli güdülenme kaynakları haline gelebilmeleri için önce aşağı düzeydeki ihtiyaçların en azından kısmen tatmin edilmesi gerekir.<sup>39</sup>

Herkesin aynı şekilde ve aynı şiddette motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilmektedir. Nitekim Maslow'da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'ını, kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.<sup>40</sup>



---

<sup>39</sup> Rita ATKINSON ve diğerleri, **Psikolojiye Giriş 1** (Çevirenler:Kemal Atakay, Mustafa Atakay, Aysun Yavuz), Sosyal Yayınları, İstanbul, 1995, s. 440.

<sup>40</sup> Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü.İ.F. Yayını, İstanbul, 1984, s. 307.

**Tablo 1.2 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlere Uyarlanması**

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

Kaynak: Feyzullah EROĞLU, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 2000, s.335.

Bu teori sağlıklı bir kişiliğin zamanla nasıl geliştiği, büyüdüğü ve motive edilmiş davranışlarında kendini ne şekilde açığa vurduğunu göstermeye çalışır. Maslow, insanları ihtiyaçlarının davranışlarına yön verdiği sürekli isteyen varlıklar olarak tanımlar. Maslow'a göre bir ihtiyaç tatmin edilinceye kadar insan davranışlarını etkilemeyi sürdürecektir ve ihtiyaçları , en temelden en ileri kademeye kadar hiyerarşik bir düzende gruplandırmak mümkündür. Bu hiyerarşiye göre, alt kademedeki bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan , üst kademedeki ihtiyaçların bireyin davranışını yönlendirmesi söz konusu olamaz. Tatmin edilmiş ihtiyaçların ise bireyin davranışı üzerinde etkisi kalmaz.

Maslow'un teorisindeki temel varsayımlar şunlardır:

- 1.) İhtiyaçlar davranışı doğurur, yönlendirir ve sürmesini sağlar.
- 2.) İhtiyaçlar hiyerarşik yapıdadır. Alt seviyedeki ihtiyaç karşılanmadan, üst seviyedeki ihtiyacın insanın davranışlarını etkilemesi düşünülemez.
- 3.) Karşılanmış bir ihtiyaç davranışları etkileyemez.

Maslow bu ihtiyaçları beş sınıfta toplamıştır. Aşağıda alt seviyeden üst seviyeye doğru sıralanmış ihtiyaç sınıfları verilmiştir :

**Tablo 1.3 : Maslow'un İhtiyaçları Alt Seviyeden Üst Seviyeye Doğru Sıralaması.**

Kendini gerçekleştirme
Saygı ve Statü
Sosyal
Güvenlik
Temel ve fiziksel

Bu ihtiyaçlar Şu Şekilde açıklanabilir.

**Temel ve fiziksel ihtiyaçlar:** Yaşamak için insanların gereksinim duyduğu temel ihtiyaçlardır. Yeme, içme, oksijen, barınak, uyku gibi eksikliğinde insanın yaŐaması, ölmemesi için Őart olan ihtiyaçları kapsar.

**Güvenlik ihtiyaçları :** Fizyolojik ve psikolojik açıdan insanın dengesini, normal halini muhafaza etmek için karşılanması gereken ihtiyaçları kapsar. İŞ güvenliği, sağlığa zararlı olmayan çalışma ortamı, kazalara ve psikolojik zararlara yol açacak etmenleri insanlardan uzak tutacak önlemler, yaŐlılık ve kaza sigortaları gibi insanların gelecekteki fiziksel ve temel ihtiyaçlarının devamını sağlayacak önlemler güvenlik ihtiyaçlarına örnek olarak sıralanabilir.

**Sosyal ihtiyaçlar :** Bu tip ihtiyaçlar insanların başka insanlar tarafından kabul görme arzusu, arkadaşlık, sevgi gibi ihtiyaçlarıdır.

**Saygı ve Statü ihtiyaçı :** Kendine saygı duyma , baŐkalarından saygı görme, prestij kazanma, gösterilen baŐarıların karŐılıėını alma ihtiyaçlarıdır. Bir nceki ihtiyaç olan bir gruba ait olma gerçekleŐtikten sonra o grup içinde değer ve önem kazanma arzusu ve güdüsü bu ihtiyaçları yaratır.

**Kendini Gerçekleştirme ihtiyaçı :** İnsanın kendi yetenek ve potansiyelinin tam olarak farkında olması ve bunları uygulamak , kullanmak arzusu ve güdüsünün yarattığı bir ihtiyaçtır.

Bu ihtiyaçlar Maslow'a göre hiyerarşik yapıdadır . Alt kademedeki bir ihtiyaç karşılanmadan st kademelerdeki ihtiyaçların insanı motive etmesi yada tatmin etmesi beklenemez. Aynı Şekilde karŐılanan, tatmin edilen bir ihtiyacında artık insan için motive edici etkisi olamaz.

**Tablo 1.4 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

İhtiyaç Seviyeleri	Organizasyonel Faktörler
Kendini gerçekleştirme	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İşe hakimiyet</li> <li>2. Yaratıcılık</li> <li>3. Organizasyondaki ilerleme</li> <li>4. İşteki başarı</li> </ol>
Saygınlık ihtiyacı	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İş ünvanı</li> <li>2. Statü sembolleri</li> <li>3. İş arkadaşı, amir tarafından kabullenme</li> <li>4. İşin kendisi</li> <li>5. Sorumluluk</li> </ol>
Aidiyet ihtiyaçları	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nezaretin kalitesi</li> <li>2. Uyumlu çalışma grupları</li> <li>3. Mesleki arkadaşlık</li> </ol>
Güvenlik ihtiyaçları	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Güvenli çalışma koşulları</li> <li>2. Yan ödemeler</li> <li>3. Ücret artışları</li> <li>4. İş güvenliği</li> </ol>
Temel ihtiyaçlar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Isınma ve havalandırma</li> <li>2. Temel ücret</li> <li>3. Kafeterya</li> <li>4. Çalışma koşulları</li> </ol>

Kaynak: Levent ŞİMŞEK, "Mühendislerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Uygulamalı Bir Çalışma", Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994, s. 16.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, örgüt yöneticilerinin, işgörenlerin nelerle motive olabileceklerini anlamalarını sağlamaktadır. Bundan sonra yönetici, duruma uygun bir yönetim biçimi ile bireyleri motive edebilmelidirler.<sup>41</sup>

### 1.2.2. Alderfer'in Erg Teorisi

Clayton Adelfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak modeli; Varlığı sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Gelişme ihtiyaçları üzerine kurmuştur.<sup>42</sup> Adelfer teorisinde Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi teorisini temel alır. Maslow'un teorisinin iş organizasyonlarına uyarlanmış biçimidir. Maslow'un teorisinde bazı eksiklikler olduğunu gözlemleyen Alderfer bu teoriyi temel almış, geliştirerek iş organizasyonlarına uygun bir teori oluşturmuştur.

Alderfer'in ERG teorisindeki varolma, Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisindeki kendini gerçekleştirme, saygı ve statüye, ilişkili olma, sosyal adıma, gelişme ise güvenlik ve temel-fiziksel adımlara denk gelir.

ERG teorisi şu önerilerden oluşur:

1. Her seviyedeki ihtiyacın bir kısmı tatmin edilince, daha fazlası arzu edilir (ihtiyaç tatmini). Örneğin işe ilişkin var olma ihtiyaçları tatmin edilince (ücret gibi) daha fazlası istenir.
2. Alt düzeylerdeki ihtiyaçlar daha fazla tatmin edilince, daha üst seviyedeki ihtiyaçlara istek artar (istek güçlenmesi).
3. Üst düzeydeki ihtiyaçlar az tatmin edilirse, alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulur.

### **Maslow ve Alderfer Teorisinin Belirgin Farkları :**

Maslow ve Alderfer'in teorilerinin belirgin farkları şöyledir:

Maslow'a göre ihtiyaçların tatmin edilmesi açısından merdiven basmağı yapısı söz konusu iken, Alderfer'e göre tüm ihtiyaçlar aynı anda bireyde , bireyin kişisel ve çevresel özelliklerine göre değişik yoğunluklarda bulunabilir.

<sup>41</sup> M. Şerif ŞİMŞEK, Tahir AKGEMCİ, Adnan ÇELİK, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s. 105.

<sup>42</sup> A.g.e. , s. 109.

Alderfer Maslow'un beşe ayırmış olduğu ihtiyaçları üç kategoride ele almıştır.

Alderfer'e göre; "ilişkili olma" ihtiyaçı ne kadar az tatmin edilirse "varolma" ihtiyaçları o kadar önem kazanır.

"Büyüme" ihtiyaçları ne kadar az tatmin edilirse "ilişkili olma" ihtiyaçları o kadar önem kazanır.

### 1.2.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Güdüleme teorileri içinde önemli olan ikinci teori Herzberg ve arkadaşlarınca 1959 yılında geliştirilen Çift Faktör teorisidir. Herzberg, bu teorisiyle ihtiyaçları iki esas parçaya ayırmakta ve bunların bir kısmına hijyen bir kısmına da güdüleyici faktörler adını vermektedir.<sup>43</sup> Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, bir araştırma sonucu geliştirilmiştir. Bulgular, iş ve işle ilgili olgu ve koşulların hangilerinin motive edici ve hangilerinin ise bu nitelikten yoksun olduğunu saptama amacıyla, bireysel tutum ve tepkilerin sorulmasıyla elde edilmiştir.<sup>44</sup> Bu teori Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi yaklaşımından sonra geliştirilen en önemli klasik teoridir. Herzberg Maslow'un kuramını geliştirmiş ve Çift Faktör Teorisi olarak isimlendirdiği tezini araştırmalarıyla desteklemeye çalışmıştır. Bu araştırmada birkaç yüz muhasebeci ve mühendisten oluşan deney kitlesine aşağıdaki iki soru sorulmuştur.

1. İşinde kesinlikle başarılı-iyi olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın ?

2. İşinde kesinlikle başarısız-kötü olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın ?

Herzberg bu iki sorunun cevaplarını değerlendirerek bireylerin organizasyon içindeki davranışlarını etkileyen faktörler , iki ana "faktör kümesi"nde, hijyen ve motive edici faktörler olarak incelemiştir.

Herzberg'e göre Hijyen Faktörleri şunlardır:<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Celil KOPARAL, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1997, s.307

<sup>44</sup> KAYNAK, a.g.e., s.126

<sup>45</sup> Saime ORAL, Zeynep KUŞLUVAN, "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", *Verimlilik Dergisi*, S:23, M.P.M. Yayını, 1997, s. 101



1. Örgüt politikası ve yönetimi.
2. Teknik gözetim.
3. Gözetmenle kişiler arası ilişkiler.
4. Eşitler grubuyla kişiler arası ilişkiler.
5. Astlarla kişiler arası ilişkiler.
6. Aylık.
7. İş güvencesi.
8. Kişisel yaşam.
9. İş koşulları.
10. Saygınlık.

Motive Edici Faktörleri ise şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Başarı.
2. Tanınma.
3. Yapılan işin kendisi.
4. Terfi imkanları.
5. Sorumluluk , yetki.

Hijyen faktörlerinin yeterli olması personelin tatminini olumlu yönde etkilememektedir. Ancak bulunmadığı takdirde de tatminsizlik baş göstermektedir.<sup>46</sup>

Motive edici faktörlerin olması durumunda tatmin olmakta, olmaması durumunda ise tatminsizlik olmaktadır.

Bunlardan da anlaşılacağı gibi hijyen faktörleri adı altında toplanan faktörlerin yerine getirilmesi, tek başına motive edici bir etki yaratamaz. Sadece tatminsizliği

<sup>46</sup> Nurhayat ÖZDAYI, "Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırılmalı Analizi", İ.Ü., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1990, s.54

önlemeye yeter. Yani negatif durumu önleyerek nötr bir durum yaratır. Buna diş temizliğini örnek verebiliriz:

Dişimizi fırçalayarak diş temizliği sağlamamız bizim diş sağlığımızı daha da iyi hale getirmez. Sadece dişlerimizin temizliği ve sağlığının normal toleranslar içerisinde kalmasını sağlar. Dişimizin temizliği ve ağız ferahlığı sürekli olarak sağlanarak bir devamlılık oluşturulur. Bu devamlılık ise bir iyileştirme değil sadece bakım sağlar.

Hijyenik etmenlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir: Şirket politikası ve kuralları, teknik bilgi ve nezaret, ast ve üstler arasındaki ilişkiler, iş ortamının fiziksel şartları, ücret ve maaşın yeterliliği ve adaletli olması, astların kendi aralarındaki ilişkiler, istihdam güvenliği, personel eğitim ve geliştirme programları, sigorta olanakları, tatil olanakları vb. Bir çok yönetici çalışanların motivasyonu için saydığımız bu faktörleri iyileştirmeyi hedefleyerek sağlamaya çalışmaktadır. Ancak bunlar sadece nötr bir durum yaratır, motivasyon sağlamaz.

Asıl davranışlara yön veren ve motivasyon , tatmin sağlayan faktörler motive edici faktörler adı altında ele alınmıştır. Bu tip faktörlerin varlığı çalışanları özendirir ve yaptıkları işi ve çalıştıkları işletmeyi benimsemelerini sağlar. Başarı ve başarının getirdiği tebrik, tanınma ve üstlerden övgü alma, kendine olan saygı ve güvenin artması; çalışanın iş yaparken yaptığı işe hakim olması ve kendisine güvenildiğinin, önem verildiğinin göstergesi olarak daha çok sorumluluk, yetki ve güç sahibi olması; yaptığı işi kendisine uygun bulması ve işin kişisel özelliklerine, bilgi ve becerisine uygun olması; terfi ve yükselmenin mümkün olduğu bir organizasyon yapısı gibi etmenler motive edici faktörlere örnek gösterilebilir.

Hijyenik faktörlerin kabul edilebilir alt sınırın altına düşmesi durumunda oluşan tatminsizlik, çalışanların işlerinden, işletme ve âmirlerinden soğumasına ve nefret etmesine bile neden olabilecek kadar tehlikelidir. İlk önce hijyenik faktörlerin sağlanarak nötr durumun yaratılması, sonrada motive edici faktörlerin kullanılması ile çalışanların istenen yönde güdülenmesi, motive edilmesi, tatmin olmaları mümkündür.

Herzberg'in teorisi daha çok gelişmiş ülkelerde ücret ve iş koşullarıyla ilgili sorunları önemli ölçüde çözülmüş çalışanlar için geçerli görünmektedir. Toplu

sözleşmelerde, ekonomik durumu ileri derecede düzelmiş iş görenler için ücret ve diğer çalışma koşullarında artışlar yaparak güdü sağlayabilmek pek mümkün olmamaktadır.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, şu eleştirilere maruz kalmıştır.<sup>47</sup>

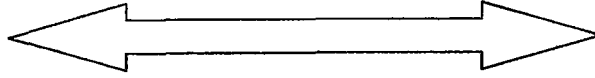
1. Ekonomik güdüleme faktörlerinden ücret, çalışma şartlarını ve çevresel şartları ikinci plana indirgemiş, bu da modelin evrensel boyutlarda geçerliliğini ortadan kaldırmıştır.
2. Araştırmada, Herzberg; gruplara, işe geldiklerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri konuların ne olduğunu sormuştur. Buna getirilen eleştiri ise, birey, kendini en iyi ve en kötü hissetmesine neden olan faktörleri açıkça belirleyemez şeklindedir.
3. Son olarak getirilen eleştiri ise, araştırmaya dahil edilen grup sayısının yetersizliğidir.

---

<sup>47</sup> ŞİMŞEK Ş., a.g.e. , s. 106.

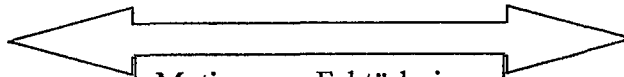
Geleneksel Görüş  
Tatmin

Tatminsizlik.



Herzberg'in Görüşü  
Tatmin

Tatmin Yok

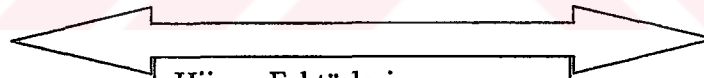


Motivasyon Faktörleri

- Başarı
- Kabullenilme
- İşin kendisi
- Sorumluluk
- Gelişme, ilerleme

Tatminsizlik

Tatminsizlik Yok

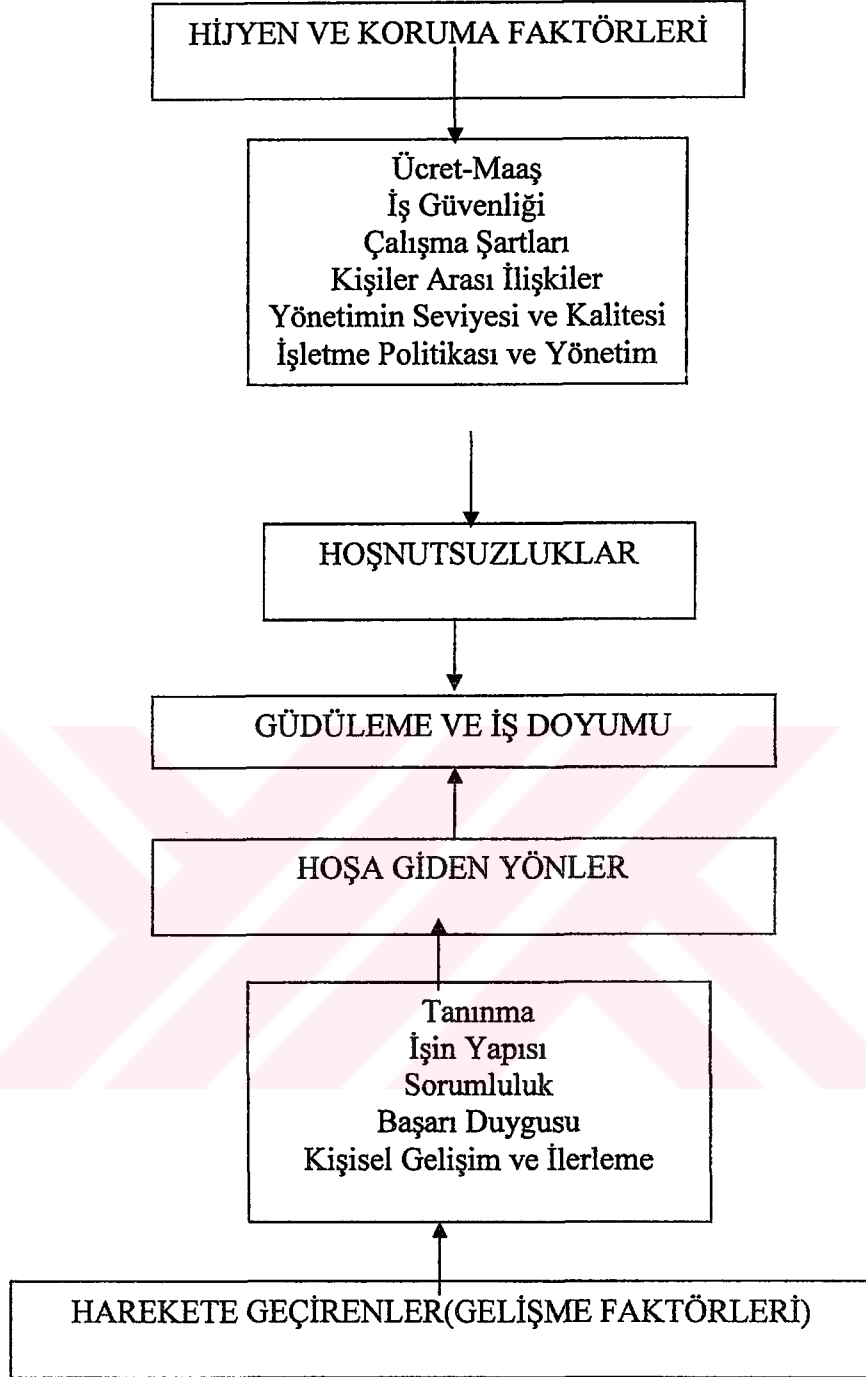


Hijyen Faktörleri

- Nezaret
- Çalışma koşulları
- Kişilerarası ilişkiler
- Ücret ve iş güvencesi
- Şirket politikaları

**Şekil 1.1. Geleneksel Motivasyon Görüşü ile Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nin Karşılaştırılması**

Kaynak: Levent ŞİMŞEK, "Mühendislerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Uygulamalı Bir Çalışma", Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994, s. 21.



**Şekil 1.2 : Çift Faktör Teorisi**

Kaynak: Ercüment DEMİR, "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001, s.12.

**Tablo 1.5 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör Modelinin Karşılaştırılması**

Maslow	Herzberg
Güdüleyiciler	
Kendini Gerçekleştirme	Sorumluluk
Saygı-Statü	Başarı-Tanınma
Ait olma-Sevgi	Kişilerarası İlişkiler Çalışma Şartları
Emniyet-Güven	Sigorta-Emeklilik İş Güvenliği
Fiziksel İhtiyaçlar	Maaş, ödeme
Sağlık faktörleri(Hijyenik faktörler)	

Kaynak: Nurhayat ÖZDAYI, "Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırılmalı Analizi", İ.Ü., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1990, s.54.

#### 1.2.4. Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Bu teori, kişinin hedeflerini tayin etmesine ve o hedeflere belirli bir standarda erişmesine yardımcı olur. İstekler ve hedefler kişinin esas itici kuvvetini oluşturur.

İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanıldığını ileri süren David Mc. Clelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar; başarı ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve güçlülük ihtiyacıdır.

Araştırmaları Mc. Clelland'ı iki genel sonuca götürmüştür. Bunlar:

1. Bir ülkenin genel ekonomik kalkınma durumu ile o ülkedeki başarının ölçülebilir ortalama değerleri arasında karşılıklı ilişki vardır.
2. Başarıya yönelmiş yüksek amaçlar ve davranışlar konusunda bilgi edinebilmek için eski kültürlerin literatürü incelendiğinde, ulusal düzeyde zenginliğin ve ekonomik kalkınmanın ülke insanının başarı çabasından etkilenebileceği görülmektedir.<sup>48</sup>

Mc. Clelland'ın başarı güdüsünün tek bir faktör olarak ele alınması; sosyo-ekonomik, kültürel ve tarihi faktörlerin ihmal edilmesine yol açmaktadır. Mc. Clelland başarı güdüsünü belli bir çerçeve içinde serbest iş sahasında kavramlaştırmıştır. Oysa ki değişik toplumlarda değişik durumlarda aynı güdünün değişik görünüşleri olabilir.<sup>49</sup>

Mc. Clelland, Herzberg ve Maslow'un birleştikleri nokta çağdaş birey için motivasyon sürecinin saygı görme ve kendini gerçekleştirme basamaklarından başlatıldığıdır.<sup>50</sup>

#### 1.2.5. V. H. Mc. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bu teorinin temeli, 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanır.<sup>51</sup>

Vroom, bir kişinin belli bir iş için çaba harcamasını iki nedenle açıklar. Bunlardan birincisi valens (kişinin ödülü arzulama derecesi, çekicilik), ikincisi ise bekleyiştir. Buna göre "motivasyon=valens x bekleyiş" şeklinde gösterilebilir.<sup>52</sup>

Diğer teoriler motivasyonu ihtiyaçlara göre açıklarken, Wroom'un teorisi bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir. Eğer birey umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmeyecektir. Bunu bir formülle gösterebiliriz:

<sup>48</sup> ŞİMŞEK Ş., a.g.e., s. 107.

<sup>49</sup> Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, *İnsan ve İnsanlar*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1985, s. 305

<sup>50</sup> Serpil AKSU, "Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini", M.Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998, s.27

<sup>51</sup> ŞİMŞEK Ş., a.g.e., s. 110.

<sup>52</sup> Hülya TOSUNOĞLU, "Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doymu", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, 1998, s.44.

$$I = \sum(B \times D)$$

I= İş motivasyonu

B = Bekleyiş

D= Değer

A= Araçsallık

Bu kavramların anlamları aşağıdaki gibidir:

- Bekleyiş; bireyin seçtiği bir aksiyon ya da faaliyet biçiminin kendisini birinci kademeli bir sonuç ya da amaca ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal veya sübjektif bekleyiştir. Örneğin, üretimde çalışan bir işçinin daha çok çaba sarfetmesinin daha yüksek bir üretime yol açma olasılığı hakkındaki algısı gibi.
- Motivasyon (sonuç); bireyin giriştiği faaliyeti başarıyla gerçekleştirdiği takdirde varmayı algıladığı bir amaçtır. Örneğin, üretim bölümünde çalışan işçinin yüksek üretim durumunda daha fazla gelir elde edebilmesi gibi.
- Araçsallık; bireyin birinci kademeli sonuca (amaca) varmasının kendisini arzulanan ikinci kademeli bir sonuca (amaca) ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal bekleyiştir. Örneğin, elde edilen daha çok gelir (birinci kademeli sonuç) kişide daha yüksek bir nefse saygı, yeni bir renkli televizyon satın alma olanağı vb. yaratacaktır. Görüldüğü gibi Vroom modelinde birinci kademeli sonuçlar, ikinci kademeli sonuçlara ulaşmada bir araç hizmeti görmektedir.
- İstek ya da ihtiyaç şiddeti (valens); bireyin belirli bir sonuç için duyduğu ihtiyaç ya da isteğin şiddetidir. Bu kavram hem birinci kademeli hem de ikinci kademeli sonuçlar (amaçlar) için söz konusudur. Vroom'un modelinde, her bir ilk kademeli sonucun bir fert için ifade ettiği ihtiyacın şiddeti, ikinci kademeli sonuçların tümünün toplamı ile bu ilk kademeli sonucun ikinci kademeli sonuçlar için araç olabilirliği hakkındaki algılarının devamlı olarak artan bir fonksiyonudur.

İki faktör (Valens ve Bekleyiş) motivasyonu belirler. Bu faktörlerden biri yok ise kişi motive olmayacaktır.



