

TC.

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ

**LİKÖ RET MOKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL MÜDÜRÜ VE
Ö RETMENLERİN DOYUMU**

Bülent AKHAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAĞER

DENİZLİ - 2016

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Bülent AKHAN tarafından hazırlanan “ İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Doyumu ” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAĞER
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nuntarih vesayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mithat AYDIN
Enstitü Müdürü

ET K BEYANNAMES

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmamda;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde etmişim,
- Görsel, dilsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sundum,
- Başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta buldum,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak göstermişim,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadım,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışmamı olarak sunmadım beyan ederim.

Adı Soyadı : Bülent AKHAN

mza :

ÖZET

İLKÖ RETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL MÜDÜRÜ VE Ö RETMENLERİN DOYUMU

AKHAN , Bülent

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi

Eğitim Bilimleri ABD, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı

Proje Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAĞER

Bu araştırmada Denizli İl merkezinde bulunan Pamukkale ve Merkezefendi ilçeleri ile Sarayköy ilçelerinde bulunan okullarda çalışan okul müdürü , müdür yardımcısı ve öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri araştırıldı. Bunun için öğretmenlere demografik bilgileri içeren 7 soru ile birlikte iş doyumları düzeylerini tespit etmeye yarayan 20 sorudan oluşan anket uygulandı.

Çalışmanın birinci bölümünde iş doyumunun tanımı ve önemi , iş doyumunu etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. İkinci bölümde konuyla ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yönteminden , dördüncü bölümde ise bulgular ve yorumlardan bahsedilmiştir.

Araştırmada SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır .Verilerin analizinde ortalama , standart sapma , t-testi ve tek yönlü varyans analizi gibi tekniklerden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda yapılan analiz sonucu öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin cinsiyet , yaş , branş , en son mezun oldukları okul ve kıdem deneyim kenarları iş doyumları puanları açısından anlamlı farklılık ifade etmemektedir. Önem ve branş

Anahtar Kelimeler: İlköğretim Okulları, Öğretmen, Okul Müdürü, İş Doyumu

Ç NDEK LER

TEZS Z YÜKSEK L SANS PROJE ONAY FORMU	iii
ET K BEYANNAMES	iv
ÖZET.....	v
Ç NDEK LER.....	vi
B R NC BÖLÜM	1
G R	1
1. 1. Problem Durumu	2
1. 1. 1. Problem Cümlesi	3
1. 1. 2. Alt Problemler	4
1.2. Ara tırmanın Amacı	4
1.3. Ara tırmanın Önemi	4
1. 4. Ara tırmanın Sınırlılıkları	4
1. 5. Varsayımlar (Sayıltılar).....	5
1.6. Tanımlar	5
2. DOYUMU	11
2. 1. Doyumu Tanımı	12
2. 2. Doyumu Önemi	13
2. 3. Doyumunu Etkileyen Faktörler	15
2. 3. 1. Bireysel Faktörler.....	16
2. 3. 1. 1. Cinsiyet.....	17
2. 3. 1. 2. Ya	18
2. 3. 1. 2. Ö renim Durumu	19
2. 3. 1. 4. Kıdem	20
2. 3. 1. 5. Ücret ve Terfi	21
2. 3. 1. 6. Medeni Durum	22

2.	3. 2. Örgütsel Faktörler	23
2.	3. 2. 1. ve in Niteli i	23
2.	3. 2. 2. Çalışma Koşulları	24
2.	3. 2. 3. Ödüllendirme	25
2.	3. 2. 4. Çalışma Grubu	26
2.	3. 2. 5. Yönetim ve Denetim	27
2.	4. Doyumu Kuramları	29
2.	4. 1. Kapsam Kuramları	29
2.	4. 1. 1. Maslow'un ihtiyaçlar Teorisi	29
2.	4. 1. 2. Herzberg'in iki Faktör Kuramı	32
2.	4. 1. 3. Alderfer'in E. R. G. Kuramı	35
2.	4. 1. 4. McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı	37
2.	4. 2. Süreç Kuramları	40
2.	4. 2. 1. Vroom'un Beklenti Kuramı	40
2.	4. 2. 2. Adams'ın Etkilik Kuramı	42
2.	4. 2. 3. Edvin Locke'nin Bireysel Amaçlar Kuramı	43
2.	4. 2. 4. Skinner'in Pekiştirme Teorisi	44
2.	4. 2. 5. Hackman ve Oldham'ın Özellikleri Teorisi	46
2.	5. Örgütsel Yapı- Doyumu ilişkisi	47
2.	6. Doyumu ile ilgili Yayın ve Araştırmalar	50
2.	6. 1. Yurtiçinde Yapılan Yayın ve Araştırmalar	50
2.	6. 2. Yurtdışında Yapılan Yayın ve Araştırmalar	55
2.7.	Öğretmenlerde Doyumu	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		61
3. YÖNTEM		61
3.1.	Araştırmanın Modeli	61
3.2.	Evren ve Örneklem	61

3.3. Veri Toplama Aracı.....	61
3.4. Verilerin Toplanması.....	63
3.5. Verilerin Analizi.....	63
3.6. Verilerin De erlendirilmesi.....	63
3.6.1. Ankete Ait Puan Aralıkları.....	64
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	65
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	65
4.1. Ara tırmanın Birinci Alt Problemine li kin Bulgular.....	65
4.2. Ara tırmanın İkinci Alt Problemine li kin Bulgular.....	67
4.3. Ara tırmanın Üçüncü Alt Problemine li kin Bulgular.....	68
4.4. Ara tırmanın Dördüncü Alt Problemine li kin Bulgular.....	69
Tablo 4.4.....	69
4.5. Ara tırmanın Be inci Alt Problemine li kin Bulgular.....	70
4.6. Ara tırmanın Altıncı Alt Problemine li kin Bulgular.....	70
4.7. Ara tırmanın Yedinci Alt Problemine li kin Bulgular.....	71
4.8. Ara tırmanın Sekizinci Alt Problemine li kin Bulgular.....	72
BE NC BÖLÜM.....	73
5. SONUÇ VE ÖNER LER.....	73
KAYNAKÇA.....	76
EKLER.....	87
ÖZGEÇM.....	89

B R NC BÖLÜM

G R

nsanların yaamlarını devam ettirebilmeleri için öncelikle temel ihtiyaçlarını karılamaları gerekir. nsanlar bu ihtiyaçlarını karılayabilmeleri için de belirli bir ekonomik güce sahip olmak durumundadır. Bu ekonomik güce sahip olmak için insanlar belirli mesleklere yönelip kendilerine bir i edinmektedirler. Özellikle günümüzde insanlar kendi istedikleri, becerilerine uygun, severek yapacakları i lere yönelmeyip ailelerinin, çevrenin yönlendirmeleri ile kendilerine meslekler seçmekte bu durum da ço u insanda olumsuz bazı hallerin olu masına neden olmaktadır (Kılıç, 2011).

Klasik kuramın genel varsayımı bireylerden ve i görenlerden yüksek verim elde etme hedefine yo unla mı tır. Özellikle Taylor'un bilimsel yönetim kuramı, i görenlere ödeme yapıldı ı ölçüde i veriminin de yükselece i yönünde idi. Bu durum Taylor'un bireyler kendilerini dü ünür savıyla netle tirilebilir. Fayol'un yönetimi süreçler olarak ele alan kuramında ise bir nebze de olsa çalı anların sendikala ması yönünde dü üncelere yer verilmi tir. Fayol yönetim süreçleri açısından bir önemli çalı malar yapmı tır (Mıhçio lu, 1989).

Ki iler yaptıkları i ten doyum sa ladıklarında hayatının di er alanlarında da mutlu olmaktadır. Çünkü insano lu ya amının önemli bir bölümünü i inde geçirmekte, i inde kar ıla tı ı güzel ve kötü anların izlerini de i dı nda sürdürdü ü ya amına yansıtmaktadır (Özyürek, 2009: 8-18).

Bu da insanların yaptıkları i ten mutlu olup olmama durumlarına sebebiyet vermi tir. te bu memnun olup olmama durumu i doyumunu olarak tanımlanmı tır.

lk ba larda psikoloji alanında yer bulan i doyumunu kavramı zamanla ihtiyaçlar, gereksinimler gibi olgular ile açıklanmaya çalı ılmı tır (Sun, 2002). görenlerin i inden memnun olma veya olmama durumunu anlatan iki uçlu bir kavramdır i doyumunu (Ertürk ve Keçecio lu, 2012). Ba ka bir deyi le, yaptı ı i ten memnuniyet duymayan veya yaptı ı i ten memnun olan bir i gören için i doyumunu kavramından söz edilebilir. Her iki durum içinde i doyumunu kavramı geçerlidir. Doyumsuzluk, orta derecede doyum veya doyum olarak adlandırılması mümkün görülmektedir.

doyumunu olgusunun insanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri fark edildi inde ise bazı ara tırma ve çalı maların olması da beklenen bir durum olacaktır. Nitekim 1930'lu yıllardan itibaren ba layan ve günümüze kadar uzanan bir ara tırmalar ve çalı malar silsilesinin sonucu olarak insanın, insani özelliklerinin bir kenara atılamayaca ının anla ılımlı olması gerekmektedir.

doyumunu, çalı anların bedensel ve zihinsel sa lıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir (Keser, 2006). doyumunu insanların memnun oldu unun göstergesi olarak dü ünülebilir. Bunun yanında bireyin psikolojik süreçlerinin sa lıklı i ledi inin de bir kanıtı sayılabilir.

Ö retmenlerin ise sınıf içi durumlarda bu bahsedilen durumlarla kar ıla ması bir bakımdan Maslow'un ihtiyaçlar kuramı ö eleri açısından olurken bir yandan da Herzberg'in dört unsuru ile kar ıla ma ekinde gerçekleşebilir. Örne in; yöneticisi tarafından saygı beklentisi kar ılanmayan bir ö retmenin, mesleki anlamda kendini gerçekle tirme basama ında sorun ya aması beklenebilir. Bir di er açıdan ise görevi sadece ö renciler ile hedef davranı lar arasında sıkı mı bir ö retmenin ise daha üst seviye görevlere ula amaması ve dolayısıyla anlamlı bir mesleki ya am sürememesi sonucunun do abilece i olarak anla ılabilir(Özcan, 2013).

1. 1. Problem Durumu

Ya amın felsefesi, insanın ya amdan keyif alması ve mutlu olması üzerine kurulmu tur. Sosyalle en her birey özel ya amıyla birlikte i ya amında da güdülenme ve yüksek i doyumuna ihtiyaç duyar.

Ça da yönetim anlayı ı insan ürün üzerine kurgulanmı tır. Ürünün sıfır hatayla üretilmesi hedefinin yanında i görenlerin yaptıkları i ten yüksek doyum elde etmeleri kısaca mutlu çalı anlar olmaları beklenmektedir

Bir i yerinde i doyumunu yüksek olan i görenin ya amını mutlu bir ekinde devam ettirdi i; i doyumunun dü üklü ünde ise i görenin i ine yabancıla tı ı, i ine kar ı ilgisizlik gösterdi i ayrıca gerek i yerinde gerekse i dı ındaki ya amında uyumsuzluk ya adı ı belirtilmektedir (Erdo an, 1999).

Ki iler yaptıkları i ten doyum sa ladıklarında hayatının di er alanlarında da mutlu olmaktadır. Çünkü insano lu ya amının önemli bir bölümünü i inde geçirmekte, i inde kar ıla tı ı güzel ve kötü anların izlerini de i dı ında sürdürdü ü ya amına yansıtmaktadır (Özyürek, 2009: 8-18). Bu nedenle de ki ilerin ya amlarının tüm alanında mutlu olmalarını sa lamak için yaptıkları i lerden doyum almalarını sa lama yolları aranmalıdır.

Ö retmenlerde görülen i doyumsuzlu u Andeson ve Ivanicki'nin (1984) belirtti ine göre; ö retmenlerin kendilerinde ve ö rencileri hakkında olumsuz tutumlar geli tirmelerine, i e olabildi ince az gitmelerine hatta göreve yeni ba layan ö retmenlerin mesle ini bırakmayı dü ünmesine sebep olmaktadır (Aktaran: Akçamete, 2001:2).

doyumunu, çalı anların bedensel ve zihinsel sa lıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir (Keser, 2005). doyumunu insanların memnun oldu unun göstergesi olarak dü ünülebilir. Bunun yanında bireyin psikolojik süreçlerinin sa lıklı i ledi inin de bir kanıtı sayılabilir.

Ö retmenlerin ise sınıf içi durumlarda bu bahsedilen durumlarla kar ıla ması bir bakımdan Maslow'un ihtiyaçlar kuramı ö eleri açısından olurken bir yandan da Herzberg'in dört unsuru ile kar ıla ma ekinde gerçekleşebilir. Örne in; yöneticisi tarafından saygı beklentisi kar ılanmayan bir ö retmenin, mesleki anlamda kendini gerçekle tirme basama ında sorun ya aması beklenebilir. Bir di er açıdan ise görevi sadece ö renciler ile hedef davranı lar arasında sıkı mı bir ö retmenin ise daha üst seviye görevlere ula amaması ve dolayısıyla anlamlı bir mesleki ya am sürememesi sonucunun do abilece i olarak anla ılabilir.

1. 1. 1. Problem Cümlesi

Bu ara tırmanın problemi “ İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumlarına ili kin algıları ve bazı demografik de i kenlerle ili kisi ne düzeydedir?” ekinde belirlenmi tir. Bu probleme cevap bulabilmek için a a ıdaki alt problemler olu turulmu tur.

1. 1. 2. Alt Problemler

- 1- Okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumlarına ili kin algıları ne düzeydedir?
- 2- İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumuna ili kin görü leri, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- 3- İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumuna ili kin görü leri, ya a göre farklılık göstermekte midir?
- 4- İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumuna ili kin görü leri, bran a göre farklılık göstermekte midir?
- 5- İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumuna ili kin görü leri, meslekî kıdeme göre farklılık göstermekte midir?
- 6- İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumuna ili kin görü leri, en son mezun oldukları okula göre farklılık göstermekte midir?
- 7- İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumuna ili kin görü leri, medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?
- 8- İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumuna ili kin görü leri ,e itim düzeyine göre farklılık göstermekte midir ?

1.2. Ara tırmanın Amacı

Bu ara tırmada, Denizli ili Sarayköy ilçesinde İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumunu incelenmi tir.

1.3. Ara tırmanın Önemi

Bu çalı ma, e itim sistemimizin temel yapı ta larından olan ö retmenlerimizin i doyum düzeylerinin incelenmesi ve gelecekte yapılabilecek çalı malara kaynak olu turması açısından önem ta ımaktadır.

1. 4. Ara tırmanın Sınırlılıkları

Ara tırmanın kapsamı 2014-2015 e itim-ö retim yılında Denizli 1 merkezinde bulunan Pamukkale ve Merkezefendi ilçeleri ile Sarayköy İçelerinde bulunan okullarda çalı an okul müdürü , müdür yardımcısı ve ö retmenlerden olu maktadır.

1.5. Varsayımlar (Sayıtlar)

- 1- Ara tırmada kullanılan bilgi toplama aracı, ö retmenlerin ve idarecilerin i doyumunu tam olarak ölçmektedir.
- 2- Ara tırmaya katılan denekler, anket sorularını samimi olarak cevaplamı lardır.
- 3- Ara tırmada alınan örneklem, evreni temsil etmektedir.
- 4- Ara tırmada kullanılan istatistikî teknikler, ara tırmaya uygundur.

1.6. Tanımlar

Meslek: Belli bir e itim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve kar ılı nda para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmi i (TDK Sözlü ü).

: Bir sonuç elde etmek, herhangi bir ey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalı ma: Geçim sa lamak için herhangi bir alanda yapılan çalı ma (TDK Sözlü ü).

Doyumu: Çalı anların kendi i ine kar ı olan i de erleri ve i ten kazandıklarının etkile imi sonucu olu an duygusal cevaplarıdır (Oshagbemi, 2000:331).

Özbenlik: Ki inin davranı larını ve dünyayla ili kisini, nasıl kavradı ıdır (Ana Britannica, 1989: 320).

K NC BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE LG L ARA TIRMALAR

2. DOYUMU

Bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesine motivasyon denir (Düren 2000: 104). _se motive olma ise örgüt tarafından anlamı olan bir amacı gerçekle tirmek için bireylerin çaba harcaması anlamına gelir (Çetinkanat 2000:9). Çalı an doyumunu sa lamak için onların motivasyonuna büyük önem vermek gerekmektedir (Eren 2006:507). _s doyum ve motivasyon kavramlarını birbirinden ayrı ve uzak olarak dü ünebilmek zordur. Bu çerçevede yapılan kaynak taramasında (Akdoğan 2002, Ayık 2000, Çetinkanat 2000, Koçak 2006), doyumunun kuramsal çerçevesinin olu turulmasında motivasyon kuramlarına yer verilmi tir.

doyum kavramının kuramsal temelleri bazı motivasyon kuramlarına dayanmaktadır. Bunlardan biri olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerar isi kuramına göre bireyler, hiyerar ik basamaklardaki ihtiyaçları kar ılandı ı oranda i ten ve i çevresinden doyum almaktadırlar. Herzberg'in motivasyon -hijyen kuramında, i doyumunun temel kayna ı olarak i in kendisine odaklanılmaktadır. Herzberg, i doyumuyla ilgili faktörleri içsel (motive edici) ve dı sal (hijyen) faktörler olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Motive edici faktörler mevcut oldu u zaman i doyumunu olumlu ekilde etkilerler fakat onların mevcut olmaması doyumsuzlu a yol açmaz. Hijyen faktörler ise mevcut oldukları zaman i doyumunu etkilemezler fakat onların mevcut olmaması bireylerde doyumsuzlu a yol açmaktadır. Vroom'un beklenti kuramında, bazı ki ilik de i kenleri ve durumsal de i kenlerin i doyumunu üretti i öne sürülmektedir. Buna göre; bireylerin bir i i ba arabilecek yeterlikte olduklarına dair özgüvenleri (expectancy), gösterecekleri cabanın onları istenilen sonuca ula tıraca ına ili kin güvenleri (instrumentality) ve bir i i ba ardıklarında elde edecekleri ödüle atfettikleri önem (valence) onları motive etmekte ve beklentileri kar ılandı ı ölçüde i doyumuna ula maktadırlar. Adams'ın e itlik kuramına göre bireyler kendi girdi ve çıktılarını di erlerinin girdi ve çıktılarını kar ıla tırmakta ve bir e itsizlik algıladıklarında bu durum onların i doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. doyumunu açıklamaya yönelik olan durumsal modellerde ise; i in özellikleri, örgütün özellikleri ve bireysel özelliklerin, bireylerin i te kar ı kar ıya kaldıkları durumsal olaylarla etkile im içinde onların i doyumunu ekillendirdi i savunulmaktadır (Green, 2000).

Ö retmenlerin; kendilerine kar ı ayrımcılık yapıldı ını dü ünmeleri, i yüklerinin fazla olması, (stres, kötü çalı ma ko ulları, maruz kaldıkları kötü muameleler vb. faktörlerden dolayı) psikolojik sa lıklarının yeterince iyi olmaması, i içinde yükselme fırsatlarına yeterince sahip olmamaları, i içindeki statülerinin onları memnun edecek düzeyde olmaması (Miller ve Travers, 2005), sosyal problemler ve bunların ö retmenlerin i i üzerine olan etkisi, kırtasiyecilikle dolu yönetsel i lerle ilgili olarak ya adıkları problemler, ö rencilerin ilgisizli i bulunmaktadır. Ayrıca Kötü davranı ları ve disiplin konusunda ya adıkları problemler, di er ö retmenler ve yönetsel personelle ya anan problemler, kendilerini geli tirme ve yükselme anlamında yeterince fırsata sahip olmamaları, ö retmenlik mesle inin itibarının giderek dü mesi (Zembylas ve Papanastasiou, 2005, 2006), aldıkları ücretlerin dü üklü ü ve a rı i yükü (Hean ve Garrett, 2001) gibi faktörler onların i doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

doyumunun yöneldi i çe itli odaklar bulunmaktadır. Yöneticiden, meslekta lardan, görevden ve i ko ullarından duyulan doyum, üzerinde en fazla durulan dört odak olarak sayılabilir. Bu odaklardan duyulan doyum farklı faktörlerden etkilenebilmektedir. Örne in, yönetici ile i görenler arasındaki iyi ili kiler onların yöneticiden duydukları doyum düzeyini arttırırken, yapmakta oldukları görevin onlara sa ladı ı fırsatlara yönelik olumlu algıları ise onların görevden duydukları doyum düzeyini arttırmaktadır (Schyns ve Croon, 2006).

2. 1. Doyumu Tanımı

Ba aran'a (2004: 381) göre i doyumunu, bir i görenin i ini ya da ya amını de erlendirmesi sonucunda duydu u haz ya da ula tı ı olumlu duygudur. doyumunu, i görenlerin örgütten elde edebilece i de erlerle gereksinim duydu u de erleri denk gördü ünde ya da ba da abilir buldu unda duyabilece i bir duygudur.

Eren'e (2001: 202) göre i doyumunu denince, i ten elde edilen maddi çıkarlar ile i çinin beraberce çalı maktan zevk aldı ı i arkadaş ları ve eser meydana getirmenin sa ladı ı bir mutluluk akla gelir.

doyumunu; Porter, Lawler III ve Heckman tarafından, personelin i ine ve örgütsel üyeli e kar ı geli tirdi i bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Onlara göre, personelin çaba, örgütsel ba lılık gibi belli girdileri kar ılı ında aldı ı çıktı miktarı ile alınması gerekti ini dü ündü ü çıktı miktarı arasındaki fark i doyumunun ba lıca karala tırıcısıdır. Personelin alması gerekti i miktar hakkındaki dü üncesi, kendisi gibi olanların aldıkları çıktı miktarını algılaması tarafından saptanır (Balcı, 1985:5).

Davis iş doyumunu, “kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik” olarak tanımlarken Hackman ve Oldham (1975), “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” olarak tanımlamışlardır. Vroom (1964) iş tatmini, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirilmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır. İş doyumunun üç önemli boyutu vardır (Luthans, 1989:170–172, akt. Ardıç; Baş, 2002:2-3):

- İş doyumu, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş doyumu, genellikle kazançların ne ölçüde karlı ve beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş doyumu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunların kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi tutumlardır.

Basit olarak iş doyumu veya iş tatmini çalışanların işlerinden hoşlanma, iş doyumsuzluğu da işten hoşlanmama derecesi olarak nitelendirilebilir. Çalışanların iş doyumlarını kendisinden çok örgüt çevresi etkilemektedir (Yelboğalı, 2012: 172).

İş doyumu, yönetim, işletme ve örgüt psikolojisi alanlarında oldukça yoğun bir şekilde çalışılan bir konudur. İş doyumunu etkileyen birçok çevresel faktörler bulunmaktadır. Mobbing, örgütsel adalet, stres, örgüt kültürü, iş yükü düzeyi gibi faktörler iş doyumu etkilemektedirler (Keser, 2006: 100).

Demir, iş doyumunun önemi ile ilgili olarak; sadece çalışanı değil tüm organizasyonu etkilemesinden kaynaklandığını belirtmiştir (Bakan, 2011: 241).

Genel beklenti iş tatmininin artırılması ile bireyin performans ve veriminin artacağı yönündedir (Özcan, 2011: 107).

İş tatmini ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Locke (1976), iş tatminini; “Kişinin işini değerlendirilmesi sonucu hissettiği pozitif duygular” olarak tanımlamıştır (Aktaran, Özcan, 2011:108).

Balay (2000) iş tatminini; “Çalışanın sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya çalışanın işine karşı gösterdiği duygusal tepki” olarak tanımlamıştır.

2.2. İş Doyumu Önemi

Günümüzde, çalışma koşulları bireylerin hayatlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmelerine neden olmaktadır, bu nedenle bireyler gün içinde en çok “iş gören” rolü ile hareket etmektedir (Örkün, 2011,12). Dünyasının günden güne karmaşık bir hale

gelmesi sonucunda kimi insanlar yaptıkları işten memnun olurken, kimileri işlerini sıkıcı bulmakta ve kendilerini gerçekleştiremediklerini düşünmektedirler (Demir, 1998, 3).

Bireyin çalıştığı kurumdaki tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlıklı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Doyumunun yüksek olmasının bireyin mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, bireyin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır.

Özkalp ve Kirel'e (2001) göre iş doyumunun yaşamımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler iş görenlerin iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi, doyumsuz kişiler işten kaçır ve mümkün olduğu kadar işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü, iş doyumunu yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışında da taşır ve yansıtır. Doyumlu olan kişiler işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür. Bu olgu araştırmalarla da kanıtlanmıştır. Yapılan çalışmalarda doyumsuz kişilerin sık sık hasta oldukları görülmüştür. Özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülen hastalıklardır. Bu nedenle iş doyumunu yüksek olan kişiler daha az doktora gider, daha az rapor alır, bu da örgüt açısından sağlıklılıkla ilgili masraflarda bir azalma sağlar (aktaran Serençelik, 2005).

