

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**ANADOLU LİSELERİ ÖĞRETMENLERİNİN MESLEKİ
ETKİNLİKLERİNDEKİ
MOTİVASYONLARINI SAĞLAYAN ETMENLER
(BEŞİKTAŞ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan: **Hatice Nevra SOYSEVER**

İSTANBUL, 2009

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**ANADOLU LİSELERİ ÖĞRETMENLERİNİN MESLEKİ
ETKİNLİKLERİNDEKİ
MOTİVASYONLARINI SAĞLAYAN ETMENLER
(BEŞİKTAŞ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan:
Hatice Nevra SOYSEVER
Öğrenci No:
060712040

Danışman:
Yrd.Doç.Dr.Sevinç PEKER

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendim hazırladığıma and içerim. / /2009

Hatice Nevra SOYSEVER

**ANADOLU LİSELERİ ÖĞRETMENLERİNİN MESLEKİ ETKİNLİKLERİNDEKİ
MOTİVASYONLARINI SAĞLAYAN ETMENLER
(BEŞİKTAŞ ÖRNEĞİ)**

Tezi Hazırlayan: Hatice Nevra SOYSEVER

ÖZET

Bu tez çalışmasında amaç; Anadolu liseleri öğretmenlerini motive eden faktörleri tespit etmek ve bunları içsel ve dışsal faktörler bağlamında sınıflandırmaktır. Bu içsel ve dışsal faktörlerden hangisinin ön plana çıktığı ve öğretmen motivasyonunu arttırdığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini 2007- 2008 Eğitim ve Öğretim yılında İstanbul İli Beşiktaş İlçesindeki 5 Anadolu Lisesi ve bu okullarda görev yapan 208 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Motivasyon ve ilgili temel kavramlar konusunda, ikinci bölümde Motivasyon teorileri hakkında bilgi verilmekte. Üçüncü bölümde uygulanan ölçekten elde edilen bulgular yorumlanmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmanın amacına uygun ölçek kullanılmıştır. Ölçek uygulamasında isteklilik gözetilmiştir. Uygulanan ölçek formu “Minnesota İş Tatmini” ölçeğidir. Bu ölçek, öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini ölçmek için kullanılmakta ve yirmi sorudan oluşmaktadır. İş tatmin düzeylerini saptamaya yönelik “Bu yönde işimden ne derece memnunuz?” sorusu yer almaktadır ve verilen cevaplar beşli Likert ölçeğinden oluşmaktadır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; “Cinsiyet” değişkenine göre, “Yaş” değişkenine göre ve “Mesleki Kıdem” değişkenine göre Anadolu Liseleri öğretmenlerin içsel iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Anadolu Liseleri öğretmenlerinin dışsal iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu ise sadece “Mesleki Kıdem” değişkenine göre tespit edilmiştir. Diğer değişkenlere göre öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Güdüleme, İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini,
Motivasyon Teorileri, Meslek, Meslek Seçimi

**THE FACTORS ENSURING MOTIVATIONS OF TEACHERS AT ANATOLIAN
HIGH SCHOOLS IN THEIR PROFESSIONAL EFFICIENCIES
(BEŞİKTAŞ EXAMPLE)**

THESIS PREPARED BY: Hatice Nevra SOYSEVER

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the factors motivating teachers at Anatolian High Schools, and classify them within the context of internal and external factors. In this study, we have attempted to set forth whether the internal or the external factors are more dominant and increase motivations of teachers.

The scope of this study consists of the 5 Anatolian High Schools and 208 teachers functioning in them in Beşiktaş, İstanbul during the academic year of 2007- 2008. This study is composed of three parts: Motivation and related basic concepts are explained in the first part; whereas motivation theories are described in the second part, and the third part contains interpretations of the findings obtained from the applied scale. Purpose-built scale was used as the data collection tool in the study. In scale application, volunteerism has been considered. The scale form used in this study is the “Minnesota Job Satisfaction” scale. The said scale is used for measuring job satisfaction levels of the teachers and includes twenty questions. For determination of the job satisfaction, the question “In this respect, how satisfied I am with my job?” is asked, and the replies consist of 5 point Likert scale.

According to the results of the analysis conducted, there is a significant difference in perception of internal job satisfaction levels by the teachers at Anatolian High Schools based on the “Sex” variable, “Age” variable and “Professional Seniority” variable. On the other hand, significant difference in perception of external job satisfaction levels by the teachers at Anatolian High Schools has been determined in only “Professional Seniority” variable. There is no significant difference among perceptions of the job satisfaction levels by the teachers based on the other variables.

Key words: Motivation, Incentive, Internal Job Satisfaction, External Job Satisfaction, Motivation Theories, Profession, Choice of Profession

Cronbach-Alpha Test

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	I1	3,4856	1,0167	208,0
2.	I2	3,6442	,9572	208,0
3.	I3	3,7788	1,0305	208,0
4.	I4	3,5529	1,0154	208,0
5.	D5	3,0144	,9705	208,0
6.	D6	2,9856	,9605	208,0
7.	I7	3,8462	,8711	208,0
8.	D8	2,9231	1,2641	208,0
9.	I9	4,3654	,6379	208,0
10.	I10	4,2404	,6593	208,0
11.	I11	4,0481	,8268	208,0
12.	I12	3,1346	1,0078	208,0
13.	D13	1,5433	,6355	208,0
14.	D14	2,7644	1,0755	208,0
15.	I15	3,4471	,9913	208,0
16.	I16	3,7644	,9865	208,0
17.	D17	3,4904	1,0586	208,0
18.	D18	3,6442	,8446	208,0
19.	I19	3,3317	1,0027	208,0
20.	I20	4,1058	,7976	208,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	69,1106	107,8863	10,3868	20

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
I1	65,6250	95,3756	,5780	,8700
I2	65,4663	96,4047	,5621	,8707
I3	65,3317	95,8266	,5451	,8712
I4	65,5577	96,6537	,5110	,8725
D5	66,0962	98,5608	,4351	,8750
D6	66,1250	98,7669	,4294	,8752
I7	65,2644	98,4660	,5010	,8729
D8	66,1875	96,2400	,4051	,8779
I9	64,7452	102,1425	,4139	,8758
I10	64,8702	102,4613	,3739	,8767
I11	65,0625	98,9864	,4994	,8731
I12	65,9760	97,4245	,4748	,8737
D13	67,5673	102,8264	,3612	,8770
D14	66,3462	95,9762	,5103	,8725
I15	65,6635	95,2292	,6034	,8692
I16	65,3462	96,1791	,5547	,8709
D17	65,6202	97,6860	,4339	,8754
D18	65,4663	99,0423	,4836	,8735
I19	65,7788	96,2697	,5393	,8714
I20	65,0048	99,2319	,5046	,8730

Reliability Coefficients

N of Cases = 208,0

N of Items = 20

Alpha = ,8790

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	VI
Şekiller Listesi	VIII
Kısaltmalar	IX
Giriş	1

I.BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI, İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ve ARAÇLARI

1. MOTİVASYON	5
1.1. Motivasyonun Tanımı	5
1.2. Motivasyonun Önemi	6
1.3. Motivasyon Çeşitleri	7
1.3.1. İç Güdüler	7
1.3.2. Fizyolojik Güdüler	8
1.3.3. Sosyal Güdüler	8
1.3.4. Psikolojik Güdüler	9
2. MOTİVASYONLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	9
2.1. Moral	9
2.2. Öz Gerçekleştirim	10
2.3. Kişisel- Düzenlenmiş Güdülenme	11
2.4. İş Tatmini	11
2.4.1. İş Tatmininin Önemi	12
2.4.2. İş Tatminini Yaratıcı Etmenler	13
2.4.3. İş Tatmininde Motivasyonun Önemi	15
2.4.4. İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi	16
3. İŞ MOTİVASYON KAVRAMI	17
3.1. İş Motivasyonu Tanımı ve Önemi	17
3.2. İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler	18
3.2.1. Ekonomik Faktörler	19
3.2.1.1. Ücret Artışı	19

3.2.1.4. Ekonomik Ödül	20
3.2.2. Psiko-Sosyal Faktörler	21
3.2.2.1. Güvenlik Duygusu	21
3.2.2.2. Çalışmada Bağımsızlık	21
3.2.2.3. Değer ve Statü	22
3.2.2.4. Öneri Sistemi	23
3.2.2.5. Psikolojik Güvence	23
3.2.3. Kurumsal ve Yönetmel Faktörler	24
3.2.3.1. Amaç Birliği	24
3.2.3.2. Kararlara Katılma	25
3.3. İş Motivasyon Stratejileri	25
4. MESLEK SEÇİMİ VE MOTİVASYON	27
4.1 MESLEK TANIMI, SEÇİMİ ve ÖNEMİ	27
4.1.1. Meslek Seçiminin Birey Açısından Önemi	28
4.1.2. Meslek Seçiminin Toplumsal Açıdan Önemi	29
4.2. MESLEK SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	30
4.2.1 Yetenek	30
4.2.2. İlgi	31
4.2.3. Aile	31
4.2.4. Cinsiyet ve Yaş	32
4.2.5. Eğitim ve Zeka	32
4.2.6. Güdülenme	32
4.3. MESLEK SEÇİMİ ve MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ	33
5. EĞİTİM KURUMLARINDA MOTİVASYON	34
6. MOTİVASYON İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	35

II. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ AÇISINDAN BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

1. İHTİYAÇ TEORİLERİ	38
1.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	38
1.2. Frederic Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	41
1.3. Adelfer'in ERG Teorisi	44
1.4. Mc Clelland'ın Başarı Teorisi	46

2. BİLİŞSEL TEORİLERİ	46
2.1. Pekiştirme Teorileri	46
2.2. Victor H. Vroom'un Beklenti Teorileri	47
2.3. Eşitlik Teorileri	48
2.4. Amaç Teorileri	49

III. BÖLÜM

ANADOLU LİSELERİ ÖĞRETMENLERİNİN OKULLARINDAKİ İÇSEL VE DİŞSAL İŞ TATMİN DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ALGILARI KONUSUNDA BİR ÇALIŞMA BEŞİKTAŞ İLÇESİ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	51
2. PROBLEM	52
3. HİPOTEZ	52
4. YÖNTEM	52
4.1. Araştırmanın Modeli	52
4.2. Araştırmanın Varsayımı	52
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	52
4.4. Araştırmanın Sayıltıları	53
4.5. Evren ve Örneklemi	53
4.6. Veriler ve Toplanması	53
4.7. Verilerin Analizi	56
5. BULGULAR ve YORUM	57
5.1. Öğretmenlerin, Okullarındaki İçsel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	57
5.2. Öğretmenlerin, Okullarındaki Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	59
5.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa İlişkin t Testi ve Sonuçları	61
5.4. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	62
5.5. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal	

İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	64
5.6. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	65
5.7. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	66
5.8. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	67
5.9. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	68
5.10. Bu Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	70
5.11. Bu Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Ve Sonuçları	71
5.12. Hizmet İçi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	73
5.13. Hizmet İçi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	74
5.14. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	75
5.15. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	77

5.16. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel Ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	78
5.17. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki İçsel Ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	79
SONUÇ ve ÖNERİLER	80
KAYNAKÇA	84
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1- Öğretmenlerin, Okullarındaki “İçsel” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	57
2- Öğretmenlerin, Okullarındaki “Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	59
3- Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa İlişkin t Testi ve Sonuçları	61
4- Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	62
5- Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	64
6- Medeni Durum Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	65
7- Medeni Durum Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	66
8- Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	67
9- Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	68
10- Bu Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	70

11- Bu Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	71
12- Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	73
13- Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	74
14- Branş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	75
15- Branş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	77
16- Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	78
17- Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1- Motivasyon Süreci	6
2- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	40
3- İşe Özendirici Faktörler	42
4- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	43
5- Adelfer ve Maslow'un Teorilerinin Karşılaştırılması	45
6- Bireyin Güdülenme ve Davranış İlişkileri	48
7- Adams'ın Formülüne Göre İnsanların Girdi ve Çıktıları	49

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kaynak
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
A.Ü.	Ankara Üniversitesi
Çev.	Çeviren
E.F.	Eğitim Fakültesi
E.R.G.	Existence- Relatedness- Growth
İst.	İstanbul
ÖSYM	Öğrenci Seçme Yerleştirme Merkezi
s.	Sayfa
ss.	Sayfa Sayısı
USA	United States of America
V.b.	ve benzerleri
YLT	Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

Dünyamızda kaynakların sınırlı olduğu düşünülecek olursa elimizdeki en zengin kaynağın insan gücü olduğunu görürüz. Başarılı, tüm bilgi ve becerisini ortaya koyarak bir şeyler üretmenin hazzını yaşayan ve yaşatan insan üretimde en değerli kaynağımızdır. Kurumlarda bu tatmin ve başarıyı elde etmemizi sağlayacak yardımcı faktörlerin en önemlilerinden birisini de çalışanların motivasyonu oluşturmaktadır.

Güdü – Motivasyon insanlık tarihi kadar eski bir terimdir, çünkü insanların olduğu yerde ihtiyaçlar, ihtiyaçların olduğu yerde de dürtüler ve güdülerin olması kaçınılmazdır. İnsanların giderilmesi, karşılanması gereken türlü ihtiyaçları vardır. Motivasyon kavramının temelini de insanların ihtiyaç ve istekleri oluşturmaktadır. Organizmayı bir takım davranışlara yönelten güdüler türlü ihtiyaçlardan doğarlar. İhtiyaç bir konuda bir eksikliğin duyulmasıdır. Bu eksikliği gidermek için organizmada bir güç belirir, buna dürtü, organizmanın bu ihtiyacı gidermek için belirli bir yönde etkinlik göstermesi eğilimine de güdü denilir. Güdüler de insanlarda bir takım davranışlara yol açarlar. Bunu ihtiyaç- dürtü – güdü – davranış zinciri şeklinde gösterebiliriz.

Artık çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine, sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp; düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Bu nedenle, katılımı, kişisel ve kurumsal gelişmeyi teşvik eden bir ortamın yaratılması, ödül sistemlerinin benimsenmesi, çalışanların tüm potansiyel yeteneklerinden yararlanma ve geliştirmeye yönelik bir yönetim tarzı benimsenmelidir. Çalışanların motive edilmesini sağlamak, başarı şanslarını yükseltici yöntemleri geliştirmek, yönetim sistemlerinin önde gelen amaçlarındandır. O halde kurumlar, biz çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda uygun motivasyon etmenlerini tespit edip uygulayabilmeyi başarırca, hem bu kişilerin hem de işletmelerin yararına arzu ettiğimiz uygun davranışların ortaya çıkmasını sağlamış oluruz.

Günümüzde rekabet ortamında kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için tüm kaynaklarını en etkili ve en verimli biçimde kullanmak durumundadırlar. Etkililik ve verimlilik ise, üretim sürecinde anahtar unsur olan insan kaynağını ön plana çıkartmaktadır. Çünkü insan, örgüt için hem bir kaynak hem de kaynakları bizzat kullanan bir unsurdur. O halde, örgütteki insan unsurundan maksimum fayda sağlanmalıdır. İnsan

unsurunun fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü kurum amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi, bizi “ motivasyon” kavramına götürmektedir.

Bugün her kurumun başarısı, o kurumda çalışan kişilerin bilgi, tecrübe ve motivasyonları ile ilgilidir. Güdüleme – Motivasyon kavramı kurumlar için giderek önem kazanmaya başlamıştır. Kurumda çalışan kişilerin verimli ve başarılı olmaları açısından motivasyonun önemi büyüktür.

Motivasyon eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin karşı karşıya olduğu bir sorundur. Anadolu Liseleri öğretmenlerinin motivasyon faktörleri bu araştırmanın konusunu oluşturuyor.

Eğitim sisteminin en önemli parçası eğitimin gerçekleştirildiği okullardır. Eğitim kurumlarının işleyişini sağlayan en etkili bireyler öğretmenlerdir. Öğretmenlerin performansının niteliği, eğitim kurumlarının niteliğini de etkilemektedir. Bu sebepten dolayı, öğretmenlere mesleklerinin sevdirmesi, mesleki doyumlarının sağlanıp motive olmaları okul yönetiminin başlıca görevleri arasında yer almaktadır. Çağdaş eğitim anlayışına göre öğretmen sadece ders veren, sınav yapan değil aynı zamanda, kaynak arayan, güçlükleri yenen ve tanıyan, disiplinler arası ilişkiler kuran, insan ilişkilerini geliştiren, meslek seçimi ve boş zaman uğraşları üzerinde danışmanlık yapan, öğretme konusunda uzman bir kişi olarak tanımlanmaktadır. Avrupa Konseyi'nin 1983'te yayınladığı raporda da Öğretmen, çeşitli kaynakları anlamlı bir eğitim ve öğretim yaşantısına dönüştüren bir kişidir denilmektedir. O halde öğretmenler, toplumun ilerlemesinde önde gelen ve bu konuda belirli ilkelerini savunarak yerine getiren kişilerdir; ülkenin ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu yüklenen öğretmenlerin huzurlu ve verimli çalışabilmeleri için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Şüphesiz öğretmenlerin ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır. Maslow insan ihtiyaçlarını hiç bitmeyen bir istekler hiyerarşisi olarak tanımlamaktadır. Düşük maaşla çalışan birçok öğretmenin aldığı para, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki yeme- barınma gibi fiziksel ihtiyaçlarını bile karşılamaktan uzaktır; öğretmenin ikinci sıradaki güvenlik ihtiyacı ise, Emekli Sandığı tarafından karşılanmaktadır. Böylece, bu ihtiyaçların karşılandığı varsayılsa bile, daha sonraki sıralarda yer alan sosyal, kişisel sevgi ve saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamak için öğretmenlerin bir arayış içinde oldukları söylenebilir.

Son yıllarda eğitim kurumlarında da motivasyon adlı çalışmaların artması; okullarda öğretmenin ne derece motive olarak çalıştığı, okul başarısı açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın genel amacı; Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin okullarındaki içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları arasında farklılık olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu çalışma sonunda elde edilen verilerin; öğretmenin hangi faktörlerle daha çok motive olduğunu ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Bu çalışmada öğretmenleri nelerin motive edebildiğini tespit etmek; özellikle içsel ve dışsal faktörler bağlamında bu motive edici etmenleri sınıflandırmak amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın önemi şöyle açıklanabilir; tüm dünyada benimsendiği gibi eğitim bir toplumun gelişmesinde ön koşuldur. Gelişim toplumun eğitim seviyesine bağlıdır. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kendi branşlarında hizmet içi eğitimlere ve kendilerini geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Eğitimin verimliliği öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin kalitesine ve hem fiziksel hem de zihinsel olarak sağlıklı olmalarına bağlıdır.

Bu çalışma Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen iç ve dış faktörlerini ortaya çıkaracaktır.

Araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir. Denekler (İstanbul İli Beşiktaş İlçesindeki 5 Anadolu Lisesinde görevli öğretmenler) anketi gerçek kanılarına göre cevaplandırmışlardır. Bu araştırma aşağıdaki hususları kapsamaktadır:

- Araştırma İstanbul İli Beşiktaş İlçesinde bulunan 5 Anadolu Lisesi ile sınırlıdır.
- Araştırma bulguları ve sonuçları örnekleme alınan 5 Anadolu Lisesinde görevli olan öğretmenlerin algıları ile sınırlıdır.
- Araştırma test edilen içsel ve dışsal faktör düzeyleri ile sınırlandırılmıştır.
- Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenlerin Orijinal Minnesota İş Doyumu Anketi'ne verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

Betimsel nitelikte olan araştırmada Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenlerinin motivasyon faktörlerini belirlemek amacıyla tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinin amacı ise var olan bir durumu olduğu gibi ortaya koymaktır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Tezin birinci bölümünde; motivasyon, motivasyonla ilgili temel kavramlar ve iş motivasyonu kavramı açıklandıktan sonra, meslek seçiminin motivasyon ile arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Bu araştırmanın konusu Anadolu Liseleri öğretmen motivasyon etmenleri olduğundan; eğitim kurumlarında Motivasyon konusu da ele alınmıştır. Son olarak öğretmen motivasyonu ile ilgili daha önceki yıllarda yapılan araştırmalar yer almaktadır.

Tezin ikinci bölümünde ise; başlıca motivasyon teorilerinden bahsedilmiştir. Bu teoriler İhtiyaç Teorileri ve Bilişsel Teorileri diye ele alınmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde; bu araştırmanın amacı, önemi, problem tanımı, hipotezi ve yöntemi açıklanmıştır. Ardından, alan araştırmasına yer verilmiştir. Anadolu Lisesi öğretmenlerinin okullarındaki içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları konusunda bir çalışma yapılmıştır. Öğretmenlere uygulanan ankette; öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, bu kurumdaki çalışma süresi, hizmet içi eğitim, branş ve eğitim durumu değişkenine ilişkin algıları değerlendirilmiş ve toplanan sonuçlar yorumlanmıştır.

Tezin sonuç kısmında ise; elde edilen veriler analiz edilmiş ve ulaşılan sonuçlar değerlendirilerek yorumlanmıştır ve bu sonuçlara göre önerilerde bulunulmuştur.

I. BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI, İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ve ARAÇLARI

1. MOTİVASYON

1.1. Motivasyonun Tanımı

Bir kurumun başarısı, kurumda çalışanların motivasyonlarının sağlanmasına bağlıdır. Bu yüzden eğitim kurumlarımızda öğretmen motivasyonu önemli bir araştırma konusudur.

Motivasyonun birçok tanımı yapılmıştır. Bunun sebebi, temelde psikolojik bir olgu olan motivasyona araştırmacıların değişik açılardan yaklaşımlarıdır. “Motivasyonu, bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek için isteklendirilmesi olarak tanımlayabiliriz.”¹ Bu amaç doğrultusunda, bireyin hareket ettiğine inanması motive değildir. Buradan şu sonuç çıkartılabilir; motivasyon bireyin kendisine ait öznel süreçleridir. Birey neye inanıyorsa öyle davranacaktır. Amaca ulaşabileceğine inanıyor ise motive olacaktır, inanmıyorsa motive olmayacaktır. Ancak öznel süreçlerin oluşumunda, dışsal ve içsel faktörlerin de doğrudan ya da dolaylı olarak katkıları olacağı unutulmamalıdır.

Günümüzde motivasyon kavramının farklı tanımlarının içerdiği bazı ortak kelimeler vardır: İstekler, dilekler, hedefler, amaçlar, ihtiyaçlar, güdüler, motivler, özendiriciler gibi...

