

T.C.

OKAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**LİSE YÖNETİCİLERİNİN İŞ DOYUMLARI VE STRES
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Vedat KAYA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI


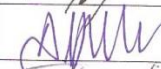
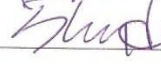
DANIŞMAN

Doç. Dr. Ali Haydar ŞAR

KOCAELİ, Mayıs 2014

TEZ ONAYI

Enstitümüz...^{İşletme}...Anabilim Dalında ders dönemindeki Eğitim - Öğretim Programını başarı ile tamamlayan...132.001135...numaralı...^{Vedat KATA}...in hazırladığı "Lise Yönetim İşletme ve Strateji Dersleri Anabilim Dalı" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı. Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 33.Maddesi uyarında...02.05.2014...Cuma...günü saat...15:00...de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin...^{Kabulü}...ne* OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
Doc.Dr. Ali Haydar SAR	KABÜLÜ	
Doc.Dr. Abdullah İKİLLER	KABÜLÜ	
Doc.Dr. Murat İKİZLER	KABÜLÜ	

(*) Bu kısma savunma sonucuna göre "KABÜLÜ" yazılacaktır.

T.C.

OKAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**LİSE YÖNETİCİLERİNİN İŞ DOYUMLARI VE STRES
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Vedat KAYA

(132001135)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN

Doç. Dr. Ali Haydar ŞAR

KOCAELİ, Mayıs 2014

ÖN SÖZ

Türk Milli Eğitim sistemimizde genelde, öğretmen ve öğrenci stresleri ve iş doyumları üzerinde durulur. Bunları üzerinde en etken konumda olan okul yöneticilerini genelde es geçildiği bir ortamda acizane, çalışanlarına ve öğrencilerine büyük moral vermesi istenen, sorunlarla ilk karşılaşan lise yöneticilerini konu edinmek benim için ilginç bir o kadar yöneticileri anlama noktasında tecrübe ediciydi.

Bu konuyu aklımın köşesinden geçmezken önüme getiren, tez yapmam noktasında ikna edici telkinlerini unutmayacağım değerli Hocam, Sayın Doç. Dr. Abdullah IŞIKLAR'a başta teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Tez çalışmalarına başladığım andan itibaren, gerek biz aciz öğrencilerinin bulunduğu ilimize gelerek, gerek çok değerli hafta sonlarını, ailesine değil bize ayırarak her türlü fedakarlığı gösteren en karamsar olduğumuz anlar da bizi yüreklendiren, yol gösteren, tez danışmanım sayın Doç. Dr. Ali Haydar Şar'a en derin şükranlarımı sunarım. Tezimin en önemli aşaması olan Literatür çalışmalarım da sık sık bir araya geldiğimiz, değerli meslektaşlarım, Hakan Bey'e, Oğuz (Demirci) Bey'e, Yasemin Hanım'a Arzu Hanım'a, Zafer Bey'e, ve Oğuz(Kaya) Bey'e çok teşekkür ederim.

Bir tezin olmazsa olmazı olan Anket uygulamaların da, bana yardımcı olan çok değerli dostlarım, Öğretmen arkadaşlarım, Ferhat, Öner, Tuncay, Dinçer, Mustafa, Erhan ve Adnan Bey'lere yardımlarından dolayı teşekkür ederim.. Ayrıca çalışmalarım sırasında bana her türlü desteğini sağlayan, özellikle çocuklarımın dersleri ile ilgilenen sevgili Eşim Nihal Hanım başta olmak üzere kızlarım, Şeyma, Ebru ve Sude'ye en derin şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ	ix
I.BÖLÜM	1
1.1.GİRİŞ.....	1
1.1.2. Problem Cümlesi	4
1.1.2. Alt Problemler	4
1.1.3. Sayıtlar	4
1.1.4. Sınırlılıklar	5
1.1.5. Tanımlar	5
II. BÖLÜM.....	6
2.1. LİTERATÜR.....	6
2.2. İŞ DOYUMU.....	6
2.2.1. İş Doyumu Kavramı	6
2.2.2. İş Doyumunun Önemi	9

2.2.2.1. Eğitimde İş Doyumunun Önemi.....	10
2.2.3. İş Doyumunun Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	11
2.2.3.1 İş Doyumu ve İş Tutumu.....	11
2.2.3.2. İş Doyumu ve Moral.....	12
2.2.3.3. İş Doyumu ve Verimlilik.....	13
2.2.3.4. İş Doyumu ve Gudu	13
2.2.3.5. Motivasyon-Doyum İlişkisi.....	14
2.2.3.6. İş Doyumu ve Stres	15
2.2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	16
2.2.4.1. Bireysel Faktörler	16
2.2.4.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler	20
2.2.5. İş Doyumu Kuramları.....	24
2.2.5.1. Kapsam Kuramı.....	25
2.2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	25
2.2.5.1.2. Erg Kuramı.....	26
2.2.5.1.3.Herzberg'in İkili Etmen Kuramı	27
2.2.5.1.4.McClelland'ın Başarı Gereksinim Teorisi	28
2.2.5.2. Süreç Kuramı.....	30

2.2.5.2.1. Viktor H. Vroom'un Beklenti Kuramı	30
2.2.5.2.2. Porter ve Lawler Geliştirilmiş Beklenti-Değer Kuramı	31
2.2.5.2.4. Pekiştirme Kuramı	33
2.2.5.2.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi	34
2.2.5.2.6. Locke'un Amaç Teorisi	35
2.3. STRES VE ÖRGÜTSEL STRES.....	36
2.3.1. Stresin Kavramı Ve Tanımı.....	36
2.3.1.1. Stres Belirtileri	38
2.3.1.1.1. Fizyolojik Belirtiler.....	38
2.3.1.1.2. Duygusal Belirtiler.....	39
2.3.1.1.4. Sosyal Belirtiler.....	40
2.3.2. STRES KAYNAKLARI.....	41
2.3.2.1. Fiziksel Stres Kaynakları.....	42
2.3.2.2. Kişisel Stres Kaynakları	42
2.3.2.3. Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları	44
III: BÖLÜM.....	52
3.1. YÖNTEM VE METOT	52
3.1.1. Araştırmanın Modeli.....	52
3.1.2. Çalışma Grubu.....	52

3.1.3. Veri Toplama Araçları.....	52
3.1.4. Verilerin Toplanması	53
3.1.5. Verilerin İşlenişi.....	53
IV. BÖLÜM	54
4.1. BULGULAR VE TARTIŞMA	54
4.1.1. BULGULAR	54
4.1.2. TARTIŞMA.....	70
V. BÖLÜM.....	77
5.1.ÖNERİLER	77
KAYNAKLAR(REFERENCES).....	78
EKLER.....	89

ÖZET

LİSE YÖNETİCİLERİNİN

İŞ DOYUMLARI VE STRES DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

(Kocaeli Örneği)

Bu araştırma lise yöneticilerinin iş doyumları ile stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma betimsel yöntem ve ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiştir. Veriler 2013-2014 öğretim yılında Kocaeli ili genelinde görev yapan 274 lise yöneticisinden toplanmıştır. Veri toplama araçları olarak D. J. Dawis ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen ve Telman (1988) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Minnesota İş Doyumu Ölçeği" ile Pehlivan (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği" kullanılmıştır. Yapılan araştırmalara göre yöneticilerin iş doyum düzeylerinin "normal" düzeyde olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan lise yöneticilerinin iş doyumlarını algılamalarında kıdem, yaş okul türü, öğretmen sayısı değişkenleri anlamlı farklılık oluştururken, cinsiyet, okulun bulunduğu yerleşme yerine göre anlamlı farklılık oluşturmadıkları saptanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin stres düzeylerini algılamalarında okul türü ve öğretmen sayısı değişkenleri anlamlı farklılık oluştururken, yaş, cinsiyet, kıdem ve okulun bulunduğu yerleşme yeri değişkenlerinin anlamlı farklılık oluşturmadıkları saptanmıştır. Bulgular literatür çerçevesinde yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular ışığında öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş doyum, stres, stres düzeyleri, örgütsel stres kaynakları.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL STRESS LEVELS OF THE ADMINISTRATORS IN HIGH SCHOOLS

(A case study in Kocaeli)

This study aims to identify the relationship between job satisfaction and sources of organizational stress levels of the administrators in high schools. The study is designed on descriptive method and relational research model. The scope of the study consists of 284 administrators of high schools located in Kocaeli in 2013-2014. In this study “The Minnesota Job Satisfaction Scale”, developed by D.J. Dawis and his friends (1967) and adapted into Turkish by Telman (1988) and “Reasons of Organizational Stress Scale” developed by Pehlivan (1993) were used as data collecting tools. According to the research, the level of job satisfaction of the administrators was determined as “Normal”.

While the variables of tenure and title of service cause a significant variance in the perception of the job satisfaction of the administrators, participated in the study, it has come out that the variables in the case of attending in courses, seminars etc related to gender, age, number of teachers, educational management have no significant variances. Findings revealed that the variables in the case of attending courses, seminars etc related to age, title of service, number of teacher, educational management have no significant variances while significant difference was observed in the variables of gender and tenure based on the perception of reasons of organizational stress of the administrators. The findings were analysed within the context of literature. Some suggestions were drawn according to the findings.

Key words: Job satisfaction, stress, organizational stress, organizational stressors.

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Motivasyon-Doyum İlişkisi.....	15
Şekil 2.2. İş doyumunu ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki.....	18

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 2. 1. İş Yerindeki Hijyen Ve Gdsel Etkenler.....	28
Tablo 2. 2. A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri.....	44
Tablo 4.3: İş Doyumu Düzeyleri Arasında Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar İçin T Testi Sonucu.....	54
Tablo 4.4: Stres Düzeyleri Arasında Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar İçin T Testi Sonucu.....	55
Tablo 4.5: İş Doyumu Düzeyleri Arasında Yaş Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	55
Tablo 4.6: İş doyum Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşma Olduğunu Belirlemek zere Uygulanan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları.....	56
Tablo 4.7: Stres Düzeyleri Arasında Yaş Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	57
Tablo 4. 8: İş Doyumu Düzeyleri Arasında Kdeme Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	58

Tablo 4.9: İş doyum Düzeylerinin Kıdem Gruplarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşma Olduğunu Belirlemek Üzere Uygulanan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları.....	59
Tablo 4.10: Stres Düzeyleri Arasında Kıdeme Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	60
Tablo 4.11: İş Doyum Düzeyleri Arasında Okul Türüne Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	61
61	
Tablo 4.12: İş doyum Düzeylerinin Okul Türü Gruplarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşma Olduğunu Belirlemek Üzere Uygulanan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları.....	62
Tablo 13: Stres Düzeyleri Arasında Okul Türüne Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	63
Tablo 4.14: Stres Düzeylerinin Okul Türü Gruplarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşma Olduğunu Belirlemek Üzere Uygulanan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları.....	64
Tablo 4.15: İş Doyumu Düzeyleri Arasında Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar İçin T Testi Sonucu.....	65

Tablo 4.16: Stres Düzeyleri Arasında Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar İçin T Testi Sonucu.....	65
Tablo 4.17: İş Doyum Düzeylerinin Kurumdaki Öğretmen Sayısına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	66
Tablo 4.18: İş doyum Düzeylerinin Öğretmen Sayısı Gruplarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşma Olduğunu Belirlemek Üzere Uygulanan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları.....	67
Tablo 4.19: Sters Düzeylerinin Kurumdaki Öğretmen Sayısına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	68
Tablo 4.20: Stres Düzeylerinin Öğretmen Sayısı Gruplarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşma Olduğunu Belirlemek Üzere Uygulanan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları.....	69

I.BÖLÜM

1.1.GİRİŞ

Küreselleşen dünya ile birlikte içinde bulunduğumuz bilgi çağında, makinelerin daha önemli olduğu dönemlerden iş görenlerin çok daha öne çıktığı bir dönemi yaşıyoruz. Bilgi toplumu, bilginin insan, organizasyon ve toplum yaşamında temel güç ve ana sermaye halini aldığı, bilgi üretiminde çalışanların çoğaldığı, yaşam boyu öğrenme alışkanlığının yerleştiği, kısaca; öğrenen birey, öğrenen organizasyon ve öğrenen toplum bağının kurulduğu, toplumsal yaşam biçimini ifade etmektedir (Bölükoğlu,2002). Bu süreçte değişimi yakalayan, dönüşebilen örgütler varlığını devam ettirebilecektir.

İnsan sosyal bir varlıktır. Çevresindeki değişimi öğrenerek hem kendisini hem de çevresini etkileyebilecek güçtedir.. Her insan bazı özelliklerle donanmış olarak belli bir toplum ve sosyal çevre içerisinde doğmakta ve o toplumda kültürlenerek oluşup gelişmektedir. Bu gelişim etkisinde kaldıkları kültürel koşullarla bağımlıdır (Çetinkanat, 2000)

İşletmelerde insan faktörünün öneminin farkına varılmasına bağlı olarak yönetim yaklaşımlarında da değişimler görülmeye başlamıştır. Buna bağlı olarak daha çok üretim, merkezi otorite verimlilik gibi kavramların yerini 20. yüzyılın ilk çeyreğinden sonra Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu Hawthorne araştırmaları sonucunda insan unsurunun özellikleri, motivasyon, örgütsel davranış, iş doyumunu, karara ve yönetime katılma gibi kavramlar almaya başladı (Genç, 2004). İş gören yönetimde uygulanan yönetsel araçlardan biri olan ve işletmelerin başarıya ulaşmalarında önemli bir rol oynayan iş gören motivasyonu işletmelerde gerçekleştirilmesi güç ve zorunlu olan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Tanrıverdi ve Oktay, 2001). Bu nedenle Yüksel (2004) çalışma yaşamında iş görenlerin işlerinden sağladıkları doyumun hangi düzeyde ve ne tür değişkenlerin

etkisiyle gerçekte olduğu bilinmesinin gerek iş gören gerekse örgüt açısından büyük bir önem taşıdığını ifade etmiştir.

İş doyumunu, duygusal, bilimsel ve davranışsal özelliklerin bir karışımıdır. Bireylerin iş doyumunu etkileyen bir çok etken vardır ve bu etkenler doyum durumuna göre bireyin etkinliğini değiştirebilir. Öyleyse iş doyumunun iş görenlerin işlerine karşı geliştirdikleri bir takım tutumlara ilişkin bir kavram olduğu söylenebilir (Çetinkanat, 2000). Korman (1978)'a göre de, iş doyumunun içeriğini etkileyen çeşitli faktörler ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik, iyilik kavramları iş doyumunu oluşturmaktadır. Eğer birey, işini bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, kendisi ve başkaları için tatmin edici bulacaktır. Eğer işini denge ve eşitlik kavramlarıyla eş değerli algılamazsa tatminsizlik doğacaktır.

İş doyumunu insanların değer sistemine ve iş davranışlarına bağlı olan bireysel düzeyde algılamadır. İş doyumunu yüksek olan birey, işe karşı olumlu bir tutum içerisindeyken, iş doyumunu düşük olan birey ise, işine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olacaktır (Bıçakçılar, 2002). İş doyumunu denince, yaptığı işten elde edilen maddi kazançlar ile çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve ortaya bir ürün meydana getirmenin verdiği bir mutluluk akla gelmektedir(Şimşek, Akgemci, Çelik , 1998).

Hızla değişen ve gelişen dünyada, modernleşmeyle birlikte adını sıkça duyduğumuz stres kavramı da iş görenlerin hayatlarında önemli bir yere sahiptir. Stresin bireyler ve örgütler üzerinde etkisi yapılan araştırmalarda görülmektedir.

Toplum tarafından genel olarak olumsuz bir durummuş gibi algılanan stres, araştırmacılara ve bilim insanlarına göre bireyin, çevreden gelen tehditlere karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Steers,1981,Akt.Aytaç,2002).

Stres, insanın içinde bulunduğu ortam ve çalışma koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgılar oluşarak, söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak, harekete geçme durumudur (Eren, 2001). Stres, bireyin verimliliğini düşürürken aynı zamanda çalıştığı kurumu veya örgütü de etkilemektedir. Özellikle ABD ve gelişmiş ülkelerde konuyla ilgilenen bilim adamlarının yaptıkları uygulamalı çalışmalarda stresin, günümüzde giderek

yaygınlaştığı, insanların ve örgütlerin varlığını ve performansını ciddi biçimde tehdit ettiği belirlenmiştir (Yılmaz ve Ekici, 2006). Çünkü günümüzde belli bir örgütte çalışan birey, zamanının önemli bir kısmını ailesiyle değil, iş ortamında geçirmekte ve belli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen, istenen rolleri ve görevleri yerine getirmektedir. Bu durum, örgüt ortamında meydana gelen “örgütsel stres” kavramını ortaya çıkarmaktadır (Pehlivan, 1993).

Stresin bireyler üzerinde tamamen olumsuz bir etki yaptığı fikri doğru değildir. Aşırı stresli durumlar kaçınılmaz olarak bireye zarar verebilirken, orta düzeyde stres çoğu kez yararlı amaçlara hizmet edebilmektedir. Hatta psikolojik büyüme, başarı ve yeni becerilerin kazanılması için böylesi bir stres zorunludur da (Balcı,2000). Şunu unutmamak gerekir ki birey için stressiz bir günlük yaşam ne kadar olanaksız ise, örgütlerde ki iş yaşamlarının da stresten tamamen uzak olması olanaksızdır. Öyleyse stresi, çağdaş örgüt ve yönetim kuramının vurguladığı bir biçimde toplumsal ve örgütsel yaşamın gerçek bir olgusu olarak kabul etmek, akılcı bir yönetici stratejisi uygulayarak stresle başa çıkmak gerekmektedir (Aslan, 1995).

Endüstriyel alanda hızla değişen ve görülmeye başlayan bu gelişmeler doğal olarak hemen hemen her sektörü etkilemiştir. Dolayısıyla değişimi takip edebilen, yeniliklere açık zamanın ruhunu okuyabilen başarılı insanlara ihtiyaç daha çok artmıştır. Buna bağlı olarak bu ihtiyacı karşılayabilecek yegane kurum olan eğitim kurumlarının önemini arttırmıştır. Eğitim kurumlarının kaliteli eğitim verebilmesi sisteminin kurgulanması kadar daha önemlisi iyi bir yönetim gösterilmelidir(Bursalıoğlu,1991). İyi bir yönetimde, istenilen nitelikte insan gücü yetiştirmek hatta daha önemlisi mevcut durumu ileriye götürebilecek nesillerin yetiştirilmesi için lider yöneticilerle mümkündür. vardır. İşte bu önemli görevi ifa edecek olan eğitim yöneticilerinin, bu zor işi en iyi şekilde yapabilmeleri için iş doyumunu ve stres kavramlarının hayati derecede önemli olduğu kabul edilmektedir. Zira yaptığı işten haz alan bir yöneticinin daha verimli olacağı aşikardır. Aynı şekilde strese bağlı olarak da yöneticinin performansı düşebilir veya artabilir. Önemli olan yöneticiyi strese sokan nedenleri en aza indirerek iş doyumunu artırmaya çalışmak ve böylece performansını en üst düzeyde tutabilmektir. Ülkemizde iş doyumunu ve stres düzeyleri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Ancak liselerde görev yapan yöneticilerin iş doyumları ile stres

düzeyleleri arasındaki ilişkinin incelenmesi konusunda yapılan çalışmalar çok sınırlıdır. Temel girdisi insan olan ve işleme sürecinde de insanın başrol oynadığı eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iş doyum düzeyleri ve örgütsel strese sebep olan faktörler farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada liselerde görev yapan yöneticilerin iş doyumları ile düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin bazı değişkenler açısından nasıl bir durum arz ettiği problem olarak değerlendirilmiştir.

1.1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın amacı, liselerde görev yapan yöneticilerin iş doyum ve stres düzeylerini ortaya koymaktır.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1.1.2. Alt Problemler

1. Cinsiyete göre yöneticilerin iş doyum ve stres düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
2. Görev yaptıkları okul türüne göre yöneticilerin iş doyum ve stres düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
3. Yaşlarına göre yöneticilerin iş doyum ve stres düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
4. Kıdemlerine göre yöneticilerin iş doyum ve stres düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
5. Okulun bulunduğu konuma göre yöneticilerin iş doyum ve stres düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
6. Okulda görev yapan öğretmen sayısına göre yöneticilerin iş doyum ve stres düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

1.1.3. Sayıtlar

1. Kullanılan ölçme araçları lise yöneticilerinin “iş doyumlarını ve stres düzeylerini” belirlemede yeterlidir.
2. Veri toplama aracını cevaplandıran lise yöneticileri samimi ve içten davranmışlardır.

1.1.4. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma Kocaeli ili merkez ve ilçelerinde görev yapan lise yöneticileri ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın bulguları lise yöneticilerinin anketlere verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.1.5. Tanımlar

İş doyumu: İş doyumu, iş görenlerin gerçekleşmesini arzuladıkları istekleri ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman ortaya çıkan ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Eroğlu, 2000).

Stres: Kişinin, içeriden veya çevreden gelen, bireyin dengeli normal yaşayışını bozma eğilimi gösteren ve onu bu dengeyi korumaya veya bozulan dengeyi yeniden kurmaya yönelik yeni davranışlara zorlayan gerçek ya da algılanan uyarıcılara karşı verdiği fiziksel-ruhsal-bilişsel tepkilerdir (Budak,200).

Örgütsel stres kaynakları: Bireyin bağlı olduğu örgütle ve ya yaptığı işle ilgili strese neden olan olay veya durumlardır.

Yönetici: Kendisinden istenilen belirli amaçlara ulaşabilmek için, mevcut tüm kaynakları bir birleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sürecini yöneten kişidir (Genç, 2004).

II. BÖLÜM

2.1. LİTERATÜR

Bu bölümde iş doyumu ve stresle ilgili literatür çalışması ele alınmıştır.

2.2. İŞ DOYUMU

Bu bölümde “iş doyumu” ve “örgütsel stres” konularında kuramsal bilgiler ile yurtdışı ve yurtiçinde yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir. Çalışanın örgüte katkısı iş doyumu ile doğru orantılıdır. Yani iş doyumu çalışanın performansını yükseltmektedir (Keser, 2005). Bundan dolayı araştırmacılar, çalışanın iş doyumunu, iş ortamında daha iyi bir iklimin oluşturulması açısından sıklıkla incelemişlerdir (Tütüncü, 2000). İş yerinde yoğun duygusal beklentilerle karı karıya kalan birey bir süre sonra hizmet verdiği kişilere karı ilgisini ve duyarlılığını yitirmekte, hizmet verdiği kişilere ve kendisine karı olumsuz duygular geliştirmektedir. Bu durumda bireyin iş doyumu azalmakta ve verdiği hizmetin kalitesi düşmektedir (Akçamete vd., 2001). Eren (2004)'e göre insanlar ailelerinden ve iş çevrelerinden memnuniyetleri ölçüsünde verimli çalışırlar.