İş görenlerin algılarına, tutumlarına ve davranışlarına yön veren önemli bir faktör de yöneticilerin iş görenlere yönelik davranışlarıdır (Karaku, 2008, 4). Yönetimin en önemli görevlerinden biri örgüt içinde iş görenlerin tatmin olmasını sağlamaktır. Doyumuna ulaşma beraberinde güveni, bağlılığı ve nihayetinde iyileştirilmiş kaliteyi getirir. Fakat iş doyumunu sağlamak basit değildir, bu nedenle yöneticiler iş doyumunu yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Tietjen ve Robert, 1998, 226). Bunu sağlamak için yolu ise, bireylere yaptıkları işi anlamlı bulacakları, kendilerini yetkin ve inisiyatif sahibi hissedecekleri ve çıktığı etkileyebilecekleri bir çalışma ortamı sağlamaktan geçmektedir (Erdil; Keskin; mamolu vd. 2004, 17-18).

Koçak'ın (2006, s.54) Sertçe 'den (2004, s.5) aktardığına göre iş doyumunun önemi konusunda farklı fikirleri savunan çeşitli görüşler mevcuttur. Bu kavramın önemli olduğunu savunanlara göre, "insanlar öncelikle kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedir. Doyumu, bireylerin psikolojik olgunlaşma sürecini sağlamaları için, bunu elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğrattır. İnsan yaşamının odak noktasıdır ve bir işi olmayan birey umutsuzdur". İnsanlar bu sebepten ötürü çalışmak zorunda olmadıkları zaman dahi bir işte çalışmak isterler. Bunun nedeni insanların çalışmadıkları zaman psikolojik açıdan kendilerini kötü hissetmeleridir. "Çünkü işi olmayan bireyler fazla boş zaman geçirirler. ve

bu zaman birbiriyle orantılı oldu undan, dü ük i doyumunu moral bozuklu una, i ten so umaya, i verimsizli ine ve sonuç olarak sa lıksız bir topluma ortam hazırlar”.

Kısaca ifade edecek olursak, i insan ya amının önemli bir parçasıdır. Bireyin i inden sa ladı ı doyum, ya amını da etkiler. nsan, kendine göre önemli buldu u bir alandaki duygularını di er alanlara da yansıtarak genelle tirir. Bireyin doyuma ula tı ı bir i ya antısının onun hem bedensel hem de ruhsal sa lı na olumlu etki yapması muhtemeldir (Ba aran, 2008, 268). nsan ya amında bu kadar önemli bir yere sahip olan i hayatında doyuma ula mak önemlidir ve i doyumuna ula ılması için öncelikle i doyumuna etki eden faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Ara tırmanın bu bölümünde i doyumuna etki eden faktörler tek tek ele alınacaktır.

2. 3. Doyumunu Etkileyen Faktörler

doyumunu etkileyen çok fazla de i kenin oldu unu kabul etmek gerekmektedir. doyumunu etkileyen etmenler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ana grupta irdelenmi tir. Gergin (2005)’in resmi ilkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin genel i doyum düzeylerini ve bu i doyum düzeylerini etkileyen etmenleri saptamayı amaçlayan çalı masında, i ve niteli i, i in düzeyi, çalı ma artları, denetim, ücret, yönetim, yükselme olanakları, ki iler arası ili kiler ve okul ortamı, okul-aile ili kileri boyutlarına ili kin algıları; bran , hizmet süresi, ö renim durumu, cinsiyet, medeni durum de i kenlerine göre incelenmi tir. Genel olarak sonuçlar incelendi inde, ara tırmaya katılan ö retmenlerin algılarına göre en yüksek düzeyde i doyumunu sa ladıkları boyutun, ‘i ve niteli i’ oldu u görülmektedir. Bununla birlikte ‘denetim, ücret ve okul-aile ili kileri’ i doyumunu algısının en dü ük oldu u boyutlar olmu tur. ‘ i in düzeyi ve yönetim’ boyutlarında ise; ö retmenlerin algıladıkları i doyumunu düzeyi yüksek sayılabilir. Ayrıca, ara tırmaya katılan ö retmenler, ‘çalı ma artları, yükselme olanakları, ki iler arası ili kiler ve okul ortamı’ boyutlarını orta düzeyde yeterli görmekte dirler.

Bireyin aldı ı e itim, sosyal çevresi i deneyimi gibi etmenler i e ve i ko ullarına yönelik de erlendirmeleri belirlemekte ve tutum geli tirilmesinde etkin olmaktadır. Bundan dolayı i doyumunu ya da doyumsuzlu una sebep olan nedenle incelenmelidir. ncelenecek nedenler bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Lam,1995, s.73).

Bireysel faktörler; ya , kıdem, cinsiyet, ö renim durumu, hizmet süresidir. Çevresel faktörler; ücret, yükselme olana ı, denetim ve çalı ma arkada ları, ileti im, çalı ma ko ullarıdır. doyumunu etkileyen di er faktörler ise; motivasyon, performans, ya am

doyumunu etkileyen faktörler; bireysel faktörler ve çevresel faktörler olarak iki grupta incelenecektir.

Özetle iş doyumunun önemi üç başlık altında toplanabilir. Bunlar (Sertçe, 2004, s.6-7; Akt. Koçak, 2006, s.54):

- **“Birey Açısından:** doyumunun yüksekliğinin iş gören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düğmesinin işe girişinin işine yabancılaşmasına, buna başlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğu ortaya çıkacağı düşünülmektedir.
- **Örgüt Açısından:** Çalışanların beklentilerini karşılayabilen örgütlerin çalışan bulmakta zorlanmadıkları, personelin süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin çalışan bulmakta zorlanmaları, mevcut iş görenlerde devamsızlıkların artması ve buna başlı olarak verimliliğinin düşmesi, iş doyumunun örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.
- **Yönetici Açısından:** Yöneticilerin beklentisi, personelin teklif amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışmanın işe katkı evkisini, amirlerine karşı saygısını artırır”.

2. 3. 1. Bireysel Faktörler

Aynı iş yerinde çalışan ve aynı koşullara maruz kalan çalışanlar, doğuştan sahip oldukları çeşitli özellikler ve yaşamları boyunca elde ettikleri farklı deneyimler nedeniyle birbirinden farklı iş doyumuna düzeylerine sahip olmaktadır. Tamamen çalışanların kendileri ile ilgili olan bu faktörler, bireysel faktörlerdir. Cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, mesleki pozisyon, mesleki kıdem, karakter, zekâ, hizmet yılı, medeni durum ve buna benzer faktörler, iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerdendir (Tengilimoğlu, 2005, s. 28).

Örgütler misyonlarını yerine getirebilmek için yüksek iş doyumuna sahip iş görenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç örgütleri, iş görenlerin iş doyumlarını etkileyen faktörleri belirlemeye ve iyileştirmeye yöneltmektedir.

İş görenin genetik eğilimi, aile faktörü, aldığı eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler, her iş göreni diğer iş görenlerden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam

biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karılanmasında, iş görenin örgüte karşı tutumunda olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler (Akıncı, 2002:4).

İş görenin işinden sağladığı mutluluğu etkileyen bazı faktörlerin olduğu düşünülmektedir. Bu faktörler iş görenin beklentisi doğrultusunda değilse, işten alınan hazı azalır ve doyumsuzluk meydana gelir. İşten doyum sağlayan iş görenin işini severek yapması, örgüte bağlılığı, iş yerindeki tutumları, çevre ile ilişkisinin pozitif olması beklenir. Hiç şüphesiz iş görenin iş doyumunu etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörleri iki grupta incelememiz mümkündür. Bunlar; bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir.

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden bazıları aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

2. 3. 1. 1. Cinsiyet

Cinsiyet, iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden önemli bir tanesidir. Konu ile ilgili mevcut çalışmalar incelendiğinde, iş doyumunu ve cinsiyet arasında bir ilişki olduğu fakat bu ilişkinin de dikkatli araştırmalara göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bazı araştırmalarda kadın çalışanların iş doyum düzeylerinin erkek çalışanların iş doyum düzeylerinden daha düşük olduğu belirlenirken, diğer araştırmalarda ise erkek çalışanların iş doyum düzeylerinin kadın çalışanların iş doyum düzeylerinden daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Hulin ve Smith (1964) 295 erkek ve 164 kadın üzerinde yaptıkları araştırmada kadın iş görenlerin iş doyum düzeyinin, erkek çalışanlara oranla daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bu durum, cinsiyetten daha çok kadınların erkeklerle aynı iş görmelerine rağmen daha az ücret almalarından kaynaklandığını tespit etmişlerdir (Yelboğalı, 2007: 12).

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir (Balci, 1987:10). Eren, "Yönetim Psikolojisi" adlı kitabında iş devamsızlığını etkileyen faktörlere değinirken, cinsiyet ve iş devamsızlığı arasındaki ilişkiyi arayan düğümlerin ortalama olarak kadınların erkeklerden daha çok devamsız olduğu sonucuna vardıklarını aktarmakta ve bu durumu kadınların erkeklere oranla işlerine daha az bağlı olmaları ile açıklamaktadır (Eren, 1989:216).

Kişilerin içinde yaşadığı toplumun yapısına göre kadın ve erkek farklı rollerde yetiştirilmiştir, farklı görevleri üstlenmiş ve farklı davranışlarda bulunmaları uygun görülmüştür. Bu da kadın ve erkeklerin işlerine de dikkatli pencerelerden bakmalarına, iş ile ilgili farklı beklentilere girmelerine ve işe karşı farklı davranış tipleri göstermelerine neden

olmu tur. Elizur (1993), cinsiyet ve i doyumunu arasındaki ili ki yi inceledi i ara tırmasında, kadınların i arkada ları, payda larla ileti im, rahat çalı ma saatleri, i güvencesi gibi de erlere, erkeklerin ise daha çok maddi kazanç, daha fazla özerklik ve sorumluluk, örgütte etkili bir konuma sahip

olma gibi de erlere önem verdiklerini tespit etmi tir (Elizur 1993'ten aktaran Izgar, 2003, s. 149).

Sarpkaya (2000, 111)'nin yaptı ı, ö retmenlerin i doyumunu ile ilgili ara tırmasında ortaya çıkan sonuçlardan biri, ö retmenlerin ki isel özelliklerinden okul ve cinsiyet de i keninin ö retmen i doyumunda önemli bir de i ken oldu udur. Bu durumun tersine, Yüksel (2001, 155)'in yaptı ı i doyumunu ile ilgili ara tırmada da ya , cinsiyet, medeni durum gibi de i kenler, ki iler in i doyumları üzerinde ciddi farklılıklar ortaya çıkarmamaktadır.

2. 3. 1. 2. Ya

görenlerin ya ı ile tatmin etkileri ili kilidir. Ki iler ya landıkça ve kıdemleri arttıkça i lerinden daha fazla tatmin bulmaya ba larlar. Bunun çe itli nedenleri vardır. Öncelikle ya lanan kimselerin hayattan ve dolayısıyla i ten beklentileri azalmaktadır. Kıdem aldıkça, i ine ve sosyal ortama iyice alı ırlar ve i ba arımları artar. Genç çalı anların, i ten beklenti düzeyleri yüksek oldu undan, i lerine alı ana ve kıdemlenene kadar i doyumunu daha dü ük seyretmektedir (Erdo an, 1999, 256).

Yapılan ara tırmalar genel anlamda ya ile i doyumunu arasında anlamlı düzeyde bir ili kinin var oldu unu göstermektedir. Genel anlamda genç ya takilerin i ten beklentilerinin fazla olması, bu ki iler in doyumsuzluk ya ama ihtimallerini arttırmaktadır.

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve i doyumunu ili kisini inceledi i çalı masında, ya de i keniyile ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, ya ın Türk çalı anların genel i doyum düzeyleri ile ili kili olmadı ını belirtmektedir.

Maktalan (1997: 29) ise i doyumunun genellikle ya la birlikte arttı ını belirterek; bu durumun genç i görenlerin i ile ilgili olarak fazla imkan ve sorumlulu a sahip olmamasından buna kar ın belirli bir ya ın üzerindeki çalı anların daha fazla maa ve sorumlulu a sahip olmasından kaynaklandı ını ifade etmekte ve ya ın artmasına ba lı olarak i doyumunun da artabilece ini savunmaktadır.

Genç çalı anların i doyumunu düzeylerinin kendileri ile aynı i i yapan ya lı çalı anların i doyumunu düzeylerine göre daha dü ük olmasının birçok farklı nedeni olabilir. Bu nedenlerden biri, genç çalı anların ya lı çalı anlara göre içten beklentilerinin daha yüksek olması ve bu yüksek beklentilerin kar ılanamaması olabilir. Ayrıca ya lı çalı anların yıllar

içerisinde kazandıkları i deneyimi sayesinde genç çalı anlara göre i lerine daha fazla uyum sa lamı olmaları da ya lı çalı anların i doyumunu düzeylerinin genç çalı anların i doyumunu düzeylerinden daha yüksek olmasının bir nedeni olabilir. Bunun yanında ya lı çalı anlar çalı tıkları örgütte daha fazla imkana, sorumlulu a ve maa a sahipken, genç çalı anlara daha az imkan, sorumluluk ve maa verilmesi de genç çalı anların i doyumunu düzeylerini azaltıyor olabilir. Ayrıca genç çalı anlar ya larından ötürü e lenmeye, hobilerine daha çok vakit ayırabilmektedirler. Bu da genç çalı anların çalı ma alı kanlıklarını ve i e ba lılıklarını olumsuz yönde etkileyerek genç çalı anların i doyumunu düzeylerinin azalmasına neden olabilir (Çarıklı, 2000, s. 157).

Ara tırmalar genel olarak, ya ilerledikçe i doyumunun arttı mı göstermektedir. Herzberg ve arkadaş larının yaptı ı bir ara tırmada, ya ile doyum arasında “U” harfi ekinde bir ili ki bulunmu tur. Ancak Gilmer’in 1966 yaptı ı çalı maya göre i doyumunu düzeyi genç i çiler arasında yüksek olmakta, ancak birkaç yıl içinde azalma e ilimi göstermekte, sonra da orta ya larda kıdemle birlikte artı göstermektedir (Balcı, 1985, 10).

Konu ile ilgili yapılan di er ara tırmalardan bazılarında ise, ya ile i doyumunu arasındaki “U” ekinde bir ili kiden bahsedilmektedir. Genç çalı anların i lerine ilk ba ladıkları zamanlarda bir i bulma mutlulu u ile i doyumunu düzeyleri yüksek olabilmektedir. Fakat birkaç yıl içinde çalı anların yaptıkları i in beklentilerini kar ılamaması, istedikleri kadar yükselememeleri gibi nedenlerle i doyumunu düzeyinde bir azalma görülebilmektedir. Fakat daha sonra ya ilerledikçe kıdemlerinin artması, i lerinde yükselme, sahip oldukları kökle mi çalı ma alı kanları, örgütlerine ve i lerine kar ı geli tirdikleri ba lılık sayesinde i doyumunu düzeyleri tekrar bir artı gösterebilmektedir (Balcı, 1985, s. 10).

2. 3. 1. 2. Ö renim Durumu

Ara tırmaların bir kısmında i doyumunu ile e itim düzeyi arasında ters yönlü bir ili kinin var oldu u görülmü tür. Daha iyi e itilmi ki ilerin beklentilerinin yüksek oldu u, bu beklentilerin gerçekte meme durumunda ise doyumsuzluk ya andı ı görülmü tür.

doyumunu ile ili kili di er bir bireysel faktör de e itim düzeyidir. Bireylerin e itim düzeyleri onların hayattan beklentilerini etkiledi i gibi i lerine yükledikleri anlamı ve i ya amları ile ilgili beklentilerini de çe itlendirmektedir. Bireyler e itim düzeylerini artırırken, gelecekte aldıkları bu e itimden ötürü fayda görmeyi umarlar ve böylece bireylerin i ile ilgili beklentileri arttı olur. Örgüt çalı anın bu beklentilerini kar ılayabiliyor ise çalı anın i doyumunu düzeyi artar fakat e itim düzeyi yüksek bu bireyler kendi e itim seviyelerine ve deneyimlerine uygun bir i te istihdam edilemezlerse ii doyumunu düzeyleri azalmaktadır.

Benzer ekilde çalı anın yeterliliklerinden daha fazla beklentiye sahip örgütlerde çalı an bireylerde i doyumunu düzeyleri azalmakta, stres ve kaygı düzeyleri ise artmaktadır (E inli, 2009, s. 40).

Bilgiç (1998)'in ara tırma sonucuna göre ö renim düzeyinin Türk çalı anlarının i doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, ö renim düzeyi görece yüksek olan çalı anlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve i lerine kar ı daha az olumsuz duygu geli tirmi lerdir; ba ka bir deyi le bu çalı anlar i le ilgili unsurlar konusunda fazla ikayetçi olmazken, i performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler.

görenlerin e itim durumu ile i doyumunu arasındaki ili kiyi inceleyen bazı ara tırmalarda e itim düzeyleri yüksek olan i görenlerin i doyum düzeylerinin daha az e itim görmü olan i görenlere oranla daha yüksek oldu u tespit edilmi tir. Ancak böyle bir sonucu i görenin e itim durumuna uygun bir i bulma olana ı ile sınırlı oldu u dü ünülmektedir (Bölüktepe. 1993:16).

Genel olarak ara tırma sonuçları de erlendirildi inde, e itim düzeyi yüksek i görenlerin genel i doyumlarının, e itim düzeyi daha dü ük olan i görenlere göre daha yüksek oldu u görülmektedir (E inli, 2009, 40).

E itim düzeyi arttıkça doyum da artmaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Örne in, yüksek e itimli birinin dü ük ücretle çalı ması ba lı ba na bir doyumsuzluk kayna ıdır. Bu durumda i görenin yüksek ücretle desteklenmesi gerekmektedir.

Bazı ara tırma sonuçlarına göre ise, yüksek e itim düzeyine sahip i görenlerin i doyumunu düzeylerinin daha dü ük e itim düzeyine sahip i görenlerin i doyumunu düzeylerine göre daha dü ük oldu u saptanmı tır. Ö retim elemanları üzerinde yapılan bir ara tırmada doktora derecesine sahip ö retim elemanlarının lisans ve yüksek lisans derecesine sahip ö retim elemanlarından daha az i doyumunu elde ettikleri tespit edilmi tir. Bunun nedeni ise örgütün farklı e itim düzeyine sahip çalı anlara e it haklar sunması ve e itim düzeyi yüksek çalı anların kendilerine haksızlık yapıyormu gibi hissetmeleri olabilir (Çetinkanat, 2000, s.110).

2. 3. 1. 4. Kıdem

Çalı anların kıdemleri ile i doyumunu düzeyleri arasındaki ili kiyi inceleyen ara tırmalar, çalı anların kıdemleri yükseldikçe i ile ilgili beklentilerinde bir dü ü ün görüldü ünü ve bu nedenle de i doyumunu düzeylerinin arttı nı ortaya çıkarmı tır (Pelit, 2008, s. 104).

Kıdem, bir çalı anın içinde ne zamandır çalı makta oldu unu ifade eden bir kavramdır. hayatına yeni atılan bir çalı anın ilk ba ta i doyumunu oldukça yüksek iken i ko ulları, terfi, yükselme ve zam gibi konulardaki a ır ı beklentileri kar ılanmadı ı takdirde çalı anın örgüte ba lılı ı azalabilmekte ve bu da i doyumunda bir dü ü e neden olabilmektedir (Davis, 1984, s. 100).

2. 3. 1. 5. Ücret ve Terfi

Çok az ki i aldı ı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalı anlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekarlardan daha önemli bir de i ken olarak gözükme ktedir (Erdo an, 1996: 239).

Terfi olana ı, i görenin doyumunda önemli bir etkidir. Yükselme olana mın yüksekli i, sıklı ı, adil olması ile yükselme iste inin i görence duyulması, bu de i kenin doyum sa layıcılık niteli ini arttırır. Yükselmenin anlamı, i görenden i görene de i ir. Yükselme bir i görene göre daha yüksek makam ya da daha çok para anlamına gelirken, ba kalarına psikolojik geli me, denkserli in yerine gelmesi, daha yüksek toplumsal konum elde etme, bir yarı mayı kazanma anlamına gelebilir. Her i görenin terfiye bakı açısı de i ik olunca terfiinin bunlarda yarataca ı doyum ya da doyumsuzluk da de i ik olur (Ba aran, 2004:387).

doyumunu açısından terfi olana ı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptı ı i te ba arılı olması halinde terfi etmesi doyumunu arttıracaktır. Ba arı de erleme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi ba arılı oldu una inanan bireyin i doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Erdo an, 1996:240).

Ücret, bireyin örgütte çalı ması sonucu aldı ı en temel ödüdür. Ücretin birey için anlamı sadece aldı ı para de ildir. Bu açıdan ücret; bireye, örgütün ki iye bakı açısı ve kendini de erlendirme adına bazı mesajlar vermektedir (Yüksel, 2002, 218). Günümüzde i görenler ücret için kaygılanmaktadır. Kaygılanmalarının neden ise zengin olmak de il daha iyi ko ullarda ya amaktır (Baron, 1983, 126). Ücret, i doyumunu ile ilgili birçok ara tırmaya konu olmu tur. Dyer ve Theriault (1976)'da yaptıkları ara tırmada i doyumunu için en önemli etkenin ücret oldu u belirtmi tir. Ücretin anlamı ki iden ki iye de i me ktedir (Siegel ve Lane, 1982, 278). görenler çalı tıkları örgütün uyguladı ı ücret sistemi ve terfi politikalarını adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir (Erdo an,

1994, 378; Erdoğan, 1999, 239). Görene kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilecek bir ücret tutarının ödenmesi gereklidir. Aksi takdirde iş gören örgütten ayrılacak ya da iş görenin örgüt içindeki verimliliği düşecektir. Ücret tatminsizliği; düşük ücret, grevler, ikâyetler, iş gücü dönüşümü, iş tatminsizliği ve akli denge bozuklukları gibi sonuçlar doğurması açısından oldukça önemlidir (Sönmezer, 2007, 24).

2007 yılında Moskova’da genç öğretmenler üzerinde yapılan etkileşimli bir araştırmada öğretmenlere ‘Okul öğretmenini olarak kalmak istiyor musunuz? istemiyorsanız, nedenini belirtiniz’, diye sorulmuştur. Öğretmenlerin % 69’u olumlu, % 12’si henüz karar veremediğini söylemiştir. Yüzde 6’sı ise aynı soruya olumsuz cevap vermiştir. Belirtilen sebepler içerisinde en sık olanları; düşük maaş (Eğitim Bakanlığının ve Moskova hükümetinin sunduğu birçok avantajlara rağmen), eğitim kurumunun yönetimiyle yaşanan çatışma, duygusal etkinin yüksekliği idi (Igonina, 2009, 17’den akt. Çevik, 2010, 39). Araştırmaya göre öğretmenlerin daha iyi çalışması için öğretmenlerin ücret tatmininin sağlanması gerekmektedir.

2. 3. 1. 6. Medeni Durum

Medeni durum ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı araştırmalarda elde edilen bulgular elde edilmiştir. Birçok araştırmada evli çalışanların iş doyumunu düzeylerinin bekar çalışanların iş doyumunu düzeylerinden daha yüksek olduğu saptanırken, bunun tersi bulgular da alan yazında yer almaktadır (Canbay, 2007, s. 53).

Evlilik yaşamı ile birlikte bireylerin yaşamlarında ev geçindirme baskısı olmak üzere artan sorumluluklar, bireylerin işlerine dört elle sarılmalarına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar evli çalışanların iş yaşamlarında daha düzenli olduklarını, işle zamanında gelip gittiklerini, daha az işten ayrılma eğiliminde olduklarını ve bekar çalışanlara kıyasla daha yüksek iş doyumunu düzeyine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bekar çalışanların evlendikleri zaman iş hayatlarındaki düzenlerinin olumlu yönde değiştiği de saptanmıştır.

Bunların yanı sıra evli çalışanların iş hayatlarındaki düzenin ve iş doyumunu düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olmasının asıl nedeninin medeni durum değil de evlilik doyumunu olduğu ortaya atan araştırmalar da mevcuttur. Bu araştırmaların sonucuna göre evler arasında yaşanan çatışmalar ve olumsuzluklar bireylerin iş yaşamlarını olumsuz yönde etkilerken, evlerinde eşleri ile doyuma ulaşmış bireylerin iş doyumlarının da olumlu yönde etkilendiği saptanmıştır (Akçamete ve diğ., 2001, s. 121).

Bekar i görenlerin evli i görenlerden daha yüksek i doyumunu düzeyine sahip oldu unu gösteren ara tırmalar da mevcuttur. Toplumun kadın ve erke e yüzyıllardır farklı görevler yüklemesi, kadın ve erke in i ya amına da farklı pencerelerden bakmalarına neden olmaktadır. Evli ve çalı an bir kadından genellikle i hayatının gerekliliklerinin yanı sıra ev i leri, yemek, temizlik, çocuk bakımı gibi aile ile ilgili i lerle de me gul olması beklenirken, erke in ana sorumlulu u ise çalı arak evin geçimini sa lamak olarak belirlenmi tir. Kadın ve erkek aynı i i yapıyor olsa bile kadının üzerine fazladan yüklenen aile ile ilgili görevler evli kadınların i doyumunu düzeyini olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

2. 3. 2. Örgütsel Faktörler

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel de erleri kabul eder ve ba lılık gösterir. Zayıf örgüt kültüründe ise ortak bakı açısının yoklu u, yöneticiler ve çalı anlar arasında kopukluklar, diyalog eksikli i, ku ku, dü manlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu örgütlerde çalı an i görenler de i ime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler (Erdem, 1996: 79). Örgüt kültürünün güçlü ve zayıf olması ile i doyumunu arasında anlamlı bir ili kinin oldu u genel kabul gören bir anlayı tır (Akıncı, 2002: 5).

genel olarak belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak ele alındı ında, çalı anın i yerine sa ladı ı bir katkı ya da de er olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalı anın i doyumunu ifade edildi inde i ve i ortamına yönelik olarak çok sayıda de i kenin etkisi ile geli en tutumları söz konusu olmaktadır (E inli, 2009).