Motivasyonla ilgili yapılan tanımlardan bazıları şöyledir;

“Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi istek ve arzularıyla davranma ve çaba göstermeleridir.”²

“Motivasyon, başka bir insanın davranışını etkileme veya davranışını değiştirme veya insanın yeni bir davranışta bulunmasını sağlama sürecidir.”³

“Motivasyon, insanların çeşitli gereksinimlerini karşılamaları için doyum sağlayacak veya hedefe götürecek davranışlarda bulunma sürecidir.”⁴

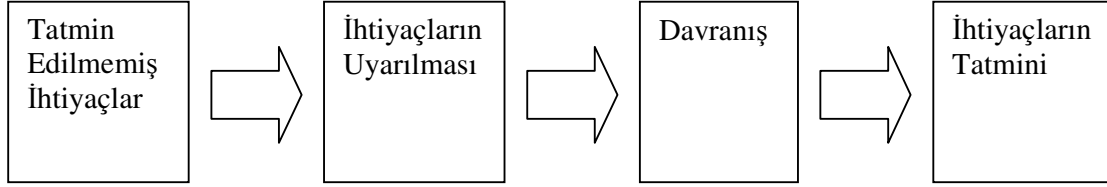
¹ Göral, R., Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Ankara, 2002, s.80

² Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s.633

³ Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.130

“Motivasyon, bir bireyi amacına yönelten içsel kuvvettir ve yalnız kendisi tarafından yönlendirilir.”⁵

Motivasyon süreci basitçe aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:



Şekil 1: Motivasyon Süreci

Kaynak: Can, H., Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 1997, s.168

Şekilden de görüldüğü gibi her bireyin birçok ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi motive olamaz. Harekete geçirilmiş ihtiyaca motivasyon denir. Motivasyon bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iter, eyleme geçirir, bireyin davranışını güçlendirir.

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak zordur. Motivasyon (güdü) kelimesi Latincedeki hareket etmek anlamına gelen “Movere” kelimesine dayandırılmaktadır. Movere harekete geçirme anlamındadır ve Türkçe karşılığı güdü, hareket geçirici olarak ifade edilebilir. Kısaca, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç olarak tanımlanabilecek motivasyonun daha kapsamlı bir tanımı da şöyle olabilecektir: “Motivasyon bir ya da birden çok insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.”⁶

1.2. Motivasyonun Önemi

Bazı çalışanlar çalıştıkları işyerlerinde yoğun bir şekilde çalışırken bazı çalışanlar işyerlerinden bir an önce ayrılmak isterler. Kişilerin bu davranış farklılıklarını göstermeleri neden kaynaklanmaktadır?⁷

⁴ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998, s.103

⁵ <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm> (02.06.2007)

⁶ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1989, s.388

⁷ Koçel, a.g.k., s.633

“Motivasyon, çalışanın belirlenen amaçlar yönünde harekete geçirilmesi ile ilgilidir. Motivasyon süreci ile hem kişisel hem de örgütsel gereksinimlerin uyumlu hale getirilmesi sağlanarak, insanların enerjilerinin istenilen hedeflere yönlendirilmesi gerçekleştirilir.”⁸

Motivasyonun, işyerinde belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi yönünde teşvik edici ve istenilen hedeflere ulaşmada büyük katkısı vardır ve yöneticiler açısından önemli olduğu kadar çalışanlar açısından da önemlidir.

Yöneticiler, öncelikle kendi gereksinim duydukları ihtiyaçları gidermeli, daha sonra da personelinin ihtiyaçlarını gidermelidir. Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için çalışanların gereksinimleri sağlıklı bir şekilde belirlenmeli ve onların bu yönde etkin bir biçimde motive edilmeleri için çalışmalıdır. Yöneticiler, işyerinde, motivasyon konusuyla doğrudan ilgili olmak durumundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, personelin çalışmasına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak kullanmasına bağlıdır.

İş yerinde, iş yerinin olanak ve koşulları göz önüne alınarak iş gören davranışlarını oluşturan temel faktörler incelenmeli ve buna göre insanların motive edilmeleri sağlanmalıdır. Motive olmuş insanlarla aynı yerde çalışmak daha keyifli ve daha verimli olacaktır.

1.3. Motivasyonun Çeşitleri

Güdüler, kişilerin farklı biçimde ortaya çıkan gereksinimlerinden oluşur. Bu güdüler bireylerin davranışlarını, oluşum biçimi, yönü ve şiddeti gibi çeşitli şekillerde ve zamanlarda etkiler.⁹

1.3.1. İç Güdüler

İçgüdüler bireyin doğal nitelik taşıyan gereksinimlerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışların oluşumuna neden olurlar. Bu çeşit güdülerin insanın bilinçli davranışları üzerinde etkisi yoktur.

⁸ Can, H.- Akgün, A., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1995, s.318

⁹ İncir, G., Çalışanların Motivasyonuna Genel Bakış, Ankara, 1990, s.8

“Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir:

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İç güdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İçgüdüye dayalı oluşu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.”¹⁰

İnsanların hayvanlarla ortak paylaştıkları güdüler iç güdülerdir. Bu iç güdüler öğrenmeyi gerektirmez ve yaşam boyu unutulmazlar. Acıkma, susama, soluma, cinsel dürtü içgüdülere örnek verilebilir. Bu tür içgüdüler hayvanlar ve insanlarda ortak niteliklidir ama davranışlarda farklılık dikkat çeker.

1.3.2. Fizyolojik Güdüler

Fizyolojik Güdüler kişinin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel motivasyonlarıdır. Bu tür güdüler Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kavramında da ilk sırada yer almaktadır. Fizyolojik güdülere örnek olarak Maslow’un temel gösterdiklerini verebiliriz; beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır.

Bu motivasyonlar bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla beraber, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir. Bu insanın kişilik yapısının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.¹¹

1.3.3. Sosyal Güdüler

Bizleri hayvanlardan ayıran en önemli özellik, bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantıdır. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaşantıya iten güç bilinçlidir. Toplumda yaşayan her birey için toplumun düzeni ve devamını sağlayan kurallar ve alışkanlıklar vardır. Bu kurallar güdü rolü oynarlar. Bu güdüler toplumsal yaşantı ile birlikte eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen sosyal içerikli güdülerdir.

¹⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k. s.90

¹¹ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.90

“Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki güdülerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar.”¹²

1.4.4. Psikolojik Güdüler

İnsanların davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli güdüler de vardır.

Psikolojik güdüler, insanın doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdülerdir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Psikolojik güdüler son derece karmaşıktır. Olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişken nitelik taşıdığı için ancak oluştuktan sonra öğrenilebilir.

Psikolojik güdüleri oluşturan düşkünlük, ilgisizlik, ilgi, sıkıntı, kuruntu, korku, mutluluk, sevinç, saldırganlık vb. değerler kişilere göre son derece değişken nitelik taşırlar. “Psikolojik güdü, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzudur. Bireyler yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu yönde ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler.”¹³

2. MOTİVASYONLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. Moral

Morali birey açısından ve grup açısından ayrı ayrı ele alarak tanımlamak mümkündür. Birey açısından moral; “Çalışma isteği, iyimserlik, huzur, kendine güven, çevreye uyum ve mutluluk ya da personelin işyerinde sağladığı doyumlardan doğan çalışma isteği olarak tanımlanırken, grup açısından; grubun amaçları için isteyerek çalışmak, çaba göstermek olarak tanımlanabilir.”¹⁴

Moral kavramı, duygusal bir kavram olup her kişinin kişisel özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu bakış açısından iş tatmini ve motivasyon kavramları ile benzer özellikler taşır. Kurumdaki paylaşımın artması ortak amaçların benimsenmesi , işbirliği ve

¹² Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 2004, s.124

¹³ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.k., s.92

¹⁴ Güngör, O., “İşleteme Organizasyonu ve Yönetimi”, Bursa İTİA Yayınları No:9, Bursa, 1982, s.41

takım ruhunun geliştirilmesi moral açısından önemlidir. Bu anlamda moral kavramı yine motivasyonla karşılıklı etkileşim yaratan bir olgudur.

Moral kavramı, bireyin motivasyonu ile yakından ilgili bir kavramdır. Bireyin moral yapısı belli gereksinimlerinin karşılanmasıyla yakından ilgilidir. Fakat böyle olduğu halde, yapılan çalışmalar, moralin iş görenlerin tatmin edilmesinde ve performanslarının artırılmasında doğrudan etkili olmadığını göstermiştir. Yüksek moral, mutlaka yüksek verimlilik sağlar demek olmuyor. Ancak morali yüksek olan çalışanın çalıştığı kuruma ve üstlerine bağlı ve sorumlu olması, dolaylı olarak da veriminin artması beklenecektir.

2.2. Öz Gerçekleştirim

Bireysel doyuma ulaşma ya da kendini tamamlama olarak da sözü edilen öz gerçekleştirim kavramı; bireyin en iyiye, kendini maximum seviyede tatmine ulaşmasını ifade eden bir kavramdır.

Her insan doğal olarak bu noktaya ulaşmak ister. Yaşam şartlarını iyileştirmek, işinde en iyiye, en güzele ulaşmak, başarının doruğuna çıkmak, olgunlaşmak istekleri bireyde mevcut olan isteklerdir. Birey bu özellikleri gereği, belirlediği amaçlara ulaşmada bir bakıma kendi kendini güdüleyen bir varlık durumundadır. Örgütlerde yapılması gereken şey, bu durumdaki bireye amacını gerçekleştirmesini sağlayacak uygun ortam yaratmak, araç ve şartları hazırlamak olmalıdır. Burada bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bir arada, bir bütün halinde benimsenilerek tek ve genel bir amaç doğrultusunda yönlendirmek suretiyle hem bireysel tamamlanmaya, hem de örgütsel başarının maximum seviyeye ulaşmasına yardım edilmektedir. Abraham Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde öz gerçekleştirim faktörünün en üst basamakta yer aldığını ifade etmiştir. Maslow'a göre ancak diğer temel ihtiyaçların temininden sonra birey bu seviyeye erişebilecektir. Ancak çoğu zaman işletme personelinin büyük bir kısmının bu amaca ulaşamadıkları görülmüştür. Bu da daha alt kademeli ihtiyaçların karşılanamamasından kaynaklanmaktadır.

2.3. Kişisel ve Düzenlenmiş Güdüleme

Bireylerin güdülenmesi, güdüleyen açısından bakıldığında iki şekilde olabilmektedir; Birinci tür güdülemede, ki buna öz kişisel güdüleme de denilmektedir, birey ihtiyaçlarını kendisi hissetmekte, belirlemekte ve buna göre davranış göstermektedir. İkinci tip güdülemede, ki buna da düzenlenmiş güdüleme deniliyor, bireyin gereksinimleri birey dışından tanımlanıyor ve birey belli davranışlara zorlanıyor ya da isteklendiriliyor; yönlendiriliyor.¹⁵

Motivasyon- Güdüleme konusuna bu iki açıdan baktığımızda belli ölçülerde temel ihtiyaçları tatmin edilmiş ve kendini belli ölçüde aşmış, geliştirmiş bireylerin öz kişisel güdüleme seviyesine çıkabildiklerini söyleyebiliyoruz. Kurumlarda, yönetici kadrolarındaki bireylerde olması istenen, arzulanan da bu durumdur. Bu kademedeki bireyler, kendileri dışından bir takım etkilerle, yönelimlerle ya da zorlamalarla iş yapması sağlanacak en son grup olmalıdır. Bu tür dış baskılar yöneticileri isteksizlik, monotonluk, sonuçta verimsizlik ve başarısızlığa götürecektir. Zira bu bireyler belli doyum noktalarına ulaşmış, belli amaçları aşmış kişilerdir ve sorumluluklarının bilincinde olarak kendi kendilerini denetleyebilmekte ve temel işletme amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar.

2.4. İş Tatmini

İş tatminini, bireyin işinden aldığı zevk, duyduğu gurur ve mutluluk olarak tanımlamak mümkündür. İş tatmini, kurumun temel amaçlarını başarmada araç olarak kullanılabilen bir faktördür.¹⁶

Motivasyon ile tatmin kavramları birbiriyle yakından ilgili kavramlardır. Ortak noktaları her iki kavramın da duygusal, kişisel ve öznel olmalarıdır. İş tatmini bireyin kendisi tarafından ifade edilebilen iç denge ve huzuru da sağlar.

İş tatmini bireyin, toplum veya iş çevresinden, idarecilerinden, çalışma grubundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.¹⁷

¹⁵ İnal, C. A., “ İş Gören Güdülmesi”, Eskişehir İTİA Dergisi, 15.2., 1978

¹⁶ Baysal, A., “Örgütlerde İşle İlgili Tutumlar”, İşletme Fakültesi Dergisi, 12.2. 1983, s.40

¹⁷ Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.245

Motivasyon ile tatmin arasında bir etkileşim süreci mevcuttur. Tatmin olmuş bir iş gören motive olmak içinde hazır olabilir. Aynı bağlamda motive edilmiş kişi de ihtiyaçlarının karşılanması sonucu tatmin olabilir.

Bununla birlikte güdü-tatmin ilişkisine bakıldığında; tatmin olayının bazı hallerde güdülemeyi sona erdirirken, bazı hallerde ise daha da arttırıcı etki yaptığı görülmektedir. Şöyle ki; fiziksel olaylar söz konusu olduğunda tatmin gerçekleştiğinde güdü ortadan kaybolmaktadır. Susuz bir insanın susuzluğunu gidermesi ile su bulma güdüsünün kaybolması gibi... Kazanılan bir başarının yarattığı tatminin de kişiyi daha ileri düzeydeki tatminlere, başarılarla doğru güdüleyeceği gibi...

Tatmin düzeyi yüksek bir öğretmen büyük ölçüde motive olacaktır. Tabiidir ki bu durum, kişisel özellikler, farklılıklar nedeniyle kişiden kişiye farklılık gösterecektir.

2.4.1. İş Tatmininin Önemi

İş Tatmini; çalışan kişinin yaptığı iş hakkındaki bilgisi, tutumu, işin sonucunda yaklaşımı, ortamın koşulları ve o işe karşı oluşturduğu özel bir durumdur. Çalışanın iş tatmininin yüksek olması, ortaya bir sürü yönetsel ve davranışsal sonuçlar çıkarır. İş tatmini deyince, çağdaş yönetimde özel, önemli ve güncel bir uygulama aklımıza gelmektedir. Kurumun başarısı, karlılığı ve pazar payı, ödediği vergi değişkenleri bunun dışındadır. Bu duruma insan boyutu eklenmeli, sosyal sorumluluk ve bunun ahlaki gereklilik olduğu unutulmamalıdır. Mademki çalışmak bir gereksinim ve zorunluluktur, öyleyse işverenin çalışanın işte geçirdiği zamanı ve ortamı olumlu, ödüllendirici hale getirmesi gerekmektedir.¹⁸

Bu konuda yapılan çalışmalar göstermektedir ki; çalışanların beyinsel ve fiziksel sağlıkları iş tatminini etkilemekte, iş tatmini iş gören ve işveren açısından önemli sonuçlar çıkarmaktadır. Bu da olumlu veya olumsuz durumda eleman bulmak, sürekli personel ve sendikalaşma çalışmaları gibi konuları gündeme getirmektedir. Bir işyerinde iş tatmininin yüksekliği, çalışanı mutlu ederken, düşmesi ise işe ve ortama olumsuz bir yaklaşıma sebep olmaktadır. Çalışanların eğitim düzeylerinin yüksekliği ise iş tatmini açısından

¹⁸ Dudak, M., İstanbul İli Toplam Kalite Yönetimi Projesi Kapsamındaki İlköğretim Okulu Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Düzeyleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005, s.65

beklentilerinin artmasına sebep olarak, ortaya yeni sorunlar çıkararak bu konuyu önemli bir durum haline getirmektedir.¹⁹

2.4.2. İş Tatminini Yaratan Etmenler

İş Tatminini yaratan etmenler bu şekilde sıralanmıştır:

- İş Tatminini oluşturan bireysel etmenler; kişinin kişisel özellikleridir. İş görenin işiyle ilgili beklentileri kişiliği ile alakalı olduğuna göre iş tatmini sağlayan etmenlerin başında da çalışanın kişiliği gelmektedir. Bunlar cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve tecrübedir.
- İş Tatminini oluşturan çevresel ve kurumsal etmenler. Bunlar iş ve içeriği, ücret, terfi olanağı, sosyo- kültürel ortam, teftiş ve denetim ve kurumsal iklimdir.²⁰

Bireysel Etmenler:

- Cinsiyet: Kadın ve erkeğin toplumdaki sosyal rollerinin farklı olması, işle alakalı beklentilerinin farklı olmasına nedendir. Cinsiyet arasındaki iş tatmini farkı, meslek gruplarına göre değişiklik gösterebilir.²¹
- Yaş: Farklı yaş gruplarında iş tatmin düzeyi farklıdır. Bazı aştırma sonuçlarına göre, tatmin düzeyi yaşla yükselir, emekliğe yakın dönemde iş tatmini en yüksek düzeyde olur.²²
- Eğitim seviyesi: Birbiriyle aşağı yukarı aynı sonucu alan araştırma sonuçlarına göre, eğitim seviyesi ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır. Şöyle ki, yüksek eğitim almış kişilerde iş tatmini daha fazladır.²³
- Tecrübe: İş hayatına yeni başlayan, tecrübesi az olan kişilerin yüksek beklentileri vardır. Bu kişiler, hızla yükseleceklerini, çalıma koşullarının üst düzeylerini hayal ederler. Fakat zaman geçtikçe gerçekle karşı karşıya gelirler. İşte bu gerçekler tatminsizlik sebebidir. Bu beklentiler zamanla evrim geçirirler. Bazı insanlar iş

¹⁹ Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, ss. 245-246

²⁰ Özdayı, N., Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Stresinin Karşılaştırılması Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1990, s. 84

²¹ Minibaş, J., Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1990, s. 11

²² Minibaş, a.g.k., s.10

²³ Ulusoy, T., İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992, s.23

tecrübeleri arttıkça beklentilerinin iş hayatının doğrularına göre ayarlar ve sonunda da ş tatmini bulurlar.²⁴

Çevresel ve Kurumsal Etmenler:

- İş ve İçeriği: “İş görenin, çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, iş tatmininin başta gelen etkenidir. İş görenin işini beğenmesi bu koşullara bağlıdır: çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye – gelişmeye açık olması, işin sorun çözme dayanması, çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi.”²⁵
- Sosyo- Kültürel ortam: “İnsanlar, çevreden kabul gören, özellikle olarak algılanan kurumda çalışmayı tercih ederler. Bu tür işletmelerde yaptıkları işten daha çok tatmin bulurlar.”²⁶
- Ücret: “Çalışma performansı için adil ve uygun bir ücret sisteminin geliştirilip, korunması yöneticiler v kurumlar için oldukça önemlidir.” Ücret yalnızca temel ihtiyaçları değil, güvenlik ve özdeğer gereksinimlerini karşılamaya çalışan kişi için ücret önemlidir.²⁷
- Terfi imkanları: Kişiler çalıştıkları kurumlarda başarılı olup terfi etmek isterler. Terfi, maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte ve toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. İlerleme imkanı bulan kişiler işten üst seviyede tatmin olurlar. Fakat kurumdaki terfi kademeleri doluyorsa, çalışan başarılı olsa bile ve terfi imkanı bulamayacaksa iş tatmini azalacaktır.²⁸
- Teftiş ve Denetim: Çalışanların teftiş ve denetlenmelerinin amacı; iş görenin kendisinin ne yaptığının ortaya çıkarılmasıdır. Bu değerlendirme çalışanı geliştirme amacına yönelik yapılmalı ve kurumsal amaçlar çerçevesinde olmalıdır. Böylece çalışan kuruma bağlanır ve kurum için potansiyelini harcamasına yardım eder.²⁹ “Denetim yapıcı olmalı, çalışanı geliştirmeyi

²⁴ Erdoğan, a.g.k., s.235

²⁵ Akgün, Y., Türkiye’de Yaşayan Yabancı Öğretmenlerin İş Doyumu, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.22

²⁶ Erdoğan, a.g.k., s.243

²⁷ Akgün, a.g.k., s.22

²⁸ Erdoğan a.g.k., ss.239-240

²⁹ Özdayı, a.g.k., s.93

- amaçlamalıdır. Eğer denetim, işin sürekliliğini tehdit ediyorsa tatminsizliğe yol açabilir.”³⁰
- Kurumsal İklim: Kurumsal iklim, çalışmanın gerçekleştirilmesinde, kişilerin birbirleriyle ilişki tarzlarını etkileyen tutum ve değerlerdir. Kurumsal iklim, motivasyonu uyarır ve bir davranışın ortaya çıkışına neden olur. Bu da kurum için tatmin ve başarı gibi sonuçlar doğurur. Kurumsal iklim, işbirliğine yönelik bir biçimde kurumda çalışan kişilerin algılamalarının toplamı olarak tanımlanabilir.³¹

2.4.3. İş Tatmininde Motivasyonun Önemi

Motivasyonun temel bir psikolojik süreç olduğunu düşünürsek; arzu, istek, hedef, amaç, ihtiyaç, motive ve teşvik gibi konuları kapsadığını söyleyebiliriz. Bu durumda; çalışma ve üretme motivasyon için isteği; tatmin ise üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir durumu içerir. Genellikle amaca yönelik bir davranış olarak düşündüğümüz motivasyonun yanında tatmin, amaca yöneliktir ve duygusal bir tutumdur.