Bekleyiş teorisinin üçüncü kavramı olan araçsallık (instrumentalite), kişinin gösterdiği verimliliğin belli sonuçlara ulaşmasıdır. Başka bir deyişle, kişi gösterdiği performans sonucu bir ödül alabilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir. Bunu bir örnekle açıklarsak, kişi başarısı sonucunda yüksek bir maaş alabilir. Bu maaş artışı ikinci kademe sonuç olarak adlandırılan amacın elde edilmesini sağlayan bir araçtır. Bir yerde birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif ihtimali ifade etmektedir. Örneğin, bir işletmede yönetici olarak çalışmayı arzulayan lise mezunu bir kişiyi düşünelim. İşçi bir babanın çocuğu olduğu için işçi statüsünde çalışmayı kesinlikle istemeyen ancak yetersiz eğitim nedeniyle yönetici olamayacağını bilen bu kişide amaca yönelik hiçbir güdülenme olmayacaktır. Çünkü çok arzu etmesine rağmen yüksek performans gösterse bile işçi statüsünden yöneticiliğe geçemeyeceğine inanmaktadır. Dolayısıyla bir sonuca ulaşmayı arzulama derecesi güçlü olmakla birlikte düşük bekleyiş nedeniyle motivasyon ortaya çıkamamaktadır. Bekleyiş teorisi bireylerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıkladığı için bu teoride bireylerin eğitilmesi, örgütle ilgili engellerin kaldırılması, gerekli güvenin ve ödüllerin sağlanması konusunda üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekir. Böylece bireylerin motivasyonuna katkıda bulunacaktır.<sup>53</sup>

### 1.2.6. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Bu güdüleme teorisi Vroom'un teorisini esas almakla birlikte bu teoriye bazı eklemeler yaparak oluşturulmuştur. İlk kısmı Vroom'un teorisinin aynısıdır. Yani bireyin motivasyon derecesi değer-valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir.<sup>54</sup>

Porter'la Lawler'in teorisi, özel kurumda çalışan yöneticilerin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla, işteki başarıları ile ilgili ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Teorinin başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıda değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkiyi belirlemesidir. Kuramda incelenen dokuz değişken şunlardır.<sup>55</sup>

#### 1. Ödülün Değeri

<sup>53</sup> <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/motivasyon.htm>, erişim tarihi:02.05.2004

<sup>54</sup> ORAL S., a.g.e. , s. 105.

<sup>55</sup> ONARAN, a.g.e. , ss. 79-81.

2. Algılanan çaba-ödül olasılığı
3. Çaba
4. Yetenekler, özellikler
5. Rol algıları
6. İş başarımı
7. Ödüller
8. Algılanan adil ödüller
9. Doyum

Bireyler aynı çevre koşullarına, benzer hatta aynı davranış biçimiyle karşılık vermektedir. Aynı ayrı bireylerin alışkanlıkları üzerinde durmak bizi genel sonuçlara getirmez, oysa bireylerin genel davranış biçimlerini teşhis etmek daha rasyonel ve bilimseldir. Her bireyin gelecek için birçok beklentileri ve bu beklentilerin arzulanma şiddetleri vardır. Yani, ücret artışı, daha iyi bir iş, saygı görme gibi ihtiyaçların hepsi birer beklentidir ve bunların birey tarafından arzulanma şiddetleri farklıdır.

Ümit: Bireylerin gelecek için beklentileri onların “ümitleri” olarak tanımlanmaktadır. Buna örnekler verirsek; daha iyi bir statüde çalışmak, taktir görmek, daha iyi ücret almak, daha iyi iş koşullarında çalışmak.

Değerlik: Beklentilerin arzulanma (gerçekleşmesini isteme) şiddeti “değerlik” olarak tanımlanmaktadır. Buna kendimden örnek vereyim; ben bir şeyi başarmayı, başka hiçbir şey kadar istememekteyim.

Daha fazla efor her zaman performans artışına yardımcı olmamaktadır. Değerliliğin belirlenmesi, efor ile motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi Vroom'un ortaya koyduğu kadar kolay değildir.

Bununla ilgili olarak 2 tane düşünce geliştirmişlerdir.

1. Bireyler, yaptıkları işler için gerekli olan bir takım özelliklere veya yeteneklere sahip olmayabilirler.

## 2. Bireyler, yaptıkları işler hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilirler .

Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti teorisini daha da geliştirmişlerdir. Çünkü Vroom, bireylerin yetenekleri ve bilgi seviyeleri üzerinde durmamaktadır. Oysa, çabanın performansa dönüşmesi bu iki özelliğin bireyde yer alması ile mümkün olmaktadır. Aksi halde, ne kadar çaba gösterirseniz gösterin, bu çabalar performansa dönüşmeyecektir.

### 1.2.7. Mc. Gregor'un Kendini Gerçekleştirme Teorisi

Mc. Gregor, Maslow'un teorisinden hareketle X kuramı (geleneksel yönetim-denetim görüşü) ve Y kuramı (bireysel-örgütsel amaçların kaynaştırılması) şeklinde iki teori ileri sürmüştür.

X ve Y teorileri yönetimde birbirine karşıt iki görüş niteliğindedir. X teorisine göre insan genellikle işi sevmez, elinden geldiğince işten kaçır. Bu yüzden insanların çoğu, örgüt amaçlarının elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli, cezayla korkutulmalıdır. İnsan genellikle yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçmayı ister, hırsı azdır, her şeyin üzerinde de güvenlik arar.<sup>56</sup>

### 1.2.8. Amaç Teorisi

Bu teorinin başlıca iki önerisi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışlarını yönlendirir. Birey, çalışmaya başlarken mevcut fizik enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. Dolayısıyla iş başarısını etkileyen önemli bir güdüsel etmen de bireyin amaçları, niyetleridir. İkincisi ise dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, çalışanların amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarısı üzerinde etkili olurlar. Yani özendiricilerle çalışanların davranışları arasındaki ilişki, çalışanların kendileri için belirledikleri amaçlar yoluyla gerçekleşmektedir. Bu ilişkiyi Locke basit olarak şu şekilde göstermiştir.<sup>57</sup>

Çevresel Olaylar → Biliş → Değerlendirme → Amaç Saptanması → İş Başarımı

(1) (2) (3) (4) (5)

### Şekil 1.3. Amaçlar ile İş Başarısı Arasındaki İlişkiler.

<sup>56</sup> A.g.e. , s. 21.

<sup>57</sup> A.g.e., ss. 138-139.

### 1.3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yapılan işin kişiye doyum verebilmesi için bazı özellikler taşıması gerekir. Çalıştığı iş, kişinin çeşitli öğrenim basamaklarında elde ettiği bilgiyi kullanabilmesine olanak tanınmalıdır, kişi işinde bazı kararları kendi başına verebilmelidir. Ücret, iş yerinin fiziksel koşulları, iş güvenliği, çalışma arkadaşları ve üstleriyle iletişim olanakları, terfi olanakları vb. iş doyumuyla ilişkili unsurlar arasındadır.

İş doyumunun belirlenmesinde kişinin algısı da büyük önem taşır. Bu yüzden, aynı çalışma koşulları içindeki iki insanın iş doyumları birbirinden farklı olabilir. Ayrıca kişilerin gereksinimleri ve güdülleri de birbirinden farklılaşabileceği için aynı işte çalışan iki farklı insan işin farklı özelliklerinden daha fazla doyum alabilir.

İş doyumunu artırmada bireye ve işletmelere düşen görevler vardır. İşletmeler her yıl çalışanların iş doyumlarını değerlendiren anketler düzenlemelidir. Bu anketlerle iş doyumundaki artışlar ve düşüşler kaydedilmelidir. Özellikle de hangi unsurlardan daha doyumsuz oldukları belirlenmeli ve bu konularda iyileştirmeler yapılmalıdır. Bireyler de olumsuz şartların düzeltilmesi için işletme yönetimini bilgilendirmeli ve yönlendirmelidir.

Yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlara göre iş doyumunu etkileyen faktörleri maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir.

#### 1. Cinsiyet

Bu konudaki araştırmalar tutarlı sonuçlar vermemektedir. Cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonucunda, kadınların iş doyumlarının erkeklere oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

#### 2. Eğitim

Eğitim, çalışanların motivasyonu ve iş doyum düzeylerini artırmak için yöneticilerin kullanacağı önemli bir araçtır. Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerin tatminini sağlaması açısından eğitim çok önemlidir. Organizasyonun yeni bilgilere ihtiyaç duyması verimliliğini artırma amacından kaynaklanır.

Özellikle değişimin uygulanmasına yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir eğitim yaklaşımı, hem iyi bir iletişim kurmak hem de katılımı sağlamak için bir araç olabilir. Özellikle bilgi eksikliğini gidermek ve yanlış bilgileri düzeltmek amacıyla eğitim çalışmalarının önemi artmaktadır.

Çalışanların iş doyumunu arttırmak, gelişmelerini sağlamak amacıyla işleri ile ilgili konulardaki yenilikleri aktaran hizmet içi eğitim programları düzenlenmeli, ayrıca özel hayat ile iş hayatı arasındaki dengenin sağlanması için iş dışında örneğin, çocuk yetiştirme, emekliliğe hazırlanma ya da stresle başa çıkma gibi konularda seminer, konferans türü eğitim faaliyetlerine yer verilmelidir.

### **3. Görev Yeri**

Çalışanın çalıştığı yerin köy/kasaba, ilçe merkezi veya il merkezi olması da çalışanların iş doyumunu düzeylerini etkileyen faktörlerdendir.

### **4. Karar Sürecine Katılma**

Katılma ve katılma sonucunda işgören kendine saygı ve tanınma gereksinmelerini tatmin edebilecektir. Kendi işyerinde bu gereksinmelerini gideremeyen çalışanlar başka ortamlarda bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar.

Organizasyonda işgörenlerin konferanslara, komite çalışmalarına, hatta işin kendisi ile ilgili olan yönetsel kararlara katılması işgöreni işine daha bağlı yapar ve böylece de motivasyonu artar.

### **5. İnsan İlişkileri, Arkadaş ilişkileri**

Samimi ve cana yakın çalışma arkadaşlarının bulunduğu gruplar bireylerin iş tatminini sağlmasına neden olur. Çalışanlar işlerinde arkadaşlarıyla konuşabildikleri durumlarda iş tatmini sağlanır, aksi taktirde kişi kendini soyutlanmış hisseder ve motivasyonu düşer. Bu gruplar kişilerin bazı sosyal problemlerini gidermeleri için seslerini duyurabildikleri bir ortam olur.

### **6. Yönetici Tutumları ve Denetim**

Yöneticilerin sahip olduğu yönetim anlayışları, çalışanlara yaklaşımları, çalışanlara karşı adil davranılıp davranılmadığı algısı, yönetici-işgören arasındaki

ilişkilerin dengesinin sağlanıp, sağlanmaması ve bunların sonunda iş yerinde sağlanan veya sağlanmayan huzur da çalışanların iş doyumunu düzeylerini etkilemektedir.

Denetleyicilerin çalışanlara karşı hata bulmaya dönük yaklaşımları çalışanları savunmaya itmekte, karşılıklı diyalogu önlemektedir. Buna karşın denetleyicilerin çalışanlara karşı rehberlik edici şekilde davranmaları da çalışanların iş doyumunu düzeylerini yükseltmektedir. Bu durumu dikkate alan Milli Eğitim Bakanlığı da ilköğretim müfettişlerinin, ilköğretim okulu öğretmen ve idarecilerini denetleme ve not verme yetkisini kaldırmış, ilköğretim müfettişlerinin rehberlik görevine ağırlık vermiştir.

### **7. Çalışma Ortamı ilişkileri**

Personel motivasyonu için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir. Bu özellikler işyerinin ısı, rutubeti, havalandırılması, ışığı, gürültüsü, temizliği ve gerekli araç ve gereçlerin bulunması çok önemlidir. Çalışanlar iş ortamının uygun ve rahat olmasını isterler çünkü verimli çalışmalarını için rahat şartlar olmalıdır.

Çalışanlar için iş şartları çok önemlidir çünkü işin durumu kişinin iş dışındaki sosyal hayatını da etkiler. Eğer çalışanlar çok uzun saatler çalışıyorlarsa sosyal hayatlarına vakit bulamazlar ve mutsuz olurlar.

İş şartları iyi veya kötü olsun tüm çalışanlar buna dikkat ederler. Kişiler bazen uygunsuz iş şartlarından şikayet ederler. Asıl önemli problemlerin yerine küçük ofisler gibi konulardan dolayı yönetime kızgınlık duyabilirler.

### **8. Yaş ve Çalışma Süresi**

Araştırmalarda doktorlarda genç yaşta mesleki doyumun yüksek olduğu, öğretmenlerde ise ileri yaşlarda iş doyumunun yüksek olduğu tespit edilmiştir.

### **9. Yükselme Olanakları**

Meslekteki yükselme olanaklarının olması iş doyumunu artırmaktadır.

Yükselme tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak değerlendirilir. Bu çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüdür. Yükselmenin gerçekleşme nedeni kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını bir sonucudur.

Bu ihtiyaçların giderilmesi işletmede verimliliğın sağlanması açısından oldukça önemlidir.Mesela yükselmeler işğrenlere stn Őevk sağlar, işğc devrini düşürmek,bazı durumlarda personel gereksinmesinin karşılanması gibi sonuçlara neden olur.

### 10. Yapılan İşin Toplumdaki Saygınlığı

Sosyal statü, yeteneklerini kullanabilme özgürlüğü, yükselme özellikleri meslek seçmede etken faktör olmakla, mesleğın stresli ve yorucu olması, mesleği seçmede yanlış karar verme, sosyal olanaklar ile araç-gereç yetersizliği iş doyumunu olumsuz yönde etkilemiştir. Ayrıca amir ve arkadaş ilişkilerinin esnek ve karşılıklı anlayış içinde olmaları iş tatminini arttıran nedenlerdir.

### 11. cret

Ücretin yeterli olması kadar adil bir ücret sisteminin olup olmaması da etkilidir. Öğretmenler tzerinde yapılan iş doyumunu çalışmaları gelir düzeylerinin düşüklüğünün iş doyumunu olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

İşletmelerin alışanları motive etmek için kullandıkları en gcl silah paradır.Para bir işletmeye yetenekli personel almada ve onları daha zorlu çalıştırmakta kullanılır. Aynı zamanda da çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada ve saygınlığı sağlamada etkili olabilir. Paranın nemi çok fazla olmakla birlikte çalışan motivasyonunda etkisi sınırlıdır.Hatta Herzberg'e göre para sadece hijyen etmenidir,motivasyonel etkisi bulunmaz.

Örgütlerde para başarılı kişileri ödüllendirmede,ya da örgütün bütün mensuplarına sistem dlleri (kamplar, emeklilik, yan demeler, öğle yemeği, v.b.) vermede kullanılır.Sistem dlleri kişinin o rgt tercih etmesine bir neden olabilir, fakat kişinin motivasyonunu arttırmaz çünkü kişi çalışmasa da sistem ödüllerini alır.

Esnek yararlanmalar sağlık sigortası, tatil olanakları, emeklilik planları, tasarruf, hayat sigortası, okul masrafları gibi çeşitli alanlarda olabilir.

Diğer bir deme Őekli ise iki dizi ödeme sistemidir.Bu sistem işe yeni giren işğrenin aynı işi yapan kıdemli bir işğrenden daha az para almasını sağlar.

## 12. Ödüllendirme Sistemi

Örgütün işe ve işleyişe ilişkin olarak koydukları örgütsel kurallar, rol belirlemeleri ve örgütsel buyruklar biçiminde ortaya çıkar ve yasal oldukları için benimsenirler.Çalışanlar bu kurallar yasal olduğu ve birtakım yaptırımlarla güçlendirildikleri için uyarlar.Yani herhangi bir gruba girmek demek o grubun kurallarına uymak demektir.

Yasal kuralların kişilerin motivasyonunu arttırmada etkisi çok sınırlıdır.Bu yüzden bireysel başarı için konulan nitelik ve niceliğe ilişkin amaçları elde etmek,kurallar yoluyla mümkündür. Örneğin bir işyerinde bir işgörenin bir günde çıkaracağı iş miktarı ya da bir büroda sekreterin günde yazacağı daktilo sayfası kurallar altına alınabilir.Örgütçe konulan bu tür üretim standartları örgütün koyduğu en alt ya da herkesçe yapılabilecek orta düzey miktardadır.

Örgütsel kuralların motivasyonu arttırmada etkisi yoktur. Eğer yaratıcılığa ters düşmeyen kurallar koyulursa etkisi olabilir.

## 13. Özlük Hakları

Çalışanların en az iş doyumunu sağladıkları faktörlerden biri de çalışanların özlük haklarıdır. Ancak özlük hakları diğer meslek grupları ile veya aynı işi yapan diğer çalışanların sahip oldukları özlük haklarına göre kıyaslanarak iş doyumuna etki etmektedir. Aynı işi yaptıkları halde bir başka yerde çalışan işgören daha fazla özlük hakkına sahipse daha az özlük hakkına sahip işgörenin iş doyumunu düzeyi azalmaktadır.

## 14. Çalışma Şartları (Fiziki Faktörler)

### Esnek zaman uygulamaları

Klasik çalışma sistemi 9 ile 17 arasındadır.Esnek zaman uygulaması kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılmıştır.Bu uygulamaya göre çalışanlar günün belli saatlerinde işyerinde bulunmak zorundadır.Mesela 11 ile 14 saatleri arasında. Bunun dışındaki saatleri ayarlamak yetkisi de çalışanlara verilir.



Esnek çalışma yöntemi devamsızlığı önleme,verimi arttırma,fazla mesai harcamalarını düşürme,yönetime olan tepkileri ve düşmanlıkları azaltma,trafik sıkışıklıklarını önleme,bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini attırma gibi yararlar sağlar.

### **Çalışma ortamının düzenlenmesi**

Çalışanları moral yönden desteklemek ve işçi işveren ilişkilerini geliştirmek amacı ile işyerinde zaman zaman yemekli toplantılar, kokteyller düzenlenmeli, piknik, seyahat, sportif faaliyetlere önem verilmelidir. Uzun süre görev yapmış olanlar ile emeklilik hakkını kazanmış olanları onurlandırıcı uygulamalara yer verilmelidir.

Ayrıca son yıllarda giderek artan bir uygulama olarak işin yapılması ya da hizmetin verilmesi sırasında mutlaka çalışanların görüşlerine başvurulmalı ve katılımları sağlanmalıdır. Çalışan kadınların analık fonksiyonları gözönünde tutulmalıdır. Yaşlı ve sakat işçilerin çalışmasını kolaylaştırıcı önlemler alınmalıdır. Kısacası çalışma ortamı her çalışan için olabildiğince olumlu hale getirilmelidir.

### **15. İşin Niteliği**

İşin kendisinin nasıl olduğu kişilerin işten tatmininin ne kadar olduğunun belirlenmesini sağlar.Çalışanlar kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçerler,her gün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler.İşin kendisiyle ilgili olarak, çalışanların iş tatminini etkileyen çok önemli iki nokta vardır.Bunlar çeşitlilik, çalışma metotlarının ve çalışma adımlarının kontrol edilmesidir.

Yeterli derecede iş çeşitliliği, işgörenlerde motivasyonu arttırmaktadır. Eğer bu çeşitlilik çok az olursa kişiler sıkılır ve yorulur.Tam tersine eğer işte çok fazla çeşitlilik olursa bu kez de çalışanlar strese girer.

Çalışanlara işlerinde tanınan özgürlük onların motivasyonunun artmasına neden olur. Bunun tersine yönetimin çalışanlar üzerine çok fazla kontrolünün olması onların motivasyonunu düşürür ve işten tatminsizliğe neden olur.Çalışanlar için her hareketlerinin denetmenler tarafından kontrol edilmesi aşağılayıcı bir durumdur.

## 16. Sosyal İmkanlar

Sosyal imkanların cazip olması da iş doyumunu olumlu etkileyen faktörlerdendir.

## 17. Tükenmişlik Düzeyi

Çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyleri iş doyumunu düzeylerinden, iş doyumunu düzeyleri de tükenmişlik düzeylerinden karşılıklı olarak etkilenmektedir.

Sosyal imkanların cazip olması da iş doyumunu olumlu etkileyen faktörlerdendir.

### 1.4. İŞ DOYUMU VEYA DOYUMSUZLUĞUNUN ETKİLERİ

İş doyumunun belirlenmesi yönetim için önemlidir. Çünkü, çalıştığı iş insan yaşamının büyük bir kısmını kapsadığı için kişinin iş doyumsuzluğu, beraberinde hayat doyumsuzluğunu da getirir. Kendisi ile barışık olmayan, yaptığı işten doyum sağlamayan bir kişinin çalıştığı işte verimli olması, dolayısıyla başarı sağlaması mümkün değildir.

İş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar işinden doyum sağlayamayan çalışanların en sık gösterdikleri davranışlardan birinin de işten ayrılma olduğunu göstermektedir. Sık yaşanan işten ayrılmalar ise işletmeleri olumsuz yönde etkiler. Nitekim Oral'ın farklı alanlardan sınıf öğretmenliğine atanan öğretmenlerle ilgili yaptığı araştırmada kendi branşında çalışmadığı için doyum sağlayamayan öğretmenlerin % 39.6'sının ileride mutlaka branşı ile ilgili bir mesleğe geçmek istediklerini belirtmektedirler.<sup>58</sup>

Bu öğretmenlerin yaklaşık beşte dördünün sınıf öğretmenliğinde sürekli kalma yönünde bir eğilimleri olmadığı ve kısa bir süre içinde kendi branşlarına geçmek istedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Çeşitli nedenlerle işten ayrılmanın veya iş değiştirmenin mümkün olmadığı, kişinin doyum sağlamadığı işte devam etmesi ise bu olumsuzluğun sürekli devam etmesine neden olur.

<sup>58</sup> Behçet ORAL, "Alan Dışından Mezun Olup Sınıf Öğretmenliğine Atanan Öğretmenlerin Sınıf Öğretmenliğindeki Durumlarının Değerlendirilmesi", *Milli Eğitim Dergisi*, S:148, Aralık 2000, s.17

İş Tatminine yol açabilecek bazı hususlar da şunlardır:

İş zenginleştirme.

İş rotasyonu.

Bireylerin özellik ve zenginliklerinin paylaşımında artış sağlanması ve bireye ait daha çok niteliğin bir araya getirilmesi.

Bireyin keşfedilmemiş zenginliklerinin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması.

Bireylerin birlikte çalışması yalnız çalışması ile kıyaslandığında birlikte çalışmanın teşviki, enerjiiyi sabrı artırdığının görülmesi.

Grup üyeleri arasında duygusal desteğin artışı.

Performansın nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi, kazanç ve yeniliklerde artış.

Sorunların çözümünde daha fazla görüş sunulması.

Takım amaçlarını sahiplenme ve bu amaçlara bağlılıkta artış sağlanması, motivasyonda yükselme kaydedilmesi.

Takım amaçlarına yönelik daha fazla çabanın desteklenmesi.

Bireysel tatmin artışı, motivasyonda yükselme ve işlerin daha eğlenceli hale gelmesi.

Kazanan olma duygusu, güven artışı ve sorunları aşabilme yeteneğinin edinilmesi.<sup>59</sup>

İş tatminsizliği ise, mazeretsiz işe gelmemelere, işe geç kalmalara, kanunsuz grevlere, iş yavaşlatmalara yol açar. Ayrıca disiplin kurallarına uymamaya, itaatsizliğe yol açar. Bu nedenlerle yöneticiler, çalışan-yönetim işbirliği ile bunları azaltma yoluna gitmelidirler. Sebeplerin araştırılması ve çözüm için çalışanlarla işbirliği yapılmalıdır.

<sup>59</sup> Canan ÇETİN, Esin Can MUTLU, *Yönetim*, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1999, ss. 614-615.

Böylece işyerinde düzensizlik belirtileri olan hareketler ortadan kalkacak, verimlilikte düşüş engellenecek, verim artışı sağlanacaktır.<sup>60</sup>

### 1.5. İŞ DOYUMUNUN MESLEK VE YETENEKLERLE İLİŞKİSİ

Kuzgun, iş doyumunun meslek ve yeteneklerle ilişkisini şu şekilde anlatmaktadır.<sup>61</sup>

Her davranışın gerisinde, giderilmeye çalışılan bir ihtiyaç vardır. Davranış ihtiyaçları gidereceği düşünülen insan, nesne, durum gibi objelere yöneliktir. Psikolojinin bu temel ilkesi mesleki faaliyetler için de geçerlidir. Meslek ve/veya iş bir kimsenin en güçlü olandan başlayarak sırası ile ihtiyaçlarına cevap verebildiği ölçüde yani bir insanın istek sıralaması ile bir mesleğin sağladığı olanakların önem sırası denk düştüğü oranda iş veya meslekten hoşnutluk söz konusu olabilir.

Genellikle şu alanlarda bireylerin beklentileri ile mesleğin ve işin sağladığı olanakların uygun olması halinde iş veya meslek doyumunun gerçekleştiği söylenebilir:

1. Mesleğin gerektirdiği faaliyetlerin, bireyin yetenek, bilgi ve becerileri ile tutarlı olması.
2. Meslek faaliyetlerinin birey için ilgi çekici olması.
3. Çalışma ortamının fiziksel durumunun uygun olması.
4. Çalışma ortamında insan ilişkilerinin iyi olması.
5. Sağlanan kazanç düzeyi.
6. Ödül ve takdir.
7. Sağlanan güvence.
8. İlerleme olanağı.
9. Verilen yetki ve sorumluluk.
10. Günlük çalışma süresi.

<sup>60</sup> Dursun BİNGÖL, *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1990, s. 96.

<sup>61</sup> Yıldız KUZGUN, *Meslek Danışmanlığı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss. 42-44

11. Yarışma ve kendini gösterme olanağı.

12. İş bulabilme olanağı.

