

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GENEL LİSE, ANADOLU LİSESİ VE FEN LİSESİNDE ÇALIŞAN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
KENDİ İŞ DOYUMLARINA İLİŞKİN ALGILARI

Fazıl AYTAŞ

EYLÜL - 2005

**T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**GENEL LİSE, ANADOLU LİSESİ VE FEN LİSESİNDE ÇALIŞAN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
KENDİ İŞ DOYUMLARINA İLİŞKİN ALGILARI**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Fazıl AYTAŞ**

**Danışman
Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT**

Bolu - 2005

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Fazıl AYTAŞ'a ait "Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesi'nde Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi İş Doyumlarına İlişkin Algıları" adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Üye(Tez Danışmanı) : Prof. Dr. A.Canar ÇETİNKANAT

Üye :Yrd. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU

Üye :Yrd. Doç. Dr. Kaya YILDIZ

Prof. Dr. Yaşar AKBIYIK
Rektör
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür V.

ÖZET

“GENEL LİSE, ANADOLU LİSESİ VE FEN LİSESİNDE ÇALIŞAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN KENDİ İŞ DOYUMLARINA İLİŞKİN ALGILARI”

Fazıl AYTAŞ

**Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT
Eylül 2005, (XVI+205 Sayfa)**

Bu araştırmanın amacı, Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde çalışan, yönetici ve öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algılarını saptamak ve aralarında istatistik açıdan anlamlı fark olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin iş doyumlarının cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu, branş ve yerleşim yeri değişkenlerine göre nasıl değiştiği de incelenmiştir.

Araştırmaya 2004-2005 öğretim yılında, Zonguldak ilinde bulunan (Genel Lise, Fen Lisesi ve Anadolu Lisesi) toplam 25 okulda çalışan 62 yönetici ve 393 öğretmen katılmıştır. Veri elde etmek için, İş Doyum Ölçeği (İDÖ) yönetici ve öğretmenlere uygulanmış ve tespit edilen algıları değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesi için; frekans ve yüzde, ortalama, standart sapma, t- testi, Mann Whitney –U testi, tek yönlü varyans analizi ve Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, yönetici ve öğretmenlerin, alt düzey gereksinimlerini orta düzey doyumlu karşıladığı, üst düzey gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik güdülenmenin ortaya çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, kıdemleri, öğrenim durumları, branşları ve yerleşim yeri değişkenlerine göre doyum düzeylerinde anlamlı fark görülmemiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha doyumlu oldukları, öğretmenlerin

yaş ve kıdemleri arttıkça doyum düzeylerinin yükseldiği, öğrenim düzeyi düşük olan öğretmenlerin daha yüksek doyumlu oldukları, öğretmenlerin branş değişkenine göre, doyum düzeylerinde anlamlı farkın oluşmadığı ve beldede çalışan öğretmenlerin, şehirde çalışan öğretmenlerden daha yüksek doyum algıladıkları görülmüştür.

Araştırma bulgularının; eğitim alanında niteliği artırmaya yönelik uygulamalar için veri elde etmeye ve ileride yapılacak iş doyumu çalışmalarına katkı da bulunacağı umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, Güdülenme, İşgören

ABSTRACT

“The Perceptions Related To The Jop Satisfaction Of The Principals and Teachers Working in High Schools, Anatolian High Schools and Science Schools”

Fazıl AYTAŞ

Masters Of Education Thesis

Education Of Scienses Head Department

Education Administation And Inspection Department

Thesis Aduisor: Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT

September 2005, (XVI+205)

The aim of this study was to determine the perceptions related to the job satiafaction of the principals and teachers working in High Schools, Anatolian High Schools and Science Schools and to identify whether there was a meaningful statistical difference between them. Furthermore, how principals’ and teachers’ job satisfaction differed due to gender, age, length of service, educational degree, branch and location was also investigated.