Çalışanlar her konuda tatmin edilmişse, kurum yönetimi yönünden motive edilmeleri zorlaşır. Çalışanların bütün ihtiyaçlarının karşılanması, onların gelişimini ve iş verimlerini azaltabilir. Personelin çalışmaya motive edilebilmesi için, belirli ihtiyaçlarının karşılanmamış olması ve bu ihtiyaçların karşılanması amacıyla iş yerinde belirli hedefler konulmalı ve uygulanmalıdır. Çalışmaya motive edilmek istenen iş gören bir anlamda bazı ihtiyaçları karşılanmamış kişilerdir. Bu durum kurum tarafından iş göreni çalışmaya motive etme konusunda etkin biçimde değerlendirilebilir. Böylece ihtiyaçları sürekli olarak karşılanamayan çalışanlar umutsuzluğa düşer ve çalışmaya olan motivasyonlarını kaybetmeye başlarlar.³²

Çalışanlar iş yerlerinde tatminsiz ve motivasyonsuz olurlarsa, onlar için belirli hedefler konulmalıdır. Örneğin, en alt kademede çalışan kişilerin en üst kademelere çıkabilecekleri düşüncesi abartılı bir hedeftir ve daha gerçekçi hedefler gösterilerek, çalışanların tatmin edilmemiş bazı ihtiyaçlarını gidererek motive etmeye çalışılmalıdır. İşe

³⁰ Minibaş, a.g.k., s.8

³¹ Özdayı, a.g.k., s.94

³² Torrington, D.- Hall, L., Personal Management, Prentice Hall, UK, 1991, s.423

ve çalışmaya motive etmeyi sürekli hale getirmek için, doyurulmuş hedeflerin yerine yeni hedefler gösterilmeli ve bu da iş içeriğini geliştirerek, işe olan ilgiyi arttırmaktadır. Bu yeni hedefler; iş içeriğinin geliştirilmesi, işle ilgili arttırıcı uygulamalar yoluyla yapılabilmektedir.³³

Motivasyon, her insanın içyapısıyla ilgili bir durumdur. Kurumlarda çalışan kişilerin içyapısındaki bazı istekleri harekete geçirilirse, çalışmaya motive edilmesi kolaylaşır. Bu durum, kurum işletme yöneticileri ve iş grubunun özellikleri üzerinde etkili olur; böylece insanın çalışması daha verimli hale gelir. Kişi tarafından yapılmakta olan işin içeriğini zenginleştirmekte, kişi önemli ve yararlı işler yaptığı kanısına varır ve daha fazla tatmin duygusu yaşar. Elbette bu durum herkes için geçerli değildir ama mali durumun arttırılması duyulan isteği de arttırabilir. Bunun yanında bazı insanlar, monoton işleri, iş yükü artan işlere tercih ederler. Buradaki en önemli rol ise; kurulan otorite ve çalışma serbestliğidir böylelikle iş içeriğinin belirlenmesi de sağlanır. Belirli bir işin yapılmasında, eğer tüm yetkiler, iş grubunun amirindeyse, çalışanlar iş yaratma ve iş birliği yeteneklerini gerektiği kadar kullanamayabilirler. Bu durum ise; iş tatmini ve iş yaratıcılığı açısından gerçekleşemeyen arzuların oluşmasına neden olur. Böylece çalışanlar da rutin ve monoton işler yapmak durumunda kalırlar. Bu koşullar çalışanların iş verimliliğini ve yaratıcılığını faaliyet açısından sınırlandırır. Buna göre belirli bir iş grubundaki amir ve çalışanların dengeli bir iş bölümü yapmaları; kişisel ve psikolojik katkıda bulunarak verimli bir çalışma ortamının kurulmasının sağlanması gerekmektedir. Bu yapıdaki ortam çalışanları, yaptıkları işi benimseyerek, her türlü çabayı göstererek, katkıda bulunurlar. Bir işin hedeflenmesinde ve sonuçlandırılmasında katkısı olduğunun çalışanlara belirtilmesi ise katkının daha da çoğalmasını sağlar. Buradan da anlaşılacağı gibi, kişileri çalışmaya özendirirken, onların bir bütün olduğunu unutmamak ve ihtiyaçlarını dengeli bir biçimde değerlendirmeye almak en önemli husustur.³⁴

2.4.4. İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

Kurumlar, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini konularına önem vererek, aynı zamanda çalışma yaşamında insanın ne kadar önemli olduğunu da ortaya koyar. Çünkü, her ikisine de iş hayatında ihtiyaç vardır ve iş tatmini, kişinin işini ne kadar sevdiği ve işine karşı oluşturduğu olumlu tutumların tamamıdır. Bu tutumlardaki iş tatmin derecesi, olumlu

³³ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.11

³⁴ Şimşek, L., "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi, 1995, s.92

ve olumsuz durumlarla doğru orantılıdır. “ Motivasyon ve iş tatmin konuları birbirini ilgilendiren ve etkileyen iki kavramdır ve bu ilişki bir kaynakta şöyle tanımlanmaktadır; motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışla ilişkilidir. İş tatmini de, amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur.”³⁵

İş tatmini ve motivasyon birbirinden ayrılamaz iki konudur. Çünkü ikisinden biri düşük olursa, diğeri bundan etkilenir. İş tatmininde etkili olan unsurların hepsi motivasyonda da ön plandadır. Örneğin; ücret, çalışma koşulları, terfi ve ilerleme gibi faktörler hem iş tatminiyle, hem de motivasyonla ilgilidir. İşin unsurları ve kişisel farklılıklar sebebiyle iş tatminini ölçmek zorlaşabilir. İş tatmini ve motivasyonda; bireyin yetenek, beceri ve ilgilendiği işlere yerleştirilmesi dikkate alınması gereken önemli noktalardır.

3. İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI

3.1. İş Motivasyonu Tanımı ve Önemi

İş Motivasyonu bir bireyin isteklilik derecesi ve örgüt amaçlarına yönelik çaba sarf etmesi olarak tanımlanabilir. Çalışma motivasyonu bireylerin veya kurumların bir özelliği olmayıp; bireyler ve onların çalışma ortamı arasında bir geçiştir. Bireyi belli bir davranış biçimine götüren, içinde yaşadığı kültürün etkisiyle edindiği güdü kalıpları bulunmaktadır. Birey, gerek aile çevresinde, gerekse iş çevresinde bu kalıpların kendisini yönlendirdiği davranış şekline göre hareket etmektedir.³⁶

Çalışan kişiyi işyerinde harekete geçiren, hareketine enerji, kuvvet veren ve hareketine devamlılık kazandıran iç ve dış nedenler vardır. Bu nedenler kişinin hareketine ivme kazandırarak onu işine yöneltmekte, işini sevmesini, benimsemesini, işinden tatmin olmasını sağlamaktadır. Böylece işiyle bütünleşen çalışan, iş motivasyonu sürecine girerek bu çalışma sürecinde etkin, verimli ve mutlu çalışmaktadır. Çalışma yaşamında bu anlamda davranışı harekete geçirmek için kullanılan motivasyonun üç ayrı yönü

³⁵ Şimşek, L., a.g.k., s.96

³⁶ Silah, M., Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2001, s.83

bulunmaktadır. Bunlar; motive eden durum, hedefe ulaşmak için yapılan davranış ve hedefe ulaşmaktır.

Yöneticiler, bu motivasyon bilgilerinin yardımıyla çalışanlarda, planlanan hedeflere ulaşmayı sağlayacak arzu ve istekleri uyandırmalıdır. Bu konuda motive edici etmenler olarak; çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik ve çalışma hedefine yaklaşmayı özendirici dışsal etmenler ile işin içeriğine ilişkin içsel etmenler uygulamaya konulmalıdır.

Bireyin çalışma yaşamındaki ihtiyaçları, çevresel koşullarla birleşerek beklentiler olarak karşıya çıkmaktadır. Bu durumda, gereksinimler daha çok çevresel koşullara göre şekillenmektedir. Çalışanlar iş yerinde ihtiyaçlarını, uygun yöntemlerle isteklere dönüştürmelidirler. Yönetim çalışanlarıyla beraber, onların gereksinimlerini inceleyerek, gereksinimleri olumlu sonuçlar verecek isteklere dönüştürerek, iş yerinde çalışma motivasyonunu yüksek tutup, uyumlu çalışmayı gerçekleştirmelidir. Bu yöntem, iş yerinde iyi ilişkilerin kurulmasına ve çalışanların iş motivasyonunun iyileştirilmesine olumlu katkılar sağlayacak niteliktedir.³⁷

Üzeyir Garih'in "İş Hayatında Motivasyon" adlı kitabına göre, kurumda en önemli unsur insandır ve kurumun verimli bir şekilde çalışabilmesi; insan unsurunun en etkin biçimde yönetilmesine ve kişisel verimliliklerin artırılmasına bağlıdır.³⁸

3.2. İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arası kişisel farklılıklar da bu durumu yaratan en önemli etmenlerdir. Diğer bir deyişle bu etmenlerin oransal önemi kişiye ve duruma göre değişebilir.³⁹ İş motivasyonunu artırıcı faktörler genel olarak üç ana başlık altında incelenebilir.

³⁷ Silah, a.g.k., s.84

³⁸ Garih,Ü.,İş Hayatında Motivasyon, Hayat, 2006, ss.81-82

³⁹ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, 6.b., İst.Beta Yayınevi, 2003, s.570

3.2.1. Ekonomik Faktörler

İş görenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır, onları çalışmaya iten en güçlü neden yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektedir.

Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını, ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört kategoride inceleyebiliriz.⁴⁰

3.2.1.1. Ücret Artışı

Ücret artışı, ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve en yaygın kullanılanıdır. Ücret en etkin motivasyon aracı olarak kabul edilmiştir.

Klasik iktisatçılara göre; insan davranışı rasyonel bir nitelik taşır ve maddi destek faktörü onları güdüleyen tek faktördür. Fakat o tarihlerden bu güne kadar yapılan araştırmalara ve incelemelere göre, para faktörü insan davranışlarını belirleyen tek unsur değildir, tek başına yeterli de değildir, ancak hala geçerliliğini kısmen korumaktadır. Böyle olmakla birlikte; özellikle geri kalmış olan ülkelerde, ücret politikasının kurumlarda motivasyonu artırıcı önemli bir faktör olduğunu görmekteyiz.⁴¹

Ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğini ortaya çıkarmak için 1969 yılında Fransa'da yapılan bir araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada bir grup iş görene bu soru sorulmuş: "İşveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirilseydi hangisini tercih ederiniz?" Bu anket sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde iş görenlerin üçte ikisine yakın bölümünün ücret artışını seçtiği ortaya çıkmıştır.⁴²

Ücret, sadece iş görenin ekonomik gücünü arttırmaz yüksek ücret aynı zamanda kişinin toplumda sağladığı otorite ve saygınlığı da arttırmış olur. Ayrıca geleceğin güvence

⁴⁰ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.k., s.108

⁴¹ Yeşilyurt, N., Örgütlerde Personel Motivasyonunu Yönetici Personel Açısından Ele Alınması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1991, s.47

⁴² Sabuncuoğlu, Tüz., a.g.k.,s.109

altına alınması düşünülür. Bu nedenle ücretin çalışanlar için belirli bir doyum sağladığı kabul edilir.

Ücret tek başına etkin bir motivasyon aracıdır. “Ancak ücret artışlarının hangi noktada optimal verim sağlayacağını bilmek ve ücret artışlarına ne zaman gitmek gerektiğini saptamak ücretin verilmesinden daha önemlidir.”⁴³

İş görenleri işe daha çok bağlamak için onları sürekli ücret artışına alıştırmak tartışılabilir. Günümüz kurumlarda işin devamı ve iş yerini sağlıklı bir şekilde rekabete dayalı olarak yaşatabilmek esastır. Her seferinde daha çok ücretle motive etmek iş yerlerinin çalışanlar için varlığının yanında iş yerinin kendisinin içinde var olduğu göz ardı edilmemelidir. Kurum, çalışanına ayırabileceği belirli bir ekonomik gücü aştığı zaman, uygulanan motivasyon politikası başarısız olur. Ayrıca ekonomik ödüllendirmeye alıştırmış iş görenin bundan vazgeçirilmesi halinde doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğuna sürüklenmesi de kaçınılmaz olacaktır.⁴⁴

3.2.1.2. Ekonomik Ödül

Çalışanları işe özendirmek ve kuruma daha çok bağlamak için, başarılı olanlara ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu aldığı maaşın dışındaki ekstralardır. Burada dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır. Birincisi; verilmesi öngörülen ödülün, zaman geçirmeden göstermiş olduğu başarıdan hemen sonra iş görene verilmesidir. İkincisi ise; sağlanan başarı ile verilen ödül arasında bir orantının olmasıdır.

Ödül verme iş görenlerin yaratıcı yapılarını ortaya çıkarır ve yapıcı öneriler için isteklendirilir. Bu düşüncelere karşı ödül sistemine fazla umut bağlanmasının sakıncalı olduğu da ileri sürülmektedir. Özenle kullanılmadığı zaman yararsız hatta zararlı bir araç haline bile gelebilir. Ödül çoğu zaman nesnel olmayan yargılara dayandırılmaktadır. Tek başına ödüllendirme ile çalışanın davranışlarının değiştirilmesi de imkansızdır.⁴⁵

⁴³ Sabuncuoğlu, Tüz., a.g.k., s.109

⁴⁴ Sabuncuoğlu, Tüz., a.g.k., s.110

⁴⁵ Tutum, C., Personel Yönetimi, Ankara,1976, s.186

3.2.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Çalışanların iş motivasyonunu artırıcı faktörlerin ikincisi Psiko-sosyal faktörlerdir. Çalışanlara mutlu ve huzurlu çalışma ortamları hazırlamak yöneticilerin amacı olsa bile, çalışanların hepsini aynı ölçüde mutlu kılabilmek maalesef mümkün değildir. Çünkü iş görenlerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlarının öncelikleri de farklıdır. “ Bilinen ve beklenen odur ki, her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, kurumun koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre, üstelik sürekli değişen kompozisyonda bu araçlardan yeri geldiğinde ve yeterince yararlanmasıdır.”⁴⁶

3.2.2.1. Güvenlik Duygusu

İnsanlar çalıştıkları kurumlara ve kendilerine güvenilmesini istemektedirler. Bu açıdan çalışanın gelecekte işten atılma korkusu olmaması ve kurumun sağlayacağı iş güvencesi önem taşımaktadır.⁴⁷ Sosyal ve ekonomik güvenlik, kişisel başarılar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, hastalık, kaza sigortaları gibi güvenceler, çalışanın hayatı boyunca koruyacak yöntemler günümüzde oldukça geliştirilmiştir.

Bir kurumda, çalışan, ne yapacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa, kendine güveni çok artacaktır. Güven duygusu, astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir.⁴⁸

3.2.2.2. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanların büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak veya kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmelerine önem verirler. Kişi, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini kurumun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve kurum içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder.⁴⁹

Çalışmada bağımsızlık kavramı, çalışanların sınırının olmadığı bir özgürlük demek değildir. Çalışmada bağımsızlık kişinin doğasında kaynaklanan bir duygudur. İş görenleri

⁴⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.k., s.116

⁴⁷ www.insankaynaklari.com/CN/CotentBody.asp (01.03.2008)

⁴⁸ Eren, a.g.k., s.572

⁴⁹ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.91

fazla baskı bunalır ve çeşitli konularda işlerine müdahale edilmesinden ve etki altında kalmaktan hoşnut olmazlar.⁵⁰

3.2.2.3. Değer ve Statü

Birçok çalışanlar yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan kişiler, çektikleri zahmetlerin ve sıkıntıların şiddetini ya az duyarlar ya da hiç akıllarına bile getirmezler. Bu düşünceye sahip çalışanların; daha iyi hizmetler verebilmeleri için fiziksel, düşünsel ve özellikle de duygusal güçleri artar. Kişi böylece, kurum amaçlarını gerçekleştirmenin kendisi için de sosyal açıdan bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır.

İş gören, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı duyar. Kendisini başkalarıyla karşılaştırarak, iş yerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışır.

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Çalışmaların karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören çalışan daha gayretli olarak çalışacaktır.⁵¹

Değer ve Statünün iş motivasyonu üzerinde istenilen düzeyde yararlı olabilmesi için yöneticilerin konu ile ilgili bazı yöntemleri uygulamaya koymaları yararlı olabilir. Bu çerçevede yöneticiler; çalışanların kişiliklerine, yaptıkları işlere ve önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Çünkü çalışanlar, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duyarlar.⁵²

⁵⁰ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.k., s.116

⁵¹ [http://54ahmetturk.sitemynet.com/SAKARYA/guduleme.doc\(2004\)](http://54ahmetturk.sitemynet.com/SAKARYA/guduleme.doc(2004))

⁵² Akat, İ.- Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2002, s.279

3.2.2.4. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, işletmede çalışanların işle ilgili düşünce ve önerilerini kurumsal bir yapı içerisinde özgürce ortaya koyabilmeleri ve bu önerilerin yönetimce ciddi anlamda değerlendirildikten sonra yararlı görülenlerin uygulamaya konulması ile ilgilidir. Öneri sistemi çalışanlarla yönetenler arasındaki iletişimin gelişmesine katkı sağlar. Bu yönde bir gelişim, iki tarafın bütünleşmesi ile yönetimde etkinliği arttıracaktır. Ancak çalışan – yönetici kesimi arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesiyle kesilmemeli, aksine, bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır. “Gerekirse öneriyi reddet, fakat öneriyi getireni reddetme görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmeli ve bu anlayış içinde öneri sistemi; çalışana kuruma ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konularda görüşlerini üst organlara iletme olanağı veren bir sistem olarak yorumlanmalıdır.”⁵³ Ayrıca iyi önerilen belli ölçütlere göre ödüllendirilmesi de sistemin işleyişine dolayısıyla iş motivasyonuna katkı sağlayabilir.

3.2.2.5. Psikolojik Güvence

İş gören, çalışma ortamında Maslow’un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerinde arayışı içindedir. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Daha açık bir deyişle çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer.⁵⁴

Çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik tedbirleri önemli bir faktördür. Emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almaktadırlar. Kurumların bu türlü risklere karşı önlemler almış olması çalışanlar için önemli bir motive edici faktördür.

Güvenlik duygusunu sadece ekonomik garantiler olarak düşünmemek gerekir. Güven duygusu belirli bir çevreye uyabilmekten doğan kendi kendine güveni içine

⁵³ Sabuncuoğlu, Tüz., a.g.k., s.121

⁵⁴ Sabuncuoğlu, Tüz., a.g.k., s.122

almaktır. Kurumda ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne derece başarı ile yapabileceğini bilen bir kişinin kendi kendine güveni çok daha fazla olacaktır.⁵⁵

Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendi kendine güven duygusu verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kişinin çaba ve emeğini sunma azmi azalacağı doğaldır. Tersine güven duygusu altında çalışan kişi, enerjik ve gayretli görünür. Çalışanın etkinliği ve verimliliği böylece artmış olacaktır.⁵⁶

3.2.3. Kurumsal ve Yönetmel Faktörler

Çalışanların iş motivasyonunu artırıcı faktörlerin üçüncüsü, örgütsel ve yönetmel faktörlerdir. Bu faktörler bu çalışma kapsamında; amaç birliği, yetki ve sorumluluk, kararlara katılma, iletişim olmak üzere, dört başlık altında incelenmiştir.

3.2.3.1. Amaç Birliği

Çalışma hayatında, işveren ve çalışanlar amaçlarını ortak bir noktada birleştirerek, bir denge uyumu sağlamalıdır. Amaç birliği, çalışma sürecinde bireyi motive etmektedir. Yönetim, iş görenini her yönüyle tanıyarak, onu kurum amaçlarına uygun olarak etkilemesini bilmelidir.⁵⁷

Kurum ve çalışanın birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. İş görenlerin değişik kişilik ve ihtiyaçları nedeniyle kurumdan beklentileri şunlar olabilir. Adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, iyi çalışma koşulları, ilerleme imkanları, tanınma ve sayılma, yeteneklerini kullanabilme, başarısını gösterebilme, bir değer olduğuna ilişkin inanç ve öz gerçekleştirim imkanları vb.

Kurumun da çalışanlarından bazı beklentileri vardır. Bunlar “Örgütçe verilen rolleri bağımsız bir biçimde oynama, yapıcı düşünceler, iş birliği ve örgüt bütünlüğünü koruyucu

⁵⁵ Sapancalı, F., Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, MPM Yayınları, Ankara 1993, s.60

⁵⁶ Eren, E., İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1979, s.369

⁵⁷ Silah, a.g.k., s.95

davranışlar, kendi kendini yetiştirme, örgüt bağlılık, güçlü bir çalışma motivisi, devamsızlık etmeme, kendini denetleyebilme yeteneği vb.”⁵⁸

Kurum bireyden beklentileri doğrultusunda onu motive etmeye çalışır. Yönetimin elinde çalışanlarını motive etmede etkili olabilecek bir takım özendirme araçları vardır. Bunlardan bazıları: Adil ücret artışı, takdir edilme, iş güvenliği, başarıya bağlı yükselme fırsatları, etkili iletişim ve kararlara katılmadır.

3.2.3.2. Kararlara Katılma

İnsanlar kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği duyarlar. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, astların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve onların düşüncelerinden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli yönetici için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan biz fikri, etkili bir özendirme unsurudur.⁵⁹

3.3. İş Motivasyonu Stratejileri

İnsanlar herhangi bir işi yaparken, onların ilgilerini çeken işlere yaklaşır, onların ilgilerini çekmeyen işlerden uzaklaşırlar. Uzaklaşılan ya da yaklaşılacak bu işler değerlerle ilgilidir. İnsanların uzaklaşmak ya da yaklaşmak için harcadıkları zaman, emek ve kaynaklar, iş motivasyonu değerini belirler.

Motivasyon stratejisini ortaya çıkartmanın en iyi yollarından birisi iş görenleri bu sabah yataktan kaldıran şeyin ne olduğunu sormaktır. Çünkü kimi insan, yataktan kalkmak için o gün olacak güzel şeyleri düşünerek motive olurken, kimi insan da kalkmazsa olabilecek kötü şeyleri düşünür.

Çalışanlara ödül sunarak veya baskı uygulayarak ikna etme girişiminde bulunabilirler. İnsan motivasyonunun % 50 si çevreden kaynaklanmaktadır. Çalışanların çevresindeki anahtar faktör ise yönetici veya liderdir. Ancak yönetici veya liderin de gücü sınırlıdır. Önceden motive olmamış insanları motive etmek çok güç olacağı için, önceden

⁵⁸ İncir, a.g.k., s.7

⁵⁹ Eren, a.g.k., ss.577-578

yeterli güdüye sahip olanları seçmek daha akıllıcadır. Başka bir deyişle çalışanlar hali hazırda motivasyon sahibi kişiler arasından seçilmelidir.⁶⁰

Çalışanları motive edebilmenin püf noktaları olarak ifade edebileceğimiz kurallar şunlardır:

- Bireysel farklılıkların göz önüne alınması: Motivasyon bir yönüyle kişisel bir olgudur. İnsanları motive edecek olaylar kişiden kişiye farklılık gösterir. Çalışanın psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmalıdır.

- Hatalara karşı hoşgörülü olunması: Herkesin hata yapabileceği bilinen bir gerçektir. Kasıt olmadan yapılmış hatalara karşı çalışana hatasını telafi fırsatı tanınmalıdır. Ayrıca hataya hoşgörü ile yaklaşarak kaynağını tespit etmeye çalışmak ve tekrarını önleyici çabalarda bulunmak yararlı olacaktır.

- Başarıların ödüllendirilmesi: Çalışanı, işini başarıyla tamamladığında ekonomik ya da onursal yönden ödüllendirmek, onun bir sonraki görevinde istekli çalışmasına katkı sağlayabilir.

- Değer verildiğinin hissettirilmesi: Çalışanlara, kurum için değerli olduklarını hissettirmek gerekir. Onların görüşlerini almak ve hatta alınacak kararlara katılmalarını sağlamak, çalışanlara değer verildiğini hissettirecektir.

- Bitirilen işin sonucunu gösterme: Çalışanlara tamamladıkları işin sonucunu göstermek, çalışanlar arasındaki paylaşımı ve beraberliği arttıracaktır.

- Kişisel gelişime yatırım yapma: Çalışanların görevleri ve ilgi duydukları alanlarla ilgili olarak kurum iç veya hizmet içi eğitim seminerleri düzenlemek, onların deneyim ve becerilerini arttırmada önemli bir basamak olacaktır.

- Önemli günleri hatırlama: Çalışanların doğum günü gibi kişisel olarak önem taşıyan günlerde onları hatırladığınızı hissettirmek için kutlama mesajı ile bu mutlu günlerini onlarla paylaşılması yararlı olacaktır.

- Çalışanları kurum dışında da bir araya getirme: Belirli aralıklarla düzenlenecek yemekler, piknik ve geziler, çalışanların beraberlik hissini kuvvetlendirecektir.⁶¹

⁶⁰ Adair, J., İnsanlarda En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz, Etkili Motivasyon, (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2005, s.154

⁶¹ Woodsmall, W., Motivasyon Stratejileri (Çev. K. Yurdakul), İstanbul, 2004, ss.32-36

4. MESLEK SEÇİMİ VE MOTİVASYON

4.1. Meslek Tanımı, Meslek Seçimi ve Önemi

Meslek kazanımı için belirli bir eğitim gereklidir, toplumca belirlenmiş kurallar vardır ve kazancın edinimiyle yürütülen sistematik bir faaliyet bütünüdür. İnsan, bu mesleki etkinlikler sonucunda bazı tatminler kazanır. Öncelikle esas olan maddi kazanç ve belli bir psikolojik doyumdur. İnsan, edindiği meslek sayesinde maddi kazanç ve psikolojik tatmin sağlar, böylece işe yaradığı duygusunu taşır.⁶²

Tüm bu açıklamaların ışığında şu şekilde bir meslek tanımlaması yapabiliriz. “Meslek, insanları yararlı mal ve hizmet üretmek karşılığında para kazanmak için yapılan, belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, kuralları toplumca belirlenmiş etkinlikler bütünüdür.”⁶³

Birey, yaşamının değişik evrelerinde seçenekler arasından birini seçip karar verme zorunluluğu ile karşılaşabilir. Meslek seçimi kararı almak zorunda olduğumuz önemli kararlardan biridir.