Bu ve buna benzer diğer hususların bir iş yerinde azlığı veya çokluğu başlı başına doyuma veya doyumsuzluğa yol açmaz. Doyum kişinin bu faktörlere verdiği öneme bağlıdır. Çalışma ortamının tozlu veya gürültülü olması bazı kimseler için rahatsız edici olabilirken bazıları bunu algılamayabilir veya iyi bir ücret karşılığında böyle bir ortama kolayca katlanabilir. Bir kimse mesleğin veya işin bazı yönlerinden hoşnut olduğu halde, bazı yönlerinden hoşnut olmayabilir. Örneğin insan ilişkilerinden, iş çevresinden hoşnut olan bir kimse kazancı yeterli bulmadığı için, bu konuda hoşnutsuzluk hissedebilir. Ücret, çalışma ekibi, denetim, iş koşulları gibi faktörler doyumun çeşitli yönlerini oluşturmaktadır. Kişi için bazı yönlerinden hoşnut olmasa da genel olarak işinden hoşnut olabilmektedir.

Bir işin değişik yönlerinden hoşnut olma, işin özü ve işin sağladığı yan ürünler kavramını gündeme getirmektedir. Hertzberg ve arkadaşlarının İki Faktör Kuramı adı verilen kuramına göre, işten hoşnut olma ve olmama (doyum ve doyumsuzluk) birbirinden ayrı iki durumdur.

Yani birbirinin zıddı değildir. Bir durum doyum sağlıyorsa olmaması doyumsuzluk sağlar önermesi doğru değildir.

Yapılan faaliyetlerin ilgi ve yeteneklere uygunluğu, yaratıcılığa olanak vermesi, ilerleme olanakları gibi güdüleyici faktörlerdir. Buna karşılık işin yapıldığı ortam, iş arkadaşları, ücret vb. faktörler iş bağlamı yani dış kaynaklı koşullar olarak adlandırılmaktadır. Birinci grup faktörler daha çok meslek, ikinci grup faktörler ise iş kavramı ile ilgilidir. İkinci grup faktörlerin iş yerlerinin koşullarına göre farklılık gösterebilmesine karşılık birinci grup faktörler pek farklılık göstermemektedir.

Profesyonel mesleklerde bulunanlar daha çok iç kaynaklı ödüllere yani işin ilgi çekici ve yetenekleri geliştirici olmasına, alt düzeylerdeki mesleklerde bulunanlar ise dış kaynaklı doyumlara yani para ve takdire daha çok önem vermektedirler. Yine psikolojinin davranışla ilgili temel ilkesine göre, bir davranış insanın ihtiyacını giderecek bir doyumla sonlanırsa davranışın yapılma sıklığı artar. Mesleki faaliyetlerini sürdüren kişinin beğenilen bir ürün elde etmesi başlı başına o kişiyi hoşnut edecek bir

durumdur. Bu ürünün ayrıca işyerinde beğenilmesi, para, takdir vb. ile ödüllendirilmesi söz konusudur. Bu da mesleki faaliyetlerin gerektirdiği yeteneklere sahip olmakla mümkündür. Bu mantıki çıkarsamaya dayanarak yetenek düzeyi ile iş doyumunu arasında, başarıdan kaynaklanan bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Ancak şunu da belirtmeliyiz ki, iş doyumunu işin düzeyi ile bireyin yetenek düzeyinin basit bir fonksiyonu değildir. Aksine, iş doyumunu da genel doyum gibi pozisyonun gerekleri ile kişinin yetenekleri arasında etkileşime bağlı bir durumdur. İşin gerektirdiğinden çok fazla yeteneğe sahip olan bir kimsenin bir süre sonra canı sıkılmaya başlayacaktır. Tersine olursa, birey bir süre sonra başarısızlık nedeni ile işinden ayrılacaktır.

Burada meslekten sağlanan doyum ile işten sağlanan doyum kaynakları arasında bazı durumlarda farklar olabilir. Mesleğin gerektirdiği etkinlikler yani görevler aslında zaman ve yer açısından önemli bir fark göstermezken işin yapıldığı ortam ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyine göre ve aynı ülkede çalışılan kurumun büyüklüğüne ve ekonomik olanaklarına göre farklılık gösterir. Aynı durum ücret, takdir edilme, yaratıcılığı ortaya koyabilme gibi doyum kaynakları için de geçerlidir. Örneğin bir öğretmenden beklenen görevler belirlidir. Ancak bir öğretmene düşen öğrenci sayısı çok fazla ve sağlanan araç gereç miktarı çok az ise bu koşullar onun belirli görevlerinden bazılarını yapmasını engelleyecektir.

Rahat bir çalışma ortamı, çok ve düzenli kazanç, karar verici konumda olma gibi, genellikle pek çok insanın elde etmek istediği koşullar üst düzey mesleklerde çalışanlara sağlanmaktadır. Beklendiği gibi, mesleklerin sosyo-ekonomik düzeyleri ile o meslekte çalışanların eriştikleri doyum düzeyi arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Üst sosyo-ekonomik düzeydeki işlerde çalışanlar daha mutlu görünmektedirler.



## İKİNCİ BÖLÜM

### **BULGULAR VE YORUM**

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular alt problemlere göre incelenmiştir, toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucu elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

## 2.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Bu bölümde örnekleme giren sınıf ve branş öğretmenlerinin cinsiyetleri, medeni durumları, çocuk sayıları, mesleki kıdemleri, mezun oldukları bölüm, mezun oldukları alanda öğretmenlik yapıp yapmadıkları, öğrenim düzeyleri, çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim birimi, eğitim alanında yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma durumları, eğitim alanında düzenlenecek bir kursa katılma istekleri, meslekteki bilgi ve becerilerini yeterli görüp görmedikleri, öğretmenlik formasyon belgesini nereden aldıkları, formasyon belgelerinin olup olmadığı, öğretmenlik mesleğini isteyerek seçip seçmemeleri, branşlarını isteyerek seçip seçmemeleri, branşları, derse girdikleri sınıf(lar)daki ortalama öğrenci sayıları, yaşları, çalıştıkları okuldaki hizmet yılları, çalıştıkları toplam okul sayısı, mesleklerinden ayrılmayı düşünüp düşünmedikleri, öğretmen lisesi mezunu olup olmadıkları, yeniden meslek seçmek durumunda kalsalar öğretmenliğı seçip seçmeyecekleri gibi demografik bilgiler açısından dağılımlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	127	33,5
Erkek	252	66,5
Toplam	379	100,0

Ülkemiz genelinde kadın öğretmenler %43 oranında iken<sup>62</sup> bu araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen örnekleme, erkek öğretmen oranının kadın öğretmen oranının iki katından fazla olması dikkat çekicidir. Bunun sebebinin eğitim enstitüsü mezunu(önlisans) öğretmenlerin büyük kısmının(%77,1) erkek olması olabilir. Şekil 2.2.'de de görüldüğü gibi lisans düzeyine gelindiğinde kadın öğretmen oranı

<sup>62</sup> Bahattin ERGEZER ve diğeri, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Ocak Yayınları, Ankara, 1999, s.72.



Türkiye ortalamasına yaklaşmaktadır. Buradan kadın öğretmen oranının zamanla artma eğiliminde olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.2. Öğretmenlerin Cinsiyetleri ile Öğrenim Düzeylerinin Karşılaştırılması**

	Öğrenim Durumu							
	Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		Toplam	
Cinsiyet	N	%	N	%	N	%	N	%
Kadın	31	24,4	94	74,0	2	1,6	127	100,0
Erkek	102	40,5	147	58,3	3	1,2	252	100,0
Toplam	133	35,1	241	63,6	5	1,3	379	100,0

### Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

**Tablo 2.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

Medeni Durum	N	%
Evli	315	83,1
Bekar	61	16,1
Dul/Boşanmış	3	0,8
Toplam	379	100,0

Örneklemdaki öğretmenlerin %83,1 gibi büyük bir kısmının evli olduğu görülmektedir.

### Öğretmenlerin Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı

**Tablo 2.4. Öğretmenlerin Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı**

Çocuk Sayısı	N	%
1 çocuk	57	15,0
2 çocuk	157	41,4
3 çocuk	63	16,6
4 ve daha fazla çocuk	9	2,4
Yok	93	24,5
Toplam	379	100,0

Öğretmenlerin %41,4'lük kısmının 2 çocuklu olduğu, bunu %16,6 ile 3 çocuk, %15,0 ile de 1 çocuklu öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

### Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

**Tablo 2.5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

Mesleki Kıdem	N	%
0-5 yıl	77	20,3
6-10 yıl	85	22,4
11-15 yıl	63	16,6
16-20 yıl	50	13,2
21 yıl ve üzeri	104	27,4
Toplam	379	100,0

Mesleki kıdemlerine göre örneklemdaki en büyük grubu %27,4 ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

**Tablo 2.6. Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

Mesleki Kıdem	N	%
0-5 yıl	13	5,5
6-10 yıl	36	15,3
11-15 yıl	46	19,5
16-20 yıl	46	19,5
21 yıl ve üzeri	95	40,3
Toplam	236	100,0

**Tablo 2.7. Branş Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

Mesleki Kıdem	N	%
0-5 yıl	64	44,8
6-10 yıl	49	34,3
11-15 yıl	17	11,9
16-20 yıl	4	2,8
21 yıl ve üzeri	9	6,3
Toplam	143	100,0

Sınıf öğretmenlerinin %40,3'ünün 21 yıl ve üzeri bir kıdeme sahip oldukları, branş öğretmenlerinin ise % 44,8'inin 5 yıl ve daha bir kıdeme sahip oldukları Tablo 2.6. ve Tablo 2.7.'den görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemleri arttıkça oranlarının arttığı, branş öğretmenlerinde ise tersi bir durumla kıdem yılı arttıkça oranlarının azaldığı görülmektedir. Bu da Kırşehir'deki branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre oldukça genç olduğunu göstermektedir.

### Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı

**Tablo 2.8. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı**

Mezun Olunan Okul	N	%
Öğretmen Okulu	0	0,0
Yüksek Öğretmen Okulu	0	0,0
Eğitim Önlisans/ Eğitim Enstitüsü	128	33,8
Eğitim Fakültesi veya 2+2 Lisans Tamamlama	182	48,0
Fen-Edebiyat Fakültesi	37	9,8
4 Yıllık Diğer Okullar	32	8,4
Toplam	379	100,0

Mezun oldukları bölümlere göre öğretmenlerin %48'inin eğitim fakültesi, %33,8'inin eğitim enstitüsü, %18,2'sinin ise fen-edebiyat ve diğer 4 yıllık okullar mezunu oldukları görülmektedir.

### Öğretmenlerin Mezun Oldukları Alanda Öğretmenlik Yapıp Yapmama Durumlarına Göre Dağılımı

**Tablo 2.9. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Alanda Öğretmenlik Yapıp Yapmama Durumlarına Dağılımı**

	N	%
Mezun olduğu alanda çalışan	313	82,6
Mezun olduğu alanda çalışmayan	66	17,4
Toplam	379	100,0

Örneklemdaki öğretmenlerin %82,6 gibi bir oranla mezun oldukları alanda çalıştıkları görülmektedir. Öğretmenlerin %17,4'lük bir kısmı ise mezun oldukları alandan farklı bir alanda çalışmaktadırlar.

### Mezun Oldukları Alanda Öğretmenlik Yapmayanların Mezun Olduğu Alanda Bir İşe Geçmeyi İsteyip İstememelerine Göre Dağılımı

**Tablo 2.10. Mezun Oldukları Alanda Öğretmenlik Yapmayanların Mezun Olduğu Alanda Bir İşe Geçmeyi İsteyip İstememelerine Göre Dağılımı**

Alan Değişirme İsteği	N	%
Mezun olduğu alana geçmek isteyenler	45	68,2
Mezun olduğu alana geçmek istemeyenler	21	31,8
Toplam	66	100,0

Öğretmenliğe kaynak teşkil etmeyen fakültelerden mezun olan veya öğretmen yetiştiren okullardan mezun olup da mezuniyet alanından farklı bir alanda çalışan öğretmenlerden %68,2'si mezun olduğu alana geçmek istediğini, %31,8'i ise mezun olduğu alana geçmek istemediğini belirtmiştir. Bu da mezun olduğu alanda çalışmayan

öğretmenlerin mezuniyet alanına geçmeye çalışacağını ve şu anda çalıştığı branşa geçici bir görev gözüyle bakacağını göstermektedir.

Öğretmen yetiştirmede ülkemizin karşılaştığı sorunlardan biri de öğretmenliğe yapılan atamalardır. Milli Eğitim Bakanlığı'nca eğitim fakültesi mezunu olup olmadığına bakmaksızın öğretmen atanması öğretmenliğin saygınlığını ve bir meslek olduğu gerçeğini olumsuz olarak etkileyen gelişmelerdir.<sup>63</sup>

Bilhassa sınıf öğretmenliği branşında oluşan öğretmen açığının kapatılması için sınıf öğretmenliği alanından mezun olmayan farklı alanlardan mezun olanlar –hatta eğitim fakültesi mezunu olmayanlar bile- sınıf öğretmeni olarak alınmaktadırlar. Bu tür atamalar yeterince sınıf öğretmenliği mezununun bulunmasıyla artık kalkmış olmakla birlikte bu şekilde atanan öğretmenlerin, çalışma alanlarıyla ilgili özel eğitim almadıkları bu nedenle de gerekli ön bilgi ve beceriye sahip olmadıkları bilinen bir gerçektir. Sınıf öğretmenliği alanındaki eğitim-öğretimin bu durumdan olumsuz yönde etkilenmesi de söz konusudur. Öğretmenliğin belli bir eğitim sonunda kazanılan bir meslek olduğu ve öğretmenin de eğitim-öğretim hizmetini yürüten uzman bir işgören olduğu unutulmamalıdır.<sup>64</sup>

Öğretmenliği bir meslek olarak düşünmeden, her üniversite mezununun yapacağı bir iş olarak düşünmek eğitim-öğretimin kalitesini etkilemektedir.

Öğretmenlik mesleği eğitim sektörü ile ilgili sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik boyutlara sahip, alanda özel uzmanlık bilgi ve becerisini temel alan akademik ve mesleki formasyonu gerektiren profesyonel statüde bir uğraşı alanıdır.<sup>65</sup>

Bugün mevcut öğretmenlerimiz açısından önemli sorunlardan birisi meslek öncesi hazırlık, diğeri ise meslek sırasında gelişmeyi sağlayıcı etkin hizmet içi eğitim programlarının gerçekleştirilebilmesidir. Ancak, özellikle öğretmenlik mesleğinin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenin kişilik özelliği, bireyin öğretmenlik mesleğine yatkınlığı ve bu mesleği isteyerek seçip seçmediği konuları

<sup>63</sup> Gülsün Atanur BAŞKAN, "Öğretmenlik Mesleği ve Öğretmen Yetiştirmede Yeniden Yapılanma", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.20, Ankara, 2001, s.16.

<sup>64</sup> Behçet ORAL, Hasan ŞENTÜRK, "Farklı Branşlardan Mezun Olup Sınıf Öğretmeni Olarak Atanan Öğretmenlerin Mesleki Yeterliklerine İlişkin Müfettiş ve Öğretmenlerin Algıları", *Cumhuriyetin 75. Yılında İlköğretim 1. Ulusal Sempozyumu*, Ankara, 27-28 Kasım 1998, s. 95.

<sup>65</sup> Cevat ALKAN, "Öğretmenlik Mesleğinde İstihdam", *Çağdaş Eğitim*, S.241, Ankara, 1998, s.12.

öğretmenin mesleğe hazırlık öğrenimini ve meslek sırasındaki başarısını etkilemek yönünden önemlidir.<sup>66</sup>

Sınıf öğretmenliğine tamamen farklı alanlardan öğretmen alımı, bu öğretmenlerin zamanla mezuniyet alanlarına uygun kurumlara geçmeyi düşünmeleriyle iş verimlerini azaltmaktadır. Fen bilgisi öğretmenliğine biyoloji, fizik, kimya gibi sosyal bilgiler öğretmenliğine coğrafya, tarih gibi benzer alanlardan öğretmen alımı ise bu öğretmenlerin zaman içinde asıl branşlarına geçmeye çalışmalarına sebep olmaktadır. Son yıllarda öğretmen yetiştiren kurumların birçok branşta yeterince öğretmen yetiştirmesiyle bu sorun günümüzde birçok branşta kalmamakla birlikte İngilizce, rehber öğretmenlik gibi bazı branşlarda devam etmektedir.

Oral, alan dışından mezun olup sınıf öğretmenliğine atanan öğretmenlere yönelik Diyarbakır ilinde yaptığı çalışmada öğretmenlerin %39,6'sının ileride mutlaka branşı ile ilgili bir mesleğe geçmek istediği, branş öğretmenliğine veya kendi branşıyla ilgili bir mesleğe geçmek istiyorum diyenlerin %52,1 olduğu sonucuna ulaşmıştır.<sup>67</sup>

%31,8'lik bir öğretmen grubu ise mezuniyetine uygun bir alana geçmek istememektedir. Bu öğretmenlerin çalıştıkları branşa uygun konularda hizmet içi eğitimden geçirilmeleri daha verimli bir çalışma sergilemelerine neden olacaktır.

### Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 2.11. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	N	%
Önlisans	133	35,1
Lisans	241	63,6
Yüksek Lisans	5	1,3
Doktora	0	0,0
Toplam	379	100,0

<sup>66</sup> Ayla OKTAY, "Öğretmenlik Mesleği ve Öğretmenin Nitelikleri", Marmara Üniversitesi A.E.F. Eğitim Bilimleri Dergisi, S.3, İstanbul, 1991, s.189.

<sup>67</sup> ORAL B., a.g.e., s.34

### Sınıf Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

**Tablo 2.12. Sınıf Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı**

Öğrenim Düzeyi	N	%
Önlisans	122	51,7
Lisans	111	47,0
Yüksek Lisans	3	1,3
Doktora	0	0,0
Toplam	236	100,0

### Branş Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

**Tablo 2.13. Branş Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı**

Öğrenim Düzeyi	N	%
Önlisans	11	7,7
Lisans	130	90,9
Yüksek Lisans	2	1,4
Doktora	0	0,0
Toplam	143	100,0

Tablo 2.11, 2.12 ve 2.13 incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin %51,7'sinin önlisans mezunu olduğu, bu oranın branş öğretmenleri için ise %7,7 olduğu görülmektedir.

Bu durum sınıf öğretmenlerinin çoğunun iki yıllık önlisans eğitimi veren eğitim enstitüsü mezunu olmalarından, branş öğretmenlerinin ise mesleki kıdemleri az (yeni göreve başlayan) öğretmenler olduğundan önlisans mezunlarının oranının %7,7 gibi sınıf öğretmenlerine göre oldukça düşük olduğu görülmektedir.

1976 yılına kadar ortaöğretim düzeyinde eğitim veren ilköğretmen okulu mezunlarının yerini iki yıllık önlisans eğitimi veren eğitim enstitülerine bırakmasıyla öğretmenlerin en az önlisans mezunu olmaları sağlanmıştır.<sup>68</sup> 1990-1991 Eğitim-

<sup>68</sup> Yahya Kemal KAYA, İnsan Yetiştirme Düzenimiz, Ay Yayınları, Ankara, 1977, s. 424.

Öğretim yılından itibaren de eğitim enstitülerinin 4 yıla çıkarılmasıyla günümüzde öğretmenliğe başlayanlar en az lisans mezunu olarak işe başlamaktadırlar.<sup>69</sup>

Tablo 2.11, 2.12 ve 2.13’de görüldüğü gibi sınıf öğretmenlerinin %1,3’ünün yüksek lisans mezunu olduğu, bu oranın branş öğretmenleri için ise %1,4 olduğu görülmektedir. Bu oranlar da sürekli eğitim içinde olmaları ve eğitim alanındaki ve branş alanlarındaki yenilikleri takip etmeleri gereken öğretmenlerimiz için çok yetersiz rakamlardır.

Öğretmenlerin lisans üstü öğrenim görmelerini teşvik etmek için bu çalışmanın devam ettiği sıralarda Milli Eğitim Bakanlığı’nca Millî Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanununda Değişiklik yapılarak öğretmenlik mesleği üç kariyer basamağına ayrılmış, kariyer basamaklarında yükselmede lisansüstü eğitim görenlerle bilimsel çalışmalar yapan öğretmenlere önemli haklar verilmiştir. Kanuna göre alanında ya da eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans öğrenimini tamamlamış öğretmenlerden uzman öğretmenlik, doktora öğrenimini tamamlamış olan öğretmenlerden ise başöğretmenlik için sınava girme şartı aranmamaktadır.<sup>70</sup>

#### Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun Bulunduğu Yere Göre Dağılımı

**Tablo 2.14. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun Bulunduğu Yere Göre Dağılımı**

Yerleşim Yeri	N	%
İl Merkezi	206	54,4
İlçe Merkezi	65	17,2
Köy/Kasaba	108	28,5
Toplam	379	100,0

<sup>69</sup> H. Hüseyin DİLAVER, Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme ve İstihdam Şartları, MEB Yayınları, İstanbul, 1994, ss. 39-40.

<sup>70</sup> Millî Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun, (5204 S.K.), Resmî Gazete. S. 25516; 8 Temmuz 2004.



Örneklemedeki öğretmenlerin %54,4'ü il merkezinde, %17,2'si ilçe merkezinde, %28,5'i ise merkez ilçe ve diğer ilçelerin köy ve kasabalarında çalışmaktadırlar.

### Öğretmenlerin Eğitim Alanında Yapılan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılma Durumları

**Tablo 2.15. Öğretmenlerin Eğitim Alanında Yapılan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Katılma Durumları**

Eğitimle İlgili Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumu	N	%
Hiç katılmayan	91	24,0
1-2 kez	142	37,5
3-4 kez	95	25,1
5 ve daha fazla	51	13,5
Toplam	379	100,0

Öğretmenlerin %24'tü hizmet içi eğitim faaliyetlerine hiç katılmamış, geri kalanı ise (hizmet içi faaliyetine katılma sayısı ile ters orantılı olarak) hizmet içi faaliyetlere katılmıştır. Bu oranlar öğretmenlerin hizmet içi faaliyetlere oldukça az katıldıklarını göstermektedir. Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimi kadar bilginin ve eğitim teorilerinin sürekli yenilendiği günümüzde hizmete başladıktan sonraki eğitimleri de önemlidir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin; programlar, fiziki kapasite, eğitici personel, mevzuat açısından yeterli görülmemekte, 500 bine yakın öğretmenin hizmet içi eğitiminden sorumlu olan ve bu kadar personeline etkin ve çağdaş eğitim hizmeti götürmek durumuyla karşı karşıya olan Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı, iş hacmi ve yoğunluğu itibariyle teşkilatlanma yönünden yetersiz bulunmaktadır. Yönetici ve öğretmenler; hizmet içi eğitim faaliyetlerini süre ve muhteva olarak yeterli bulmamakta, bu faaliyetlerin, katılanların terfi ve görev değişikliklerinde olumlu etkisinin olmadığını belirtmektedirler.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> DİLAVER, a.g.e. , s. 171.

## Öğretmenlerin Eğitim Alanında Düzenlenecek Kurslara Katılma İsteğine Göre Dağılımı

**Tablo 2.16. Öğretmenlerin Eğitim Alanında Düzenlenecek Kurslara Katılma İsteğine Göre Dağılımı**

Kursa Katılma İsteği	N	%
Katılmak isterim	320	84,4
Katılmak istemem	59	15,6
Toplam	379	100,0

Öğretmenlerin %84,4 gibi bir oranı eğitim alanında düzenlenecek bir kursa katılmak istediğini belirtmiştir. Bu durum öğretmenlerin eğitim alanında bilgilerini artırmaya ihtiyaçları olduğunu ve bunu gidermek için de istekli olduklarını göstermektedir.

## Öğretmenlerin Mesleki Bilgi ve Becerilerini Yeterli Görüp Görmeme Durumlarına Göre Dağılımı

**Tablo 2.17. Öğretmenlerin Mesleki Bilgi Ve Becerilerini Yeterli Görüp Görmeme Durumlarına Göre Dağılımı**

Mesleki Bilgi Ve Becerilerini Yeterli Görüp Görmeme	N	%
Çok yeterli	52	13,7
Yeterli	263	69,4
Kısmen yeterli	62	16,4
Yetersiz	2	0,5
Toplam	379	100,0

Öğretmenlerin %16,9'luk bir kısmı mesleki bilgi ve becerilerini kısmen yeterli veya yetersiz görmekte, geri kalan %83,1'lik kısmı ise yeterli veya çok yeterli görmektedirler.

### Öğretmenlerin Öğretmenlik Formasyon Belgesini Aldıkları Yere Göre Dağılımı

**Tablo 2.18. Öğretmenlerin Öğretmenlik Formasyon Belgesini Aldıkları Yere Göre Dağılımı**

Formasyon Alınan Yer	N	%
Mezun olunan okulda	328	86,5
Lisans öğrenimi sırasında katılan kursta	29	7,7
Mezuniyet sonrası katılan kursta	12	3,2
Görev sırasında açılan kursta	8	2,1
Formasyon belgesi almayanlar	2	0,5
Toplam	379	100,0

Öğretmenlerin %86,5'i formasyon belgesini mezun oldukları okulda aldıklarını belirtmektedirler. %7,7'si lisans öğrenimi sırasında katıldığı kurstan, %3,2'si mezuniyet sonrası katılan kursta, %2,1'i görev sırasında açılan kursta formasyon belgesi aldığını belirtirken %0,5'lik kısmı ise formasyon belgesi olmadığını belirtmiştir.

### Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleğini İsteyerek Seçip Seçmemelerine Göre Dağılımı

**Tablo 2.19. Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleğini İsteyerek Seçip Seçmemelerine Göre Dağılımı**

Öğretmenliği isteyerek seçip seçmeme	N	%
İsteyerek seçtim	302	79,7
İsteyerek seçmedim	77	20,3
Toplam	379	100,0

Öğretmenlerin %79,7'lik bir kısmı öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtiğini, %20,3'lük bir kısım ise isteyerek seçmediğini belirtmiştir.

### Öğretmenlerin Branşlarını İsteyerek Seçip Seçmemelerine Göre Dağılımı

**Tablo 2.20. Öğretmenlerin Branşlarını İsteyerek Seçip Seçmemelerine Göre Dağılımı**

Branşlarını isteyerek seçip seçmeme	N	%
İsteyerek seçtim	271	71,5
İsteyerek seçmedim	108	28,5
Toplam	379	100,0

Öğretmenler öğretmenlik mesleğini %79,7 gibi bir oranda seçtiklerini söylerken, branşlarını isteyerek seçen öğretmenlerin %71,5'e düştüğü görülmektedir. Yine öğretmenlerin %28,5'i ise branşlarını isteyerek seçmediklerini belirtmektedirler.

### Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

**Tablo 2.21. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı**

Branş	N	%
Sınıf öğretmeni	236	62,3
Branş öğretmeni	143	37,7
Toplam	379	100,0

Öğretmenlerin %62,3'ü sınıf öğretmeni, %37,7'si ise branş öğretmenidir.

## Brans Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Dağılımı

**Tablo 2.22. Branş Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Dağılımı**

Brans öğretmenlerinin dağılımı	N	%
Türkçe	26	18,2
Matematik	21	14,7
Fen bilgisi	20	14,0
Sosyal bilgiler	15	10,5
Yabancı dil	9	6,3
Resim	5	3,5
Müzik	3	2,1
Beden eğitimi	8	5,6
Din kültürü	12	8,4
İş eğitimi	9	6,3
Rehber öğretmen	5	3,5
Bilgisayar	5	3,5
Diğer	5	3,5
Toplam	143	100,0

## Öğretmenlerin Girdikleri Sınıflardaki Öğrenci Sayılarına Göre Dağılımı

**Tablo 2.23. Öğretmenlerin Girdikleri Sınıflardaki Öğrenci Sayılarına Göre Dağılımı**

Öğrenci Sayısı	N	%
20'den az	120	31,7
20-29 arası	161	42,5
30-39 arası	91	24,0
40 ve üzeri	7	1,8
Toplam	379	100,0

Öğretmenlerin girdikleri sınıflardaki öğrenci sayılarına göre %42,5'lik bir oranla 20-29 arası öğrencisi olan öğretmenler oluşturmaktadır. Girdiği sınıfta 40 ve üzeri öğrencisi olan öğretmen oranı ise %1,8'dir.

Bu durum ülkemizde öğretmenlerin verimli ders işlemlerinin olumsuz etkenlerinden olan ve büyük şehirlerde 70 öğrenciye kadar çıkan sınıf mevcutlarının olumsuz etkisinden Kırşehir'deki öğretmenlerin uzak olduğunu göstermektedir.

### Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

**Tablo 2.24. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı**

Yaş	N	%
20-26	49	12,9
27-35	135	35,6
36-45	120	31,7
46-55	75	19,8
56 ve üzeri	0	0,0
Toplam	379	100,0

Öğretmenlerin %35,6'sının 27-35 yaş arasında olduğu, 31,7sinin 36-45 yaş grubunda olduğu, %19,8'inin 46-55 yaş arasında olduğu, 512,9'unun ise 20-26 yaş grubunda olduğu, 56 ve üzeri yaşta ise öğretmen olmadığı görülmektedir.

### Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılına Göre Dağılımı

**Tablo 2.25. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılına Göre Dağılımı**

Çalıştığı Okuldaki Hizmet Yılı	N	%
0-3 yıl	201	53,0
4-8 yıl	128	33,8
9-14 yıl	40	10,6
15-20 yıl	5	1,3
21 ve üzeri	5	1,3
Toplam	379	100,0

Çalıştıkları okulda 0-3 yıl arası çalıştıklarını belirten öğretmenlerin oranı %53'tür. Bu da öğretmenlerin buldukları okulda kısa bir süre çalıştıklarını göstermektedir. Bu durumun Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki öğretmenlerin atanmasında uygulanan puan durumu olduğu düşünülebilir. İlk defa atanan veya düşük puanlı öğretmenler köy/kasabalara atanmakta, 2 yıl sonra tayin isteme hakkı olan öğretmenler bu 2 yıl sonunda ilçe/il merkezindeki kenar mahalle okullarına gelmektedirler. Ulaşım zorluğu, masrafı gibi etkenlerle 2 yıl sonra yine tayin isteyerek daha merkezi bir okula gelmeyi düşünmelerinden dolayı öğretmenlerin bir okulda uzun süre çalışmadıkları düşünülebilir.

### Öğretmenlerin Çalıştıkları Toplam Okul Sayısına Göre Dağılımı

**Tablo 2.26. Öğretmenlerin Çalıştıkları Toplam Okul Sayısına Göre Dağılımı**

Çalıştığı Okul Sayısı	N	%
1-2 okul	104	27,4
3-4 okul	102	26,9
5-6 okul	81	21,4
7-8 okul	62	16,4
9 ve üzeri	30	7,9
Toplam	379	100,0

### Öğretmenlerin Meslekten Ayrılmayı Düşünüp Düşünmemelerine Göre Dağılımı

**Tablo 2.27. Öğretmenlerin Meslekten Ayrılmayı Düşünüp Düşünmemelerine Göre Dağılımı**

Meslekten Ayrılmayı Düşünüp Düşünmeme Durumu	N	%
Ayrılmayı düşünenler	53	14,0
Ayrılmayı düşünmeyenler	326	86,0
Toplam	379	100,0

Öğretmenlerin %86'lık bir kısmı mesleklerinden ayrılmayı düşünmemektedir. Bu durumun öğretmenlerin %79,7'lik bir kısmının mesleği isteyerek seçmelerinden ve ekonomik koşullardan kaynaklandığı düşünülebilir.

### Öğretmenlerin Mezun Oldukları Lisenin Öğretmen Lisesi Olup Olmasına Göre Dağılımı

**Tablo 2.28. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Lisenin Öğretmen Lisesi Olup Olmasına Göre Dağılımı**

Mezun Olunan Lise	N	%
Öğretmen lisesi	24	6,3
Diğer liseler	355	93,7
Toplam	379	100,0

Öğretmenlerin %6,3'ü öğretmen lisesi mezunu, %93,7'si ise öğretmen lisesi dışındaki liselerden mezundur.

Eğitimin niteliğinin artması; okullardaki öğretimin niteliğine ve öğretmenlerin alanlarında iyi yetiştirilmesine bağlıdır.<sup>72</sup>

Öğretmenlerin alanlarında iyi yetişmelerini sağlamak ve öğretmen yetiştiren kurumlara öğrenci seçmede asıl kaynak olmak, öğretmen liselerini iyileştirmek

<sup>72</sup> Yücel GELİŞLİ, "Anadolu Öğretmen Liselerinin Kuruluşu ve Gelişimi", *Millî Eğitim Dergisi*, S.146, Nisan 2000, s.24.



amacıyla 1989-1990 öğretim yılından itibaren Anadolu Öğretmen Lisesi uygulamasına geçilmiştir.<sup>73</sup>

Anadolu Öğretmen Liselerinde; öğretmenlik mesleğine ilgi ve sevgi uyandıran dersler iki bölümden oluşmaktadır;

1. Zorunlu dersler; Eğitime Giriş, Eğitim Psikolojisi, Öğretim İlke ve Yöntemleri.

2. Zorunlu seçmeli dersler; Eğitim Tarihi, Halk Eğitimi ve Toplum Kalkınması, Araştırma Teknikleri, Grupla Çalışma Teknikleri, Eğitim Yönetimi, Çocuk Edebiyatı, Ölçme ve Değerlendirme, Eğitim Sosyolojisi. Bu grup dersler pedagojik formasyona hazırlayıcı nitelikte derslerden oluşturulmuştur.<sup>74</sup>

Okutulan derslerden de görüldüğü gibi Anadolu Öğretmen Lisesi öğrencileri daha ortaöğrenimleri sırasında eğitimle ilgili dersleri görmekte ve öğretmenliğe erken yaşlardan itibaren hazırlanmaktadır.

Öğretmen yetiştiren fakültelere girişte ek puan verilmesi nedeniyle bu okulları tercih eden öğrencilerin sayısında her yıl artışlar gözlenmektedir. Anadolu Öğretmen Liselerine 1991 yılında başvuran öğrenci sayısı 31.350 iken, 1994 yılında bu sayı % 225 artışla 70.662'ye 1997 yılında 114.274 öğrenciye ulaşmıştır.<sup>75</sup> 1998-1999 öğretim yılında ise 81 Anadolu Öğretmenlik Lisesi'nde, 26.021 öğrenci öğrenim görmektedir.<sup>76</sup>

1998 yılında Anadolu Öğretmen Liselerinden mezun olan öğrencilerin ÖSYS'deki başarısı ise % 70, bu öğrencilerden öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarına yerleşen öğrencilerin oranı da % 80'ne ulaşmıştır.<sup>77</sup>

Başlangıçta Anadolu Öğretmen Liselerini tercih eden öğrencilerin bu okulları tercih etme sebepleri okulun, Anadolu Liseleri statüsünde olması iken öğrencilere tanınan imkânlardan dolayı bu okulları tercih eden öğrencilerin sayısında her yıl artışlar gözlenmektedir. Anadolu Öğretmen Liselerine 1991 yılında başvuran öğrenci sayısı

<sup>73</sup> MEB, Öğretmen Yetiştirmede Koordinasyon, MEB Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Yayınları, Ankara 1992, s.14.

<sup>74</sup> GELİŞLİ, a.g.m., s. 24.

<sup>75</sup> MEB, Millî Eğitimle İlgili Sayısal Veriler, APK, Ankara, 1999, s.72.

<sup>76</sup> GELİŞLİ, a.g.m., s. 25.

<sup>77</sup> MEB, Cumhuriyetin 75. Yılında Gelişmeler ve Hedefler, Ankara, 1998, s.54.

31.350 iken, 1994 yılında bu sayı % 225 artışla 70.662'ye 1997 yılında 114.274 öğrenciye ulaşmıştır.<sup>78</sup>

Öğretmen yetiştiren fakültelere öğrenci kaynağının büyük oranda öğretmen liselerinin olması, buraya öğretmenliği seven ve öğretmenliğe yatkın öğrencilerin seçilme yollarının geliştirilmesiyle öğretmenlerin farklı branşlardan seçilmesinin öntü tamamen kapanacak, uzun bir süre öğretmenlik eğitimi alan kişilerin öğretmen olmasının da öğretmenlerin iş doyum ve verimlerini de artıracığı düşünülmektedir.

### Öğretmenlerin Yeniden Meslek Seçmek Durumunda Kalmaları Halinde Öğretmenliği Seçip Seçmeyeceklerine Göre Dağılımı

**Tablo 2.29. Öğretmenlerin Yeniden Meslek Seçmek Durumunda Kalmaları Halinde Öğretmenliği Seçip Seçmeyeceklerine Göre Dağılımı**

Yeniden Meslek Seçmek Durumunda	N	%
Öğretmenliği seçerdim	271	71,5
Öğretmenliği seçmezdim	108	28,5
Toplam	379	100,0

Yeniden meslek seçmek durumunda kalmaları halinde yine öğretmenliği seçerdim diyenler %71,5 , yeniden öğretmenliği seçmezdim diyenler ise 28,5 oranındadır.

### Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

**Tablo 2.30. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerinin Yaşlarına Göre Dağılımı**

Yaş	N	Önlisans		Lisans		Y. Lisans	
		N	%	N	%	N	%
20-26	49	2	4,1	46	93,9	1	2,0
27-35	135	14	10,4	120	88,9	1	0,7
36-45	120	56	46,7	61	50,8	3	2,5
46-55	75	61	81,3	14	18,7	0	0,0
Toplam	379	133	35,1	241	63,6	5	1,3

<sup>78</sup> MEB, Millî Eğitimle İlgili Sayısal Veriler, APK, Ankara, 1999, s.72.

Tablo 2.30.'un incelenmesinden önlisans mezunu öğretmenlerin ileri yaş gruplarına doğru arttığı, lisans mezunu öğretmenlerin ise ileri yaş gruplarına doğru azaldığı görülmektedir.

## 2.2. İŞ DOYUMU DÜZEYLERİNE AİT BULGULAR

### Öğretmenlerin Genel İş Doyumu Durumları

**Tablo 2.31. Öğretmenlerin Genel İş Doyumu Durumları**

İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	N	Ortalama Doyum	Standart Sapma
Karara katılma	379	3,73	0,82
İletişim	379	4,07	0,55
İnsan İlişkileri	379	3,71	0,67
Yönetici tutumları	379	3,66	0,83
Denetim ve denetleyici tutumları	379	2,49	1,00
Okul, çevre-aile ilişkisi	379	3,09	0,84
Mesleki gelişme olanağı	379	2,70	1,05
Terfi	379	2,71	1,12
Mesleğin saygınlığı, kutsallığı, ahlaka uygunluğu	379	4,09	0,67
Ücret	379	2,06	0,97
Ödül	379	2,27	1,02
Özlük hakları	379	2,96	0,64
Fiziki koşullar	379	3,35	0,75
İşin niteliği	379	3,22	0,79
Yönetici atamada dikkate alınan ölçütler	379	2,81	1,09
Genel	379	3,28	0,50

Tablo 2.31.'de, öğretmenlerin bağımsız değişkenler ihmal edilerek 15 faktöre ait genel iş doyum düzeyleri verilmiştir. Genel iş doyum bakımından öğretmenlerin iş doyum düzeyleri sırasıyla; mesleğin saygınlığı, kutsallığı, ahlaka uygunluğu, iletişim, karara katılma, insan ilişkileri, yönetici tutumları, fiziki koşullar, işin niteliği, okul,

çevre-aile ilişkisi, özlük hakları, yönetici atamada dikkate alınan ölçütler, terfi, mesleki gelişme olanağı, denetim ve denetleyici tutumları, ödül ve ücret şeklinde olmuştur.

En düşük standart sapmalar sırasıyla; iletişim, özlük hakları, insan ilişkileri ve mesleğin saygınlığı, kutsallığı, ahlaka uygunluğu faktörlerinde çıkmıştır.

En yüksek standart sapmalar ise; terfi, yönetici atamada dikkate alınan ölçütler, mesleki gelişme olanağı ve ödül faktörlerinde gerçekleşmiştir.

Öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeyleri, iş doyumunu etkileyen faktörlerin hiç birinden “çok tatmin edici” çıkmamıştır.

Öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeyleri, iş doyumunu etkileyen faktörlerin hiç birinden “hiç tatmin edici değil” çıkmamıştır.

Öğretmenlerin “tatmin edici” buldukları faktörler; mesleğin saygınlığı, kutsallığı, ahlaka uygunluğu, iletişim, karara katılma, insan ilişkileri ve yönetici tutumları faktörleridir.

Öğretmenlerin “ne tatmin edici, ne de değil” olarak buldukları, orta düzeyde doyum sağladıkları faktörler ise fiziki koşullar, işin niteliği, okul, çevre-aile ilişkisi, özlük hakları, yönetici atamada dikkate alınan ölçütler, terfi ve mesleki gelişme olanağı faktörleridir.

Öğretmenlerin “tatmin edici değil” olarak buldukları, düşük düzeyde doyum sağladıkları faktörler ise ücret, ödül, denetim ve denetleyici tutumları olup, bu faktörler öğretmenlerin en az doyum sağladıkları faktörler olarak bulunmuştur.

Öğretmenlerin, genel iş doyumunu düzeylerinde en alt düzey olan “hiç tatmin edici değil” ve en üst tatmin düzeyini ifade eden “çok tatmin edici” olarak buldukları faktör yoktur.

Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin 15 faktörden hiç birinde “çok tatmin edici” çıkmaması, öğretmenlerin çok iyi doyum sağladıkları bir faktörün olmadığını göstermektedir.

Öğretmenler toplumdaki öğretmenlik mesleğinin kutsallığına katılmakta ve bu faktörden doyum sağlamaktadırlar. Öğretmenler alınan kararlara katılma ve yönetici tutumları faktörlerinden de “tatmin edici” düzeyde doyum sağlamaktadırlar.

### Öğretmenlerin Cinsiyete Göre İş Doyumu Durumları

**Tablo 2.32. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre İş Doyumu Durumları**

İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	Kadın N=127		Erkek N=252	
	Ortalama Doyum	Standart Sapma	Ortalama Doyum	Standart Sapma
Karara katılma	3,66	0,90	3,76	0,78
İletişim	4,11	0,51	4,06	0,57
İnsan İlişkileri	3,68	0,66	3,73	0,68
Yönetici tutumları	3,55	0,87	3,71	0,80
Denetim ve denetleyici tutumları	2,32	0,99	2,57	1,00
Okul, çevre-aile ilişkisi	3,16	0,82	3,06	0,85
Mesleki gelişme olanağı	2,48	1,02	2,81	1,05
Terfi	2,65	1,12	2,74	1,12
Mesleğin saygınlığı, kutsallığı, ahlaka uygunluğu	4,16	0,75	4,06	0,62
Ücret	2,04	1,00	2,08	0,96
Ödül	2,14	1,00	2,34	1,03
Özlük hakları	2,89	0,65	3,00	0,63
Fiziki koşullar	3,22	0,83	3,42	0,70
İşin niteliği	3,18	0,83	3,24	0,77
Yönetici atamada göz önüne alınan ölçütler	2,71	1,08	2,85	1,10
Genel	3,21	0,52	3,31	0,48

Cinsiyete göre öğretmenlerin tatmin düzeyleri sonuçları incelendiğinde kadınların erkeklere göre daha az iş doyumunu sağladıkları görülmektedir. Kadınların iş doyum düzeylerinin sadece mesleğin saygınlığı, kutsallığı, iletişim ve okul, çevre-aile ilişkisi faktörlerine göre erkeklerden daha yüksek olduğu, erkeklerin ise insan ilişkileri, denetim ve denetleyici tutumları, mesleki gelişme olanağı, terfi olanakları, ücret, ödül, özlük hakları, fiziki koşullar, işin niteliği, yönetici atamada gözönüne alınan ölçütler, yönetici tutumları ve karara katılma faktörlerinde kadınlardan daha fazla iş doyumunu

sağladıkları ancak kadın ve erkekler arasında iş doyum düzeyleri bakımından çok büyük farklılıklar olmadığı görülmüştür.

Kadınların ve erkeklerin iş doyum düzeyleri en çok mesleğin saygınlığı, kutsallığı faktöründe olmaktadır.

Hem erkekler hem de kadınlar için en düşük iş doyum düzeyi ücret faktöründe kendini göstermektedir.

Literatürde erkek ve kadın öğretmenlerin iş doyum düzeyleri hakkında farklı görüşler vardır. Bu çalışma da literatürdeki erkek ve kadınların iş doyumları arasında fazla bir fark olmadığı görüşünü desteklemektedir.

Yapılan bir çalışmada; erkek öğretmenlerin yönetim biçimi, denetim, çalışma koşulları, ve ücretler iş doyumları etkenlerinde kadınlardan daha fazla iş doyumları göstermişlerdir, sonucuna ulaşılmıştır.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> İlhan GÜNBAI, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, S.2., Aralık 2001, s.337.

## Öğretmenlerin Çalıştığı Yere Göre İş Doyumu Durumları

Tablo 2.33. Öğretmenlerin Çalıştığı Yere Göre İş Doyumu Durumları

İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	Köy/ Kasaba N=108		İlçe Merkezi N=65		İl Merkezi N=206	
	Ortalama Doyum	Standart Sapma	Ortalama Doyum	Standart Sapma	Ortalama Doyum	Standart Sapma
Karara katılma	3,90	0,80	3,74	0,73	3,64	0,85
İletişim	4,01	0,52	3,93	0,48	4,15	0,58
İnsan İlişkileri	3,72	0,65	3,57	0,66	3,75	0,68
Yönetici tutumları	3,64	0,83	3,66	0,82	3,67	0,83
Denetim ve denetleyici tutumları	2,29	0,93	2,65	0,94	2,54	1,05
Okul, çevre-aile ilişkisi	2,98	0,87	2,86	0,69	3,22	0,84
Mesleki gelişme olanağı	2,54	0,98	2,57	0,98	2,83	1,09
Terfi	2,65	1,08	2,34	0,89	2,86	1,18
Mesleğin saygınlığı, kutsallığı, ahlaka uygunluğu	4,00	0,75	3,95	0,69	4,18	0,60
Ücret	2,00	0,86	2,05	1,01	2,10	1,02
Ödül	2,19	0,96	2,18	0,89	2,34	1,09
Özlük hakları	2,92	0,59	2,79	0,55	3,03	0,67
Fiziki koşullar	2,93	0,66	3,36	0,83	3,56	0,69
İşin niteliği	3,14	0,81	3,16	0,77	3,28	0,79
Yönetici atamada göz önüne alınan ölçütler	2,83	1,08	2,78	1,13	2,80	1,09
Genel	3,15	0,50	3,21	0,43	3,37	0,50

İlköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları yerleşim birimine göre iş doyum düzeyleri incelendiğinde köy/kasabada çalışan öğretmenlerin en az, il merkezinde çalışan öğretmenlerin ise fazla iş doyumunu sağladıkları görülmektedir. İlçe merkezinde çalışan öğretmenler ise köy/kasabada öğretmenlerinden daha fazla, il merkezinde çalışanlardan ise daha az iş doyumunu sağlamaktadırlar.

Bu durumun köy/kasabadaki öğretmenlerin çalışma şartlarının daha zor olmasından, imkanlarının ilçe ve il merkezine göre daha az olmasından, köy/kasabaların büyük bir kısmına il ve ilçe merkezlerinden her gün geliş gidiş yaparak görevlerine devam ettiklerinden bu durumun onları yorduğundan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Rehber öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada Ankara ili büyükşehir sınırları içinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri, merkez dışındaki okullarda çalışan rehber öğretmenlere göre daha az olarak belirlenmiştir.<sup>80</sup> Sınıf öğretmenleri üzerinde yapılan bir başka iş doyumu çalışmasında ise köy okullarında çalışan öğretmenlerin ilçe merkezinde çalışan öğretmenlere göre daha az iş doyumu sağladıkları belirlenmiştir.<sup>81</sup>

Görüldüğü gibi önceki çalışmalarda yerleşim yeri faktörünün iş doyumunu etkileme düzeyi hakkında farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Köy/kasaba öğretmenleri sadece karara katılma faktöründe ilçe ve il merkezinde çalışan öğretmenlerden daha fazla doyum sağlamaktadırlar. Bunun nedeni, köy öğretmenleri ile idarecilerinin köylere ilçe ve il merkezlerinden birlikte geliş-gidiş yapmaları ve şehir merkezlerindeki okullara göre daha küçük bir ortam olduğundan daha samimi/sıcak ilişkilerin olması olabilir.

İlçe merkezlerindeki öğretmenler ise köy/kasaba ve il merkezindeki öğretmenlere kıyasla denetim ve denetleyici tutumları faktöründen daha fazla iş doyumunu sağlamaktadırlar.

İl merkezindeki öğretmenler iş doyumunu etkileyen 15 faktörün diğer 13'ünden köy/kasaba ve ilçe merkezi öğretmenlerinden daha fazla iş doyumunu düzeyi göstermektedirler.

Bu durumun sebebinin sadece yerleşim yeri faktörüne göre açıklanamayacağı şehir merkezindeki öğretmenlerin kıdem ve yaş bakımından çok farklı demografik etkenlerin bazı faktörler için daha açıklayıcı olacağı düşünülmektedir.

<sup>80</sup> YEŞİLYAPRAK, a.g.e. , s. 77.

<sup>81</sup> DEMİR, a.g.e. , s.67.



Köy/kasaba ve ilçe merkezlerinde çalışan öğretmenlerin oranı öğretmenlerin kıdemleri arttıkça; azalan bir eğilim göstermekte, il merkezinde çalışan öğretmenlerin oranı ise köy/kasaba ve ilçe merkezlerine göre zıt bir eğilim göstererek kıdem arttıkça artmaktadır.

**Tablo 2.34. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Yere Göre Oranının Kıdemlerine Göre Değişim Durumu**

Kıdem	Köy/kasaba N=108		İlçe Merkezi N=65		İl Merkezi N=206	
	N	%	N	%	N	%
0-5	25	23,1	29	44,6	23	11,2
6-10	36	33,3	11	16,9	38	18,4
11-15	25	23,1	15	23,1	23	11,2
16-20	20	18,5	8	12,3	22	10,7
21 +	2	1,9	2	3,1	100	48,5
Toplam	108	100,0	65	100,0	206	100,0

## Öğretmenlerin Mezun Olduğu Alanda Çalışıp Çalışmamalarına Göre İş Doyumu Durumları

**Tablo 2.35. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Alanda Çalışıp Çalışmamalarına Göre İş Doyumu Durumları**

İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	Alanında N=313		Diğer(*) N=66	
	Ortalama Doyum	Standart Sapma	Ortalama Doyum	Standart Sapma
Karara katılma	3,72	0,84	3,79	0,77
İletişim	4,08	0,55	4,06	0,59
İnsan İlişkileri	3,71	0,67	3,72	0,68
Yönetici tutumları	3,66	0,81	3,66	0,93
Denetim ve denetleyici tutumları	2,52	1,01	2,33	0,99
Okul, çevre-aile ilişkisi	3,10	0,82	3,06	0,94
Mesleki gelişme olanağı	2,72	1,04	2,62	1,09
Terfi	2,77	1,13	2,42	1,02
Mesleğin saygınlığı, kutsallığı, ahlaka uygunluğu	4,08	0,67	4,18	0,64
Ücret	2,08	0,96	1,99	1,02
Ödül	2,30	1,02	2,14	1,03
Özlük hakları	2,96	0,64	2,94	0,60
Fiziki koşullar	3,35	0,75	3,34	0,76
İşin niteliği	3,22	0,78	3,22	0,86
Yönetici atamada göz önüne alınan ölçütler	2,80	1,08	2,86	1,15
Genel	3,28	0,49	3,26	0,52

(\*)Mezun olduğu branşta çalışmayan veya öğretmen yetiştiren kurumlar dışındaki okul mezunu öğretmenler.

Mezun olduğu alanın dışındaki bir branşta görev yapan öğretmenlerin diğer değişkenler ihmal edildiğinde genel iş doyumunu düzeylerinin mezun olduğu alanda öğretmenlik yapanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Mezun olduğu alanın dışındaki bir branşta çalışan ilköğretim okulu öğretmenleri; mesleğin saygınlığı ve kutsallığı, karara katılma, insan ilişkileri ve yönetici atamada gözönüne alınan ölçütlerde mezun olduğu alanda çalışan öğretmenlere göre daha fazla iş doyumunu düzeyi gösterdikleri, diğer faktörlerde ise mezun olduğu alanda çalışan öğretmenlerin daha fazla iş doyumunu sağladıkları gözlenmiştir.