2. 3. 2. 1. ve in Niteli i

in kendisi ve genel görünümü i doyumunun önemli bir kayna ıdır. Her eyden önce bu etmenler çalı anların i doyumunu artırmak için, yöneticilerin üzerinde i lem yapabilece i bir de i kendir. Bazı durumlarda i in çalı ana sa ladı ı kazanç, düzey ve di er avantajlar yeterli olmasına ra men i in genel yapısı çalı anın ki ilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadı ından bu durum ço u kez bir doyum düzeyi dü üklü üne nedeni olmaktadır. Yine, bazı çalı anlar açısından i in ilginç olması, heyecan verici olması, bireye yeni eyler ö renme fırsatı tanınması ve sorumluluk duygusu kazandırması da önemli doyum etmenleridir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001:339).

in niteli i yükseldikçe, genel olarak i ten duyulan doyumunu artmaktadır (Ka an, 2005). Balcı'ya göre ise (1985) bu alanda yapılan ara tırmalar, yapılan i in içeri inin de i me

olasılı ı arttıkça ve yapılan i te tekrarlar azaldıkça, çalı anın doyumunun arttı nı ifade eder. (Ba aran, 1992) benzer ekilde i ten doyumun en önemli etkenlerinden biri olarak çalı anın çalı tı ı i in niteli ini be enmesi oldu unu vurgulamı tır. Bunun ko ulları:

- Çalı anın yeteneklerini kullanmaya elveri li olması,
- Yenilikleri ö renmeye, geli meye olanaklı olması,
- Çalı anı yaratıcılı a de i ikli e ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
- in sorun çözmeye dayanmasıdır.

Bir i in aynı tempoda sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, çalı anın duydu u yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına “monotonluk” adı verilmektedir. Sanayide makinele me sonucunda ortaya çıkan a ırı i bölümü bazı üstünlükler ta ımakla birlikte bir takım olumsuz etkilere ve sonuçlara yol açmakta ve bu sonuçların ba ında monotonluk gelmektedir. Bu niteli i ile monotonluk çalı anlar için ba lıca ikâyet ve dü ük doyum kayna ı olmaktadır (Eren, 2000:237).

yerlerinde monotonlu un giderilmesi için yönetim tarafından birtakım önlemler alınabilmektedir. Çalı anın tek bir i te uzmanla ması yerine birkaç i i ö renerek icra etmesi (i geni letme), i rotasyonuna gidilmesi, çalı ma saatlerinin kısaltılması, dinlenme sürelerinin programlı ekilde ayarlanması v.b. önlemlerin alınmasıyla monotonluk giderilebilmektedir. Ba aran’a (1991:203) göre yapılan i in çalı anın bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmaya elveri li olması gerekmektedir. Yapılan i , çalı anın yeteneklerinden en iyi biçimde yararlanmaya imkân verdi i zaman daha ilgi çekici ve daha özendirici olabilmektedir.

2. 3. 2. 2. Çalı ma Ko ulları

ortamındaki çalı ma ko ulları çalı anın i verimlili ini ve performansını do rudan etkilemektedir. Verimlili in ve performansın olumlu sonuçlar vermesi çalı anın i doyumunun olu masında etkili oldu u gibi, i ortamının sahip oldu u özellikler de çalı anın i ini isteyerek yapmasında ve i ine motive olmasında belirleyici olmaktadır. Fiziksel çalı ma ko ullarının olumsuz olması durumunda çalı anların i doyumunu düzeyinde dü me olmaktadır. Bununla birlikte, i ya amında çalı anlar arasındaki ast - üst ili kilerinde üstün asta yönelik davranı ları, çalı anın i ten doyum elde etmesinde önemli bir belirleyicidir.

Günümüzde i dünyasındaki hızlı de i im, i verenleri, çalı anlarının sa lık ve güvenli ini koruyucu ko ulları hazırlamaya zorlamı tır. Aslında bu zorunluluk i verenin yerine getirmesi gereken sosyal bir sorumluluktur. veren bu ekilde i gücü verimlili ini de

artırmayı hedefler. Bu gelişmelerle birlikte, çalışmaları iyileştirilmeye başlanmıştır, çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır (Bingöl, 2003, 454).

Sıcaklık, ıskandırma, gürültü, donanım, okul ortamı v.b. gibi tüm faktörler iş doyumunu etkilemektedir. Çalışanlar, çalıştıkları ortamdan rahatsızlık duymak istemezler.

Çoğu kez işçilerin, kaygı ve düşüncülerini, işe karşı olumsuz tutumları, ruhsal sorunlarını çalışmaları yansıtır. Bu yüzden çalışmaları yakınmanın altında başkaları gibi sorunların bulunduğu araştırmak, bunları çözmek, işçilerin doyumunu yükseltir (Bakan, 2000: 220).

Çalışanların doyumunu etkileyen önemli etmenlerden olan çalışma ortamı ve koşulları bireyin iş ortamına ilişkin algılamaları ile ilgilidir. Nitekim çalışanların, iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatının olması, güvenlikten emin olma, iş ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışmalarının iyi olması ve gergin olmayan bir çalışma ortamı, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu kapsamda örgüt yönetimi tarafından, fiziksel çalışma şartlarını iyileştirmek, çalışanların işlerini iyi bir şekilde yapmaları için yeterli yardım, araç ve gereçleri sağlamak gibi tedbirlerin alınması yoluyla, çalışanların düşük doyum düzeyini önlemek olasıdır. Ayrıca, çalışanların boş zamanlarını geçirebilecekleri lokal, spor salonu gibi tesisler yapılarak ve işe rahat gidip gelmeleri için servis araçları sağlanarak da şikâyet ve doyumсуuzluk önenebilir (Eren, 2000:242).

Bireylerin hayatında ve iş doyumları düzeylerinde etkili olan bir diğer etken de çalışma koşulları olmaktadır (Kılıç, 2011). Çalışmak için uygun bir ortam, çalışmayı olumsuz etkileyecek kötü durumlardan uzak olma, sağlıklı bir ortamda bulunma, örgütsel güven ve başlılık gibi durumlar önemini göstermektedir. Bakan'a (1991) göre fiziksel koşulların varlığı iş doyumları açısından olumlu bir etken olmaktadır (Bakan, 1991).

Ayrıca, çalışmalarını iyileştirme adına işletmeler, işçilerinin boş zamanlarını geçirebilecekleri kantin, lokal ve spor salonu gibi sosyal tesisler de kurmaktadır (Kocan ve Timuroğlu, 2007, 126).

2. 3. 2. 3. Ödüllendirme

Ödüller, çalışanların başarı derecesinin artmasına göre daha nitelikli görevler verilmesi ya da örgütsel işlevi edimlerinden daha fazla katkıda bulunanların yazılı veya sözlü takdir edilmesi, teşekkür olarak verilen hediye gibi özel saygınlık işaretleridir. Bunun dışında

kademe-derece artışı, dinlenme imkanları, yaşam standardını yükseltecek ücret artırımları, iş güvencesi ve çalışmaları iyileştiren ödüller de iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerdir (Katz ve Kahn, 1996). Çalışanlar ödüllendirildikçe doyumları yükselir.

Ödül, iş görenin harcadığı çabanın bedelidir. İş gören böyle bir bedeli almamı göremedikçe çaba harcama girişiminde bulunmaz. Ödülün artması iş görenin iş yapmaktaki çabasını, iş ten doyumunu arttırabilir. Ödülün derecesi iş görene ne denli yüksek algılanıyorsa iş görenin çabası, iş ten doyumunu o denli arttırır (Başaran,1991).

İş gören yaptığı işin karlılığı olarak maddi karlılık almanın yanı sıra takdir edilmeyi de arzu eder. Üçüncü kendini takdir isteği bulunmaktadır ve söz konusu istekler tamamen kişinin kendine olan güveni ve yapmakta olduğu işle ilgili kabiliyetine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Telman, 1988: 108):

- Kronik kendini takdir isteği: Kişilik yapısına bağlı olup, her durumda kendine olan ihtiyacı hissettirir.
- Görevle özel olarak ilişkili olan takdir ihtiyacı: Kişinin belirli bir işe karlı yeterliliğini hissetmesidir.
- Çevrenin etkileri ile oluşan kendini takdir ihtiyacı: Çevredeki diğer kişilerin beklentileri sonucu oluşan takdir ihtiyacıdır.

2. 3. 2. 4. Çalışma Grubu

Bireyler çalıştıkları kurumlarda birlikte iş yaptıkları meslektaşları, çalışma arkadaşları veya aynı ortamda çalışan kişiler ile iş doyumunun yakından ilgili olduğu bilinmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler çalışmaları içinine bakan ve doyum almasını sağlayan etmenlerden biri olabilir. Bu nedenle işyeri yönetimleri çalışanları arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinin ve iş doyumunu grup dinamiklerinden yararlanarak yükseltmenin diğer bir yolu takım çalışmalarına ağırlık vermektir. Yazında takım çalışmalarının devamsızlığı ve iş gücü devrini azalttığın söz edilmektedir.

Örgütteki ilişkiler, genellikle iş görenlerin birbirlerine karşılıklı hizmet etmesine dayalı hiyerarşik bir ilişkidir. Hiyerarşik ilişkide, her işçi, karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanmaya dayanır ve bu ilişkilerin iyi olması iş görene doyum sağlar (Başaran, 2008, 267).

Örgüt içinde çalışanlar arasında olumlu ilişkiler kuruldu unda, bilinçli bir iletişim bölümü oluşturulur ve her sosyal bir bütünlük gerçekleştirilirse, üretim artırımları ve verimlilik sağlanacağı gibi aynı zamanda çalışanların duygular, düşünce ve örgütsel kültür noktasında birleşmesi ile iletişim doyumu ve çalışmaya mutluluğu sağlanacaktır (Sabuncuoğlu, 2001, 42).

Çalışanların birlikte çalışmaları için özelliklerinden ötürü iletişimlerine karşı büyük bir heyecan duydukları görülmüştür. Ancak sağlıksız ilişkileri yüzünden hasta olan insanlar da mevcuttur. Yetersiz ilişkilerin sonucunda güvensizlik, sorunların çözümüne karşı ilgisizlik gibi belirtiler ortaya çıkabilir. Sağlıklı ilişkilerin olmadığı örgütlerde, iletişimsizlik, iletişimle bağlantılı güçler, güvensizlikler artar, örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesi zorlaşır (Gümü tek in ve Ö ztemiz, 2005, 275).

Tek başına çalışmak ise bireylerin kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, iletişimlerini sevmemelerine neden olmakta ve iletişim doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Çalışma grupları bireylerin iletişim doyumu için önemli bir kaynaktır ve grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iletişim doyumunu yönlendirmektedir. Feldman ve Arnold'a (1986:197) göre birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iletişim doyumları azalmakta ve sosyal yalnızlaşmaya itilmekte, sonuçta iletişimden vazgeçmelerine yol açmaktadır.

Gününün büyük bir kısmını iş yerinde geçiren çalışan için iletişim arkadaşlarıyla ilişkilerindeki uyum, kendini ifade edebilmesi, çalışmaya arkadaşları arasında kabul görmesi, desteklenmesi gibi etkenlerle iletişimde iletişim doyumunu olumlu etkileyen bir unsura dönüşmektedir.

2. 3. 2. 5. Yönetim ve Denetim

İletişim doyumu yöneticilerin iletişim göreneğine karşı olan tutumlarıyla yakından ilişkili olup, yöneticinin iletişim görenlere karşı olumlu tutumu, değer vermesi, yönetici ve iletişim gören arasındaki olumlu ilişkiler iletişim görenin yaptığı iletişim doyumunu sağlamasına neden olabilmektedir (Bölüktepe, 1993: 9).

Sapancalı (1993:62), yönetim tarzının çalışanların iletişim doyumu üzerinde iki şekilde etkili olduğunu ekilde açıklamıştır: Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır.

İletişimde bu gereksinimlerini gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iletişim doyumunu etkileyecektir. Kurumlarda çalışanların kararlara katılımının sağlanması, çalışanın iletişime, iletişim arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirmesine neden olacak ve bu durum çalışanların iletişim doyumlarını

yükseltecektir. İkincisi, çalı an merkezli olmaktır. Yani, çalı anlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geli tirmektir. Yönetimin çalı an ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalı anların iş doyumunu artırmaktadır.

İn çalı andan ayrı görülmesi teknik yanısı ra basan, hizmet ya da üretim sürecinde odaklanan bir denetim anlayışına yol açar. Kontrolü ve hükmetmeyi esas alan çalı anın eksikliklerini veya hatasını bulmayı amaç edinen böyle bir denetim süreci, çalı anları rahatsız eder. Onların güdülenmelerini dü ürür, ve performanslarını olumsuz etkiler (Horozolu, 1995: 26).

Yönetici ve iş gören ilişkilerinde yöneticinin nazik ve samimi olması, bireylerin iş ve iş dışı sorunlarıyla ilgilenmesi, bireylere güven ve önem vermesi, iş görenin sözlerini dikkate alması, olayları açıklayıcı olması, bireye işinin gerekliliklerini hissettirmesi personelin iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir (Tengilimolu ve Yi it, 2005, 397).

Ülkemizde eğitim sisteminin merkeziyetçi bir anlayışla yönetilmesi ve yerel yöneticilerin uygulayıcı olarak görülmesi ve yine okullarda alınan kararlarda daha çok idarecilerin etkili olması eğitim sektöründe tatminsizliğe yol açabilmektedir. Eğitim camiasında, bireylerin kendi bilgi ve yetenekleri doğrultusunda uygulamalarını gerçekle tirmelerinin sağlanması için yetki devrinin gerçekle tirilmesi gerekmektedir. Doyum seviyesinin artırılması için emir verici ve cezalandırıcı bir yönetim tarzı yerine, katılımcı ve yol gösterici bir yönetim tarzının benimsenmesi etkili olacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, 4).

Bireylerin iş yaşamında geçirdikleri süre göz önünde tutulduğ unda, yaşantıların büyük bir kısmının iş ortamında geçti i görülecektir. Atmı yaşında emekli olan bir bireyin günlük sekiz saat çalı ma ile ve 30 senede emekli olduğunu varsayarsak, ömrünün yaklaşık yedi (7) yılını çalı ma ortamında geçirdi i dü ünülebilir. Bu durumda çalı ma ortamının ve arkadaşlarının destekleyici, yardım etmeye istekli ve mutlu edici tavırları bireyin işinden mutlu olmasa da çalı ma ortamından dolayı doyum düzeyine olumlu etki yapması beklenebilir.

Eğitimde denetim anlayışı, yönetime ilişkin yaklaşı m ve kuramlara uygun bir de ğerim ve gelişim göstermektedir. Günümüzde denetim, kontrol etmekten öte gelişime odaklı bir işlev içinde görülmektedir. Denetim, bireyler ve gruplarla çalı mayı içerir ve örgütün güç kaybetmesini önler (Aydın, 2008, 3). Denetim süreci, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük dü ürücü olduğ unda iş görenlerin iş ten

doyumlarına engel olur. Bu nedenle, bireyler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalı mayı tercih ederler (Ba aran, 2008, 267).

Görölmektedir ki çalı anlar kendilerini destekleyen yöneticilerle çalı mayı istemekte ve karar verme süreçlerine katılmak yolu ile kendilerine saygı duyulma ve tanınma gereksinimlerini kar ılamaktadırlar. Bu gereksinimleri kar ılanan çalı anlar i lerinden daha yüksek doyum sa layabilirler.

2. 4. Doyumu Kuramları

Literatür incelendi inde, motivasyon (güdülenme) ve i doyumunu ile ilgili olarak ortaya koyulan kuramların, aynı kuramlar olarak ele alındı ı görölmektedir. Bu nedenle, motivasyon konusundaki yakla ımları içeren kuramlar, aynı zamanda i doyumunu kavramının incelenip anla ılmasında da esas kabul edilmektedirler. Söz konusu kuramlar, çalı anları motive eden ve i lerinden doyum sa lamalarını etkileyen faktörleri göstermeleri bakımından önem ifade etmektedirler (Canbulat, 2007, s.10).

Kapsam Kuramları adı altında gruplanan dört adet motivasyon kuramı bulunmaktadır. Bunlar Abraham Maslow tarafından geli tirilen İhtiyaçlar Hiyerar isi Kuramı; F. Herzberg tarafından geli tirilen Çift Faktör Kuramı; McClelland tarafından geli tirilen Ba arma İhtiyacı Kuramı ile Clayton Alderfer'in ERG Kuramıdır. Bu kuramların tümü, ki inin içinde bulundu u ve ki iyi belirli yönlerde davranı a sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun altında yatan temel varsayım ise şudur: “E er yönetici personeli belirli ekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları do rultusunda davranmaya sevk edebilir” (Koçel, 2001, s.510–511).

2. 4. 1. Kapsam Kuramları

2. 4. 1. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

Bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etmek do rultusunda hareket etmelerine neden olan güdüleri, faktörleri anlayan bir yönetici, bu ihtiyaçları dolaylı veya dolaysız olarak tatmin etmek yoluyla personelini daha iyi yönetebilir(Özdemir, 2006: 82).

Motivasyon, kurumun çalı anların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir i ortamı yaratarak, bireyin harekete geçmesi ve isteklendirilmesi olarak tanımlanabilir. Kurumda bireyler i lerini etkili ve verimli bir biçimde ba armak için motive olmalıdır. Herkesin bir

takım ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar ki i motive olamaz(Polat, 2008: 26).

Maslow, ilgili alan yazında adı geçen kuramcılarının ilkidir. Maslow i doyumunun insan gereksinimlerinin doyurulması ile ilgili oldu unu ifade etmi tir. Maslow'a göre insan gereksinimleri fizyolojik gereksinimlerden kendini gerçekleştirme gereksinimine kadar sıradüzensel bir yapı içindedir. Bu gereksinimlerin en alt düzeyinde temel fizyolojik gereksinimler (yeme, içme gibi) yer alır, daha sonra güvenlik gereksinimi, ait olma ve sevgi gereksinimi, saygınlık gereksinimi ve en yüksek düzeyli gereksinim ise kendini gerçekleştirme gereksinimidir. Maslow, alt düzey gereksinimler belli bir düzeye kadar doyurulmadıkça bir üst düzeydeki gereksinimlerin ortaya çıkmadığını ifade etmektedir. Bu gereksinimler yukarıda sıralandı ı ekilde giderilmelidir. Örne in, aç insanlar ya da kendi güvenlikleri için korku duyanlar daha çok bu gereksinimlerini doyumakla u ra acaklarından saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri için pek çaba harcamayabilirler. Maslow kuramına göre, örgüt içindeki bireyler gereksinim hiyerar isinin de i ik düzeylerinde olabileceklerinden, örgütler çe itli güdüleyici faktörleri kullanabilmelidirler (Burger, 2006: 429; Eren, 2007: 31-32).

Gereksinimler Hiyerar isi

a) Fizyolojik gereksinimler: Bunlar insanlarda temel gereksinimleri olu turur. Yiyecek, su, ısınma, barınma, uyku, cinsellik gibi. Bu gereksinimler yeterince doyurulmazsa insanlar bir üst düzeydeki gereksinimlerine doyum arama davranı nda bulunmazlar. Yani insanlar açlık ya da susuzluk gereksinimlerini doyumadan saygı arayı ına ba layamazlar (Hiriyappa, 2009).

b) Güvenlik gereksinimi: Fiziksel tehlikeler veya yiyecek, i ya da barınak kaybı duygusundan kurtulma gibi gereksinimleri kapsar. Fizyolojik gereksinimler doyuruldu unda, insanlar bu düzeydeki fizyolojik gereksinimlerine doyum aramaya ba layabilirler. Güvenlik gereksinimleri, fizyolojik gereksinimlerin doyurulması için gerekli kaynakların devamlılı nı sa lama yönünde çaba harcama giri imleridir. , emeklilik ve sigorta bu tür güvenlik gereksinimi duygusundan kaynaklanmaktadır. Bu gereksinimler de hiç de ilse bir ölçüde kar ılandı nda, bir üst düzeydeki gereksinimlerin kar ılanması devreye girer (Hiriyappa, 2009).

c) Toplumsal gereksinimler (lgi ve onaylanma gereksinimi): fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri kar ılandıktan sonra, insanlar toplumsal gereksinimleri dü ünmeye ba larlar.

Toplumsal ya amda insanlar ba ka insanlarla bir arada olarak, sevgi ili kisinde bulunmak ve ayrıca toplumsal gruplarda yer isterler (Hiriyappa, 2009).

d) Saygı gereksinimleri: Bu gereksinimler güç, saygınlık, konum ve kendine güvendir. Her insan bir önem duygusuna sahiptir ve di erlerinden daha fazla saygı görmek ister. Bu saygınlık kazanılmı olmalıdır. Bu gereksinimlerin kar ılanması bireyin kendini yeterli ve de erli görmesini sa lar (Kressler, 2003).

e) Kendini gerçekleştirme gereksinimi: Bu gereksinim hiyerar isinin en üst basama nda yer alır. Ki inin kapasitesini bütünüyle ortaya koyma iste i olarak tanımlanabilir (Kressler, 2003).

nsanlarda öncelikle fizyolojik gereksinimler etkinle ir. Bunlar hiç de ilse bir ölçüde doyurulduktan sonra bir üst düzeydeki gereksinimler öne çıkar. Bir üst düzeyden gereksinimlerin ki iyi güdüleyebilmesi için bir önceki basamaktaki gereksinimin tam olarak kar ılanması gerekmez. Yani, bir insanda fizyolojik gereksinimler %60, sevgi gereksinimi %40, kendini gerçekleştirme gereksinimi %10 giderilmi olabilir. Maslow'a göre basamaklar kendi içinde yer de i tirebilir. Örne in; saygınlık gereksinimi, sevgi gereksiniminin önüne geçebilir (Burger, 2006). A a ıdaki tabloda bu hiyerar iyi görebilirsiniz.

“Maslow, yapmı oldu u ara tırmalar sonucunda insanların ba lıca ihtiyaçlarını be grupta toplamı tır (ekil 1). Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır” (ncir, 1985, s.4; Akt. Kale, 2007, s.16).



ekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarisi Kuramına Göre İhtiyaçların Sıralanması

“Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişi iyi, sosyal ihtiyaçlarını (3. grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmenin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır” (Koçel, 2001, s.512).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarisi, bireylerin çeşitli özverilerde bulunarak başkalarına bireylerin düşünce ve emirleri doğrultusunda örgütlerde çalışmayı neden kabul ettikleri konusu açısından değerlendirildiğinde bireylerin;

- a) “**fizyolojik ihtiyaçlarını** karşılamak üzere bir işe gereksinim duydukları,
- b) herhangi bir nedenle işsiz kaldıkları ya da haksızlıklarla karşılaşmış oldukları durumlar için sigortalı, sendikalı olmak, gelecek için tasarrufta bulunmak gibi birtakım önlemleri **güvenlik ihtiyaçlarını** karşılamak üzere aldıkları,
- c) sosyal varlıklar oldukları için ve **ait olma ihtiyaçları** nedeniyle anlayabilecekleri iş grupları içinde çalışıp, kulüp, sendika ve dernekler kurdukları,
- d) **saygınlık ihtiyaçlarını** karşılamak üzere diğer insanlara hizmet vererek onların takdirini kazandıkları, bu şekilde kendilerine güvenlerinin geliştiği ve topluluk içinde bir mevki sahibi oldukları; saygınlık gereksiniminin topluma yansıyan en belirgin niteliğinin terfi etme, daha fazla görev ve sorumluluk yüklenme ve sosyal statüyü artırma durumları olduğu,
- e) **kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının** işe çalıştıkları işlerde yaratıcılıklarını kullanarak kendilerini göstermeleri olarak tanımlanabileceği söylenebilir” (Eren, 1993; s.28-29).

Maslow'un geliştirdiği olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştırmak amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrularken, bir kısmı doğrulamamıştır. Öyle ki bazı araştırmacılar bu yaklaşımın yalnızca ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmiştir. Ancak tüm bu eleştirilere rağmen ihtiyaçlar hiyerarisi, yaklaşımın basit, anlaşılır ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi haline gelmiştir (Koçel, 2001, s.439).

2. 4. 1. 2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı

Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından Motivasyon Sağlıklı Modeli olarak adlandırılan kuram, Pittsburg'da 200 mühendis ve muhasebeci ile tutumları üzerinde önemli

etkilere sahip olan etmenleri hakkında yapılan görüşleri içermiştir. Bu araştırmada mühendis ve muhasebecilere işlerinden çok memnun oldukları ve memnun olmadıkları zamanları ile nedenleri sorulmuş ve araştırmaların sonunda bir örgütte çevre faktörünün iş görene iki türlü etkide bulunduğu öne sürülmüştür. Herzberg araştırmaya sonuçlarına dayanarak bir takım iş koşullarının eksikliğinin çalışılarda hoşnutsuzluk, doyumsuzluk yarattığını, çalışanları gerilime ittiğini, ancak bu koşulların var olmasının çalışanları motive etmediğini öne sürmüştür. Bu etmenler, iş göreni güdülemekten çok işin sürdürülmesini sağlar. Bu etmenlere, işin sürdürülmesi ve çalışanların sağlıklı yaşamaları için gerekli olduğundan sürdürme etmenleri ya da sağlıklı etmenleri denilmektedir.(Eren, 2000; 474)

Kurama göre, güdüleyen etmenlerin beslenmesi iş doyumu sağlarken, hijyen etmenlerinin beslenmesi doyumsuzluğun önlenmesine katkı yapar ama, iş doyumu sağlamaz. Öyleyse işte doyumlu olmanın karı, doyumsuz olmak değil, doyumlu olmamaktır(Çelen, Piyal, Karaodul, Demir, 2004: 299).