Birey, tercihleri arasında bir seçim yaparken, seçenekler hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Ayrıca kendi yetenek ve ilgilerini doğru değerlendirebilmelidir. Yeterli bilgiye sahip olmak, verilen kararın bireyin isteklerini daha fazla karşılamasına ve başkalarına olan bağımlılığın azalmasına neden olur.

“Meslek seçimi, yaşamın başka alanlarını da çok yakından etkiler. Meslek o kişinin değer yargıları, dünya görüşü, alışkanlıkları ve yaşam tarzının bir göstergesidir.”⁶⁴

Meslek seçimi bireyin kendisine açık meslekleri, çeşitli yönleri ile değerlendirip, kendi gereksinimleri açısından, istenilir yönleri çok, istenmeyen yönleri az olan birine yönelmeye karar vermesidir. Bu karar, kişinin yaşamı boyunca verdiği en önemli kararlardan biridir. Çünkü meslekteki etkinlikler, bireyin yaşamının yaklaşık olarak üçte

⁶² Kuzgun, Y., Kendini Değerlendirme Envanteri El Kitabı, ÖSYM Yayınları, Ankara, 2000, s.1

⁶³ Kuzgun, Y., Meslek Danışmanlığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.3

⁶⁴ Kuzgun, a.g.k., s.6

birini kapsar. Meslek sadece bir para kazanma, geçim sağlama yolu değil; bireyin kendini ifade etme, kendini gerçekleştirme yoludur. Kişi, meslekteki etkinlikler yolu ile psikolojik gereksinmelerini karşılamaya, kendini gerçekleştirmeye çalışır.⁶⁵

Birey kendisine uygun bir meslek seçebilmesi için;

- Kendisi hakkında açık bir fikre sahip olması, yeteneklerini, ilgilerini, olanaklarını ve sınırlılıklarını tanıması,
- Çeşitli işlerin gerektirdiği nitelikler, sağladığı avantajlar ve olanaklarla istenmedik yanları hakkında bilgi edinmesi,
- Bu bilgileri değerlendirerek doğru akıl yürütmesi; olgusal bilgilerden yararlanarak davranış seçenekleri üretmesi, yapabileceği işler arasından, beklentilerini en iyi karşılayacağını düşündüğü bir işi tercih etmesi gerekmektedir.⁶⁶

4.1.1. Meslek Seçiminin Birey Açısından Önemi

Kişinin seçtiği meslek, onun işinde mutlu olup olmayacağını ve kimlerle etkileşimde bulunacağını belirler. Meslek ayrıca, bireyin değer yargılarını, dünya görüşünü, günlük yaşama tarzını ve alışkanlıklarını belli şekle sokan etkilere de sahiptir. Bireyin yaşamına böylesine etkileri olan bir uğraşı alanının seçilmesi günümüzde giderek zorlaşan ve karmaşıklaşan bir olgu haline gelmiştir.⁶⁷

Meslek, insanın toplum içindeki ihtiyaçlarını karşılamasına olanak sağlar. Öyleyse meslek, kişinin sadece yaşamını sürdürebilmesi için bir araç değil, aynı zamanda toplumsallaşmasının da bir gereğidir. Bunun yanı sıra seçilen meslekte yapılan etkinliklerde kişi, psikolojik gereksinimlerini sağlayabilme ve kendini gerçekleştirebilme olanağına da kavuşur.⁶⁸

Birey, yetenek, ilgi ve istekleri doğrultusunda bir meslek seçtiği oranda başarılı ve mutlu olur. Bu nedenle bireyin tüm yaşamını ve mutluluğunu etkileyen iş ve mesleğin

⁶⁵ Kuzgun, Y., Mesleki Rehberliğin Bireylerin Yetenek ve İlgilerine Uygun Meslekleri Tanımlarına Etkileri, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yay.No:118, Ankara, 1982, s.34

⁶⁶ Kuzgun, a.g.k., s.8

⁶⁷ Kuzgun, a.g.k., s.3

⁶⁸ Öner, U., Benlik Kavramı İle Mesleki Benlik Kavramı Arasındaki Farkın Akademik Başarı İle İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1982, s.22

seçimi üzerinde önemle durulması gerekmektedir.⁶⁹ Burada önemli olan, bireyin kendi gelişimine en çok fırsat hazırlayacak, ihtiyaçlarını en iyi biçimde doyurabilecek olan alanın seçilebilmesidir. Sağlıklı bir seçim ise, ancak kişinin kendini ve seçeneklerini yakından tanıması ile mümkün olacaktır.⁷⁰

“Mesleki eğitim, bireylere mesleklerini uygularken ihtiyaç duyacakları davranış ve becerileri kazandırdığı gibi onların mesleklerine karşı tutumlarını etkiler.”⁷¹ Bireylerin belirli bir yaştan sonraki yaşamlarında onların başarılı ve mutlu olarak gelişmelerini bunun sonucunda da işlerinden tatmin olmaları ve böylece kendilerini gerçekleştirmelerine de yardımcı olur.⁷²

4.1.2. Meslek Seçiminin Toplumsal Açıdan Önemi

Meslek ya da Kariyer seçimi, bir araştırma alanı olarak bireyin yetişkin durumuna getirilmesi için istenilen, özlenen toplumsallaşma yöntemini anlamaya çalışmasıyla ilgilenmektedir.⁷³ Kariyer planlama ve meslek seçimi yetenek ve becerileri gerçekçi bir tutumla değerlendirmeye niyet etmeyi ve bunu sürdürmek için gerekli güce sahip olmayı içerir. Ayrıca Kariyer planlamaya hazır oluş, hedeflerin ve değerlerin tutarlı olmasını gerektirir. Bir hedef sisteminin olmayışı ise, kararsızlığa yol açmaktadır.⁷⁴

Bir ülkenin içinde bulunduğu teknolojik gelişme düzeyi, o ülkede mevcut mesleklerin kapsamlarının yer ve içeriklerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çeşitli iş kollarında mevcut mesleklerin kapsam ve içerikleri saptanırken her ülke kendi teknolojik gelişme düzeyine uyacak mesleki yetişkinlik modellerini bizzat geliştirmek zorundadır.⁷⁵ İş alanlarında ulaşılabilecek en etkili verim seviyesi, o alanlara en uygun yetenek ve güdüye sahip kalifiye elemanlara sahip olmakla mümkündür. Onun için toplumu oluşturan kişilerin kendilerine uygun işlerde çalışmaları, kalkınmanın sürat ve verimliliği açısından da önem kazanmaktadır.⁷⁶

⁶⁹ Razon, N., “Meslek Seçiminde Aileye, Okula, Bireye ve Topluma Düşen Görevler”, Eğitim ve Bilim Dergisi, sayı 44, İstanbul, 1983, ss. 35-44

⁷⁰ Kuzgun, a.g.k., s.3

⁷¹ Akat, İ., Endüstri Toplum Bilimi, İzmir, 1984, s.216

⁷² Kepeçoğlu, M., Psikolojik Danışma ve Rehberlik, Ankara, 1985, s.57

⁷³ Özdayı, a.g.k., ss.112-113

⁷⁴ Kuzgun, Y.,” Meslek Seçiminde Kararsızlık”, A.Ü.E.F. Dergisi, Cilt 19, 1986, ss.1-2

⁷⁵ Şenatalar, F., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1975, s.65

⁷⁶ Tan, H., Alakaların Ölçülmesi., Ankara, 1972, s.12

Sağlam ve tutarlı bir meslek seçimi, bireyi geleceğe hazırlayacağı için toplum kalkınmasına da katkıda bulunacaktır. Herhangi bir meslek üzerinde akıllıca karar vermek ve hazırlıklı bulunabilmek için, tüm olasılık ve bilgileri göz önünde bulundurmak ve incelemek gerekmektedir.

4.2. Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler

Bireyin hayatı boyunca vereceği önemli kararlardan biri de meslek seçimidir. Bu karar, bir çok faktörün etkisiyle veriliyor. Meslek seçimi, yetenek, ilgi, aile, cinsiyet ve yaş, eğitim ve zeka ve güdülenme gibi faktörlerin etkisiyle oluşur.

4.2.1. Yetenek

“Yetenek, öğrenme gücü, belli bir eğitimden yararlanabilme gücü olarak tanımlanabilir. Yetenek, kalıtımla getirilen gizil gücün, eğitim ve çevre etkisi ile geliştirilmiş kısmını ifade eder.”⁷⁷

Kişilerin, çeşitli mesleklere karşı, kendilerinin de farkında olmadıkları çeşitli düzeylerde yetenekleri bulunmaktadır. Bu yeteneklerin bilinmesi bireyin hangi mesleklere yönlendirilmesinin daha uygun olacağını tespit etmede önemli rol oynar. Bu yetenekler, uygulanan özel ve genel yetenek testleri ile ölçülmekte ve alınan sonuçlar diğer faktörlerle birlikte değerlendirilmekte ve bireyin meslek seçiminde bir yargıya varmak için dayanak olarak kullanılmaktadır.

Yeteneği ikiye ayırabiliriz:

- Fizik yapısıyla ilgili yetenekler: Duyu organlarımıza ilişkin yeteneklerimiz, güzel sanatlara ve mesleğe yönelmede, özel bazı beceriler önemli birer etkidir.
- Zihni yetenekler: Dikkat, yaratıcı düş gücü, bellek, matematik, güzel sanatlara ilişkin yetenekler, edebiyat, müzik, resim yeteneği, belirli bir mesleğe ilişkin yetenekler, mekanik yetenekler, sosyal hizmet yetenekleri içinde yer alır.⁷⁸

⁷⁷ Kuzgun, a.g.k., s.2

⁷⁸ Altunköprü, T., Şahsiyet Analizi, İstanbul, 1999, s.24

4.2.2. İlgi

İlgi, bir kimsenin bir kişiye, nesneye veya faaliyete karşı gösterdiği hoşlanma, hoşlanmama ya da kayıtsız kalma şeklindeki tepkisidir. Söz konusu nesne ya da faaliyete yaklaşma kadar uzaklaşma da ilginin bir belirtisidir.⁷⁹

İlgiler, kişinin en çok başarılı olacağı alanı gösterebileceği gibi, kişiyi belirli bir çalışma alanına da itebilir. İlgilerimiz, kişiliğimizin önemli bir yönünü oluşturur.

Mesleğe olan ilginin artması çalışma ortamına da bağlıdır. Kişi yeteneklerine uygun bir meslekte çalışıyorsa zamanla ilgisi artabilir ve mesleğini sevmeye başlayabilir.

“Bireyin meslek seçimi ilgi ve yeteneklerine bağlı olarak değişiklik gösterir. Kimileri düzenli çalışmaktan hoşlanırken, kimileri yaratıcılığını ortaya koyabileceği işlerden, kimileri seyahati ve başkaları ile birlikte olabileceği işleri sevmekte ve tercih etmektedir.”⁸⁰ Ayrıca kişiler, ekonomik, sosyal ve özel nedenlerle mesleklere ilgi göstermektedir. Kişilerin bu ilgileri, ilgi envanterleri ile de kontrol edilerek saptanır.

4.2.3. Aile

Birey mesleğine karar verirken anne- babanın tutumu da önemlidir. Küçükler ergenliğe yaklaştıkça, anne- babalar onları doğrudan ya da dolaylı olarak etkilerler.

Her toplum, çocuk yetiştirme şekilleri ile kültürünü yeni nesle öğretir. Bir arada yaşayan bireyler kalıtsal ve doğal koşulların yanı sıra, ortak toplumsal yaşantılardan da etkilenir. Örneğin; İsviçreli ailenin çocuğunu doğumundan itibaren ciddiye aldığı, titiz ve dakik yetiştirdiği gözlenmiştir. Böyle yetişen çocuğun ilerde titiz ve düzenli bir kişiliği geliştirdiği belirtilmiştir. Amerikalı ailenin ise çocuğunu aşırı hoşgörü ve destek ile yetiştirdiği, bu nedenle de uzun yıllar çocuksu kaldığı belirtilmiştir. Tüm bu davranış şekilleri daha sonra meslek seçim aşamasında bireyi doğrudan etkilemektedir.⁸¹

⁷⁹ Kuzgun, a.g.k., s.49

⁸⁰ Doğan, S., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli”, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:XII, İstanbul, 1997, s.252

⁸¹ Ekşi, A., “Gençlerimiz ve Sorunları”, İstanbul Üniversitesi Yayın, No:2790, İstanbul, 1983, s.2

Kağıtçıbaşı'ya göre; Türkiye gibi geleneksel toplumlarda, modernleşme sürecinde aile içi maddi bağımlılıklarda azalma görülürken, duygusal bağımlılıklarda bu azalma görülmemektedir. Kağıtçıbaşı'nın "Çocuğun Değeri" adlı araştırmasında elde edilen bulgulara göre çocuktan beklenen, bağımsız olması değil, anne- babaya bağımlı olmasıdır. Türkiye ve benzeri toplumlarda ailesel ve sosyal etkileşim, kişiler arası bağlılık ve karşılıklı bağımlılığa dayanır.⁸²

4.2.4. Cinsiyet ve Yaş

Karar verme davranışını etkileyen faktörler arasında yaş ve cinsiyet de bulunur. Meslek seçimi, cinsiyet bakımından oldukça etkilenir. Kadınların faaliyetlerine ve çalışan kadınların sayısındaki büyük artışa rağmen, hala cinsiyet farkı gözeterek bazı işlerin kadın, bazı işlerin de erkek işi olduğu gerçektir. Çocuklar, bu kültürel denetleyicilerin erkekler ve kadınlar için ayrılan meslekleri ilk yaşlarından itibaren öğrenirler.⁸³

4.2.5. Eğitim ve Zeka

Eğitim ve zeka da bireyin, sadece seçeceği mesleği değil, aynı zamanda kariyeri boyunca başarısını da etkiler. Ne kadar fazla eğitim alırsa, kariyer basamaklarında o kadar yükselmek mümkün olur. Öğretmen, avukat, doktor ve muhasebecilerle yapılan bir çalışmada, kişilerin eğitim düzeyinin kariyer seçiminde tesadüfi ve bilerek seçimleri etkilemekte olduğu belirtilmiştir.⁸⁴

4.2.6. Güdülenme

Güdü kalıpları da meslek seçimini etkiler.

- **Başarı Güdüsü:** Güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzusudur. Burada bireyler daha çok çalışır ve daha çok ilerlerler.
- **Bağlanma Güdüsü:** Sosyal bir çevre edinebileceği, arkadaşlık ilişkileri kurabileceği meslekleri tercih ederler.
- **Uzmanlık Güdüsü:** Mesleğindeki sosyal yönden çok teknik yönleriyle ilgilenirler.

⁸² Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan Aile Kültür, İstanbul, 1990, ss.50-58

⁸³ Bee, H., Lifespan Development, Harper Collins College Publishers, 1994, s.348

⁸⁴ Bee, a.g.k., s.348

- Erk Güdüsü: Gc sahibi olma güdüsüdür. Yöneticilik taraflarını geliştirebilecekleri meslekleri tercih edebilirler.⁸⁵

Bireylerin başarı arzusu, bazı yetenekler ve sorun czmlleme özelliğinin varlığına bağlıdır. Amaçlarını iyi belirleyen ve olanaklarının analizini daha iyi yapan kişilerin başarı arzularının gerkeleşme oranının daha yüksek olacağı, buna karşılık söz konusu arzuya veya başarı için gerekli özellik ve yeteneklere sahip olmayan kişilerin bu yönden daha az dinamik olduğu ileri sürülebilir.⁸⁶

4.3. Meslek Seçimi ve Motivasyonu Arasındaki İlişki

Meslek, sadece para kazanma ve ekonomik ihtiyaçları karşılama aracı değildir. Birey, mesleki etkinlikleri yoluyla bir şeyler üreterek yeteneklerini, becerilerini kullanır, gizli gclerini, kapasitesini geliştirir, başarılı olur ve doyum sağlar veya başarısız olur ve doyumsuzluk yaşar. Meslek, bireyin toplumda bir yer edinmesini, saygı görmesini ve her şeyden önemlisi bir işe yaradığı duygusunun yol açtığı doyuma ulaşmasını da sağlar. İş yaşamında doyum, iş yaşamında motivasyonun da yüksek olması demektir ve bu da genel yaşam doyumunu etkiler.

Bilinçli, doğru ve sağlıklı meslek seçimi yapmak ck önemlidir. Kişinin seçtiği mesleğin özelliklerinin, kendi özellikleri ile bağdaşması gerekmektedir. Kişi kendini ve meslekleri objektif olarak tanınalıdır. Birey kendine ilgilerim, yetenek ve becerilerim, değerlerim, ihtiyaçlarım, amaçlarım ve motivasyonum nelerdir sorularını sormalıdır. İlgı, yetenek, eğitim ve zeka, istek, kararlılık ve motivasyon yoksa işe ilgili bilgi ve becerilerimizin olması tek başına yeterli olmayabilir.

Mesleki amaçlar uzun süreli amaçları içerir. Mesleğimizle ilgili amacımızın belirgin olması motivasyonumuzu arttırır. Motivasyon ihtiyaçlardan gelişir. İhtiyaçlarımız, fiziksel, güvenlik, kabul-ilgi görme, sosyal ilişkiler geliştirme, sevgi-ilgi verme, ait olma, kendini değerli bulma, saygı görme, onay alma, bağımsız kendini yönlendirici olma, kendini değerli bulma, kendini gerçekleştirme (potansiyeli keşfetme, kendiliğindenlik, özerklik, duygusal ifade zenginliği, yakın ilişkiler, yaratıcılık) gibi bir ck konuda olabilir.

⁸⁵ Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994, s.251

⁸⁶ Erdoğan, a.g.k., s.251

Meslek gruplarına yönelik araştırmalar, meslek düzeyi ile çalışanların motivasyonları arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Toplumsal açıdan daha yüksek statüye sahip mesleklerde çalışanlarda daha yüksek motivasyon görülmektedir. Çeşitli taramaları kapsayan bir raporda profesyonel mesleklerde aynı mesleği yine seçeceklerini söyleyenlerin oranı%81 olmasına karşılık, vasıfsız ve vasıflı işçilerde bu oran %16 olarak belirlenmiştir.⁸⁷

5. EĞİTİM KURUMLARINDA MOTİVASYON

Eğitim kurumlarında motivasyon önemli bir araştırma konusudur, nk girdisi ve çıktısı insan ağırlıklı olan eğitim kurumları diğer sistemlerden farklı bir yapı oluşturmaktadır. Bu nedenle bu soruna çok boyutlu bakılmalıdır. Okulların amaçları kara dönük değildir ve öğretmenler sadece ekonomik gdleyicilerle gdlenemezler. Öğretmenlerin bir davranışının altında, birden fazla güdü bulunmaktadır. Güdüleme sistemi kurumla yeleri arasındaki bağları etkilemede önem taşır. Bu nedenle okul ortamında hem güdüleyici faktörler, hem de sistem sık sık değiştirilmemelidir.⁸⁸

Eğitim yönetiminde öğretmenin işe özendirilmesi sorunu, hem öğretmenle hem de çevresi ile ilgilidir. Bunun için öğretmenin kendisiyle ilgili olarak; tutum, değer, sosyal evre, eğitim, ilgi, duygu ve kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Bu nedenle yöneticinin, çalışanların kişiliklerini, görevlerinin gerektirdiği çeşitlilikleri, iş çevresinin karakteristik özelliklerini bilmesi gerekmektedir.⁸⁹

Güdüleme içsel ve dışsal zendiricilerle mümkün olabilir. Bu zendiriciler de ödüllerdir. Öğretmenlerle ilgili dlleri şöyle sayabiliriz: yan ücretler, rahat iş koşulları, yükselme olasılığı, tanınma, toplum için anlamlı iş, çalışma saatinde fazladan dinlenme olanağı ve kararlara katılma gibi. Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin sadece maddi gdleyicilerle gdlenmedikleri, paranın onları güdülemede en iyi ve tek yöntem olmadığı anlaşılmıştır. nk ğretmene işinin içsel doyuruculuğundan, ğrenci başarisından ve insana hizmet güdüsünden daha çok etkilenmektedirler.⁹⁰

⁸⁷ Davis, K., İşletmelerde İnsan Davranışı, (ev. K. Tosun), İ..İ.F.Yay. No:3028, 1984, s.100

⁸⁸ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1994, s.143

⁸⁹ Dudak, a.g.k., s.62

⁹⁰ Balcı, E., dller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de ğretmen dlleri, Ankara, 1992, s.8

Okullarda çalışan öğretmen ve yöneticiler farklı eğitim kurumlarından gelmiş, becerileri, iletişim kurabilme yeteneği, düşünceleri; ilgileri, branşları farklıdır. Bundan dolayı öğretmenleri işe güdüleme sorumluluğunu üstlenen okul yöneticisinin değişik güdüleme yollarını bilerek kişiye ve karşılaşılan duruma etkili olabilecek güdüleme yollarını uygulaması gerekli olmaktadır.⁹¹

Ülkemizde görev yapan öğretmenler üzerinde, Herzberg'in ortaya koyduğu iki faktörlü yapının ortaya çıkıp çıkmayacağı test edilirse, sonucun büyük olasılıkla teoriyle tutarlı çıkmayacağı söylenebilir. Çünkü, ülkemizde ve diğer gelişmekte olan ülkelerde eğitim sektöründeki iş görenler ve diğer sektörlerdeki iş görenler Herzberg'in ortaya koyduğu güdüleyiciler bir yana hijyen faktörleri olarak sıraladığı bir çok iş gereksiniminden yoksun olarak görev yapmaktadır. Örneğin; teoriye göre sadece bir hijyen faktörü olan ücret, ülkemizdeki öğretmenler tarafından güdüleyici olarak görülebilir. Nitekim, Cemaloğlu tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlere ek ücret ödenmesi, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması, teşekkür, takdirname gibi ödüllerin verilmesi, MEB'in dinlenme tesislerinde ücretsiz tatil olanağı sağlanması, öğretmenlerin mesleki gelişmelerine önem verilmesi, okuldaki insan ilişkilerine önem verilmesi gibi etkenlerin öğretmenlerin güdülenmesinde önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁹² Öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin olarak sıralanan bu unsurlardan ilk sırada yer alan ücret ve bunu takip eden diğer unsurlar arasında yer alan okuldaki insan ilişkileri Herzberg'in teorisine göre birer hijyen faktörüdür. Sıralanan diğer etmenler ise güdüleyicilerdir.

6. MOTİVASYON İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Motivasyon konusunda çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar gerek endüstri kuruluşlarında, gerekse eğitim sektöründe yapılmıştır. Bu bölümde özellikle eğitim sektöründe yapılmış olan çalışmaların özeti verilecektir. Eğitim sektöründe ulaşılan yüksek lisans tezi şeklinde araştırmalar özetlenecektir.