2.2.1. İş Doyumu Kavramı

Çalışanlar yaşamların büyük bir bölümünü işlerinde geçirmektedirler. Bu durum, çalışanların iş ortamında, işlerinden duydukları tatminin önemini göstermektedir (Sarpkaya, 2000). Kişinin yaşamında mutlu olabilmesi, bir bakıma onun işinden doyum sağlaması ile yakından ilgilidir. Kişinin işinden doyum sağlaması, onun hem organik, hem psikolojik varlığı için önemlidir (Telman ve Ünsal, 2004). Çağdaş insan, insan onuruna yakışır şekilde yaşamak için kendisine tüm imkanların sunulmasını istemekte (Erginer, 2003) bunun için uygun bir çalışma ortamı ihtiyacı duymaktadır. Zira İş hayatı başarılı olan ve gelir durumu iyi olan bireyin, ailesini geçindirme ve ihtiyaçlarını karşılamada bir o kadar rahatlamış demektir. Çalışanın yaptığı işi, iş

çevresini ve çalışma yaşamını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak da tanımlanabilen iş doyumu, yapılan işin niteliği, iş koşulları, çalışma yaşamının özellikleri, çalışma ilişkileri gibi pek çok dış etkenin yanı sıra, bireysel etkenlerin de sebep olduğu değişik açılımlara sahip olabilir. Kısaca iş doyumu, çalışanın çalışma yaşamında aldığı haz, mutluluk ve doyumu ifade eder (Keser,2005).

Kesin bir tanımı yapılamayan İş doyumu kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda yer verilmiştir. İş görenin, yaptığı işi ya da iş hayatını değerlendirmesi sonucunda duyduğu hazzı veya ulaştığı olumlu duygusal duruma iş doyumu denir. İş doyumu, iş görenlerin örgütten elde edebileceği değerlerle gereksinim duyduğu değerleri denk gördüğünde ya da bağdaşabilir bulduğunda duyabileceği bir duygudur (Başaran, 1998).

Günbayı'ya (2000) göre iş doyumu, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumu işin özellikleriyle iş görenlerin işletmeleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. İş doyumu iş görenlerin işin boyutlarına ilişkin istekleri ile bunların işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bu işlevi olan duygusal tepkilerdir (Balcı, 1985). Barutçugil'e (2004) göre iş doyumu ; iş görenin yapmış olduğu işin ve bu işten elde ettiklerinin kendi ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüşmesi veya örtüşmesine neden olduğunu fark etmesi sonucu yaşadığı duygudur.

Eren(2004)'e göre de, iş tatmini denildiğinde, İş görenin yaptığı işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve yaptığı iş ile alakalı bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir. İş doyumu bu tutumların genel bir sonucu olup, çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Oshagbemi,2000).

Porter, Lawler ve Hackmann'a göre iş doyumu, çalışanların işlerine ve örgütsel üyeliklerine karşı geliştirdikleri bir tepkidir. Bireyin çaba, örgütsel bağlılık vb. girdiler karşılığında elde ettiği çıktı miktarı arasındaki fark iş doyumunun başlıca belirleyicisidir (Akt. Onaran, 1981). İş doyumu, iş görenlerin işlerinden aldıkları memnuniyettir (Cüceloğlu, 2000). İş doyumu, iş görenlerin gerçekleşmesini arzuladıkları istekleri ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman ortaya çıkan ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Eroğlu, 2000). Bu konuda Güler (1990) ise iş doyumunu, kişinin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması

ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması durumu veya iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal durum şeklinde tanımlamıştır (Aktaran: Akçamete, vd., 2001). İş doyumunu ilgili olarak yapılan tanımların temel olarak üç ortak noktası bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Solmuş, 2004):

- İş doyumunu, çalışanın işe ilişkin subjektif ve içsel duygularını ifade eder, genel olarak gözlenemez ancak kişinin davranışlarından anlaşılabilir.
- İş doyumunu, çalışanın elde etmek istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiği durumda yaşanır.
- İş doyumunu, birbirlerinden ayrı ama birbiri ile ilgili birkaç tutum Objesini kapsamaktadır.

İş doyumunu işe karşı geliştirilen kişisel ve duygusal tutumlardır. İş doyumunu yüksek olan bireyin moral ve motivasyonu daha yüksek olur. İşten ayrılmalar, devamsızlıklar azalır ve çalışanın verimliliği daha yüksek olur. Bunun sonucunda çalışanın iş performansı, bağlı bulunduğu yöneticilerle koordinasyonu ve bağlılığı artar. Yaptığı işle özdeşleşir, kendini o işin bir parçası olarak görür (Çetinkanat, 2000).

Birey iş doyumunu sağlayamadığında ise moral motivasyonu düşer, işletmeye bağlılığı azalır. Yaptığı işe yabancılaşır ve örgüt içi çalışanlarla iletişimi azalır. Küçük işletmelerde büyük işletmelere göre iş doyumunu daha yüksektir. Bunun nedeni işletme içinde çalışanların birbirine daha yakın olması, arkadaşlıkların daha çok gelişmesidir.

Luthans'ın Smith, Kendall ve Hulin'den aktardığına göre iş doyumunun beş boyutu bulunmaktadır (Çetinkanat, 2000):

- İşin kendisi
- Ücret
- Yükselme olanakları
- Denetim
- İş arkadaşları

Kuzgun, Sevim ve Hamamcı (1999)'ya göre bireyin beklentisi ile işin sağladığı olanakların kimi alanlarda birbirine uygun olması halinde iş doyumunu gerçeklemektedir. Bu alanlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Mesleğin gerektirdiği etkinliklerin bireyin yetenek, bilgi ve becerileri ile tutarlı olması
- Çalışma ortamının fiziksel ortamının uygun olması
- Çalışma ortamındaki insan ilişkileri
- Sağlanan kazanç düzeyi
- Ödül ve takdir
- Sağlanan güvence
- İlerleme olanağı
- Verilen yetki ve sorumluluk
- Günlük çalışma süresi
- Yarırma ve kendini gösterme olanağı
- İş bulabilme olanağı
- Meslek etkinliklerinin birey için ilgi çekici olması

2.2.2. İş Doyumunun Önemi

Bireyler yaşamlarını sürdürdükleri süreçte hangi ortam da olursa olsun kişisel beceri ve yeteneklerini göstermek isterler. Zira bir bireyin işinden duyduğu doyumun çalışma yaşamı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu etki, yaşamının önemli bir kısmını çalışarak geçiren insanların sık sık işin kendilerine bir şey ifade etmediği yolundaki yakınmalarından kendini açıkça hissettirir. Kuşkusuz söz konusu olumsuz etki yalnızca iş doyumsuzluğu yaşayan bireyin kendisi ile sınırlı kalmayıp doğrudan veya dolaylı olarak bulunduğu örgüte ve yaptığı işe de yansiyabilir (Suyünç,1998).

İş doyumundaki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır. Erdoğan (1999) bir işletmede iş tatmininin yönetsel ve davranışsal sonuçlarını şöyle özetlemektedir: İş yüksekliğinin iş görenin mutluluğuna katkıda bulunduğu; iş doyumunun düşüklüğünde ise; işe yabancılaşma, ilgisizlik ve uyumsuzluk gibi olumsuzlukların ortaya çıkacağı düşünülmektedir. İş tatmininin başarı üzerinde dolaylı olarak etkisi olduğu düşünülmektedir. Eğer çalışanlar başarılarının ödüllendirileceğini bilirlerse başarı için çaba harcarlar ve aldıkları ödül ile tatmin bulurlar. Burada asıl önemli olan, başarının tatmin sağlamasıdır.

Ancak yaşanan iş doyumsuzluğunun yalnızca iş görenle sınırlı kalmayacağı bu durumun örgüte ve yapılan işe yansiyebileceği görüşü yöneticilerin tamamınca kabul edilmiş bir görüş değildir. Bazı yöneticilere göre, her iş gören için ona tam uyacak, gereksinimlerini ve arzularını karşılayacak bir iş bulmak mümkün değildir. Dolayısıyla da iş ne olursa olsun iş gören onu yerine getirmek zorundadır düşüncesini benimsemiş olmaları iş doyumu önemlidir ya da önemsizdir tartışmasını doğurmuştur (Demir, 2001).

Sonuç olarak bireylerin en önemli geçiş sürecini yaşadıkları, onların bundan sonraki yaşamını şekillendireceği ergenlik dönemine denk gelen lise eğitiminin verildiği okullarda ki yöneticilerin iş doyum düzeylerinin yüksek olması netice olarak hayata hazırlanan öğrencilerimizin de kalitesini arttıracakını düşünebiliriz.

2.2.2.1. Eğitimde İş Doyumunun Önemi

Çalışma hayatında insanların yaşamlarını kolaylaştırmak için var olan ve birbirlerine bağımlı örgütlerden biri de diğer örgütlerin temelini oluşturacak ve işleyişini sağlayacak olan bireylerin yetiştirilmesinde görev alan eğitim örgütleridir. Çağdaş toplumun devamını sağlayacak nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde eğitim kurumlarımızın önemi büyüktür. Bireylerin ileriki yaşamlarına yön verecek olan bilgi ve davranışların kazanıldığı ilkökul, orta okul ve liselerde yöneticilerin iş doyumlarının yüksek olması eğitim-öğretimin kalitesini arttıracakı düşünölmektedir (Işıkhan,1996).

Eğitim kurumlarından istenen verimin alınması ve eğitimcilerin huzurlu çalışabilmelerinin sağlanması adına bir takım düzenlemelerin yapılması önem arz etmektedir. Genel ekonomik koşullarla birlikte eğitim kurumlarındaki personelin mesleklerinden ayrılmaya veya bu mesleğe ek olarak ikinci bir iş yapmaya başladıkları gözlemlenmektedir. Bu durum ise, eğitimde genel kaliteyi düşürmekte ve istenilen nitelikte insan gücünün yetiştirilmesini zorlaştırmaktadır Eğitim de iş doyumunun sağlanması için yöneticiye bazı görevler düşmektedir (Işıkhan,1996).

-Eğitim yöneticisi, çalışanlarının iş doyumunu sağlamak için yapılan araştırmalara bakması bir yol gösterici olacaktır.

-Eğitim yöneticisininin davranışı, personeline yaklaşımı iş görenlerin doyumunda önemli bir etkidir.

-Çalışanın doyum ve verimliliği, örgütün yaşaması ve gelişmesi için, temel olan kavramlardır (Dunn ve Stephens,1972). Dolayısıyla örgütsel çalışmalara, iş doyumunu ile ilgili yaklaşımlar egemen olmaktadır. Eğitim yöneticisi de örgütünün verimli çalışabilmesi için bu yaklaşımlarla ilgili bilgi ve becerilerle donanması gerekir.

-Eğitim yöneticisi, çalışanlarının gösterdiği davranışlarını bir nedene bağlamaktan öte bir sonuç olabileceğini bilmelidir.

2.2.3. İş Doyumunun Bazı Kavramlarla İlişkisi

İş doyumunun bazı kavramlarla olan ilişkisi aşağıda gibi sıralanmıştır.

2.2.3.1 İş Doyumu ve İş Tutumu

Genelde karıştırılarak birbirleri yerine kullanılmakta olan bu iki kavram Vromm'a göre eş anlamlıdır ve personelin iş rollerine karşı olan duygusal tepkilerini gösterirler. Oysa iş tutumu, iş doyumuna katkıda bulunabilir. Çünkü iş doyumunu, birçok tutumun sonucu olan genel bir tutumdur. İş tutumu ise, işle ilgili özgül etkenlerle ilişkili olarak belli bir yolda eyleme geçmeye hazır olma, diye algılanabilir (Bıçakçılar, 2002).

İş doyumunu tutumu, iş görenin yaptığı işe karşı genel ve olumlu tutumunun ifadesidir. Bu tutumların gerisinde çalışanların kişilik özellikleri ve beklentilerinin etkisi kadar çalıştıkları örgütte başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların işe ve insan ilişkilerine yönelik olumlu tutumlara sahip olması etkilidir. Olumlu tutumlara sahip olmadıkça, yöneticilerin insan ilişkileri konusunda olsun, örgüt işleyişiyle ilişkin konularda olsun eğitilmelerine ve bozuk ilişkilerin düzeltilmesine, yöneticilerin kapılarını açmalarını sağlamak oldukça zordur (Bilgin, 1992).

Toplumsal gelişmeler ve değişmelere paralel olarak iş görenlerin tutumlarında ve değer tercihlerinde de değişme olabileceği düşünülmektedir. Toplumun değer yargıları tespit edilerek elde edilen veriler, iş ve iş ortamlarındaki çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve iş doyumlarının artırılmasında yöneticilere bilgi sağlamak ve yardımcı olmaktadır (Bıçakçılar, 2002).

2.2.3.2. İş Doyumu ve Moral

Yine birbirine karıştırılan iki kavramdan biri olan Moral, tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik bir kavramdır. Tek birey için kullanıldığı gibi bir grup için de kullanılabilir. Bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfere moral adı verilir (Eren, 2004). Moral önceleri bireysel bir yaşantı olarak algılarken, zamanla bir grup duygusu olarak kabul edilmiştir. Dunn ve Stephans'a göre moral ve iş doyumu çoğu kere birbiriyle karıştırılmış durumdadır. İkinci dünya savaşı öncesinde moral, bireysel bir yaşantı olarak algılanırken, giderek bir grup bütünlüğü duygusu olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bununla da kalmayarak moral kavramı, iş doyumu ölçütüne dayanarak tanımlanmış, sonunda da iş doyumuna eş anlamlı sayılmıştır (Bıçakçılar, 2002). Guba'ya göre moral "bir takım görevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan yüksek enerji birikimini ifade eder", doyum ise "istekler ve elde edilenler arasındaki uygunluk ya da denge" ile ilgilidir. Daha uzun ve daha yoğunluk gerektiren durumlara dönük olabilmeyi öngören uygun düzeydeki doyum için, bir gereksinmenin var olması gerekir. Bu demektir ki, iş doyumu moralin önünde yer alır ve uygun bir moral düzeyine ulaşabilmesinin gerekli ön koşuludur (Aktaran: Özdayı, 1993).

Blum ve Naylor'a göre, iş doyumu moral değildir. Ancak morale katkıda bulunabilir. Çünkü iş doyumu personelin işine, işiyle ilgili etkenlere ve genel yaşamına yönelik sahip bulunduğu çeşitli tutumların bir sonucudur. Oysa moral, daha çok grup tarafından üretilir ve bir grup bütünüdür (Aktaran: Bıçakçılar, 2002). Unruh ve Turner morali "bir şeyin amaçları ile içinde bulunduğu durum arasındaki farka ilişkin algılar oluşturduğu zihinsel bir durum ya da tutum" olarak tanımlanmaktadır (Akt. Aydın,1994). Moral bireyin ihtiyaçlarının doyum sağlayacak biçimde kullanılmasından duyulan iyilik duygusudur. Bir başka ifade ile çalışma durumuna karşı, çalışanları tutumlarının bir bileşimidir (Sencer 1982). Eroğlu (2000)'da iş doyumu ile moral arasında büyük bir benzerliğin olduğunu belirtir. Fakat moral, iş doyumundan bir derece daha psiko-sosyal ve öznel bir kavramdır diyerek aralarında ki farka dikkat çeker. İş doyumunun, beklentilerin elde edilmesi veya aşılması gibi kesin olmasa da belli bir ölçüsü vardır. Fakat moralin hesaplanabilir bir yanı hemen hemen yoktur. Ancak, dolaylı gözlem yoluyla tespit edilebilir.

Sonuç olarak bakıldığında iş doyumunun moral için bir ön koşul olduğu söylenebilir.

2.2.3.3. İş Doyumu ve Verimlilik

Başaran(1998) tarafından, ürünün niteliği düşürülmeden bir ürünün maliyetini en aza indirmek diye tanımlanan verimlilik ile iş doyumunu arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu; yapılan işten doyumun az oluşu ,istenilen verimi de düşüreceği görüşü iş görenler arasında kabul görmüş bir görüştür. Bu görüşe göre yüksek düzeyde iş doyumunun aynı doğrultuda yüksek düzeyde verimliliğe neden olduğu varsayılırdı. Bu konuda yapılan araştırmaların bir kısmında bu ilişki doğrulanırken ; bazılarında ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Hatta bir kısım araştırma bulguları da olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur (Eroğlu,2000). Yapılan bu araştırma sonuçlarına göre bazı yönetim bilimcilerinde, çalışanların iş doyumunun azlığının onu daha yüksek verimlilik için güdüleyeceği inancının oluşmasına neden olmuştur. Bu görüşü savunanlara göre iş doyumsuzluğu çalışanı iş doyumunu aramaya yöneltirken, iş doyumunu ise rehavete ,gevşemeye neden olabilmektedir (Başaran,1998).

Vroom tarafından 1984 yılı öncesi yapılan 24 çalışmanın değerlendirilmesi sonucunda da iş doyumunu ile verimlilik arasındaki ilişkinin çok büyük olmadığı tespit edilmiştir (Aktaran: Bölüktepe,1993). Yapılan araştırma sonuçlarına göre iş doyumunu ile verimlilik arasında tutarlı bir ilişki bulunmadığı söylenebilir.

2.2.3.4. İş Doyumu ve Günü

Güdüleme kavramı içten gelen itici kuvvetlerle (dürtü ile) belli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecini ifade etmek için kullanılır. Güdüleme bir çıktıya yönelik bir dürtüyü açıklar, buna karşı doyum ise halihazırda yaşanan çıktılar içerir. Acıktığımız zaman yiyecek, susadığımız zaman su aramamız, dumandan boğulmamak için açık havaya çıkmamız, belli bir hedefe yönelik maksatlı davranışlar olup güdülenme konusunun incelenme alanı içine girer (Bilgin, 1992).

Bursalıoğlu'na (2000) göre güdüleme; davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bu güçler temel gereksinimlerden doğar. İş doyumunu ise çok genel olarak, bireyin gereksinimlerinin içinde doyurulması derecesinin bir işlevidir. Görüldüğü gibi güdülemede, gereksinimlerin yarattığı güçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi esas olurken, iş doyumunu, bu gereksinimlerin doyurulmasını

gerektirmektedir. O halde gereksinimler doyurulmadığı sürece, doyuma erişme isteği, güdüleme için bir ön koşul niteliğindedir denir.

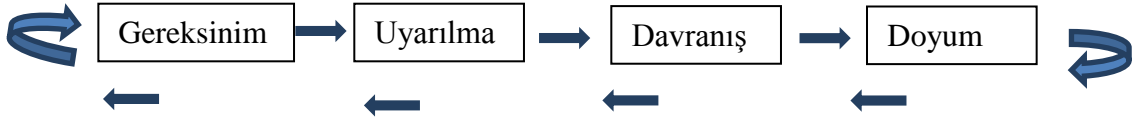
Eğitim örgütlerinde güdüleme işlemi çift yönlü olmalıdır. Okul yöneticisi tarafından güdülenmeye ihtiyacı vardır. Maslow, insanı çevresi olan ilişkilerinde kendini gerçekleştirme olanağı bulmuş, en üst düzeyde geliştirmiş, yaşama zevinci olan bireyler olarak tanımlayarak bütüncül bir yaklaşımla davranışçı ve insancıl psikoloji arasında köprü oluşturmuştur. İnsanların ihtiyaçlarını giderme yönetmelerine göre farklılaştıklarını belirtmiştir (Aktaran: Bora, 2001). Davranış, insanı güdüleyen gereksinimleri doyurma işidir. Başka bir deyişle insan gereksinimlerini karşılama aracıdır. Bundan dolayı, bireyin örgütsel ortamdaki davranışlarına anlam verebilmek için, “nedenli”li sorularımıza yanıt alabilmek için, bireyi güdüleyen gereksinimlerinin ne olduğunu bilmemiz, anlamamız gerekmektedir (Tanrıöğen, 1995).

Sonuç olarak, aynı noktaya gelinmektedir, gereksinimler karşılanmadığı sürece doyum, güdülenmenin bir ön koşuludur denebilir. Çünkü insanı doyurulmuş gereksinimler değil, doyurulmamış gereksinimleri güdüler (Bursalıoğlu, 2000).

2.2.3.5. Motivasyon-Doyum İlişkisi

Bursalıoğlu(1991)'na göre güdüleme davranışına enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bu güçler temel gereksemelerden doğar. Fizyolojik gereksemeler ve sosyal gereksemeler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Fizyolojik gereksemeler hayatın sürdürülebilmesi açısından önemli olduğu için en güçlü güdüleme olarak kabul edilir. Sosyal gereksemeler ise; kendini kabul ettirme, kendine saygı, güven, sosyal kabul, sevgi ve başarıdır. Bütün bu gereksemeler birer güdüleme aracıdır. Fakat insanı karşılanmış değil, karşılanmamış gereksemeler motive eder.

Motivasyon, öncelikle bireylerde belli şeylere gereksinim duymayla başlar. Bu gereksinimler bireyde onu karşılama isteği uyandırır. Bu istek itici bir güç olarak belirir. Belli gereksinimlerinin karşılanması için birey, bu itici güçle belli davranışlara yönelerek gereksinimlerini doyumayı amaçlar. Birey bunu karşılayamadığı yani amacına ulaşamadığı sürece kendinde bir boşluk hisseder ve bu boşluk büyük bir istek ve dengesizlik oluşturur. Ancak amaca ulaşıldığında bu dengesizlik giderilir ve kişi tatmin olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).



Şekil 2.1.Motivasyon-doyum ilişkisi (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003)

Motivasyon gerçekte daha karmaşık bir süreçtir. Kişinin bir tek belirli davranışı, birbirinden farklı birçok ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olabilir (Can, 2005).

Yukarıdan da anlaşılacağı gibi motivasyon, çalışan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik, çok çeşitli bir süreçtir. Bu yüzden günümüz yöneticileri çalışanlarının birbirlerine göre bir çok farklılıklarının olduğunu kabul ederek, onların psikolojik durumlarına göre farklı yaklaşımlar göstererek motive etmeye çalışmalıdır. Böylece yönetici kişiyi motive ederken onların verimli ve kurumsal amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamını oluşturmuş olacaktır. Bu nedenle bir yöneticinin, önce, kişilerin doğası hakkında bazı bilgilere sahip olması gerekir (Can, 2005).

2.2.3.6. İş Doyumu ve Stres

Fraser (1983) , iş doyumu ile iş stresi kavramları arasında bir paralellik olduğunu söyler. Ona göre iş ortamındaki çeşitli uyarıcılar, hem iş doyumuna ve hem de iş stresine neden olmaktadır. Herzberg'e göre özellikle iş koşulları, yönetim politikası, yöneticilerle ilişkiler, ücret, iş güvenliği ile ilgili durumlar kişi için yeterli düzeyde değilse iş doyumsuzluğu ortaya çıkacak ve buna bağlı olarak iş stresi artacaktır (Fraser; Akt. Önsan, 1996).

İş yaşamında çalışma koşulları fiziksel, sosyal, ekonomik faktörler açısından çalışanların beklenti düzeylerinin çok altında ise iş doyumsuzluğu meydana gelecektir. Bu da zamanla çalışanda iş stresi oluşturacaktır. Hemen hemen her meslek grubunda çalışan insanlar az ya da çok strese maruz kalmakta ve bunun sonuçlarını yaşamaktadır. İnsanların günlük yaşantısının büyük bir bölümü iş yaşamında geçirdikleri düşünülürse, stresin göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir konu olduğu söylenebilir (Akt. Önsan, 1996).

2.2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunun, ücret, iş arkadaşları, örgüt ve yönetim, çalışma koşulları, işin niteliği gibi farklı boyutları bulunmaktadır. Bu nedenle çalışan bir kişinin işinin bazı boyutları ile ilgili doyumsuzlukları olsa bile iş doyumunun olduğunu söyleyebilmesi, çok boyutları olan böyle bir kavramın farklı açıklamaları olması doğal sayılmalıdır (Herr ve Cramer: 1988, Akt. Özgüven, 2003).