Mezun olduğu alanda çalışan öğretmenlerin daha fazla iş doyumunu göstermelerinin çalıştıkları alana hazır olduklarından kaynaklandığı düşünülebilir. Mezun olduğu alanda çalışmayanlar ise farklı bir alanda öğretmenlik yapmaya alışmaları zaman almış ve/veya mezun oldukları alana geçmeyi düşündüklerinden yeterli motivasyonu sağlayamamış olabilirler.

#### **Seçeneklere Göre Faktörlerin Durumu**

İş doyum ölçeğinde yer alan her bir maddeye verilen cevaplar 5'li Likert Tipi Ölçeklerde 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Veri toplama aracındaki aralıkların eşit aralık olduğu ve ölçek 5 sütun, 4 aralıktan oluştuğu için bir aralığın değerini hesaplamak için 4/5 düşüncesinden hareketle seçeneklere ait sınırlar şu şekilde belirlenmiştir.

**Tablo 2.36. Ölçekte Yer Alan Seçeneklerin Sınırları**

Seçenek	Sınır
Hiç tatmin edici değil	1.00-1.80
Tatmin edici değil	1.81-2.60
Ne tatmin edici, ne de değil	2.61-3.40
Tatmin edici	3.41-4.20
Çok tatmin edici	4.21-5.00

**Tablo 2.37. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değişkenler İhmal Edilerek Ölçülmesi Sonucunda Ulaşılan Veriler**

İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	x	Ölçekteki karşılığı
Karara katılma	3,73	Tatmin edici
İletişim	4,07	Tatmin edici
İnsan İlişkileri	3,71	Tatmin edici
Yönetici tutumları	3,66	Tatmin edici
Denetim ve denetleyici tutumları	2,49	Tatmin edici değil
Okul, çevre-aile ilişkisi	3,09	Ne tatmin edici, ne de değil
Mesleki gelişme olanağı	2,70	Ne tatmin edici, ne de değil
Terfi	2,71	Ne tatmin edici, ne de değil
Mesleğin saygınlığı, kutsallığı, ahlaka uygunluğu	4,09	Tatmin edici
Ücret	2,06	Tatmin edici değil
Ödül	2,27	Tatmin edici değil
Özlük hakları	2,96	Ne tatmin edici, ne de değil
Fiziki koşullar	3,35	Ne tatmin edici, ne de değil
İşin niteliği	3,22	Ne tatmin edici, ne de değil
Yönetici atamada dikkate alınan ölçütler	2,81	Ne tatmin edici, ne de değil
Genel iş doyumu düzeyi	3,28	Ne tatmin edici, ne de değil

İlköğretim okulu öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin bütün bağımsız değişkenler ihmal edilerek ve iş doyumunu etkileyen faktörlere göre elde edilen sonuçlar ve genel iş doyumunu düzeyi yukarıdaki tabloda verilmiştir.

Öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeyine göre ( $x=3,28$ ) mesleğin saygınlığı, kutsallığı, ahlaka uygunluğu, iletişim, karara katılma, insan ilişkileri, yönetici tutumları ve fiziki koşullar faktörlerinden ortalamanın üzerinde; işin niteliği, okul, çevre-aile ilişkisi, özlük hakları, yönetici atamada dikkate alınan ölçütler, terfi, mesleki gelişme olanağı, denetim ve denetleyici tutumları, ödül ve ücret faktörlerinden ise ortalama doyum düzeyinden aşağıda doyum gerçekleştirdikleri görülmüştür.

### **2.3. ANLAMLILIK TESTLERİ (t Testi ve Anova)**

İş doyumunu ölçeğinden elde edilen verilerden ikili alt gruplar t testi ile %5 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 2.38. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Cinsiyet	N	x	s	T	P
Genel Doyum	Kadın	127	3,21	0,52	1,90	0,059
	Erkek	252	3,31	0,48		
Karara Katılma	Kadın	127	3,66	0,90	1,07	0,286
	Erkek	252	3,76	0,78		
İletişim	Kadın	127	4,11	0,51	0,84	0,400
	Erkek	252	4,06	0,57		
İnsan İlişkileri	Kadın	127	3,68	0,66	0,64	0,524
	Erkek	252	3,73	0,68		
Yönetici Tutumları	Kadın	127	3,55	0,87	1,76	0,800
	Erkek	252	3,71	0,80		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Kadın	127	2,32	0,99	2,30	0,022*
	Erkek	252	2,57	1,00		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Kadın	127	3,16	0,82	1,09	0,279
	Erkek	252	3,06	0,85		
Mesleki Gelişim Olanakları	Kadın	127	2,48	1,02	2,91	0,004*
	Erkek	252	2,81	1,05		
Terfi	Kadın	127	2,65	1,12	0,69	0,489
	Erkek	252	2,74	1,12		
Mesleğin Saygınlığı	Kadın	127	4,16	0,75	1,33	0,183
	Erkek	252	4,06	0,62		
Ücret	Kadın	127	2,04	1,00	0,42	0,678
	Erkek	252	2,08	0,96		
Ödül	Kadın	127	2,14	1,00	1,78	0,076
	Erkek	252	2,34	1,03		
Özlük Hakları	Kadın	127	2,89	0,65	1,50	0,134
	Erkek	252	3,00	0,63		
Fiziki Koşullar	Kadın	127	3,22	0,83	2,47	0,014*
	Erkek	252	3,42	0,70		
İşin Niteliği	Kadın	127	3,18	0,83	0,66	0,513
	Erkek	252	3,24	0,77		
Yönetici Atama Ölçütleri	Kadın	127	2,71	1,08	1,18	0,237
	Erkek	252	2,85	1,10		

\*p<0,05

**Tablo 2.39. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Medeni Durum	N	x	s	T	p
Genel Doyum	Evli	315	3,28	0,50	0,20	0,839
	Bekar	61	3,29	0,51		
Karara Katılma	Evli	315	3,72	0,84	0,60	0,547
	Bekar	61	3,79	0,71		
İletişim	Evli	315	4,11	0,54	2,70	0,007*
	Bekar	61	3,90	0,56		
İnsan İlişkileri	Evli	315	3,72	0,68	0,70	0,483
	Bekar	61	3,66	0,64		
Yönetici Tutumları	Evli	315	3,67	0,82	0,44	0,659
	Bekar	61	3,62	0,88		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Evli	315	2,45	1,01	1,81	0,072
	Bekar	61	2,70	0,96		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Evli	315	3,11	0,85	0,70	0,487
	Bekar	61	3,02	0,81		
Mesleki Gelişim Olanakları	Evli	315	2,73	1,05	1,31	0,192
	Bekar	61	2,54	1,07		
Terfi	Evli	315	2,73	1,13	0,46	0,649
	Bekar	61	2,66	1,05		
Mesleğin Saygınlığı	Evli	315	4,07	0,68	1,65	0,099
	Bekar	61	4,22	0,59		
Ücret	Evli	315	2,01	0,95	2,61	0,009*
	Bekar	61	2,36	1,05		
Ödül	Evli	315	2,25	1,03	0,90	0,368
	Bekar	61	2,38	1,00		
Özlük Hakları	Evli	315	2,96	0,64	0,29	0,771
	Bekar	61	2,98	0,60		
Fiziki Koşullar	Evli	315	3,35	0,75	0,00	0,999
	Bekar	61	3,35	0,80		
İşin Niteliği	Evli	315	3,22	0,79	0,25	0,800
	Bekar	61	3,24	0,81		
Yönetici Atama Ölçütleri	Evli	315	2,77	1,09	1,54	0,126
	Bekar	61	3,00	1,12		

\* p<0,05

**Tablo 2.40. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mezun Olduğu Alanda Çalışıp Çalışmaması Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Alan Durumu	N	x	s	T	P
Genel Doyum	Alanında	313	3,28	0,49	0,30	0,768
	Diğer	66	3,26	0,52		
Karara Katılma	Alanında	313	3,72	0,84	0,65	0,519
	Diğer	66	3,79	0,77		
İletişim	Alanında	313	4,08	0,55	0,23	0,822
	Diğer	66	4,06	0,59		
İnsan İlişkileri	Alanında	313	3,71	0,67	0,07	0,943
	Diğer	66	3,72	0,68		
Yönetici Tutumları	Alanında	313	3,66	0,81	0,08	0,939
	Diğer	66	3,67	0,93		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Alanında	313	2,52	1,01	1,36	0,174
	Diğer	66	2,33	0,99		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Alanında	313	3,10	0,82	0,27	0,788
	Diğer	66	3,06	0,94		
Mesleki Gelişim Olanakları	Alanında	313	2,72	1,04	0,66	0,508
	Diğer	66	2,62	1,09		
Terfi	Alanında	313	2,77	1,13	2,29	0,022*
	Diğer	66	2,42	1,02		
Mesleğin Saygınlığı	Alanında	313	4,08	0,67	1,12	0,263
	Diğer	66	4,18	0,64		
Ücret	Alanında	313	2,08	0,96	0,66	0,507
	Diğer	66	1,99	1,02		
Ödül	Alanında	313	2,30	1,02	1,10	0,274
	Diğer	66	2,14	1,03		
Özlük Hakları	Alanında	313	2,96	0,64	0,27	0,785
	Diğer	66	2,94	0,60		
Fiziki Koşullar	Alanında	313	3,35	0,75	0,05	0,963
	Diğer	66	3,35	0,76		
İşin Niteliği	Alanında	313	3,22	0,78	0,02	0,981
	Diğer	66	3,22	0,86		
Yönetici Atama Ölçütleri	Alanında	313	2,80	1,08	0,41	0,683
	Diğer	66	2,86	1,15		

\* p<0,05



**Tablo 2.41. Mezun Olduğu Alanda Çalışmayan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mezun Olduğu Alana Geçip Geçmeme İsteği Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Alana Geçme İsteği	N	x	s	T	P
Genel Doyum	Evet	53	3,24	0,56	0,33	0,740
	Hayır	73	3,27	0,56		
Karara Katılma	Evet	53	3,87	0,71	2,69	0,008*
	Hayır	73	3,47	0,97		
İletişim	Evet	53	4,03	0,55	0,62	0,534
	Hayır	73	4,10	0,63		
İnsan İlişkileri	Evet	53	3,70	0,63	0,21	0,836
	Hayır	73	3,73	0,82		
Yönetici Tutumları	Evet	53	3,59	1,01	0,67	0,504
	Hayır	73	3,70	0,83		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Evet	53	2,45	1,04	0,10	0,919
	Hayır	73	2,47	1,05		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Evet	53	3,07	0,90	0,19	0,848
	Hayır	73	3,10	0,94		
Mesleki Gelişim Olanakları	Evet	53	2,62	1,13	1,00	0,319
	Hayır	73	2,82	1,08		
Terfi	Evet	53	2,57	1,10	0,39	0,696
	Hayır	73	2,64	1,10		
Mesleğin Saygınlığı	Evet	53	4,06	0,78	0,01	0,994
	Hayır	73	4,06	0,78		
Ücret	Evet	53	1,98	1,11	0,97	0,332
	Hayır	73	2,16	0,92		
Ödül	Evet	53	2,22	1,09	0,51	0,608
	Hayır	73	2,32	1,03		
Özlük Hakları	Evet	53	2,91	0,69	0,07	0,946
	Hayır	73	2,90	0,68		
Fiziki Koşullar	Evet	53	3,34	0,77	0,11	0,917
	Hayır	73	3,35	0,74		
İşin Niteliği	Evet	53	3,18	0,87	0,34	0,734
	Hayır	73	3,13	0,87		
Yönetici Atama Ölçütleri	Evet	53	2,73	1,10	1,06	0,289
	Hayır	73	2,95	1,17		

\* p<0,05

**Tablo 2.42. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Öğrenim Düzeyi	N	x	s	T	P
Genel Doyum	Önlisans	133	3,31	0,49	0,89	0,376
	Lisans	241	3,26	0,50		
Karara Katılma	Önlisans	133	3,76	0,80	0,51	0,610
	Lisans	241	3,71	0,84		
İletişim	Önlisans	133	4,17	0,51	2,44	0,015*
	Lisans	241	4,02	0,57		
İnsan İlişkileri	Önlisans	133	3,77	0,66	1,35	0,179
	Lisans	241	3,68	0,68		
Yönetici Tutumları	Önlisans	133	3,62	0,78	0,61	0,543
	Lisans	241	3,68	0,86		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Önlisans	133	2,62	1,07	1,89	0,059
	Lisans	241	2,42	0,97		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Önlisans	133	3,21	0,81	1,96	0,051
	Lisans	241	3,03	0,85		
Mesleki Gelişim Olanakları	Önlisans	133	2,81	1,07	1,41	0,158
	Lisans	241	2,65	1,04		
Terfi	Önlisans	133	2,85	1,16	1,64	0,101
	Lisans	241	2,65	1,09		
Mesleğin Saygınlığı	Önlisans	133	4,06	0,65	0,82	0,411
	Lisans	241	4,11	0,68		
Ücret	Önlisans	133	2,02	0,95	0,80	0,423
	Lisans	241	2,10	0,99		
Ödül	Önlisans	133	2,39	1,09	1,68	0,094
	Lisans	241	2,21	0,98		
Özlük Hakları	Önlisans	133	2,95	0,69	0,41	0,679
	Lisans	241	2,98	0,60		
Fiziki Koşullar	Önlisans	133	3,44	0,66	1,69	0,091
	Lisans	241	3,31	0,80		
İşin Niteliği	Önlisans	133	3,21	0,82	0,29	0,77
	Lisans	241	3,23	0,78		
Yönetici Atama Ölçütleri	Önlisans	133	2,64	1,08	2,23	0,026*
	Lisans	241	2,90	1,09		

\* p<0,05

**Tablo 2.43. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Alanında Düzenlenecek Kursa Katılma İsteği Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Kursa Katılma İsteği	N	x	s	T	P
Genel Doyum	Evet	320	3,29	0,50	0,72	0,469
	Hayır	59	3,23	0,45		
Karara Katılma	Evet	320	3,74	0,81	0,85	0,394
	Hayır	59	3,64	0,92		
İletişim	Evet	320	4,07	0,56	0,47	0,636
	Hayır	59	4,11	0,51		
İnsan İlişkileri	Evet	320	3,72	0,65	0,52	0,602
	Hayır	59	3,67	0,77		
Yönetici Tutumları	Evet	320	3,68	0,81	1,30	0,194
	Hayır	59	3,53	0,89		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Evet	320	2,50	0,99	0,43	0,670
	Hayır	59	2,44	1,07		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Evet	320	3,10	0,85	0,39	0,699
	Hayır	59	3,05	0,81		
Mesleki Gelişim Olanakları	Evet	320	2,66	1,05	1,86	0,064
	Hayır	59	2,93	1,03		
Terfi	Evet	320	2,73	1,10	0,80	0,429
	Hayır	59	2,59	1,25		
Mesleğin Saygınlığı	Evet	320	4,10	0,67	0,18	0,860
	Hayır	59	4,08	0,67		
Ücret	Evet	320	2,06	0,97	0,10	0,920
	Hayır	59	2,08	0,99		
Ödül	Evet	320	2,28	1,03	0,68	0,499
	Hayır	59	2,19	0,98		
Özlük Hakları	Evet	320	2,98	0,63	1,27	0,205
	Hayır	59	2,86	0,64		
Fiziki Koşullar	Evet	320	3,33	0,76	1,13	0,258
	Hayır	59	3,45	0,72		
İşin Niteliği	Evet	320	3,26	0,79	2,09	0,037*
	Hayır	59	3,02	0,75		
Yönetici Atama Ölçütleri	Evet	320	2,83	1,08	1,05	0,297
	Hayır	59	2,67	1,14		

\*p<0,05

**Tablo 2.44. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Formasyon Belgesini Alma Yeri Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Formasyon Belgesi Alma Yeri	N	x	s	t	P
Genel Doyum	Mezun ol. ok. **	328	3,27	0,49	0,42	0,674
	Diğer	51	3,31	0,56		
Karara Katılma	Mezun ol. ok.	328	3,71	0,83	1,25	0,211
	Diğer	51	3,86	0,78		
İletişim	Mezun ol. ok.	328	4,08	0,55	0,42	0,674
	Diğer	51	4,04	0,59		
İnsan İlişkileri	Mezun ol. ok.	328	3,71	0,66	0,18	0,858
	Diğer	51	3,73	0,76		
Yönetici Tutumları	Mezun ol. ok.	328	3,64	0,81	1,23	0,218
	Diğer	51	3,79	0,92		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Mezun ol. ok.	328	2,51	0,98	1,32	0,188
	Diğer	51	2,31	1,14		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Mezun ol. ok.	328	3,09	0,82	0,12	0,904
	Diğer	51	3,10	0,96		
Mesleki Gelişim Olanakları	Mezun ol. ok.	328	2,74	1,04	2,11	0,036*
	Diğer	51	2,41	1,06		
Terfi	Mezun ol. ok.	328	2,72	1,12	0,30	0,768
	Diğer	51	2,67	1,14		
Mesleğin Saygınlığı	Mezun ol. ok.	328	4,07	0,66	1,49	0,137
	Diğer	51	4,22	0,68		
Ücret	Mezun ol. ok.	328	2,04	0,96	1,51	0,133
	Diğer	51	2,25	1,04		
Ödül	Mezun ol. ok.	328	2,30	1,01	1,66	0,098
	Diğer	51	2,05	1,09		
Özlük Hakları	Mezun ol. ok.	328	2,96	0,64	0,27	0,791
	Diğer	51	2,94	0,59		
Fiziki Koşullar	Mezun ol. ok.	328	3,35	0,74	0,15	0,884
	Diğer	51	3,37	0,86		
İşin Niteliği	Mezun ol. ok.	328	3,21	0,76	0,62	0,539
	Diğer	51	3,30	0,97		
Yönetici Atama Ölçütleri	Mezun ol. ok.	328	2,78	1,09	1,36	0,173
	Diğer	51	3,00	1,12		

\*  $p < 0,05$

\*\* Mezun ol. ok. : Mezun olunan okul

**Tablo 2.45. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Öğretmenlik Mesleğini İsteyerek Seçip Seçmeme Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	İsteyerek seçim	N	x	s	T	P
Genel Doyum	Evet	302	3,31	0,49	2,90	0,004*
	Hayır	77	3,13	0,50		
Karara Katılma	Evet	302	3,74	0,81	0,63	0,529
	Hayır	77	3,68	0,88		
İletişim	Evet	302	4,12	0,51	3,09	0,002*
	Hayır	77	3,90	0,68		
İnsan İlişkileri	Evet	302	3,76	0,66	2,62	0,009*
	Hayır	77	3,53	0,68		
Yönetici Tutumları	Evet	302	3,65	0,81	-0,17	0,863
	Hayır	77	3,67	0,90		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Evet	302	2,55	0,99	2,27	0,024*
	Hayır	77	2,26	1,03		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Evet	302	3,16	0,84	3,26	0,001*
	Hayır	77	2,81	0,78		
Mesleki Gelişim Olanakları	Evet	302	2,74	1,09	1,49	0,138
	Hayır	77	2,56	0,88		
Terfi	Evet	302	2,84	1,12	4,64	0,000*
	Hayır	77	2,19	0,99		
Mesleğin Saygınlığı	Evet	302	4,15	0,64	3,27	0,001*
	Hayır	77	3,87	0,72		
Ücret	Evet	302	2,12	0,97	2,18	0,030*
	Hayır	77	1,85	0,96		
Ödül	Evet	302	2,30	1,05	1,27	0,207
	Hayır	77	2,15	0,90		
Özlük Hakları	Evet	302	2,99	0,64	1,94	0,054
	Hayır	77	2,84	0,60		
Fiziki Koşullar	Evet	302	3,37	0,74	0,99	0,321
	Hayır	77	3,27	0,81		
İşin Niteliği	Evet	302	3,28	0,78	3,15	0,002*
	Hayır	77	2,97	0,79		
Yönetici Atama Ölçütleri	Evet	302	2,86	1,08	1,83	0,069
	Hayır	77	2,60	1,13		

\* p<0,05

**Tablo 2.46. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Branşlarını İsteyerek Seçip Seçmeme Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	İsteyerek seçim	N	x	s	T	P
Genel Doyum	Evet	271	3,33	0,49	3,20	0,001*
	Hayır	108	3,15	0,49		
Karara Katılma	Evet	271	3,75	0,79	0,64	0,522
	Hayır	108	3,69	0,90		
İletişim	Evet	271	4,12	0,53	2,71	0,007*
	Hayır	108	3,95	0,59		
İnsan İlişkileri	Evet	271	3,79	0,65	3,59	0,000*
	Hayır	108	3,52	0,68		
Yönetici Tutumları	Evet	271	3,69	0,80	1,20	0,232
	Hayır	108	3,58	0,90		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Evet	271	2,54	1,01	1,65	0,100
	Hayır	108	2,35	0,97		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Evet	271	3,15	0,86	2,38	0,018*
	Hayır	108	2,93	0,76		
Mesleki Gelişim Olanakları	Evet	271	2,80	1,07	3,01	0,003*
	Hayır	108	2,44	0,95		
Terfi	Evet	271	2,89	1,14	5,44	0,000*
	Hayır	108	2,27	0,93		
Mesleğin Saygınlığı	Evet	271	4,15	0,64	2,83	0,005*
	Hayır	108	3,94	0,71		
Ücret	Evet	271	2,13	0,96	2,12	0,035*
	Hayır	108	1,90	0,98		
Ödül	Evet	271	2,31	1,06	1,44	0,152
	Hayır	108	2,16	0,91		
Özlük Hakları	Evet	271	2,99	0,64	1,64	0,102
	Hayır	108	2,88	0,63		
Fiziki Koşullar	Evet	271	3,38	0,73	1,10	0,271
	Hayır	108	3,28	0,80		
İşin Niteliği	Evet	271	3,31	0,78	3,46	0,001*
	Hayır	108	3,00	0,78		
Yönetici Atama Ölçütleri	Evet	271	2,85	1,09	1,31	0,191
	Hayır	108	2,69	1,09		

\*p<0,05

**Tablo 2.47. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Branş	N	x	s	T	P
Genel Doyum	Sınıf	236	3,26	0,51	0,91	0,362
	Branş	143	3,31	0,48		
Karara Katılma	Sınıf	236	3,74	0,85	0,27	0,784
	Branş	143	3,71	0,78		
İletişim	Sınıf	236	4,14	0,51	2,78	0,006*
	Branş	143	3,97	0,61		
İnsan İlişkileri	Sınıf	236	3,73	0,68	0,68	0,498
	Branş	143	3,68	0,66		
Yönetici Tutumları	Sınıf	236	3,65	0,81	0,25	0,806
	Branş	143	3,67	0,86		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Sınıf	236	2,44	1,00	1,03	0,303
	Branş	143	2,55	1,02		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Sınıf	236	3,15	0,80	1,79	0,075
	Branş	143	2,99	0,89		
Mesleki Gelişim Olanakları	Sınıf	236	2,74	1,01	0,91	0,366
	Branş	143	2,64	1,12		
Terfi	Sınıf	236	2,66	1,11	1,09	0,277
	Branş	143	2,79	1,14		
Mesleğin Saygınlığı	Sınıf	236	4,03	0,69	2,29	0,022*
	Branş	143	4,19	0,61		
Ücret	Sınıf	236	1,96	0,94	2,61	0,009*
	Branş	143	2,23	1,01		
Ödül	Sınıf	236	2,25	0,99	0,52	0,604
	Branş	143	2,30	1,07		
Özlük Hakları	Sınıf	236	2,94	0,66	0,94	0,350
	Branş	143	3,00	0,59		
Fiziki Koşullar	Sınıf	236	3,31	0,74	1,18	0,237
	Branş	143	3,41	0,77		
İşin Niteliği	Sınıf	236	3,18	0,78	1,38	0,169
	Branş	143	3,29	0,81		
Yönetici Atama Ölçütleri	Sınıf	236	2,72	1,07	1,92	0,055
	Branş	143	2,94	1,11		

\* p<0,05

**Tablo 2.48. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mesleklerinden Ayrılmayı Düşünüp Düşünmedikleri Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Ayrılmaya İsteği	N	x	S	T	P
Genel Doyum	Evet	53	3,14	0,53	2,21	0,027*
	Hayır	326	3,30	0,49		
Karara Katılma	Evet	53	3,64	0,92	0,83	0,410
	Hayır	326	3,74	0,81		
İletişim	Evet	53	3,90	0,74	1,97	0,053
	Hayır	326	4,10	0,51		
İnsan İlişkileri	Evet	53	3,51	0,81	1,95	0,056
	Hayır	326	3,74	0,64		
Yönetici Tutumları	Evet	53	3,43	1,05	1,74	0,088
	Hayır	326	3,69	0,78		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Evet	53	2,33	1,06	1,25	0,214
	Hayır	326	2,51	0,99		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Evet	53	3,05	0,85	0,35	0,724
	Hayır	326	3,10	0,84		
Mesleki Gelişim Olanakları	Evet	53	2,62	1,04	0,57	0,568
	Hayır	326	2,71	1,05		
Terfi	Evet	53	2,55	1,15	1,14	0,255
	Hayır	326	2,74	1,11		
Mesleğin Saygınlığı	Evet	53	3,93	0,87	1,52	0,133
	Hayır	326	4,12	0,63		
Ücret	Evet	53	1,86	0,96	1,67	0,096
	Hayır	326	2,10	0,97		
Ödül	Evet	53	2,15	0,92	0,91	0,365
	Hayır	326	2,29	1,04		
Özlük Hakları	Evet	53	2,83	0,66	1,59	0,113
	Hayır	326	2,98	0,63		
Fiziki Koşullar	Evet	53	3,34	0,81	0,05	0,959
	Hayır	326	3,35	0,75		
İşin Niteliği	Evet	53	2,97	0,79	2,50	0,013*
	Hayır	326	3,26	0,78		
Yönetici Atama Ölçütleri	Evet	53	2,60	1,20	1,46	0,146
	Hayır	326	2,84	1,07		