⁹¹ Dudak, a.g.k., s.63

⁹² Cemaloğlu, N., Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Öğretmenlerin Güdülenmesi, Ankara, 2002, s.59

Tansu Köktürk (1997), “İlk Öğretim Okulları İkinci Kademe İngilizce Öğretmenlerinin Profili, Motivasyonu ve İş Tatmini” konusu üzerinde araştırma yapmıştır. Bu çalışmada İngilizce öğretmenlerinin demografik özellikleri, motivasyon kavramlarını ifade edişleri ve iş tatmin eğilimleri incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bilgiler ortalamalar, medyan ve mod değerleri kullanılarak, Anova, Kurskal-Wallis kullanılarak ve ifadelerin güvenilirliğine bakılarak analiz edilmiştir. Demografik bulgulara göre İngilizce öğretmenlerinin büyük çoğunluğu 40 yaşın altında bayan ve evlilerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin %50 sinin ailesinde 1 veya 2 öğretmen bulunmaktadır. Motivasyona ilişkin verilerin analizinde öğretmenlerin “ taraflar arası ilişkilere ilişkin faktörleri” birinci, “avantajlara ilişkin faktörleri” ikinci sırada konumlandıkları görülmektedir. Kişiliğe ilişkin faktörler anlamlı farklılık göstermektedir.

Ece Yiğenoğlu (2007), “Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Mesleki Etkinliklerindeki Gütülenmişliklerini Sağlayan Etmenler” adlı çalışmasında; ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre onları nelerin motive edebildiğini tespit etmiş ve özellikle içsel ve dışsal faktörler bağlamında bu motive edici etmenleri sınıflandırmıştır. Araştırmanın yöntemi görüşme yöntemidir. Bu çalışmada, literatür taramasına dayalı olarak kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve görüşme formunun yapılandırılması için öğretmenlerle ön görüşmeler yapılmıştır. Uzman görüşleri alınarak, yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuş ve görüşmeler bu formlarla sürdürülmüştür. Araştırmanın evrenini, Çankaya İlçesindeki 12 Anadolu Lisesi ve bu okullarda görev yapan 100 öğretmeni oluşturmaktadır. Elde edilen veriler, nitel araştırmalarda içerik analizi içerisinde yer alan frekans analizi tekniği ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ve anlatılan özel aktarımların değerlendirilmesi yapılmış ve elde edilen bilgiler doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur. Araştırmada elde edilen en önemli sonuç şudur: Öğretmenler daha çok dışsal etmenlerle motive olmaktadır.

Müzeyyen Dudak (2005), “ İstanbul İli TKY Projesi Kapsamındaki İlk Öğretim Okulu Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmin Düzeyleri” adlı çalışmasında; İstanbul İli Toplam Kalite Yönetimi projesi kapsamındaki ilköğretim okulu çalışanlarının motivasyon ve iş tatmin düzeylerini öğrenmek amacıyla, 2003-2004 öğretim yılı Avcılar, Bağcılar, Bahçelievler, Büyükçekmece, Çatalca, Esenler, Eyüp, Gaziosmanpaşa, Güngören, Kağıthane, Küçükçekmece, Sarıyer, Silivri ve Zeytinburnu İlçelerindeki proje

kapsamındaki ve bu okullara en yakın sosyo-kültürel ve ekonomik yakınlıktaki ilk Öğretim okullarında görev yapan toplam 950 çalışan üzerinde yapmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgiler”, “Motivasyon Öncelikleri Sıralama Anketi” ve “İş Tatmini Ölçeği” bölümlerinden oluşan anket kullanılmıştır. Araştırma sonucunda motivasyon faktörleri öncelikler sıralamalarının proje kapsamı değişkenine göre “Mesleğe ilişkin faktörler” de proje kapsamı dışındakiler lehine; cinsiyete göre mesleğe ve öğrencilere ilişkin faktörlerde kadınlar lehine, taraflar arası ilişkilere ilişkin faktörlerde erkekler lehine; yaşa, mesleki kıdeme, branşa ve görev değişkenine göre de farklılıklar bulunmuştur. İş tatminini ve alt boyutlarının proje kapsamındaki okullarda yüksek olduğu; cinsiyete, yaşa göre 41+ yaş grubu lehine; mesleki kıdeme göre 21+ yıl grubu lehine; branşa göre sınıf öğretmenleri lehine ve görev değişkenine göre de müdürler lehine farklılıklar bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nurhayat Özdayı (1992), meslek seçimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin tatmin faktörlerini karşılaştırmıştır. Mesleğini isteyerek seçenlerin meslekten tatmin olma düzeyleri ve tatmine yönelik çabanın, isteyerek seçmemiş olanlara göre fazla olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma göre öğretmenlik, öğretmenler arasında sevilen bir meslektir. Mesleğini isteyerek seçenler ile seçmeyenlerin en fazla tatmin oldukları konular serbestlik, otorite, değişiklik, sosyal yardım ve vicdan ile ilgilidir. En fazla tatmin olunan değişkenler ise “takdir edilme, mesleki güvence, maaş ve terfi” ile ilgilidir.

II. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ AÇISINDAN BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

Güdüleme ve işe ilişkin araştırmaların tarihçesi değişik evrelerden geçmiştir. Bu evrelerde verimlilik, çaba ve tatmini arttırmak için bazı ilişkiler üzerinde durulmuştur. Çağdaş yaklaşımlar ise, daha karmaşık yollarla bireyin rolü ile ilişkisi, kişiyi işine daha tatmin edici bir biçimde bağlayarak onu özendirmek, daha fazla sorumluluk ve karara katılma olanağı, çeşitlilik, hem birey düzeyinde, hem de grup içinde bağımsızlık gibi kavramlar üzerinde durmuştur. Tüm insanlar için ortak olan, insanların ihtiyaçlarını belirleyen çok teori vardır. Çalışanların gerek birey olarak, gerekse ihtiyaçlar yönünden birbirinden farklı olmalarına karşın yöneticiler ortak olan ihtiyaçlarını bilerek ve dikkate alarak kuruma yararlı olabilecek şekilde davranmalarını sağlayabilmek için onları motive etmeye çalışmaktadırlar. İhtiyaçlarının bazı yönlerden ortak olduğu görüşünün kabul edilmesi, gerek elemanların gerekse diğer üyelerin örgütsel yapısı içinde ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine olanak vermektedir.

Bu çalışmada, A.H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, F. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Adelfer'in ERG Teorisi, Mc Clelland'ın Başarı Teorisi, Skinner'ın Pekiştirme Teorisi, Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisinden bahsedilecektir.

1. İHTİYAÇ TEORİLERİ

Bu teorilere kapsam teorileri de denilmektedir. Bu teorilerde davranışın nasıl harekete geçtiğini görmek mümkündür. İhtiyaç teorilerinin başlıcaları şunlardır.

1.1.A.H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri içinde geçerli ve en yaygın olanlarından biri Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. İnsanları belli davranışa yönlendiren temel etmen onun ihtiyaçları olduğuna göre bu ihtiyaçları belirlemek ve giderebilecek çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekir. İşte Abraham Maslow insan ihtiyaçlarını önem sırasına

göre bir hiyerarşi (basamak) içine komaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır.

Maslow insan ihtiyaçlarını aşağıdan yukarıya doğru beşli bir basamak şeklinde belirtmiştir.

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk, beslenme, barınma, uyku, cinsellik gibi.
- Güvenlik ihtiyacı: Can ve iş güvenliği, hastalık, tehlikelerden korunma, yaşlılık gibi hallerde kendini güven içinde hissetme, emeklilik sigorta ihtiyacı, iş garantisi gibi.
- Ait olma-Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk gibi.
- Prestij-Saygı-Statü: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma gibi.
- Kendini gerçekleştirme İhtiyacı: Kişisel tatmin, kişisel başarı, sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık gibi.¹

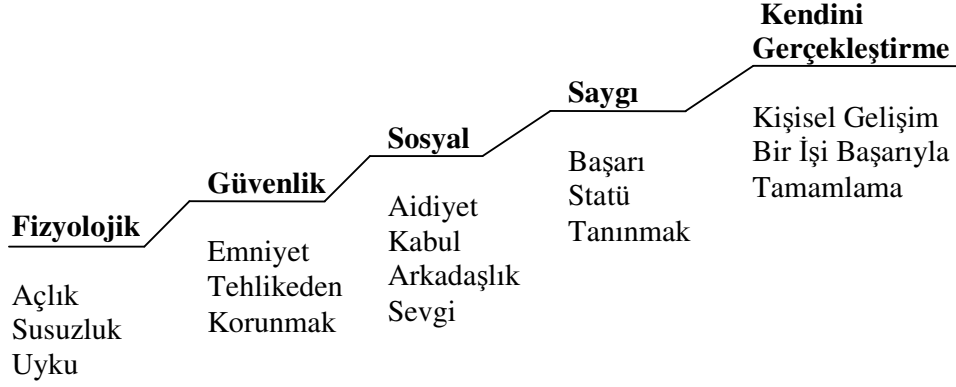
Bu gereksinmelerden biri, bir dereceye kadar karşılanmadan, yani doyurulmadan bir üst düzeydeki gereksinmeye geçilememektedir. İşte bu gereksinmelerin belirli bir dereceye kadar doyurulmasından sonra, kişiyi aynı araçlarla tekrar harekete geçirmek, yani kurum amaçları doğrultusunda çalıştırmak olanaklı görülmektedir. Burada yöneticiye düşen görev, bireyin belirli bir derecedeki gereksinmesinin karşılanmasından sonra, daha üst dereceli olan gereksinmelerini doyumak için onu kurum amaçları doğrultusunda faaliyete geçirmek olmaktadır.²

Maslow'un teorisini örgütsel açıdan incelersek aşağıdaki şekilde karşılarız: Bu ihtiyaçların hepsi karşılansa da, kişi, kendi yeteneğine uygun bir iş yapmıyorsa, sürekli olmasa da, yeni memnuniyetsizlik ve huzursuzluk başlayacaktır. Bu ihtiyaçlar sıralamasının en alt düzeydeki ihtiyaçları, genel olarak ekonomik davranış aracılığına dayanmaktadır. İnsanlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını doyumak için para kazanmak zorundadırlar.³

¹ Halil, C., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999, s.177

² Akat, İ., Nurel, Ü., İşletme Yönetimi, İzmir, 1993, s.186

³ Adair, J., Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2003, s.31



Şekil 2 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Adair, J., Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, (Çev. S.Uyan) 2003, s.31

Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı iş dışında temin edilir. Üçüncü kademedeki sosyal ihtiyaçlar ise iş çevresinde kişisel ilişkilerle, dördüncü ve beşinci kademedeki, kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, yalnız görev esnasında tatmin edilir. Tabii bu kurala uymayanlar da vardır. Mesleki statü ise, sosyal bir ihtiyaçtır, fakat işte olduğu kadar, iş dışında da önemlidir. Bundan dolayı üst düzeydeki sosyal ve psikolojik işindeki ihtiyaçlar simgesel davranış aracılığı ile doyurulurlar. İnsanlar deneyimlerine anlamlar verir ve deneyimlerine ilişkin duygularından doyum elde ederler. En üst sırada bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacını Maslow: Yeteneklerin, kapasitenin ve potansiyelin kendi yararına ve tamamının kullanılması olarak ifade eder. Bu gibi insanlar kendilerini tamamlamış gibi gözükürler. Kendini gerçekleştirmiş kişi temel ihtiyaçlarını karşılamış ve kendini tatmin edecek diğer ihtiyaçlarına dönmüştür (saygı, aşk, sahiplik gibi). Uygulamada birey sırasıyla ihtiyaç basamaklarından birinde yeterli sayılabilecek bir tatmine ulaştığı zaman bir üst ihtiyaç basamağına ulaşmaktadır.⁴

Genel olarak Maslow'un hiyerarşisi; kişisel ihtiyaçlara doyum sağlayacak şekilde düzenlenmiş ve bu ihtiyaçların etrafında kurulmuş, yaratılmış dünyalar hiyerarşisidir. Maslow, bireyin psikolojik durumunu koşullandıran ihtiyaçlarla ilgili üç hipotezde bulunmaktadır. Bunlar:

- Birey daima iletişim amacındadır. Bu amaç, birey yaşadığı müddetçe vardır.

⁴ Kaynak, T., "Maslow, Motivasyon ve Ötesi", İ.Ü.İ.F. Dergisi, Cilt 3, Sayı.2, İstanbul, 1974, s.251

- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç, bir eylem için bir güdü oluşturmaz.
- İhtiyaçların bir sırası vardır. Üst ihtiyaçlara eğilim, alt sıradaki ihtiyaçlar tatmin edildiği zaman belirir.⁵

Kişi bu ihtiyaçların karşılanmasına bir kez önem verdikten sonra daima bu ihtiyaçların daha çok doyurulması uğrunda didinir. Fakat psikolojik ihtiyaçlar yeter derece karşılanmadıkça benlik ihtiyaçları fazla önem kazanmaz.

Maslow'un teorisi hakkında dikkat edilmesi gereken şeylerin arasında üç nokta vardır.

- Maslow'un teorisi psiko-dinamik fiziksel güçlerin birlikteliğine hükmeder.
- Maslow'un teorisi psiko-analitik gelenekten ortaya çıkmıştır.
- Maslow'un hiyerarşisi karakter tiplerinin bir hiyerarşisidir.

Sonuç olarak, insan ihtiyaçları sonsuzdur. Tatmin edilen ihtiyaçlar, yeni başka ihtiyaçları doğurur. Amaçlar, ihtiyaçları beraberinde getirir. Bu teorilerle ihtiyaçları sınırlamak hatalı olur. Bunun yanı sıra insanın temel ihtiyaçlarını belirlemede yol gösterici olabilirler.⁶

1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg ve arkadaşları, 1950'lerin sonunda ve 1960'ların başında çift faktör teorisini geliştirdiler. Çalışanların çalışmaları ve başarıları ile yakından ilgili görülen bu faktörler sağlık ve işe özendirici faktörler olarak adlandırılmaktadırlar. Sağlık faktörleri içinde özellikle çalışma ortamı ve çevresi, çalışma koşulları, ücret, ücrete ek yararlar, beşeri ilişkiler incelenmektedir. İşe özendirici faktörler içinde ise; çalışanların yapmakta oldukları işlere karşı duyacakları ilgi, sorumluluk, işlerin güçlüğü ve önemliliği, çalışanların başarıllığı gibi faktörler incelenmektedir.⁷ Bu gruplama şöyledir:

⁵ Aytek, B., "Yönetim Görevleri" A.İ.T.İ.A. Yay., Ankara, 1978, s.153

⁶ Koçel, a.g.k., s.306-307

⁷ Şenatalar, a.g.k., s.232

1) İŞE ÖZENDİRİCİLER

- İlgil
- Sorumluluk
- Güçlük ve Önemlilik
- Başarı

2) SAĞLIK

- Ücret
- Çalışma Koşulları
- Ücrete ek yararlar
- Beşeri ilişkiler

Şekil 3 : İşe Özendirici Faktörler

Kaynak: Şenatalar, F., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1975, s.232

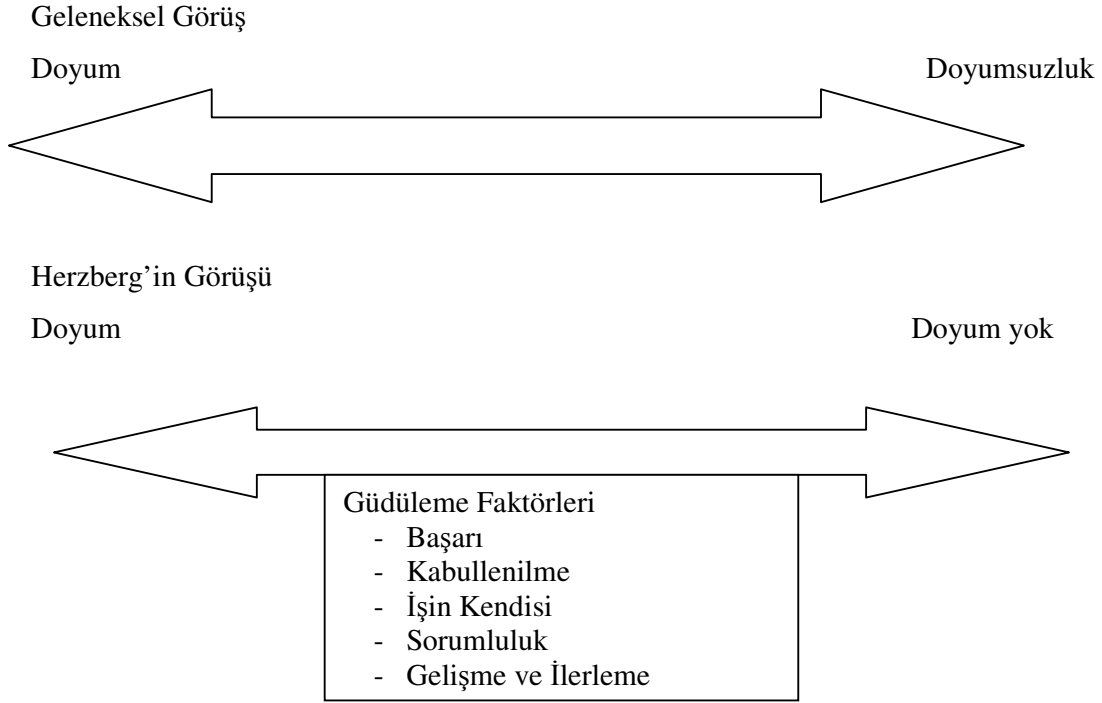
Şema üzerinde işe özendiriciler bölümü ile sağlık bölümü arasındaki çizgi kişinin normal çalışma hızını göstermektedir. Herzberg çizginin üzerindeki faktörler tatmin edildikleri ölçüde kişinin normal çalışma hızını ve iş verimini arttıracak ve çizginin altındaki faktörlerle ilgili ihtiyaçların istenilen düzeyde karşılanmaması halinde de kişinin iş veriminin ve çalışma hızının düşeceği görüşündedir.⁸

Bu kuramın varsayımlarına göre, iş yerinde çalışanların kötümser olmasına, işten ayrılmasına ve tatminsizliğine yol açan hijyenik etkenler ile, işyerinde çalışanları mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici ya da tatmin sağlayan etkenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü iş yerinde belirli etkenlerin varlığı tatmine katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu, tatminsizliğe yol açmaktadır. Bazı etkenlerin yokluğu ise çalışanları kötümser yapıp tatminsizliğe yol açmaktadır. Ancak birey sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşamamaktadır. Herzberg bunlara hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyen etkenler demesinin nedeni bunların bireyi çalıştığı yerden koparan, ayıran faktörler olmasındandır.⁹

⁸ Şenatalar, a.g.k.,s.232

⁹ Eren, a.g.k., s.410-411

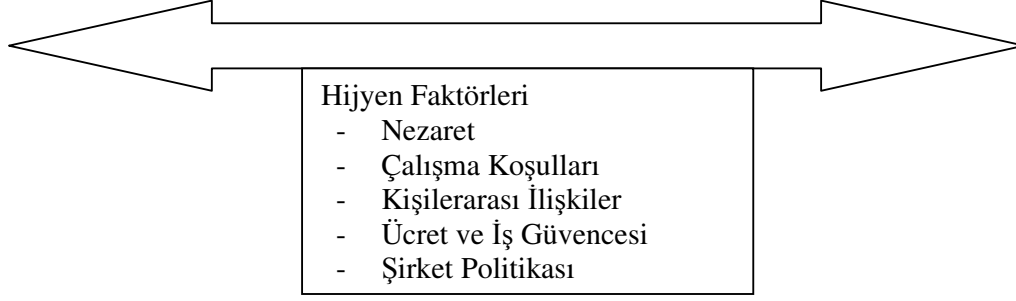
Herzberg yaptığı araştırma sonuçlarına göre hijyenik etmenleri (dışsal faktörler) şu şekilde sıralamaktadır; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi; teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu; amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması; iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu; ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği; aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri; iş görenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği. Öte yandan, Herzberg çalışanı teşvik eden, iş yerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri (içsel faktörler) şu şekilde sıralamaktadır; bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk; iş yerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme. Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma; iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğu sahip olma; terfi edebilme olanaklarına sahip olma; işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme.¹⁰



¹⁰ Eren, a.g.k., s. 411

Doyumsuzluk

Doyumsuzluk Yok



Şekil 4: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Şimşek, L., "İş Tatmini", 1995, İstanbul, s.99

Şekil 4, Herzberg'in ulaştığı sonuçları göstermektedir. Bir boyutta doyumdan, doyumun olmadığı, diğerinde ise doyumsuzluktan, doyumsuzluğun mevcut olmadığı bir sıralamaya doğru gidilmektedir. Herzberg, çalışanların, ya doyumlu olabileceği veya olamayacağı ve aynı zamanda, doyumsuz olacağı veya doyumsuz olamayacağını iddia etmiştir. Şekil 4 ayrıca, Herzberg'in çalışmalarında belirlenen temel faktörleri de vermektedir.¹¹

1.3. Adelfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer'in, E.R.G. kuramı Maslow'un ihtiyaçlar kuramını daha basitleştirerek geliştirmiş olduğu bir yaklaşımdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi bir sıralama esastır ve ilke yine ihtiyaçlar hiyerarşisininin aynıdır. Yani alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Bu ihtiyaçların başharflerinin alınması ile ifade edilen ERG yaklaşımı da, aynen Maslow yaklaşımındaki gibi yorumlanmaktadır.¹²

Bu kuram, beş basamaklı olan gereksinimler hiyerarşisini üç basamağa indirmiştir. Buna göre;

¹¹ Şimşek, a.g.k., ss. 98-99

¹² Koçel, a.g.k., s.516

- Var olma (Existence) ihtiyacı: Psikolojik ve refah için duyulan arzulardır. Bir insanın varlığını sürdürebilmesi için tatmin edilmesi gereken açlık, susuzluk, güvenlik gibi temel ihtiyaçlardır.

- Aidiyet- İlişki kurma (Relatedness) ihtiyacı: İnsanlar arası ilişkilerde tatmin olma arzudur. İnsanın sosyal bir varlık olarak etrafındaki diğer insanlarla ilişki kurması gereksinimi bu basamakta ifade edilmiştir.