Herzberg'e göre iş doyumsuzluğu etkileyen etmenler gerçekte iş doyumunu da etkileyebilmektedir. Bunun tersi de doğrudur (Locke 1976; Miner ve Dachler, 1973). Ayrıca iş doyumuna katkıda bulunan etmenler, doyumsuzluğa da katkıda bulunandan daha etkilidir (McCormick ve Ilgen, 1984). Herzberg'in yaptığı temel çalışmaların sonuçlarına göre çalışanları güdüleyici, doyum sağlayıcı etmenlere ek olarak; iş doyumsuzluğu artırıcı, işe güdülenmeyi olumsuz etkileyen, doyumsuzluğa katkıda bulunan hijyenik etmenler de vardır. Güdüleyici, iş doyumunu artırıcı etmenler; başarı, tanınma, işin kendisi, iş yerinde karar mekanizmalarında sorumluluk üstlenme, işte ilerleme, gelişme ve büyüme olanaklarının olmasıdır. Çalışılarda iş doyumsuzluğu ve örgüte ilişkin kötümserlik arttıran hijyen etmenlerse; şirket politikaları ve yönetimin hataları, yöneticilerle kötü ilişkiler, iş koşullarının iyi olmaması, maaşın yetersizliği, kötü arkadaşlık ilişkileri, özel yaşam ve kişisel saygı gösterilmemesi, düşük konum ve işe yerleşme güvenliğinin olmamasıdır. Hijyen etmenler insanın hayvansal doğasından kaynaklanır. Çünkü insan acıdan kaçınmak ve gereksinimlerini doyumlamak ister. Hijyenik etmenler doyuma katkı sağlamaz, doyumsuzluktan kaçınmaya katkıda bulunur. İş doyumuna katkıda bulunan etmenlerse insanın kendini gerçekleştirmesiyle ilişkilidir (McCormick and Ilgen, 1984; Herzberg, 1976). İş doyumuna kavramına ilişkin daha çetrelili bilgiye sahip olmak için de inilmesi gereken kuramlardan birisi de başarı gereksinimi kuramıdır.

Herzberg, yaptığı araştırmaya sonuçlarına göre, hijyenik faktörleri (buna dışsal etmenler adını da vermektedir) şu şekilde sıralamıştır:

- “ irket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi,
- Teknik bilgi ve nezaketin yetersiz olu u,
- Amir ile be eri ili kilerin elveri siz olu u,
- ortamının fiziksel ko ullarının elveri siz olu u,
- Ücret ve maa düzeyi ile bunlardaki artı ların yetersizli i,
- Aynı seviyedeki i arkada larıyla geçimsizlikler ve kötü arkada lık ili kileri,
- görenin özel ya amına gerekli saygının gösterilmemesi,
- stihdam güvenli inin yetersizli i” (Eren, 2012, s.514).

Herzberg, i göreni özendiren (te vik eden), i yerine daha çok ba layan ve i görenin doyumunu sa layan motive edici faktörleri (buna içsel etmenler adını da vermektedir) ise u ekilde sıralamaktadır:

- Bir i i ba arıyla tamamlamanın verdi i mutluluk,
- yerinde ba arılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme, ödüllendirilme,
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir i te çalı ma,
- yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumlulu a sahip olma (karar otonomisine sahip olma),
- Terfi olanaklarına sahip olma,
- inde kendisini geli tirip yeni eyler ö renme ve yaptı ı ara tırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme (Eren, 2012, s.514).

HERZBERG MODELİ...

Herzberg iş ortamında motive edici ve durum koruyucu (hijyenik) etmenleri ayırmıştır.

MOTİVATÖRLER (GÜDÜLEYİCİ ETMENLER)	HİJYEN FAKTÖRLER (KORUYUCU ETMENLER)
<input type="checkbox"/> Başarı <input type="checkbox"/> Tanınma <input type="checkbox"/> Terfi etme <input type="checkbox"/> İşin Kendisi <input type="checkbox"/> Sorumluluk <input type="checkbox"/> Gelişme VARLIĞI BİREYİ GÜDÜLER, YOKLUĞU DOYUM ÜZERİNDE ETKİ YARATMAZ	<input type="checkbox"/> İşletme Politikası <input type="checkbox"/> Amirlerle ilişkiler <input type="checkbox"/> Denetim <input type="checkbox"/> Ücret <input type="checkbox"/> İş Güvenliği <input type="checkbox"/> Fiziksel Çalışma Koşulları VARLIĞI GÜDÜLEME ÜZERİNDE BİR ETKİ YARATMAZ, YOKLUĞU DOYUMSUZLUK YARATIR

2. 4. 1. 3. Alderfer'in E. R. G. Kuramı

Bu kuram Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramda üç temel gereksinimden söz edilmiştir. Bunlar:

Varlık Gereksinimleri: En alt düzeyde fiziksel yaşamı devam ettirmeyle ilgili gereksinimler olan, yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gereksinimleri yer alır. Bir iş gören bu gereksinimlerini ücret, örgütsel olanaklar, rahat çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir (Çetinkanat, 2000: 16).

İlişkisel Gereksinimleri: Bireyin, diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumları içerir. Bu gereksinimleri, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler, iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurulabilir (Çetinkanat, 2000: 17).

Gelişim Gereksinimleri: Bu gereksinim bireyin çevresiyle verimli bir biçimde yaratıcılığını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içerir. Bir bireyin sahip olduğu kapasiteye

ulaşması için güdülenmesi ile ilgilidir. Bu gereksinimin giderilmesi, bireysel kapasitenin daha da gelişmesine neden olur ve yeni yetenekleri ortaya çıkarır (Çetinkanat, 2000: 17).

Alderfer'in kuramı, tanımlanan bu ihtiyaçların baş harflerinin alınması ile ERG Yaklaşımı olarak adlandırılmıştır. ERG Teorisi, belli başlı üç önermeye dayanmaktadır:

- Belli bir ihtiyaç ne kadar az doyurulursa, o ihtiyaç o kadar fazla olacaktır.
- Belli bir ihtiyaç ne kadar fazla doyurulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olacaktır.
- Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaklılar o kadar fazla olacaktır (Tevruz, S., Artan, S., Bozkurt, T., 1999; 54).

Erg kuramına göre, tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışırlar. Ancak, üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler. Örneğin, gelişme ihtiyaçlarını karşılayan başarısızlık fırsatı arttıkça, bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu artar. (Yüksel, 1997; 54)

Kapsam Kuramları, esas itibarıyla ki iyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye çalışmaktadır. Ancak pek çok araştırmacı, özellikle "Davranışsal artlandırma" taraftarları, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağına inanmaktadır. Bu araştırmacılara göre, kişinin içinde bulunduğu dış ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir.⁴ Bu bölümde bu anlayıştan hareketle geliştirilen Süreç Kuramlarına yer verilmiştir (Koçel, 2001; 510)

ERG modeli ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi hiyerarşik bir yapıya sahip olmaları yönünden benzerdir. Yine her iki teori bireylerin bu hiyerarşik basamakları sırayla geçtiklerini öne sürmektedir. ERG modeli Maslow'dan farklı olarak hiyerarşik basamaklarda geriye doğru ilerlemenin mümkün olabileceğini belirtmektedir. Kişisel gelişim ihtiyacını karşılayamayan bir kişinin çabalarını daha alt düzeyde bir ihtiyaç olan çok para kazanma üzerine yönlendirmesi bunu örnek olarak verilebilir (Koçel, 2001, s.517).

Tablo 2.4. Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarisi ile Alderfer'in ERG Kuramı'nın Karşılaştırılması

Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarisi	Alderfer'in ihtiyaçlar Hiyerarisi
Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı	Geliştirme ihtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma ihtiyacı	İlişkisel ihtiyaçlar
Güvenlik ihtiyaçları Fizyolojik ihtiyaçlar	Var Olma ihtiyaçları

Kaynak: Eren, Erol (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayıncılık, İstanbul, s.511.

Tablo 2.4'te görüldüğü gibi "Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, Alderfer'in var olma ihtiyacına karşılık gelmektedir. Maslow'un sosyal ihtiyaçlar Alderfer'in aidiyet ihtiyacına karşılıktır. Alderfer'in geliştirme ihtiyacı, Maslow'un kendini tanımlama ve gösterme ihtiyaçlarından sayılabilir" (Eren, 2012, s.511).

2. 4. 1. 4. McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı

McClelland'a göre, "insanların çoğunda başarı ihtiyacı potansiyel olarak bulunmaktadır, fakat bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak olan ortam ve fırsat her zaman bulunmayabilir" (Eren, 1998, s.108; Akt. Koçak, 2006, s.73).

McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamıştır. Bunlar başarı, bağımlılık ve güçlü olma ihtiyaçlarıdır. McClelland, bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik açıdan olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşımasına vurgu yapmıştır. Başka bir deyişle, bu ihtiyaçlar hem bireyin kendi yaşamı, hem de toplum ve ulus yaşamı açısından önemlidir. McClelland'a göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyisi olma ve en mükemmeli arama güdülerinin altında başarı ihtiyacı saklıdır (Eren, 2012, s.526).

McClelland'a göre; "Eğer bir insan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir, ailesi ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa, bağımlılık güdüsüne, yöneticisinin kimliği konusunda spekülasyonlar yapıyorsa güç (iktidar) güdüsüne sahiptir.

Bireylere yeterli imkân tanınması ve bireyin kendisinde güven duygusu ile sorumluluk yüklenme arzusunun artırılması bireyleri başarıya ulaştırır. McClelland, maddi ve

manevi çok sayıda ödül çeidi ile başarı, ilik ve güç ihtiyacının artlandırılabilce ini belirtmektedir.

McClelland, yirmi yılı a kın çalı malarında, ya am deneyimleri sonucu geli tirilen insan ihtiyaçları ile bunların örgüt yönetimleri açısından ortaya koyabilecekleri ipuçlarını ara tırmı tır. Bu çalı malar sonucunda u sonuçlara ula mı tır: Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, giri imci veya i adamı olma yönünde e ilim göstermekte ve risk üstlenerek, bir takım i leri rakiplerinden daha iyi yapma gayreti içinde bulunmaktadırlar. Yüksek düzeyde ilik kurma güdüsüne sahip bireyler ise, örgüt içinde bireylerin ve muhtelif departmanların çalı malarını koordine ederek, birle tirici unsur i levini görmektedirler; dolayısıyla bu tip bireyler, ba kalarıyla olumlu çalı ma ilikleri kurabilme yetkinli ine sahiptirler. Yüksek düzeyde bir güç kazanma güdüsüne sahip bireylerde de, örgütsel hiyerar ide üst kademelere başarıyla tırmanma, ba kaları üzerinde güç veya otoriteye sahip olabilme imkanlarını zorlama özelli i görülmektedir (im ek, 2002,217; Akt. Canbulat, 2007, s.16).

David McClelland tarafından geli tirilen kuram insan gereksinimlerinin kar ılanmasına açıklama getiren kuramların bir bütünü gibidir. Bireyi üç tür gereksinim davranı a geçirir. Bunlar; Ba arı gereksinimi, ilik kurma gereksinimi ve güç gereksinimidir. Ba arı gereksinimi kuramına göre; insan istedi i bir eyi elde etti inde, bir eyi daha fazla istedi inde ya da daha fazla önem verdi i eyleri elde etti inde daha doyumlu, elde edemedi inde ise daha doyumsuz olmaktadır. Gereksinimler, ki isel başarı gereksinimi, sosyal başarı ya da güç gereksiniminden kaynaklanabilir (Miner, 2011; Miner, 2002; Boyatzis, 2000; Robbins, 1994). Ba ka bir deyi le, gereksinimler ki isel ya da toplumsal başarı ve güç elde etme kaynaklı olabilir. Bu üç kaynak öyle açıklanabilir:

Ba arı gereksinimi; bu kurama göre bireyler önemli başarılar elde etmek, kendi ya am standartlarını arttırmak, mesleksel geli imlerini sa lamak, daha iyi e itim ko ullarına sahip olmak isterler. Güdülenmi başarılı insanlar, bir görev ya da durumun ana ögesi olmak isterler. Bu insanlar, uygun zorluktaki i ler üzerinde yo unla mak, anstan çok kendi çabalarına dayalı i lerde çalı mak isterler. Ba arı gereksinimi deyimini, eylem dizilerinin geni li i ile bağlantılı olarak kullanılır. Bu deyim, eri ilmesi zor olan bir eyi elde etmek için gerekli olan güçlü iste i, kararlılı ı ve yineleyen çabayı içerir. Kazanmak için kararlı olmak gerekir sözü bu durumu özetlemektedir. Ba arı gereksinimi insanların üstesinden gelmek için tercih ettikleri görevlerin zorlu uyla iliklidir. Dü ük düzeyde başarı gereksinimine sahip insanlar, başarısızlık riskini en aza indirmek için kolay i leri tercih edebilirler. Ya da

oldukça zor işleri tercih edebilirler. Çünkü böylesi zor işlerden kaynaklanan başarısızlık çok fazla dü kırıklı ı yaratmayacaktır.

Yüksek başarı gereksinimine sahip insanlar, uygun zorluktaki işleri tercih edeceklerdir. Kendilerini biraz zorlayacak ama başarılabilecek işlere yönelirler. Bu insanlar için başarılarının diğerleri tarafından fark edilmesi en doyurucu ödüllerdendir. McClelland'a (1961) göre yüksek başarı gereksinimine sahip insanların temel kaynakları şöyle sıralanabilir;

1. Çocuklukta özerkli işi özendiren ana babalar
2. Başarı için ödül ve övgüler
3. Olumlu duygularla başarıya başlanışı
4. İnanışla, kendinin kendi yeterlik ve çabalarıyla başarıya başlanışı
5. Etkili olma isteği
6. Kişisel güç.

Gereksinimler işi kurma, sosyal bir gruba dahil olma isteği kaynaklı da olabilir.

İlişki gereksinimi: Bu gereksinim bir toplumsal gruba ait olma duygusu olarak tanımlanabilir. Yüksek düzeyde ilişki gereksinimi içinde olan insanlar, sıcak ilişkiler arası ilişkilere gereksinim duyarlar. Ayrıca düzenli işi kurdukları insanlar tarafından onaylanmak isterler. İlişkilere yüksek derecede vurgu yapan bireyler, liderlik konusunda daha az etkili olmaya eğilimindedirler. Daha çok destekleyici birer takım üyesi olmaktadır. Yüksek düzeyde ilişki kurma gereksinimi içindeki bireyler genel üretkenlik, ulusal başarıyı arttırmaya ve toplum için daha güvenli koşullar yaratmaya güdülenmişlerdir.

Yüksek düzeyde ilişki kurmaya güdülenmiş bireyler, yalnız çalışmaktansa diğer bireylerle birlikte çalışmayı tercih etmektedirler (Miner, 2007; Steers ve Porter, 1987; McClelland, 1961). Bu kurama göre gereksinimlerin kaynağı olabilecek diğer etmen bireyin duyduğu güç ihtiyacıdır.

Güç gereksinimi: İki tür güç vardır: Toplumsal ve kişisel. Güç gereksinimi duyan insanlar kendi katılımları ya da ilişkileri nedeniyle çevrelerinin belli bir yönde davranışını görmekten oldukça mutlu olurlar. Kişisel güç gereksiniminin bir örneği olarak şirketlerinin gitmekte olduğu yönünü denetim altına almak için daha yüksek konumlar arayan yöneticiler gösterilebilir. Toplumsal güç için ise toplumsal-siyasal güce sahip bir liderin bu gücü dünyaya

barı ve e itlik getirmek için kolayla tırıcı olarak kullanması örne i verilebilir. Güç gereksinimi, cinsiyete ba lı olarak de i ebilmektedir. Daha fazla güç gereksinimi içindeki erkekler yüksek düzeyde saldırgan davranı lar yanında, alkolizm ve cinsel kötüye kullanma davranı ları sergilemekte ve yarı ma içeren sporları tercih etmektedirler. Kadınlarsa güç gereksinimlerini toplumsal olarak daha kabul edilebilir ve sorumluluk içeren davranı lar yoluyla sergilemekte ve daha ilgili olmaktadır. Güçlü bir birey olarak algılanmak için di erleri üzerinde etkili olmak isteyen bireyler büyük irket ya da örgütlerde çalı mayı tercih etmektedirler. Çalı ma ortamlarında, güçlü bir konum ve karar alma süreçlerinde söz sahibi olma arayışı belirgindir.

2. 4. 2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, i doyumunu bir süreç olarak ele alıp çalı anların i doyumuna nasıl ulaabileceklerini açıklamayı amaçlar. Bu kuramlar, i doyumunun ve doyumusuzlu unun hangi dı sal etmenlerin etkile imi sonucu olu tu na açıklık getirmeye çalı ır (Koçel, 2010, s. 622).

Süreç teorilerinin çıkı noktası çalı anların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Bir ba ka deyi le; “ki inin ortaya koydu u bir davranı ı tekrarlaması, tekrarlamaması nasıl sa lanabilir?” sorusuna yanıt aranmasıdır (Önen ve Tüzün, 2005).

Özetle, süreç teorileri, davranı ın nasıl harekete geçirilerek yönlendirilece ini ve hareket hızının nedenlerini açıklamaktadır (Arısoy, 2007).

Süreç kuramları, kapsam kuramlarının aksine ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını kar ılamada kullanılan dı sal birtakım faktörler üzerinde durur (im ek; Çelik; Akgemci, 1998, 109). görenin i ten doyumunun nedenlerini, nasıl oldu unu ara tırır (Türk, 2007, 87). “Belirli bir davranı ı gösteren ki inin, bu davranı ı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sa lanabilir” sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalı tı ı temel sorudur (Koçel, 2003, 644).

2. 4. 2. 1. Vroom’un Beklenti Kuramı

Wroom tarafından geli tirilen beklenti teorisine göre, bireyler kendilerine sunulan seçenekler arasında amaçlarına ula ma olasılı mını artıraca mını dü ündü ü davranı tarzını benimsemektedirler. Wroom çalı masında bu yakla ımından yola çıkarak, i letme yönetiminin belirledi i amaçlara ula ıldı ında, i görenin de bazı ihtiyaçları tatmin

edilebilecekse, personelin i letme amaçlarına sahip çıkacağı nı ve böylece i letme yönetimi tarafından belirlenen amaçlara daha çabuk ula abilece ini vurgulamı tır (Sönmezer, 2007).

Çaba – performans beklentisi durumu içinde bireyler gösterecekleri çaba ve sonucunda ortaya koyacakları performans kar ılı ında bir öngöründe bulunurlar. Bu öngörü sonucunda performans düzeylerinin yeterli görülmemesi halinde bireylerde isteksizlik ve motivasyonun ortadan kalkması gibi bir durum söz konusu olabilmektedir. Bunun aksi durumda da, bireylerin performans beklentilerinin yeterli gelmesi durumunda motivasyon ortaya çıkmakta ve bireylerin güdülenmesini sa lamaktadır.

Vroom'un beklenti kuramında, çalı anların beklentilerine ula abilmek için farklı davranı tarzları arasından akılcı davranarak beklentilerine en uygun davranı ı seçecekleri varsayılmı tır. Çalı anlar belli davranı ları sonucunda belli sonuçlara ula acıklarını bilirlerse, amaçlarına ula abilmek için çok daha fazla çaba sarf ederler. Fakat, her çalı anın birbirinden farklı arzu, gereksinim ve amaçları oldu undan, herhangi bir ödül bazı çalı anlar tarafından çok iddetle arzulanırken, di er çalı anlar için hiç de önemli olmayabilir. Bu nedenle yönetici çalı anlarını çok iyi tahlil etmeli, adil bir ödüllendirme da ılımı yaparken farklı çalı anların farklı ödüllerle güdülenebilece ini ve farklı bekleyi ler içinde olabileceklerini de göz önünde bulundurmalıdır (Eren, 2001, s. 349).

Vroom'un bekleyi kuramının üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan ilki valens, ikincisi bekleyi , di eri de araçsallık kavramıdır. Valens; bir bireyin belirli bir gayret sarf ederek elde edece i ödülü arzulama derecesini belirtir. Ödülün çekicili i bireyden bireye farklılık gösterir ve bu farklılık da bireyin deneyimleriyle ilgilidir. Sonuç istenilen gibi oldu unda ödülün çekicilik de eri pozitifdir. E er birey sonuca kayıtsız kalırsa ödülün çekicili i sıfırdır. kinci temel kavram olan bekleyi bireyin algıladı ı bir olasılı ı ifade eder. Bireyin belli bir çabayı harcadı ı ve belli bir davranı a yöneldi i zaman istedi i sonucu elde edebilece i konusunda bireyin inancıdır. E er birey, gayret, çaba sarf ederek belirli bir ödülü elde edebilece ine inanıyorsa (bunu bekliyorsa) daha fazla çaba sarf edecektir. Beklenti, harcanan güç ve performans arasındaki ili ki oldu una göre de eri 0 ile 1 arasında olabilir. E er birey belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ili ki görmezse, bekleyi 0 de erini alacaktır. E er birey bu görevi tamamen ba arabilece ini dü ünüyorsa beklenti de eri 1'dir. E er bir bireyin hem valensi hem de bekleyi i yüksek ise o birey daha çok motive olacaktır. Üçüncü kavramı olan araçsallık ise öyle açıklanabilir: Birey belli bir çaba ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir biçimde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirmede birinci kademe sonuç olarak bireyin maa ı artırılabilir. Birinci kademe

sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekle tirmede araçtır. Ücretin artması demek, daha yüksek bir statü elde etmek, çevrede tanınmak, bireyin ailesini daha iyi ko ullarda geindirebilmesini sa lamaktır. Yoksa tek ba ına ücretin artırılmasının bir anlamı yoktur. Araçsallık e itli kademeler arasındaki ili kiyi, bekleyi ise gayret ile birinci kademe arasındaki ili kiyi göstermektedir (Koçel, 2001: 633).

Vroom'un kuramında valans boyutu denen bir olgu da vardır. Valans boyutu yeterli u ra ların sonucunda belirli bir hedefe ula ılması anında istenilen ödülün birey için çekici olma durumu olarak nitelendirilir (elik, 2003). Bir ba ka deyi le valans ödülün çekicili idir. Yüksel'e göre (2000) ki iler in harekete geçebilmesi için beklentinin, i levselli in ve valansın birlikte bulunuyor olması gerekmektedir (akt. Türko lu, 2011).

2. 4. 2. 2. Adams'ın E itlik Kuramı

R.Stacy Adams tarafından geli tirilen bu kurama göre bireyin i ba arısı ve tatmin olma derecesi, çalı tı ı ortamla ilgili olarak e itlik veya e itsizliklere ba lıdır. Çalı anlar i ili kilerinde e it bir biçimde davranı görme arzusundadırlar ve bu arzu motivasyonu etkilemektedir. Adams incelemelerinde, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle ba kalarına verilen ödülleri her zaman kar ıla tırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer ba arıyı gösteren bireylerle ne oranda e it oldu unu saptamaya çalı tıklarını belirlemi tir. Bu kar ıla tırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya de erler olarak emekleri, zekaları, bilgi, deneyim ve yetenekleri ile buna ba lı olarak ortaya koydukları ba arıları göstermektedirler. Buna kar ılıklı örgütten sa ladıkları ödüller olarak ücret ve statü artı ları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile i güvenli i ve i yeri ko ullarını iyile tirme ve benzeri konular gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını kar ıla tırmaktadır. E er e itsizlik varsa ödül adaletinin bozuldu u ve bir dengesizlik hali ortaya çıktı ı gözlenmektedir (Eren, 2010: 653). Kurama göre motivasyonun kayna ını, bireyin kendisini bir akranyla kar ıla tırması olu turur. Davranı ı yönlendiren ise gelecekte elde edilecek ödüllerdir. Motivasyonun temeli, algılanan adalet ya da adaletsizlik olarak görülmektedir. Kurama göre birey, kendi çabasını ve aldı ı ödülü kendi durumunda olanlarla kar ıla tırır. Kendisinin ne yaptı na ya da ne verdi ine sonra da ne elde etti ine bakar. E er ki i, gösterdi i çabanın çıkarına oranının, benzer durumdaki ki inin çabasının çıkarına oranına e it oldu unu dü ünürse, adalet ko ulunun kar ılıandı ını dü ünür. Bunun tersi durumda ise

adaletsizlik yapıldı mı düşünür. Ki adaletsizlik oldu ona karar verirse; göstereceği çabanın düzeyini de gösterebilir (Latham, 2008: 121).

Etkinlik teorisi çalışanlara yönetimde etkin bir şekilde davranılırsa çalışanların daha iyi bir şekilde güdülebileceğini ve adaletsiz bir şekilde davranılırsa güdülenmenin bundan olumsuz bir şekilde etkileneceğini ortaya koyar. Bu teori moral bakımından bir anlamlılık ifade etse bile, güdüleme ve motivasyon sürecinin sadece tek bir özelliğini açıklar (Armstrong, 1993).