62 principals and 393 teachers working in 25 schools (High Schools, Anatolian High Schools and Science Schools) which were located in Zonguldak participated in this research in 2004-2005 school year. To obtain data, Job Satisfaction Scale was applied to the principals and teachers and their perceptions were evaluated. For the statiatial analysis of the data; frequency and percentage, mean, standart deviation, t-test, Mann Whitney U test, one way variance analysis and Scheffe test were used.

According to the results of this study, it is revealed that principals and teachers satisfied their lower needs at the middle level and there is no motivation related to satisfaction of upper needs. Moreover, it was observed that there was no

meaningful difference in principals' level of job satisfaction due to gender, age length of service, educational degree, branch and location of the school. It was revealed that male teachers were more satisfied than females; the level of job satisfaction increased due to age and length of service. Teachers with lower educational degree were more satisfied than others; there wasn't a meaningful difference in the level of job satisfaction according to the branch of the teachers. Teachers who were working in rural areas had higher level of job satisfaction than the ones working in cities.

It is hoped that the findings of this research will contribute to gain data for the applications aimed at increasing the quality in the field of education and will also contribute to the the further researches of job satisfaction

Key Words: Job Satisfaction, Motivation, Employee

ÖNSÖZ

Bilgi toplumunda oluşan hızlı değişimler, eğitim örgütü olan okulların dinamik olması, gelişmeleri ve yenilikleri yakalaması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Okulların bilgi toplumuyla uyumu ise örgüt çalışanlarının bilgi toplumuna uyumuyla bağlantılıdır. Okulların başarısı, örgüt bireylerinin katkılarıyla sağlanabilir.

Eğitim bahçeleri olan okulların bahçıvanları olan öğretmenler, fikir ve eylemleriyle içinde bulundukları eğitim örgütlerinin hissedarıdır. Başarılı, kendisiyle barışık, özgüvenini kazanmış bireyler ve buna bağlı olarak mutlu aileler ve mutlu toplumlar eğitim örgütü okulların başarısı olarak görülebilir. Bu durum okul başarısına üst seviyede etki eden öğretmenlerin işlerine karşı duydukları şevk ve heyecanın varlığının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Her işin zevkli yanları olabildiği gibi güç olan yanları da vardır. Güçlüklerin ortadan kaldırılması ya da etkisinin en aza indirilmesi için bilimsel çalışmaların da yapılması gereklidir. Eğitim örgütleri olan okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin araştırılması bu anlamda önem kazanmaktadır.

Eğitimin her kademesinde olduğu gibi, örgün eğitimin ikinci kademesi olan ortaöğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ölçülmesi ve elde edilen bulgular doğrultusunda iyileştirilmelere gidilmesi, üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

TEŞEKKÜR

Robbins'in “ Çevrenin kısıtlayıcı zincirlerini kırmanın en önemli yolu, bilgidir. Dünyamız ne kadar acımasız olursa olsun, başkalarının başarılarını okuyabilirsiniz, sizi başarıya götürecek inançları yaratabilirsiniz.” sözleriyle belirttiği gibi, bana örnek olan, verdiği desteklerle bende başarıma inancı yaratarak, bilgi yolunda ilerlememe önderlik eden, yüksek lisans eğitimi ve araştırma boyunca göstermiş olduğu anlayış ve rehberliği için; değerli danışman hocam Prof. Dr. A.Canan ÇETİNKANAT'a en derin teşekkürlerimi sunuyorum. Bununla birlikte, yüksek lisans derslerini aldığım süre içerisinde, göstermiş oldukları yakın ilgi ve yardımlarından dolayı, Prof. Dr. Ali GÜLER, Prof. Dr. Saim KAPTAN, Yrd. Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU, Yrd. Doç. Talip CAN, Yrd. Doç. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN, Yrd. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Şenay NARTGÜN'e teşekkür ederim. Ayrıca, annem, babam, eşim ve kızıma bana karşı duydukları sarsılmaz güven, inanç, tahammül ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi

BÖLÜM

I-GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	8
1.3. Alt Problemler.....	8
1.4. Araştırmanın Amacı.....	9
1.5. Araştırmanın Önemi.....	9
1.6. Sayıtlılar.....	10
1.7. Sınırlılıklar.....	10
1.8. Tanımlar.....	10
II-KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR.....	12
2.1. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi.....	12
2.2. İş Doyumunu Etkileyen Etkenler.....	19
2.2.1. Bireysel Etkenler.....	19
2.2.1.1.Kişilik.....	19

2.2.1.2. Zeka.....	20
2.2.1.3. Cinsiyet.....	21
2.2.1.4. Yaş.....	22
2.2.1.5. Eğitim Durumu.....	23
2.2.1.6. Mesleki Deneyim.....	24
2.2.1.7. İnançlar.....	25
2.2.1.8. Değerler.....	26
2.2.1.9. Gereksinimler.....	27
2.2.1.10. Beklentiler.....	32
2.2.2. İş ve İş Ortamına Bağlı Etkenler.....	33
2.2.2.1. İşin Niteliği.....	33
2.2.2.2. Görev Yeri.....	35
2.2.2.3. Örgütsel Ortam.....	35
2.2.2.4. İnsan İlişkileri.....	37
2.2.2.5. İş Güvenliği.....	38
2.2.2.6. Statü.....	40
2.2.2.7. Kararlara Katılım.....	42
2.2.2.8. Denetim.....	45
2.2.2.9. Yönetici Tutumu.....	47
2.2.2.10. İletişim.....	49
2.2.2.11. Ücret.....	52
2.2.2.12. Yükselme Olanakları.....	54
2.2.2.13. Ödüllendirme.....	57
2.2.2.14. Fiziksel Ortam.....	59
2.2.3. İş Doyumu ve GÜDÜLENME.....	60
2.2.3.1. GÜDÜLENMENİN Tanımı.....	60
2.2.3.2. GÜDÜLER.....	62
2.2.3.3. GÜDÜLENMENİN Örgütsel Önemi.....	65
2.2.3.4. GÜDÜLENME Kuramları.....	68
2.2.3.4.1. İçerik Kuramları.....	69
2.2.3.4.2. Süreç Kuramlar.....	82
2.2.4. İş Doyumu ile İlgili Bazı Kavramlar.....	90

2.2.4.1. İş Doyumu ve Tutum.....	90
2.2.4.2. İş Doyumu ve Verimlilik.....	95
2.2.4.3. İş Doyumu ve Performans.....	99
2.2.4.4. İş Doyumu ve Moral.....	102
2.2.4.5. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık	104
2.2.5. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	106
2.2.5.1. Psikolojik Sorunlar.....	106
2.2.5.2. İşe Devamsızlık.....	108
2.2.5.3. İş Gücü Devri.....	109
2.2.5.4. Stres.....	110
2.2.5.5. Çatışma.....	115
2.2.5.6. Tükenmişlik.....	118
2.2.5.7. İş Kazaları.....	122
2.2.6. İş Doyumu İle İlgili Araştırmalar	123
2.2.6.1. Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar.....	124
2.2.6.2. Yurt İçinde Yapılan Bazı Araştırmalar.....	129
III-YÖNTEM.....	137
3.1. Araştırmanın Modeli	137
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem	137
3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....	139
3.4. Verilerin Çözümlemesi.....	141
IV-BULGULAR.....	144
4.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular.....	144
4.1.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı	144
4.1.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri	145
4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	147
4.2.1. Yönetici ve Öğretmenlerin İş Doyumuna İlişkin Algıları.....	147