- Gelişme (Growth) ihtiyacı: Devam eden psikolojik büyüme ve gelişme için duyulan arzulardır. İnsanın kendisi ve çalıştığı iş yerindeki yeteneklerini kullanarak kendisini geliştirmesi ve iş yeri amaçlarına daha etkin olarak katkıda bulunma istekleridir.¹³

İlk iki basamaktaki ihtiyaçların karşılanmasının tersine, gelişme ihtiyaçları, insanın bu ihtiyaçlarını tatmin etmesiyle daha da artar. Her bir basamağın tatmini artan bir biçimde daha soyut ve daha zor duruma gelir. Bazıları bu basamakta ilerlerken mantıksal bir gelişme izler, bazıları ise bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Böyle insanla gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa diğer basamaklardan birine geri dönerek gayretlerini tekrar onun üzerinde yoğunlaştırırlar.¹⁴

	ALDERFER MODELİ	MASLOW MODELİ
1. Basamak	Var olma ihtiyaçları	Fizyolojik ihtiyaçları
2. Basamak	Aidiyet- İlişki ihtiyaçları	Güven ve sosyal ihtiyaçları
3. Basamak	Gelişme ihtiyaçları	Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları

Şekil 5: Adelfer ve Maslow'un Teorilerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Can, H.- Akgün, A., a.g.k., s.246

¹³ Can, Akgün., a.g.k.,s.246

¹⁴ Can, Akgün., a.g.k., s.324

1.4. Mc Clelland'ın Başarı Teorisi

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar;

- İlişki kurma ihtiyacı: Bu ihtiyaç başkalarıyla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, insanlar arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.
- Güç kazanma ihtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.
- Başarma ihtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişinin, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.¹⁵

Mc Clelland bu üç güdünün etkisi altındaki bireyin davranışlarını şu şekilde tanımlıyor: Başarı güdüsü yüksek olan kişiler, sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler, yaptıkları işin sonucunu görmek isterler ve yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler. Güç kazanma ihtiyacında olan kişiler, diğer bireyler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler, kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler. İlişki kurma- arkadaşlık ihtiyacında olan bireyler ise, diğer kişilerle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler, diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.¹⁶

2. BİLİŞSEL TEORİLERİ

2.1. Pekiştirme Teorileri

Clark Hull nesnel, ölçülebilir, belirlenebilir değişkenlerden oluşmuş bir motivasyon teorisi geliştirmiştir. Temelde etki – tepki şartlanmasının işleyişi incelenmekte bir yönü ile de Darwin'in “Evrin Teorisi” ne dayanmaktadır. Buna göre davranışın bütün sebebi biyolojik ihtiyaçlarda yatmaktadır. Herhangi bir organizma hayatını sürdürmek için faaliyette bulunur. Bununla beraber biyolojik ihtiyaçlar her zaman davranışı aynı yoğunlukla başlatmadığından, başka bir ifadeyle; ihtiyaçlarla davranışın yoğunluğu

¹⁵ Koçel, a.g.k., ss.515-516

¹⁶ Şimşek, Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1995, s.216

arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmadığından, Hull, teorisine ihtiyaçları almamış, dürtü kavramına başvurmuştur.¹⁷

Hull temel dürtüleri şöyle belirlemiştir:

- açlık
- susuzluk
- solunum
- ısı dengesi
- acıdan kaçınma
- uyumak
- yuva kurmak

Dürtü uyarıları, davranışı başlatır; açlığın midede yol açtığı olaylar dürtüyü, dürtü de hareketi doğurur. Görüldüğü gibi burada ihtiyaç ve dürtü iç içedir. Davranış ya kendiliğinden (refleksle) veya öğrenilmiş davranış (alışkanlık) şeklinde olur.¹⁸

2.2. Victor H.Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorileri

Vroom'un beklenti kuramına göre; iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak kişi kendisine verilecek bu ödülü istemelidir ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.

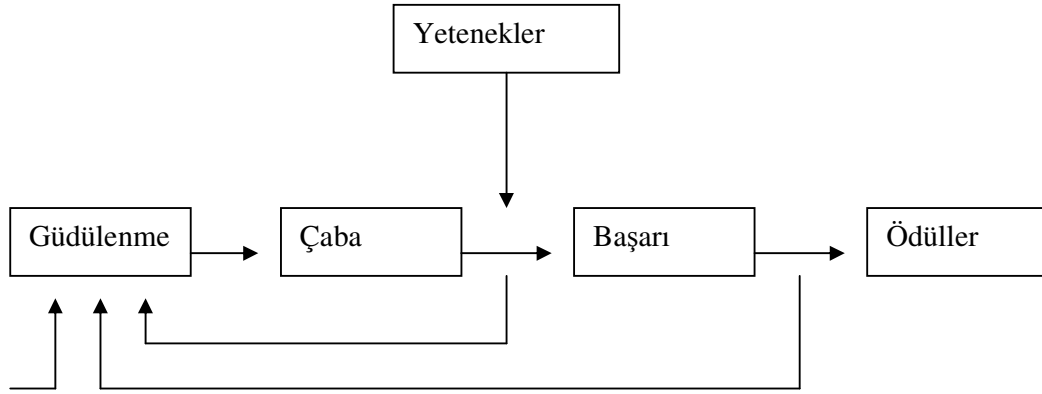
Beklenti teorisinin temelleri bunlardır;

- Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.
- Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir deyimle, ödüller onun için bir kıymet arz etmelidir.
- Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.¹⁹

¹⁷ Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981, ss.107-108

¹⁸ Onaran, a.g.k., s.108

¹⁹ Eren, a.g.k., ss.431-432



Şekil 6: Bireyin güdülenme ve davranış ilişkisi

Kaynak; Eren, E., a.g.k., s.434

Şekilde görüldüğü gibi, güdülenme kişiyi çaba göstermeye iten bir güç olarak ortaya çıkmaktadır ama çaba tek başına yeterli değildir. Başarıya ulaşma kişinin çabasıyla beraber yetenek, beceri, eğitim ve bilgisine de bağlıdır. Başarının sonucu olarak birey ödüllere kavuşur.²⁰

Vroom'un modelinde güdüleme ile ilgili başlıca ödüller şunlardır:

- İçsel ödüller; bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde ettiği başarı ve bunun kendisine verdiği kişisel tatmindir.
- Dışsal ödüller; bireye çevresi, çoğu kez üstleri tarafından verilmektedir.²¹

2.3. Eşitlik Teorileri

Bu teorinin ana fikri, çalışanın iş ilişkilerinde, eşit şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun güdülenmeyi etkilediği hususudur. J. Stacey Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgi olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.²²

Teori dört temel kavrama dayanır. Bunlar;

- Birey: eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi
- Diğerleriyle karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin

²⁰ Eren, a.g.k., s.434

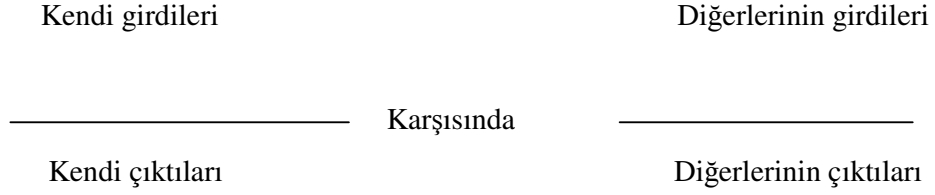
²¹ Eren, a.g.k., s.434

²² Koçel, a.g.k., s.524

karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar.

- Girdiler: Kişinin işine taşıdığı bireysel özellikler. Beceri, deneyim, yaş, cinsiyet vb.
- Çıktılar ya da Sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler gibi.²³

Adams'ın formülüne göre insanlar, iş için harcadıkları çabalarla elde ettikleri çıktıları, de insanların girdi ve çıktıları ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma aşağıdaki gibidir.²⁴



Şekil 7 : Adams'ın Formülüne Göre İnsanların Girdi ve Çıktıları

Kaynak: Çetinkanat, C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000 s.27

2.4. Amaç Teorileri

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından geliştirilen amaç teorisinde, insanların kendileri için saptadıkları ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından, işe bu amaçlar için güdülendirildikleri görüşü savunulmaktadır. Locke, kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin, daha çok çalışıp ve daha iyi performans göstereceğini ileri sürmektedir.²⁵

Daha geniş bir kapsam içine alındığında, iş doyumu yalnızca amaçlara ulaşılması ile açıklanamaz. Böyle durumlarda iş değerleri, amaçların yerini alırlar. Bireylerin amaç olarak saptadıkları, işlerinden öncelikle beklidikleridir. Bu açıdan ele alındığında, iş doyumu bireyin işinden neyi istediği ile neyi algıladığı arasındaki farkın fonksiyonu olarak açıklanmaktadır. Teoriye göre, işten beklenenler ile işten algılananlar arasındaki mutlak

²³ Can, a.g.k., ss.183-184

²⁴ Çetinkanat, C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000, s.27

²⁵ Çetinkanat, a.g.k., s.28

farkın küçülmesi, bireyin kendi isteklerine yönelik çaba göstermesine bağlıdır. Yani, doyum performansın bir sonucu olarak ele alınmaktadır.²⁶

Amaç teorisi, iş tatmininin ortaya çıkması için değiştirilmesi gereken işle ilgili etkenlere dikkati çekmiştir. Teori, bu etkenlerin tüm insanlar için aynı olmayacağını, herkesin kendi değerlerine göre farklılık göstereceğini belirtmiştir. Değerleri vurgulayarak, Locke'un teorisi, iş tatmininin bir çok faktöre bağlı olarak ortaya çıkabileceğini açıklar. Bu nedenle, iş görenlerin tatminini arttırmanın etkili bir yolu da ne istediklerini bulmak ve mümkün olan seviyede bunu onlara sağlamaktır.²⁷

²⁶ Ergun, T., "Yönetim Psikolojisi II", Yönetim Psikolojisi II Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bidiriler, Ankara, 1982, s.314

²⁷ Greenberg, J., Behaviour in Organizations, Sixth Edition, Prentice Hall International Inc., s.185

III. BÖLÜM

ANADOLU LİSELERİ ÖĞRETMENLERİNİN OKULLARINDAKİ İÇSEL VE DIŞSAL İŞ TATMİN DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ALGILARI KONUSUNDA BİR ÇALIŞMA BEŞİKTAŞ İLÇESİ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın genel amacı; Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin mesleki etkinliklerinde motivasyonlarını sağlayan etmenlerin belirlenmesidir. Bu genel amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin okullarındaki iç ve dış iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları nelerdir?
- 2- Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin okullarındaki iç ve dış iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 3- Öğretmenlerin okullarındaki iç ve dış tatmin düzeylerine ilişkin algıları yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
- 4- Öğretmenlerin okullarındaki iç ve dış tatmin düzeylerine ilişkin algıları medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
- 5- Öğretmenlerin okullarındaki iç ve dış tatmin düzeylerine ilişkin algıları mesleki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 6- Öğretmenlerin okullarındaki iç ve dış tatmin düzeylerine ilişkin algıları o kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 7- Öğretmenlerin okullarındaki iç ve dış tatmin düzeylerine ilişkin algıları branşlarıyla ilgili katıldıkları hizmet içi eğitim sayılarına göre farklılaşmakta mıdır?
- 8- Öğretmenlerin okullarındaki iç ve dış tatmin düzeylerine ilişkin algıları branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
- 9- Öğretmenleri okullarındaki iç ve dış tatmin düzeylerine ilişkin algıları öğretim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

Bu çalışmanın önemi şöyle açıklanabilir; tüm dünyada benimsendiği gibi eğitim bir toplumun gelişmesinde ön koşuldur. Gelişim toplumun eğitim seviyesine bağlıdır. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kendi branşlarında hizmet içi eğitimlere ve kendilerini geliştirmeye ihtiyaçlara vardır. Eğitimin verimliliği, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin

kalitesine, hem fiziksel hem de zihinsel olarak sağlıklı olmalarına ve motivasyonlarının yüksek olmasına bağlıdır. Bu araştırma ile elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar; öğretmenleri motive eden iç ve dış faktörleri ortaya çıkarmayı sağlayacaktır.

2. PROBLEM

Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin nitelikleriyle (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi, branşıyla ilgili katıldığı hizmet içi eğitim sayısı, branşı ve eğitim durumu) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. HİPOTEZ

Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin mesleki etkinliklerindeki motivasyonlarını sağlayan iç ve dış faktörler ve öğretmenlerin nitelikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi, branşıyla ilgili katıldığı hizmet içi eğitim sayısı, branş ve eğitim durumu) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, İstanbul İli, Beşiktaş İlçesi'ne bağlı 5 Anadolu Lisesi'nde çalışan öğretmenlerinin mesleki etkinliklerinde motivasyonlarını sağlayan içsel ve dışsal etmenleri belirlemeyi amaçladığından, araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır.

4.2. Araştırmanın Varsayımı

Bu araştırmada; yararlanılan kaynaklardaki bilgilerin gerçeği yansıttığı, ankete katılan öğretmenlerin anket sorularını içtenlikle cevaplandıracakları; veri toplama araç ve yöntemlerinin araştırma amacına uygun bilgileri toplayabilecek geçerlilik ve güvenilirliği taşıdığı varsayılmaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1) Araştırma İstanbul İli, Beşiktaş İlçesi'nde bulunan 5 Anadolu Lisesi ile sınırlıdır.
- 2) Araştırma bulguları ve sonuçları örnekleme alınan 5 Anadolu Lisesinde görevli olan öğretmenlerin algıları ile sınırlıdır.
- 3) Araştırma, test edilen içsel ve dışsal faktörlerin düzeyleri ile sınırlıdır.

4.4. Araştırmanın Sayıtları

Deneklerin anketi, samimi ve gerçek kanılarına göre cevaplandıracaklarına inanılmaktadır.

4.5. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini; 2007–2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Beşiktaş İlçesi'ne bağlı 5 Anadolu Lisesinde görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evrenindeki 210 öğretmenin 208'sine ulaşılmış ve 208 öğretmen de gönüllü olarak katılmayı kabul etmiştir. 208 ölçek geçerli sayılıp değerlendirmeye alınmıştır.

Anket Uygulanan Okullar

Okul adı	Öğretmen sayısı
1. Arnavutköy Korkmaz Yiğit Anadolu Lisesi	28
2. Kabataş Erkek Lisesi (Anadolu Lisesi)	64
3. Sakıp Sabancı Anadolu Lisesi	28
4. Beşiktaş Atatürk Anadolu Lisesi	49
5. Beşiktaş Anadolu Lisesi	39
Toplam	208

4.6. Veriler ve Toplanması

Araştırmada veriler literatür taraması ve çalışma evrenindeki öğretmenlere anket uygulanması yoluyla elde edilmiştir.

Araştırmada Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla “Minnesota İş Tatmin Anketi” uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır.

1. Kişisel Bilgi Formu
2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından düzenlenen kişisel bilgi formu ile katılımcılarla ilgili demografik bilgiler (cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, mesleki kıdem, o kurumdaki çalışma süresi, branşla ilgili katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı, branş ve eğitim durumu) toplanmıştır.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini ölçmek için kullanılan, 20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin kısa formudur. Dawis, Weiss, England, Lofquist (1967) Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin uzun formundan (100 madde) iç ve dış doyum etmenlerinden oluşan doyum durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir.¹

Minnesota İş Tatmin Ölçeği, diğer ölçeklere göre daha spesifik 20 boyutu kapsamaktadır. Uzun metinde her boyut için beş madde bulunurken, kısa metinde her boyut için bir madde bulunmaktadır. Kısa metni kullanan birçok araştırmacı, bütün maddeleri toplam bir sonuçta birleştirmekte veya içsel ve dışsal tatmin ölçeklerini maddelerin alt kümelerinden hesaplamaktadırlar. Dışsal tatmin, işteki görev veya işin kendisi ile ilgili özellikler, örneğin ücret ile alakalıdır. İçsel tatmin ise, işteki görevlerin doğası ve inanların yaptıkları iş konusunda nasıl hissettiklerine yöneliktir.²

Ölçekte iş tatmini ile ilgili 20 boyut 20 maddede toplanmıştır. Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerini saptamaya yönelik “Bu yönden işimden ne derece memnunum?” sorusu yer almaktadır. Bu soruya göre maddelere verilen cevaplar “çok memnunum”, “memnunum”, “kararsızım”, “memnun değilim”, “hiç memnun değilim” seçeneklerini içeren beşli Likert ölçeğinden oluşmaktadır. Bu ölçeğin aralıkları ise şu şekildedir. 1-1.79 “hiç memnun değil”, 1.80-2.59 “memnun değil”, 2.60-3.39 “karasız”, 3.40-4.19 “memnun”, 4.20-5 “çok memnun”.

¹ Özdayı, a.g.k., s.23

² Özdayı, a.g.k., s.23

Minnesota İş Tatmin Ölçeğini, İngilizce formundan Türkçe'ye Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora çevirmiş ve bu çeviri, başka dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür.³

Daha önce Yasemin Akgün tarafından yapılan "Türkiye'de Yaşayan Yabancı Öğretmenlerin İş Doyumu" adlı yüksek lisans tezinde de bu anket uygulanmış, anketin güvenilirliği ölçülmüş ve Cronbach Alpha değeri 0,9533 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada ise Alpha değeri 0,8790 olarak tespit edilmiştir. Bu da anketin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Minnesota İş Tatmin ölçeği'nde yer alan 20 soru içsel ve dışsal faktörlere ait sorulardır. Bu faktörler bu çalışmanın anket sorularında mevcuttur. 1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 19 ve 20 numaralı maddeler "içsel" iş tatmin boyutunu ölçmektedir. Bunları ele aldığımızda, aşağıdaki tanımlara ulaşılır;

"Faaliyet: Her zaman meşgul olması

Serbestlik: Yalnız başına çalışma şansı

Değişiklik: Zaman zaman değişik şeyler yapabilme

Sosyal Statü: Toplumda saygın bir kişi olma şansı

Ahlaki değer (vicdan): Vicdani bir sorumluluk taşıması

Tanınma: Bir işyerinde çalışanların iyi bir iş yapması sonucu takdir edilmesi

Kendi kendine bir şeyler yapabilme: Diğer insanlara yardım edebilme şansı

Yeteneklerini kullanma: Yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansı

Sorumluluk: Alınan kararları uygulama şansı

Yaratıcılık: Kendi yöntemlerini kullanma şansı

Başarı: Yaptığı iş karşılığında duyulan başarı hissi"⁴

İçsel faktörler kendi kendilerini temsil ederler ve gereklilikleri kendiliğinden oluşur. Bu faktörler, kişisel ihtiyaçlar ve saygınlık gibi yüksek derecede ihtiyaçların karşılanması ile ilgilidir. Bunlar kişilerin başarısı, yetenek ve becerilerini kullanabilmesi gibi Herzberg'in ortaya koyduğu birinci derecedeki güdüleyici etmenleri içerir. 5, 6, 8, 13, 14, 17 ve 18 numaralı maddeler "dışsal" iş tatmin boyutunu ölçmektedir. Dışsal Faktörleri ele aldığımızda ise aşağıdaki tanımlara ulaşılır;

³ Özdayı, a.g.k., s.23

⁴ Özdayı, a.g.k., ss.24-25

“İlerleme: Mesleğinde ilerleme şansı
Çalışma arkadaşları: Okulda çalışanların aynı yolu izlemesi
Çalışma şartları: Çalışma şartlarının uygunluğu
Mesleki güvence: Mesleğin güvenceli gelecek sağlaması
Ücret: İş karşılığında yapılan ödemeler
Yönetici-insan ilişkileri: Yönetici ve çalışanların uyum içinde olmaları
Yönetici-teknik: Yöneticinin karar vermedeki yeteneği”⁵

Dışsal faktörler, kişinin iş çevresi ile ilgili yönetim, teknik, iş arkadaşları, ödemeler, terfi ve ilerleme, tanınma gibi ihtiyaçları kapsayan faktörleri içermektedir. Bunlar da Herzberg’in Hijyen faktörlerinin karşılığıdır.

4.7. Verilerin Analizi

Uygulanan ölçek sonucunda ulaşılan verilerin analizi, derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. 1.00-1.79 “hiç memnun değilim”, 1.80-2.59 “memnun değilim”, 2.60-3.39 “kararsızım”, 3.40-4.19 “memnunum”, 4.20-5.00 “çok memnunum”.

Ölçek formları ile toplanan veriler, uygulama öncesinde araştırmacı tarafından her ölçek sorusuna verilen kodlara uygun olarak bilgisayara yüklenmiştir. Yükleme işlemi tamamlanan veriler, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmiş ve analizler yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS adlı bilgisayar programı kullanılmıştır. Bu program aracılığıyla Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin, okullarındaki “içsel” ve “dışsal” iş tatmin düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerler hesaplanmıştır.

Öğretmenlerinin “cinsiyet” değişkinine göre, okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları arasındaki anlamlı farklılığı belirlemek için “t testi” uygulanmıştır.

Yine yaş, medeni durum, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi, branşla ilgili katıldığı hizmet içi eğitim sayısı, branşı ve eğitim durumu değişkenlerine göre

⁵ Özdayı, a.g.k., ss.24-25

öğretmenlerin okullarındaki içsel ve dışsal düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış, farklılığın çıktığı durumlar için ise Tukey HSD testi uygulanmıştır. Sonuçlar bu bağlamda yorumlanmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ alınmıştır.

5. BULGULAR VE YORUM

5.1. Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algularına Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt amacı “Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenlerin, okullarındaki içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları nelerdir ” biçiminde ifade edilmiştir. İçsel iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları Tablo 1’de, dışsal iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları ise Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 1 İçsel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Alguların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	\bar{X}	SS
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	208	3,4856	1,01666
2.Bağımsız çalışma imkanının olmasından	208	3,6442	,95723
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olmasından	208	3,7788	1,03052
4.Toplumda ”saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	208	3,5529	1,01538
5.Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesinden	208	3,8462	,87111
6.Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından	208	4,3654	,63790
7.Öğrencileri yönlendirmek için fırsat verdiğinden	208	4,2404	,65931
8.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması	208	4,0481	,82684
9.İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	208	3,1346	1,00777
10.Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça kullanma serbestliğini bana vermesi açısından	208	3,4471	,99131
11.Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğini vermesi bakımından	208	3,7644	,98652
12.Yaptığım iş açısından takdir edilmem	208	3,3317	1,00268
13.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	208	4,1058	,79756
İçsel Faktörler	208	3,7496	,55971

Tablo 1’de öğretmenlerin, okullarındaki “içsel” iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin algılarının üç grupta toplandığı görülmektedir. Öğretmenler “Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından” maddesine ($\bar{X}=4,3654$) aritmetik ortalamayla, “Öğrencileri yönlendirmek için fırsat verdiğinden” maddesine ($\bar{X}=4,2404$) aritmetik ortalama ile “çok memnunum” demişlerdir.

“İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından” maddesine ($\bar{X}=3,1346$) aritmetik ortalamayla, “Yaptığım iş açısından takdir edilmem” maddesine ($\bar{X}=3,3317$) aritmetik ortalama ile “kararsızım” demişlerdir.

Belirtilen maddeler dışında kalan diğer maddelere öğretmenler “memnunum” demişlerdir.

Bu sonuçlara bakıldığında Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerinin içsel tatmin düzeyleri bakımından algılarının üç grupta toplandığı (memnun, çok memnun, kararsız) görülmektedir.

“Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından” maddesi ($\bar{X}=4,3654$) aritmetik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahiptir, “Öğrencileri yönlendirmek için fırsat verdiğinden” maddesi ($\bar{X}=4,2404$) aritmetik ortalama ile ikinci yüksek ortalamaya sahiptir. Öğretmenler bu iki maddeye “çok memnun” diye cevap vermişlerdir. Öğretmen; bilgisini aktaran, öğrencilere öğrenme yollarını öğretene ve onları yönlendiren anlamına gelmektedir. Öğretmenlerin bu tanımı benimseyerek, mesleki etkinliklerinde bunu uygulamaları onların yaptıkları işten içsel olarak doyum sağlamalarına neden olmuş olabilir. “Yaptığım iş açısından takdir edilmem” maddesi ($\bar{X}=3,3317$) ve “İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından” maddesi ($\bar{X}=3,1346$) en düşük aritmetik ortalamalara sahiptirler. Öğretmenler bu iki maddeye “kararsız” diye cevap vermişlerdir. Bu iki maddede öğretmenlerin en düşük içsel doyum almalarının nedeni; öğretmenlerden aşırı bir çalışma performansı ve özveri beklenmesinden kaynaklanıyor olabilir. Bu doyumun gerçekleşebilmesi için öğretmenlerin işleriyle ilgili aldıkları kararların uygulamaya konulmasında idareci tarafından yardımcı olunması gerekmektedir. Okul idarecileri var olan kararların dışına çıkma konusunda isteksiz davranabilmektedirler. Bundan dolayı da öğretmenin işiyle ilgili aldığı kararların

uygulanmasında gönülsüz olabilmektedirler. Ayrıca, öğretmen gösterdiği performans karşılığında takdir edilmek ister. Okullarda bu takdir yönetici tarafından öğretmene “Teşekkür, Takdir ve Aylıkla Ödüllendirme Belgesi” ile gösterilir. İdareciler bu konuda tarafsız ve adil olmadıkları için öğretmenler de bu iki maddeye “kararsız” demiş olabilirler. Belirtilen maddeler dışında kalan diğer maddelere öğretmenler “memnun” demişlerdir. Öğretmenlerin meslek değerleriyle öğretmenlik görevinin içerdiği değerleri özdeşleştirmeleri, öğretmenlik mesleğinin saygı duyulan, çeşitlilik içeren, olumlu dönütleri olan, kişisel sorumluluk gerektiren, yaptığı işin gelişme ve olumlu sonuçlarını bizzat görerek kendisini başarılı hissetmesine sebep olan, kişisel yetenek ve yaratıcılıklarını kullanmasına olanak sağlayan, kendi fikir ve kanaatlerini kullanmasına izin veren, yeteneklerini ortaya çıkarabildikleri, rutin olmayan bir işe sahip olmaları öğretmenlerin yaptıkları işten “memnun” olmalarına neden olmuş olabilir.

5.2. Öğretmenlerin, Okullarındaki “Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Tablo 2 Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	\bar{X}	SS
14.Yöneticimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	208	3,0144	,97047
15.Yönetimin karar verme yeteneği bakımından	208	2,9856	,96047
16.Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	208	2,9231	1,26409
17.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	208	1,5433	,63554
18.Terfi imkanımın olması yönünden	208	2,7644	1,07554
19.Çalışma şartları bakımından	208	3,4904	1,05862
20.Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	208	3,6442	,84463
Dışsal Faktörler	208	2,9093	,60644

Tablo 2’de öğretmenlerin, okullarındaki “dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algı puanlarının ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarının üç grupta toplandığı görülmektedir. Öğretmenler “Çalışma şartları bakımından” maddesine ($\bar{X}=3,4904$) aritmetik ortalama ile, “Çalışma

arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları açısından” maddesine ($\bar{X}=3,6442$) aritmetik ortalama ile “memnunum” demişlerdir.

“Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden” maddesine ($\bar{X}=1,5433$) aritmetik ortalamayla, “hiç memnun değilim” demişlerdir.

Belirtilen maddeler dışında kalan diğer maddelere öğretmenler “kararsızım” demişlerdir.

Tablo 2’ye göre öğretmenlerin algılarının dışsal tatmin düzeyleri bakımından üç grupta toplandığı (“memnun”, “kararsız” ve “hiç memnun değil”) görülmektedir. “Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları açısından” maddesine ($\bar{X}=3,6442$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “çalışma şartları bakımından” maddesine ($\bar{X}=3,4904$) aritmetik ortalama ile de “memnun” dedikleri görülmüştür. Okulda verimli bir eğitimin sağlanması için önemli olan öğretmenin bulunduğu ortamda kendini rahat hissetmesidir. Bu, çalışma arkadaşları ve çalışma şartları gibi konuları içerir. Öğretmenlerin verdikleri cevapların sonuçlarına göre bu konulardan memnun oldukları söylenebilir. “Yöneticimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından” maddesine ($\bar{X}=3,0144$) aritmetik ortalama ile “kararsız”, “yönetimin karar verme yeteneği bakımından” maddesine ($\bar{X}=2,9856$) aritmetik ortalama ile “kararsız”, “bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden” maddesine ($\bar{X}=2,9231$) aritmetik ortalama ile “kararsız” ve “terfi olanağının olması yönünden” maddesine ($\bar{X}=2,7644$) aritmetik ortalama ile “kararsız” diye cevap vermişlerdir. Bunun nedeni; bazı öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre daha fazla çalıştıklarını düşündükleri halde yönetime yakın olmadıkları için onlardan daha az olanağa sahip olduklarını düşünmeleri olabilir. Bu da eşitsizlik hissinin oluşmasına neden olmuş olabilir. 2005- 2006 eğitim öğretim yılında şartları uygun olan bazı Süper Liseler (Yabancı Dil Ağırlıklı Liseler) Anadolu Liselerine dönüştürüldü fakat o okullarda çalışan öğretmenlerin kadroları Anadolu Lisesi kadrosuna geçirilmedi. Onların yerine sınavla öğretmen alımı yapıldı. Bu nedenle öğretmenlerin okullarında garantili bir geleceğe sahip olmamaları öğretmenlerin o maddeye “kararsızım” demelerine neden olmuş olabilir. En düşük dışsal tatmin düzeyi “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden” maddesidir. Bu madde ($\bar{X}=1,5433$) aritmetik ortalamaya sahiptir. Öğretmenler bu maddeyi “hiç

memnun değil” ile cevaplandırmışlardır. Günümüzde öğretmenlerin, kendilerini sürekli yenilemeleri, geliştirmeleri, güncel yayınları izlemeleri, bilgisayarı ve interneti kullanmayı bilmeleri gerekmektedir. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin maaşları günümüz geçim koşullarına göre çok düşük olduğu için bunları gerçekleştiriyor olabilirler. Az maaş almaları öğretmenlerin o maddeye “hiç memnun değilim” demelerine neden olmuş olabilir.

5.3. Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa İlişkin t Testi ve Sonuçlarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt amacı öğretmenlerin okullarındaki “iç ve dış tatmin” düzeylerine ilişkin algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca ilişkin sonuçlar Tablo 3 de yer almaktadır.

Tablo 3 Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa İlişkin t Testi ve Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	T	P
İÇSEL FAKTÖRLER	Kadın	124	3,8170	,51863	2,127	,035*
	Erkek	84	3,6502	,60492		
DIŞSAL FAKTÖRLER	Kadın	124	2,9343	,54813	,721	,472
	Erkek	84	2,8724	,68530		

P<0.05

Tablo 3’de cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin t testi ve sonuçları görülmektedir.

Bu sonuçlara göre cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin “içsel” iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılığa kadın öğretmenlerin algıları neden olmuştur. Kadın öğretmenlerin içsel iş tatmin düzeylerini algılama puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3,8170$), erkek öğretmenlerin içsel iş tatmin düzeylerini algılama puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3,6502$)’dir.

Cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin “içsel” iş tatmin düzeyi yaşama nedenlerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olması psikolojik nedenlerden dolayı olabilir. Toplumumuzda öğretmenlik mesleği erkeklerden çok kadınlara yönelik bir meslek olarak algılanmaktadır, bundan dolayı kadın öğretmenlerin sayısı erkek öğretmenlere göre çok daha fazladır. Öğretmenlik, düzenli çalışma saatleri nedeniyle, öğretmen olmanın yanında anne de olan kadın öğretmenler için cazip bir meslektir. Kadın böylece hem işine hem de evine yeterince vakit ayırabilmektedir. İki tarafı da ihmal etmeme düşüncesi kadın öğretmenlerin “içsel” iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasının nedeni olabilir. Ülkemizde öğretmenlerin maaşlarının yetersiz olması sebebiyle, erkek öğretmenler ailelerini geçindirebilmek için ek bir iş yapmak zorunda kalmaktadırlar. Ek iş, ek zaman ve ekstra performans gerektirmektedir. Bu da asıl meslekleri olan öğretmenliğe yeterince motive olamamalarına neden olabilir.

Kadın ve erkek öğretmenlerin “dışsal” iş tatmin düzeyine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=2,9343$), erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=2,8724$)’dür.

5.4. Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt amacı öğretmenlerin okullarındaki “iç ve dış tatmin” düzeylerine ilişkin algıları yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’de, anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ise, Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 4’de öğretmenlerin “Yaş” değişkenine göre, okullarındaki “içsel” ve “dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin algılarının iki grupta toplandığı görülmektedir. Anadolu Liselerinde çalışan 20 -25 yaş arası öğretmenler “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,6213$) aritmetik ortalama ile “memnun”, 26 -30 yaş arası öğretmenler “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,7446$) aritmetik ortalama ile “memnun”, 31 -35 yaş arası öğretmenler “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,5429$)

aritmetik ortalama ile “memnun”, 36 -40 yaş arası öğretmenler “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,6513$) aritmetik ortalama ile “memnun”, 41 yaş ve yukarısı öğretmenler “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,9176$) aritmetik ortalama ile “memnun” demişlerdir.

Tablo 4 Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		N	\bar{X}	Ss
İÇSEL FAKTÖRLER	20-25 Yaş	13	3,6213	,49000
	26-30 Yaş	31	3,7246	,50394
	31-35 Yaş	35	3,5429	,60164
	36-40 Yaş	45	3,6513	,64912
	41 Yaş Ve Yukarısı	84	3,9176	,47805
	Toplam	208	3,7496	,55971
DIŞSAL FAKTÖRLER	20-25 Yaş	13	2,8901	,60371
	26-30 Yaş	31	2,9078	,49562
	31-35 Yaş	35	2,8571	,55437
	36-40 Yaş	45	2,7778	,58550
	41 Yaş Ve Yukarısı	84	3,0051	,66949
	Toplam	208	2,9093	,60644

Anadolu Liselerinde çalışan 20 -25 yaş arası öğretmenler “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X} = 2,8901$) aritmetik ortalama ile “kararsız”, 26 -30 yaş arası öğretmenlerin “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X} = 2,9078$) aritmetik ortalama ile “kararsız”, 31 -35 yaş arası öğretmenler “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X} = 2,857$) aritmetik ortalama ile “kararsız”, 36 -40 yaş arası öğretmenlerin “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X} = 2,7778$) aritmetik ortalama ile “kararsız”, 41 yaş ve yukarısı öğretmenlerin “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X} = 3,0051$) aritmetik ortalama ile “kararsız” demişlerdir. Tablo 4’te 41 yaş ve üzeri grubundaki öğretmenlerin diğer yaş gruplarına göre hem içsel hem de dışsal iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Yaşla birlikte iş tatmin düzeyinin de yükseldiği görülmektedir.

5.5. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçlarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Tablo 5’de yaş değişkenine göre, öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları arasındaki anlamlı farklılığa yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir.

Tablo 5 Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları						
	VARYANSIN KAYNAGI	KT	Df	KO	F	P
İÇSEL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	4,535	4	1,134	3,816	,005*
	Gruplar İçi	60,314	203	,297		
	Toplam	64,849	207			
DIŞSAL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	1,649	4	,412	1,124	,346
	Gruplar İçi	74,478	203	,367		
	Toplam	76,127	207			

P<0.05

Tablo 4 ve 5 birlikte değerlendirildiğinde, yaş değişkenine göre öğretmenlerin “içsel” iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında .005 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Farkın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmış, farkın kaynağını 31-35 yaş ile 41 yaş ve üzeri öğretmenler oluşturmuştur. 41 yaş ve yukarısı öğretmenler “içsel” iş tatmin düzeyini 31 -35 yaş arasındaki öğretmenlerden daha fazla yaşamaktadır.

Tablo 4’de 41 yaş ve üzeri grubundaki öğretmenlerin 31- 35 yaş arası öğretmenlere göre “içsel” tatmin düzeylerinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Bunun nedeni ise, ilerleyen yaşla birlikte, deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir. Diğer yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında tatminsiz olma olasılıkları oldukça yüksektir. Bu

konuda, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tarafından (1974), beş ülkede gerçekleştirilen çalışmalar, daha ileri yaşlardaki çalışanların daha doyumlu olduklarını göstermiştir. Ayrıca, yaş ilerledikçe ve tecrübe arttıkça, çalışanın işine karşı geliştirdiği tutumlar ve çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği tutumlar da yaşananlarla birlikte gelişmektedir.

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin “dışsal” iş tatminleri düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

5.6. Medeni Durum Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt amacı öğretmenlerin “iç ve dış tatmin” düzeylerine ilişkin algıları medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6 da, anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 7 de yer almaktadır.

Tablo 6 Medeni Durum Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		N	\bar{X}	SS
İÇSEL FAKTÖRLER	Evli	127	3,7832	,57174
	Bekar	71	3,6782	,55854
	Boşanmış	10	3,8308	,37299
	Toplam	208	3,7496	,55971
DIŞSAL FAKTÖRLER	Evli	127	2,9584	,63484
	Bekar	71	2,8491	,54258
	Boşanmış	10	2,7143	,64944
	Toplam	208	2,9093	,60644

Tablo 6’da Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin, “Medeni Durum” değişkenine göre, okullarındaki “içsel” ve “dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo incelendiğinde, Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin algılarının iki grupta toplandığı görülmektedir. Öğretmenler ”içsel” iş tatmin düzeylerine göre “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre “kararsız” demişlerdir. “Evlî” öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,7832$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,9584$) aritmetik ortalama ile “kararsız”; “bekar” öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,6782$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,8491$) “kararsız”; “boşanmış” öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,8308$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,7143$) aritmetik ortalama ile “kararsız” demişlerdir.

5.7. Medeni Durum Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçlarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Tablo 7 Medeni Durum Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	Df	KO	F	P
İÇSEL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	,571	2	,285	,910	,404
	Gruplar İçi	64,278	205	,314		
	Toplam	64,849	207			
DIŞSAL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	,944	2	,472	1,286	,278
	Gruplar İçi	75,184	205	,367		
	Toplam	76,127	207			

P<0.05

Tablo 7’de medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları arasındaki anlamlı farklılığa yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir.

Tablo 6 ve 7 birlikte değerlendirildiğinde, medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bir başka ifade ile öğretmenlerin evli, bekar veya boşanmış olması iş tatmin düzeylerini algılamalarında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

5.8. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt amacı öğretmenlerin “iç ve dış tatmin” düzeylerine ilişkin algıları mesleki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8’de, farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 8 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Kıdem Yılı	N	\bar{X}	SS
İÇSEL FAKTÖRLER	1-5 yıl	13	3,7160	,29356
	6 – 10 yıl	59	3,5958	,63586
	11 – 15 yıl	41	3,6567	,60547
	16 – 20 yıl	41	3,7730	,54933
	21 yıl ve yukarısı	54	3,9786	,41233
	Toplam	208	3,7496	,55971
DIŞSAL FAKTÖRLER	1-5 yıl	13	2,9341	,38516
	6 – 10 yıl	59	2,8426	,57001
	11 – 15 yıl	41	2,8850	,61629
	16 – 20 yıl	41	2,7491	,61841
	21 yıl ve yukarısı	54	3,1164	,63469
	Toplam	208	2,9093	,60644

Tablo 8’de öğretmenlerin, “Mesleki Kıdem” değişkenine göre, Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin okullarındaki “içsel” ve “dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algı puanlarının ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo incelendiğinde, Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin algılarının iki grupta toplandığı görülmektedir. Öğretmeler “içsel” iş tatmin düzeylerine göre “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre “kararsız” demişlerdir. Buna göre, mesleki kıdemi “1- 5 yıl” arası olan öğretmenlerin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,7160$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,9341$) aritmetik

ortalama ile “kararsız” olduğu anlaşılmaktadır. “6- 10 yıl” arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,5958$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,8426$) aritmetik ortalama ile “kararsız” olduğu anlaşılmaktadır. “11- 15 yıl” arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,6567$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,8850$) aritmetik ortalama ile “kararsız” olduğu anlaşılmaktadır. “16- 20 yıl” arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,7730$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,7491$) aritmetik ortalama ile “kararsız” olduğu anlaşılmaktadır. “21 yıl ve yukarı” kıdeme sahip olan öğretmenlerin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,9786$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,1164$) aritmetik ortalama ile “kararsız” olduğu anlaşılmaktadır.

5.9. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçlarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Tablo 9 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	Df	KO	F	P
İÇSEL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	4,619	4	1,155	3,892	,005*
	Gruplar İçi	60,230	203	,297		
	Toplam	64,849	207			
DIŞSAL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	3,662	4	,916	2,565	,039*
	Gruplar İçi	72,465	203	,357		
	Toplam	76,127	207			

P<0.05

Tablo 9’da mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları arasındaki anlamlı farklılığa yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir.

Tablo 8 ve 9 birlikte değerlendirildiğinde, mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Farkın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. İçsel iş tatmin düzeyinde farkın kaynağını 6- 10, 11- 15 yıl ile 21 yıl ve yukarı kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. 21 yıl ve yukarı kıdeme sahip öğretmenlerin içsel iş tatmin düzeyleri, 6- 10,11- 15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazladır.

Tablo incelendiğinde “21 yıl ve yukarı” kıdem grubunu diğer gruplardan yüksek “içsel” iş tatmin düzeylerinin olması “41 yaş ve yukarı” yaş grubunun tatmini ile örtüşmektedir. “21 yıl ve yukarı” mesleki kıdem grubundaki çalışanların kariyer evrelerine göre kendilerini branşlarında uzman hissetmeleri, yaptıkları işi en iyi şekilde yaptıklarını düşünmeleri, yaş olarak diğerlerinden büyük olmaları ve yaşamdan beklentilerinin artık gerçekleştirmiş olmaları onların “içsel” iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olmasını sağlamış olabilir. Ayrıca 6- 10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin yaptıkları işin inceliklerini henüz kavrayamamış olmaları, beklentilerinin çok yüksek olması, çalıştıkları ortamı tam olarak algılayamamaları tatminlerini düşürmüş olabilir.

Dışsal iş tatmin düzeyinde farkın kaynağını 16- 20 yıl ile 21 yıl ve yukarı kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. 21 yıl ve yukarı kıdeme sahip öğretmenlerin dışsal iş tatmin düzeyleri, 16- 20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazladır.

Tablo incelendiğinde “21 yıl ve yukarı” kıdem grubunun diğer gruplardan yüksek “dışsal” iş tatmin düzeylerinin olması “41 yaş ve yukarı” grubunun tatmini ile örtüşmektedir. “21 yıl ve yukarı” kıdem grubunun kariyer evrelerine göre artık terfi edebileceği bir kademenin olmaması, öğretmenlikte gelinebilecek en yüksek dereceye gelmeleri için “dışsal” iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasını sağlamış olabilir.

21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin “içsel” ve “dışsal” iş tatmin düzeylerinin, 6- 10, 11 -15 ve 16 -20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olmasının sebebi mesleki bilgi, mesleki tecrübe ve kıdemlerinin artması sonucu kendilerine daha fazla güvenmeleri olabilir.

5.10. Bu Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt amacı öğretmenlerin “iç ve dış tatmin” düzeylerine ilişkin algıları o kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algılarının, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10’da, farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 10 Bu Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		N	\bar{X}	Ss
İÇSEL FAKTÖRLER	1-5 yıl	35	3,7429	,55999
	6 – 10 yıl	69	3,6410	,62891
	11 – 15 yıl	54	3,8063	,52102
	16 – 20 yıl	34	3,8100	,50040
	21 yıl ve yukarısı	16	3,9135	,45454
	Toplam	208	3,7496	,55971
DIŞSAL FAKTÖRLER	1-5 yıl	35	3,0776	,48302
	6 – 10 yıl	69	2,8012	,61162
	11 – 15 yıl	54	2,9815	,68205
	16 – 20 yıl	34	2,9076	,57454
	21 yıl ve yukarısı	16	2,7679	,56635
	Toplam	208	2,9093	,60644

Tablo10’da Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin, “kurumdaki çalışma süresine” göre okullarındaki “içsel” ve “dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo incelendiğinde, Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin algılarının iki grupta toplandığı görülmektedir. Öğretmenler “içsel” iş tatmin düzeylerine göre “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre “kararsız” demişlerdir. Buna göre, öğretmenlerin şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süresi ”1 -5 yıl” arası olanların “içsel” iş

tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,7429$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,0776$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerden şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süresi “6 -10 yıl” arası olanların “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,6410$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,8012$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerden şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süresi “11 -15 yıl” arası olanların “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,8063$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,9815$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerden şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süresi “16 -20 yıl” arası olanların “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,8100$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,9076$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerden şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süresi “20 yıl ve yukarısı” olanların “içsel iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,9135$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,7679$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır.

5.11. Bu Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçlarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Tablo 11 Bu Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	Df	KO	F	P
İÇSEL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	1,542	4	,385	1,236	,297
	Gruplar İçi	63,307	203	,312		
	Toplam	64,849	207			
DIŞSAL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	2,398	4	,600	1,651	,163
	Gruplar İçi	73,729	203	,363		
	Toplam	76,127	207			

Tablo 11’de bu kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre, öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algı puanları arasındaki anlamlı farklılığa yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir.

Tablo 10 ve 11 birlikte değerlendirildiğinde, bu kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerini algulamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bir başka ifade ile öğretmenlerin şu anki kurumlarındaki çalışma süreleri, iş tatmin düzeylerini algulamalarında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

5.12. Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt amacı öğretmenlerin “iç ve dış tatmin” düzeylerine ilişkin algıları branşlarıyla ilgili katıldıkları hizmet içi eğitimlerin sayılarına göre farklılaşmakta mıdır” biçiminde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algı puanlarının, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12’de, anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 12 “hizmet içi eğitim sayısı” değişkenine göre Anadolu Liselerinde çalışmakta olan öğretmenlerin “içsel” ve “dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 12 incelendiğinde, Anadolu Lisesinde çalışan öğretmenlerin algılarının iki grupta toplandığı görülmektedir. Öğretmenler “içsel” iş tatmin düzeylerine göre “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre “kararsız” demişlerdir. Buna göre öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı “1- 5” arası olanların “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,7622$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,0455$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı “6- 10” arası olanların “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,6617$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,9034$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı “11- 20” arası olanların “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,7350$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,8571$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı “21 ve yukarısı” olanların “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=4,0000$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,7429$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 12 Hizmet içi Eğitim Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		N	\bar{X}	ss
İÇSEL FAKTÖRLER	HİÇ KATILMADIM	22	3,7622	,55211
	1 -5 KATILDIM	108	3,6617	,55807
	6-10 KATILDIM	50	3,8892	,56380
	11-20 KATILDIM	18	3,7350	,52651
	21 VE DAHA FAZLA KATILDIM	10	4,0000	,51538
	Toplam	208	3,7496	,55971
DIŞSAL FAKTÖRLER	HİÇ KATILMADIM	22	3,0455	,57038
	1 -5 KATILDIM	108	2,9034	,61417
	6-10 KATILDIM	50	2,9143	,57579
	11-20 KATILDIM	18	2,8571	,64820
	21 VE DAHA FAZLA KATILDIM	10	2,7429	,73092
	Toplam	208	2,9093	,60644

5.13. Hizmetiçi Eğitim Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçlarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Tablo 13’de hizmet içi eğitim değişkenine göre, öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları arasındaki anlamlı farklılığa yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir.