İş doyumunu bir çok değişkene bağlı olarak açıklanabilecek bir kavramdır. Tek başına bir değişkene bağlı olarak açıklayabilmek imkansızdır. İş doyumunu; yönetim, denetim, ücret sistemi, iş arkadaşlıkları, işin niteliği, işte yükselme, çalışma koşulları gibi örgütsel etkenler yanında çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanan psiko-sosyal durumu, istek ve beklentileri gibi özellikler de etkilemektedir (Silah, 2005).

Kişilere göre iş doyumunu sağlayan faktörler değişiklik gösterir . Literatür incelendiğinde iş doyumunu etkileyen etkenlerin iki başlık altında toplandığı görülmektedir (Balcı, 1985);

- İşle ilgili bireysel ya da kişisel etkenler
- Örgütsel ya da çevresel etkenler

2.2.4.1. Bireysel Faktörler

a) Kişilik

Kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özellikler olarak tanımlanır. Bu tanım kişilikle ilgili farklılık ve tutarlılık olmak üzere iki önemli özelliği vurgulamaktadır. Her bireyin düşünme, hissetme ve davranış tarzı onun diğer bireylerden farklı olmasını sağlayacaktır (Baysal ve Tekarslan, 2004). İnsani ilişkileri zayıf, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler, genelde mesleklerinden doyum alamayan kişilerdir. Fakat bu durum her meslekte doyuma ulaşmamış kişiler için "bu şekilde tepki verir" biçiminde genellenemez (Ulusoy, 1998).

Kişilik bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Genel bir tanıma göre kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 2000).

İşten doyumun derecesi (düzeyi), iş görenden iş görene değişir. İşten doyum, iş görenin gereksinmesinin türüne, derecesine, süresine, işinden, örgütten beklentisinin niteliğine, işini değerlendirmesindeki yeterliğine dayanır (Başaran, 2000). Örneğin sınırlı ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş doyumsuzluğu göstermektedir. Bu Çalışanlar başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. Bu da olumsuz tutum ve davranışların yaygınlaşmasına neden olabilmektedir. Birey işinden memnun ise, işini önemsemesi bu bilişle uyumlu olur. Yaşamından mutlu olması da uyumludur. İşinden memnun olmayan kişinin ise işini önemsemeyerek bu bilişsel uyumu sağlaması olanaklıdır (İşcan ve Sevimli, 2005).

b) Değer Yargıları, Beklentiler ve Sosyo-Kültürel Çevre:

Çalışanların işyerlerinde gösterdikleri davranışlar üstünde, değer yargılarının önemli bir etken olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla bireyler arasında paylaşılan değerler, kişisel ilişkilere de yansımaktadır. Aynı değer yargılarına sahip bireylerin kendi aralarında düzgün ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır (Baysal, 1981). Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş doyumunu ve işe bağlılık artmaktadır (Erkmen ve Şencan 1994).

Ayrıca bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin, bireye aşladığı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumlarını etkileyebileceği düşünülmüş, bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Kentsel kesimdekilerin daha az çaba gerektiren kolay işleri tercih ettikleri, kırsal kesimdekilerin ise buna zıt bir tutumda oldukları sonucuna varılmıştır (Baysal, 1981).

c) Tecrübe ve Aynı İşte Kalma Süresi:

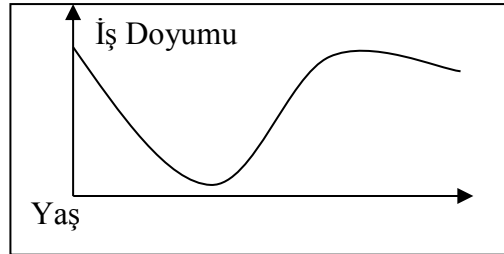
Aynı alanda ve/veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş doyumunun da yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş tecrübesi iş doyumunu üzerinde etkili bir faktördür (Özgen ve ark. 2002). Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalarda bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş doyumunu düzeyleri yüksek olmakta, sonra bu düzey düşmektedir (Akt.Tahta, 1995). Bunun nedeni çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş

doyumunu bulabilmekte, bazıları işe geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş doyumsuzluğu ile yaşamayı öğrenmektedir (İşcan ve Sevimli, 2005).

Aynı şekilde öğretmenlerin veya lise yöneticilerinin kıdem ve tecrübeleri arttıkça, daha merkezi ve/veya daha kaliteli okullarda görev alabilme olanakları da o oranda atmaktadır. Bu da yaptıkları işten daha çok doyum almalarına imkan vermektedir.

d) Yaş

Yapılan araştırmalar yaş ile iş doyumu arasında olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. İş görenler işte tecrübe ve beceri sağladıkça iş performansı artmakta ve iyi iş çıkarmanın iş doyumu üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir (İşcan ve Sevimli, 2005). Ayrıca, yaş ilerledikçe ödüllerin artması, mesleki konumun yükselmesi iş tatmininde artış sağlar (Erol,1998). Herzberg yaş ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi 'U' şeklinde bir eğri ile tanımlamaya çalışmıştır. Böyle bir ilişkiye göre çalışanların 25 yaş öncesi ile 45 yaş üstü iş doyumları yüksektir. İşe girişte iş doyumu yüksekken sonra düşmeye başlar. İşteki kariyer yükseldikçe doyum düzeyi yeniden artmaya başlar. 20'li yaşların sonunda ve 30'lu yaşların başlarında bu coşku en düşük düzeye düşerken daha sonra işteki yükselme ve edinilen deneyimler sonrası iş doyumunda yükselmenin olduğu düşünülebilir (Silah, 2005).



Şekil 2.2. İş doyumu ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki (Silah,2005)

Çalışanların iş doyumununun yaşla arttığı Locke, Porter ve Lawler'in performansın iş doyumuna yol açtığı sözü ile de açıklanabilmektedir. Çalışan işte tecrübe ve beceri sağladıkça (bu da zamanla olur) iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş doyumu üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Sonuç olarak iş doyumu yaş ile artmaktadır (Baysal, 1981).

e) Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Zekâ

Yapılan araştırmalar bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların doyum seviyeleri, homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir (Fields and Blum 1997).

Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur(Vaydonoff,1980). Kadın iş görenlerin, ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerinin az olduğu dolayısıyla aynı koşullarda erkek iş görenlerden daha kolaylıkla iş doyumunu sağladıkları görülmektedir (İncir, 1990). Yapılan bazı çalışmalarda ise, erkeklere göre daha kötü koşullar altında çalışan kadınların, işlerinden daha çok doyum elde ettiklerini göstermiştir. Diğer yandan, kadınların iş doyumlarının daha düşük olduğunu belirten araştırmalarda, bu sonuç, kadınların eşlik ve annelik rollerinin öncelikli olması nedenine bağlanmıştır. Kadınlar bu nedenle, çalışma yaşamında üst düzey gereksinimleri gidermeyi amaçlamamakta ve işlerin parasal ya da fiziksel ödülleriyle ilgilenmemektedirler(Gezer, 1998).

Doyum ile ilişkilendirilen bir etken de eğitim düzeyidir. Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişki oldukça belirsizdir. Eğitim düzeyi düşük olan iş görenin, mevcut işini koruma gayreti içinde olması (iş güvencesi) ve çok fazla ilerleme (kariyer) beklentisinin olmaması, kısacası iyi eğitilmiş iş görene oranla daha mütevazî beklentilerinin olması iş doyum düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Keser,2006a). Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Ayrıca yüksek eğitim seviyesine sahip iş görenler, eğitim seviyesi düşük olan iş görenlere kıyasla daha iyi bir iş, daha iyi bir ücret ve daha iyi fırsatlar elde etme şansı olduğu için de iş doyumları artmaktadır (Okpara; 2006).

Kendi başına ele alındığında, sadece bireylerin zekâ düzeyleri ile iş doyumunu arasında ilişki incelendiğinde önemli bir ilişki tespit edilememiştir. Yapılan işle ilgili olarak ele alındığında (özellikle zekâ düzeyine uygun iş yapıp yapılmadığı söz konusu ise) zekâ, iş doyumunda önemli bir etken olmaktadır. Birçok iş ve mesleklerin

belirli bir zekâ seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekâyâ sahip kişilerin bu işlerden doyum duymadığı saptanmıştır (Baysal, 1981).

f) Medeni Durum:

İş görenlerin medeni durumlarının iş doyumlarını etkilediği, bekar olan çalışanların evli olanlara göre iş doyum düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Evlilik ile birlikte bireyin sorumlulukları arttığından, düzenli bir iş hayatı onun için önem taşımaya başlamaktadır. Bu nedenle evli kişiler daha düzenli olabilmektedirler (Özkalp,2001).Evli çalışanların daha düzenli bir hayata sahip olmaları, yaptıkları işten zevk almalarına yol açmakta ve bu durum da doyum düzeylerini arttırabilmektedir (Güney, Varoğlu ve Aktaş,1996, Akt. Erel, 2004).

2.2.4.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Bireysel faktörlerin yanı sıra, örgütsel bir takım faktörlerde iş doyumunun sağlanmasında ya da iş doyumsuzluğun ortaya çıkmasında son derece önemlidir. Çalışanın İş doyumunu etkileyen başlıca örgütsel değişkenler olarak; işin niteliği, ödeme, gelişme ve yükselme olanakları, övülmek, çalışma koşulları, denetim, yönetim, örgütsel ortam ve birlikte çalışılan kişiler arası ilişkiler olarak sayılabilmektedir (Başaran, 2000).

Aşağıda iş doyumunu etkileyen işin niteliği, maaşı, terfi olanakları, iş arkadaşları, çalışma koşulları, yönetim gibi örgütsel faktörlerden bahsedilecektir.

a) İş Doyumu ve Ücret İlişkisi

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler içinde en başta gelenlerden biri ücrettir. Bir iş gören çalışması karşısında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi, günün ekonomik ve sosyal şartlarına göre kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabildiği ölçüde tatmin duyacaktır (Baysal,1981). Bir örgüt, çalışanına bilgi ve becerileri karşılığında ödemedede bulunur. Yeterli bir ücret, çalışanın kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz ödenti ise, çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Bu durum, aynı zamanda çalışanın öz benliğini de olumsuz etkiler (Günbayı, 2000). Bunun birinci nedeni paranın bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olmasıdır. İkinci neden ise ücretin bir başarı simgesi ve tanınma aracı olmasıdır.

Çalışanların çoğunlukla ücreti yöneticilerin onlara verdiği değerin bir ölçüsü olarak gördükleri düşünülmektedir. Aynı türde işi yapan iki kişiden birisi işini ciddiye alıp iyi iş çıkarmaya çaba harcarken diğeri baştan savma iş çıkartır ve sonuçta her ikisi de eşit ücret alırsa, bu yöneticilerin iyi çalışana yeterince değer vermediğini düşündürecektir. Günbayı (2000)'ya göre; ödentiler, çalışanların sunduğu bilgi ve beceriler arttıkça, yükselme eğilimi gösterir. Bu nedenle bir garson için, yüksek olan ücret, bir bilgisayar programcısı için düşük olabilir. Diğer taraftan, insanların yaşam biçimleri de farklılık gösterir ve bu durum da onların paraya olan ihtiyaçlarını etkiler. Aynı işe sahip; ancak yaşam biçimleri farklı olan bir çalışan için yeterli görülen bir ödenti, diğer çalışan için yeterli olmayabilir. (Feldman, 1983).

Sonuç olarak; ücret nedenli yüksekse doyumda o denli yüksektir. Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir (İşcan ve Sevimli, 2005).

b) İş Doyumu ve İşin Kendisi Arasındaki İlişki

İş doyumu ile yakından ilişkili ve önemli diğer bir örgütsel faktör ise işin kendisidir. Bu kavram iş görenlerin ilgisini çeken, hoşlarına giden bir işte çalışıyor olmaları ve işlerinden dolayı sorumluluk alabilecekleri bir iş ortamının bulunmasını ifade etmektedir. Locke'a (1976) göre doyum yaratan bir işin niteliği, işin yetenekleri, becerileri kullanmaya elverişli olması, öğrenmeye olanak vermesi, yaratıcılığa değişikliğe açık olması, sorumluluğa elverişli olması, değişik düşünce, tutum içerecek zenginlikte olması, sorun çözmeye dayanması gibi özelliklere sahiptir (Tan 2003).

Bazı durumlarda işin iş görene sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı iş görenin kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek düzeyde olmadığından bu durum çoğu kez bir doyumsuzluk nedeni olmaktadır (Özgen ve diğerleri, 2002). Başaran'a (2000) göre ise; İş görenin, çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkeni olmaktadır. İş görenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır:

- İş görenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması ve sorun çözmeye dayanması
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması
- İş göreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi

c) İş Doyumu ve Yönetim İlişkisi

Yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanların iş doyumu düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan biridir. İş görenin çalıştığı örgütün doğası, yönetiminin niteliği işten doyumunda başlı başına önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile iş görenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, iş görenlere daha yüksek doyum sağlamaktadır (Başaran, 2000). İş doyumu yöneticinin iş görene karşı olan tutumuyla yakından ilişkili olup, yöneticinin iş görenlere karşı olumlu tutumu, onlara değer vermesi, yönetici ve iş gören arasındaki olumlu ilişkiler iş görenin yaptığı işten doyum sağlamasına neden olabilmektedir (Bölüktepe, 1993).

Sonuç olarak yöneticinin, çalışanların beklediği yönetim biçimi ile uyumlu olmayan bir davranış gösterdiğinde, çalışanların doyumsuzluk yaşamasına neden olabilir.

d) Çalışma Arkadaşları ve İş Doyumu İlişkisi

İş görenin birlikte çalıştığı diğer kişilerin teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş doyumu düzeyini etkileyen önemli bir faktördür. Örgüt içerisindeki sosyal ve teknik düzeydeki ilişkilerin iyi ya da kötü olması doyum düzeyini değiştirebilmektedir (Ergeneli,2001; Akıncı,2002; Erdil,2004)

Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşları ile birlikte sosyalleşme içerisinde. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulunan çalışanın iş doyumu artmaktadır (Günbayı,2000).

Birçok insan sevebileceği ve saygı duyabileceği kişilerle çalışmak ister. Çalışma arkadaşlarıyla samimiyeti hissedebilmesi çalışanın kendisini iş takımının bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Böyle bir bütünleşme de çalışan açısından doyumu getirir. Çalıştığı ortamdaki diğer çalışanlarla iyi geçinen, grup birlikteliğini sağlayan ve grup desteğini alan bir çalışan daha fazla bir iş doyumu sağlayacağı için çalıştığı örgüte kendini daha fazla ait hissedecektir (Günbayı,2000).

e) Ödüller ve İş Doyumu İlişkisi

Çalıştığı kurumun, çalışanlar arasında hakkaniyete dikkat ettiği izlenimini oluşturması, iş görenler için çok önemli bir beklentidir. Bu yüzden iş görenler arasında adil bir ödüllendirme sistem oluşturulması iş doyumunu arttıracaktır.

Eğer işyeri oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin iş doyumunu artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inanan çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir. İş doyumunu işin niteliği ile işten elde edilen maddi -manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. Bir örgütte çalışanların yüksek iş doyumunu duymaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir (Erkmen ve Şencan, 1994).

Geleneksel ödeme sistemi ve ikramiye programına ilave olarak, beklentileri aşan çalışmaları için performans dayalı teşvik edici ödemeler ve ayrıca kar paylaşım planlarının olması gerekir. İşletmeler iyi yapılan işi takdir ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için objektif biçimde işleyen ödüllendirme sistemleri uygulamadılar(Erdil,2004) .

f) Fiziksel Koşullar ve İş Doyumu İlişkisi

Çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar bireyi stresle karşı karşıya bırakan önemli etmenler içinde yer almaktadır (Pehlivan, 2002).

Erdoğan(1999) 'a göre ise; işin fiziksel şartları bir iş doyumunu nedenidir. İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş doyumunu etkilemektedir. Yapılan araştırmalar çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır. Çalışma koşullarının iş doyumunda etkili olmasının nedeni çalışanın fiziksel rahatı için iyi çalışma koşullarını arzulamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, çok sıcak veya az ışık fiziksel rahatsızlığa neden olur, kirli veya yetersiz hava fiziksel bir tehlike yaratabilir.

Ayrıca çalışma koşulları çalışanın iş dışındaki yaşamında da etkili olduğundan önem taşımaktadır. Çalışma saatleri uzun olduğunda, çalışanın ailesiyle, arkadaşlarıyla geçireceği iş dışındaki yaşamı için az zamanı kalır. Çalışma saatlerinde bazı esneklikler olduğunda veya çalışılması gereken süreler kısa tutulduğunda iş dışındaki yaşamı daha tatmin edici olabilecektir (Özdayı, 1990).

g) Terfi

Terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biridir. Terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2004). Ücret gibi, yükselme olanağı da, iş görenin doyumunda önemli bir değişken olmaktadır. Yükselme olasılığının en üst seviyede olması, sıklığı, adil olması ile yükselme

isteğinin iş görünce duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir (Başaran, 2000).

Erdoğan (1999)'a göre iş doyumunu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin ödüllendirilmesi olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir.

Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir. Meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir (Sevimli ve İşcan ; 2005).

2.2.5. İş Doyumu Kuramları

Çağdaş yönetim anlayışı, örgütlerdeki insan kaynağının en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Bu nedenle, yeterli niteliklere sahip işgücünün sağlanması, iş görenlerin doyumları sağlanarak işte tutulmaları ve geliştirilmeleri yönetimin başlıca amacı haline gelmiştir (Kaya, 1993). İş gören davranışlarının istenilen düzeyde olması her zaman için işletmelerin ve yöneticilerin hedefleri arasında yer almaktadır. Yöneticiler pek çok teşvik programları ya da diğer yönetim politikaları ile iş gören davranışlarını yönlendirmeye çalışmaktadırlar (Tietjen ve Myers, 1998). Örgüt kuramcıları, yönetimde insan ilişkilerinin daha çok önem kazanmasından sonra, işinden doyum sağlayan iş görenlerin, örgütünün amaçlarının gerçekleştirilmesi için çok büyük çaba gösterdiklerini aptamışlardır (Ayık, 2000). Çalışan insanın davranışını istenen yoğunlukta, istenen yöne çevirmek için ne yapmak gerekir ? Bu soruya karşılık bulmak içinde davranışın arkasında yatan güdü yapısını ortaya çıkarmak gerekeceği açıktır, işte bir yığın kuramcı, araştırmacı insanların davranışlarının nedenlerini bulabilmek için bir yığın araştırma yapmış, kuram geliştirmiştir(Onaran;1981).

Bazı teoriler,kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. Örneğin Kapsam Teorileri

olarak adlandırılabilen teoriler içsel faktörlere ağırlık veren teoriler iken, Süreç Teorileri olarak adlandırılabilen teoriler de dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler olarak kabul görmektedir (Oral ve Kuşluvan, 1997).

Bu bölümde kuramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.5.1. Kapsam Kuramı

2.2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Hümanistliğin önemli savunucularından Abraham Maslow, klinik araştırma ve gözlemleri sonucu, insanların hareket ve davranışlarını belirleyen ona yön veren temel ihtiyaçların neler olduğunu çalışmalarında ortaya koyarak, geliştirdiği kuram, motivasyon ve gereksinimlerle ilgili olarak dünyada en ayağın olarak tanınan bir kuramdır. (Porter vd..2003). Maslow, insanların ihtiyaçlarının belirli bir düzen içerisinde olduğunu, bu ihtiyaçlarının karşılanmadığı oranda insanlar için bir güdüleyici faktör olarak ortaya çıktığını, karşılanan ihtiyacın ise bir daha ortaya çıkıncaya dek insan davranışlarını güdüleyici bir rol oynamadığını iddia etmiştir. (Cüceloğlu, 2000).

Maslow, İnsan ihtiyaçlarını en basitten en karmaşığa doğru; Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini geliştirme ihtiyacı olarak ardışık bir düzen içinde beş temel kategoride incelemiştir (Cüceloğlu, 2000; Kazancı, 1989) :

a) Fizyolojik İhtiyacı: İnsanların doğuştan sahip olduğu özellikler ve kişisel olarak arzu ettiği temel ihtiyaçlardır.. Bunlar içerisinde açlık, susuzluk, cinsellik vb. gibi belli başlı gereksinimler sıralanabilmektedir (Maslow, 1970)

b) Güvenlik ihtiyaçları: Bunlar, can güvenliği, güven duyma, korku ve kaostan kaçınma, düzen planlama, geleceğinin güvenlik içinde olması gibi insanın kendini güvenlik içinde hissetmesi için gerekli gereksinimlerdir. Bu gereksinimler Maslow'un yaşadığı toplumda daha çok çocuklarda görülür. Yetişkinler içinde emeklilik, sigorta, vb. işlemleri örnek gösterilebilir(Onaran,1981)

c) Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının yeterince karşılanmasından sonra insanların sosyal yönünü gösteren Sevme, sevilme merhamet şefkat, bir topluluğa yada gruba ait olma, paylaşma ve yardımlaşma ihtiyaçları ortaya çıkar (Maslow, 1970).

d) Saygınlık İhtiyacı: İnsanlar, fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarını önemli oran da karşıladıktan sonra, bulunduğu toplumda, başarılı olmak, tanınmak, prestij elde etmek, güçlü ve önemli biri olmak ister. Bunların karşılanması insana kendine güven, kendini değerli ve yeterli görme duyguları verir (Yılmaz,2007).

e) Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bulunulan görevde kişisel büyümeyle paralel olarak gelişme fırsatı, başka bir ifade ile bulunulan görevden dolayı kişinin uyacağı kendini tamamlama duygusu (insanın kendine özgü yeteneklerini kullanabilme, gizli güçlerini gerçekleştirme duygusu) bulunulan görevde değerli bir iş yapabilme duygusudur (Onaran,1981).

Buna göre birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu aşamada birey ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir. Maslow'a göre, bir kişi ne olabiliyor ise onu yapmalı ve kendi doğasına sadık kalmalıdır. Bu basamağa kadar ihtiyaçları tam veya tama yakın giderilen birey, kendine özgü kişiliği olan, güveni tam, yere sağlam basan insan haline gelir (Aktan, 2008; Kazancı, 1989).

Sonuç olarak bu kuram; örgütlerde daha demokratik, daha özgür bir ortamın oluşturulmasında etkili olmuştur. Örgütteki işlerin anlamlı bir duruma getirilmesinde dikkatleri çekmiştir. Gerek çalışanların, gerek örgütlerin değişip gelişmeleri hakkında bunu gerçekleştirmenin yolları üstüne yapılan çalışmaları hızlandırmıştır. Örgüt araştırmalarında yabancılaşma, özgürlük, sorumluluk, vb. kavramların gelmesine yardımcı olmuştur. Maslow'un araştırma-anlatım özgürlüğünü temel gereksinimlerin karşılanması için ön koşul saydığını unutmamak gerekir(Onaran,1981)

2.2.5.1.2. Erg Kuramı

Clayton Alderfer, 1970'li yılların başında Maslow'un sıraladığı ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini daha basit şekilde ele alarak, Erg adı ile anılan teorisini ortaya çıkarmıştır. Buna göre; fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları, var olma ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları ile değer ihtiyaçları, ilişkisel ihtiyaçlar ve vücuda getirme ihtiyaçları da gelişme ve büyüme ihtiyaçları olarak karşılık bulmuştur (Eren, 2004).

1. Varlık(Existence): İnsanın varlığını sürdürmesi ve varoluşunu devam ettirmesini sağlayıcı maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır(Mullins, 2002).Varoluş gereksinimi, insanın varoluşuyla ilişkili olan ve

Maslow'un kuramındaki ilk iki basamakta yer alan fizyolojik ve belirli güvenlik gereksinimlerine karşılık gelmektedir (Porter vd., 2003)

Açlık, susuzluk, fizik güvenlik vb. gibi fizyolojik gereksinimler burada toplanmıştır. Örgütün kaynaklarının çokluğu bu gereksinimlerin giderilmesine imkan verir.