4.2.2.Yöneticiler ve Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması.....	148
4.2.3.Genel Lise,Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde Çalışan Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması.....	149
4.2.4.Genel Lise, Anadolu lisesi ve Fen Lisesinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması.....	151
4.2.5.Yöneticilerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Öğrenim Durumu, Yerleşim Yeri Değişkenlerine Göre İş Doyum Düzeylerine İlişki Algılarının Karşılaştırılması.....	153
4.2.5.1.Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Cinsiyetlere” Göre Karşılaştırılması.....	153
4.2.5.2.Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Yaşlarına” Göre Karşılaştırılması.....	154
4.2.5.3.Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Kıdemlerine” Göre Karşılaştırılması.....	156
4.2.5.4.Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Öğrenim Durumuna” Göre Karşılaştırılması.....	157
4.2.5.5. Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Branşına” Göre Karşılaştırılması.....	158
4.2.5.6. Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Yerleşim Yerine” Göre Karşılaştırılması.....	159
4.2.6. Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Öğrenim Durumu, Branş, Yerleşim Yeri Değişkenlerine Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması.....	161
4.2.6.1.Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Cinsiyetlere” Göre Karşılaştırılması.....	161
4.2.6.2.Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Yaşlarına” Göre Karşılaştırılması.....	162
4.2.6.3.Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Kıdemlerine” Göre Karşılaştırılması.....	165
4.2.6.4.Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Öğrenim Durumuna” Göre Karşılaştırılması.....	167

4.2.5.5.Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Branşına”	
Göre Karşılaştırılması.....	170
4.2.6.6.Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının	
“Yerleşim Yerine” Göre Karşılaştırılması.....	171
V-SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....	173
5.1.Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Yönelik	
Sonuç ve Tartışmalar.....	173
5.2. Alt Problemlere İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar.....	174
5.2.1. Birinci Alt Probleme ilişkin Sonuç ve Yorumlar.....	174
5.2.2. İkinci Alt Probleme ilişkin Sonuç ve Yorumlar.....	175
5.2.3. Üçüncü Alt Probleme ilişkin Sonuç ve Yorumlar.....	177
5.2.4. Dördüncü Alt Probleme ilişkin Sonuç ve Yorumlar.....	178
5.2.5. Beşinci Alt Probleme ilişkin Sonuç ve Yorumlar.....	179
5.2.6. Altıncı Alt Probleme ilişkin Sonuç ve Yorumlar.....	183
VI-ÖNERİLER.....	189
KAYNAKÇA.....	191
EKLER.....	197
ÖZGEÇMİŞ.....	205

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1-	İş Doyumunun Önemi ve Önemsizliği.....	18
Tablo 2-	Araştırma Kapsamına Alınan Okul Sayıları.....	138
Tablo 3-	Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	138
Tablo 4-	Anketlerin Geri Dönüş Oranları.....	140
Tablo 5-	İş Doyum Boyutları.....	142
Tablo 6-	Yönetici ve Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı.....	144
Tablo 7-	Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgiler.....	145
Tablo 8-	Yönetici ve Öğretmenlerin İş doyumuna İlişkin Algıları.....	147
Tablo 9-	Yönetici ve Öğretmenlerin İş doyumlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması.....	148
Tablo 10-	Genel Lise,Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde Çalışan Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin, Tek Yönlü Varyans Analizi	149
Tablo 11-	Genel Lise,Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin, Tek Yönlü Varyans Analizi	151
Tablo 12-	Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Algıları ile “Cinsiyetleri” Arasındaki İlişkiler İçin Yapılan Mann Whitney U- Testi	154
Tablo 13-	Yöneticilerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Yaşları” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	155
Tablo 14-	Yöneticilerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Kıdemleri” Arasındaki İlişkileri belirlemek İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	156
Tablo 15-	Yöneticilerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Öğrenim Durumu” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	157
Tablo 16-	Yöneticilerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Branşı” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	158