\*  $p < 0,05$



**Tablo 2.49. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mesleklerini Yeniden Seçme Durumunda Kalmaları Durumunda Öğretmenliği Seçip Seçmeme Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Yeniden Seçme Durumu	N	x	s	T	P
Genel Doyum	Evet	271	3,36	0,48	5,43	0,000*
	Hayır	108	3,07	0,48		
Karara Katılma	Evet	271	3,76	0,81	1,06	0,292
	Hayır	108	3,66	0,87		
İletişim	Evet	271	4,11	0,51	2,13	0,034*
	Hayır	108	3,98	0,65		
İnsan İlişkileri	Evet	271	3,78	0,63	3,10	0,002*
	Hayır	108	3,54	0,73		
Yönetici Tutumları	Evet	271	3,73	0,77	2,51	0,013*
	Hayır	108	3,47	0,95		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Evet	271	2,58	0,99	2,84	0,005*
	Hayır	108	2,26	1,01		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Evet	271	3,21	0,80	4,55	0,000*
	Hayır	108	2,79	0,85		
Mesleki Gelişim Olanakları	Evet	271	2,80	1,05	3,01	0,003*
	Hayır	108	2,44	1,01		
Terfi	Evet	271	2,92	1,09	6,14	0,000*
	Hayır	108	2,18	1,00		
Mesleğin Saygınlığı	Evet	271	4,22	0,62	5,89	0,000*
	Hayır	108	3,79	0,69		
Ücret	Evet	271	2,17	0,97	3,26	0,001*
	Hayır	108	1,81	0,93		
Ödül	Evet	271	2,39	1,01	3,63	0,000*
	Hayır	108	1,97	1,00		
Özlük Hakları	Evet	271	3,05	0,63	4,23	0,000*
	Hayır	108	2,75	0,61		
Fiziki Koşullar	Evet	271	3,39	0,71	1,71	0,089
	Hayır	108	3,24	0,85		
İşin Niteliği	Evet	271	3,35	0,76	5,05	0,000*
	Hayır	108	2,91	0,79		
Yönetici Atama Ölçütleri	Evet	271	2,94	1,05	3,99	0,000*
	Hayır	108	2,46	1,13		

\* p<0,05

Tablo 2.38.'de görüldüğü gibi denetim ve denetleyici tutumları, mesleki gelişim olanakları ve fiziki koşullar faktörleri bakımından erkek ve kadın öğretmenler arasında %5 anlam düzeyinde ve erkekler yönünde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.39'da görüldüğü gibi iletişim ve ücret faktörleri bakımından evli ve bekar öğretmenler arasında %5 anlam düzeyinde ve iletişim faktöründe evliler yönünde, ücret faktöründe de bekarlar yönünde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.40'da görüldüğü gibi terfi faktöründe mezun olduğu alanda çalışan ve mezun olduğu alanda çalışmayan öğretmenler arasında %5 anlam düzeyinde ve mezun olduğu alanda çalışan öğretmenler yönünde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.41'de görüldüğü gibi karara katılma faktöründe mezun olduğu alanda çalışmayan öğretmenlerden mezun olduğu alana geçmek isteyenlerle mezun olduğu alana geçmek istemeyenler arasında %5 anlam düzeyinde ve mezun olduğu alana geçmek isteyen öğretmenler yönünde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.42'de görüldüğü gibi iletişim ve yönetici atama ölçütleri faktörleri bakımından lisans ve önlisans mezunu öğretmenler arasında %5 anlam düzeyinde ve iletişim faktöründe önlisans mezunu öğretmenler yönünde, yönetici atama kriterleri bakımından ise lisans mezunu öğretmenler yönünde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.43'de görüldüğü gibi işin niteliği faktöründe eğitim alanında düzenlenecek kursa katılmayı isteyen ve istemeyen öğretmenler arasında %5 anlam düzeyinde ve kursa katılmak isteyen öğretmenler yönünde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.44'de görüldüğü gibi mesleki gelişim olanakları faktöründe formasyon belgesini mezun olduğu okuldan ve diğer yerlerden alan öğretmenler arasında %5 anlam düzeyinde ve formasyon belgesini mezun olduğu okuldan alan öğretmenler yönünde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.45'de görüldüğü gibi iletişim, insan ilişkileri, denetim ve denetleyici tutumları, okul, aile ve çevre ilişkileri, terfi, mesleğin saygınlığı, ücret ve işin niteliği faktörlerinde öğretmenlik mesleğini isteyerek seçen ve isteyerek seçmeyen öğretmenler arasında %5 anlam düzeyinde ve öğretmenliği isteyerek seçen öğretmenler yönünde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.46'da görüldüğü gibi iletişim, insan ilişkileri, okul, aile ve çevre ilişkileri, mesleki gelişim olanakları, terfi, mesleğin saygınlığı ve işin niteliği faktörlerinde branşlarını isteyerek seçen ve isteyerek seçmeyen öğretmenler arasında %5 anlam düzeyinde ve branşını isteyerek seçen öğretmenler yönünde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.47'de görüldüğü gibi iletişim, mesleğin saygınlığı ve ücret faktörleri bakımından sınıf ve branş öğretmenleri arasında %5 anlam düzeyinde ve iletişim ve mesleğin saygınlığı faktörlerinde sınıf öğretmenleri, ücret faktörü bakımından ise branş öğretmenleri yönünde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.48'de görüldüğü gibi işin niteliği faktöründe mesleklerinden ayrılmayı düşünen ve düşünmeyen öğretmenler arasında %5 anlam düzeyinde ve öğretmenlik mesleğinden ayrılmayı düşünmeyen öğretmenler yönünde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.49'da görüldüğü gibi iletişim, insan ilişkileri, yönetici tutumları, denetim ve denetleyici tutumları, okul, aile ve çevre ilişkileri, mesleki gelişim olanakları, terfi, mesleğin saygınlığı, ücret, ödül, özlük hakları, işin niteliği ve yönetici atama ölçütleri faktörlerinde mesleklerini yeniden seçme durumunda kalmaları durumunda öğretmenliği seçeceğini ve seçmeyeceklerini söyleyen öğretmenler arasında %5 anlam düzeyinde ve öğretmenliği yeniden seçeceğini söyleyen öğretmenler yönünde anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen faktörlerin ortalamalarından elde ettikleri ortalama iş doyum puanları bakımından Tablo 2.45, 2.46, 2.48 ve 2.49 incelendiğinde mesleğini isteyerek seçen ve seçmeyen öğretmenler, branşlarını isteyerek seçen ve seçmeyen öğretmenler, mesleklerinden ayrılmayı düşünmeyen ve ayrılmayı düşünen öğretmenler ile mesleklerini yeniden seçme durumunda kalmaları halinde öğretmenlik mesleğini yeniden seçecek ve seçmeyecek öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde ve birinciler yönünde bir fark vardır.

Bu durum öğretmenliği isteyerek ve severek seçmenin öğretmenlerin iş doyum bakımından en önemli etken olduğunu göstermektedir.

İkiden fazla gruplar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı ve %5 anlamlılık düzeyinde varolan farkın yönünü tespit için yapılan anova ve Scheffe testi sonunda şu sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 2.50. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe (Fark)
Genel Doyum	Gruplar Arası	3,59	2	1,79	7,53	0,001*	1-3
	Gruplar İçi	89,51	376	0,24			
	Toplam	93,09	378				
Karara Katılma	Gruplar Arası	4,88	2	2,44	3,64	0,027*	1-3
	Gruplar İçi	252,13	376	0,67			
	Toplam	257,01	378				
İletişim	Gruplar Arası	3,08	2	1,54	5,14	0,006*	1-2
	Gruplar İçi	112,63	376	0,30			
	Toplam	115,71	378				
İnsan İlişkileri	Gruplar Arası	1,59	2	0,79	1,77	0,172	
	Gruplar İçi	168,65	376	0,45			
	Toplam	170,23	378				
Yönetici Tutumları	Gruplar Arası	0,04	2	0,02	0,03	0,974	
	Gruplar İçi	259,22	376	0,69			
	Toplam	259,26	378				
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Gruplar Arası	6,22	2	3,11	3,12	0,045*	2-3
	Gruplar İçi	375,35	376	1,00			
	Toplam	381,57	378				
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Gruplar Arası	7,95	2	3,97	5,80	0,003*	1-2
	Gruplar İçi	257,75	376	0,69			
	Toplam	265,70	378				
Mesleki Gelişim Olanakları	Gruplar Arası	7,21	2	3,61	3,30	0,038*	1-2
	Gruplar İçi	410,50	376	1,09			
	Toplam	417,71	378				1-3
Terfi	Gruplar Arası	13,97	2	6,99	5,71	0,004*	1-2
	Gruplar İçi	460,10	376	1,22			
	Toplam	474,07	378				
Mesleğin Saygınlığı	Gruplar Arası	3,86	2	1,93	4,42	0,013*	1-3
	Gruplar İçi	163,96	376	0,44			
	Toplam	167,82	378				2-3
Ücret	Gruplar Arası	0,70	2	0,35	0,37	0,692	
	Gruplar İçi	355,97	376	0,95			
	Toplam	356,67	378				
Ödül	Gruplar Arası	2,42	2	1,21	1,16	0,315	
	Gruplar İçi	392,13	376	1,04			
	Toplam	394,55	378				
Özlük Hakları	Gruplar Arası	3,11	2	1,56	3,91	0,021*	1-2
	Gruplar İçi	149,57	376	0,40			
	Toplam	152,68	378				
Fiziki Koşullar	Gruplar Arası	27,98	2	13,99	28,14	0,000*	1-3
	Gruplar İçi	186,90	376	0,50			
	Toplam	214,88	378				2-3
İşin Niteliği	Gruplar Arası	1,73	2	0,87	1,39	0,252	
	Gruplar İçi	234,76	376	0,62			
	Toplam	236,49	378				
Yönetici Atama Ölçütleri	Gruplar Arası	0,11	2	0,06	0,05	0,954	
	Gruplar İçi	450,88	376	1,20			
	Toplam	451,00	378	1,79			

\*p<0,05

**Tablo 2.51. Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler**

İş Doyumu Faktörleri	Yerleşim Birimi	N	Doyum Düzeyi	s	p	Anlamlı Fark Olan Gruplar
Genel Doyum	İl Merkezi	206	3,37	0,49	0,001*	1-3
	İlçe Merkezi	65	3,21	0,43		
	Köy/Kasaba	108	3,15	0,50		
Karara Katılma	İl Merkezi	206	3,64	0,85	0,027*	1-3
	İlçe Merkezi	65	3,74	0,73		
	Köy/Kasaba	108	3,90	0,80		
İletişim	İl Merkezi	206	4,15	0,58	0,006*	1-2
	İlçe Merkezi	65	3,93	0,48		
	Köy/Kasaba	108	4,01	0,52		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	İl Merkezi	206	2,54	1,05	0,045*	2-3
	İlçe Merkezi	65	2,65	0,94		
	Köy/Kasaba	108	2,29	0,94		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	İl Merkezi	206	3,22	0,84	0,003*	1-2
	İlçe Merkezi	65	2,86	0,69		
	Köy/Kasaba	108	2,98	0,87		
Mesleki Gelişim Olanakları	İl Merkezi	206	2,83	1,09	0,038*	1-2
	İlçe Merkezi	65	2,57	0,98		1-3
	Köy/Kasaba	108	2,54	0,98		
Terfi	İl Merkezi	206	2,86	1,18	0,004*	1-2
	İlçe Merkezi	65	2,34	0,89		
	Köy/Kasaba	108	2,65	1,08		
Mesleğin Saygınlığı	İl Merkezi	206	4,18	0,60	0,013*	1-2
	İlçe Merkezi	65	3,95	0,69		
	Köy/Kasaba	108	4,00	0,75		
Özlük Hakları	İl Merkezi	206	3,03	0,67	0,021*	1-2
	İlçe Merkezi	65	2,79	0,55		
	Köy/Kasaba	108	2,92	0,59		
Fiziki Koşullar	İl Merkezi	206	3,56	0,69	0,000*	1-3
	İlçe Merkezi	65	3,36	0,83		2-3
	Köy/Kasaba	108	2,93	0,66		

\*p<0,05

Tablo 2.51.'den görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenine göre karara katılma faktöründe köy/kasaba ile il merkezinde çalışan öğretmenler arasında ve köy/kasabada çalışanlar yönünde, iletişim faktöründe il merkezinde çalışan öğretmenler ile ilçe merkezinde çalışan öğretmenler arasında ve il merkezinde çalışan öğretmenler yönünde, denetim ve denetleyici tutumları faktöründe ilçe merkezi ile köy/kasabada çalışan öğretmenler arasında ve ilçe merkezinde çalışan öğretmenler yönünde, okul, çevre ve aile ilişkileri faktöründe il merkezinde çalışan öğretmenler ile ilçe merkezinde çalışan öğretmenler arasında ve il merkezinde çalışanlar

yönünde, mesleki gelişim olanakları faktöründe il merkezi ile ilçe merkezinde çalışanlar ile il merkezi ile köy/kasabada çalışanlar arasında ve il merkezinde çalışanlar yönünde, terfi faktöründe il merkezinde çalışanlar ile ilçe merkezinde çalışanlar arasında ve il merkezinde çalışanlar yönünde, mesleğin saygınlığı faktöründe il merkezi ile ilçe merkezinde çalışanlar arasında ve il merkezinde çalışanlar yönünde, özlük hakları faktöründe il merkezi ile ilçe merkezinde çalışanlar arasında ve il merkezinde çalışanlar yönünde, fiziki koşullar faktöründe ise il merkezi ile ilçe ve köy/kasabada çalışanlar arasında ve il merkezinde çalışanlar yönünde %5 anlamlılık düzeyinde iş doyumunu farkı vardır.



**Tablo 2.52. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe (Fark)
Genel Doyum	Gruplar Arası	0,20	2	0,10	0,41	0,665	
	Gruplar İçi	92,89	376	0,25			
	Toplam	93,09	378				
Karara Katılma	Gruplar Arası	1,39	2	0,69	1,02	0,362	
	Gruplar İçi	255,62	376	0,68			
	Toplam	257,01	378				
İletişim	Gruplar Arası	2,48	2	1,24	4,12	0,017*	3-1
	Gruplar İçi	113,23	376	0,30			
	Toplam	115,71	378				
İnsan İlişkileri	Gruplar Arası	1,73	2	0,87	1,93	0,146	
	Gruplar İçi	168,50	376	0,45			
	Toplam	170,23	378				
Yönetici Tutumları	Gruplar Arası	0,51	2	0,25	0,37	0,691	
	Gruplar İçi	258,75	376	0,69			
	Toplam	259,26	378				
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Gruplar Arası	1,06	2	0,53	0,53	0,592	
	Gruplar İçi	380,51	376	1,01			
	Toplam	381,57	378				
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Gruplar Arası	0,96	2	0,48	0,68	0,505	
	Gruplar İçi	264,74	376	0,70			
	Toplam	265,70	378				
Mesleki Gelişim Olanakları	Gruplar Arası	0,22	2	0,11	0,10	0,906	
	Gruplar İçi	417,49	376	1,11			
	Toplam	417,71	378				
Terfi	Gruplar Arası	0,32	2	0,16	0,13	0,881	
	Gruplar İçi	473,75	376	1,26			
	Toplam	474,07	378				
Mesleğin Saygınlığı	Gruplar Arası	0,87	2	0,44	0,98	0,375	
	Gruplar İçi	166,95	376	0,44			
	Toplam	167,82	378				
Ücret	Gruplar Arası	3,23	2	1,62	1,72	0,181	
	Gruplar İçi	353,43	376	0,94			
	Toplam	356,67	378				
Ödül	Gruplar Arası	3,40	2	1,70	1,64	0,196	
	Gruplar İçi	391,15	376	1,04			
	Toplam	394,55	378				
Özlük Hakları	Gruplar Arası	0,05	2	0,02	0,06	0,940	
	Gruplar İçi	152,63	376	0,41			
	Toplam	152,68	378				
İşin Niteliği	Gruplar Arası	0,44	2	0,22	0,35	0,703	
	Gruplar İçi	236,05	376	0,63			
	Toplam	236,49	378				
Yönetici Atama Ölçütleri	Gruplar Arası	2,36	2	1,18	0,99	0,372	
	Gruplar İçi	448,63	376	1,19			
	Toplam	451,00	378				

**Tablo 2.53. Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler**

İş Doyumu Faktörleri	Çalıştığı Okuldaki Hizmet Yılı	N	Doyum Düzeyi	s	p	Anlamlı Fark Olan Gruplar
İletişim	0-3 yıl	201	4,01	0,56	0,017	3-1
	4-8 yıl	128	4,12	0,54		
	9 yıl ve üzeri	50	4,23	0,52		

**p<0,05**

Tablo 2.53.'den görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet yılına göre iletişim faktöründen sağladıkları iş doyumu düzeyleri arasında 9 yıl ve üzerinde bir okulda çalışanlar ile çalıştığı okulda 0-3 yıl arası çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde ve 9 yıl ve üzeri çalışanlar yönünde fark vardır. Bu durum bir okulda çalışılan süre arttıkça işten sağlanan doyumun artacağı şeklinde yorumlanabilir.



**Tablo 2.54. Öğretmenlerin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Scheffe (Fark)
Genel Doyum	Gruplar Arası	1,67	3	0,56	2,28	0,079	
	Gruplar İçi	91,43	375	0,24			
	Toplam	93,09	378				
Karara Katılma	Gruplar Arası	1,31	3	0,44	0,64	0,590	
	Gruplar İçi	255,70	375	0,68			
	Toplam	257,01	378				
İletişim	Gruplar Arası	4,01	3	1,34	4,49	0,004*	3-4 2-4
	Gruplar İçi	111,69	375	0,30			
	Toplam	115,71	378				
İnsan İlişkileri	Gruplar Arası	2,58	3	0,86	1,92	0,126	
	Gruplar İçi	167,66	375	0,45			
	Toplam	170,23	378				
Yönetici Tutumları	Gruplar Arası	1,27	3	0,42	0,61	0,607	
	Gruplar İçi	257,99	375	0,69			
	Toplam	259,25	378				
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Gruplar Arası	1,85	3	0,62	0,61	0,609	
	Gruplar İçi	379,72	375	1,01			
	Toplam	381,57	378				
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Gruplar Arası	6,78	3	2,26	3,27	0,021*	2-4 2-1
	Gruplar İçi	258,92	375	0,69			
	Toplam	265,70	378				
Mesleki Gelişim Olanakları	Gruplar Arası	10,98	3	3,66	3,38	0,019*	3-4 3-1
	Gruplar İçi	406,73	375	1,08			
	Toplam	417,71	378				
Terfi	Gruplar Arası	2,61	3	0,87	0,69	0,557	
	Gruplar İçi	471,46	375	1,26			
	Toplam	474,07	378				
Mesleğin Saygınlığı	Gruplar Arası	0,26	3	0,09	0,20	0,899	
	Gruplar İçi	167,55	375	0,45			
	Toplam	167,82	378				
Ücret	Gruplar Arası	4,77	3	1,59	1,70	0,168	
	Gruplar İçi	351,89	375	0,94			
	Toplam	356,67	378				
Ödül	Gruplar Arası	4,93	3	1,64	1,58	0,193	
	Gruplar İçi	389,61	375	1,04			
	Toplam	394,55	378				
Özlük Hakları	Gruplar Arası	1,14	3	0,38	0,94	0,421	
	Gruplar İçi	151,54	375	0,40			
	Toplam	152,68	378				
Fiziki Koşullar	Gruplar Arası	2,92	3	0,97	1,72	0,162	
	Gruplar İçi	211,96	375	0,57			
	Toplam	214,88	378				
İşin Niteliği	Gruplar Arası	2,06	3	0,69	1,10	0,349	
	Gruplar İçi	234,43	375	0,63			
	Toplam	236,49	378				
Yönetici Atama Ölçütleri	Gruplar Arası	9,08	3	3,03	2,57	0,054	
	Gruplar İçi	441,92	375	1,18			
	Toplam	451,00	378				

\*p<0,05

**Tablo 2.55. Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler**

İş Doyumu Faktörleri	Çocuk Sayısı	N	Doyum Düzeyi	s	p	Anlamlı Fark Olan Gruplar
İletişim	1	57	4,06	0,54	0,004*	3-4
	2	157	4,14	0,58		2-4
	3 ve yukarı	72	4,16	0,42		
	Yok	93	3,90	0,58		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	1	57	2,94	0,79	0,021*	2-4
	2	157	3,22	0,83		2-1
	3 ve yukarı	72	3,14	0,82		
	Yok	93	2,92	0,86		
Mesleki Gelişim Olanakları	1	57	2,53	1,09	0,019*	3-4
	2	157	2,78	1,05		3-1
	3 ve yukarı	72	2,93	0,98		
	Yok	93	2,48	1,05		

\*p<0,05

Tablo 2.55.'den görüldüğü gibi öğretmenlerin çocuk sayısı değişkenine göre iletişim faktöründen sağladıkları iş doyumu düzeyleri arasında 2 çocuk sahibi ile 3 ve daha fazla çocuk sahibi öğretmenlerle çocuk sahibi olmayan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde ve 2 çocuk sahibi ile 3 ve daha fazla çocuk sahibi öğretmenler yönünde fark vardır. Bu durum çocuk sahibi olmanın öğretmenlerin iş doyumu düzeyini anlamlı bir şekilde artıracığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 2.56. Öğretmenlerin Mezun Olunan Önlisans / Lisans Bölümleri Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe (Fark)
Genel Doyum	Gruplar Arası	1,60	3	0,53	2,19	0,089	
	Gruplar İçi	91,49	375	0,24			
	Toplam	93,09	378				
Karara Katılma	Gruplar Arası	0,57	3	0,19	0,28	0,841	
	Gruplar İçi	256,44	375	0,68			
	Toplam	257,01	378				
İletişim	Gruplar Arası	2,00	3	0,67	2,20	0,088	
	Gruplar İçi	113,71	375	0,30			
	Toplam	115,71	378				
İnsan İlişkileri	Gruplar Arası	2,88	3	0,96	2,15	0,093	
	Gruplar İçi	167,35	375	0,45			
	Toplam	170,23	378				
Yönetici Tutumları	Gruplar Arası	0,19	3	0,06	0,09	0,966	
	Gruplar İçi	259,07	375	0,69			
	Toplam	259,25	378				
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Gruplar Arası	9,61	3	3,20	3,23	0,022*	1-3
	Gruplar İçi	371,96	375	0,99			
	Toplam	381,57	378				
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Gruplar Arası	5,35	3	1,78	2,57	0,054	
	Gruplar İçi	260,35	375	0,69			
	Toplam	265,70	378				
Mesleki Gelişim Olanakları	Gruplar Arası	10,23	3	3,41	3,14	0,025*	1-3 1-4
	Gruplar İçi	407,48	375	1,09			
	Toplam	417,71	378				
Terfi	Gruplar Arası	9,29	3	3,10	2,50	0,059	
	Gruplar İçi	464,79	375	1,24			
	Toplam	474,07	378				
Mesleğin Saygınlığı	Gruplar Arası	2,84	3	0,95	2,15	0,093	
	Gruplar İçi	164,98	375	0,44			
	Toplam	167,82	378				
Ücret	Gruplar Arası	3,95	3	1,32	1,40	0,242	
	Gruplar İçi	352,71	375	0,94			
	Toplam	356,67	378				
Ödül	Gruplar Arası	4,79	3	1,60	1,54	0,205	
	Gruplar İçi	389,76	375	1,04			
	Toplam	394,55	378				
Özlük Hakları	Gruplar Arası	0,04	3	0,01	0,03	0,992	
	Gruplar İçi	152,64	375	0,41			
	Toplam	152,68	378				
Fiziki Koşullar	Gruplar Arası	6,50	3	2,17	3,90	0,009*	4-2 4-3
	Gruplar İçi	208,37	375	0,56			
	Toplam	214,88	378				
İşin Niteliği	Gruplar Arası	1,82	3	0,61	0,97	0,406	
	Gruplar İçi	234,67	375	0,63			
	Toplam	236,49	378				
Yönetici Atama Ölçütleri	Gruplar Arası	5,67	3	1,89	1,59	0,191	
	Gruplar İçi	445,32	375	1,19			
	Toplam	451,00	378				

\*p<0,05

**Tablo 2.57. Mezun Olunan Önlisans / Lisans Bölümleri Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler**

İş Doyumu Faktörleri	Mezun Olunan Bölüm	N	Doyum Düzeyi	s	P	Anlamlı Fark Olan Gruplar
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Eğitim Önlisans	128	2,68	1,06	0,022*	1-3
	Eğitim Fakültesi	182	2,43	0,91		
	Fen-Edebiyat Fakültesi	37	2,15	1,09		
	Diğer	32	2,43	1,07		
Mesleki Gelişim Olanakları	Eğitim Önlisans	128	2,89	1,07	0,025*	1-3 1-4
	Eğitim Fakültesi	182	2,67	1,01		
	Fen-Edebiyat Fakültesi	37	2,41	1,07		
	Diğer	32	2,44	1,05		
Fiziki Koşullar	Eğitim Önlisans	128	3,47	0,66	0,009*	4-2 4-3
	Eğitim Fakültesi	182	3,23	0,78		
	Fen-Edebiyat Fakültesi	37	3,32	0,84		
	Diğer	32	3,60	0,74		

\*p<0,05

Tablo 2.57.'den görüldüğü gibi öğretmenlerin mezun olduğu bölüm değişkenine göre denetim ve denetleyici tutumları faktöründen sağladıkları iş doyumu düzeyleri arasında eğitim önlisans mezunu öğretmenlerle fen-edebiyat fakültesi mezunu öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde ve eğitim önlisans mezunu öğretmenler yönünde fark vardır. Bu durum mesleğe okul yıllarından itibaren hazırlıklı olmanın iş doyumu düzeyini olumlu yönde artıracığı şeklinde yorumlanabilir. Yine Tablo 2.57.'den görüldüğü gibi öğretmenlerin mezun olduğu bölüm değişkenine göre mesleki gelişim olanakları faktöründen sağladıkları iş doyumu düzeyleri arasında eğitim önlisans mezunu öğretmenlerle fen-edebiyat fakültesi ile diğer fakülteler mezunu öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde ve eğitim fakültesi mezunu öğretmenler yönünde fark vardır. Fiziki koşullar faktöründe sağlanan iş doyumu düzeyinde ise diğer fakülte mezunları ile eğitim fakültesi ve fen-edebiyat fakültesi mezunları arasında %5 anlamlılık düzeyinde ve diğer fakülte mezunları yönünde bir fark vardır. Bu durum da diğer fakülte mezunu olan öğretmenlerin sonradan öğretmenliği düşünmelerinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Sonradan öğretmenliği düşünerek öğretmenliğe

başlayan diğer grubun fiziksel şartlar bakımından beklentilerinin düşük olmasından, eğitim fakültesi ve fen-edebiyat fakültesi mezunlarının ise yüksek öğrenimlerinden itibaren öğretmenlik yapmayı düşünmeleri onların fiziksel koşullar bakımından beklentilerinin daha yüksek duruma gelmesini sağlamış ve öğretmenliğe başlayınca da bu yüksek beklentileri bu açıdan karşılanmamış olabilir.