2. İlişki(Relatedness): Bu gereksinimler ise, açık bir iletişim, diğer kişilerle duyguların ve düşüncelerin paylaşımıyla tatmin olunmasını içermektedir. Yine Maslow'un kuramında yer alan sevgi ve ait olma gereksinimi ile başkalarından gelen geri dönüşümleri içeren saygı gereksinimine karşılık gelmektedir. Bununla birlikte Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin eleştirisiz samimiyetten ziyade açık, doğru ve dürüst etkileşimle tatmin edildiğini vurgulamıştır (Johns ve Saks, 2001).İnsanın kendisi için önemli olan öteki insanlarla ilişkide bulunma istekleri burada toplanır.

3. Gelişme (Growth): Gelişme gereksinimi yine Maslow'un kuramında yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimini kapsamakta ve ayrıca başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık gereksiniminin bir yönünü içine almaktadır (Johns ve Saks, 2001).

Bir insanın kendi yada çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak veya gösterebilmek, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır(Başaran,2000).

2.2.5.1.3.Herzberg'in İkili Etmen Kuramı

1959 yılında Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen ikili etmen (çift Etmen) kuramına göre işte doyum sağlayan faktörler ile doyumsuzluğu sağlayan faktörler birbirinden farklı olup, ihtiyaçlar; doyum sağlayan güdüleyici etkenler ve doyumsuzluğa sebep olan hijyen etkenleri olarak ikiye ayırır. (Tietjen ve Myers, 1998). Hijyen etkenleri aşağıda Tablo 1. da gösterildiği gibi saygınlık, maaş, çalışma koşulları, yönetim uygulamaları, bireyler arası ilişkiler, denetim, emniyet ve örgüt politikaları gibi faktörlerin olmaması doyumsuzluğu ortaya çıkarır (Koparal,1997). Ancak varlığı da doyuma neden olmaz.

Güdüleyici etmenler işin içeriğiyle bağlantılı olan anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarısının diğerlerince görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte kendini geliştirme ve yükselme imkanlarını bulma gibi varlığında iş görenleri güdüleyen faktörlerdir. Dolayısıyla bunların bulunması doyumunu artırır. Ancak güdüleyicilerin olmaması doyumsuzluğu oluşturmaz(Çetinkanat, 2000).

Tablo 2. 1. İş yerindeki Hijyen Ve Gdsel Etkenler (Koparal,1997).

Hijyen Etkenleri	Gdsel Etkenleri
evre	İşin Kendisi
Örgüt Politikası ve Yönetimi	Başarı
Denetim	Tanınma
Maaş	İşin Kendisi
Çalışma Koşulları	Sorumluluk
Kişiler Arası İlişkiler	Yükselme

2.2.5.1.4.McClelland'ın Başarı Gereksinim Teorisi

McClelland; Murray'ın(1938);gereksinimlerin gözlenebilen bir olgu olmadığı, ancak insan davranışlarını açıklayabilmek için bireylerin gösterdiği tutum ve davranışlardan yola çıkarak araştırmacıların kurduğu varsayımlardır görüşünden yola çıkarak, ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılabileceğini iddia etmiştir. Ona göre İnsan hoş bir durumun içindeyken gerek çevresinden, gerek kendi iinden bir takım uyaranlar, imler alır. Oluşan bu imler o duygusal durumla birleşerek gelecekte de kişinin karşısına çıktıklarında o kişiyi gene hoş olan o duruma yönelmeye gdlerler (Onaran,1981).

Bir uyaranın ya da imin olumlu ya da Olumsuz etkiye sahip olması, dolayısıyla yönelme yada kaçınma Davranışına yol aması da bunlarla beklentiler arasındaki açıklığa bağlıdır. Başka bir deyişle, insan beklentilerine ya da uyum noktasına (adaptation level) uygun düşen uyaranlara karşı duygusal bir tepki göstermeyecek, beklentilerden ayrılan uyaranlara karşı duygusal bir tepkide bulunacaktır. İşte bu duygularla birleşen uyaranlar ileride bir güdünün canlanmasına yol açacaktır (Onaran,1981).

ğrenilmiş ihtiyaçlar teorisi olarak da adlandırılan bu teoriye göre kişi,  grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir (Ertürk, 2000; rc ve diğerleri, 2006). McClelland'e göre ilişki kurma, g kazanma ve başarma ihtiyacı içgüdüsel

ihtiyaçlardan daha çok öğrenilmiş ihtiyaçlardır (Northcraft ve Neale, 1990) ve bu ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını savunmaktadır.

McClelland'a göre bu güdüler herkeste bulunmamakla birlikte güdünün sahip olduğu güçlülük derecesi, bireyin içinde bulunduğu ortama ve duruma göre değişmektedir (Robins, 1998).

1. Başarı İhtiyacı:

Başarı ihtiyacına sahip kişiler başarıyı sadece başarı olduğu için arzularlar. Örgütlerinde en iyi önderlik yapabilecek tiplerdirler. Bu tür kişiler içlerindeki mücadele ve başarı arzusu ve hizmet duyguları ile hep çalışırlar. Özellikle para düşkünü değillerdir, başarı dürtüleri sayesinde zenginleşebilirler (Silah, 2005; 97).

Bu teoriye göre her insan bulunduğu ortam da başarılı olmak isterken aynı zamanda başarısız olmaktan da korkar. Birey bu korkusunu alt edebilirse daha çok sorumluluk alır ve istenilen başarı noktasında yönlendirilmiş olur. McClelland (1976) başarı gereksinimini; "iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme" olarak tanımlamıştır.

2. Güç İhtiyacı:

McClelland (1969) güç gereksinimini başkalarını etkileme araçlarını denetleme yoluyla ulaşma eğilimi olarak tanımlar. McClelland'a göre, bireyler başkaları üzerinde güç yada etki sahibi olmak ister. Başka bir ifade ile güç gereksinimine sahip kişiler vaktinin çoğunu nasıl güçlü olacağını düşünerek geçirirler. Güç gereksinimi kontrolü ellerinde tutma ihtiyacıdır (Silah, 2005).

3. İlişki Kurma İhtiyacı:

İnsan sosyal bir varlıktır. Dolayısıyla içinde bulunduğu toplumda, çeşitli seviyelerde diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı hisseder. Bu nitelik insanlardan insanlara değişir. Böyle bir gereksinime güçlü bir biçimde sahip olan kişi, diğerleriyle olumlu duygusal ilişkiler arama yani arkadaşlık kurma yolundadır. McClelland bu güdülerin her birinin farklı tatmin duygusu doğuracağını söyler. Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur, Eğer personelin hissettiği ihtiyaçlar belirlenebilirse, personel seçim ve yerleştirme sistemleri ona göre düzenlenebilir. Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan kişi, bunu elde edebileceği bir görev yapacağından dolayı sahip olduğu beceri ve bilgiyi tam olarak uygulamaya koyma fırsatını bulabilir (Balcı,1989:16)

Yöneticiler açısından bu teorinin anlamı şu şekilde özetlenebilir. Eğer çalışanın sahip olduğu ihtiyaçlar yönetici tarafından belirlenebilirse, buna göre personel seçimi ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir çalışan, bir işe yerleştirilir. Böylece çalışan motivasyon için gerekli ortamı bulmuş olacağından bilgi beceri ve yeteneklerini işinde tam olarak kullanacak ve işinden doyum alacaktır(Koçel,2005).

2.2.5.2. Süreç Kuramı

2.2.5.2.1. Viktor H. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti teorisine göre birey, akılcı davranarak ve karşısına çıkan yada sunulan seçenekler arasından hedeflediği amaçlara ulaşma olasılığını arttıracığını hissettiği davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Vroom'a göre insanlar alternatif davranış tarzları arasında bu hareketin sonuçları hakkında ki beklentilerine göre seçim yaparlar. Vroom beklentiye belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlamaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004).

Vroom'un kuramına ilişkin modelini arzulama derecesi (valens), beklenti ve güdüleme (güç) kavramları ile açıklamıştır (Demir, 2001). Valens, bireyin bir işe başlarken karşılaşmayı umduğu sonuçtan beklediği tatmin seviyesidir.

Vroom'a göre bir insanın bir eylemde bulunma gücü, bütün sonuçların (amaçların) valence'larıyla beklentilerinin çarpımlarının toplamına eşittir.

$$G = \sum (B \times V)$$

(G= güdüleme B=beklenti V=valence) (Onaran,1981).

Bu model, farklı şeylerin, farklı insanları güdüleyeceği görüşünü benimser. Bütün insanların yaşadığı ve bir düzeyde kişisel güdülenmeyle sonuçlanan ortak bir bilişsel süreç vardır. Bu süreçte herkes kendine, istek, beklenti ve araçsallıkla ilgili sorular sorar. Bunları biraz açarsak;

a) **Beklenti:** Bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı yolundaki inancının şiddetidir. Beklenti 0 ile 1 arasında yer alır. Eğer birey:

-Belli bir davranış gösterdiği takdirde istediği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti(1)

-ne şekilde davranırsa davranırsın , istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklenti (0) dir.

Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür (Koçel, 2005)

b) Araçsallık: Başarıya ulaşma beklentisini ikinci derece başarılar için ön şart olarak kabul etmesidir. Başka bir ifade ile birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir (Şimşek, 1995)

c) İstek: Belirli bir amaç için duyulan arzunun gücünü ifade eder. İş gören, kendisine sunulan ödülü cezbedici buluyorsa değeri yüksektir ve çalışan tarafından tercih edilir. Hem birinci ve hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi “çekicilik” veya istek düzeyi olarak adlandırılır. Vroom’un modeli güdülemenin belirleyicileri üzerinde durur. Bireylerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını, yani kişinin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışır (Yüksel, 2004).

Sonuç olarak bireyin eylemde bulunma gücü (yani motivasyonu), kişinin amaca ulaşacağına dönük beklentisi ile o amaca yönelik kişinin verdiği değerin (valence) bir bileşiminden oluşmaktadır. Vroom(1964) bu ilişkiyi çarpımsal olarak formüle etmiş ((Motivasyon = Valens x Beklenti), çünkü ikisinden birinin olmaması halinde eyleme geçilmesini imkansız kılacağını ifade etmiştir.

2.2.5.2.2. Porter ve Lawler Geliştirilmiş Beklenti-Değer Kuramı

Porter ve Lawler’in (1968) kuramı, özel kesim yöneticilerinin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini incelemektedir. Bu kuram Vroom’un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu kurama eklemeler yapmaktadır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir (Onaran,1981). Lawler ve Porter, yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını ifade ederler. Buna göre, bireyin başarılı olabilmesi için yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerekmektedir(Keser, 2006). Bu teorinin ilave olarak getirdiği başka bir kavram da insanın kendisi için algıladığı roldür. Teoriye göre; örgüt içerisindeki rollerin iyi bir şekilde tanımlanması, istenilen başarıya ulaştıracaktır. Eğer uygun bir rol algılaması olmaz ise rol çatışması çıkacak ve dolayısıyla bu durum başarıyı engelleyecektir (Yüksel, 2004)

Bu teoriye göre bireylerce ödüllerin de eşit olarak algılanması gerektiği kanısındadırlar. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumuna

kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır. Birey kendisine verilen ödülü başkalarıyla mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirilmeye maruz kaldığını algıladığı zaman bu bireyin doyumluluğunu önemli ölçüde olumsuz bir biçimde etkilenmektedir.(Dalgan, 1998).

Bu kuram Vroom'dan farklı olarak örgütlere iş görenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedir (Dalgan, 1998).

Bu kuramda yüksek başarının, yüksek doyumluluk verebilmesi için, iş görenlerin beklentileri ile verilecek ödül arasında dengenin olması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekir (Eren, 2004). Bundan dolayı insanlar beklenen performansa göre eğitilerek rol çatışmaları azaltılmalı ve ödül-performans ilişkileri iyice etüt edilerek motivasyon süreci işletilmelidir.

2.2.5.2.3. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma)

Bu kuramın savunucularına göre davranışlarımız, karşılaştığımız sonuçlara göre şartlandırılmakta veya şekillenmektedir. Kişi herhangi bir nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vb.) bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşıacağı sonuç önemlidir. Sonuca göre kişi aynı davranışı tekrarlar veya tekrarlamaz (Aydemir, 2008).

Edimsel koşullanma kuramında Skinner, kişinin çevresinin vermiş olduğu reaksiyonlara göre davranışını değiştireceğini belirtmiştir. Burada önemli olan davranışların çevreden alınan tepkilerle belirlenmesidir. Eğer yapılan davranışın sonuçları çevre tarafından beğenilen, istenilen ve ödüllendirilen sonuçlar ise kişi bu davranışları tekrar yapma, çevre ise bu davranışları tekrar isteme eğilimi gösterecektir. Şayet çevrenin benimsemediği ya da istemediği davranışlar olursa bu davranışlar tekrarlanmayacaktır (Yüksel, 2004).

Yöneticiler açısından önemi ise; eğer bireyin gösterdiği davranış, gösterilmesi istenen, tasvip edilen bir davranış ise, bu davranışın tekrar edilmesi için ödüllendirme yapılarak sağlanabilecektir. Eğer istenmeyen bir davranış ise o zaman cezalandırma yapılarak bu davranış engellene bilecektir. Burada önemli olan yöneticilerin istenen ve istenmeyen davranışları açıkça belirlemesi, çalışanlara duyurması, mümkün olduğunca ödüllendirme yapılması, davranışlara kısa sürede karşılık verilmesidir. Araya giren zaman, sonucun davranış üzerindeki etkisini azaltır (Aydemir, 2008).

2.2.5.2.4. Pekiştirme Kuramı

Pavlov ve Skinner davranışların olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma yolu ile istendik yönde davranış geliştirmeyi açıklar. İnsan sosyal bir varlıktır. Çevre tarafından ödüllendirilen ve benimsenen davranışları tekrarlar, benimsenmeyen davranışları ise tekrar etmekten kaçınır (Yüksel, 2004).

Örgütlerde istenen davranışların tekrarlanması için teşvik edilmesi yani olumlu pekiştirilmesi; istenmeyen davranışlar için iş görenin uyarılması yani olumsuz pekiştirilmesi gerekmektedir. Her iki yöntem de istenen davranışların iş görene kazandırılmasını amaçlar(Onaran,1981).

Olumlu pekiştirme davranış sonucunda elde edilen, aynı zamanda davranışın ileride de yapılması olasılığını artıran pekiştirmedir(Onaran, 1981). Yani arzulan davranışın devamını sağlamak için bireyin özendirilmesi esasına dayanır (Eroğlu, 2000). Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir (Eren, 2004). Bu olumlu pekiştiricilerin bazıları yiyecek, su, cinsel ilişki gibi organizmaya biyolojik yönden gerekli olan şeylerdir. Diğer bir kısmı ise övgü, şefkat, sevgi, yükselme ve para gibi sonradan öğrenilmiş şeylerdir (Eroğlu, 2000).

Olumsuz pekiştirme, birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur (Eren, 2004). Bunların dışında son verme ve cezalandırma yöntemleri olumsuz davranışların yok edilmesi amacıyla uygulanır. Ancak bu yöntemler sık kullanıldığında örgüt içinde huzursuzluğa ve olumsuz davranışlarda bulunmayan kişilerin tedirgin olmasına neden olabilir(Onaran,1981). Davranış sonucu olumsuz pekiştirici ortadan kaldırıldığında tepkinin sıklığı artıyorsa olumsuz pekiştirici söz konusudur (Can, 2005).

Pekiştirmeler ikiye ayrılır:

- 1) Yiyecek, su, seks gibi koşulsuz ya da temel pekiştiriciler,
- 2) İlerleme, övgü, para gibi koşullu ya da ikinci pekiştiriciler.

Birinciler her insanda doğuştan vardır, kişinin geçmiş deneylerinden de etkilenmezler. İkinciler geçmiş deneylerden etkilenirler. Dolayısıyla bir kişi için pekiştirici olan bir şey öteki için olmayabilir (Onaran,1981).

Sonuç olarak, Skinner'in kuramına yapılan genel eleştiriler dışında, bunun bir kuram olarak değil de, çalışanların davranışlarını yöneltmek açısından yararlı bir uygulamadır.

olarak her şeye karşın örgütlerde kullanılması gerektiğini söyleyebiliriz, Bilişsel kuramlar daha çok çalışanların davranışlarını açıklamamıza yaramaktadır, ama bunun yanında davranışı değiştirmemiz de gerekebilir. Davranışı değiştirme yöntemleri, yönetimin iş görenlerden ne tür davranış beklediğini, buna karşılık ödüllerin neler olacağını iş görenlere anlatarak bunu sağlayabilmektir (Onaran,1981).

2.2.5.2.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Çalışma yaşamındaki güdülenme kuramlarından biri olan denkserlik kuramı gerçekte, genel bir kavramsal çerçevenin iş görenlerin güdülenmesi alanındaki bir çeşitlemesidir (Onaran;1981).

Adams tarafından geliştirilen teoriye göre, kişinin iş başarısı tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik/eşitsizliklere bağlıdır. Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Kişinin algılayacağı eşitlik/eşitsizlik durumuna göre davranışlarını belirleyecektir. Yöneticiler eşit ödüllendirme yapmalı, eşitsizliğe karşı olabilecek tepkilere hazırlıklı olmalıdırlar (Aydemir, 2008).

Denksizliğin ortaya çıkışıyla ilgili önermeler şöyle özetlenebilir:

- Denksizlik kişinin ödül/katkı oranlarının “öteki” kişinin ödül/katkı oranlarıyla uyuşmamasından ortaya çıkmaktadır.
- Denksizlik hesaplanırken katkılarla ödüller ağırlıklı olarak toplanmaktadır.
- Denksizlik ne kadar fazla duyulursa bu gerginliği azaltma isteği de o kadar fazla olacaktır.
- Daha az ödül alan bir kişinin denksizlik eşiği, ödülleri daha fazla olan bir kişiye göre düşük olacaktır.
- Denksizlik bir gerginlik kaynağıdır. (Onaran, 1981).

Bu kurama göre, insanlar çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumlarında diğer kişilerin çaba-ödül durumlarını karşılaştırırlar. Bu kurama göre, insanın güdülenmesinin temelinde, insanların yapılan işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar (Can, 2005).

Eşitlik kuramında dört önemli kavram vardır.

Bunlar:

1. Kişi, eşitliği ya da eşitsizliği algılayan yani değerlendirmeyi yapan çalışandır.
2. Diğer Kişi, kendisi ile karşılaştırılan çalışanı tanımlamaktadır.
3. Ödüller, kişinin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma ve iyi çalışma koşulları gibi faktörlerdir.
4. Katkılar, Kişinin eğitimi, zekâsı ve çabası gibi faktörlerdir (Keser, 2006).

Çalışan iş görenler, kendilerini karşılaştırmak için, çoğunlukla yüksek düzeyde ödüllendirilmekte olan kişileri seçerler ve kendilerini bu kişilerle denk görerek, onlardan daha az yetenekli olmadıklarını göstermek isterler. Bu yüzden kişiler, karşılaştırmaya temel aldıkları kişilerin ödülleri ile kendi ödülleri arasındaki farkın çok önemli olduğunu düşünmeye başladıkları zaman, böyle algılamayanlara göre daha büyük bir çaba gösterirler. Bu çabanın, özellikle katkılarının ve ödüllerin çoğaltılması amacıyla ortaya çıkması, motivasyon açısından çok önemlidir (Eroğlu, 2000).

Denkserlik kuramının genel önermeleri, belki de oldukça gelişmiş ansal uyumsuzluk kuramına dayandığından kendi içinde de tutarlıdır, görgül araştırmalar tarafından da doğrulanmıştır. Dolayısıyla denksizliğin bir gerginlik kaynağı olduğunu, denksizlik büyüdükçe bu denksizliği giderme isteğinin de artacağını, kişinin bir işte çalışırken katkılarıyla ödülleri "öteki" kişi ya da kişilerin ödül / katkı oranlarına göre de, kendi ölçütlerine göre de değerlendireceğini doğru olarak kabul etmeliyiz. (Onaran,1981).

Demek, bir iş ortamında beklenti kuramının da, denkserlik kuramının da, "gereksinimlerin giderilmesi" kuramlarının da açıklayacağı bazı noktalar bulunmaktadır. Öyleyse yapılacak iş, bir yandan denkserlik kuramını yalnızca ödeme denkserliği alanına kapalı kalmaktan çıkan örgütte ilerleme, yükselme, çalışma koşullanma vb. alanları da içine alacak biçimde genişletmek, öte yandan da herhangi bir durumda gerek beklenti, gerek denkserlik kuramı önermelerinin geçerli olduğunu kabullenip hangisinin ne zaman daha etkili olduğunu araştırmaktır (Onaran,1981).

Sonuç olarak denklik kuramına göre iş gören, görevindeki çabası ve edimi eksik ya da fazla ödüllendirildiğinde doyum olmaz. İş gören, çabasına ve edimine uygun bir ödül aldığı anda, işten doyum sağlar (Başaran, 1998).

2.2.5.2.6. Locke'un Amaç Teorisi

Evdin Locke tarafından ortaya atılan Amaç kuramına göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Buna göre, erişilmesi zor

ve yüksek amaçlar belirleyen bireyler, elde edilmesi kolay amaç belirleyen kişilere oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Bingöl, 1990).

Amaç belirlemenin c özelliğinden birincisi olan belirginlik; amacın sayısal l değeri, ikincisi olan güçlük; amaca ulaşabilme yeterliliğini ve nihayetinde ncüsü olan yoğunluk ise, amaca nasıl ulaşabileceğini belirlemeyi gösterir.

Yine bu kurama göre, iş başarımı ile amaca ilişkin beş özellik arasındaki ilişki aşağdaki gibidir.

1) Amaçlar, ne denli açık ve belirgin olursa, o denli iş başarısının düzeyi yüksek olmaktadır (Eroğlu, 2000).

2) Amaçların, boyun eğme ve rıza gösterme biçiminde olmayan kabul, yani tam olarak benimsenmiş oluşu da iş başarımını yükseltmektedir (Eroğlu, 2000). Kişiler, benimsedikleri amaçlar için daha çok çabalarlar (İncir, 1990).

3) Amaçlar güçleştikçe, zorlaştika iş başarımı o oranda artmaktadır. Bireyler zor işlere daha çok önem vererek, bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadır (İncir, 1990).

4) İş görenlerin, kendi yaptıkları işlerle ilgili konularda karar alma sürecine katılmaları, iş başarımını arttırmaktadır. Karar alma sürecine katılma, iş görenlerin işlerini daha çok benimsemelerini, işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak güdülenmeyi arttırmakta, dolayısıyla iş başarımını yükseltmektedir (İncir, 1990).

5) Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair, bireylere bilgi verilmesi (feedback)'dir. Teoriye göre feedback başlı başına bir zendiricidir (Eroğlu, 2000). Geri bildirim verilen iş gören, iş başarımını kendi ltlerine göre değeriendirerek, amaçlarını yükseltmekte ve iş başarımını çoğaltmaktadır (İncir, 1990).