Çalışan, örgüte katkıları ile örgütten kazandıkları arasındaki oranı, diğer çalışanların katkıları ve kazanımları ile kıyaslar. Bu kıyas sonunda, adaletsizlik durumu ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda, birey önce ödülleri, kazanımlarını artırmak için çaba gösterir. Eğer ödülleri artırmayı bulamazsa, katkılarını azaltma yolunu seçebilir (Türk, 2007, 90).

Çalışanın emeğine karşılık örgütten aldıklarını, kendisiyle denk olarak düşündüğünü diğer çalışanlarınkine kıyasla, az bulması sonucu çalışanda denksizlik duygusu gelişir. Bazen de denksizlik duygusu, çalışanın kendisine verilen çok bulmasıyla oluşabilir (Bass, 2008, 110). Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her adaletsizlik durumu, kişinin bu adaletsizliği giderici bir davranış göstermesi ile sonuçlanacaktır.

Bazen bu denksizlik inancı, çalışanda uyumsuzluk, tutarsızlık, adaletsizlik gibi duyguların oluşmasına neden olabilir. Sonuç olarak, çalışanın stres yaşamaya başlaması ve bu da örgütten kaçma eğilimini tetikler (Bass, 2008, 110).

2. 4. 2. 3. Edvin Locke'nin Bireysel Amaçlar Kuramı

1968 yılında Edwin A. Locke ve Gary P. Latham'ın geliştirdiği amaç kuramı, bireylerin kendileri için belirledikleri amaçların, onların güdülenme derecelerini belirlediğini savunmaktadır. Bu çerçevede bireylerin hedeflerinin ulaşılabilirlik derecesi çok önemlidir. Bireyler kendilerine ulaşılması mümkün fakat erişilmesi zor, yüksek amaçlar belirlediklerinde, erişilmesi daha kolay amaçlar belirleyen kişilere göre daha fazla güdülenecekler ve daha fazla performans göstereceklerdir (Koçel, 2010, s. 525).

Amaç kuramı, belirlenen amacın belirli özellikleri ile başarı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre;

1. Amaç, belirgin olmalıdır. Amaç ne kadar açık, net ve belirgin olursa, bireylerde enerjilerini nasıl kullanmaları gerektiğini daha iyi analiz ederek başarılarını arttırabilirler.

2. Amaç, ula ılması mümkün fakat eri ilmesi zor olmalıdır. Daha yüksek amacı olan bireyler amaçlarına ula mak için daha çok çaba sarf ederek daha ba arılı olacaklardır.

3. Amaç, birey tarafından benimsenmelidir. Bireyler benimsemedikleri amaçlar için u ra mazlarken, benimsedikleri amaçlara ula abilmek için gayret ederler.

4. Bireyler amaçlarına ula mak için verilmesi gereken kararlara bizzat katılmalıdırlar. Kararları kendi veren birey, amacı daha çok sahiplenerek daha ba arılı olmaktadır.

5. Amaç do rultusunda yapılan i ler hakkında birey sürekli kendini de erlendirmeli, duruma göre de amaçlarını yükseltip alçaltarak performansını arttırmalıdır (Öztürk, 2001, s. 292).

yerinde örgütsel amaçları gerçekle tirmeye yönelik davranı lar ve tepkiler ki ilerini amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine ba lı olmaktadır (Eren, 2005: 46). Amaç belirlemeye dayalı birçok motivasyon kuramı olmasına kar ılıklı, bunlarda üzerinde durulan temel boyutlar, amacın i levi, önko ullar süreci etkileyenler (amacın güçlü ü, belirli olması, geribildirim) olarak üç ba lıkta toplanır (i man, 2008: 122). Kurama göre bireyin davranı ı, bilinçli olarak belirlenmi hedeflere ba lı olup birey, hedefe ula ncaya kadar ona yönelik davranı lar gösterir. Örgütsel açıdan bakıldı nda hedef koyma mevcut i performansı düzeyini koruma ve artırma yolunda etkin bir araçtır (Önen ve Tüzün, 2005: 62). Bu çerçevede ula ılması en zor olan hedefler, kolay hedeflerden daha fazla yönlendirici etkiye sahiptir. Bunların elde edilmesi de bir o kadar doyum kazandırır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmedi i gibi her zaman rasyonel davranmaz. Ancak bu teori, i yerinde bireyleri de erlemek, bireysel amaçları ba da tırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (A an, 2002).

Yönetim uygulamaları da amaç belirlemenin önemi üzerinde durmu tur. Yönetici açısından ele alındı nda, örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyu ması büyük önem ta ır. Bu nedenle örgütsel amaçlar belirlenirken astların da katılımı gereklidir. Kararların üstler ve astların katılımı ile alınması, karar sürecine katılan herkesin kararlardan sorumlu.

2. 4. 2. 4. Skinner'in Peki tirme Teorisi

Skinner'in geli tirmi oldu u teori bir ba ka adıyla edimsel ko ullanma teorisi olarak bilinir. Genel olarak belirli davranı ların ödüllendirildikleri zaman bireylerin o davranı ları gösterme sıklı ı artar demektir. Bu davranı lar ödüllendirilmedi inde veya cezalandırıldı nda, bireylerin bu davranı ları göstermeyecek olduklarından söz eder.

Edimsel ko ullanma, bir bakıma bireylerin edimsel davranı larından bahseder. Skinner için iki tür davranı vardır. Bunlarda birisi bireylerin tepki sayılabilecek bütün davranı larını içine alır. Bir di er davranı türü ise edimsel davranı larıdır.

Edimsel davranı lar ço unlukla kendili inden ortaya çıkmaktadır ve e er birey tarafından ho nutluk verici bir durumla e le irse davranı ın sıklaması veya organizmada yerle mesi beklenir. Bir di er taraftan edimsel ko ullanma bireylerin ho una giden ve ho una gitmeyen durumlarla açıklanmaya çalışılmı tır. Birey ho una giden neticelere ula tı ı vakit veya ho una gitmeyen bir durumla kar ıla tı ı durumda davranı ı gösterme veya göstermeme yolunda bir karar verir.

Edimsel ko ullanma açıklanırken olumlu ve olumsuz peki tireç, ceza ve sönme kavramlarından bahsetmek gereklidir. Bireyin davranı ları gösterme sıklı ı istenmeyen durumlar azaltıldı ında veya tamamen ortadan kaldırılması durumuyla alakalıdır. Bu durum olumsuz peki tireç olarak adlandırılabilir. Ödevini yapmayan ö rencilerin tenefüs haklarını kaybetmesi olumsuz peki tireç için basit bir örnektir. Olumsuz peki tireçin yanısıra olumlu peki tireç kavramı da edimsel ko ullanma için önemlilik arz etmektedir. Olumlu peki tireç ise bireyin istenen davranı ları gösterdi i anda, bireyin ho una gidecek maddi veya manevi ödüller olarak adlandırılabilir. Örne in, ya lı birisine sırasını veren bir ö rencinin çevresinden aldı ı takdir bakı ları, bu birey için olumlu peki tireç yerine geçecektir.

Edimsel ko ullanma konusunda bahsedilebilecek kavramların sonuncuları ise ceza ve sönme kavramlarıdır. Ceza edimsel ko ullanma bireylerin istenmeyen davranı larını belirli bir süre baskı altına almak için kullanılan ve organizmanın belirli imkanlardan mahrum bırakılmasını ifade eden durumların tümü olarak adlandırılabilir. Bacanlı'ya (2007) göre ceza, bireylerin istenmeyen bir durumla yüzle tirilmesidir. Bununla birlikte ceza olgusu davranı ları ortadan kaldırmamakla birlikte belirli bir süre veya tamamen bastırmaktadır. Bu yüzden ceza yerine olumsuz ve olumlu peki tireçlerin kullanılması önerilmektedir. Sönme kavramı ise bireye belirli davranı ları göstermi olsa da peki tireç verilmedi i durumlarda, davranı ları göstermede meydana gelen azalma veya ortadan kalkma durumudur. Örne in, ödevleri kontrol edilmeyen bir ö rencinin, ödev yapma davranı ını bırakması veya geçici olarak askıya alması gibi.

Edimsel ko ullanmayı bireylerin i doyumu düzeyleri açısından ele alacak olursak, bireylerin çalış tıkları ortam, kurumların kuralları ve ödüllendirme, ücretlendirme sistemlerinin iyile tirilmi olması gerekti inden bahsedilebilir. Kurumlar amaçlarını belirlerken bunları

bireylerin ulaabilecekleri ve beklentileri dahilinde peki tireç, ödül veya ücret sistemiyle bireylerin motivasyon ve güdülenmelerini kuvvetlendirmeleri gerekir. Bir yandan da çalı anların istenmeyen davranı ları açısından olumsuz peki tireçleri kullanmaları kurumların yararına olabilir.

Bir ba ka açıdan ise, kurumların bireylerin çevreden ve kurumun içsel niteliklerinden rahatsız oldukları durumları iyi belirlemesi ve olumsuz durumların ortadan kaldırılması hem bireylerin istenen davranı lara yönelmesini hem de Herzberg'in teorisi kapsamında bireylerin doyumsuzlu unun ortadan kaldırılması açısından önemli olabilir.

2. 4. 2. 5. Hackman ve Oldham'ın Özellikleri Teorisi

Ki ilerin harekete geçme ve doyumunu etkileyen içsel faktörlerle ilgili bu kuram, 19. Yüzyılda ortaya çıkan i geni letme ve i zenginle tirme prensiplerinin, i görenler üzerindeki etkilerini incelemek üzere geli tirilmi tir (Bilgiç, 2008).

Hackman ve Oldham teorilerini be temel unsur olarak gördükleri beceride çe itlilik, i in bütünlü ü, önemi, ki iye özgünlük ve dönüt olarak gruplamı lardır (Sun, 2002). lerin bu boyutlarının birbiri ile anlamlı bir bütün içinde olması gerekmektedir. Bu sayede i doyumunu ve doyumsuzlu undan bahsedilebilir.

Performans ve i doyumunu ili kisi ilk ba larda bireyin mutlu olması üzerine ekillenmi bulunmaktaydı. Bununla birlikte bireylerin daha mutlu olmasını sa lamak adına çalı malar ba latıldı. doyumunu ve performans arasındaki ili kide performansın temsil etti i varyansın dü üklü ünden bahsedilir (Robbins, 1998). Bununla beraber literatürdeki çalı malar pozitif ili kinin varlı ı konusunda literatürde oldukça fazla çalı ma bulunmaktadır ancak, pozitif yönlü ili kiye ra men ili ki dü ük düzeyde gerçekleşmektedir (Luthans, 2005).

Verimlilik, doyumunu ve verimlilik ili kisini 1960'lı yıllar dolayında yapan ara tırmacılar, bu iki de i ken arasında anlamlı bir ili kiye rastlanmadı ndan ancak 1990'lı yıllara gelindi inde yapılan ve karma ıklıktan uzak ara tırmalarda bazı kanıtlar elde etmeye ba landı ndan bahsedilmektedir (Robbins, 1998). Bununla birlikte i doyumunu ile verimlilik arasında bir ili ki oldu u varsayıldı.

tatmini, ve verimlilik arasındaki ili ki tek ba nda de il, birden fazla etken ile ortaya çıkan bir durumdur. Sadece yüksek bir tatmin durumunun yüksek ili kiye sebep olabilece i gibi bir dü ünceye sahip olmak örgütsel açıdan uygun dü meyecektir.

Ya am Doyumu, yapılan ara tirmalar i doyumunu ve ya am doyumunu arasında olumlu bir ili ki göstermektedir. Bazı firmalar çalı anları adına ne eli mekanlar hazırlayarak, i lerin niteli ini arttırmak açısından olmamakla birlikte, tek düzeli in ortadan kaldırılarak i doyumunu düzeylerini yükseltmeyi amaçlamı lardır (Luthans, 2005).

Bireylerin zamanlarının belirli bir kısmını i yerinde geçiriyor olması, bizi bireylerin hayatlarının i lerinden etkilenece i kanısına ula tırmaktadır. Bu durumda bireylerin hayatında i doyumunu düzeylerinin olumlu etki yapması beklenir. Bununla birlikte i doyumunu bireyin ya antıdan aldı ı doyumunu da etkileyece inden, ya am doyumunu düzeylerinin de artması beklenebilir. Tersî durumda da bireylerin ya adıkları doyumsuzluk durumlarının, ya antılarında ters etki yapabilece inden söz edilebilir. Nitekim yapılan ara tirmalar i doyumunu ve ya am doyumunu arasında pozitif bir ili ki bulundu unu göstermektedir.

2. 5. Örgütsel Yapı- Doyumu li kisi

Örgütsel adalet çalı ma ortamındaki tutum ve davranı ların anla ılması açısından önemlidir. Bu nedenle ara tirmacılar çalı ma motivasyonu ve i doyumunu konularında ara tirmalar yapmı lardır. Bu alanlarda yapılan ara tirmalar sonunda örgütsel adaletin tutum, karar ve davranı ların önemli bir belirleyicisi oldu u ortaya çıkmı tır.

Örgütsel adaletin sa lanması ve i görenlerin adalet algılarının olumlu yönde geli mesi, i doyumunun da olumlu yönde geli mesine katkı sa lamaktadır (Özer ve Eker, 2007, 123).

Adalet, i görenlerin i doyumlarını örgütün de erli bir üyeleri oldu unu adil kazanımlar ve davranı ları gelecek için umut edebileceklerini onlara hissettirerek artırabilmektedir (Bemmels vd., 2004; 2'den akt. Eker, 2006, 75). Ço u i görenin i doyumunu sadece bir i e sahip olma, para kazanmaya de il aynı zamanda kendileri hakkında verilen kararlarda adil davranılmasına da dayanmaktadır (Foley vd., 2002, 473'den akt. Eker, 2007, 75)

Genel olarak literatürde örgütsel adalet algısı ile i doyumunu arasında do rusal bir ili ki oldu u ve yüksek adalet algısının i görenlerin i doyumunu arttırdı ı vurgulanmaktadır. Osborn (1991)'a göre çalı tı ı örgütle olan ili kilerinde, örgüte katkıları ve kazanımları arasında bir denge algısı ta ıyan bireyin i doyumunun yüksek olması beklenmektedir. Tang ve Baldwin (1996)' e göre yöneticiler örgütsel kuralları i görenlerine adil ve istikrarlı bir e kilde uygulayabilirler ve onları performans ve ba arılarına göre objektif, önyargıdan uzak

bir şekilde ödüllendirebilirlerse iş görenlerin dağınıksal ve işlemsel adalet algıları yüksek olacaktır. İş görenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması da, daha fazla iş doyumuna neden olacaktır (Akt.Yürür, 2008, 2).

Özer ve Eker (2007, 122)'e göre örgütsel adaletin sağlanması ve iş görenlerin adalet algılarının olumlu yönde gelişmesi, iş doyumunun da olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacaktır. Kurallar adil oldu unda, kazanımlar adil dağıtıldı unda, iş görenlerle adil biçimde etkileşim içerisinde (işli kurma ve bilgi verme) girildiğinde iş görenler işlerinden daha yüksek doyum elde edebileceklerdir. Yüksek doyum da beraberinde bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar getirecektir.

İş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu fakat bu ilişkinin yönü konusunda bir tartışma olduğu ilgili alan yazından görülmektedir. Bu tartışma hangisinin sebep hangisinin sonuç olduğunu noktasındadır. Williams ve Hazer (1986), iş doyumunun örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu, iş doyumunun işin belli yönlerine yönelik, örgütsel bağlılığın ise örgütün tamamına yönelik duygusal bir tepki şeklinde ayrıştığını; Lund (2003), örgütsel bağlılığın iş doyumunun öncülü olduğunu; Huang ve Hsiao (2007), iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı ilişki olduğunu, Rayton (2006) ise iş doyumuyla örgütsel bağlılık arasında sebebsel ilişkinin gerçek olmadığını belirtmektedir.

İş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında yapılmış birçok araştırma ilişkin varlığı konusunda kanıtlar sunmasına karşın, hangisinin ilişkinin öncülü olduğu konusunda genel kabul görmüş bir yaklaşım yoktur. Örneğin doyumunu, bireyin kişisel beklentilerine veya ihtiyaçlarına dayalı olarak bir işi gerçekleştirmenin verdiği haz, gönül rahatlığı veya hissine atfedilir.

İşinden doyumlu bir öğretmen hem iş verenle ilişkilerinde hem de çalıştığı okulun amaçlarıyla tatminkâr olan kişidir (Finnigan, 2008). İş doyumunu güven, sadakat ortamı oluşturur ve sonucunda iş gören kalitesinde gelişme olur (Tietjen ve Myers, 1998:226). İş görenlerin belli görev ya da iş deneyimlerine gösterdikleri tepki (Porter vd., 1974; Porter, Mowday vd., 1982; Reyes ve Shin, 1995) iş doyumunu olarak adlandırılırken, iş görenlerin örgütleriyle özdeşleşmeleri ve örgüte saygınlıkları (Porter vd., 1974) ise örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. İş doyumuyla örgütsel bağlılık arasında duygusal ve bilişsel yönünden fark vardır. İş doyumunu, iş görenin işteki belli görevlere ve deneyimlere ilişkin duygusal tepkisinin ifadesidir. Örgütsel bağlılık ise, bireyin örgütüyle psikolojik bütünleşmesine dayalı bilişsel tepkisini ifade etmektedir (Balay, 2000: 136). Öğretmenin bağlılığı, özellikle öğrencilerin akademik başarıları gibi okul çıktılarını geliştirmek için uğraşmaları bakımından önemlidir (Riehl ve Sipple, 1996). Liderler, örgütsel verimliliği arttırmak için işbirlikçi

düzenlemelerde i görenlerin i doyumunun artması suretiyle örgütsel ba lılı ı arttırmanın yolları üzerine devamlı bir ekilde odaklanırlar (Feather ve Rauter, 2004). doyumunu ve örgütsel ba lılı ın birlikteli i, kasıtlı i gücü devrinin azalması Baotham, Hongkhuntod ve Rattanajun, (2010), i gören performansı Qureshi vd. (2011) ve i performansının Cuong ve Swierczek, (2008), Baotham, (2011) artması gibi sonuçlar verir.

Örgütsel kültür örgütün bütünüyle, varlı ıyla ilgili bir olgu iken, i doyumunu ise personelin bireysel olarak bu kültür yapısı içerisinde i inden duydu u haz ile ilgilidir. Buradan ise i doyumunu ile örgüt kültürü arasında parça - bütün ili kisi oldu u sonucu çıkarılabilir. Örgütte çalı an her bireyin doyum düzeyi, örgütün bütünü ile ilgili olan örgüt kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Bir örgüt kültürünün inanç ve de erleri olu turulurken, çalı anlar göz ardı edilmemelidir. Örne in çalı anların hep zorlanması gereken, hiçbir karara katılma hakkı tanınmaması gereken ki iler oldu u gözüyle bakan, bu inanca sahip örgütler, çalı anların i doyumunu özelliklerini ihmal etmi olacaktırlar. Alınan kararlarda söz hakkı tanınan ve baskı altında olmayan çalı anlar daha motive olacaklar ve i lerinden doyum elde edeceklerdir. Örgüt inancı birçok eyde belirleyici oldu u gibi i doyumunda da belirleyicidir (Türko lu, 2008).

Örgütsel kültürü olu turan bir di er özellik ise sembollerdir. Semboller do rudan i doyumunu ile ilgili de ildir. Fakat halk tarafından bilinen, toplumda saygın bir yeri olan örgütlerin mensupları da, toplumda büyük saygı göreceklerdir. Semboller burada devreye girmektedir. Çalı anı di er insanların içerisinde fark ettirecek, kıyafet veya toplumca bilinen herhangi bir sembol sayesinde çalı anda saygınlık hissi uyandıracak, buda dolaylı olarak i doyumuna etki edecektir (Türko lu, 2008).

Güçlü örgütlerde i doyumunu daha fazla olması beklenir. Çünkü bu tür örgütler kültürel özellikleri içerisinde i doyumunu sa layıcı özellikleri de barındırır. Örgüt kültürü, çalı anların ba arı elde etmesi için gerekli fırsatları sunmalıdır. Bunun yanında çalı anlara sorumluluklar verilebilmeli, çalı anlarının toplum tarafından tanınmasını sa layıcı özellikler temin edilmelidir. Bu ihtiyaçları gideren kültür yapıları çalı anların i doyumuna olumlu yönde katkı yapmı olmaktadır. Her insanın beklentileri farklıdır. Dolayısı ile bir örgütte çalı an bütünü i görenlerin doyum düzeyleri aynı olmayacaktır. Fakat güçlü kültüre sahip örgütlerde, doyum düzeyleri bakımından a rı dengesizlikler olmayacaktır, yani bir çalı an i inden oldukça çok doyum elde ederken bir ba ka çalı an tamamen doyumsuz olması beklenmez. Örgüt kültürünü olu turan bir di er özellik de adetlerdir. Yine adetlerin do rudan i doyumuna etki etti i söylenemez, fakat çok güzel ve özel denebilecek adetlere sahip

örgütlerde, kültürlerindeki bu özellik sayesinde çalışanlar arasındaki sıcak ilişkiler oluşmasına vesile olacaktır. Çalışanlar arasındaki bu yakınlıkla, güzel bir arkadaşlık ortamı ise yine çalışanları güdüleyeceklerinden iş doyumuna olumlu katkı sağlayacaktır. Örgütsel kültür ile iş doyumu çok kapsamlı konular olduğundan, örgütsel kültür ile iş doyumu arasındaki ilişkiler bunlarla sınırlı değildir. Bununla birlikte bu iki kavramın çok geniş ölçüde değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel kültür ile iş doyumunun ölçülemeyen birtakım özelliklerinden dolayı, aralarındaki ilişkinin de kesin çizgilerle ortaya konması çok güçtür (Türkoğlu, 2008).

2. 6. Doyumu ile İlgili Yayın ve Araştırmalar

Yaşam ve iş doyumu konularında gerek endüstri kuruluşlarında, gerekse eğitim sektöründe pek çok araştırma yapılmıştır. Yaşam ve iş doyumu ile ilgili araştırmalar yurtdışında ve yurtiçinde yapılan araştırmalar olarak iki grupta incelenecektir.

2. 6. 1. Yurtdışında Yapılan Yayın ve Araştırmalar

İş doyumu ile ilgili olarak Türkiye’de birçok araştırma yapılmıştır. Eğitim örgütlerindeki iş doyumu ciddi olarak ilk defa Balcı (1987) tarafından ele alınmıştır. Balcı eğitim yöneticisinin iş doyumu üzerinde yaptığı çalışmada araştırmaya ulaşılan sonuçları şu şekilde özetlemiştir: Denekler iş doyumu ile ilgili verilen maddelerin tamamından doyumunsuzluk duymaktadırlar. Fakat duydukları doyumunsuzluğun düzeyi yüksek değildir. Değişik kademelerde (ilk-orta-lise) görev yapan yöneticilerin iş doyumları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Fakat iş ve işinin niteliği etkenine ilişkin olarak yaşa göre farklı doyum düzeyleri bulunmuştur. Denekler en yüksek iş ve işinin niteliğinden, en düşükünü ise kazançtan şikâyet etmektedirler (Yiğit, 2007: 68).

Sözer (2006), örgüt kültürünün iş gören motivasyonu ile ilişkisini yüksek lisans tezinde İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunu örneklem olarak alması ve ilk bölümde araştırma modeli olarak kefedici modeli kullanması teknik olarak da mülakat ve gözlem tekniklerini kullanmıştır, ikinci bölümde 32 sorudan oluşan bir anket hazırlanmış ve deneklere uygulanmıştır ve sonuç olarak işletmelerde, ister kamu ister özel olsun örgüt kültürü ile motivasyon ilişkisinin var olduğunu ve bunun da göz ardı edilemeyeceğini belirtmiştir. Ayrıca çalışanlarına ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri bir çalışma ortamı sunan işletmelerde, iş görenlerin motivasyonunun sağlanmasının kolaylaşacağını, böylece çalışanların işlerini istekli ve verimli bir şekilde yapacaklarını bu durumun da kurumun başarısına olumlu yönde katkı sağlayacağını ifade etmiştir.

Özdayı'nın (1990) resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumu ve iş gerginliği etmenlerini karşılaştırmalı olarak ele aldığı araştırmaya sonuçlarına göre; resmi ve özel liselerde çalışanların doyum sağladıkları etmenler, genel olarak aynıdır. Bunlar, mesleğin içsel yapısı, yani otorite, sosyal yardım, sorumluluk ve serbestlikle ilgilidir. Doyumsuzluk yaratan etmenler ise mesleğin dışsal yapısından kaynaklanan terfi, takdir edilme, çalışmaları, mesleki güvence ve maaşlarla ilgilidir. Öğretmen grubunun gerginlik etmenlerinde ise, okulların örgütsel yapısından dolayı bazı farklılıklar mevcuttur. Ortak olan etmenler, eğitim, öğretim ve müfredat programı, zaman sorunlarıyla ilgilidir. Ayrı olan etmenlerde de resmi liselerde, merkezi yönetim, kazanç, velilerle ilişki ve bağlantı olamama, özel liselerde ise öğrenci sorunları, eğitim siyaseti, günlük sorunlar ve kırtasiye işleri ile ilgilidir. Her iki grubun iş doyumu ve iş gerginliği düzeyleri de farklıdır. Buna göre resmi liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri düşük, gerginlik düzeyleri yüksektir. Özel liselerde çalışan öğretmenlerin ise gerginlik düzeyleri düşük, iş doyum düzeyleri yüksektir.