**Tablo 2.58. Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitim Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe (Fark)
Genel Doyum	Gruplar Arası	1,21	3	0,40	1,65	0,177	
	Gruplar İçi	91,88	375	0,25			
	Toplam	93,09	378				
Karara Katılma	Gruplar Arası	3,55	3	1,18	1,75	0,156	
	Gruplar İçi	253,46	375	0,68			
	Toplam	257,01	378				
İletişim	Gruplar Arası	3,51	3	1,17	3,91	0,009*	4-1
	Gruplar İçi	112,20	375	0,30			
	Toplam	115,71	378				
İnsan İlişkileri	Gruplar Arası	2,44	3	0,81	1,81	0,144	
	Gruplar İçi	167,80	375	0,45			
	Toplam	170,23	378				
Yönetici Tutumları	Gruplar Arası	4,16	3	1,39	2,04	0,108	
	Gruplar İçi	255,09	375	0,68			
	Toplam	259,25	378				
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Gruplar Arası	2,31	3	0,77	0,76	0,515	
	Gruplar İçi	379,25	375	1,01			
	Toplam	381,57	378				
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Gruplar Arası	0,75	3	0,25	0,35	0,786	
	Gruplar İçi	264,95	375	0,71			
	Toplam	265,70	378				
Mesleki Gelişim Olanakları	Gruplar Arası	33,59	3	11,20	10,93	0,000*	4-1 4-2 3-1
	Gruplar İçi	384,12	375	1,02			
	Toplam	417,71	378				
Terfi	Gruplar Arası	2,23	3	0,74	0,59	0,621	
	Gruplar İçi	471,84	375	1,26			
	Toplam	474,07	378				
Mesleğin Saygınlığı	Gruplar Arası	0,94	3	0,31	0,70	0,550	
	Gruplar İçi	166,88	375	0,45			
	Toplam	167,82	378				
Ücret	Gruplar Arası	2,66	3	0,89	0,94	0,422	
	Gruplar İçi	354,01	375	0,94			
	Toplam	356,67	378				
Ödül	Gruplar Arası	0,21	3	0,07	0,07	0,977	
	Gruplar İçi	394,34	375	1,05			
	Toplam	394,55	378				
Özlük Hakları	Gruplar Arası	0,20	3	0,07	0,16	0,923	
	Gruplar İçi	152,49	375	0,41			
	Toplam	152,68	378				
İşin Niteliği	Gruplar Arası	3,21	3	1,07	1,72	0,163	
	Gruplar İçi	233,28	375	0,62			
	Toplam	236,49	378				
Yönetici Atama Ölçütleri	Gruplar Arası	0,53	3	0,18	0,15	0,931	
	Gruplar İçi	450,46	375	1,20			
	Toplam	451,00	378				

\*p<0,05

**Tablo 2.59. Hizmetiçi Eğitim Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler**

İş Doyumu Faktörleri	Hizmetiçi Eğitim Alma Durumu	N	Doyum Düzeyi	S	P	Anlamlı Fark Olan Gruplar
İletişim	Hiç	91	3,93	0,55	0,022*	4-1
	1-2 kez	142	4,08	0,56		
	3-4 kez	95	4,12	0,54		
	5 ve üzeri	51	4,24	0,52		
Mesleki Gelişim Olanakları	Hiç	91	2,21	1,06	0,009*	4-1
	1-2 kez	142	2,76	1,02		4-2
	3-4 kez	95	2,85	0,93		3-1
	5 ve üzeri	51	3,12	1,03		

Tablo 2.59.'dan görüldüğü gibi öğretmenler hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılma sayılarına göre değerlendirildiğinde 5 ve daha fazla hizmetiçi eğitim faaliyetine katılan öğretmenlerle hiç hizmetiçi eğitim faaliyetine katılmayan öğretmenler arasında iletişim faktöründe %5 anlamlılık düzeyinde ve 5 ve daha fazla hizmetiçi eğitim faaliyetine katılan öğretmenler yönünde fark vardır. Yine Tablo 2.59.'dan görüldüğü gibi öğretmenler mesleki gelişim olanakları faktörüne göre hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılma sayılarına göre değerlendirildiğinde 5 ve daha fazla hizmetiçi eğitim faaliyetine katılan öğretmenlerle hiç veya 1-2 kez hizmet içi eğitim faaliyetine katılan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde ve 5 ve daha fazla hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılan öğretmenler yönünde fark olduğu görülecektir. Bu durum öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinde hizmetiçi faaliyetlerin önemini göstermektedir. Kendini mesleki yaşamında sürekli yenileyen kişilerin yapmakta oldukları işten daha fazla iş doyumu sağlayacakları şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 2.60. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mesleki Bilgilerini Yeterli Görüp Görmeme Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Scheffe (Fark)
Genel Doyum	Gruplar Arası	4,43	2	2,22	9,46	0,000*	1-3 2-3
	Gruplar İçi	87,63	374	0,23			
	Toplam	92,06	376				
Karara Katılma	Gruplar Arası	1,79	2	0,90	1,32	0,269	
	Gruplar İçi	254,61	374	0,68			
	Toplam	256,40	376				
İletişim	Gruplar Arası	7,09	2	3,55	13,38	0,000*	1-3 2-3
	Gruplar İçi	99,11	374	0,26			
	Toplam	106,20	376				
İnsan İlişkileri	Gruplar Arası	4,28	2	2,14	4,84	0,008*	1-3
	Gruplar İçi	165,61	374	0,44			
	Toplam	169,89	376				
Yönetici Tutumları	Gruplar Arası	2,70	2	1,35	2,01	0,136	
	Gruplar İçi	251,13	374	0,67			
	Toplam	253,82	376				
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Gruplar Arası	11,73	2	5,87	6,00	0,003*	1-3 2-3
	Gruplar İçi	365,40	374	0,98			
	Toplam	377,13	376				
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Gruplar Arası	9,88	2	4,94	7,35	0,001*	1-2 1-3 2-3
	Gruplar İçi	251,23	374	0,67			
	Toplam	261,11	376				
Mesleki Gelişim Olanakları	Gruplar Arası	7,02	2	3,51	3,22	0,041*	2-1 2-3
	Gruplar İçi	407,30	374	1,09			
	Toplam	414,32	376				
Terfi	Gruplar Arası	18,60	2	9,30	7,74	0,001*	1-2 1-3
	Gruplar İçi	449,59	374	1,20			
	Toplam	468,20	376				
Mesleğin Saygınlığı	Gruplar Arası	4,40	2	2,20	5,12	0,006*	1-3
	Gruplar İçi	160,56	374	0,43			
	Toplam	164,96	376				
Ücret	Gruplar Arası	0,08	2	0,04	0,04	0,957	
	Gruplar İçi	347,75	374	0,93			
	Toplam	347,83	376				
Ödül	Gruplar Arası	10,47	2	5,23	5,14	0,006*	2-3 1-3
	Gruplar İçi	380,84	374	1,02			
	Toplam	391,31	376				
Özlük Hakları	Gruplar Arası	1,55	2	0,77	1,92	0,147	
	Gruplar İçi	150,50	374	0,40			
	Toplam	152,05	376				
Fiziki Koşullar	Gruplar Arası	5,07	2	2,54	4,56	0,011*	1-3
	Gruplar İçi	208,13	374	0,56			
	Toplam	213,20	376				
İşin Niteliği	Gruplar Arası	7,17	2	3,58	6,05	0,003*	1-3
	Gruplar İçi	221,63	374	0,59			
	Toplam	228,80	376				
Yönetici Atama Ölçütleri	Gruplar Arası	11,98	2	5,99	5,15	0,006*	1-3 2-3
	Gruplar İçi	435,08	374	1,16			
	Toplam	447,07	376				

\*p<0,05



**Tablo 2.61. Mesleki Bilgilerini Yeterli Görüp Görmeme Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler**

İş Doyumu Faktörleri	Mesleki Bilgim	N	Doyum Düzeyi	s	P	Anlamlı Fark Olan Gruplar
Genel Doyum	Çok Yeterli	52	3,42	0,56	0,000*	1-3
	Yeterli	263	3,31	0,45		2-3
	Kısmen yeterli	62	3,05	0,54		
İletişim	Çok Yeterli	52	4,37	0,57	0,000*	1-3
	Yeterli	263	4,08	0,50		2-3
	Kısmen yeterli	62	3,87	0,52		
İnsan İlişkileri	Çok Yeterli	52	3,94	0,65	0,008*	1-3
	Yeterli	263	3,70	0,64		
	Kısmen yeterli	62	3,55	0,79		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Çok Yeterli	52	2,58	1,18	0,003*	1-3
	Yeterli	263	2,57	0,92		2-3
	Kısmen yeterli	62	2,10	1,09		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Çok Yeterli	52	3,41	0,61	0,001*	1-2
	Yeterli	263	2,57	0,92		1-3
	Kısmen yeterli	62	2,10	1,09		2-3
Mesleki Gelişim Olanakları	Çok Yeterli	52	2,83	1,10	0,041*	2-1
	Yeterli	263	3,10	0,81		2-3
	Kısmen yeterli	62	2,82	0,85		
Terfi	Çok Yeterli	52	3,06	1,27	0,001*	1-2
	Yeterli	263	2,75	1,05		1-3
	Kısmen yeterli	62	2,40	0,95		
Mesleğin Saygınlığı	Çok Yeterli	52	4,24	0,69	0,006*	1-3
	Yeterli	263	4,12	0,60		
	Kısmen yeterli	62	3,87	0,82		
Ödül	Çok Yeterli	52	2,30	1,15	0,006*	2-3
	Yeterli	263	2,36	1,00		1-3
	Kısmen yeterli	62	1,90	0,90		
Fiziki Koşullar	Çok Yeterli	52	3,55	0,69	0,011*	1-3
	Yeterli	263	3,36	0,75		
	Kısmen yeterli	62	3,13	0,78		
İşin Niteliği	Çok Yeterli	52	3,36	0,97	0,003*	1-3
	Yeterli	263	3,28	0,72		
	Kısmen yeterli	62	2,93	0,79		
Yönetici Atama Ölçütleri	Çok Yeterli	52	2,90	1,32	0,006*	1-3
	Yeterli	263	2,89	1,02		2-3
	Kısmen yeterli	62	2,41	1,11		

**p<0,05**

Tablo 2.61.'den görüleceği gibi mesleki bilgi ve becerilerini yeterli görüp görmeme değişkenine göre öğretmenler iletişim, insan ilişkileri, denetim ve denetleyici tutumları, okul, çevre ve aile ilişkileri, mesleki gelişim olanakları, terfi, mesleğin saygınlığı, ödül, fiziki koşullar, işin niteliği ve yönetici atama ölçütleri faktörlerinde mesleki bilgilerini çok yeterli ve yeterli görenlerle yetersiz görenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde ve çok yeterli ve yeterli görenler yönünde fark vardır. Bu durum öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinde bilgilerini yeterli görmenin etkili bir değişken olduğunu göstermektedir.



Tablo 2.62. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

İş Doyumu Faktörleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Scheffe (Fark)
Genel Doyum	Gruplar Arası	1,19	2	0,60	2,44	0,089	
	Gruplar İçi	91,90	376	0,24			
	Toplam	93,09	378				
Karara Katılma	Gruplar Arası	0,73	2	0,37	0,54	0,584	
	Gruplar İçi	256,27	376	0,68			
	Toplam	257,01	378				
İletişim	Gruplar Arası	2,89	2	1,44	4,81	0,009*	3-2
	Gruplar İçi	112,82	376	0,30			
	Toplam	115,71	378				
İnsan İlişkileri	Gruplar Arası	1,37	2	0,69	1,53	0,219	
	Gruplar İçi	168,86	376	0,45			
	Toplam	170,23	378				
Yönetici Tutumları	Gruplar Arası	2,69	2	1,35	1,97	0,141	
	Gruplar İçi	256,56	376	0,68			
	Toplam	259,25	378				
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Gruplar Arası	3,80	2	1,90	1,89	0,152	
	Gruplar İçi	377,77	376	1,00			
	Toplam	381,57	378				
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Gruplar Arası	12,56	2	6,28	9,33	0,000*	3-2
	Gruplar İçi	253,14	376	0,67			
	Toplam	265,70	378				
Mesleki Gelişim Olanakları	Gruplar Arası	0,79	2	0,40	0,36	0,699	
	Gruplar İçi	416,92	376	1,11			
	Toplam	417,71	378				
Terfi	Gruplar Arası	6,93	2	3,47	2,79	0,063	
	Gruplar İçi	467,14	376	1,24			
	Toplam	474,07	378				
Mesleğin Saygınlığı	Gruplar Arası	1,93	2	0,96	2,18	0,114	
	Gruplar İçi	165,89	376	0,44			
	Toplam	167,82	378				
Ücret	Gruplar Arası	0,04	2	0,02	0,02	0,980	
	Gruplar İçi	356,63	376	0,95			
	Toplam	356,67	378				
Ödül	Gruplar Arası	3,29	2	1,65	1,58	0,207	
	Gruplar İçi	391,26	376	1,04			
	Toplam	394,55	378				
Özlük Hakları	Gruplar Arası	0,63	2	0,31	0,77	0,462	
	Gruplar İçi	152,06	376	0,40			
	Toplam	152,68	378				
Fiziki Koşullar	Gruplar Arası	0,04	2	0,02	0,03	0,967	
	Gruplar İçi	214,84	376	0,57			
	Toplam	214,88	378				
İşin Niteliği	Gruplar Arası	0,90	2	0,45	0,71	0,490	
	Gruplar İçi	235,59	376	0,63			
	Toplam	236,49	378				
Yönetici Atama Ölçütleri	Gruplar Arası	1,18	2	0,59	0,49	0,611	
	Gruplar İçi	449,82	376	1,20			
	Toplam	451,00	378				

\* p<0,05

**Tablo 2.63. Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler**

İş Doyumu Faktörleri	Öğrenci Sayısı	N	Doyum Düzeyi	s	p	Anlamlı Fark Olan Gruplar
İletişim	20'den az	120	4,12	0,56	0,009*	3-2
	20-29 arası	161	3,98	0,57		
	30'dan fazla	98	4,18	0,48		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	20'den az	120	3,15	0,86	0,000*	3-2
	20-29 arası	161	2,89	0,79		
	30'dan fazla	98	3,34	0,83		

\* $p < 0,05$

Tablo 2.63.'den görüleceği gibi girdikleri sınıflardaki öğrenci sayıları değişkenine göre öğretmenler iletişim ve okul, çevre ve aile ilişkileri faktörlerinde 30'dan fazla öğrencisi olan öğretmenlerle 20-29 arası öğrencisi olan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde ve 30'dan fazla öğrencisi olan öğretmenler yönünde fark vardır. Bu durum uygun öğrenci sayısının 30 öğrenciye kadar olduğu görüşlerle çelişiyor gibi olsa da Tablo 2.23.'den de görüleceği gibi Kırşehir'de aşırı kalabalık sınıfların bulunmaması (ki örneğimizde 40'dan fazla öğrencisi bulunan öğretmen sayısı sadece 7'dir) olabileceği gibi 30'dan fazla öğrencisi olan öğretmenlerin genelde il, ilçe merkezinde çalışıyor olması bu anlamlı farkın başka değişkenlerden kaynaklandığını gösterebilir.

**Tablo 2.64. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları**

İş Doyumu Faktörleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe (Fark)
Genel Doyum	Gruplar Arası	2,83	3	0,94	3,92	0,009*	4-2
	Gruplar İçi	90,26	375	0,24			
	Toplam	93,09	378				
Karara Katılma	Gruplar Arası	1,53	3	0,51	0,75	0,523	
	Gruplar İçi	255,48	375	0,68			
	Toplam	257,01	378				
İletişim	Gruplar Arası	3,64	3	1,21	4,06	0,007*	4-1
	Gruplar İçi	112,07	375	0,30			4-2
	Toplam	115,71	378				
İnsan İlişkileri	Gruplar Arası	5,37	3	1,79	4,07	0,007*	4-2
	Gruplar İçi	164,86	375	0,44			4-3
	Toplam	170,23	378				4-1
Yönetici Tutumları	Gruplar Arası	1,91	3	0,64	0,93	0,428	
	Gruplar İçi	257,35	375	0,69			
	Toplam	259,25	378				
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Gruplar Arası	11,90	3	3,97	4,02	0,008*	4-2
	Gruplar İçi	369,67	375	0,99			4-3
	Toplam	381,57	378				4-1
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Gruplar Arası	7,61	3	2,54	3,69	0,012*	4-2
	Gruplar İçi	258,09	375	0,69			4-1
	Toplam	265,70	378				
Mesleki Gelişim Olanakları	Gruplar Arası	21,31	3	7,10	6,72	0,000*	4-1
	Gruplar İçi	396,40	375	1,06			4-2
	Toplam	417,71	378				4-3
Terfi	Gruplar Arası	15,52	3	5,17	4,23	0,006*	4-2
	Gruplar İçi	458,55	375	1,22			4-3
	Toplam	474,07	378				1-2
Mesleğin Saygınlığı	Gruplar Arası	2,57	3	0,86	1,94	0,122	
	Gruplar İçi	165,25	375	0,44			
	Toplam	167,82	378				
Ücret	Gruplar Arası	4,85	3	1,62	1,72	0,161	
	Gruplar İçi	351,81	375	0,94			
	Toplam	356,67	378				
Ödül	Gruplar Arası	6,12	3	2,04	1,97	0,118	
	Gruplar İçi	388,43	375	1,04			
	Toplam	394,55	378				
Özlük Hakları	Gruplar Arası	1,67	3	0,56	1,38	0,248	
	Gruplar İçi	151,01	375	0,40			
	Toplam	152,68	378				
Fiziki Koşullar	Gruplar Arası	7,89	3	2,63	4,77	0,003*	4-2
	Gruplar İçi	206,99	375	0,55			4-1
	Toplam	214,88	378				
İşin Niteliği	Gruplar Arası	1,40	3	0,47	0,75	0,525	
	Gruplar İçi	235,09	375	0,63			
	Toplam	236,49	378				
Yönetici Atama Ölçütleri	Gruplar Arası	4,13	3	1,38	1,15	0,327	
	Gruplar İçi	446,87	376	1,19			
	Toplam	451,00	378				

\*p<0,05

**Tablo 2.65. Yaş Değişkenine Göre Aralarında Anlamlı Farklılıklar Bulunan Faktörlere Ait Değerler**

İş Doyumu Faktörleri	Gruplar	N	Doyum Düzeyi	s	p	Anlamlı Fark Olan Gruplar
Genel Doyum	20-26	49	3,26	0,40	0,009*	4-2
	27-35	135	3,21	0,52		
	36-45	120	3,26	0,50		
	46 ve üzeri	75	3,44	0,47		
İletişim	20-26	49	3,97	0,44	0,007*	4-1
	27-35	135	3,98	0,57		4-2
	36-45	120	4,14	0,61		
	46 ve üzeri	75	4,21	0,45		
Denetim ve Denetleyici Tutumları	20-26	49	2,52	0,92	0,008*	4-2
	27-35	135	2,38	0,99		4-3
	36-45	120	2,38	1,00		4-1
	46 ve üzeri	75	2,83	1,04		
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	20-26	49	2,92	0,81	0,012*	4-2
	27-35	135	2,99	0,84		4-1
	36-45	120	3,11	0,86		
	46 ve üzeri	75	3,35	0,78		
Mesleki Gelişim Olanakları	20-26	49	2,53	1,06	0,000*	4-1
	27-35	135	2,57	1,03		4-2
	36-45	120	2,62	1,03		4-3
	46 ve üzeri	75	3,17	0,99		
Terfi	20-26	49	2,98	0,97	0,006*	4-2
	27-35	135	2,52	1,04		4-3
	36-45	120	2,63	1,19		1-2
	46 ve üzeri	75	3,00	1,16		
İnsan İlişkileri	20-26	49	3,68	0,63	0,007*	4-2
	27-35	135	3,63	0,66		4-3
	36-45	120	3,66	0,69		4-1
	46 ve üzeri	75	3,95	0,64		
Fiziki Koşullar	20-26	49	3,30	0,81	0,003*	4-2
	27-35	135	3,20	0,80		4-1
	36-45	120	3,39	0,74		
	46 ve üzeri	75	3,59	0,59		

\*p<0,05

Tablo 2.65.'den görüleceği gibi yaş değişkenine göre öğretmenler iletişim, denetim ve denetleyici tutumları, okul, çevre ve aile ilişkileri, mesleki gelişim olanakları, terfi, insan ilişkileri ve fiziki koşullar faktörlerinde 46 yaş ve üzeri öğretmenlerle 20-26 yaş, 37-35 yaş ve 36-45 yaş öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde ve 46 yaş ve üzeri öğretmenler yönünde fark vardır. Bu durum öğretmenlerde yaş arttıkça işten sağlanan doyumun artacağı şeklindeki görüşlerle uyum içindedir.

**Tablo 2.66. Öğretmenlerin İş Doyumunu Düzeylerinin Çalışılan Okul Sayısı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları**

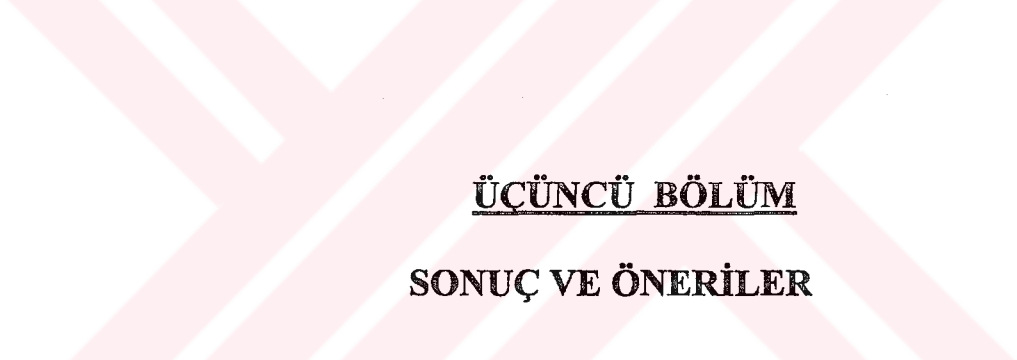
İş Doyumu Faktörleri	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Scheffe (Fark)
Genel Doyum	Gruplar Arası	0,18	4	0,04	0,18	0,951	
	Gruplar İçi	92,92	374	0,25			
	Toplam	93,09	378				
Karara Katılma	Gruplar Arası	2,99	4	0,75	1,10	0,356	
	Gruplar İçi	254,02	374	0,68			
	Toplam	257,01	378				
İletişim	Gruplar Arası	1,35	4	0,34	1,11	0,353	
	Gruplar İçi	114,35	374	0,31			
	Toplam	115,71	378				
İnsan İlişkileri	Gruplar Arası	1,37	4	0,34	0,76	0,552	
	Gruplar İçi	168,86	374	0,45			
	Toplam	170,23	378				
Yönetici Tutumları	Gruplar Arası	3,59	4	0,90	1,31	0,265	
	Gruplar İçi	255,67	374	0,68			
	Toplam	259,25	378				
Denetim ve Denetleyici Tutumları	Gruplar Arası	0,61	4	0,15	0,15	0,963	
	Gruplar İçi	380,96	374	1,02			
	Toplam	381,57	378				
Okul, Çevre ve Aile İlişkileri	Gruplar Arası	3,58	4	0,90	1,28	0,278	
	Gruplar İçi	262,12	374	0,70			
	Toplam	265,70	378				
Mesleki Gelişim Olanakları	Gruplar Arası	1,47	4	0,37	0,33	0,858	
	Gruplar İçi	416,24	374	1,11			
	Toplam	417,71	378				
Terfi	Gruplar Arası	2,17	4	0,54	0,43	0,787	
	Gruplar İçi	471,91	374	1,26			
	Toplam	474,07	378				
Mesleğin Saygınlığı	Gruplar Arası	4,09	4	1,02	2,33	0,055	
	Gruplar İçi	163,73	374	0,44			
	Toplam	167,82	378				
Ücret	Gruplar Arası	3,74	4	0,94	0,99	0,412	
	Gruplar İçi	352,92	374	0,94			
	Toplam	356,67	378				
Ödül	Gruplar Arası	2,39	4	0,60	0,57	0,685	
	Gruplar İçi	392,16	374	1,05			
	Toplam	394,55	378				
Özlük Hakları	Gruplar Arası	0,58	4	0,15	0,36	0,839	
	Gruplar İçi	152,10	374	0,41			
	Toplam	152,68	378				
Fiziki Koşullar	Gruplar Arası	2,09	4	0,52	0,92	0,454	
	Gruplar İçi	212,79	374	0,57			
	Toplam	214,88	378				
İşin Niteliği	Gruplar Arası	1,55	4	0,39	0,62	0,651	
	Gruplar İçi	234,94	374	0,63			
	Toplam	236,49	378				
Yönetici Atama Ölçütleri	Gruplar Arası	5,91	4	1,48	1,24	0,293	
	Gruplar İçi	445,09	374	1,24			
	Toplam	451,00	378				

\* p<0,05

Tablo 2.66.'dan görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştıkları okul sayısı ile iş doyumları düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır.