2.3. STRES VE ÖRGÜTSEL STRES

2.3.1. Stresin Kavramı Ve Tanımı

Stres Latince "estrica" sözcüğünden üretilmiş bir terimdir. (Baltaş ve Baltaş, 2002). On yedinci yüzyıldan itibaren stres kavramı fakirlik, sıkıntı, açlık, sıkıntı, felaket, yıkım ve düşmanlık gibi bireylerin zor yaşam koşullarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Ancak on sekizinci yüzyılda yeni bir anlam kazanmıştır. Buna göre

stresin bireylerdeki duygusal sonuçlarından ziyade etkenlerine odaklanılmıştır. Böylece güç, zorlama gibi etkenler bireylerde gerilime neden olan faktörler olarak tanınmaya başlanmıştır (Gümüşeli, 2001).

Selye'ye göre stres; bireyin çeşitli çevresel stresörlere karşı gösterdiği genel bir tepkidir (Erdoğan, 1999). Tarhan(2006)'a göre stres; hem psikolojik hem fizyolojik sonuçları olan bir durumdur. Aynı şekilde Ertekin(1993)'de stres sözcüğünün farklı iki anlama geldiğini belirterek şöyle devam eder; bunlardan birincisi tehlike içinde kalan insanın veya bir organizmanın bu ortamda ortaya çıkan ve dengenin bozulmasına yol açan olaylar için kullanılmaktadır. İkinci anlamda stres, bireyin veya organizmanın tüm dengesini bozabilecek tüm etkenleri kapsayacak genişliktedir. Başka bir ifade ile psikolojik, fiziksel ve sosyal sonuçlar doğurabilmektedir diyerek benzer bir tanım yapmıştır. Eren(2004)'e göre ise stres, bireyin içinde bulunduğu iç ruhsal durum ve ortamın, onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgılar oluşarak, içinde bulunduğu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak, harekete geçme durumudur.

Stres gerilim, endişe, kuşku, tedirginlik, huzursuzluk, korku ve heyecan gibi duyguların ifadesidir (Barutçugil, 2004). Budak(2000)'a göre stres; kişinin, içeriden veya çevreden gelen, bireyin dengeli normal yaşayışını bozma eğilimi gösteren ve onu bu dengeyi korumaya veya bozulan dengeyi yeniden kurmaya yönelik yeni davranışlara zorlayan gerçek ya da algılanan uyarıcılara karşı verdiği fiziksel-ruhsal-bilişsel tepkilerdir. Stres, bireyin çevreden gelen beklentileri karşılama durumunda kendini yetersiz hissetmesi ve bunun sonucunda onda oluşan kaygı ve gerilim durumudur (Paksoy, 1986).

Stres kavramı üzerinde yapılan tanımlar ve kısa açıklamalardan sonra bu tanımların ortak özelliklerini aşağıdaki gibi birleştirebiliriz (Tutar, 2000).

- Stres, birey ile çevrenin etkileşimi sonucunda oluşur.
- Stres motive edilmiş durumdan daha aşırı bir biçimde insanı harekete geçirir.
- Stres, organizmanın tümünü etkiler
- Stres, normal olarak kolayca kontrol edilebilir bir tepki değildir.
- Streste, kesinlikle tehlike söz konusudur ve bu tehlikenin önemi iyi anlaşılmalıdır.

- Stres her şeyden önce herhangi bir istekle veya olayla karşılaşan vücudun gösterdiği belirsiz tepkidir. Bu tanımı anlamak için “belirsiz” kavramını anlamak gerekir. Her arzu bizde belli bir tek duygu oluşturmuyorsa belirsizlik var demektir.

2.3.1.1. Stres Belirtileri

Stresin kendine özgü bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derecede alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, işbirliğine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur (Davis, 1984. Akt. Pehlivan, 1995).

Stresi kontrol edebilme imkânına sahip değilsek vücudumuz peş peşe savaş veya kaç tepkisi yaşar ve yavaş yavaş bir takım belirtiler görülmeye başlar (Braham, 1998).

Kararsızlık , değersizlik, güvensizlik ve yetersizlik duygularına kapılma; aşırı öfke ve kırgınlık hali, en iyi olan yerine garanti olanı seçme, sigara ve içki içme eğiliminin artması, aşırı hayal kurma bu belirtilerden bazılarıdır (Baltaş ve Baltaş, 2002).

Stres kişiden kişiye değişen belirtiler verebilir. Bazıları streslerini baş ağrısı kalp rahatsızlığı gibi bedensel olarak tepki verirlerken, bazıları da davranışlarıyla (psikolojik ve duygusal) belli ederler. (Albert, 2003).Böyle durumlarda insanlar psikolojik tepki olarak geri çekilme, kabullenme, karşı koyma, korku, endişe, depresyon gibi duygusal problemler geliştirebilirler (Baltaş ve Baltaş, 1999). Stres belirtileri, fizyolojik, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere 4 grupta ele alınmıştır.

2.3.1.1.1. Fizyolojik Belirtiler

- 1) Gerginlikten kaynaklanan baş ağrısı,
- 2) Düzensiz uyku
- 3) Sırt ağrıları
- 4) Çene kasılması veya diş gıcırdatma
- 5) İshal veya kolit
- 5) Kabızlık
- 6) İştahta değişiklik
- 7) Döküntü
- 8) Hazımsızlık ve ülser, aşırı terleme
- 9) Kas ağrıları
- 10) Kabızlık

- 11) Soğuk el ve ayaklar
- 12) Kendini devamlı yorgun hissetme veya enerji kaybı
- 13) Yüksek tansiyon veya kalp krizi
- 14) Kazalarda artış (Braham, 1998; Batlaş ve Baltaş, 1999; Önen, 2005).

2.3.1.1.2. Duygusal Belirtiler

- 1) Ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi
 - 2) Huzursuzluk duyulması
 - 3) Heyecan duymama
 - 4) Umutsuzluk
 - 5) Aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik
 - 6) Sık sık kâbus görme,
 - 7) Ruhsal olarak tükendiğini hissetme, duyguları ifade edememe
 - 8) Kaygı veya endişe,
 - 9) Ümitsizlik duygusu, özgüven azalması veya güvensizlik hissi
 - 10)Asabilik, gerginlik, Sakinleşmeme
 - 11) Kızgınlık, öfke patlamaları
 - 12) Sinirsel gülme krizleri
 - 13) Depresyon veya çabuk ağlama
 - 14) Hastalık kuruntusu
 - 15) Üzüntü, soğukluk, suçluluk
 - 16)Başarısızlık duygusu, tatminsizlik, saldırganlık veya düşmanlık duyguları.
- (Lozanski, 2003; Güçlü, 2001; Ulukuş, 2001; Markham, 1998; Arsenault ve Dolan 1983).

2.3.1.1.3. Zihinsel Belirtiler

- 1) Konsantrasyon güçlüğü
- 2) İş kalitesinde düşüş
- 3) Kararsızlık
- 4) Düşük verimlilik
- 5) Zihin karışıklığı
- 6) Mizah anlayışı kaybı

- 7) Tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olmak
- 8) Hafızada zayıflık
- 9) Unutkanlık, dalgınlık
- 10) Anlayış kaybı
- 11) Aşırı derecede hayal kurmak
- 12) Hatalarda artış
- 13) Muhakemede zayıflama (Braham,1998; Önen, 2005).

2.3.1.1.4. Sosyal Belirtiler

- 1) İnsanlarla ilişki kurmayarak, toplumdaki soyutlanması, birçok kişiye birden küs olmak, konuşmamak
- 2) İnsanlara karşı güvensizlik
- 3) Ben merkezli olma
- 4) Acı duyma ve gücenme
- 5) Geriye çekilme
- 6) Toleranslı olmamak, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek
- 7) Randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek
- 8) Başkalarını suçlamak, haddinden fazla savunmacı tutum. (Güçlü, 2001; Ulukuş, 2001)

Stresin örgüte yansımaları doğrudan ve dolaylı etki etmesi biçiminde sınıflandırılabilir (Aslan, 1995).

1. Doğrudan Yansımaları

- Verimlilik azalması
- Satış ve kardaki azalmalar
- Performans düşüklüğü
- Örgüte ilgi ve bağlılığın azalması
- İşte hata yapma
- Yetersizlik duygusu

2. Dolaylı Yansımalar

- İşe devamsızlık
- İşe geç gelme, erken ayrılma
- Ani emeklilik istemi
- İş doyumsuzluğu
- İşe yoğunlaşamama
- İş kazalarında artış
- Hastalık nedeniyle kaybolan iş günü atışları.

Yukarıdaki maddelerden anlaşılacağı gibi stresin sebepleri ile iş doyumsuzluğunun sebepleri arasında karşılıklı benzerlikler görülmektedir.

2.3.2. STRES KAYNAKLARI

Stres işle ilgili olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlar gibi nedenlerle insan üzerinde oluşan bir gerilim durumudur (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004). Gündelik yaşantıda karşılaşılan olaylar ve kişiler potansiyel birer stres kaynağıdır. Çoğu zaman nerede, ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı önceden kestirilemez. Stresin doğal yapısında bulunan bu belirsizlik, değişkenlik ve bilinmezlik aynı zamanda tehdidin boyutunu da genişletmektedir (Durna, 2004). Hızlı ve çarpık kentleşme çok hızlı gelişen ve değişen teknoloji, doğal olaylar ve benzeri dışsal faktörler de yaşam dengelerini bozmakta ve bu değişime ayak uydurmakta zorlanan insanlar stresi giderek daha yoğun yaşamaktadırlar. Ancak, stresi tümüyle engellenmesi ve ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görülmemelidir (Barutçugil, 2002) .

Stres, bir ölçüye kadar, insanın mücadele gücünü ve başarıma azmini arttıran, güçlüklerle başa çıkmasını kolaylaştıran ve ona direnme gücü veren bir fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tepkidir. Stres, uygun nitelikte ve yoğunlukta olduğunda kişiyi geliştiren, onu harekete geçiren, deneyim kazandıran ve güçlendiren bir uyarıcıdır (Barutçugil, 2002) .

Stres yaratan faktörleri;

- bireyin kendisi ile ilgili kişisel stres kaynakları,
- bireyin iş çevresinin yarattığı örgütsel stres kaynakları,
- bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu çevresel stres kaynakları olarak başlıca üç grupta toplayabiliriz (Güçlü, 2001: 96):

2.3.2.1. Fiziksel Stres Kaynakları

Bu gruba giren stres kaynakları, bireyin yaşadığı çevre ile etkileşimde söz konusu olan, gözle görülebilen veya görülemeyen, bireyde önemli düzeyde strese yol açan öğelerdir (Aslan, 1995). Fiziksel stres faktörleri bireyi bedenen etkileyen dışsal faktörlerdir. Hastalığa yol açan virüsler, bakteriler, bireyin yaşadığı ya da çalıştığı ortamın soğuk ya da sıcak olması, aşırı gürültülü olması gibi faktörler stres kaynağıdır ve bireyin homostatik dengesini zorlayarak kişiyi endişeye itmektedir. (Erdoğan, 1999).

Fiziksel stres kaynakları açısından bakıldığında; insan hayatı boyunca stresin devamlı var olacağı, yok edilemeyeceği, zaten böyle bir amacın olmadığı, yalnızca strese rağmen insanın mutlu bir şekilde yaşayabilmesi olarak ifade edilmektedir (Aslan, 1995).

2.3.2.2. Kişisel Stres Kaynakları

Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde iş görenin kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Kişisel stres kaynaklarını Akat ve diğerleri (1994) gruplamışlardır.

- a) Bireyin kişiliği
- b) Bireyin özel hayatında stres yaratan olaylar
- c) Bireyin fiziksel durumu
- d) Stres yaratan diğer durumlar

Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde ilgili kişinin kişiliği ile de ilgilidir. İş görenin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir (Erdoğan, 1999). İş görenin örgüt içindeki davranışında kişilik ne kadar önemliyse, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de o kadar önemlidir. Kalp damar hastalıklarına yakalanmış kişilerin kişilik özellikleriyle ilgili geniş çapta araştırmalar yapan Friedman ve Rosenman, iki ayrı tipte davranış özelliğini tanımlamışlar ve bu davranış özelliklerini A tipi ve B tipi olmak üzere sınıflandırmışlardır (Arık, 1996). Genel olarak iş görenleri, strese

eğilimleri bakımından sınıflandıracak olursak A Tipi, B Tipi ve Karma Tip Kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı iş gören kişiliği ortaya konulabilir (Baltaş ve Baltaş, 2002; Pehlivan, 2000).

A tipi davranış biçimine sahip bireyler agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Pek çok güdüye sahiptir ve mümkün olduğu kadar çok kısa sürede ve mümkün olduğu kadar çok fazla başarılı olmak istemektedir. Zaman baskısından hoşlanır ve aceleci tavır takınarak kendini sürekli bir şeyler yapmak zorunda hisseder. Tatilde bile hareketsizliği sevmez, çabuk olmayan insanlara kızar ve oldukça yoğun çalışır ve mesai arkadaşlarından da aynı şeyi bekler. Kendini çoğu zaman başka insanlara göre daha enerjik hisseder (Durna, 2004). A tipi davranış sergileyenler, hem zamanla, hem yakınlarıyla, hem de kendileriyle rekabet içindedirler ve rekabetten korkmazlar. Bu rekabet duygusu ister istemez bütün yaşamlarını kapsar ve sonuçta yoğun bir stres içine girerler (Güney, 2001). Örgütlerin çoğu A tipi davranışlar gösteren kişileri ödüllendirmekte ve kendi yöneticilerinden A tipi davranış modellerini benimsemelerini beklemektedir. Bu nedenle de örgütlerdeki pek çok birey, fiziksel ve zihinsel sağlığı pahasına bu özellikleri göstermektedir (Pehlivan, 1995).

B tipi kişiler ise strese daha dayanıklıdır ve stresin insan vücudunda yaptığı etki ve tahriplerden daha az etkilenirler. B tipi bireyler kendilerini suçlu hissetmeden rahatlayabilirler ve telaşa kapılmadan çalışabilirler. Zamanın baskısını ve sınırlamasını hissetmez dolayısıyla sabırsızlık göstermezler. Her şeyi olurlarına bırakma eğilimindedirler. Bu bireyler kolay kolay öfkeye kapılmazlar, düşmanca hisler beslemezler. Kendilerini övme, başarılarını gösterme ya da tartışma çabasına girmezler (Zel, 2001; Atkinson vd., 1995). B tipi birey, kendisinden ve çevresinden emin bir tiptir (Pehlivan, 2000).

Örgütlerde çalışan bireyler, A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip bireylere karma tip denmektedir. Ancak önemli olan, bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Amaç, iş görenlerin kendisine zarar vermeden, işle ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmasını sağlamaktır (Pehlivan, 2000). A ve B tipi kişilerin belirgin özelliklerini aşağıdaki tabloyla özetlemek mümkündür (Erdoğan, 1999):

Tablo 2. 2. A ve B Tipi Kişilerin Belirgin Özellikleri mümkündür (Erdoğan, 1999).

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
Sürekli eylem halindedir.	Gösteriş meraklısı değildirler
Hızlı yürür ve hızlı yer.	Sabırlıdır.
Hızlı konuşur, aynı şekilde konuşulmasını ister	Eğlenmek için oyun oynar.
Sabırsızdırlar, beklemeye tahammülleri yoktur.	Suçluluk duymadan dinlenir.
Agresiftirler.	Aceleci değildir.
Aynı anda iki işi halletmeye çalışır.	İşi bitirmek için zaman saplantısı yoktur.
Başarıyı, sayısal verileri temel alarak ölçer	Zaman ile ilgilenmez
Rekabeti sever	
Zaman baskısını hisseder.	

Yukarıdan anlaşılacağı gibi stres büyük oranda bireye bağlı bir etkidir. Bireyin yaşam tarzı, aktiviteleri, karşılaştığı olaylara hazırlıklı olabilme ve olayları kontrol edebilmesine bağlıdır (Aslan, 1993).

2.3.2.3. Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları

Bireyler yaşamlarının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmekte ve belli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmektedir. Bu durum, örgüt ortamında meydana gelen “örgütsel stres” kavramını ortaya çıkarmaktadır (Pehlivan, 1991).

Çalışanların performanslarını en fazla etkileyen durumun stres, özellikle de iş stresi veya diğer bir ifade ile örgütsel stres olduğu yöneticiler tarafından bilinmektedir. Pelletior’a göre, örgütsel stres, iş arkadaşları arasındaki çatışma, iş doyumsuzluğu, iş beklentilerinin belirsizliği ve zaman baskısından kaynaklanabilir (Tezman, 1987). Işıkhan (2001) ise örgütsel stresi, bireyi normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik durum olarak tanımlamaktadır. Bir örgütteki iş görenleri etkileyen farklı stres kaynakları bulunabilir.

Son olarak bireyin iş çevresinin yarattığı örgütsel stres kaynakları da örgütte iş görenleri etkileyen stres kaynaklarıdır. Bunlar da; örgütsel özelliklere (örgütsel politikalar, örgütsel yapı, örgütsel süreç) ilişkin ve iş gerekleri ve rol özelliklerine (çalışma koşulları, iş koşulları, kişiler arası ilişkiler, rol çatışması vb.) ilişkin stres kaynakları olarak sıralanabilirler. (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002)

İşyerimizdeki kronik stres kaynaklarını aşağıdaki gibi başlıklar altında toplamak mümkündür (Aytaç, 2002):

1. Yönetim Tarzı:

Örgütlerin hiyerarşik yapısı yani, yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda önemli bir etkidir. Yukarı doğru yükselen güç kullanımı şeklinde kendini gösteren otokratik anlayışla yönetilen işyerlerinde, bu güç kullanımı çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Özellikle cezanın kullanımı, kişilerde gerilim oluşturur. Hele sınırlı kaynaklar ve sınırlı ödüller için çalışanları yarıştırmak stres yaratır. Performansı yükseltmek için yapılan aşırı yarışma, birinin kazanırken diğerinin kaybetmesine yol açtığından yıkıcı ve maliyeti yüksek olur (Hammer ve Orgen,1978;Akt.Balcı, 2000).

2. Rollerdeki Belirsizlik:

Rol belirsizliği; bireylerin yapmaları gerekeni tam olarak kestiremediklerinde, içinde buldukları konunun gerekleri, kendisinin ve çalışma arkadaşlarının sorumlulukları yeterince net olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Çalışan, işinin ne olduğunu, sonuçlarının neler olması gerektiğini, işin nerede, ne zaman, kimlerle koordineli biçimde yapılacağını bilememekte ve rol belirsizliği duygusuna kapılabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006).

Okul yöneticilerinde üst yönetimin kendilerine verdiği bazı görevlerin amacını anlayamaması bilgi ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan belirsizliğe ve dolayısıyla gerilime neden olabilir(Pehlivan-Aydın, 2002).

Kişinin kendisinden istenilen rol konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer bireyin yapacağı işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, başka bir deyişle birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. Performans beklentilerini, iş davranışı sonuçlarını bilememe de bu türe girebilir (Balcı,2000).Belirsizliğin olduğu durumda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu belirecektir.

3. Rol Çatışması:

Rol çatışması, örgüt çalışanının veya yöneticisinin hangi rolü yapacağını şaşırmasından ileri gelen bir kararsızlığı, giderek zorlanmayı ve gerilimi anlatan bir kavramdır (Yılmaz ve Ekici, 2006). Örneğin bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşları üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol çatışması yaşayabilir. Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur. (Kavuncubaşı, 2000).

İşte eğitim kurumlarında da yöneticilerden istenilen rol, sistemin işleyişini takip etmesi, denetlemesi aynı zamanda öğretmenlere ve personele görevleri hakkında yol göstermesidir. Yöneticiler bir yandan sistemin işleyişini denetlemede soruşturmacı bir rol üstlenirken bir yandan da öğretmenlerin mesleklerinde gelişmelerine yardımcı olma rolünü üstlenirler. Yöneticiler birbirine zıt bu roller arasında kalarak stres tepkisinde bulunabilirler (Yılmaz,2007).

4. Kişilerarası Çatışma(İş Ortamında ki Huzursuzluk):

Çatışma, bireysel ve örgütsel olarak iki boyutta ele alınabilir. Bireysel anlamda çatışma, bir insanın hedeflerine ulaşmasını engelleyen davranış biçimleri olarak tanımlanabilir. Çatışma örgütlerde iyi yönetilemediği takdirde taraflar arasında düşmanlıklara, kaosa, kavgaya, başarının engellenmesine, kuşku ve güvensizliğe, çıkarların keskinleşmesine ve strese neden olabilecektir (Tutar vd.,2006). Davranış ve yönetim bilimciler kişisel ve örgütsel yaşamda sağlıklı olmanın, iş ortamındaki diğer kişilerle olumlu ilişkiler içinde olmakla mümkün olduğunu savunmaktadırlar (Artan, 1986).

Eğitim kurumlarında çalışan yöneticiler, kurumlarındaki varsa huzursuzluğun nedenlerini tespit ederek, huzursuzluğu giderecek önlemler almalıdırlar. Aksi takdirde kurumunda huzursuz olan yönetici, personeliyle sağlıklı bir diyalog geliştiremeyeceğinden stres yaşamaları kaçınılmaz olur. Bu da, tüm çalışanlara yansiyacaktır. Böylece kaliteli bir eğitim- öğretim yapmak zorlaşacaktır.

5. Sorumluluk:

İş görenlerin sorumluluklarının gerçekten fazla olması veya sorumluluklarını olduğundan daha fazla algılaması bireylerde strese yol açabilir (Baltaşve Batlaş, 1989).

Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, örgütlerde stres yaratan konuların başında gelmektedir. Çünkü çalışanlar, sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmesini haklı olarak isterler ve verilmediği zaman da isyan, küsme, içine kapanma gibi olumsuz tepkiler gösterirler. Diğer taraftan çalışanın sorumluluğunun çok yüksek olması veya sorumluluğunu olduğundan daha yüksek algılaması da onda stres yaratabilecektir (Güney, 2001). Bireylerde gerginlik oluşturarak strese neden olan etkenlerden birisi de diğer insanların sorumluluğunu üstlenmesidir (Soysal,2009). Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir. Böylece bu insanların diğerlerine göre daha fazla kalp krizi, ülser, yüksek tansiyon sorunları ortaya çıkmaktadır (Polat2008).

6.Karar Verme:

Günümüz insanının sürekli değişen ve gelişen olaylar karşısında nasıl bir tavır sergilemesi gerektiğine karar verme zorunluluğu bireyleri psikolojik olarak gerebilir. Okul yöneticisinin planlama, koordinasyon, denetleme, başarı ve performansı değerlendirme, problemlerin analizi ve çözüm bulma konularında kararlar alması hem kendisini hem de alt kademelerde çalışanları stresle karşı karşıya getiren bir konudur (Yılmaz, 2007).

7. Karara Katılma:

İş görenler alınan kararlara katılma yolu ile kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. İş görenlerin alınan kararlara katılımını sağlamadaki amaç, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesidir (Sabuncuoğlu, 1987).

Örgütlerde “çalışanların kararlara katılım düzeyinin azlığı” (Can, 2007) yani çalışanın iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması stres oluşumunda önemli bir faktör olarak görülmektedir (Aytaç, 2008). Özellikle çalışanları etkileyen kararlara ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres

yaşayacak, böylece üretim düşecektir. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinden ayrı tutulursa katılım azlığı oluşur. İş görenlerin kararlara katılımı, örgüt iklimini yumuşatır, verimi arttırır, örgüte bağlılığı arttırır, örgüt içindeki çatışmaları azaltır, daha iyi iletişim ve etkileşimi sağlar (Göbelek, 1988). Fakat genellikle yöneticiler, astların verilen kararlara katılmasını ve sorgulamasını pek istemezler. Böyle olunca okul yöneticileri, katılmadıkları veya benimsemedikleri kararları uygulama da zorlanacak, aynı şekilde kendisi de çalışanlarına aynı uygulamayı dayatacağından şüphe yoktur. Böylesi bir durumda gerek okul yöneticisinin ve gerekse okul çalışanlarının stres yaşamaları kaçınılmaz olacaktır (Yılmaz,2007).