Üniversite öğretim elemanlarının mesleki doyum düzeylerine ilişkin Öncel'in (1998) yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; uzmanlık alanı, yaş ve cinsiyet değişkenleri ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Fakat unvan, mesleki kıdem, medeni durum ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Rehberlik ve araştırma merkezlerinde görev yapan rehber öğretmenlerin iş doyumunu incelediği araştırmada Koç (1998) sonuçlara ulaşmıştır; cinsiyet, mezun olunan alan, öğrenim düzeyi ve hizmet içi eğitim faaliyetine katılma sıklığı gibi değişkenler açısından rehber öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını belirlemiştir. Bununla birlikte, mesleki kıdem ve çalışılan bölüm değişkenlerine göre rehber öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmüştür.

Yaş değişkeninin iş doyumu üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalarda da oldukça fazla rastlanmaktadır. Bunlardan biri olan Taşdelen'in (2000) banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, bankada çalışanların iş doyumlarında yaş ilerledikçe düşüldüğü, eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunda artış olduğu saptanmıştır.

Bununla paralellik gösteren bir diğer çalışmada Çetinkanat (2000) akademisyenler üzerinde araştırma yapmıştır; yaş ilerledikçe ve akademisyenlerin eğitim düzeylerine göre iş doyumlarının arttığı, ayrıca ünvanları profesör ve doçent olanların iş doyum düzeylerinin araştırma görevlilerine göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Açıkalın (2000), ' İlkö retim Okulu Yöneticilerinin Dönü ümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)' adlı çalışmada ilkö retim okulu yöneticilerinin dönü ümcü liderlik özelliklerini ve empati becerilerini kullanma düzeylerini tespit ederek aralarındaki ilişkiyi belirlemiştir. Tarama modeli kullanılan araştırmada 'Çoklu Liderlik Anketi' (MLQ) ve 'Empati Beceri Ölçeği' (EBÖ) kullanılmıştır. Ankara ilinin merkez ilçelerindeki 205 ilkö retim okulunda görev yapan 193 okul müdürü ve 291 müdür yardımcısına anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda ilkö retim okulu müdürlerinin dönü ümcü liderlik özelliklerine ve liderlik davranışını gösterme düzeylerinin kendileri tarafından değerlendirilmelerine göre yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca ilkö retim okulu müdürlerinin dönü ümcü liderlik özelliklerinin düzeyleri hakkında ve müdür yardımcılarının onları değerlendirilmelerine ilişkin grupların yaptıkları değerlendirmeler arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Ayık (2000), ilkö retim okullarındaki yöneticilerin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Erzurum ilinin merkez ilçelerindeki ilkö retim okullarında çalışan 100 öğretmen olmaktadır. Araştırmanın sonuçlarında yönetici davranışları algılamaları açısından öğretmenlerin iş doyumları orta düzeydedir.

Aliyev (2004), yüksek lisans tezinde Türkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti devlet liselerinde çalışan öğretmenlerin iş doyumunu açısından karşılaştırılmasını yapmıştır. Araştırmasında, öğretmenlerin iş doyum düzeyleriyle; medeni durumları, mezun oldukları alan ve branş, mesleki kıdemleri, ders yükü miktarı, aile geliri, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı ve yaşları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Gelir düzeyi düşük olan öğretmenlerle gelir düzeyi yüksek olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde anlamlı bir fark olduğunu belirlemiştir. Azerbaycan'daki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin Türkiye'deki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Sözer (2006), örgüt kültürünün iş gören motivasyonu ile ilişkisini yüksek lisans tezinde İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunu örneklem olarak almıştır ve ilk bölümde araştırma modeli olarak kefedici modeli kullanmıştır. İkinci bölümde gözlem tekniğini kullanmıştır, ikinci bölümde 32 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır ve deneklere uygulanmıştır ve sonuç olarak işletmelerde, ister kamu ister özel olsun örgüt kültürü ile motivasyon ilişkisinin var olduğunu ve bunun da göz ardı edilemeyeceğini belirtmiştir. Ayrıca çalışanlarına ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri bir çalışma ortamı sunan işletmelerde,

i görenlerin motivasyonunun sağlanması için kolaylaştırıcıları, böylece çalışanları istekli ve verimli bir şekilde yapacaklarını bu durumun da kurumun başarısına olumlu yönde katkı sağlayacağını ifade etmiştir.

Sönmezer (2007), doktora tezinde; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yaparken emekli olarak veya istifa ederek özel okullarda görev yapmaya başlayan öğretmenler ile resmi okullarda görev yapmaya devam eden öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında bir farklılığın bulunup bulunmadığı, eğer farklılık var ise bunun nedenlerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırma; Amasya, Çorum, Tokat ve Sivas illerindeki resmi ve özel ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerden toplanan veriler ışığında hazırlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, resmi okullarda görev yapmakta olan öğretmenler ile bu kurumlardan emekli olarak ya da istifa etmek suretiyle özel okullara geçmiş öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin resmi okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu, özel okullara geçiş yapmış öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ise bu kurumda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Öğretmenler arasındaki bu farklılığa sebep olan faktörlerin “ücret, sosyal statü, tanınma, ilerleme, yetenekleri kullanma, yönetici-insan ilişkileri ve yaratıcılık” alt boyutlarından kaynaklandığı saptanmıştır. Resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatminlerinin özel okullarda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Kuma (2008) öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, İstanbul ili Zeytinburnu ilçesindeki okullarda görev yapmakta olan öğretmenleri evren olarak seçmiştir. Evrenden yansız olarak seçilen 5 ilköğretim okulu, 2 genel lise, 1 Anadolu lisesi, 4 meslek lisesi olmak üzere toplam 12 okulda görev yapan öğretmenler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırmada, öğretmenlerin iş doyumu ve stres düzeylerine ilişkin bulgular “Minnesota Doyum Ölçeği” ve “Stres Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Uygulanan anket sonuçları SPSS 16.0 programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırma bulguları, stres ile iş doyumu düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ve stres arttıkça iş doyumunun azaldığını ortaya çıkarmıştır. Analiz sonuçlarına göre kadın öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri erkek öğretmenlerden, evli öğretmenlerin iş

doyumunu düzeyleri ise bekâr ö retmenlerden daha yüksek bulunmu tur. Ayrıca; ilkö retim ikinci kademe ö retmenleri, iki yıllık ö retmen okulları ve enstitü mezunu ö retmenler, 20-25 ya aralı nda yer alanlar, spor bilimleri ö retmenleri, mesle ini kendi iste i ile seçenler, 21 yıl ve üzeri mesleki ve okul deneyimine sahip olan ö retmenler di erlerine göre daha fazla i doyumuna sahiptirler.

Güllü (2009) yaptı ı ara tırmada, ilkö retim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik biçimleri ile ö retmenlerin i doyumunu düzeyleri arasındaki ili kiyi sınıf ö retmenlerinin algılarına göre belirlemi tir. Ara tırma, ili kisel ve nedensel ara tırma modelindedir. Ara tırmanın örneklemini, 2008-2009 e itim-ö retim yılında Ankara ilinin yedi merkez ilçesinde görev yapan 400 sınıf ö retmeni olu turmaktadır. Ara tırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin ço unlukla dönü ümcü liderlik davranı larını sergiledi i, ö retmenlerin en çok i in niteli i, en az ise ücret boyutunda doyuma ula tı ı, i doyumunu ile dönü ümcü ve etkile imci liderlik biçimleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ili ki oldu u görülmü tür. Ayrıca dönü ümcü liderli in idealle tirilmi etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım boyutlarının i doyumunu üzerinde anlamlı yordayıcılar oldu u sonucu elde edilmi tir.

Gündo du (2013), yüksek lisans tezinde ö retmenlerin i doyumunu sa layacak ve mesleki tükenmelerini engelleyecek etmenlerin neler oldu unu ara tırmı tir. Ara tırmanın evrenini Mersin ili' nin; Akdeniz, Mezitli, Toroslar ve Yeni ehir ilçelerinde görev yapan 2618 sınıf ö retmeni olu tururken rastlantısal yöntemle 285 ki iyi örneklem olarak almı ve katılan ki ilere Ki isel bilgi formu, Minnesota doyum anketi ve Maslach Tükenmi lik anketi uygulamı tir ara tırma sonunda duygusal tükenmeye neden olan etmenlerin ortadan kaldırılmasıyla ö retmenlerin i doyumuna ulaacaklarını, adil bir ödül sisteminin kurularak ö retmenlerin terfi olanaklarından yararlanmaları gerekli ini yine kararlara katılmalarına destek olunmasını ifade etmi tir. Ayrıca i görenlere sadece çalı ması gereken makineler ve ücretlerinin arttırılmasıyla istekleri yerine getirilen bireyler gözüyle bakmamak gerekti ini i görenlerin yaptıkları i ler hakkında bilgiye sahip olmalarının örgütte performansın iyile mesine sebep olaca nı bunun da verimlili i ve kaliteyi arttıracac a nı vurgulamı tir.

Sava (2012), hazırladı ı doktora tezinde ilkö retim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, ö retmenlerin i doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisini ara tırmı tir. Evren olarak Gaziantep ilinde görev yapan 7291 ki iyi ele alan ara tırmacı seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örneklem metodu uygulamı ve sonuçta 1072 ki iye doyum ölçe i, duygusal emek ölçe i ve duygusal zekâ ölçe i olmak üzere 3 anket

uygulamı ve ara tırmasının sonunda pozitif yönde bir etkinin oldu unu belirtmi tir yani duygusal zekâ düzeyi yüksek müdürler ile çalı an ö retmelerin i doyumunun daha fazla oldu unu belirtmi tir. Ayrıca duygusal emek yeterli i fazla olan müdürler ile çalı an ö retmenlerde de i doyumunu yüksek çıkmı tır. E itimde nemli bir noktada olan müdürlerin zam, terfi, tayin gibi unsurlarca en az etkilenmesi adına çalı ma yapılmalı motivasyonları arttırılarak yönetim becerileri desteklenmelidir.

Karakuzu (2013), Denizli il merkezindeki ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan ö retmenlerin i doyumunu inceledi i yüksek lisans tezinde evren olarak 703 sınıf ö retmeni ve 682 bran ö retmeni tespit etmi , oranlı tabakalı örneklem yolu ile toplam 494 ö retmeni örneklem olarak almı tır. Deneklere 4 bölümlü anket formu hazırlamı ve uygulamı tır bunlardan ilki demografik özelliklerin oldu u anket, ikincisi çalı ma ko ullarına ili kin anket, üçüncüsü ö retmenlik mesle ine ili kin özellikler anketi ve son olarak da Minnesota i doyum ölçe i anketini kullanmı tır. Ara tırmanın sonucunda ö retmenlerin kariyer yapmasının (yüksek lisans, doktora) ciddi manada olumlu etkisinden bahsetmi ve milli e itimin kariyeri özendirecek çalı ma yapmasını belirtmi ayrıca maa , terfi ve ödüllendirmelerin kriterlerinin net ve güncellenebilir olması gerekti ini belirtmi tir. Yine bran ö retmenlerinin dersleri ile ilintili araç ve gereç temininin bir an önce halledilmesi gerekti i sonucunu bulmu tur.

2. 6. 2. Yurt Dı nda Yapılan Yayın ve Ara tırmalar

Endüstriyel ve sosyal psikolojide i doyumunu ile ilgili yapılan çalı malardan bir kısmı i in niteli i ve beceri düzeyi üzerine odaklanmı karma ık ve önemli i lerin az becer isteyen rutin görevlere oranla, i görenlerde daha çok doyum sa ladı ı görülmü tür. Bell (1937) konserve fabrikalarında ve dokuma tezgahlarında çalı an genç i çilerin %98'inin i lerinden nefret ettiklerini saptamı , küçük bir Pensilvanya kasabasında 309 ki i üzerinde bir ara tırma yapan Hoppock ise en dü ük düzeyde doyumun beceri gerektirmeyen i lerde çalı anlar arasında oldu unu belirtmi tir. Öte yandan Gurin, Veroff ve Feld (1960) en üst düzeyde doyumun ise beceri gerektirmeyen i leri yapan i çiler arasında bulundu unu belirtmi ler, doyum bakımından orta düzeyde bulunan grupların ise; genel büro hizmetlerindeki görevliler, satı elemanları, becerili ve yarı becerili el i çileri oldu unu tanımlamı lardır. Buna göre, niteliksiz i çilerin yalnızca %13'ü doyum sa larken, buna kar ılıklı meslek sahibi ki ilerinin %42'si doyum sa lamaktadır (akt. Kolasa, 1979:455).

Michaelowa (2002), “Ö retmen Doyumu, Ö renci Ba arısı ve İlkö retim Maliyeti” isimli ara tırmada, ö retmen i doyumunu ve ilkö retim çıktıları arasındaki gözlemsel ba lantıları incelemi tir. Ara tırmanın amacı ö retmenlerin maa artı ı, akademik yeterlik gereksinimi ve sınıfların küçültülmesi gibi çok maliyetli önlemlerin etkisinin sınır oldu unu kanıtlamaktır. Bunun yerine daha basit ve maliyeti az olan ders kitaplarına kar ı yükselen taleplerin kar ılanmasının daha etkili oldu u açıklanmı tir. Ayrıca ö retmen i doyumunu ve e itimin kalitesi gerekli tamamlayıcı amaçlar olmadı ı ifade edilmi tir. Özellikle, ö retmenler için tefti ve te vik ile ilgili çalı ma ko ulları sa lanması ö retmenlerin i doyumunu azaltırken, önemli ölçüde ö renci ba arısını artırdı ı tespit edilmi tir. Buna ek olarak diplomanın ötesinde ö retmenlerin akademik yeterlikleri ö rencileri ö renmeye yönlendirmesinde fayda sa larken, ö retmenlerin beklentileri ve mesleki gerçekler arasındaki bir uyumsuzlu a neden olmakta ve bundan dolayı da ö retmenlerin i doyumunun azaldı ı ortaya çıkmı tir.

Stemple (2004), “Virginia’daki Lise Müdürlerinin Doyumu” isimli ara tırmasında 2003 – 2004 e itim-ö retim yılında Virginia’daki liselerde görev yapmakta olan 183 lise müdürünün i doyumunu düzeylerini belirlemek amacıyla “Minnesota Doyumu Ölçe i” kullanılmı tir.

Minnesota i doyumunu ölçe i ile elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, lise müdürleri i doyumunu düzeyleri genelde yüksektir. Ara tırma sonucunda i doyumunu ile ücret ve ya de i kenleri arasında pozitif yönlü bir ili ki bulunmu tur.

McNally, Gray ve Blake (2006) tarafından yapılan “skoçya’da Yeni Ö retmenler Arasında Doyumu” isimli ara tırma da stajyer ö retmenlerin i doyumunun ölçülmesi amaçlanmı tir. Doyum ve doyumсузлук duygularını harekete geçiren stajyerin i boyutlarını tespit etmek amacıyla altı ki ilik bir ara tırmaçı ö retmen grubu, kendi okullarında 18 stajyer ö retmenden olu an bir örnek çalı ma gerçeikle tirerek, bu konuyu onlarla derinlemesine görü mü lerdir. Bu ekilde belirlenen 40 i boyutu listesini esas alarak bir psikometrik cihaz yapılmı ve bu çalı ma skoçya’da 150 stajyer ö retmene tatbik edilmi tir. ile bir bütün olarak, i doyumunu ölçümü bir tek parça ekinde uygulanmı ve a a ıdaki ara tırma sorularına cevaplar aranmı tir:

1. Bu stajyer ö retmenler arasında i doyumunu algıları, hem bir bütün olarak kendi i leri ve hem de bu ayrı 40 boyutla birlikte ne düzeydedir?

2. doyumunu (ö retmenlik mesle inde kıdemli ve yeni ba layanlar, erkek ve kadın, ilkö retim ve ortaö retim ö retmenleri) gibi alt gruplar arasında de i iyor mu?

Buna göre a a ıda sıralanan durumlarda ö retmenlerin i doyumunun yüksek oldu u tespit belirtilmi tir:

- Ö retmen olarak statülerinin ö renci tarafından tanınması,
- Kendi bölümündeki meslekta larıyla çalı ma ili kileri,
- Danı man ö retmen deste i,
- Di er bölümlerdeki i arkada larından destek,
- Sınıftaki ö rencilerle olan ili kiler.

Bunun yanında ö retmenlerin i doyumunun azaldı ı noktalar da unlardır:

- Konumlarında sürekli aynı kalmaları,
- Okuldaki ö rencilerin olumsuz davranı ları,
- Özel ya am ve i arasındaki dengenin kurulamaması,
- Stajyer ö retmen olarak alınan maa ları,
- Ö retimde kullanılan araç gereç eksiklikleri

Bunların haricinde; ilkokul ö retmenlerinin orta ö retim ö retmenlerinden daha yüksek i doyumuna sahip oldu u ve kadınların erkeklere göre daha yüksek i doyum düzeyleri payla tıkları ara tırmacılarca belirtmi lerdir. Ayrıca ilk defa ö retmenlik mesle ini seçenlerin, daha önce ba ka mesleklerde çalı p daha sonra ö retmenlik yapan ki ilere oranla daha yüksek i doyumuna sahip oldukları görülmü tür.

Ö retmenlerin i leri ve i ko ulları ile ilgili doyum derecelerini ölçmeyi amaçladı ı çalı masını Holdaway, Herzber'in "Çift Etmen Kuramı"na ili kin görü lerinden hareket ederek geli tirmi ve bu çerçevede üniversitede çalı an memurlar, ö retmen dernekleri, Amerikan Eyalet E itim Kurulu ları ile görü mü tür. Ara tırma kapsamında pilot olarak seçilen üç okulda ö retmenlerle görü meyi içeren bir de rehberlik testi uygulanmı tir. Faktör analizi sonuçlarına göre ö rencilerle ili kiler, ö retim yöntemlerini seçimde özgür davranma, ö retmenlerle sosyal ili kiler, i güvencesi, maa ve izin ile ilgili durumlarda doyum oranının %98 ile %83 arasında de i ti i görülmü ; korelasyon analizi sonuçlarına göre de doyumun, ba arı, tanınma, meslek hayatına alı ma ve te vik ile yüksek derecede ili kili oldu u anla ılımtır. Ara tırma sonucunda, ö rencilerle çalı manın, tam doyumun ana kayna ını olu turdu u, toplumun tutumu, yönetici ile ili kiler ve yönetim politikasının ise, tam doyum

sa layamamaya yol açan etkenler oldu u saptanmı tır. Ayrıca, doyum sa lamanın derecesinin, ki iler arası ili kiler ve ö retim için kararların alınımındaki özgürlükten kaynaklandı ı görülmü tür. Öte yandan, yüksek doyumsuzlu un, toplumun ve ailenin davranı ları, karar alma ve söyle me i lemleri ile ilgili sonucuna ula ılmı tır. Bu konulardaki doyumsuzluk %73'den %51'e kadar dü mektedir.

Nobile ve McCormick (2008), "Katolik İlkö retim Okullarında Doyumu ve Mesleki Stres" adlı çalı malarında; Avustralya'daki 52 Katolik ilkö retim okulunda görev yapmakta olan ö retmenlere uyguladıkları "Ö retmen Doyumu Anketi (TJSQ)" ile veriler elde etmi lerdir. Anket, "yönetim, meslekta lar, yöneticiyle ili ki, çalı ma artları, i sorumlulu u, i in kendisi, geribildirim, i de i kenı, ö rencilerle ili kiler" olmak üzere 9 i doyum; "ö renci alanı, bilgi alanı, okul alanı, ki isel alan" olmak üzere 4 mesleki stres boyutundan olu maktadır. Elde edilen veriler do rultusunda ara tırmacılar i doyumuyla mesleki stres arasında güçlü bir ili ki bulmu lardır. Ayrıca ara tırmacılar mesleki deste in stresi azaltaca ı ve i doyumunu artıracaca ı konusunda yöneticilere tavsiyelerde bulunmu lardır.

Almedia (2005) "Okul Kültüründe De i imi Etkileyen Yönetici Davranı ları Üzerine Bir Ortaokul Örne i" adlı ara tırmasında bir okulda sa lıklı bir okul kültürünün temel ö elerini geli tirme ve sürdürmede yöneticinin rolü ara tırılmı tır. Ara tırmacılara ve reformculara göre, okul kültürü okulların ö renme çevresinde ve ö rencilerin ba arısında farklılık yaratır, ancak bunun önemi yâdsına gelmi tir. Yöneticiler örgüt kültürünün önemini kavramak ve bir okulda kültürü ekillendirmek zorundadırlar. Bununla birlikte ara tırmalar ve alan yazı, sa lıklı bir okul kültürü geli tirme ve sürdürmek için çok az kılavuzluk yapmakta ya da hiç yapmamaktadır. Yazar bu çalı masında, nicel ölçme aracının uygulaması ve belge taraması yapmı ve ara tırmasının sonucunda; yöneticinin sa lıklı okul kültürlerinin "sürekli okul çapında de erlendirme", "de i im ve yenile meyi anlama", "yüksek beklentiler", "payla ılmı karar verme" ve "payla ılmı destekleyici liderlik" olmak üzere be ö esini geli tirme için çalı abilece i sonucuna varmı tır.

2.7. Ö retmenlerde Doyumu

Literatürde ö retmenlik mesle inde doyum etkiledi i dü ünülen birçok de i kene rastlanmaktadır. Ücret, terfi ve geli im imkânları, çalı tıkları okulun yapısı, e itim-ö retim faaliyetlerini sürdürdükleri sınıfın atmosferi, meslekte geçirmi oldukları süre, ö renci

davranı ları, cinsiyetleri, çalı ma arkada ları, sosyal gereksinimler, ö retmenlerin sahip oldukları e itim düzeyi gibi de i kenlere çalı malarda yer verilmektedir.

Vural'a (2004, s.32) göre ö retmenler için i doyumunu, "ö retmenin ö rencilerine ve okuluna kar ı tutumu" ya da "ö retmenlerin i lerinden duydukları ho nutluk ya da ho nutsuzluk" olarak tanımlanabilir. E itimde önemli bir rol oynayan ö retmenlerin, i doyum düzeylerinin yüksek olması e itim kalitesinin de yüksek olması için gerekli görülmektedir (Gençtürk, 2008, s.40).

Ö retmenlerin üzerine yüklenen görev ve sorumlulukları ba arılı bir ekilde yerine getirebilmelerinin ko ulu, mesleklerinden aldıkları doyumla do rudan ba lantılıdır. inden doyum sa layan ö retmenlerin psikolojik sa lıklarının da yükselece ine inanılmaktadır. Ö retmenlerin psikolojik durumları iyi oldu unda bu i lerine de yansiyacak ve ö retmenler i lerini isteyerek ve en güzel ekilde yapacaklardır (Bekta , 2003, s.2-8; Akt. Gençtürk, 2008, s.40). Bunun aksine, ö retmenlerin i doyumlarının dü ük olması ya am doyumlarını da dü ürmektedir (Vural, 2004, s.32; Akt. Gençtürk, 2008, s.40).

doyum kavramı ö retmenlik mesle inde de büyük bir öneme sahiptir. Vural (2004) çalı masında i doyumunu 'ö retmenlerin ö rencilerine kar ı tutumu ve i e kar ı hissettikleri memnuniyet ve memnuniyetsizlik' olarak tanımlamı tır . Bununla birlikte ö retmenlerin içinde buldukları çalı ma ko ulları ve ortamı i doyum üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahiptir. Her meslekte oldu u gibi ö retmenlikte de i yerine kar ı duyulan memnuniyet üretkenli i ve i e ba ımlılı ı artırırken, i e kar ı memnuniyetsizlik ise i verimlili inin dü mesine sebep olmaktadır. Bununla ba lantılı olarak Bursalı lu (2002) çalı masında, her bireyin çalı tı ı ortama yönelik ihtiyaç ve beklentilerinin oldu u ve bunların kar ılanmaması sonucunda verimlili inde dü ece ini ifade etmi tir. Bununla birlikte özellikle e itim örgütlerinde de okul yöneticisi, ö retmen ve ö rencilerin ihtiyaçlarına kar ı duyarlı olması gerekti i aksi taktirde okul ortamı içinde yüksek moralli ve verimli olmanın mümkün olamayaca ını belirtmi tir (Akt: Ta dan ve Tiryaki 2008).

Chapman ve Louthier (1972), ö retmenlerin i doyumunu etkileyen faktörleri u ekilde sıralamaktadır (aktaran Tahta, 1995):

- Ö retmenin karakteri,
- Ö retmenin mesleki i lerindeki yetenek ve becerileri,
- Ö retmenin mesleki ba arısının de erlendirilmesindeki kriterler,
- Mesleki ba arı durumu,

- Takdir ve ödülleri.

Okulun tüm üyeleri, mensubu oldukları kurumun geliştirilmesi için ortak hareket edebiliyorsa o kültür güçlü bir kültürdür. Örgüt kültürünün güçlü olmasının pek çok faydasından söz edilebilir. Örneğin, örgüt üyelerine ortak kimlik ve aidiyet duygusunu kazandırır, kayna mayı ve bütünle meyi sa lar, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesi kolaylaştırır, örgüt sorunlarının çözümünü kolaylaştırır, verimliliği ve etkililiği artırır, çalışmaya anlam katar (Celep, 2000: 95). Örenen kişi olmak için gösterilecek davranış, insanın ihtiyacını giderecek bir doyumla sonuçlanırsa davranışın yapılma sıklığı artar denilebilir. Bu da mesleki faaliyetlerin gerektirdiği yeteneklere sahip olmakla mümkündür. Dolayısıyla, yetenek düzeyi ile doyum arasında bağırdan kaynaklanan bir ilişki olduğu söylenebilir. Doyumu kişinin düzeyi ile bireyin yetenek düzeyinin basit bir fonksiyonu değildir. Aksine doyum genel doyum gibi pozisyonun gerekleri ile kişinin yetenekleri arasındaki etkileşime bağlı bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Kuzgun, 2000: 43).