Tablo 12 ve 13 birlikte değerlendirildiğinde, hizmet içi eğitim değişkenine göre öğretmenlerin “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bir başka ifade ile öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılma sayıları, iş tatmin düzeylerini algılamalarında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

Tablo 13 Hizmet içi Eğitim Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	Df	KO	F	P
İÇSEL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	2,444	4	,611	1,988	,098
	Gruplar İçi	62,405	203	,307		
	Toplam	64,849	207			
DIŞSAL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	,739	4	,185	,497	,738
	Gruplar İçi	75,388	203	,371		
	Toplam	76,127	207			

5.14. Branş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın sekizinci alt amacı öğretmenlerin “iç ve dış tatmin” düzeylerine ilişkin algıları branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 14’de, anlamlı farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 14 “Branş değişkenine” göre Anadolu Liselerinde çalışmakta olan öğretmenlerinin “içsel” ve “dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 14 Branş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		N	\bar{X}	SS
İÇSEL FAKTÖRLER	BİYOLOJİ	13	3,7929	,40629
	BEDEN EĞT	9	3,7009	,50653
	COĞRAFYA	14	3,8681	,22665
	DİN. K.A.B.	6	3,3974	,43355
	EDEBİYAT	30	3,5974	,70289
	FİZİK	11	3,8182	,33578
	FELSEFE GRUBU	13	3,7041	,44283
	KİMYA	15	3,6000	,62506
	MATEMATİK	28	3,8956	,54963
	MÜZİK	6	3,8974	,65029
	RESİM	8	3,9423	,31783
	TARİH	12	3,3205	,73331
	REHBERLİK	7	3,8022	,41390
	YABANCI DİL	36	3,8953	,58298
TOPLAM	208	3,7496	,55971	
DIŞSAL FAKTÖRLER	BİYOLOJİ	13	3,0879	,41049
	BEDEN EĞT	9	2,9683	,56595
	COĞRAFYA	14	3,2959	,65696
	DİN. K.A.B.	6	2,9048	,19518
	EDEBİYAT	30	2,9000	,68373
	FİZİK	11	2,6623	,61370
	FELSEFE GRUBU	13	2,9560	,62102
	KİMYA	15	2,6762	,39111
	MATEMATİK	28	2,9592	,65391
	MÜZİK	6	2,8333	,58844
	RESİM	8	3,2500	,47534
	TARİH	12	2,6548	,61959
	REHBERLİK	7	3,0204	,38180
	YABANCI DİL	36	2,8056	,66232
TOPLAM	208	2,9093	,60644	

Tablo 14 incelendiğinde, Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerinin algılarının iki grupta toplandığı görülmektedir. “İçsel” iş tatmin düzeylerine göre Biyoloji, Beden Eğitimi, Coğrafya, Edebiyat, Fizik, Felsefe grubu, Kimya, Matematik, Müzik, Resim, Rehberlik ve Yabancı Dil Branşı öğretmenleri “memnun”, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi ve Tarih Branşı öğretmenleri “kararsız” demişlerdir. “Dışsal” iş tatmin düzeylerinde tüm branş öğretmenleri “kararsız” demişlerdir. Buna göre branşı “Biyoloji” olan öğretmenlerin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,7929$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,0879$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı “Beden Eğitimi” olan öğretmenlerin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,7009$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,9683$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı “Coğrafya” olan öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,8681$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,2959$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı “Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi” olan öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,3974$) aritmetik ortalama ile “kararsız”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,9048$) aritmetik ortalama ile de “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı “Edebiyat” olan öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,5974$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,9000$) “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı “Fizik” olan öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,8182$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,6623$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı “Felsefe Grubu” olan öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,7041$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,9560$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı “Kimya” olan öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,6000$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,6762$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı “Matematik” olan öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ortalamalarının ($\bar{X}=3,8956$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,9592$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı “Müzik” olan öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,8974$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal”

iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,8333$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı “Resim” olan öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,9423$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,2500$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı “Tarih” olan öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,3205$) aritmetik ortalama ile “kararsız”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,6548$) aritmetik ortalama ile de “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı “Rehberlik” olan öğretmenlerin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,8022$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,0204$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Branşı Yabancı Dil olan öğretmenlerinin “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,8953$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,8056$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır.

5.15. Branş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçlarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Tablo 15 Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	df	KO	F	P
İÇSEL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	6,114	13	,470	1,553	,102
	Gruplar İçi	58,736	194	,303		
	Toplam	64,849	207			
DIŞSAL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	6,340	13	,488	1,356	,184
	Gruplar İçi	69,787	194	,360		
	Toplam	76,127	207			

Tablo 15’de Branş değişkenine göre, öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları arasındaki farklılığa yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir.

Tablo 14 ve 15 birlikte değerlendirildiğinde, branş değişkenine göre öğretmenlerin “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bir

başka ifade ile öğretmenlerin branşları iş tatmin düzeylerini algılamalarında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

5.16. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dokuzuncu alt amacı öğretmenlerin “iç ve dış tatmin” düzeylerine ilişkin algıları eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 16’da, farklılığa ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 16 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	Ss
İÇSEL FAKTÖRLER	Yüksekokul	11	3,9161	,70957
	4 yıllık fakülteler	167	3,7342	,55667
	Lisans Üstü Eğitim	30	3,7744	,52559
	Toplam	208	3,7496	,55971
DIŞSAL FAKTÖRLER	Yüksekokul	11	3,1948	1,04055
	4 yıllık fakülteler	167	2,9050	,57755
	Lisans Üstü Eğitim	30	2,8286	,55188
	Toplam	208	2,9093	,60644

Tablo 16, “eğitim durumu” değişkenine göre Anadolu Liselerinde çalışmakta olan öğretmenlerinin “içsel” ve “dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçlarını göstermektedir.

Tablo incelendiğinde, Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin algılarının iki grupta toplandığı görülmektedir. Öğretmenler “içsel” iş tatmin düzeylerine göre “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre “kararsız” demişlerdir. Buna göre öğretmenlerden “Yüksekokul” (Eğitim Enstitüsü, Yüksek Öğretmen Okulu v.b.) diplomasına sahip olanların “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,9161$) aritmetik ortalama ile “memnun”,

“dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,1948$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. “4 yıllık Fakülteyi” bitirip Üniversite diplomasına sahip olanların “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,7342$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,9050$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. “Lisansüstü” (Yüksek Lisans) derecesine sahip olanların “içsel” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=3,7744$) aritmetik ortalama ile “memnun”, “dışsal” iş tatmin düzeylerine göre ($\bar{X}=2,8286$) aritmetik ortalama ile “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır.

5.17. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçlarına Yönelik Bulgular ve Yorum

Tablo 17 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullarındaki “İçsel ve Dışsal” İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	Df	KO	F	P
İÇSEL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	6,114	13	,470	1,553	,102
	Gruplar İçi	58,736	194	,303		
	Toplam	64,849	207			
DIŞSAL FAKTÖRLER	Gruplar Arası	6,340	13	,488	1,356	,184
	Gruplar İçi	69,787	194	,360		
	Toplam	76,127	207			

Tablo 16’da eğitim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin okullarındaki “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları arasındaki anlamlı farklılığa yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir.

Tablo 16 ve 17 birlikte değerlendirildiğinde, eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin “içsel ve dışsal” iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bir başka ifade ile öğretmenlerin hangi eğitim düzeyinde olursa olsun, iş tatmin düzeylerini algılamalarında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere de yer verilmiştir.

Araştırmada Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin, okullarındaki içsel ve dışsal iş doyum düzeylerine ilişkin algılarının belirlenmesine çalışılmıştır. Bu doğrultuda dokuz alt amaca cevap aranmıştır.

Veri analizi sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.

SONUÇLAR

1. Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerinin içsel iş tatmin düzeyine ilişkin görüşlerinde en olumlu düşünceleri, başkaları için bir şeyler yapabildiklerini hissetmeleri ve öğrencileri yönlendirmek için onlara fırsat vermesidir. İşleriyle ilgili alınan kararların uygulamaya konması ise, içsel iş tatminine yönelik verilen cevaplar arasında en düşük değeri almıştır.
2. Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerinin dışsal faktörler açısından çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları, en memnun oldukları maddedir. Dışsal iş tatminini düşüren en olumsuz düşünce ise, yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücrete yöneliktir.
3. Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin okullarındaki içsel iş tatmin düzeylerini algılamaları açısından anlamlı bir farklılık vardır. Farklılığı kadın öğretmenlerin algıları neden olmuştur. Kadın ve erkek öğretmenlerin dışsal iş tatmin düzeylerine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
4. Yaş değişkenine göre Anadolu Liselerinde çalışan 41 yaş ve üzeri grup öğretmenlerinin içsel iş tatmin düzeylerinin diğer yaş gruplarından daha yüksek olduğu dikkat çekerken, dışsal iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.
5. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Başka bir ifade ile öğretmenlerin evli, bekar veya boşanmış olmaları iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.
6. Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farkın kaynağını 6- 10, 11- 15 ve

21 yıl ve yukarısı kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. 21 yıl ve yukarı kıdeme sahip öğretmenlerin içsel iş tatmin düzeyleri, 6- 10, 11- 15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazladır. 21 yıl ve yukarı kıdeme sahip öğretmenlerin dışsal iş tatmin düzeyleri, 16- 20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazladır.

7. 21 yıl ve yukarısı kıdeme sahip öğretmenlerin içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerinin yüksek olması 41 yaş ve üzeri yaş grubunun tatmini ile örtüşmektedir.
8. Bu kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerinin içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bir başka ifade ile öğretmenlerin şu anki kurumlarındaki çalışma süreleri iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.
9. Hizmet içi eğitim değişkenine göre, öğretmenlerin içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bir başka ifade ile öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılma sayıları iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.
10. Branş değişkenine göre, öğretmenlerin içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bir başka ifade ile öğretmenlerin branşları ne olursa olsun iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.
11. Eğitim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin okullarındaki içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bir başka deyişle öğretmenlerin hangi eğitim düzeyinde olursa olsun iş tatmin düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

ÖNERİLER

Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerle yürütülen bu çalışmanın sonucunda onların motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin yükselmesi ve iş tatminsizliği sorununun çözümlenebilmesi için şu önerilerde bulunabiliriz:

1. Öğretmenlerin işleriyle ilgili alınan kararların uygulamaya konması konusunda ciddi sıkıntılar yaşamaktadırlar. Kurum yararına aldıkları kararların uygulamaya konulması konusunda okul idarecileri yardımcı olmalıdırlar. Okullarda öğretmenler, OGYE (TKY) çalışmaları çerçevesinde kurum yararına olumlu çalışmalar yapmaktadırlar. Görevli öğretmenler belirli aralıklarla bir araya gelip

yapılan ve yapılacak olan çalışmalar hakkında konuşup kararlar almaktadırlar. Bu konuda okul yöneticileri alınan kararların uygulamaya konulmasında öğretmenlere maddi ve manevi destek oldukları takdirde OGYE çalışmaları istenilen hedefine ulaşılacaktır.

2. Ücret önemli bir motivasyon aracı olarak dikkat çekmektedir. İş karşılığında yapılan ödemeler yetersizdir. Öğretmenler kendilerini sürekli yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Ek iş yapmak zorunda kalan öğretmenler bunun için yeteri kadar zamanları olmamaktadır ve işlerine gerektiği kadar motive olamamaktadırlar bu da iş performanslarını doğrudan etkilemektedir. Ücretlerin iyileştirilmesi öğretmen motivasyonunun artması açısından gereklidir.
3. Kadın öğretmenlerin içsel iş tatmin düzeylerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olması psikolojik nedenlerden kaynaklanmaktadır. Toplumumuzda öğretmenlik mesleği erkeklerden çok kadınlara yönelik bir meslek olarak algılanmaktadır. Toplumumuzda var olan bu görüşü değiştirmek gerekir. Düzenli çalışma saatleri nedeniyle, hem çalışan kadın hem de anne olan bayan öğretmenler hem işlerini aynı zamanda da evlerini ihmal etmedikleri için manevi huzur duymaktadırlar. Bir başka deyişle içsel iş tatmin düzeyleri yüksektir. Ülkemizde öğretmen maaşlarının yetersiz olması nedeniyle, erkek öğretmenler ek iş yapmak zorunda kalıyorlar. Ek iş, ek zaman ve ekstra performans gerektirmektedir. Bu da asıl mesleklerine yeterince motive olamadıklarına neden olmaktadır. Ücretlerin iyileştirilmesi erkek öğretmen motivasyonunun ve içsel iş tatmin düzeylerinin artması açısından gereklidir.
4. 41 yaş ve üzeri grup öğretmenlerin ve 21 yıl ve yukarı kıdeme sahip öğretmenlerin tecrübelerinden ve Milli Eğitimin hedeflerini benimsemelerinden dolayı okul idaresi tarafından kararlara katılmaları istenilmektedir. Genç öğretmenlerin de kararlara katılmaları için teşvik edilmeleri gerekmektedir. Ayrıca genç çalışanların yükselme ve iş koşullarına yönelik beklentileri ayrıca gelecek garantisi olmaması konularındaki sıkıntılarının giderilmesi için çözüm yolları aranmalıdır.
5. İş tatmini ve motivasyon düzeylerini belirlemek için gelecekte yapılacak araştırmalarda; çalışanın ikinci bir işte çalışıp çalışmadığı, eşinin çalışma durumu ve ikamet adresinin çalışma yerine uzaklığı gibi değişkenler dikkate alınabilir.
6. Okuldaki çalışanların gereksinimleri göz önüne alınarak, onların görüşlerine ve isteklerine göre yola çıkılmalı, onları geliştirecek, eksikliklerini giderecek ve etkinleştirecek konularda çalışmalar planlanmalıdır.

7. Okulda çalışan idareci ve öğretmenlerin kurum yararı için aynı yolu izlemeleri ve uyum içinde olmaları gerekmektedir. Aylık toplantılarla bu düşünceler paylaşılmalıdır.
8. Okuldaki çalışma şartlarının uygunluğu idare tarafından sağlanmalıdır. Her öğretmene eşit ders ve ders saati dağılımı, evi okula uzak olan öğretmene uygun ders programı hazırlamak motivasyon için yardımcı olacaktır.
9. Öğretmenler yaptıkları iş açısından takdir edilmek isterler. Takdir edilen kişi işine daha bir motive olarak çalışır bu da iş performansını olumlu etkiler. Okul yöneticileri öğretmenleri gösterdikleri performans karşılığında tarafsız ve adil bir şekilde ödüllendirmelidir.
10. Öğretmenlerin mesleklerinde yükselebilmeleri kolaylaştırılmalı. Çalışanların performans, deneyim, kıdem gibi özellikleri hakkında objektif kriterler oluşturularak terfi sistemi yeniden düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

Adair, J., İnsanlarda En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz, Etkili Motivasyon, (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2005.

Adair, J., Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2003.

Akat, İ., Endüstri Toplum Bilimi, İzmir, 1984.

Akat, İ.- Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2002.

Akat, İ.- Nurel, Ü., İşletme Yönetimi, İzmir, 1993.

Akgün, Y., Türkiye'de Yaşayan Yabancı Öğretmenlerin İş Tatmini, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006.

Altınköprü, T., Şahsiyet Analizi, İstanbul, 1999.

Aytek, B., Yönetim Görevleri, A.İ.T.İ.A. Yay., Ankara, 1978.

Balcı, E., Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri, Ankara, 1992.

Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 2004.

Baysal, A., Örgütlerde İşle İlgili Tutumlar, İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, 1983.

Bee, H., Lifespan Development, New York, 1994.

Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1994.

Can, H.- Akgün, A., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1995.

Cemaloğlu, N., Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Öğretmenlerin Güdülenmesi, Ankara, 2002.

- Çetinkanat, C., Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara, 2000.
- Davis, K., İşletmelerde İnsan Davranışı,(Çev. K. Tosun), İ.Ü.İ.F.Yay. No:3028, İstanbul, 1984.
- Doğan, S., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İş Gücüne Geçiş Modeli”, İstanbul, 1997.
- Dudak, M., İstanbul İli Toplam Kalite Yönetimi Projesi Kapsamındaki İlköğretim Okulu Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmin Düzeyleri, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.
- Ekşi, A., “Gençlerimiz ve Sorunları”, İstanbul, 1983.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1994.
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003.
- Eren, E., İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1979.
- Ergun, T., “Yönetim Psikolojisi II”, Yönetim Psikolojisi II Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Ankara, 1982.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2006.
- Göral, R., Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Ankara, 2002.
- Greenberg,J., Behaviour in Organizations, Sixth Edition, Prentice Hall International Inc.,

1997.

Güngör, O., İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Bursa, 1982.

Halil, C., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999.

İnal, C.A., “İş Gören Güdülemesi”, Eskişehir, 1978.

İncir, G., Çalışanların Motivasyonuna Genel Bakış, Ankara, 1990.

Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan Aile Kültür, İstanbul, 1990

Kaynak, T., Maslow, Motivasyon ve Ötesi, İstanbul, 1974.

Kepçeoğlu, M., Psikolojik Danışma ve Rehberlik, Ankara, 1985.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003.

Kuzgun, Y., Kendini Değerlendirme Envanteri El Kitabı, Ankara, 2000.

Kuzgun, Y., Meslek Danışmanlığı, Ankara, 2000.

Kuzgun, Y., Mesleki Rehberliğin Bireylerin Yetenek ve İlgilerine Uygun Meslekleri Tanımlarına Etkileri, Ankara, 1982.

Kuzgun, Y., “Meslek Seçiminde Kararsızlık”, Ankara, 1986.

Minibaş, J., Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1990.

Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981.

Öner, U., Benlik Kavramı ile Mesleki Benlik Kavramı Arasındaki Farkın Akademik

- Başarısı ile İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1982.
- Özdayı, N., Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Stresinin Karşılaştırılması Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1990.
- Razon, N.,” Meslek Seçiminde Aileye, Okula, Bireye ve Topluma Düşen Görevler”, Eğitim ve Bilim Dergisi, İstanbul, 1983.
- Sabuncuoğlu, Z.- Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998.
- Sabuncuoğlu, Z., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1995.
- Sapançalı, F., Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, MPM Yayınları, Ankara, 1993.
- Silah, M., Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2001.
- Şenatalar, F., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1975.
- Şimşek, Ş., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Ankara, 2003.
- Şimşek, L., “İş Tatmini”, Ankara, 1995.
- Şimşek, Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1995.
- Tan, H., Alakaların Ölçülmesi, Ankara, 1972.
- Torrington, D.- Hall, L., Personal Management, Prentice Hall, UK, 1991.
- Tutum, C., Personel Yönetimi, Ankara, 1976.
- Ulusoy, T., İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992.

Woodsmall, W., Motivasyon Stratejileri, (Çev. K. Yurdakul) , İstanbul, 2004.

Yeşilyurt, N., Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1991.

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000.

[http:// www.insankaynaklari.com/CN/CotentBody.asp](http://www.insankaynaklari.com/CN/CotentBody.asp) (01.03.2008)

[http:// 54ahmetturk,sitemynet.com/SAKARYA/guduleme.doc](http://54ahmetturk,sitemynet.com/SAKARYA/guduleme.doc) (2004)

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm> (02.06.2007)

Sayın meslektaşım,

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim.”Anadolu Liseleri Öğretmenlerinin motivasyonlarını sağlayan etmenler “ konulu bir çalışma yapmaktayım.Çalışmaya veri desteği sağlamak amacıyla bir anket geliştirilmiştir.Sizlerden elde edilecek bulgularla bu konuda değerlendirmeler yapılacaktır.Anket bilimsel amaçlı kullanılacak ve gizlilik esas alınacaktır.Bu nedenle adınızı yazmanıza gerek yoktur.Bu anketin değeri, anketteki her maddeyi cevaplandırmada göstereceğiniz samimiyet ve dikkate bağlıdır.Anket iki bölümden oluşmakta olup I.Form kişisel bilgiler, II.Form iş tatminini ölçmek için hazırlanmıştır.Bu konuda göstereceğiniz yakın ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür ederim.

Hatice Nevra SOYSEVER

Beykent Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

nevasoysever@hotmail.com

Size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. CİNSİYETİNİZ

1. () Kadın () Erkek

2. YAŞ GRUBUNUZ

1. () 20-25 2. () 26-30 3. () 31-35 4. () 36-40 5. () 41 ve üstü

3. MEDENİ DURUMUNUZ

1. () Evli 2. () Bekar 3. () Diğer

4. MESLEKİ KIDEMİNİZ

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

5. BU KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ

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

6. BRANŞINIZLA İLGİLİ KATILDIĞINIZ HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN SAYISI

() 0 () 1-5 () 6-10 () 11-20 () 21 ve üstü

7. BRANŞINIZ

1. () Biyoloji 2. () Beden Eğ. 3. () Coğrafya 4. () Din K.A.B.
5. () Edebiyat 6. () Fizik 7. () Felsefe grubu 8. () Kimya
9. () Matematik 10. () Müzik 11. () Resim 12. () Tarih
13. () Rehberlik 14. () Yabancı Dil

8.EĞİTİM DURUMUNUZ

1. () Yüksek Okul (Eğitim Enstitüsü, Yüksek Öğr.Okulu vb.)
2. () Üniversite 3. () Lisans Üstü 4. () Doktora

MİNESSOTA İŞ TATMİNİ ANKETİ

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşınıza (X) işareti ile belirtiniz.

Her cümleye cevap verirken “Bu yönden işimden ne derece memnunuz?” diye kendinize sorunuz.

MESLEĞİMDEN	Hiç Memnun Değil	Memnun Değil	Kararsız	Memnun	Çok Memnun
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkanının olmasından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olmasından					
4. Toplumda ”saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından					
6. Yönetimin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesinden					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem Açısından					
10. Öğrencileri yönlendirmek için fırsat verdiğinden					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması					
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması Bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14. Terfi imkanının olması yönünden					
15. Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça kullanma serbestliğini bana vermesi açısından					
16. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğini vermesi bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları Açısından					
19. Yaptığım iş açısından takdir edilmem					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

22 Aralık 1970 Almanya – Stuttgart doğumluyum. İlk ve orta Öğrenimimi Almanya'nın Stuttgart şehrinde tamamladıktan sonra lise öğrenimimi İstanbul'da Üsküdar Anadolu Lisesinde tamamladım. 1989 yılında İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Yabancı Diller Eğitim Bölümü, İngiliz Dili Eğitimi bölümüne kaydoldum. 1993 yılında aynı Üniversiteden İngilizce öğretmeni olarak mezun oldum ve 1994 yılında İngilizce öğretmeni olarak göreve başladım. 1994 -1996 yılları arasında bir ilköğretim okulunda görev yaptıktan sonra tayin istedim ve 1996 yılında Arnavutköy Korkmaz Yiğit Anadolu Lisesine atandım. Halen aynı okulda görev yapmaktayım. 2006 yılında Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde Yüksek Lisans eğitimine başladım.