Çalışanların kararlara katılımı durumunda iş tatmini yükselecek, işle ilgili tehditler hissedilmeyecek, bireyin kendine karşı olan güven ve saygısı artacak ve mesleği ile ilgili nitelikleri artacaktır (Genç, 2005).

8. İş Güvenliği:

İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, aile çevresini de olumsuz etkilemektedir (Yılmaz,2007).

9. Fiziki Mekan ve Çevre Şartları:

Çalışma ortamının fiziksel olanakları da bireyler üzerinde stres yaratabilir. İşyerindeki masa ya da oda veya iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır. Ross ve Altmair (1994) örgütlerde örgütsel stresi doğuran fiziksel çevre koşullarını; gürültü, titreşim, aydınlatma, sıcaklık, ergonomik faktörler ve kirli hava olarak sıralamışlardır (Ross ve Altmair, 1994,Akt.,Soysal,2009).

Çalışanları iş hayatında strese yol açan en önemli etkenlerden biri, riskli işlerde çalışmasıdır. Özellikle madencilik, metalurji, inşaat, havacılık, enerji ve nükleer santraller gibi iş kazası olma ihtimali yüksek iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru olan her tehlike potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimali bile iş görenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokar. Stres yaratan bu etkenler kişinin vücut dengesini bozarak endişeye iter. (Cam, 2004).

Okul yöneticilerinin çalışma ortamlarının istenilen düzeyde olmaması; kısa sürede yorulmalarına, işten doyum almamalarına, okuldan uzaklaşmalarına, verimlerinin düşmesine ve beraberinde iş stresine neden olabilir. Bu yüzden çalışma ortamında ki fiziki koşullar eğitim çalışanlarının temposunu ve isteğini arttıracak şekilde düzenlenmelidir(Yılmaz,2007).

10. Yoğun İş Yükü:

Birçok çalışan, aşırı iş yükünün kurbanı olmaktadır. Yapılması gereken işin, kişinin iyice emin olmadığı beceri, yetenek ve bilgileri gerektiriyor olması, kaygı ve gerginlik yaratacaktır. Bunun tam tersi de olabilir. İşin hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işi sıkıcı hale getirebilir(Uçar, 2008; Akt.Polat, 2008). Genel olarak iş yükü iki şekilde ele alınabilir. Niceliksel iş yükü, belirli bir zaman aralığında yapılabilecekten fazla işe sahip olmak şeklinde tanımlanabilir (Trevor and Enright,1990).

Özellikle ikili öğretim yapan okulların yöneticilerinin uzun çalışma saatleri, sınıf sayısının fazlalığı, öğretmen sayısının fazlalığından kaynaklanan iş yoğunluğu, yetersiz dinlenme araları gibi etkenler eğitim yöneticilerinde stres tepkisi yaratabilir (Yılmaz, 2007). Niteliksel iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut eleman aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur. Buna göre, iş yapacak olan kişi veya eleman işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisi için zor gelecektir (Eroğlu, 2000; Cam, 2004).

Eğitim yöneticiliği sürekli dikkat isteyen, stratejik kararlar alıp uygulamayı ve problemleri akılcı şekilde analiz edip çözmeyi gerektiren bir görev olması nedeniyle eğitim yöneticilerinin strese maruz kaldıkları söylenebilir (Yılmaz,2007).

11. Zaman Yetersizliği (Zaman Baskısı):

Belli bir zamana yetişmek maksadıyla zaman baskısı altında çalışmak da bağımsız bir stres kaynağı olabilmektedir (Soysal, 2007). Bazı meslek grubunda çalışanların; vergi dairesi memurları, muhasebeciler, bankacılar ve öğretmenler gibi yaptıkları işler kesin zaman sınırlamasına sahiptirler. Bu durum bireylerin kişilik özellikleri veya sorumluluklarını algılama düzeylerine göre önemli bir stres yaratır(Baltaş ve Baltaş,2002). Okul yöneticileri de üst yönetimin belirlediği çalışma takvimindeki işleri

veya bu işlerden farklı olarak verilen görevleri zamanında yetiştirebilme baskısından kaynaklanan stresle karşılaşabilirler(Yılmaz,2007).

12. Kariyer Engeli:

Her insan yükselme ve meslekte ilerleme arzusu taşır. Örgüt içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları, liyakat esasına oturmadiğı için kişiler arasında bir çatışmaya dolayısıyla da strese sebep olabilmektedir (Çiftçi,2007).

Yeterince ilerleyememe çalışan kişinin yeteneklerinin gerektiği gibi değerlendirilememesi ve gereken sorumluluğun verilmemesi durumunu ortaya çıkarır. Böyle bir durumda kişinin yaptığı görevin gerekleri, kişinin kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalmakta ve kişi kendisini geliştirememektedir. Tatminsizlik yaratan bu durum kişinin stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır (Artan, 1986). Yeterince ilerleyememenin yanında hızlı ilerleme ya da terfi de çalışanlarca istenmeyen bir durumdur. Çünkü hızlı terfi, çalışana kapasitesini aşan sorumluluklar yüklüyor ise, bu durumda personel için yeni görevinde kalmakta, vazgeçip geriye dönmekte yoğun bir gerilimi beraberinde getirebilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006).

Öğretmen ve okul yöneticilerinin görevlerinde yükselmeleri konusunda getirilen kriterler ve sınavlar eğitim iş görenlerini yarışma ve çatışma ortamına sürüklemesi nedeniyle önemli bir stres kaynağı sayılabilir (Yılmaz,2007).

13) Yabancılaşma:

Genel olarak boyutları itibarıyla yabancılaşmayı Melvin Seeman; güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtlanma, normsuzluk ve kendine yabancılaşma şeklinde sınıflandırmıştır (Duygulu, 1999). Bu anlamda insanlar bu boyutlar içerisinde toplumsal çevrelerini etkileyemedikleri, kaderlerinin kendi denetiminde olmadığını düşündükleri, gelenekselleşmiş ve kabul görmüş davranış kalıplarını ihlal etmeye başladıkları veya bunlara bağlanmama yönünde hareket ettiklerinde yabancılaşma hissine kapılabilmektedirler(Sam, 2002). İş görenler, işlerinde umdukları ortamı bulamazlarsa, kendilerini sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılırlarsa veya yöneticilerin katı ve sert davranışlarıyla karşılaşılırsa; yabancılaşabilecek, yoğun bir stres yaşayabilecek, saldırgan veya içe kapanık bir

davranışta bulunmak suretiyle etrafındakilere tepki gösterebileceklerdir (Bingöl, 1990).

Diğer taraftan örgütsel açıdan yabancılaşma, düşük üretkenlik, bozuk moral ve ahlaki değerler, yüksek düzeyde iş-gücü devri ve işten kaçma ile hastalıklar ve rahatsızlıkların birçok biçimi örneğin, artan suç oranları, sabotaja yönelme, sağlık ve sosyal güvenlik maliyetlerinde artış, iş yavaşlatma ve grevler nedeniyle baskı altına alınmış bir ekonomi biçiminde kendini gösterebilecektir (Kanungo, 1992).

14. Adaletsiz Veya Yetersiz Performans Değerlendirme (Değerlendirmede Adaletsizlikler):

Örgütlerde çalışanlar hem performansları hem de yeterlilikleri bakımından değerlendirilirler (Başaran,2000). Çalışanlar genellikle başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar (Cam,2004). Çalışanların değerlendirilme ölçütlerinden haberdar edilmesi ve bu ölçütlere göre değerlendirilmeleri çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlayacaktır. Diğer taraftan çalışanların değerlendirme sistemini anlayamaması veya inanmaması, yeterince bilgilendirilmemeleri de stres nedenleri olarak görülebilmektedir (Çiftçi, 2007).

Son olarak bireyin iş çevresinin yarattığı örgütsel stres kaynakları da örgütte iş görenleri etkileyen stres kaynaklarıdır. Bunlar da; örgütsel özelliklere (örgütsel politikalar, örgütsel yapı, örgütsel süreç) ilişkin ve iş gerekleri ve rol özelliklerine (çalışma koşulları, iş koşulları, kişiler arası ilişkiler, rol çatışması vb.) ilişkin stres kaynakları olarak sıralanabilirler. (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002)

III: BÖLÜM

3.1. YÖNTEM VE METOT

3.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma liselerde görev yapan idarecilerin İş doyumu ve Stres düzeylerini belirlemeye dönük bir çalışmadır. Bu amaçla araştırma ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir.

3.1.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu tesadüfi eleman örnekleme yöntemiyle seçilen Kocaeli ilindeki liselerde görev yapan toplam 264 idarecilerden oluşmaktadır.

3.1.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada iki ölçek kullanılmıştır.

- 1.Kişisel Bilgi formu
- 2.İş doyumu Ölçeği
- 3.Sters düzeyleri ölçeği

Araştırmaya katılan liselerde görev yapan yöneticilerden araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır.

1.Bölüm: Kişisel Bilgi Formu

Birinci bölümde yöneticiler ile ilgili kişisel ve mesleki bilgileri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 6 soru yer almaktadır.

2.Bölüm: İş Doyum Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde çalışmada Liselerde görev yapan yöneticilerin iş doyumu düzeylerinin belirlenmesi için “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nin (Minnesota Satisfactionnaire- M.S.Q) kısa formu kullanılmıştır. R. V.Davis, D.J.

Weiss, G.W. England ve L.H. Lofquist (1967) Minnesota Tatmin Ölçeği'nin uzun formundan (100 madde) iç ve dış tatmin durumları ile ilgili maddeleri birleştirilerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir (Akt. Başalp,2001). Bu bölümdeki maddelerin değerlendirilmesinde “hiç tatmin edici değil”, “tatmin edici değil”, “ne tatmin edici ne de değil”, “tatmin edici”, “çok tatmin edici” ifadelerinden oluşan “Likert” tipi beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ilk olarak Telman (1988) tarafından Türkçe'ye çevirilmiş ve geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılarak endüstride çalışanların iş doyum düzeylerini saptamak amacıyla kullanılmıştır. Telman ölçeğin Cornbach's Alpha katsayısını.92 olarak hesaplamıştır. Daha önce yapılan çalışmalarda eğitim ve öğretimin çeşitli kademe ve branşlardaki öğretmenlere ve okul yöneticilerine uygulanmış olması, uygulanışının ve değerlendirmenin son derece pratik olması nedeniyle Minnesota İş Tatmin Ölçeği tercih edilmiştir.

3.Bölüm:Stres Düzeyleri Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde Liselerde görev yapan yöneticilerin örgütte yaşayabilecekleri stres faktörlerini ve stres düzeylerini ölçmek için Pehlivan'ın (1993) “Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları” konulu doktora tezi için hazırladığı, geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış, 35 soruluk “Örgütsel Stres Kaynakları” anketi kullanılmıştır. Bu bölümdeki maddelerin değerlendirilmesinde “hiç”, “az”, “orta”, “çok”, “pek çok” ifadelerinden oluşan “Likert” tipi beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Literatür taraması sırasında bir çok araştırmacının (Ok:2006, Çivilidağ:2003, Kayum:2002, Pehlivan:1993, Cooper vd.:1989) stres faktörlerini farklı şekillerde gruplandığı görülmüştür. Pehlivan'ın Eğitim Yönetimi alanında yaptığı çalışmalarından dolayı, danışmanın önerileri doğrultusunda Pehlivan (1993)'ın doktora çalışması için geliştirdiği “Örgütsel Stres Kaynakları Anketi” kullanılmaya karar verilmiştir. Örgütsel Stres Kaynakları Anketi'nin Pehlivan tarafından test tekrar test yöntemiyle hesaplanan korelasyon katsayısı .87'dir.

3.1.4. Verilerin Toplanması

3.1.5. Verilerin İşlenişi

Verilerin işlenmesinde ikili karşılaştırmalı T testi ve çoklu karşılaştırmalı Anova Testi uygulanmıştır. Veriler SPSS 15.0 paket programıyla değerlendirilmiştir.

IV. BÖLÜM

4.1. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1.1. BULGULAR

Bu bölümde araştırmamızın ana problem ve alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

1. Cinsiyete Göre İş Doyumu ve Stres düzeyleri

a) Cinsiyete Göre İş doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo 4.3: İş Doyumu Düzeyleri Arasında Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar İçin t testi Sonucu

	Gruplar	N	\bar{X}	SS	t	sd	P
İş Doyumu	Kadın	63	66,47	10,84	.57	267	.56
	Erkek	206	67,48	12,00			

Tablo 4.3' de araştırmada elde edilen verilere sonuçlara göre kadınların iş doyum ortalaması ($\bar{X}_K=66,47$), erkeklerin iş doyum ortalaması ise ($\bar{X}_E=67,48$) dir. İki ortalama arasındaki t testi göre ($t_{(267)}=.57$, $p=.56>0,05$) guruplar arasındaki fark anlamsızdır. Bu analize dayalı olarak cinsiyete göre iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

b) Cinsiyete göre stres düzeyleri arasındaki ilişki

Tablo 4.4: Stres Düzeyleri Arasında Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar İçin t testi Sonucu

	Gruplar	N	\bar{X}	SS	t	sd	P
İş Doyumu	Kadın	63	66,58	31,09	.77	267	.44
	Erkek	206	63,81	22,75			

Tablo 4.4’ de araştırmada elde edilen verilere sonuçlara göre kadınların stres düzeyleri ortalaması ($\bar{X}_K=66,58$), erkeklerin stres düzeyleri ortalaması ise ($\bar{X}_E=63,48$) dir. İki ortalama arasındaki t testi göre ($t_{(267)}=.77$, $p=.44>0,05$) guruplar arasındaki fark anlamsızdır. Bu analize dayalı olarak cinsiyete göre stres düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

2. Yaşa göre iş doyumu ve Stres düzeyleri

a) Yaşa göre İş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki

Tablo 4.5: İş Doyumu Düzeyleri Arasında Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

\bar{X}		Anova Sonuçları							
Değerleri									
Grup	N	\bar{X}	SHx	Var.K.	K.T	Sd.	K.O.	F	P
25-34	41	62,82	1,59	G.içi	1229,04	2	614,52		
35-45	118	66,96	1,18	G.arası	38415,27	266	144,41	4,25	,01
45- Üstü	110	69,20	1,10	Toplam	39644,31	268			
	269	67,24	0,74						

Bu hipoteze ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 4.5’de verilmiştir. 25-34 yaş aralığında olan yöneticilerin iş doyum ortalamaları ($\bar{X}_{25-34} = 62,82$), 35-44 yaş aralığında olan yöneticilerin iş doyum ortalamaları ($\bar{X}_{35-44} = 66,69$) ve 45 ve üstü yaş aralığında olan yöneticilerin iş doyum ortalamaları ($\bar{X}_{45-üstü} = 69,20$)’dir. Analiz sonucunda ($F(2,266)=4,25$, $p=0,01<0,05$) gruplar arasında puanların farklılaştığı görülmüştür.

Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için yapılan çoklu karşılaştırma sonucu tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6: İş doyum Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşma Olduğunu Belirlemek Üzere Uygulanan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları

Not(i)	Not(j)	Ort.farkı (i- j)	SH _x	p
1	2	-4,13	2,17	,14
	3	-6,37	2,19	,01
2	1	4,13	2,17	,14
	3	-2,29	1,59	,34
3	1	6,37	2,19	,01
	2	2,29	1,59	,34

ANOVA testi sonucunda anlamlı farklılığın kaynağını saptamak için post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri 0.05 olarak belirlenmiştir. Buna göre ANOVA testi sonucunda çıkan farklılığın, yaşı 45-ve üstü olan öğretmenlerin, yaşı 25-34 aralığında olan öğretmenlerden iş doyum düzeylerinin daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ($p=0.01$).

b) Yaşa göre stres düzeyleri arasındaki ilişki

Tablo 4.7: Stres Düzeyleri Arasında Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

\bar{X}		Anova Sonuçları							
Değerleri									
Grup	N	\bar{X}	SHx	Var.K.	K.T	Sd.	K.O.	F	P
25-34	41	67,36	3,73	G.İçi	860,92	2	430,46		
35-44	118	65,30	2,16	G.arası	165614,0	266	622,60	,69	,50
45- Üstü	110	62,48	2,55	Toplam	166474,9	268			
	269	64,46	1,51						

Bu hipoteze ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir. 25-34 yaş aralığında olan yöneticilerin stres ortalamaları ($\bar{X}_{25-34} = 67,36$), 35-44 yaş aralığında olan yöneticilerin stres ortalamaları ($\bar{X}_{35-44} = 65,30$) ve 45 ve üstü yaş aralığında olan yöneticilerin stres ortalamaları ($\bar{X}_{45-üstü} = 62,48$)’dir. Analiz sonucunda ($F(2,266) = .69, p = 0,5 > 0,05$) Yaş gruplarına göre stres puanı ortalamalarının farklılık göstermediği sonucuna varılır.

2. Kıdeme göre iş doyumu ve Stres düzeyleri

a) Kıdeme göre İş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki

Tablo 4. 8: İş Doyumu Düzeyleri Arasında Kıdeme Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

\bar{X} Değerleri		Anova Sonuçları							
Grup	N	\bar{X}	SHx	Var.K.	K.T	Sd.	K.O.	F	P
1-5	93	64,61	1,29	G.içi	2669,88	4	667,47		
6-10	48	67,33	1,48	G.arası	36974,42	264	140,05		
11-15	44	64,29	2,02	Toplam	39644,31	268		4,76	,00
16-20	41	71,70	1,63						
21- Üstü	43	71,62	1,73						
	269	67,24	,74						

Bu hipoteze ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir. Yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl aralığında olan yöneticilerin iş doyumu ortalamaları ($\bar{X}_{1-5} = 64,61$), 6-10 yıl aralığında olan yöneticilerin iş doyumu ortalamaları ($\bar{X}_{6-10} = 67,33$), 11-15 yıl aralığında olan yöneticilerin iş doyumu ortalamaları ($\bar{X}_{11-15} = 64,29$), 16-20 yıl aralığında olan yöneticilerin iş doyumu ortalamaları ($\bar{X}_{16-20} = 71,70$), 21 yıl ve üstü olan yöneticilerin iş doyumu ortalamaları ($\bar{X}_{21-üstü} = 71,62$)’dir. Analiz sonucunda ($F(4,264)=4,76$, $p=0,00<0,05$) gruplar arasında puanların farklılaştığı görülmüştür.

Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için yapılan çoklu karşılaştırma sonucu tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9: İş doyum Düzeylerinin Kıdem Gruplarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşma Olduğunu Belirlemek Üzere Uygulanan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları

Not(i)	Not(j)	Ort.farkı (i- j)	SH _x	p
1	2	-2,72	2,10	,69
	3	,31	2,16	1,00
	4	-7,09	2,21	,01
	5	-7,01	2,18	,01
2	1	2,72	2,10	,69
	3	3,03	2,46	,73
	4	-4,37	2,51	,41
	5	-4,29	2,48	,41
3	1	--,31	2,16	1,00
	2	-3,03	2,46	-2,53
	4	-7,41	2,56	,03
	5	-7,33	2,53	,03
4	1	7,09	2,21	,01
	2	4,37	2,51	,41
	3	7,41	2,56	,03
	5	,07	2,58	1,00
5	1	7,01	2,18	,01
	2	4,29	2,48	,41
	3	7,33	2,53	,03
	4	-,07	2,58	1,00

ANOVA testi sonucunda anlamlı farklılığın kaynağını saptamak için post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri 0.05 olarak belirlenmiştir. Buna göre ANOVA testi sonucunda çıkan farklılığın, kıdemi 21-ve üstü olan öğretmenlerin iş doyumlarının, kıdemi 1-5 ve 11-15 olan öğretmenlerden iş doyumlarının daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir (p=0.01). (p=0.03).

b) Kıdeme göre stres düzeyleri arasındaki ilişki

Tablo 4.10: Stres Düzeyleri Arasında Kıdeme Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

\bar{X}		Anova Sonuçları							
Değerleri									
Grup	N	\bar{X}	SHx	Var.K.	K.T	Sd.	K.O.	F	P
1-5	93	63,36	2,66	G.İçi	5641,80	4	1410,45		
6-10	48	58,60	2,85	G.arası	160833,1	264	609,21		
11-15	44	70,68	3,43	Toplam	166474,9	268		2,31	,06
16-20	41	60,73	3,81						
21- Üstü	43	70,58	4,43						
	269	64,46	1,51						

Bu hipoteze ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir. Yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl aralığında olan yöneticilerin stres ortalamaları ($\bar{X}_{1-5} = 63,36$), 6-10 yıl aralığında olan yöneticilerin stres ortalamaları ($\bar{X}_{6-10} = 58,60$), 11-15 yıl aralığında olan yöneticilerin stres ortalamaları ($\bar{X}_{11-15} = 70,68$), 16-20 yıl aralığında olan yöneticilerin stres ortalamaları ($\bar{X}_{16-20} = 60,73$), 21 yıl ve üstü olan yöneticilerin stres ortalamaları ($\bar{X}_{21-üstü} = 70,58$)'dir. Analiz sonucunda ($F(4,264) = 2,31$, $p = 0,06 < 0,05$) kıdem gruplarına göre stres puanı ortalamalarının farklılık göstermediği sonucuna varılır.

3. Okul türüne göre iş doyumu ve Stres düzeyleri

a) Okul türüne göre İş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki

Tablo 4.11: İş Doyum Düzeyleri Arasında Oklu Türüne Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

\bar{X} Değerleri		Anova Sonuçları							
Grup	N	\bar{X}	SHx	Var.K.	K.T	Sd.	K.O.	F	P
Meslek Lisesi	99	64,57	1,32	G.içi	2124,97	3	708,32		
Anadolu Lisesi	54	68,14	1,53	G.arası	37519,34	265	141,58		
İmam Hatip L.	60	66,31	1,43	Toplam	39644,31	268		5,00	,00
Diğer	56	72,10	1,43						
	269	67,24	,74						

Bu hipoteze ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir. Meslek lisesinde çalışan yöneticilerin iş doyumu ortalamaları ($\bar{X}_{M.L} = 64,57$), Anadolu lisesinde çalışan yöneticilerin iş doyumu ortalamaları ($\bar{X}_{A.L} = 68,14$), İmam Hatip lisesinde çalışan yöneticilerin iş doyumu ortalamaları ($\bar{X}_{IHL} = 66,31$), Diğer liselerde çalışan yöneticilerin iş doyumu ortalamaları ($\bar{X}_{Diğer} = 72,10$)’dir. Analiz sonucunda ($F(3,265)=5, p=0,00<0,05$) gruplar arasında puanların farklılaştığı görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için yapılan çoklu karşılaştırma sonucu tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12: İş doyum Düzeylerinin Okul Türü Gruplarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşma Olduğunu Belirlemek Üzere Uygulanan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları

Not(i)	Not(j)	Ort.farkı (i- j)	SH _x	p
1	2	-3,57	2,01	,28
	3	-1,74	1,94	,80
	4	-7,53	1,98	,00
2	1	3,57	2,01	,28
	3	1,83	2,23	,84
	4	-3,95	2,26	,30
3	1	1,74	1,94	,80
	2	-1,83	2,23	,84
	4	-5,79	2,21	,04
4	1	7,53	1,98	,00
	2	3,95	2,26	,30
	3	5,79	2,21	,04

ANOVA testi sonucunda anlamlı farklılığın kaynağını saptamak için post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri 0.05 olarak belirlenmiştir. Buna göre ANOVA testi sonucunda çıkan farklılığın, diğer(Fen,Sağlık M.,Sosyal Bilimler) liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarının , meslek liselerinde ve İmam Hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir (p=0.00), (p=0.04).

b) Okul türüne göre stres düzeyleri arasındaki ilişki

Tablo 13: Stres Düzeyleri Arasında Okul Türüne Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

\bar{X}		Anova Sonuçları							
Değerleri									
Grup	N	\bar{X}	SHx	Var.K.	K.T	Sd.	K.O.	F	P
Meslek Lisesi	99	68,93	2,64	G.içi	6036,94	3	2012,31		
Anadolu Lisesi	54	65,53	3,26	G.arası	160438,0	265	605,42		
İmam Hatip L.	60	63,98	2,80	Toplam	166474,9	268		3,32	,02
Diğer	56	56,03	3,35						
	269	64,46	1,51						

Bu hipoteze ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 4.13’de verilmiştir. Meslek lisesinde çalışan yöneticilerin stres ortalamaları ($\bar{X}_{M.L} = 68,93$), Anadolu lisesinde çalışan yöneticilerin stres ortalamaları ($\bar{X}_{A.L} = 65,53$), İmam Hatip lisesinde çalışan yöneticilerin stres ortalamaları ($\bar{X}_{IHL} = 63,98$), Diğer liselerde çalışan yöneticilerin stres ortalamaları ($\bar{X}_{Diğer} = 56,03$)’dir. Analiz sonucunda ($F(3,265)=3,32$, $p=0,02<0,05$) gruplar arasında puanların farklılaştığı görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için yapılan çoklu karşılaştırma sonucu tablo14’de verilmiştir.