Yöneticiler bilmelidirler ki insanlar birbirinde farklıdır. Kişilerden biri diğerlerinden aynı değildir; davranış yönünden birbirlerinden farklıdır. İnsanlar arasında bu farklılıkları her zaman ayırt etmek mümkün olmaya bilir. Bunun için bir yöneticide gözleme ve deeme insan tanımaya yarayan bilgi birikimi olmalı ve her yönetici biraz psikolog olmalı; bu tespitlerden okulun gelişmesinde ve öğrencilerin yetimesinde programların amaçlarına ulaşmada yararlanmalıdır. Bir yönetici, birlikte çalıştıran insanları iyi tanıdıka takdir etme yeteneğini arttırdıkça, çalışanlarına yetki vermenin ve okulun verimine arttırmada çok daha kolay olmayacağını anlayacaktır (Çalışan, 2002: 32).

Bu sorunların çözümü ya da olumsuz etkisinin en aza indirilmesi etkin iletişim kurulması ve örgütsel adanmı lıkta gizlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. Ara tırmanın Modeli

Ara tırma, ilkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyum düzeyleri ile cinsiyetleri, ya ları, görevleri kıdemleri, mezun oldukları fakülte, e itim durumları arasında bir ili ki olup olmadı nı saptamak amacıyla tarama modeli kullanılarak yapılmı tır.

3.2. Evren ve Örneklem

Ara tırmanın evreni 2014-2015 e itim-ö retim yılında Denizli l merkezinde bulunan Pamukkale ve Merkezefendi ilçeleri ile Sarayköy lçesinde bulunan okullarda çalı an okul müdürü , müdür yardımcısı ve ö retmenlerden olu maktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Ara tırma ile ilgili literatür taraması yapılmı . Konu ile ilgili makaleler ve tezlerde kaynak taraması yapılmı , ara tırmanın kuramsal temeli hazırlanmı tır. Daha sonra konu ile ilgili anketler incelenmi ve en uygun olan anket belirlenmi sahibinden izin alınarak kullanılmı tır.

Anket iki bölümden olu maktadır: birinci bölümde tanıtıcı bilgi formu ikinci bölümde i doyum ölçe i vardır. Ölçek de 20 madde bulunmaktadır

Tablo 3.1.Ö retmenlerin Demografik Özellikleri

De i kenler	Kategori	N	%
C NS YET	ERKEK	141	46.2
	KADIN	164	53.8
YA	20-25 ARASI	28	9.2
	26-30 ARASI	61	20.0
	31-35 ARASI	87	28.5
	36-40 ARASI	51	16.7
	41-45 ARASI	43	14.1
	46- ÜSTÜ	35	11.5
GÖREV	Ö RETMEN	252	82.6
	MÜDÜR	24	7.9
	MÜDÜR YARDIMCISI	28	9.2
	1-5 YIL	68	22.3

KIDEM	6-10 YIL	73	23.9
	11-15 YIL	73	23.9
	16-20 YIL	42	13.8
	21 VE ÜSTÜ	49	16.1
MEZUN OLDUKLARI FAKÜLTE	E T MENST TÜSÜ	17	5.6
	E T M YÜKSEKOKULU	16	5.2
	E T M FAKÜLTES	242	79.3
	FEN EDEB YAT FAKÜLTES	24	7.9
	D ER	6	2.0
E T M DURUMU	ÖNL SANS	14	4.6
	L SANS	269	88.2
	L SANSÜSTÜ	21	6.9

Tablo 3.1’de görüldü ü gibi ara tırmaya katılan ö retmenlerin %53,8’ini kadın ö retmenler, %46,2’sini erkek ö retmenler olu turmaktadır. Yani toplam katılımcıların yarısından fazlasını kadın ö retmenler olu turmaktadır.

Ö retmenlerin ya larına göre da ılımları incelendi inde %9,2’sini 20-25 ya arası, %20’sini 26-30 ya arası, %28,5’ini 31-35 ya arası, %16,7’sini 36-40 ya arası, %14,1’ini 41-45 ya arası ve %11,5’ini 46 ya gurubu ve üstü ö retmenlerden olu maktadır. 31-35 ya arası ö retmenler % 28,5 87 ki i ile gurubun ço unlu unu olu turmaktadırlar.

Ö retmenlerin görevlerine göre da ılımları incelendi inde %82,6’sını ö retmen olarak derse girenler, %7,9’unu müdürler ve %9,2’sini müdür yardımcılarında olu maktadır. Görevi ö retmen olanların büyük ço unlu u olu turdu u görülmektedir.

Mesleki kıdem da ılımı incelendi inde %22,3’ünü 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlar, %23,9’unu 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar, %23,9’unu 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar, %13,8’sini 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar ve %16,1’ini 21 yıl ve üstünde kıdeme sahip olan ö retmenlerden olu maktadır. 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip olan ö retmenlerin sayıları e it ve gurubun ço unlu unu olu turmaktadırlar.

Mezun oldukları fakülte türüne göre ö retmenlerin %5,6’sı e itim enstitüsü, %5,2’si e itim yüksekokulu, %79,3’ü e itim fakültesi, %7,9’u fen edebiyat fakültesi ve %2’sini di er fakültelerden mezun olan ö retmenlerden olu maktadır. E itim fakültesi mezunları 242 ki i ile gurubun ço unlu unu olu turmaktadırlar.

E itim durumlarına göre da ılımları incelendi inde ö retmenlerin %4,6'sı önlisans, %88,2'si lisans ve %6'u lisansüstü e itim yapımı lardır. Lisans e itimi alanlar 269 ki i ile gurubun ço unlu unu olu turdukları görülmü tür.

3.4. Verilerin Toplanması

Doyum Ölçe i ve ki isel bilgiler bölümünden olu an veri toplama aracı 2014 – 2015 e itim ö retim yılında Denizli 1 merkezinde bulunan Pamukkale ve Merkezefendi ilçeleri ile Sarayköy İçesinde bulunan okullarda görev yapan 252 ö retmen ,24 okul müdürü ve 28 müdür yardımcısına uygulanmı tır. Veri toplama araçlarını dolduracak ö retmenler için bir yönerge sayfası hazırlanarak ara tırmanın amacı ve verilerin nerede kullanılaca ı belirtilmi tır. Katılımcıların testlere samimi ve do ru cevap vermelerini sa lamak için ki isel bilgiler bölümünde katılımcının ad, soyad gibi özel bilgileri istenmemi tır.

3.5. Verilerin Analizi

Ara tırma kapsamında kullanılan ankete katılımcıların verdikleri cevaplar de erlendirilmi tır. Verilerin normal da ılıma uygunlu u Kolmogorov- Smirnov testi ile incelenmi ve verilerin da ılımın normal oldu u görülmü tür. De i kenlerde parametrik testler (ANOVA, t testi) kullanılmı tır. Analizler SPSS paket programı ile yapılmı tır.

3.6. Verilerin De erlendirilmesi

Anketteki sorulara verilen cevaplar alt problemlere uygun olarak bilgisayarda puanlanmı tır. (1) Cinsiyet, (2)Ya , (3) Bran , (4) Kıdem, (5) En Son Mezun Olunan Okul (6) Medeni, Durum ve (7) E itim Düzeyleri bazında gruplamalar yapılmı , her soru maddesi verilen cevaplara uygun olarak puanlanarak be li dereceleme ölçe ine göre; hiç ho nut de ilim (1) – ho nut de ilim (2) – kararsızım (3) – ho nutum (4) – çok ho nutum (5) veri giri i yapılmı tır.

Ara tırmada kullanılan ankete göre elde edilen sonuçların aritmetik ortalamaları de erlendirilirken a a ıdaki aralıklar göz önüne alınmı tır.

3.6.1. Ankete Ait Puan Aralıkları

ÇOK HO NUTUM	5	4.20-5
HO NUTUM	4	3.40-4.19
KARARSIZIM	3	2.60-3.39
HO NUT DE L M	2	1.80-2.59
H Ç HO NUT DE L M	1	1-1.79

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde ara tırma probleminin çözümü için ara tırmaya katılan ö retmenlerden anket formu aracılı ı ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmı tır.

4.1. Ara tırmanın Birinci Alt Problemine li kin Bulgular

Ara tırmanın birinci alt problemi “Okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumlarına ili kin algıları ne düzeydedir ? ” olarak belirlenmi ti. Bu alt probleme cevap bulabilmek için yapılan betimsel istatistikler Tablo 4.1’de görülmektedir.

Tablo 4.1. Tatmin Ölçe ine li kin Betimsel istatistikler.

Önermeler	n	X	Ss	Katılım Düzeyi
MESLE MDEN				
1- Beni her zaman me gul etmesi bakımından	305	3,35	1,06	Kararsızım
2- Ba ımsız çalı ma imkânı olması bakımından	305	3,58	,98	Ho nudum
3- Ara sıra de i ik eyler yapabilme imkânı bakımından	305	3,62	,97	Ho nudum
4- Toplumda “saygın bir ki i” olma ansı bana verilmesi bakımından	305	3,36	1,14	Kararsızım
5- Yöneticinin emrindeki ki ileri iyi yönetmesi bakımından	305	3,25	1,04	Kararsızım
6- Yöneticinin karar verme yetene i bakımından	305	3,30	1,01	Kararsızım
7- Vicdani bir sorumluluk ta ıma ansı bana vermesi bakımından	305	3,90	1,39	Ho nudum
8- Bana garantili bir gelecek sa laması bakımından	305	3,67	,982	Ho nudum
9- Ba kaları için bir eyler yapabildi imi hissetmem yönünden	305	4,09	,835	Ho nudum
10- Ki ileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	305	3,92	,874	Ho nudum
11- Kendi yeteneklerimle bir eyler yapabilme ansı vermesi yönünden	305	3,78	,975	Ho nudum
12- imle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	305	3,29	,970	Kararsızım
13- Yaptı ım i kar ılı ında aldı ım ücret yönünden	305	2,61	1,14	Kararsızım
14- Terfi imkânınının olması yönünden	305	2,87	1,06	Kararsızım
15- Kendi fikir / kanaatleri rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	305	3,11	1,06	Kararsızım
16- Çalı ma artları yönünden	305	3,26	1,10	Kararsızım
17- Çalı ma arkadaş larımın birbirleriyle anla maları yönünden	305	3,69	,980	Ho nudum
18- Yaptı ım i kar ılı ında takdir edilmem	305	3,19	1,06	Kararsızım

yönünden				
19- Yaptı im i kar ılı nda duydu um ba arı hissi yönünden	305	3,61	,958	Ho nudum
20- Mesle imi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	305	3,62	1,03	Ho nudum
Tüm Ölçek (Doyumu)	305	3,45	,592	Ho nudum

Ö retmenlerin, i tatmin ölçe ine ili kin verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 4,1’de verilmi tir.

Tablo 4.1 ayrıntılı bir ekilde incelendi inde “Ba kaları için bir eyler yapabildi imi hissetmem yönünden” önermesine ($X= 4,09$) ortalama ile “Ho nudum” en yüksek derecede katılım gösterdikleri görülmü tür. “Ki ileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden” önermesine ($X=3,92$) ortalama ile “Ho nudum” ikinci en yüksek derecede katılım gösterdikleri görülmü tür. Ö retmenler kısa ve uzun vadede ö rencilerine kazandırdıklarını görme ansı bulmaktadırlar. Ö rencilerinin okuma yazma ö rendiklerinde ,sınavlarda ba arılı olduklarında , ö rencilerinin uzun vadede hakim ,savcı ,doktor ,ö retmen vb. meslek sahibi olup topluma faydalı birer birey olarak yeti tiklerini gördükleri zaman ö retmenler için en büyük mutluluk kayna ıdır. Bu da meslekten i doyumunu olarak ho nut olmalarını sa lamaktadır.

“Yaptı im i kar ılı nda aldı m ücret yönünden.” önermesine ise ($X=2,61$) “Kararsızım” ortalama ile en dü ük düzeyde katılım göstermi lerdir. Ö retmenlerin ücret yönünden ho nut olmadıkları görülmektedir. Ücret günümüzde bireylerin ihtiyaçlarını kar ıladıkları bir araçtır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerar isine göre en alt düzeyde ihtiyaçlara bakıldı nda bunların parayla kar ılandı ı dü ünüldü ünde ,ücretin i doyumunu açısından ne kadar önemli oldu u görülmektedir.

Literatürdeki ço u ara tırma sonuçları da ücretin i doyumunu etkileyen önemli faktörler arasında oldu unu göstermektedir. Demirel ‘in (2006) (akt. Kılıç, 2011) sınıf ö retmenlerinin i doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yaptı ı çalı ma sonucuna göre ücret i doyumunu etkilen faktörlerden sayılmakta ve sınıf ö retmenlerinin ücrete ili kin i doyum düzeylerinin çok dü ük seviyede oldu u belirtilmektedir.

Ölçe in tamamını olu turan “ Tatmini Ölçe i” önermesine ise ($X=3,45$) ortalama ile “Ho nudum” ekinde görü belirtmi lerdir. Tabloda da ölçe in önermelerine verilen cevapların ho nudum ekinde oldu u görülmü tür.

4.2. Ara tırmanın ikinci Alt Problemine li kin Bulgular

Ara tırmanın ikinci alt problemi “ İlkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumuna ili kin görü leri, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir? ” olarak belirlenmi ti. Bu alt probleme cevap bulabilmek amacıyla yapılan t-testi sonuçları tablo 4.2’de görülmektedir.

Tablo 4.2.

Cinsiyete Göre İlkö retim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Ö retmenlerin Doyumları

De i ken	Kategori	N	x	Ss	t	p
Medeni Durum	Erkek	141	3,4121	,61353	1,130	,259
	Kadın	164	3,4887	,57055		

* $p>0,05$

Tablo 4.2’de Cinsiyete göre ilkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumlarına ait bulgular verilmi tir. Ö retmenlerin, cinsiyet de i kenine göre i doyumlarının de erlendirilmesine ili kin görü leri normal da ılım göstermektedir ($t=1,130$; $p>0,05$). Bir ba ka ifadeyle ö retmenlerin, cinsiyet de i kenine göre görü leri anlamlı bir farklılık göstermemi tir. Kadın ve erkek ö retmenlerin aynı dü ünceye sahip oldukları gözlenmi tir. Bu sonuca bakarak kadın ve erkeklerin i doyum düzeyleri arasında bir farkın olmadı nı söyleyebiliriz. Cinsiyetin i doyumunu etkilememesinin nedeni olarak: ö retmenlik mesle inin iki cinsiyete de e it miktarda i yükü yükledi ini söyleyebiliriz. Ö retmenler bu i yükünün üstesinden gelirken cinsiyet açısından bir farklılık ya amamaktadırlar. Ö retmenlerin cinsiyetleri i doyum düzeylerinin bir belirleyicisi de ildir.

4.3. Ara tırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

“ İlköretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Doyumları Yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” önermesine cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre İlköretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Doyumu ölçeğinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (KSz=1,049; $p>0,05$). Buna göre ara tırma sorularına cevap vermek için One-Way Anova Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Ara tırmanın üçüncü alt problemi “ İlköretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin doyumuna ilişkin görüşleri, yaşlarına göre farklılık göstermekte midir? ” olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap bulabilmek için uygulanan One-Way Anova tekniğinden elde edilen sonuçlar Tablo 4.3’de görülmektedir.

Tablo 4.3. Yaşlarına Göre İlköretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Doyumları

Yaş Değişikliği	Sıra Toplamı	Sd	Sıra Ort.	F	p	Fark
Guruplar arası	3,029	5	,606	1,756	,122	---
Gurup içi	103,178	299	,345			
Toplam	106,207	304				

* $p>0,05$ 1: 20-25 Yaş 2: 26-30 Yaş 3: 31-35 4:36-40 5: 41-45 6: 46 yaş ve üstü

Tablo 4.3.’de İlköretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin yaş değişkenine göre doyumlarının değerlendirilmesine ait bulgular verilmiştir. Okul müdürü ve öğretmenlerin, yaş değişkenine göre doyumlarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri normal dağılım göstermektedir ($F=1,756$; $p>0,05$). Bir başka ifadeyle ilköretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin doyumları, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sonuç olarak öğretmenli ve yeni başlayan öğretmen ile emekliliğe gelmiş öğretmen arasında maaş ve özlük hakları açısından çok büyük bir farklılık görülmemektedir. Bu yüzden öğretmenlerin yaşlarının doyumu düzeylerinin belirleyicisi olmadığını söyleyebiliriz.

4.4. Ara tırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Ara tırmanın dördüncü alt problemi “ İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri, branlarına göre farklılık göstermekte midir? ” olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap bulabilmek için uygulanan One-Way Anova tekniğinden elde edilen sonuçlar tablo 4.4’de görülmektedir.

Tablo 4.4.

Branlarına Göre İkö retim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Ö retmenlerin Doyumları

Görev Türü	Sıra Toplamı	Sd	Sıra Ort.	F	p	Fark
Guruplar arası	,613	3	,204	,583	,627	---
Gurup içi	105,593	301	,351			
Toplam	106,207	304				

* $p>0,05$ 1: Ö retmen 2: Müdür 3: Müdür Yardımcısı

Tablo 4.4’te İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin görev türü de iş kenine göre iş doyumlarının değerlendirilmesine ait bulgular verilmiştir. Okul müdürü ve ö retmenlerin, görev türü de iş kenine göre iş doyumlarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri normal dağılım göstermektedir ($F=,583$; $p>0,05$). Bir başka ifadeyle İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin iş doyumları, görev türü de iş kenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sonuç olarak bran olarak ö retmenlerin, ö retmenlik mesleğinden aldıkları doyum arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Ö retmenler branlarına göre öğrencilerine birbirine yakın derecede zaman harcamakta buna bağlı olarak öğrencilerinden aynı derecede karlılık görmektedirler. Ö retmenlerin branları iş doyum düzeylerinin bir belirleyicisi değildir.

4.5. Ara tırmanın Be inci Alt Problemine li kin Bulgular

Ara tırmanın be inci alt problemi “ İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumuna ili kin görü leri, kıdeme göre farklılık göstermekte midir? ” olarak belirlenmi ti. Bu alt probleme cevap bulabilmek için uygulanan One-Way Anova tekni inden elde edilen sonuçlar tablo 4.5’de görülmektedir.

Tablo 4.5. Kıdeme Göre İkö retim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Ö retmenlerin Doyumları

Kıdem De i ikli i	Sıra Toplamı	Sd	Sıra Ort.	F	p	Fark
Guruplar arası	1,864	4	,466	1,340	,255	---
Gurup içi	104,343	300	,348			
Toplam	106,207	304				

*p>0,05 1: 1-5 YIL 2: 6-10 YIL 3: 11-15 YIL 4: 16-20 YIL 5: 21 VE ÜSTÜ YIL

Tablo 4.5’te İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin kıdem de i kenine göre i doyumlarının de erlendirilmesine ait bulgular verilmi tir. Okul müdürü ve ö retmenlerin, kıdem de i kenine göre i doyumlarının de erlendirilmesine ili kin görü leri kıdem de i kenine göre anlamlı bir farklılık göstermemi tir. Sonuç olarak ö retmenlerin kıdem de i ikleri önemli bir ekilde de i ikli e yol açmamaktadır. Ö retmenler özlük hakları ve maa konularında hangi kıdemde olduklarını takip bile etmemektedir. Çünkü yeni ba layan bir ö retmen ile uzun yıllar görev yapan ö retmen arasında kıdem kazanımı anlamında bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sebeple kıdemin belirleyici bir de i ken olmadı ı görülmektedir.

4.6. Ara tırmanın Altıncı Alt Problemine li kin Bulgular

Ara tırmanın altıncı alt problemi “ İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumuna ili kin görü leri, en son mezun oldukları okula göre farklılık göstermekte midir? ” olarak belirlenmi ti. Bu alt probleme cevap bulabilmek için uygulanan One-Way Anova tekni inden elde edilen sonuçlar tablo 4.6’da görülmektedir.

Tablo 4.6. En Son Mezun Oldukları Okula Göre İlköretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Doyumları

Mezun Olunan Okul	Sıra Toplamı	Sd	Sıra Ort.	F	p	Fark
Guruplar arası	2,369	4	,592	1,711	,147	---
Gurup içi	103,838	300	,346			
Toplam	106,207	304				

*p>0,05 1: İlköretim Enstitüsü 2: İlköretim Yüksekokulu 3: İlköretim Fakültesi 4: Fen Edebiyat Fakültesi

5: Lisansüstü 6: Diğer

Tablo 4.6’da ilköretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne göre i doyumlarının değerlendirilmesine ait bulgular verilmiştir. Okul müdürü ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne göre i doyumlarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri normal dağılım göstermektedir (F=1,711; p>0,05). Bir başka ifadeyle ilköretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin i doyumları, mezun oldukları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sonuç olarak öğretmenlerin mezun oldukları okulun belirleyici bir değeri olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin hangi okullardan mezun olurlarsa olsunlar i lerinden birbirine yakın i doyum aldıkları görülmektedir.

4.7. Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi “ İlköretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin i doyumuna ilişkin görüşleri, medeni göre farklılık göstermekte midir? ” olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap bulabilmek için uygulanan t-testi sonuçları tablo 4.7’de görülmektedir.

Tablo 4.7. Medeni Durumlarına Göre İlköretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Doyumları

Değişken	Kategori	N	x	Ss	t	p
Medeni Durum	Evli	252	3,4673	,57985	,901	,369
	Bekar	53	3,3868	,64347		

*p>0,05

Tablo 4.7’de medeni durumlarına göre ilkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumlarına ait bulgular verilmi tir. Ö retmenlerin, medeni durum de i kenine göre i doyumlarının de erlendirilmesine ili kin görü leri normal da ılım göstermektedir ($t=0,901$; $p>0,05$). Bir ba ka ifadeyle ö retmenlerin, medeni durum de i kenine göre görü leri anlamlı bir farklılık göstermemi tir. Evli ve bekar tüm ö retmenlerin aynı görü e sahip oldukları görülmü tür. Sonuç olarak medeni durumun ö retmenlerin i doyumunu etkileyen bir faktör olmadı nı söyleyebiliriz. Bunun sebebi olarak da medeni durumun ki inin i iyle olan ili kilerinde, ki inin i ine kar ı tutumunda herhangi bir etkisinin olmadı nı söyleyebiliriz.

4.8. Ara tırmanın Sekizinci Alt Problemine li kin Bulgular

Ara tırmanın sekizinci alt problemi “ İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumuna ili kin görü leri, e itim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir? ” olarak belirlenmi ti. Bu alt probleme cevap bulabilmek için uygulanan One-Way Anova tekni inden elde edilen sonuçlar tablo 4.8’de görülmektedir.

Tablo 4.8.

E itim Düzeyine Göre İkö retim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Ö retmenlerin Doyumları

E itim Düzeyi	Sıra Toplamı	Sd	Sıra Ort.	F	p	Fark
Guruplar arası	,692	3	,231	,658	,578	---
Gurup içi	105,514	301	,351			
Toplam	106,207	304				

* $p>0,05$ 1: 1: Ön Lisans 2: Lisans 3: Lisans Üstü

Tablo 4.8’de İkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin e itim düzeyine göre i doyumlarının de erlendirilmesine ait bulgular verilmi tir. Okul müdürü ve ö retmenlerin e itim düzeyine göre i doyumlarının de erlendirilmesine ili kin görü leri normal da ılım göstermektedir ($F=,658$; $p>0,05$). Bir ba ka ifadeyle ilkö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumları, e itim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemi tir. Sonuç olarak e itim düzeyi yükseldikçe ö retmenlik mesle inden elde edilen i doyumunu de i memektedir.

BE NC BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNER LER

Bu bölümde ,ara tırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara ba lı olarak olu an öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Ara tırmaya katılan ö retmenlerin “ i doyumu düzeyleri belirlenerek bu i doyumu düzeylerini etkileyen faktörlerin neler oldu u belirlenmeye çalı ılmı tır , sonuçlar a a ıdaki gibidir.

1. Ara tırmaya katılan ö retmenlerin i doyumu düzeyleri olumludur. Ö retmenlerin çalı ma artları ,kendini ifade edebilme ,yeteneklerini ortaya çıkarma, yaptı ı i kar ılı ında duydu u ba arı hissi bakımından ho nut oldukları görülmektedir.
2. Ara tırmaya katılan ö retmenlerin %62 'si (189) ki i vicdani bir sorumluluk ta ıma ansı vermesi bakımından ho nut oldu unu belirtmi tir.
3. Ö retmenlerin mesleki kıdemleri 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip olan ö retmenlerin sayıları e it ve gurubun ço unlu unu olu turmaktadırlar. Burdan sonuçla okullarda genç ö retmenler çalı maktadır.
4. Ara tırmaya katılan ö retmenlerin % 19 'u (58 ki i) aldı ı ücretten hiç ho nut de ilim %30,5'i (93 ki i) ho nut de ilim cevabını vermi tir. Ki inin i ine kar ı olumlu duygular edinmesi için aldı ı ücretin tatmin edici olması gerekmektedir. Bu sorun ö retmenlerin i doyumunu olumsuz etkilemektedir.
5. Ara tırmaya katılan ö retmenlerin % 36,1'i (110 ki i) terfi imkanları yönünden memnun de ildir. % 32,5 ' luk bir kısım ise bu konuda kararsızdır.