**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**SONUÇ VE ÖNERİLER**

### 3.1. SONUÇLAR

Bu araştırmada; Kırşehir ili örneğinde ilköğretim okulu ğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, hangi faktörlerden iş doyumunu sağladıkları, hangi faktörlerden iş doyumunu sağlayamadıkları araştırılmıştır.

Bu araştırmaya dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler verilmiştir.

İlköğretim okulunda çalışan sınıf ve branş ğretmenlerinin genel iş doyum bakımından öğretmenlerin en fazla doyum sağladıkları faktörlerin mesleğin saygınlığı, kutsallığı, ahlaka uygunluğu, iletişim, karara katılma, insan ilişkileri ve yönetici tutumları faktörleri olduğu görülmektedir. Bu faktörlerden sağlanan iş doyumunu düzeyi ‘‘tatmin edici’’ düzeydedir.

İlköğretim okulunda çalışan sınıf ve branş ğretmenlerinin orta düzeyde doyum sağladıkları faktörler ise fiziki koşullar, işin niteliği, okul, evre-aile ilişkisi, özlük hakları, yönetici atamada dikkate alınan ölçütler, terfi, mesleki gelişme olanağı faktörleridir.

İlköğretim okulunda çalışan sınıf ve branş ğretmenlerinin öğretmenlerin düşük düzeyde doyum sağladıkları faktörler ise ücret, ödül ile denetim ve denetleyici tutumları faktörleri olup bu faktörler öğretmenlerin en az doyum sağladıkları düzey olarak bulunmuştur.

Cinsiyete göre öğretmenlerin tatmin düzeyleri sonuçları incelendiğinde kadınların erkeklere göre iş doyum düzeyleri; iletişim, okul, evre-aile ilişkisi, mesleğin saygınlığı, kutsallığı ve ahlaka uygunluğu faktörlerine göre erkeklerden daha yüksek olduğu, erkeklerin ise insan ilişkileri, denetim ve denetleyici tutumları, mesleki gelişme olanağı, terfi olanakları, ücret, ödül, özlük hakları, fiziki koşullar, işin niteliği, yönetici atamada gözönüne alınan ölçütler, karara katılma ve yönetici tutumları faktörlerinde kadınlardan daha fazla iş doyumunu sağladıkları ancak kadın ve erkekler arasında iş doyum düzeyleri bakımından çok büyük farklılıklar olmadığı görülmüştür.

Kadınların iş doyum düzeyleri en çok mesleğin saygınlığı, iletişim ve insan ilişkileri faktörlerinde olurken erkeklerde en yüksek iş doyum düzeyi mesleğin saygınlığı, iletişim ve karara katılma faktörlerinde gerçekleşmektedir.

Hem erkekler hem de kadınlar için en düşük iş doyum düzeyleri ücret, ödül ile denetim ve denetleyici tutumları faktörlerinde kendini göstermektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları yerleşim birimine göre iş doyum düzeyleri incelendiğinde köy/kasaba, ilçe merkezi ve il merkezinde çalışan öğretmenler en düşük iş doyum düzeyini ücret ve ödül faktörlerinde göstermekte, daha sonra en düşük iş doyum düzeyi köy/kasaba ve il merkezinde çalışan öğretmenlerde denetim ve denetleyici tutumları faktöründe, ilçe merkezi öğretmenlerinde ise terfi olanağı faktöründe gerçekleşmektedir.

Köy/kasaba öğretmenleri en yüksek iş doyumunu iletişim faktöründe gösterirken, il merkezi ve ilçe merkezi öğretmenleri en yüksek iş doyumunu mesleğin saygınlığı, kutsallığı ve ahlaka uygunluğu faktöründe göstermektedirler.

Mezun olduğu alanın dışındaki bir branşta görev yapan öğretmenlerin diğer değişkenler ihmal edildiğinde genel iş doyum düzeylerinin mezun olduğu alanda öğretmenlik yapanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Mezun olduğu alanın dışındaki bir branşta çalışan ilköğretim okulu öğretmenleri mesleğin saygınlığı, kutsallığı ve ahlaka uygunluğu, karara katılma, insan ilişkileri ve yönetici atamada dikkate alınan ölçütler faktörlerinde mezun olduğu branşta çalışan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde iş doyumunu sağlarken, mezun olduğu alanda çalışan öğretmenler iletişim, fiziki koşullar, okul, çevre-aile ilişkisi, özlük hakları, terfi olanakları, mesleki gelişme olanağı, denetim ve denetleyici tutumları, ödül ve ücret faktörlerinden mezun olduğu alanda çalışmayan öğretmenlere göre daha fazla iş doyumunu sağlamaktadırlar.

Öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen faktörlerin ortalamalarından elde ettikleri ortalama iş doyum puanları bakımından mesleğini isteyerek seçen ve seçmeyen öğretmenler, branşlarını isteyerek seçen ve seçmeyen öğretmenler, mesleklerinden ayrılmayı düşünmeyen ve ayrılmayı düşünen öğretmenler ile mesleklerini yeniden seçme durumunda kalmaları halinde öğretmenlik mesleğini yeniden seçecek ve seçmeyecek öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum öğretmenliği isteyerek ve severek seçmenin öğretmenlerin iş doyum bakımından en önemli etken olduğunu göstermektedir.

Mesleki bilgi ve becerilerini yeterli görüp görmeme ve hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılma bakımından kendilerini yeterli gören öğretmenlerle hizmetiçi eğitim faaliyetine fazla katılan öğretmenler lehine iş doyumunu düzeyi bakımından anlamlı farklar bulunmuştur.

### 3.2. ÖNERİLER

Araştırma sonunda elde edilen sonuçların da yardımıyla ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini artırmak için şunlar yapılabilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin ücret ve özlük haklarında iyileştirmeler yapılmalıdır.

Okul ile çevre-aile ilişkisinin artırılması için eğitim çalışmaları yapılmalıdır.

Denetim sistemi öğretmenlerin görüşleri de alınarak yeniden yapılandırılmalıdır.

Teşekkür, takdir ve aylıkla ödüllendirme sistemi eşitsizlikleri giderecek ve adil olacak şekilde ya yeniden yapılandırılmalı ya da bu tür ödüllendirme sistemi kaldırılarak işlevsel ve adil bir ödüllendirme sistemi üzerinde düşünülmelidir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendilerini mesleki olarak geliştirmeleri için örgün ve açık öğretim yöntemleri kullanılarak sürekli eğitim imkanları oluşturmalı, özellikle hafta içi her gün okulda bulunmaları gereken sınıf öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapabilmeleri için farklı sistemler düşünülmelidir.

Yönetici atamada eğitim düzeyi, yazılı sınav gibi nesnel olabilecek ölçütler dikkate alınmalı, alt derece eğitim yöneticilerinin atamalarında siyasi davranışları ortadan kaldırıcı önlemler alınmalıdır.

Yönetici olma dışında terfi imkanı olmayan öğretmenler için öğretmenlik mesleği içerisinde terfi imkanı getirilmelidir.

Öğretmen olarak öğretmen yetiştiren kurum mezunları istihdam edilmeli, öğretmenlerin mezuniyet branşında görev yapmaları sağlanmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerin iş doyumları konusunda yapılan çalışmalarını değerlendirerek Bakanlığın yapacağı çalışmalarda bu çalışmaların sonuçları dikkate alınarak politika belirlenmelidir.

Öğretmenlerin okulda alınan kararlara daha fazla ve daha etkin katılımlarını sağlayıcı önlemler alınmalıdır.

Bu tür bir çalışma ile öğretmenlerin mesleki sorunlarını saptayıcı çalışmalar Türkiye genelinde yapılarak daha genellenebilir bilgiler elde edilmelidir.

Öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin yüksek olması eğitimin tamamını ve doğrudan etkileyeceği, iş doyumları düzeyinin düşük olmasının da eğitimi doğrudan ve olumsuz olarak etkileyeceği düşünülerek öğretmenlerin karşı karşıya olduğu sorunlar öncelikli olarak çözülmeye çalışılmalıdır.

Bir şekilde öğretmen olarak istihdam edilen alan dışı lisans mezunu öğretmenlere daha önce eğitim önlisans ve hâlâ uygulanan 2+2 lisans tamamlama programlarındakine benzer programlarla ve imkanı olan yerlerde üniversitelerle işbirliği halinde örgün olarak, imkanı olmayan yerlerde ise açık öğretim sistemi ile bir eğitim programında eğitim fakültesi mezunu olmaları sağlanarak eğitim fakültesi mezunu olmayan öğretmen kalmaması sağlanmalıdır.

Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimi kadar önemli olan hizmet içi eğitimleri için yeterince kaynak ayrılmalı, sürekli eğitim kapsamında süre ve içerik bakımından yeterli bir hizmet içi eğitimle öğretmenler göreve başladıktan sonra da yetiştirilmeye devam edilmeli, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı'na bırakılan bütün öğretmen camiasının hizmet içi eğitimi Milli Eğitim Bakanlığı'nın yerel teşkilatlarına bırakılmalıdır.



**EKLER**

## Anket Formu

Sayın Öğretmenim,

Bu araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin, iş doyum ve mesleki tutumları hakkında değerlendirme yapabilmek, belirlenen durumlara yönelik çözüm önerileri geliştirebilmek amaçlanmaktadır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde mesleki tutum, üçüncü bölümde ise iş doyumuna yönelik maddeler yer almaktadır.

Sizden istenilen, ankette bulunan üç bölümdeki her bir maddeye ilişkin kendi görüşünüzü yansıtan seçeneğe **X** işareti koyarak belirtmenizdir. Anket ile toplanan bilgiler sadece bu araştırma için kullanılacak ve **genel** olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Ankete verdiğiniz içten cevaplar ve araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Oktay CEBECİ

Dumlupınar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM I

Bu bölümde demografik bilgiler sorulmaktadır. Lütfen aşağıdaki bilgilerden size uygun seçeneğin solundaki parantezi **X** işareti ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Medeni durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Boşanmış/Dul
3. Evli iseniz çocuk sayınız: ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve daha fazla ( ) Yok
4. Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?  
( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri
5. Mezun olduğunuz lisans bölümü:  
( ) Öğretmen Okulu  
( ) Yüksek Öğretmen Okulu  
( ) Eğitim Ön lisans / Eğitim Enstitüsü  
( ) Eğitim Fakültesi veya 2+2 lisans tamamlama  
( ) Fen-Edebiyat Fakültesi  
( ) 4 yıllık diğer okullar ( Mühendislik, İktisadi İdari Bilimler, Hukuk, Tıp, ..... vb.)  
( ) Diğer (lütfen belirtiniz): .....
6. Mezun olduğunuz alanda mı öğretmenlik yapıyorsunuz? ( ) Evet ( ) Hayır
7. Mezun olduğunuz alanda çalışmıyorsanız, mezun olduğunuz alanda çalışabileceğiniz bir işe veya bransa geçmevi düşünüyor musunuz? ( ) Evet ( ) Hayır

8. Öğrenim düzeyiniz: ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora
9. Çalıştığınız okulun bulunduğu yerleşim birimi:  
( ) İl merkezi ( ) İlçe merkezi ( ) Köy / Kasaba
10. Eğitim alanında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katıldınız mı?  
( ) Hiç katılmadım ( ) 1-2 kez ( ) 3-4 kez ( ) 5 ve daha fazla
11. Eğitim alanında düzenlenecek herhangi bir kursa katılmak ister misiniz?  
( ) Evet ( ) Hayır
12. Meslekteki bilgi ve becerinizi yeterli görüyor musunuz?  
( ) Çok yeterli ( ) Yeterli ( ) Kısmen yeterli ( ) Yetersiz
13. Öğretmenlik formasyon belgesini nereden aldınız?  
( ) Mezun olduğum okulda, okul dersleri olarak.  
( ) Lisans öğrenimim sırasında katıldığım formasyon kursunda.  
( ) Mezuniyet sonrası katıldığım formasyon kursunda.  
( ) Görev sırasında açılan formasyon kursunda.  
( ) Formasyon belgesi almadım.
14. Öğretmenlik mesleğini isteyerek mi seçtiniz?  
( ) Evet ( ) Hayır
15. Branşınızı isteyerek mi seçtiniz?  
( ) Evet ( ) Hayır
16. Branşınız? (Atanma branşınız. Kadronuzun bulunduğu branşınız.)  
( ) Sınıf öğretmeni ( ) Türkçe ( ) Matematik  
( ) Fen bilgisi ( ) Sosyal bilgiler ( ) Yabancı dil  
( ) Resim ( ) Müzik ( ) Beden eğitimi  
( ) Din kültürü ( ) İş eğitimi ( ) Rehber öğretmen  
( ) Bilgisayar ( ) Diğer (belirtiniz): .....
17. Derse girdiğiniz sınıf(lar)da ortalama kaç öğrenci var?  
( ) 20'den az. ( ) 20-29 arası ( ) 30-39 arası ( ) 40 ve daha fazla
18. Yaşınız: ( ) 20-26 ( ) 27-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üzeri
19. Bu okuldaki hizmet yılınız:  
( ) 0-3, ( ) 4-8, ( ) 9-14, ( ) 15-20, ( ) 21 ve üzeri
20. Çalıştığınız toplam okul sayısı:  
( ) 1-2, ( ) 3-4, ( ) 5-6, ( ) 7-8, ( ) 9 ve üzeri
21. Mesleğinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz? ( ) Evet ( ) Hayır
22. Mezun olduğunuz lise:  
( ) Öğretmen / Anadolu Öğretmen Lisesi ( ) Diğer liseler
23. Yeniden meslek seçmek durumunda kalsanız öğretmenliği seçer miydiniz? ( ) Evet ( ) Hayır



## BÖLÜM II

Bu bölümde 5 seçenekli 65 ifade vardır. Bu ifadeleri işyerinizin çalışma ortamını göz önünde bulundurarak doldurunuz. Hangi seçenek tatmin açısından sizin durumunuzu daha iyi yansıtıyorsa bu ifadenin sağındaki kutunun içine **X** işareti koyunuz. Lütfen hiçbir maddeyi atlamadan, tüm maddeleri cevaplandırınız.

		Hiç tatmin edici değil	Tatmin edici değil	Ne tatmin edici ne de değil	Tatmin edici	Çok tatmin edici
1	Okulda alınan kararlara katılma sıklığı					
2	Okul yöneticileri ile iletişim kurma düzeyim					
3	Çalışma arkadaşlarım ile iletişim kurma düzeyim					
4	Öğrencilerim ile iletişim kurma düzeyim					
5	Öğrenci velileri ile iletişim kurma düzeyim					
6	Dava açma ve şikayet etme hakkım					
7	Tatil sürem					
8	Gerektiğinde kullanma hakkına sahip olduğum izinler					
9	Sağlık problemlerimi çözmek için bana verilen haklar					
10	Bana tanınmış olan emeklilik hakkım					
11	Bana tanınmış olan yolluk hakkım					
12	Bana tanınmış olan sosyal haklarım ve yardımlar (konut, eş, çocuk vb.)					
13	Yöneticilerimin, özlük haklarımı kullanma talebime gösterdikleri hoşgörü					
14	Çalışma arkadaşlarımda davranışlarındaki samimiyet					
15	Okul yöneticilerimin davranışlarındaki samimiyet					
16	Okul personelinin birbiriyle geçinme derecesi					
17	Çalışma arkadaşlarımla aramdaki işbirliğinin düzeyi					
18	Çalışma arkadaşlarımla mesai dışında arkadaşlık kurabilme düzeyim					
19	Okulumun görünümü					
20	Sınıf(lar)ımın kullanıma uygunluğu					
21	Sınıf(lar)ımdaki öğrenci sayısı					
22	Okulumun ders araç-gereçleri yönü ile donanımı					
23	Okulumun ders araç-gereçlerinin kullanıma uygunluğu					
24	Okulumun bulunduğu çevreden kaynaklanan gürültünün düzeyi					
25	Okulumun temizliği					
26	Okulumun ısıtma sistemi					
27	Okulumun havalandırma sistemi					
28	Çalıştığım okula yakın bir yerde barınma olanağım					
29	Çalıştığım okula kolayca ulaşılma olanağım					

30	Aldığım ücret						
31	Aldığım ücreti benzeri işleri yapanlarla karşılaştırdığımda						
32	Okul yöneticilerinin iş veriş tarzı						
33	Okul yöneticisinin öğretmenlere karşı davranışları						
34	Okul yöneticisinin yeterliliği						
35	Okul yöneticisinin eğitimle ilgili sorunlarımla ilgilenme düzeyi						
36	Okul yöneticisinin kişisel sorunlarımla ilgilenme düzeyi						
37	Okul yöneticisinin isteklerimi dikkate alma derecesi						
38	Okul yöneticisinin şikayetlerimi dikkate alma derecesi						
39	Okul yöneticisinin zor durumda kaldığımda bana yardım etme derecesi						
40	Okul yöneticisinin, okul çalışanları ile olan kişisel ilişkileri						
41	Okul yöneticiliği görevine atanmada göz önüne alınan ölçütler						
42	Okul yöneticiliğinden üst düzey bir göreve atanmada göz önüne alınan ölçütler						
43	Çalıştığım ortamın güvenliği						
44	Okulumun bulunduğu çevrenin güvenliği						
45	Yaptığım işin kutsallığı						
46	Yaptığım işin ahlak kurallarına uygunluğu						
47	Mesleğimin toplumdaki saygınlığı						
48	Okulumun çevreye katkısı						
49	Çevrenin okuluma katkısı						
50	Okulumun çevreye ilgisi						
51	Çevrenin okuluma ilgisi						
52	Meslekte ilerleme olanağım						
53	İşimi iyi yaptığımda maddi değeri olan ödüllerle ödüllendirilme sıklığı						
54	İşimi iyi yaptığımda manevi değeri olan ödüllerle ödüllendirilme sıklığı (takdir edilme, saygınlık kazanma vb.)						
55	Hizmet içi eğitim çalışmalarına katılma olanağım						
56	Denetleyicilerin denetlemeler esnasında kullandığı ölçütler						
57	Denetleyicilerin denetleme esnasındaki davranışları						
58	Denetlenmek						
59	İşimin ilginçlik düzeyi						
60	İşimin monoton olması						
61	Okulda yaptığım işlerin çeşitliliği						
62	İşimi yaparken yeteneklerimi kullanabilmeme tanınan imkan						
63	İşimi yaparken kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabilmeme tanınan imkan						
64	İşimi nasıl yapacağım konusunda bana sağlanan özgürlük						
65	İşimi yapabilmem için bana verilen yetkinin yeterliliği						

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

ATKINSON Rita ve diğçerleri, **Psikolojiye Giriş 1** (Çevirenler:Kemal Atakay, Mustafa, Aysun Yavuz), Sosyal Yayınları, İstanbul, 1995.

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ef Yayınları, Ankara, 1982.

\_\_\_\_\_, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.

BİLGİN Leman, **Çalışma Psikolojisi Ders Notları**, Eskişehir, 1992.

BİNGÖL Dursun, **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1990.

CÜCELOğLU Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992.

ÇETİN Canan, MUTLU Esin Can, **Yönetim**, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1999.

DİLAVER H. Hüseyin, **Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme ve İstihdam Şartları**, MEB Yayınları, İstanbul, 1994.

ERDOğAN İrfan, **Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2000.

ERGEZER Bahattin ve diğçerleri, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Ocak Yayınları, Ankara, 1999.

EROğLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.

İNCİR Gülten, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1985..

\_\_\_\_\_, **Çalışanların İş Doyumunu Üzerine Yapılan Bir İnceleme**, Milli Merkezi Prodüktivite Yayınları, Ankara, 1990.

KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1985.

KARASAR Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Yayınları, Ankara,1995.

KAYA Yahya Kemal, **İnsan Yetiştirme Düzenimiz**, Ay Yayınları, Ankara, 1977.

KAYNAK Tuğrul, **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul,1990.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1984.

KOPARAL Celil, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir1997.

KUZGUN Yıldız, **Meslek Danışmanlığı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

MEB, **Öğretmen Yetiştirmede Koordinasyon**, M.E.B. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Yayınları, Ankara, 1992.

\_\_\_\_\_, **Millî Eğitimle İlgili Sayısal Veriler**, MEB Yayınları, APK, Ankara, 1999.

ONARAN Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981.

ÖZEN KUTANIŞ Ranâ, BAYRAKTAROĞLU Serkan, **Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları: Bir Uygulama**, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Sakarya, 2003.

ÖZKALP Enver, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.

TUTUM Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİ Yayınları, Ankara, 1979.

YEŞİLYAPRAK Binnur, **Ankara İli İlköğretim Okullarında Görevli Rehber Öğretmenler Üzerine Betimsel Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 2000.

YURDAKUL Soneser, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ders Notları**, Nevşehir, 1996

**Makaleler/Sürelî Yayınlar**

BAŞKAN Gülsün Atanur, “Öğretmenlik Mesleği ve Öğretmen Yetiştirmede Yeniden Yapılanma”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S:20, Ankara, 2001.

EHTİYAR Rüya., “Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Tatmini: Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma”, **Verimlilik Dergisi**, S:17, Ankara, 1996.

GELİŞLİ Yücel, “Anadolu Öğretmen Liselerinin Kuruluşu ve Gelişimi”, **Millî Eğitim Dergisi**, S:146, Ankara, Nisan 2000.

GÜNBAYI İlhan, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, S:2., İstanbul, Aralık 2001.

OKTAY Ayla, “Öğretmenlik Mesleği ve Öğretmenin Nitelikleri”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, S:3, İstanbul, 1991.

ORAL Behçet, “Alan Dışından Mezun Olup Sınıf Öğretmenliğine Atanan Öğretmenlerin Sınıf Öğretmenliğindeki Durumlarının Değerlendirilmesi”, **Millî Eğitim Dergisi**, S:148, Ankara, Aralık 2000.

ORAL Behçet, ŞENTÜRK Hasan, “Farklı Branşlardan Mezun Olup Sınıf Öğretmeni Olarak Atanan Öğretmenlerin Mesleki Yeterliklerine İlişkin Müfettiş ve Öğretmenlerin Algıları”, **Cumhuriyetin 75. Yılında İlköğretim 1. Ulusal Sempozyumu**, Ankara, 27-28 Kasım 1998.

ORAL Saime, KUŞLUVAN Zeynep, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, S.23, M.P.M. Yayını, Ankara, 1997.

ŞİMSEK Levent., “İş Doyumu”, **Verimlilik Dergisi**, S.13., Ankara, 1995.

### **İnternet Kaynakları**

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.htm>(03.04.2004)

<http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>.(12.04.2004)

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/motivasyon.htm> (12.04.2004)

### **Yayınlanmamış Tezler**

AKSU Serpil, “Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini”, M.Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.

BALCI Ali, “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1985.

BAŞALP Nihat, “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2001

DEMİR Ercüment, “Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001.

GENÇER Ali, “Öğretmenlerin İş Doyumu ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler”, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002.

ÖZDAYI Nurhayat, “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırılmalı Analizi”, İ.Ü., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1990.

ŞİMŞEK Levent, “Mühendislerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994.

TOSUNOĞLU Hülya, “Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doyumu”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, 1998.

ULUSOY Tuncay, “İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1993.

### **Kanunlar**

Millî Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun, (5204 S.K.), **Resmî Gazete**. S. 25516; 8 Temmuz 2004.

### **Raporlar/Dosyalar**

-----, **Brifing Dosyası**, Kırşehir Milli Eğitim Müdürlüğü, Kırşehir, 2004.



## DİZİN

- Alderfer, 28, 29  
anket, 3, 41, 129
- başarı, 3, 4, 9, 17, 21, 23, 26, 27, 29, 30, 31, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 47, 51, 59, 70
- beklenti, 2, 7, 12, 15, 17, 21, 38
- cinsiyet, 14, 41, 53, 54, 74, 83, 119
- çalışma süresi, 43, 49
- çevresel şartlar, 9, 32
- çift faktör, 8, 21, 29, 32, 33, 34, 35
- denetim, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 19, 20, 24, 40, 42, 50, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 121
- eğitim, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 26, 27, 31, 38, 42, 43, 53, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 70, 71, 75, 88, 95, 105, 106, 107, 108, 121, 122, 123, 124, 125
- formasyon, 53, 58, 64, 70, 95
- güdü, 8, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 29, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 40, 41, 50, 125
- Herzberg, 8, 21, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 44
- hijyen faktörleri, 29, 30
- ilköğretim okulu, 43, 75, 76, 78, 80, 82, 119, 120, 121, 124
- iş doyumsuzluğu / tatminsizliği, 4, 5, 47, 48
- iş güvenliği, 2, 27, 35, 41
- işgören, 2, 3, 4, 7, 15, 16, 17, 18, 19, 28, 41, 42, 44, 45, 46, 58
- işyeri, 4, 42, 43, 45, 46, 49, 51
- kıdem, 10, 44, 53, 55, 56, 60, 77, 78
- Kırşehir, 56, 67, 113, 119, 127
- koruma faktörleri, 34
- Maslow, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 35, 36, 40
- Mc Clelland, 21, 35, 36
- Mc Gregor, 21, 40
- medeni durum, 53, 54, 84
- Milli Eğitim Bakanlığı, 43, 58, 61, 68, 122
- motivasyon, 5, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 31, 33, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 80, 124, 126, 127
- ölçek, 80, 81
- örgüt, 3, 9, 15, 16, 19, 24, 28, 30, 38, 40, 44, 45, 123, 124, 126
- sorumluluk, 27, 30, 31, 33, 34, 35, 40, 46, 49
- sosyal imkanlar, 9, 46, 47



tanınma, 20, 24, 30, 31, 34, 35, 42

Taylor, 15

tükenmişlik, 12, 47

verimlilik, 2, 49, 124, 126

Vroom, 21, 36, 37, 38, 39, 40

yetki, 2, 5, 6, 30, 31, 43, 45, 49

yönetim, 2, 4, 5, 7, 9, 16, 17, 19, 28, 30,

40, 41, 42, 43, 46, 47, 48, 70, 75, 123