Tablo 4.14: Stres Düzeylerinin Okul Türü Gruplarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşma Olduğunu Belirlemek Üzere Uygulanan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları

Not(i)	Not(j)	Ort.farkı (i- j)	SH _x	p
1	2	3,40	4,16	,84
	3	4,95	4,02	,60
	4	12,90	4,11	,01
2	1	-3,40	4,16	,84
	3	1,55	4,61	,98
	4	9,50	6,69	,18
3	1	-4,95	4,02	,60
	2	-1,55	4,61	,98
	4	7,94	4,57	,30
4	1	-12,90	4,11	,01
	2	-9,50	4,69	,18
	3	-7,94	4,57	,30

ANOVA testi sonucunda anlamlı farklılığın kaynağını saptamak için post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri 0.05 olarak belirlenmiştir. Buna göre ANOVA testi sonucunda çıkan farklılığın, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin stres düzeylerinin , diğer (Fen, Sağlık M. ,Sosyal Bilimler) liselerde görev yapan öğretmenlerin stres düzeylerinden daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir (p=0.01).

4. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre İş Doyumu ve Stres Düzeyleri

a) Okulun bulunduğu Yerleşim Yerine göre İş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki

Tablo 4.15: İş Doyumu Düzeyleri Arasında Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar İçin t testi Sonucu

	Gruplar	N	\bar{X}	SS	t	sd	P
İş Doyumu	Merkez	116	66,70	12,64	-,63	267	,52
	İlçe	153	67,66	11,8			

Tablo 4.15’ de araştırmada elde edilen verilere sonuçlara göre yerleşkeye göre iş doyum ortalaması ($\bar{X}=66,70$), ilçelere göre iş doyum ortalaması ise ($\bar{X}=67,66$) dir. İki ortalama arasındaki t testi göre ($t_{(267)}=-.63$, $p=.52>0,05$) guruplar arasındaki fark anlamsızdır. Bu analize dayalı olarak okulun bulunduğu yerleşim yerine göre iş doyumu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

b) Okulun bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo 4.16: Stres Düzeyleri Arasında Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bağımsız Gruplar İçin t testi Sonucu

	Gruplar	N	\bar{X}	SS	t	sd	P
İş Doyumu	Merkez	116	63,58	24,49	-,5	267	,61
	İlçe	153	65,13	25,30			

Tablo 4.16' da araştırmada elde edilen verilere sonuçlara göre yerleşkeye göre stres düzeyi ortalaması ($\bar{X}_M=63,58$), ilçelere göre stres düzeyi ortalaması ise ($\bar{X}_I=65,13$) dir. İki ortalama arasındaki t testine göre ($t_{(267)}=-.5$, $p=.61>0,05$) guruplar arasındaki fark anlamsızdır. Bu analize dayalı olarak oklun bulunduğu yerleşim yerine göre iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

5. Okulda alışan ğretmen Sayısına Göre İş Doyumu ve Stres Düzeyleri

a) ğretmen sayısına göre iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki

Tablo 4.17: İş Doyum Düzeylerinin Kurumdaki ğretmen Sayısına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

\bar{X} Değerleri		Anova Sonuçları							
Grup	N	\bar{X}	SHx	Var.K.	K.T	Sd.	K.O.	F	P
20-Daha Az	38	68,86	1,96	G.İçi	2292,93	3	764,31		
21-40	78	69,25	1,21	G.arası	37351,37	265	140,94	5,4	,00
41-60	59	69,86	1,25	Toplam	39644,31	268			
60 ve st	94	63,28	1,42						
	269	67,24	,74						

Bu hipoteze ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 4.17'de verilmiştir. Kurumdaki ğretmen sayısı 20-daha az aralığında olan yöneticilerin iş doyumunu ortalamaları ($\bar{X}_{20-az} = 68,86$), 21-40 aralığında olan yöneticilerin iş doyumunu ortalamaları ($\bar{X}_{21-40} = 69,25$), 41-60 aralığında olan yöneticilerin iş doyumunu ortalamaları ($\bar{X}_{41-60} = 69,86$), 60 ve üstü olan yöneticilerin iş doyumunu ortalamaları ($\bar{X}_{60-st} = 63,28$)'dir. Analiz sonucunda ($F(3,265)=5,4$, $p=0,00<0,05$) guruplar arasında puanların farklılaştığı grlmştir.

Bu farklılığın hangi guruptan kaynaklandığını bulmak için yapılan çoklu karşılaştırma sonucu tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4.18: İş doyum Düzeylerinin Öğretmen Sayısı Gruplarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşma Olduğunu Belirlemek Üzere Uygulanan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları

Not(i)	Not(j)	Ort.farkı (i- j)	SH _x	p
1	2	-,38	2,34	,99
	3	-,99	2,46	,97
	4	5,58	2,28	,07
2	1	,38	2,34	,99
	3	-,60	2,04	,99
	4	5,96	1,97	,00
3	1	,99	2,46	,97
	2	,60	2,04	,99
	4	6,57	1,97	,00
4	1	-5,58	2,28	,07
	2	-5,96	1,81	,00
	3	-6,57	1,97	,00

ANOVA testi sonucunda anlamlı farklılığın kaynağını saptamak için post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri 0.05 olarak belirlenmiştir. Buna göre ANOVA testi sonucunda çıkan farklılığın, öğretmen sayısı 21-40 ve öğretmen sayısı 41-60 olan okullardaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin, çalıştığı kurumda öğretmen sayısı 61 ve üstü olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden daha büyük olmasından kaynaklandığı görülmektedir. (p=0.00) , (p=0.00).

b) Öğretmen sayısına göre stres düzeyleri arasındaki ilişki

Tablo 4.19: Sters Düzeylerinin Kurumdaki Öğretmen Sayısına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

\bar{X} Değerleri		Anova Sonuçları							
Grup	N	\bar{X}	SHx	Var.K.	K.T	Sd.	K.O.	F	P
20-Daha Az	38	65,05	4,84	G.içi	6808,63	3	2269,54		
21-40	78	62,62	2,94	G.arası	159666,3	265	602,51		
41-60	59	1,51		Toplam	166474,9	268		3,76	,01
60 ve Üstü	94								
	269	64,46							

Bu hipoteze ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları Tablo 4.19'de verilmiştir. Kurumdaki öğretmen sayısı 20-daha az aralığında olan yöneticilerin stres düzeyleri ortalamaları ($\bar{X}_{20-az} = 65,05$), 21-40 aralığında olan yöneticilerin stres düzeyleri ortalamaları ($\bar{X}_{21-40} = 62,62$), 41-60 aralığında olan yöneticilerin stres düzeyleri ortalamaları ($\bar{X}_{41-60} = 57,06$), 60 ve üstü olan yöneticilerin stres düzeyleri ortalamaları ($\bar{X}_{60-üstü} = 70,39$)'dir. Analiz sonucunda ($F(3,265)=3,76$, $p=0,01<0,05$) gruplar arasında puanların farklılaştığı görülmüştür.

Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için yapılan çoklu karşılaştırma sonucu tablo 4.20'da verilmiştir.

Tablo 4.20: Stres Düzeylerinin Öğretmen Sayısı Gruplarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaşma Olduğunu Belirlemek Üzere Uygulanan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları

Not(i)	Not(j)	Ort.farkı (i- j)	SH _x	p
1	2	2,42	4,85	,95
	3	7,98	5,10	,40
	4	-5,34	4,71	,67
2	1	-2,42	4,85	95
	3	5,56	4,23	,55
	4	-7,76	3,75	,16
3	1	-7,98	5,10	,40
	2	-5,56	4,23	,55
	4	-13,32	4,07	,00
4	1	5,34	4,71	,67
	2	7,76	3,75	,16
	3	13,32	4,07	,00

ANOVA testi sonucunda anlamlı farklılığın kaynağını saptamak için post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri 0.05 olarak belirlenmiştir. Buna göre ANOVA testi sonucunda çıkan farklılığın, öğretmen sayısı 61 ve üstü olan okullardaki öğretmenlerin stres düzeylerinin çalıştığı kurumda öğretmen sayısı 41-60 olan öğretmenlerin stres düzeylerinden daha büyük olmasından kaynaklandığı görülmektedir (p=0.00) , (p=0.00).

4.1.2. TARTIŞMA

1.Cinsiyete Göre İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yapılan araştırma bulgularına göre Lise yöneticilerinin iş doyum düzeyleri cinsiyetlerine göre $p=.56>.05$ düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir.

Bunun nedeni olarak okullarda ki yöneticilerin görev ve sorumluluklarının daha belirgin hale gelmesi, bu sorumlulukların cinsiyete göre bir farklılık oluşturmaması gösterilebilir. Yine yapılan çalışmada çıkan sonuçlara göre; erkeklerin iş doyum düzeyleri ortalamasının ($\bar{X}_E = 67,48$) kadın yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da erkeklerin kadınlara göre daha az sorumluluğun olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca erkeklerin kendini ifade etmesi açısından yöneticiliği bir fırsat gördüğü de aşıkardır.

Dinler(2010) “Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler” adlı çalışmada, Karakuş(2008)’un “Sağlık Meslek Lisesi Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumlarına İlişkin Görüşleri” konulu araştırmasın da; öğretmenlerin, Eves(2008) “Okul Yöneticilerinin İş doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında, yöneticilerin Zaman(2006) “Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında, Akın (2006) “Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki konulu çalışmada, Yılmaz(2007)’ın “İlköğretim Yöneticilerinin Stres Düzeyleri ve İş doyumları Arasında ki” İlişki konulu araştırmasın da; İÖO yöneticilerinin , Bıçakçılar (2002)’ın “Liselerin ve Yöneticilerinin Özellikleri ile İş Doyum Düzeyleri” konulu araştırmasında , ve Demir (2001)’in “Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi” konulu araştırmasında; iş doyum düzeylerinin cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir fark oluşturmadığını tespit ederek çalışmamızı destekler bir sonuca varmışlardır.

Bu araştırmalardan farklı olarak; Kumaş(2008) “Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri İle Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında öğretmenlerin iş doyumlarının cinsiyetlerine göre farklılıklar gösterdiğini, kadınların iş doyumlarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Yine Bilge ve diğeri (2006) “öğretim elemanlarının iş doyumlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri” ile ilgili çalışmalarında öğretim elemanlarının, Şahin(1999) araştırmasında öğretmenlerin cinsiyete göre, iş doyum düzeyleri arasında önemli farklılık olduğunu saptamışlardır.

2. Cinsiyete Göre Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yapılan araştırma bulgularına göre Lise yöneticilerinin stres düzeyleri cinsiyetlerine göre $p = .44 > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir.

Bunun nedeni, özellikle liselerde görev yapan rehberlik servisinin yöneticilerin bir çok konuda rahatlatması görülebilir. Yöneticilerin daha ziyade belirlenen görevlerle ilgilendiği, ekstra stres oluşturacak konular da rehberlik servisinin önemli bir işlev gördüğü, yine günümüzde imkanların artmasıyla okulların maddi bir çok sıkıntının olmamasının cinsiyete göre yöneticilerdeki stres farkının ortadan kalktığı düşünülmektedir.

Yine yapılan araştırma sonuçlarına göre kadınlarda stres düzeyleri ortalamasının ($\bar{X}_K = 66,58$) erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin, kadınların iş hayatı haricinde ayrıca evin ve çocukların tertip ve düzeninden sorumlu olmaları düşünülmektedir. Yani kadınların iş harici ailevi sorumluluklarının bulunması strese neden olduğu düşünülmektedir.

Bu konuda yapılan diğer araştırmalara göre; Öztürk(2001) ve Karakuş(2008) araştırmaların da , stres düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark oluşturmadığını tespit ederek çalışmamızla paralel bir sonuca varmıştır.

Bunun yanın da ;Yılmaz(2004) İÖO yöneticilerinin yöneticilerinin stres düzeylerinin cinsiyete göre farklılık oluşturduğunu saptamıştır.

Yine Kumaş(2008) araştırmasında; Öğretmenlerin öğretim sorunları bakımından stres düzeylerinin cinsiyete göre farklılık oluşturduğunu, kadın öğretmenlerin stres düzeylerinin daha yüksek olduğunu ,diğer etkenler bakımından ise fark oluşturmadığını saptamıştır.

3. Yaş Gruplarına Göre İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yapılan araştırma sonucuna göre; iş doyum düzeylerinin yaş gruplarına göre $p = 0,01 < 0,05$ düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak; yaş ilerledikçe yaptığı işi daha çok benimsemesi ve tecrübesinin artması olarak

düşünülmektedir. Ayrıca yaş grupları içinde, yaş grubu 45 ve üstü olan yöneticilerin iş doyum ortalamalarının ($\bar{X}_{45\text{-üstü}} = 69,20$) diğer gruplara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu da tezimizi doğrulamaktadır.

Bu alanda; Kumaş(2008)' yaptığı "Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri İle Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu araştırmasında öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Polat(2008) ise "Hemşirelerde İşe Bağlı Stres Ve İş Doyumu" konulu çalışmasında hemşirelerin iş doyum düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaştığını tespit etmiştir. Yine Günbayı (1999) araştırmasında iş doyumunu ile yaş gruplarına göre, üst yaş grubundaki öğretmenlerin alt yaş grubundaki öğretmenlerden daha fazla iş doyumunu puanı aldığını söyleyerek , Şahin(1999) de araştırmasında öğretmenlerin yaşa göre, iş doyum düzeyleri arasında $p < 0.05$ düzeyinde önemli farklılık olduğunu söyleyerek vardığımız sonucu doğrulamıştır.

Farklı olarak, Dinler(2010) ,Karakuş(2008), Yılmaz(2007) ve Eves (2008) yaptıkları çalışmalarda yaş değişkenine göre eğitim yöneticilerinin iş doyumları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmışlardır. Ayrıca Balcı (1985)'da, eğitim yöneticilerinin iş doyumunu üzerine yaptığı çalışmada yaşa göre iş doyumunu algılama arasında anlamlı bir fark bulunmadığı, belirtmiştir.

4. Yaş Gruplarına Göre Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yapılan araştırma sonucuna göre; stres düzeylerinin yaş gruplarına göre $p = .5 > .05$ düzeyinde farklılık göstermediği görülmektedir. Bunu nedeni olarak, yöneticilerin sorunlarının hemen hemen her yaş grubunda birbirine yakın düzeyde algılanmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Anket sonuçlarına göre ; stres düzeyleri en yüksek ortalamanın 25-34 yaş grubuna ($\bar{X}_{25-34} = 67,36$) ait olduğu görülmektedir. Bu da idealist olan yöneticilerin beklentileri karşılanmamasından ve tecrübe eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Polat(2008) hemşirelerin, Kumaş(2008) ve Öztürk(2001) öğretmenlerin, stres düzeyleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğunu saptayarak araştırmamızla aynı sonuca varmışlardır.

Bunun yanında Yılmaz(2007) yaptığı çalışmasında da stres düzeyleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark olmadığını saptamıştır.

5. Kıdem Gruplarına Göre İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kıdem grubu etkenine göre iş doyum düzeyleri arasında $p=.00 < .05$ düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak; kıdem arttıkça yöneticinin mevcut işini daha çok benimsemesi ve işleyişi daha iyi kavramalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yine araştırma sonucuna göre iş doyum düzeylerinin kıdeme göre ortalamaları en yüksek gurup, 16-20 yıl ($\bar{X}_{16-20} = 71,70$) arasında olan gurupta olduğu görülmektedir.

Polat(2008), Bıçakçılar (2002) ve Demir (2001) yaptıkları araştırmalarda öğretmen ve yöneticilerin iş doyum düzeylerini algılamalarında kıdemlerinin anlamlı fark yaratan bir etken olduğu ve kıdem arttıkça iş doyum düzeyinin de arttığı saptanmıştır. Yukarıda elde edilen sonuçlar araştırmamızı desteklemektedir.

Ancak Eves(2008) ve Ekinci(2006)'nin yaptıkları çalışmalarda yönetici öğretmenlerin kıdemlerine göre iş doyum düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varmışlardır.

6. Kıdem Gruplarına Göre Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki

Stres düzeylerinin kıdem gruplarına göre ($p=.06 > .05$) düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmadığı , ancak kıdem grupları arasında stres düzeyleri ortalamasının en yüksek gurup aralığının 11-15 ($\bar{X}_{11-15} = 70,68$) kıdem grubu olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak işine tam odaklanmış idarecilerin idealist yaklaşımlarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu konuda Öztürk(2001) yaptığı araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptayarak aynı sonuca varmıştır. Bu bulgu araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öte yandan; Polat(2008) ve Yılmaz(2007)'in yaptığı araştırmalar da; sırasıyla hemşire ve İÖO yöneticilerinin kültürel yapıya ilişkin stres düzeylerinin kıdem gruplarına göre anlamlı fark oluşturduğu sonucuna vararak, çalışmamızla farklı bir bulgu elde etmişlerdir.

7. Okul Türü Gruplarına Göre İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki

İş doyum düzeylerinin okul türüne $p=.00 < .05$ düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Özellikle Fen , And. Öğretmen, sosyal Bilimler ve Sağlık M. liselerinde

görev yapan yöneticilerin iş doyum ortalamalarının($\bar{X}_{Diğer} = 72,10$) diğer liselere göre yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak, öğrenci kalitesinin yüksek olması düşünülmektedir.

Kumaş(2008)'da araştırmasında öğretmenlerin iş doyum düzeyleri öğretmenlerin çalıştıkları kurum türüne göre istatistiksel açıdan anlamlı seviyede farklılaştığını belirterek çalışmamızı desteklemektedir.

8.Okul Türü Gruplarına Göre Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yapılan çalışmaya göre; Stres düzeylerinin okul türüne $p=.02 < .05$ düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Özellikle Meslek lisesi yöneticilerinin stres düzeyleri ortalamalarının($\bar{X}_{M.L} = 68,93$) diğer liselere göre yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak, gerek öğrenci kalitesinin çok düşük olması, öğrenci sayılarının çok yüksek olması gösterilebilir..

Bu konuda araştırma yapan Öztürk(2001)'de öğretmenlerin stres düzeyleri ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit ederek bulgularımızla paralel bir sonuca ulaşmıştır.

9. Okulun Bulunduğu Yerleşkeye Göre İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki

Okulun bulunduğu Yerleşme yerine göre, iş doyum düzeyleri ortalamasının $p=.52 > .05$ düzeyinde farklılık göstermediği, yine araştırmamıza göre merkezde çalışan yöneticilerin iş doyum ortalamalarının($\bar{X}_M = 66,70$),diğer ilçelerde görev yapan lise yöneticilerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni bizce, merkezde buluna yöneticilerin, imkanlarının daha fazla olması, ayrıca merkezi sınavların daha ziyade bu okullarda yapıyor olması, ekonomik açıdan da bir doyum sağladığı düşünülmektedir.

Bu konuda Eves (2008) ve Bıçakçılar (2002) yaptıkları araştırmalarda; okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerinde , okulun bulunduğu yerleşkeye göre anlamlı farklılaşma olduğunu tespit ederek farklı bir sonuca varmışlardır.

10.Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yapılan araştırmaya göre, stres düzeyleri ortalamasının Okulun bulunduğu Yerleşme yerine göre, $p=.61 > .05$ düzeyinde farklılık göstermediği saptanmıştır. yine araştırmaya göre çevre ilçelerde çalışan yöneticilerin stres düzeyi ortalamalarının($\bar{X}_1 = 65,13$),merkezde görev yapan lise yöneticilerinden daha yüksek olduğu

görülmektedir. Bunun nedeni olarak şehrin imkanlarından yoksun olunması, öğrenci kalitesinin düşük olması ve personel ihtiyacının daha fazla olması düşünülmektedir. Zira öğretmenler genel olarak merkez okulları tercih ettiklerinden, ilçelerde uzun vadeli çalışmak istememektedirler. Bu da tecrübeli öğretmen ihtiyacını doğurmaktadır.

Öztürk(2001)'ün yaptığı araştırmada ise öğretmenlerin stres düzeyleri ile okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucunu tespit etmiştir.. Bu durum araştırmamızı destekler niteliktedir.

Eves(2008) yaptığı araştırmasında ise ; okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerinde , okulun bulunduğu yerleşkeye göre anlamlı farklılaşma olduğunu tespit ederek çalışmamızla farklı bir sonuca varmıştır.

11.Kurumda Çalışan Öğretmen Sayısı Gruplarına Göre İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki :

Kurumda çalışan öğretmen sayısı etkenine göre iş doyum düzeyi ortalamaları arasında $p=.00<.05$ düzeyinde anlamlı bir fark oluşturduğu görülmüştür. Yine araştırma sonucuna göre öğretmen sayısına göre iş doyum düzeylerinin ortalaması en yüksek grubun öğretmen sayısı 41-60 ($\bar{X}_{41-60} = 63,86$) olan grup olduğu görülmektedir. Bu da bize gösteriyor ki çok büyük olmayan orta büyüklükteki okullarda ki yöneticilerin çalışanlarını daha rahat kontrol edebilmesi ve bunun yanında öğretmen ihtiyacı olmaması bakımından işlerinden daha çok doyum almaktadırlar.

Eves (2008) ve Yılmaz (2004)'in yaptıkları araştırmalarda; okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin iş doyum puanlarının anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek çalışmamızla farklı bir sonuca ulaşılmıştır.

12.Kurumda Çalışan Öğretmen Sayısı Gruplarına Göre Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki

Stres düzeyleri ortalamasının Kurumdaki öğretmen sayısı etkenine göre $p=.00<.05$ düzeyinde bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Yine araştırma sonucuna göre kurumundaki öğretmen sayısı 60 ve üstü olan yöneticilerin stres düzeyleri ortalamalarının ($\bar{X}_{60-üstü} =70,39$) yüksek olduğu görülmektedir.