6. Ara tırmaya katılan ö retmenlerin % 38,7'si (118 ki i) çalı ma atları yönünden memnundur. Ö retmenlerin büyük ço unlu u çalı ma artları yönünden i doyumunu sa lamaktadırlar.
7. Ara tırmaya katılan ö retmenlerin % 79,'ü (242 ki i) e itim fakültesi mezunudur.Okullarda görev yapan ö retmenlerin büyük bir ço unlu u e itim fakültesi mezunudur.
8. Ara tırmaya katılan ö retmenlerin % 88.2'si (269 ki i) lisans , % 6.9'u (21 ki i) lisansüstü mezunudur. Ö retmenlerin büyük ço unlu u mezun olduktan sonra bir üst ö renime devam etmemektedirler.
9. Ara tırmaya katılan ö retmenlerin % 46.2'si (141 ki i) erkek , % 53,8'i (164 ki i) kadındır. Kadın ö retmenler ,erkek ö retmenlere göre fazladır.Fakat sayıları birbirine yakındır. Okullarda görev yapan erkek ve bayan ö retmenlerin sayıları birbirine yakındır.

5.2.Öneriler

5.2.1 Uygulayıcılar çin Öneriler

1. Ö retmenlerin ücretlerinde iyile tirmeler yapılmalı , yaptıkları i in kar ılı mını alan ö retmenlerin i doyumları artacaktır.
2. Kıdemi az olan ö retmenlerin i doyumlarını arttırmak için çalı malar yapılmalıdır.

5.2.2. Ara tırmaçılar için Öneriler

1. Ara tırmanın evreni, Denizli ili Sarayköy ilçesindeki ilkö retim okullarında görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Ara tırmanın evreni daha da genişletilerek merkez , kasaba ve köyleri kapsayacak şekilde uygulanabilir.
2. Ara tırma sadece iki illerde ve bölgelerde yapılabilir.
3. Eğitimimize yön verecek ve eğitim kalitemizi arttıracak olan bu ara tırmalar yeni ölçme teknikleri geliştirilerek yapılabilir.
4. Bu ara tırmalar özel okulları kapsayacak şekilde uygulanarak , resmi ve özel okullar arasındaki eğitim doyumu farklılıkları gözlemlenebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (2000). *İk retim Okulu Yöneticilerinin Dn mc Liderlik zellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örne i)*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akçamete, G.,S. Kaner ve B. Sucuo lu (2001). *Ö retmenlerde Tükenmi lik Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Da ıtım.
- Akdoğan, Ertunç (2002). “*Ö retim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*”. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Akıncı, Z. (2002). *Turizm Sektöründe gören Tatminini Etkileyen Faktörler: Be Yıldızlı Konaklama İletmelerinde Bir Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi .B.F. Dergisi, 4, 17.
- Aliyev, R. (2004). “*Türkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Liselerinde Çalı an Ö retmenlerin Doyumu Açısından Karşılaştırılması*”, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Almedia, M. J. (2005). “*A Middle School Case Study On Principal Behaviors Effecting Change n School Culture*”, Akt. Yılmaz K., (2013) Thesis of Master, Johnson & Wales University, Rhode Island.
- Arısoy B., (2007), *rgtsel İletimin Motivasyon ve Doyumu zerine Etkileri*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalı ma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalı ma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s.99
- Armstrong, M. (1993). *Management Personal Practice*. (4. Baskı) London: Kogan Page Limited.
- Aydın, . (2008). *Ö retimde Denetim: Durum Saptama, De ğerlendirme ve Geliştirme* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Ayık, A. (2000). *İkõ retim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetmel Davranı larının Ö retmenlerin Doyumuna Etkisi*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bakan . , (2011), *Örgütsel Ba lılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Balcı, A.(1987). *E itim Yöneticisinin Doyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamı Doktora Tezi.
- Balcı, Ali. (1985). ‘*E itim Yöneticisinin Doyumu*’ Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baotham, S. (2011). *Antecedent And Consequence Of Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Thai Employees n RMUTT*. Akt. Ersözlü. A., (2012). *Review of Business Research*, 11(3), 89.
- Baotham, S., Hongkhuntod, W., & Rattanajun: (2010). *The Effects Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Voluntary Turnover Intentions Of Thai Employees In The New University*. Akt. Ersözlü. A., (2012). *Review of Business Research*, 10(1), 73-82.
- Ba aran, . E. (1992). *Örgütsel Davranı n Yönetimi*. Ankara Üniversitesi E itim Fakültesi Yayını, Ankara.
- Ba aran, . E. (2008). *Örgütsel Davranı , nsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks E it. Danı manlık Hizmetleri.
- Ba aran, . E. (2004). *Yönetimde nsan li kileri*. Ankara: Nobel Yayın Da ıtım
- Ba ol, G., & Türko lu, E. (2009). *Sınıf Ö retmeni Adaylarının Dü ünme Stilleri le Kontrol Oda ı Durumları Arasındaki li ki*. Uluslararası nsan Bilimleri Dergisi,6(1).
- Bilgiç, R., (1998). *The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers*, akt. ekerli. H., 2013. *Journal of Psychology*, 132.
- Bingöl, D. (2003). *nsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). stanbul: Beta Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö. ve . Bozkurt (2008). “ *Doyumunu Etkileyen letme ç i Faktörlerin E itim Sektörü Açısından De erlendirilmesine Yönelik Bir Alan Ara tırması*”. Do u Üniversitesi Dergisi,9 (1) 1-18.

- Bölüktepe, F. E. (1993). *Kamu Örgütlerinde Tatmini*. Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Burger, J. M. (2006). *Personality*, Çev. nan Deniz Erguvan Sarıo lu, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Bursalıo lu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranı* . Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Canbay, S. (2007). *İköretim Okulunda Çalışan Öğretmenlerin Doyumu ve Denetim Odaklı kisi*. Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Canbulat, S., (2007). *Duygusal Zeka'nın Çalışanların Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması* (Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chapman, David W., Malcolm A. Lowther, (1972). "Teacher's Satisfaction with Teaching", Akt. Kurtman. E., (2010). Journal of Educational Research, Cilt 75, Sayı 4.
- Cuong, D. M. & Swierczek, F. W. (2008). *Corporate Culture, Leadership Competencies, Job Satisfaction, Job Commitment, And Job Performance*. Akt. Ersözülü. A., (2012). The Journal Of American Academy Of Business, Cambridge. 13 (1): 159-165.
- Çalışayan, A. (2002). *İköretimlerde Eğitimde Yönetim ve Yönetimde Kalite*, İstanbul: Bilge.
- Çarıkçı, . H. (2000). *Çalışanların Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 157-161.
- Çelen, Ü., Piyal, B., Karaodul, G., Demir M., (2004) *Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların Doyumu*, Hacettepe Sağlık Dairesi Dergisi, cilt 7, sayı 3
- Çetinkanat, C., (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çevik, N. (2010). ' *İköretim Okullarında Örgütsel İklim ile Doyumu Arasındaki İlişki*'. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Demir, Ç. (1998). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Doyumu*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Düren, Z., (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. Ankara: Alfa Yayınları.

- E inli, A.T. (2009). “Çalı anlarda Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalı anlarının Doyumuna Yönelik Bir Ara tırma”. Atatürk Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Dergisi, 23 (3), 35-52.
- Erdem, F. (1996). *İletme Kültürü*. Ankara: Friedrich – Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi .B.F. Yayını.
- Erdil, O., H. Keskin, S. Z. mamolu ve S. Erat (2004). “Yönetim Tarzı, Çalı ma Ko ulları, Arkada lık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu le Doyumu Arasındaki İli kiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. Do u Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 17-26.
- Erdo an, . (1999). *İletme Yönetiminde Örgütsel Davranı* . stanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. stanbul: İletme ktisadi Enstitüsü Yayını, Yayın No: 105.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranı ve Yönetim Psikolojisi*. Geni İletilmi 9. Baskı, stanbul: Beta Basım Yayım Da ıtım A. .
- Ertürk, E. & Keçecio lu, T. (2012). *Çalı anların İ doyumları ile mesleki tükenmi lik düzeyleri arasındaki İli kiler: Ö retmenler üzerinde örnek bir uygulama*. *Ege Academic Bakı* , 12(1),41-54. http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/2054/makaleler/12/1/arastirmax_2867_pp_41-54.pdf adresinden 05.04.2012 tarihinde alınmı tır.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). *Organizational Citizenship Behaviours n Relation To Jobstatus, Job nsecurity, Organizational Commitment And Identification, Job Satisfaction Andwork Values*. Akt. Ersözülü. A., (2012). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Gençtürk, A., (2008). *İkö retim Okulu Ö retmenlerinin Öz-Yeterlilik Alguları ve Doyumlarının Çe itli De i kenler Açısından ncelenmesi* (Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. (akt. Karaku , M., (2008). Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Güllü, E. (2009). *Sınıf Ö retmenlerinin Algularına Göre İkö retim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri le Ö retmenlerin Doyumu Düzeyleri Arasındaki İli ki*.

- Yayımlanmamı yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gümü tekın, G. E. ve A. B. Öztemiz (2005). “Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi”. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), 271-288.
- Gündoğdu, G. B. (2013). "Sınıf Öğretmenlerinin Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Çalışma: Mersin’li Örneği", Çanta Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Hiriyappa, B. (2009). *Organizational Behavior*. akt. Çelikerli, H. (2013), New Delhi: New Age International.
- Horozolu, . (1995). “Çalışanların Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması”. Yayınlanmamı Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Izgar, H. (2003). “Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi”. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Özcan, Ö. F. ve Timuroğlu M. K. (2007). “Örgüt Kültürünün Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. Atatürk Üniversitesi .B.F. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (1), 119-135.
- Kale, F. (2007). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Karakulu, M. (2008). *İkinci Sınıf Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duyusal Zeka Yeterliliklerinin, Öğretmenlerin Duyusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve Doyumu Düzeylerine Etkisi*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Elazığ .
- Karakuzu, S. (2013). "Denizli’de Bulunan İlkokullarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri ve Ortaokullarda Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin Doyumunun İncelenmesi", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Aile Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi.
- Katz, D. and R.L. Kahn (1996). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc.

- Keser A. (2006), *Ça rı Merkezi Çalı anlarında Yü kü Düzeyi ile doyumunu li kisinin Ara tırılması*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.11, 2006(1), s.100-119
- Kılıç, Ö. S. (2011). *İk ö retim okullarında görev yapan okul müdürü ve ö retmenlerin i doyumunu*. (Tokat ili örne i). (Yayımlanmamı yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi E itim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Koç, Z., (1998). “*Rehberlik ve Ara tırma Merkezlerinde Çalı an Rehber Ö retmenlerin Doyumlarını Bazı De i kenlere Göre ncelemesi*”, Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönü ümcü Liderlik Stilleri ile Ö retmenlerin Doyumu Arasındaki İli ki* (Ankara İli Örne i), Gazi Üniversitesi E itim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçak, T. (2006). “*Okul Yöneticilerinin Dönü ümcü Liderlik Stilleri İle Ö retmenlerin Doyumu Arasındaki İli ki* (Ankara İli Örne i)”. E itim Bilimleri Enstitüsü, E itim Yöneticili i ve Deneticili i Bilim Dalı. Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Koçel, T., (2001). *İletme Yöneticili i: Yönetici ve Organizasyonlarda Davranı . Klasik Modern - Ça da Yakla ımlar ve Güncel Yakla ımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kolasa, Blair J., (1979). *İletmeler için Davranı Bilimlerine Giri*, Çev: Kemal Tosun, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletme Fakültesi İletme ktisadı Enstitüsü Yayınları.
- Kressler, H. (2003). *Motivate And Reward: Performance Appraisal And ncentive Systems For Business Success*. akt. ekerli, H. (2013), Palgrave Macmillan.
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek Danı manlı ı Kuramlar ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Da ıtım, Ankara.
- Lam, SSK 1995, ‘*Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study*’. International Journal of Quality and Reliability Management, 12(4): 72-78.
- Lund, D. B. (2003). *Organizational Culture And Job Satisfaction*. Akt. Ersöz lü. A., (2012). Journal of Business and Industrial Marketing, 18(3),219-236.
- Luthans, F., (1995). *Organizational Behavior*. Akt. Kılıç. A., USA: Mc Graw Hill.

- Luthans, F.: “*Organizational Behaviour*”, Mc Graw - Hill, Inc., 1995. Onaran, O.: “*Çalı ma Ya amında Güdüleme Kuramları*”, SBF Yayınları, Ankara, 1981.
- Mc Nally,G. and Blake, A. (2006), *Job Satisfaction among Newly Qualified Teachers in Scotland Institute of Education*, Akt. Yılmaz. K., (2013). University of Stirling, Scotland.
- Mihçio lu, C.(1989). *Yönetim Bilimine Giri* . Ankara: AÜSBF ve Basın Yayın Yüksek Okulu Yayın Evi.
- Michaelowa, K. (2002), *Teacher Job Satisfaction, Student Achievement and the Cost of Primary Education* , akt. Yılmaz. K., (2013) Evidence from Francophone Sub-Saharan Africa, University of Zurich and Hamburg Institute of International Economics (HWWI).
- Miller, G.V.F. and Travers, C.J. (2005). *Ethnicity and the experience of work: Job stress and satisfaction of minority ethnic teachers in the UK*. Akt. Karaku . M., (2008) International Review of Psychiatry, Vol 17, No 5, pp. 317–327. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09540260500238470>
- Nobile, J., & McCormick, J. (2008). *Job Satisfaction Of Catholic Primary School Staff: A Study Of Biographical Differences*. Akt. Akbulut. B., (2015)*International Journal of Educational Management*, 22(2).
- Öncel, A., (1998). “*Üniversite Ö retim Elemanlarının Meslek Doyum Düzeylerine li kin Bir Ara turma*”, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Önen, L ve Tüzün, MB (2005), *Motivasyon*. stanbul: Epsilon Yayınları.
- Örkün, Ü. (2011). *Tekstil Sektörü Mavi Yaka Çalı anlarının Ya am Doyumu ve Tükenmi lik Düzeylerinin Doyumu Tarafından Yordanması*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Özcan E.D., 2011(1), *Ki ilik Bakı Açısından Örgüt Yapısı ve Tatmini*, stanbul, Beta Basım Yayım Da ıtım A. ., s.107-108
- Özcan, Z. Ö., (2013). *İkö retim Okullarında Görev Yapan Ö retmenlerin Doyumu (Ni de li Örne i)*. Gazi Üniversitesi E itim Bilimleri Enstitüsü E itim Bilimleri Ana Bilim Dalı E itim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi Ankara.

- Özdayı, N., (1990). “*Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Tatmini ve Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Özdemir F., (2006). *Örgütsel iklimin Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana, s.82
- Özer, S., P. ve Eker U. G. (2007). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28, 107-125.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2007). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Öztürk, A. Ve Güzelsoydan, S., Y. (2001). *Büyük Mafazalarda Çalışan Personelin Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15, (1), 334
- Polat N., (2008). *Hemirelerde Baskılı Stres ve Doyumu: Bir Eğitim Hastanesinde Saha Çalışması*, Baskın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s.26-29
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. M., & Boulian, P. V. (1974). *Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians*. Akt. Ersözlu. A., (2012). Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-609. doi:10.1037/h0037335
- Rayton, B. A. (2006). *Examining The Interconnection Of Job Satisfaction And Organizational Commitment: An Application Of The Bivariate Probit Model*. Akt. Ersözlu. A., (2012). International Journal of Human Resource Management, 17(1), 139-154.
- Riehl, C., & Sipple, J. W. (1996). *Making The Most Of Time And Talent: Secondary School Organizational Climates, Teaching Task Environments, and teacher commitment*. Akt. Ersözlu. A., (2012). American Educational Research Journal, 33, 873-901.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Çev: S.A. Öztürk). Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayım.

- Salancik, G., and Pfeffer, J. (1977) *An Examination Of Need- Satisfaction Models Of Job Attitudes*. Akt. ekerli, H., (2013) *Administrative Science Quarterly*.
- Sarpkaya, R. (2000). *Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Doyumu*. Amme daresi Dergisi, 33, 111-124.
- Sava , A. C. (2012). " *İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin Doyumuna Etkisi*", Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep.
- Schyns, Birgit ve Croon, Marcel A. (2006). *A Model Of Task Demands, Social Structure, And Leader-Member Exchange And Their Relationship To Job Satisfaction*. Akt. Karakuş M., (2008). *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 17, No 4, pp. 602–615. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190600581378>
- Serençelik, . (2005). *Halk Eğitim Merkezlerinde Milli Eğitim Bakanlığı ve Sivil Toplum Kurumları Tarafından Verilen Kurslara Katılan Eğitimcilerin Sorun Alanları Çözüm Önerileri, Geleceğe Yönelik Beklentileri ve Doyumlarının Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Siegel, Laurence, Lane Irving. (1982). *Personel and Organizational Psychology*. Richard d. Irwin Inc. Illinois.
- Sönmezer, M. G., (2007). " *Milli Eğitim Bakanlığı'nda Çalışan Öğretmenler ile Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Emeklilik veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Sönmezer, M.G. (2007). " *Milli Eğitim Bakanlığı'nda Çalışan Öğretmenler ile Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Emeklilik veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi*". Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sözer, Z. (2006). " *Örgüt Kültürünün Algılanan Motivasyonu ile İlgisi ve Bir Uygulama*", Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Stemple, J. D. (2004). *Job Satisfaction of High School Principals in Virginia*. Akt. Akbulut. B., (2015). Unpublished Doctoral Dissertation. Iowa State University.

- i man, M., Ta demir, . (2008). *Türk E itim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ta dan, M. & Tiryaki, E. (2008). *Özel Ve Devlet İkö retim Okulu Ö retmenlerinin Doyumu Düzeylerinin Kar ıla tırılması*. E itim ve Bilim, 33 (147).
- Ta delen, Nihal, (2000). “ *Tatmininin Rol Belirsizli i ve Rol Çatı mastıyla li kisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Ara tırması*”, Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, stanbul: Marmara Üniversitesi.
- Telman, N. (1988). *Tatminsizli i ve Bunun Yabancıla ma Duygusu le Olan li kisi*. Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, stanbul Üniversitesi, stanbul.
- Tengilimo lu, D. (2005). *Hizmet İetmelerinde Liderlik Davranı ları le Doyumu Arasındaki li kinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ara tırma*. Ticaret ve Turizm E itim Fakültesi Dergisi, 11(5), 21-27.
- Tevrüz, S., Artan, ., Bozkurt, T.: “*Davranı larımızdan Seçmeler- Örgütsel Yakla ım*”, Beta Basım Yayım Da ıtım, stanbul, 1999.
- Tietjen, M. A. ve A. M. Robert (1998). “*Motivation and Job Satisfaction*”. *Managment Decision*, 36 (4), 226–231.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). *Motivation And Job Satisfaction*. Akt. Ersözli. A., (2012). *Management Decision*, 36(3/4), 226-332.
- Tung-Chun Huang, & Wan-Jung Hsiao. (2007). *The Causal Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment*. Akt. Ersözli. A., (2012). *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 35(9), 1265-1275.
- Türk, M.S., (2007), *Örgüt Kültürü ve Tatmini* (1. Baskı) Ankara: Özkan Matbaacılık.
- Türko lu, M. (2008). "*Genel Liselerde Örgütsel Kültürün Doyumuna Etkisi (Malatya Örne i)*", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Elazı .
- Yelbo a A., (2012) , *Örgütsel Adalet ve Doyumu li kisi Ampirik Bir Çalı ma*, Ege Akademik Bakı , C.12 ,S.2 , s.172
- Yelbo a, A. (2007). *Bireysel Demografik De i kenlerin Doyumu le li kisinin Finans Sektöründe ncelenmesi*. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 36-44.

- Yi it, A., (2007). “*Özel E itim Kurumlarında Çalı an Ö retmenlerin doyumü Tükenmi lik ve Ruh Sa lık Düzeylerinin Çe itli De i kenler Açısından ncelenmesi*”, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Ni de: Ni de Üniversitesi.
- Yüksel, . (2002). *Hem irelerin Doyum Düzeyini Ayırt Edici Doyum Ö elerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(3).
- Yüksel, Ö., (1997) *nsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara.
- Yürür, . (2005). ‘*Ödüllandirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki li kilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi’. Uluda Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zembylas, M. and Papanastasiou, E.C. (2005). *Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction*. Akt. Karaku . M., (2008). Educational Research and Evaluation, Vol 11, No 5, pp. 433–459. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/13803610500146152>
- Zembylas, M. ve Papanastasiou, E. (2006). *Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. Compare: A journal of comparative education*, Akt. Karaku . M., (2008) Vol 36, No 2, pp. 229–247. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/03057920600741289>

EKLER

Ek-1 Kişisel Bilgi Formu

Sayın Meslektaşım;

Bu çalışmamız “ İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Doyumu konulu Tezsiz Yüksek Lisans projesi için bilgi toplamayı amaçlayan bir araştırmadır. Araştırmanın yürütülmesi için sizden yararlanılabileceği için yer alan kişisel bilgiler bölümünü ve Doyum ölçeği ile ilgili soruları cevaplandırmanızı rica eder, yardımlarınızı esirgemediğiniz için teşekkür ederim.

Bu anketten elde edilecek bulguların ve çıkarılacak sonuçların güvenilirliği, anketin her maddesini cevaplandırmada göstereceğiniz dikkat ve samimiyete bağlıdır. Veriler bilimsel amaçlar çerçevesinde topluca bilgisayar ortamında değerlendirileceğinden ankette isminizi ve çalıştığınız kurum adını yazmanıza gerek yoktur.

Bülent AKHAN

KİŞİSEL BİLGİLER

(Size uygun seçeneğin başındaki parantezin içerisine “X” işareti koyunuz.)

1- Yaşınız?

- 20 - 25 arası 26 - 30 arası 31 - 35 arası 36 - 40 arası 41 - 45 arası
 46 yaş ve üstü

2- Medeni durumunuz?

- Evli Bekar

3- Cinsiyetiniz?

- Erkek Kadın

4- Göreviniz ?

- Öğretmen Müdür Müdür Yardımcısı

5- Kıdeminiz ?

- 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21 yıl ve üstü

6- Mezun olduğunuz okul ?

- Eğitim Enstitüsü Eğitim Yüksekokulu Eğitim Fakültesi
 Fen - Edebiyat Fakültesi Diğer

7- Eğitim düzeyiniz ?

- Önlisans Lisans Lisansüstü

Ek-2

TATM N ÖLÇE

Açıklama

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karışlarına (X) işaretini koyarak belirtiniz.

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

MESLEĞİNDEN	HİÇ HO NUT DEĞİL M	HO NUT DEĞİL M	KARARSIZIM	HO NUTUM	ÇOK HO NUTUM
1- Beni her zaman memnuniyetle karşılaması bakımından	()	()	()	()	()
2- Bağımsız çalışma imkanı olması bakımından	()	()	()	()	()
3- Ara sıra deneme işleri yapabilme imkanı bakımından	()	()	()	()	()
4- Toplumda “saygın bir kişi” olma şansı bana verilmesi bakımından	()	()	()	()	()
5- Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi	()	()	()	()	()
6- Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	()	()	()	()	()
7- Vicdani bir sorumluluk taşıması bana vermesi bakımından	()	()	()	()	()
8- Bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından	()	()	()	()	()
9- Beklentileri için işleri yapabildiğini hissetmem yönünden	()	()	()	()	()
10- Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	()	()	()	()	()
11- Kendi yeteneklerimle işleri yapabileme şansı vermesi	()	()	()	()	()
12- İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	()	()	()	()	()
13- Yaptığım iş karışılığında aldığım ücret yönünden	()	()	()	()	()
14- Terfi imkanının olması yönünden	()	()	()	()	()
15- Kendi fikir / kanaatleri rahatça kullanma imkanı vermesi	()	()	()	()	()
16- Çalışma şartları yönünden	()	()	()	()	()
17- Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları yönünden	()	()	()	()	()
18- Yaptığım iş karışılığında takdir edilmem yönünden	()	()	()	()	()
19- Yaptığım iş karışılığında duyduğum başarı hissi	()	()	()	()	()
20- Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme	()	()	()	()	()

ÖZGEÇM

Kişisel Bilgiler	
Adı	Bülent
Soyadı	AKHAN
Doğum yeri ve tarihi	Çal-29.06.1972
Uyruğu	T.C
İletişim adresi ve e-mail adresi	Sarayköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Sarayköy/ DENİZLİ bulentakhan20@hotmail.com
Eğitim	
İlköğretim	Bekilli /Yeşiloba İlkokulu
Ortaöğretim	Denizli/Cumhuriyet Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Hacettepe Üniv./Sosyal Hizmetler Yük. Ok.
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	-
Yabancı dil	
Yabancı dil adı –SINAVADI-Sınavın yapıldığı ay ve yıl	Alman puan
(Varsa) Mesleki Deneyim	
Yıl (lar)	Mesleki Deneyim
1997	Van Muradiye Gümüştepe Köyü İlköğretim Okulu Müdür Yetkili Öğretmen
1999	Atatürk İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni
2005	Sarayköy Caber Uyanık İlköğretim Okulu Müdür Yetkili Öğretmen
2006	Atatürk İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı
2010	Tosunlar İlköğretim Okulu Müdürü
2015	Sarayköy İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü
2016	Sarayköy İlçe Milli Eğitim Müdürü