Bunun nedeni olarak, çalışan sayısı arttıkça, problemlerin büyüdüğü, her çalışanın istek ve beklentilerini karşılayabilmesi, yöneticinin stres unsurlarından biri olduğu düşünülmektedir.

Öztürk(2001) yaptığı araştırmada öğretmenlerin stres düzeyleri ile okul büyüklüğü değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna vararak tezimizi desteklemektedir..

Ayrıca Yılmaz(2007) araştırmasın da stres düzeyleri ile kurumdaki öğretmen sayısı grupları arasında anlamlı bir fark olmadığını saptayarak, çalışmamızla farklı bir sonuca ulaşmıştır.

V. BÖLÜM

5.1.ÖNERİLER

1. Lise yöneticilerinin iş doyumlarının artırılması için gerekli motivasyon eğitimleri yapılmalı. Ayrıca özellikle erkek yöneticilerin beklentilerini karşılayacak teşvik ve ödüllendirmelere yer verilmelidir.
2. Bayan yöneticilerin, hizmet içi eğitimlerle liselerde yaşanan sıkıntılar ve bunlarla baş etme yolları ve stres yönetimi hakkında eğitim almaları sağlanmalıdır.
- 3.Yeni göreve başlayan özellikle genç yöneticilerin meslekten beklentilerini karşılayacak, kabiliyet ve yeteneklerini gösterebilecekleri fırsatı vermenin, istenilen verimin alınmasında önemli olduğu düşünülmektedir.
- 4.Yöneticilikte kıdem arttıkça iş doyumunun arttığı göz önünde bulundurularak, özellikle ilk defa yöneticiliğe atanacak lise yöneticilerinin hizmet içi eğitim ve semir eğitimlerinden geçirildikten sonra göreve başlamalarının daha doğru olacağı kaçınılmazdır. Aynı şekilde stres düzeyleri hakkında seminerler verilerek, olası yaşayabilecekleri olumsuzluklara hazırlıklı olmaları sağlanmalıdır.
- 5.İlçelerde veya şehir merkezi dışındaki okullarda görev yapan lise yöneticilerinin, kurumlarının maddi sıkıntılarının giderilmesi, ayrıca okulun sosyal imkanlara kavuşturulması üst düzey yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir husustur. Ayrıca taşradaki eğitim yöneticilerinin moral ve motivasyonlarını arttıracak etkinlikler düzenlenmesinin daha iyi olumlu olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR(REFERENCES)

- [1] Akat, İ.; Budak, G. (1994): *İşletme yönetimi*,(1.baskı). İstanbul: Beta
- [2] Akçamete, G. ; Kamer,S.; Sucuoğlu,B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş doyumunu ve Kişilik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- [3] Akın, U. (2006). *Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- [4] Akıncı Z.(2002). *Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,
- [5] Aktan,C.C.(2008). *Motivasyon teorileri*.
<http://www.canaktan.org/yonetim/insanyonetim/motivasyon-teorileri.htm> Web adresinden 23.07.2008 tarihinde edinilmiştir.
- [6] Albert, E.(2003). “*Gérer Son Stress*”, Manageris, No:121a.
- [7] Artan, İ. (1986). *Örgütsel Stres Kaynakları ile Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları.
- [8] Arık, İ.A.(1996) *Motivasyon ve Heyecana Giris*, Çantay Kitabevi, İstanbul,
- [9] Aslan, M. (1995). *Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- [10] Atkinson, R. L., R. C. Atkinson ve E. R. Hilgard,(1995). *Psikolojiye Giriş II* , Çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- [11] Aydemir, S.(2008). <http://www.bsm.gov.tr/kalite/08.asp?sira=8> Web adresinden 15.11.2013 tarihinde edinilmiştir.
- [12] Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- [13] Ayık, A. (2000). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetimsel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumlarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- [14] Aytaç,S.(2002). “*İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları*”. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 4, Sayı1, ss. 45-65.
http://www.isgucdergi.org/?p=arc_vew&ex=276&inc=arc&cilt=4&sayi=1&year=2002 Erişim Tarihi:07.03.2014
- [15] Balcı, A.(2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım Ankara.
- [16] Balcı A. *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara. 1985.
- [17] Baltaş, Z. ve Baltaş,A.(2002). *Stres ve Başa çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- [18] Barutçugil,İ.(2002). *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- [19] Barutçugil, İ.(2004).*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- [20] Başalp, N. (2001). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- [21] Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- [22] Başaran, İ.E., (2000), *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- [23] Baysal A.C.(1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, İstanbul.
- [24] Baysal C. ve Tekarslan E.(2004). *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul, 2004.
- [25] Bıçakçılar, F. (2002). *Liselerin ve Yöneticilerin Özellikleri ile İş Doyum Düzeyleri*,Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- [26] Bilge, F. , Akman, Y. , Kelecioğlu, H. (2007). *Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi
- [27] Bilgin, N. (1992), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Ders Notları*, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü, İzmir.
- [28] Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*, Erzurum: Ankara Üniversitesi.
- [29] Bora, S. (2001), *İş görenlerin İnsan Doğasına İlişkin Görüş ve Tutumları İle İş Doyum Düzeylerinin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından*

İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- [30] Bölükoğlu, H. (2002). *Bilgi Çağında Eğitim Fakültelerinde Resim, İş Eğitiminin Genel Bir Değerlendirmesi*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- [31] Bölüktepe, F.E. (1993). *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- [32] Braham, Barbara J. *Stres Yönetimi. Ateş Altında Sakin Kalabilmek*(1998). (Çev.: Vedat G.Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.
- [33] Budak, S. (2000). *Psikoloji sözlüğü*. Ankara, Bilim ve Sanat.
- [34] Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [35] Bursalıoğlu, Z.(2000) *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*, Ankara: Pegem A Yayınları.
- [36] Can, H. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- [38] Cam,E.(2004). *Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar* , Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.
- [39] Cooper, CL., Rout, U. and Faragher, B.(1989). *Mental Health, Job Satisfaction and Job Stres Among General Practitipners*.BMJ.298(6670)
- [40] Cüceloğlu, D.(2000). *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, Ankara.
- [39] Çetinkanat, A.C.(2000).*Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- [41] Çiftçi, B. (2007). “*Performans Değerlemesi*”, (içinde), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Editör: U. Dolgun, Ekin Kitabevi, Bursa.
- [42] Çivilidağ, A. (2003). *Anadolu Lisesi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İş Tatmin, İş Stresi ve Algılanan Sosyal Destek Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Analiz*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [43] Dalgan, Z.(1998). “*Okul Öncesi Ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Ve Öğretmen tutumlarının Karşılaştırılması*”, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [44] Demir, E. (2001). *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- [45] Dinler(2010). *Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler*
- [46] Dunn, J.D. and Elvis C. Stephens. (1972). *Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior*. USA: Mc Graw Hill Inc.
- [47] Durna, U. (2004) .“*Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi,Cilt 11, Sayı 1.
- [48] Duygulu, E., (1999). “*Yabancılaşma Olgusuna Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme*”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 1, Sayı, 3
- [49] Ekinci, Y. (2006), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre, Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırılması*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- [50] Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., & Erat, S. (2004). *Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler*, Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi.
- [51] Erdoğan, İ.(1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- [52] Erel, E. (2004). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş Doyumları (Ankara İli Örneği)*, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- [53] Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- [54] Ergeneli, A., & Eryiğit, M. (2001). *Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara’da devlet ve özel üniversite karşılaştırması*. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.
- [55] Erginer, A. (2003), “*İş Yaşamının Niteliği*”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editörler: Cevat Elma ve Kamile Demir, Anı Yayıncılık, Ankara.
- [56] Erkmen, T. ve Şencan, H. (1994). *Örgüt kültürünün iş doyumunu üzerindeki etkisinin otomotiv sanayide faaliyet gösteren farklı büyüklükteki iki işletmede araştırılması*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.
- [57] Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,
- [58] Erol, V.(1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- [59] Ertekin, Y.(1993). *Stres ve Yönetim*, TODAI Yayınları Yayın No. 253, Ankara.
- [60] Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- [61] Eves, S.(2008). *Okul Yöneticilerinin İş doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki*.Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- [62] Feldman, D. C. and H. J. ARNOLD. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*.Auckland: McGraw-Hill International Book Company.
- [63] Fields, Dail L. and Terry C. Blum. (1997). *Employee Satisfaction in Work Goups with Different Gender Composition*, Journal of Organizational Behavior.
- [64] Genç, N.(2005). *Yönetim ve Organizasyon*, 2.b., Seçkin Yayıncılık., Ankara
- [65] Gezer, N. (1998). *Muğla İl Merkezindeki Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Stres*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- [66] Göbelek, E. (1988). *Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil, Tekstil Boya, Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,
- [67] Güçlü, N. (2001). “*Stres Yönetimi*”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,Cilt 21, Sayı 1, 2001.
- [68] Güler, M., (1990), *Endüstri İşletmelerinin İş Doyumu ve Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [69] Gümüşeli, A. İ.(2001). *Öğretmenlerde Stres Yaratan Faktörler*, Yayınlanmamış Araştırma, İstanbul.
- [70] Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz ,A. B.(2004) “*Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama*”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, Temmuz-Aralık.
- [71] Günbayı İ. (1999), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu*, yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [72] Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İşDoyumu ve Güdüleme*. Özen Yayıncılık,Ankara.

- [73] Güney, S.(2001). “*Stres ve Stresle Başa Çıkma*”, (İçinde) *Yönetim ve Organizasyon*, Editör. S. Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- [74] Işıkhan, V. (1996). *Sosyal hizmet örgütlerinin işlevsellik ölçütü : iş doyumu*. MPM Verimlilik Dergisi, Sayı 1.
- [75] Işıkhan, V. (2001).*Çalışma hayatında stres olgusu ve başa çıkma yolları*.İş Veren Dergisi.
- [76] İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumu üzerine bir inceleme*. Ankara: Prodüktivite Merkezi
- [77] İşcan, Ö.F. ve Sevimli, F. (2005).*Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu*. Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi.
- [78] Johns, G. ve Saks, A. M. (2001), *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, Addison Wesley Longman, Fifth Edition, USA. (Pearson Education Inc.).
- [79] Karakuş, A.(2008). *Sağlık Meslek Lisesi Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumlarına İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- [80] Kanungo, R.N., (1992), “*Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives In Business*”, Journal Of Business Ethics, Vol. 11.
- [81]Kayum, A. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları*.Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- [82] Kavuncubaşı, (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- [83] Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi (Kuram ve Türkiye’deki Uygulama)*. Bilim Yayıncılık, Ankara.
- [84] Kazancı, O. (1989). *Eğitim psikolojisi*. (1.baskı) Ankara: Kazancı
- [85] Keser, A. (2005). *İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: otomotiv sektöründe bir uygulama. Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*.
http://www.calisma.org/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=35. Web adresinden 08.06.2008 tarihinde edinilmiştir.
- [86] Keser, A. (2006a). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

- [87] Koçel,T.(2005). *İşletme Yöneticiliği*. Onucu Baskı, İstanbul: Arıkan Basın Yayım Dağıtım.
- [88] Koparal, C. (1997). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 951, Eskişehir.
- [89] Korman, A. K. (1978). “*Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*”. (Çev: İ. Akhun ve C. Alkan). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- [90] Kumaş, V.(2008).*Öğretmenlerin İş doyum Düzeyleri İle Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- [91] Kuzgun, Y., Aydemir, S. ve Hamamcı, Z. (1999), “*Mesleki Doyum Ölçeğinin Geliştirilmesi*”, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi,2.
- [92] Lozanski, L., “*Stress Au Travail*”, Bulletin De Santé Et De Sécurité Du Travail, ACPPU, Numéro 1, 23 Décembre 2003.
- [93]Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd Edition. New York: Harper&Row Publishers.
- [94] McClelland,D.C ve Winter,D.G (1969),*Motivating Economic Achievement The Free Pres*. New York.
- [95] McClelland,D.C ve Burnham D.H (1976),*Power is the Great Motivation,Harvard Business Review*,Motivating People,January, 2003.
- [96] Mullins, L. J. (2002), *Management and Organisational Behaviour*, PrenticeHall Sixth Edition, UK.
- [97]Northcraft, Gregory B. and Neale, Margaret A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. USA: The Dryden Pres
- [98] Okpara, John. O. (2006). *The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfactions: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry*. Journal of American Academy of Business,10 (1). (Akt:Özlem Köroğlu Doktora tezi).
- [99] Okutan, M. , Tengilimlioğlu, D. (.2002). “*İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması*”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,3,15[]42. <http://www.koniks.com/data/pdf/4302.pdf>. Erişim Tarihi: 11.12.2013).
- [100] Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara, No:47.

- [101] Oral, S. ve Kuşluvan, Z. (1997). *Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar*. Verimlilik Dergisi.
- [102] Oshagbemi, T. (2000) “*Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction?*”, International Journal Of Social Economics, 27 (3), Pp.
- [103] Önen, L. (2005). *Stres ve stresle başa çıkma*.
(www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/levent_onen.doc.)
<http://eglenceanem.tr.gg/STRES-VE-BA%26%23350%3BA-%C7IKMA-YOLLARI.htm> web adresinden 11.12.2013 tarihinde edinilmiştir.
- [104] Önsan, Ö.(1996). *Öğretmenlerde İş Stresi Ölçeği Geliştirme çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [105] Örucü, E, Yumuşak, S. , Bozkır Y. (2006). *Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi.
- [106] Özdayı, N.(1990). “*Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [107] Özdayı, N.(1993). *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Streslerinin Karşılaştırılması* M.Ü. AEF Eğitim Bilimleri Dergisi,sayı:5. İstanbul.
- [108] Özgen, H. , Öztürk, A. , Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayıncılık.
- [109] Özgüven İ. E.(1989). *Endüstri Psikolojisi*, Ankara: Sistem Ofset, 2003
Rabbinse, Stephan P. Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications. 4th Edition. Englewood Cliffs: NJ. Prentice – Hall.
- [110] Öztürk, N. (2001)”*Liselerde Bürokratikleşme ve Öğretmenlerin Stres Düzeyleri*” Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi ,İzmir
- [111] Özkalp, E. (2001). *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- [112] Paksoy, M.(2002). *Çalışma ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi YayınlarıYayın No. 282, İstanbul.
- [113] Pehlivan, İ. (1993). *Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- [114] Pehlivan, İ.(1991) “*Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik*”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.
- [115] Pehlivan, İ.A (1995). *Yönetimde stres kaynakları*, Ankara: Pegem.
- [116] Pehlivan, İ.(2000). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Pegem Yayınları, Ankara: 1995. İş Yaşamında Stres. Pegem Yayınları, 1. Baskı. Ankara.
- [117] Pehlivan, İ.A. (2002). *İş Yaşamında Stres*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [118] Polat, N. (2008). *Hemşirelerde İşe Bağlı Stres Ve İş Doyumu*. Yüksek Lisans Tezi Başkent Üniversitesi, Ankara.
- [119] Porter, Lyman W., Gregory A. Bigley and Richard M. Steers. (2003). *Motivation and Work Behavior*. 7th Edition. New York: McGraw Hill.
- [120] Robbins, Stephen P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 4th Edition, Englewood Cliffs: NJ. Prentice-Hall.
- [121] Ross, R.R ve E.M. Altmaier,(1994). “*Intervention in Occupational Stres*”, London. Sage
- [122] Sabuncuoğlu, Z.(1987). *Çalışma Psikolojisi*, U.Ü. Yayını, Bursa.
- [123] Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Furkan Ofset, Bursa.
- [124] Sam,R. (2002). “*Yoğun Bilgi Bilişimde Yabancılaşma Sorunu: Bilgi Zenginleri - Bilişim Yoksulları*”, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 10-11 Mayıs, Kocaeli.
- [125] Sarpkaya, R. (2000). “*Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu*”, Amme İdaresi Dergisi, 33(3).
- [126] Sencer, T. (1982). *Kamu İş Görenlerinde İş Doyumu ve Moral*. TODAİE Yayınları, Ankara.
- [127] Silah, M., (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- [128] Solmuş, Tarık. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler; Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- [129] Soysal, A., 2007, “*Boş Zaman Etkinlikleri Rehberi*”, İçinde: *Zaman Yönetimi ve Yönetel Zamanda Etkinlik*, Editör: M. Ş. Şimşek, A. Çelik ve A. Soysal, Gazi Kitabevi, Ankara.
- [130] Soysal, A.(2009), “*İş Yaşamında Stres*”. Çimento İşveren Dergisi. Mayıs. İstanbul

- [131] Suyunç, H. (1998). *İlk ve orta dereceli okullarda görevli beden eğitimi branş öğretmenlerin iştatmin düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [132] Şahin, N.H. (1995). *Stresle Başa Çıkma. Olumlu Bir Yaklaşım*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [133] Şimşek, Ş. (1995). *Yönetim ve Organizasyon* Konya: Damla Matbaacılık.
- [134] Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A.(1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- [135] Tahta, F., (1995), *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çocuk Sağlığı ve Eğitimi Programı, Ankara.
- [136] Tan, N. (2003), *Anadolu Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler (Ankara İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [137] Tanrıoğen, A. (1995), *Eğitim Yönetimi Ders Notları*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- [138] Tanrıverdi, B. (2001). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yönetim Uygulamalarında Çağdaş Yönetim Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [139] Tarhan, N. (2006). *Mutluk psikolojisi*. (10.baskı) İstanbul: Timaş
- [140] Telman, N. ,Ünsal,P.(2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epilson Yayınları, İstanbul.
- [141] Telman, N. (1988), *Endüstride İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi*, yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [142] Tezman, N.(1987), “*Stres ve İnsan*”, TÜSSİDE, Stres Yönetimi Semineri, Sayı.3,Gebze.
- [143] Tietjen, M. A. ve R. M. Myers (1998), “*Motivation and Job Satisfaction*”, Management Desicion,36(4).
- [144] Trevor, J.P. and Enright, S.J. (1990). *Anxiety and Stress Managemet*.Routledge London, pp.

- [145] Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. Hayat Yayınları, İstanbul .
- [146] Tutar H., Yılmaz, M.K. ve Erdönmez, C., (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 4.b., Detay Yayıncılık, Ankara
- [147] Tütüncü Ö.(2000). *Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi*.Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2;2(4).
- [148] Ulukuş, K. S.(2001). *Stres ve İş Verimi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- [149] Ulusoy, A. D.(1998). “*Kamu Hizmeti Anlayışında Yeni Yönelimler: Avrupa Yapılanmasının Kamu Hizmeti Teorisine Etkileri*”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 31, Sayı2.
- [150] Vroom, H.V.(1964).*Work and Motivation*,John Wiley&Sons.Inc.USA
- [151] Voydanoff P.(1980).*Percieved Job Characteristics and Job Satisfaction Among Men and Women*. Psychology of Women Quarterly;5(2).
- [152] Yılmaz ,Z. (2004).*İlköğretim Yöneticilerinin Stres Düzeyleri ve İş doyumları Arasında ki İlişki* Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, G.Antep
- [153] Yılmaz, A. ; Ekici, S.(2006) “*Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma*,S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi,Cilt.11, Sayı.1.
- [154] Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitapevi, Ankara.
- [155] Zaman(2006) “*Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*.
- [156] Zel Uğur, (2001)“*Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri*”, *Yönetim ve Organizasyon (İçinde)*, Editör: S. Güney, Nobel Yayınları,Ankara.

EKLER

EK A. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

EK B. Örgütsel Stres Kaynakları Ölçeği

BÖLÜM 1

Aşağıda kişisel ve mesleki durumunuzla ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen her soru için size uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz. Lütfen boş soru bırakmayınız.

I. Cinsiyetiniz?

1. () Kadın 2. () Erkek

II. Yaşınız?

1. () 21- 30 2. () 31- 40 3. () 41- daha üstü

III. Okulunuzun Türü?

1. () Meslek Lisesi 2. () Anadolu Lisesi 3. () İmam Hatip Lisesi
4. () Diğer (Fen,Öğretmen, Sosyal B.,Sağlık M.Lisesi)

IV. Yöneticilikteki kıdeminiz?

1. () 1-5 2. () 6-10 3. () 11- 15 4. () 16-20 5.() 21 ve üstü

V. Okulunuzun Bulunduğu yerleşme Yeri?

1. () Merkez 2. () İlçe

VI. Öğretmen sayısı?

1. () 20'den az 2. () 20- 39 3. () 40- 59 4. () 60'dan fazla

BÖLÜM 2
İŞ DOYUM DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET

Aşağıdaki sorular sizin işten ne ölçüde tatmin olup olmadığınızı belirlemeye yönelik hazırlanmış sorulardır. Soruları atlamadan okuyunuz. Size en uygun olan seçeneği (5,4,3,2,1) üzerine (X) koyarak işaretleyiniz.

Kendi kendine sor: İşimin bu yönü tatmin edici mi?

	Memnuniyet dereceniz				
	Çok Tatmin Edici	Tatmin Edici	Ne Tatmin Edici Ne De Değil	Tatmin Edici Değil	Hiç Tatmin Edici Değil
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2. Bağımsız çalışma imkanı olmasından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olmasından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4. Toplumda "Saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesinden	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat verdiğinden	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması yönünden	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14. Terfi imkanının olması yönünden	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15. Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça kullanma serbestliğini vermesi bakımından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğini vermesi bakımından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17. Çalışma şartları bakımından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18. Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19. Yaptığım iş açısından takdir edilmem açısından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

BÖLÜM 3

Aşağıda işinizde stres yaşamınıza neden olabilecek stres faktörleri verilmiştir. Bunlardan her biri sizde ne derece strese neden olmaktadır? Uygun olan seçeneğe X işareti koyarak belirtiniz.

Lütfen her faktör için bir rakam işaretleneceğini unutmayınız.

İŞLE İLGİLİ STRES FAKTÖRLERİ	Pek çok	Çok	Orta	Az	Hiç
1. Çalışma saatinin uzunluğu	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
2. Ücretin yetersizliği	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
3. Yükselme olanağının az olması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
4. İşin sıkıcı olması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
5. İş yerinin kalabalık olması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
6. Çalışma ortamının gürültülü olması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
7. İş yerinde aydınlatmanın kötü olması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
8. İş yükünün ağır olması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
9. İşinizde sizden ne beklediğinin açık olmaması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
10. Mevzuatın karışık olması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
11. Yöneticilerin teşvik etmemesi	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
12. Yetkilerin yetersiz olması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
13. Sorumlulukların endişe yaratması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
14. Önemli kararlar verme zorunluluğu	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
15. Görevle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
16. Personel değerlendirmede adaletsizlikler olması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
17. Verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
18. Beklenen işleri çok kısa bir sürede yapma zorunluluğu	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
19. Çalışırken kullanılacak araç ve gereçlerin yetersizliği	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
20. Yeteneklerin yapılan işte tam olarak kullanılmaması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
21. Çalışmaların karşılığını alamamak	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
22. Görev sırasında tarafsız kalabilmenin güçlüğü	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
23. İş ortamındaki huzursuzluk	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
24. İş arkadaşları ile geçimsizlik	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
25. Üstlerle anlaşmazlık	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
26. Astlarla anlaşmazlık	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
27. Öğrenci velilerinin haksız talepleri	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
28. İş arkadaşları ile ortak ilgilerin bulunmaması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
29. İş yerinde dedikodu yapılması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
30. İş yerinde farklı kişilerin sizden farklı beklentiler içinde olması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
31. İş ile kişiliğiniz arasında uyumsuzluk bulunması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
32. Moral bozukluğu	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
33. İş arkadaşları ile politik görüş farklılıkları	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
34. Meslektaşların koyduğu ortak kurallara uyma zorunluluğu	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
35. Mesleğin statüsünün düşük olması	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)