Tablo 17- Yöneticilerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Yerleşim Yeri”	
arasındaki ilişkiler için yapılan Mann Whitney-U testi	160
Tablo 18- Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algıları ile “Cinsiyetleri”	
Arasındaki İlişkiler İçin Yapılan t- Testi.....	161
Tablo 19- Öğretmenlerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Yaşları” Arasındaki	
İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	162
Tablo 20- Yöneticilerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Kıdemleri” Arasındaki	
İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	165
Tablo 21- Öğretmenlerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Öğrenim Durumu”	
Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	168
Tablo 22- Öğretmenlerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Branşları” Arasındaki	
İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	170
Tablo 23- Öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “Yerleşim Yeri ”	
arasındaki ilişkiler için yapılan t- testi	171

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Gereksinimlerin Eylemle ilişkisi.....	28
Şekil 2. Yöneticilerin Eyleme Geçme Süreci.....	50
Şekil 3. Güdülenme Süreci.....	62
Şekil 4. Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisinin Örgütlere Uygulanması.....	74
Şekil 5. Herzberg'in İki Etken Kuramı.....	77
Şekil 6. Koruyucu Etkenler.....	78
Şekil 7. Güdüleyici Etkenler.....	79
Şekil 8. Beklenti Kuramının Bir Şema.....	84
Şekil 9. Tutum-Ortam-Davranış İlişkisi.....	92
Şekil 10. İş Doyumuna Götüren Başarım Modeli.....	97
Şekil 11. İş Doyumu İle Verimlilik Arasındaki İlişki	98
Şekil 12. Verimlilik İle Yetenek, Güdülenme ve Çevresel Koşulların İlişkisi.....	99
Şekil 13. Performans-Doyum- Çaba Döngüsü	100
Şekil 14. Moral- Özdeşleşme- Ussallık- Bağlılık İlişkisi.	103
Şekil 15. İş Yaşamında Tükenmişlik Süreci	121

BÖLÜM I

GİRİŞ

“Genel Lise, Fen Lisesi ve Anadolu Liselerinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin kendi iş doyumlarına ilişkin algıları” konulu araştırmanın bu bölümünde; problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve konu ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu.

Günümüzde insanlık; gelişen, verimli uyumlu bir toplumsal yapıyı oluşturmak ve sürdürmek için sürekli yeni arayışlara yönelmektedir. Gün geçtikçe bireylerin psikolojik, toplumsal, örgütsel gücü artmakta, olayların ve olguların daha karmaşık bir hal aldığı gözlenmektedir. Toplumların ekonomik gelişmesi veya toplumsal kalkınması; yeni teknolojileri bulma, geliştirme, üretme, uygulama ve sosyo-kültürel boyutları ile bunlara uyum sağlama, anlamı taşıyabilir. Bu oluşumların doğuracağı olası sonuçlara bağlı olarak, bireylerin önlem alabileceği, uyum sağlayabileceği ve bundan yararlanabileceği becerilere sahip olmaları, başka bir anlatımla; güçlü ve donanımlı olmaları gerekmektedir. Bireyin donanımı, ancak bilgiyle mümkün olabilir. Bilgiyle donanmış olan bireyler de bilgi toplumlarını oluşturabilir.

Bilgi toplumlarında; üretimin geleneksel etkenleri, doğal kaynak, sermaye, emek ikinci plana düşmüş ve yerlerini bilgiye bırakmıştır. Bu nedenle; bilgiyi bilgiye uygulamak, varolan bilginin yönetimde en iyi nasıl kullanılacağı bilgisini sağlamak, yeni bilgilere gereksinim duymak ve bunları etkili kullanma yollarını aramak zorunlu duruma gelmiştir. Teknolojik gelişmelerin daha çok emeğin yerini alıyor olması,

vasıfsız iş gücüne olan talebin azalması, eğitimli ve nitelikli insan gücüne talebin fazlaşması; alanlarda uzmanlık gereksinimini doğurmuş, bilginin dinamiğindeki bu değişim, yönetim devrimini yaratmıştır (Bursalıoğlu, 2000:207). Bu değişim, yapılarda, anlayışlarda ve her alandaki uygulamalarda görülebilir. Bilgiye ulaşma yolları ve yönetim yaklaşımları, yöntemleri, anlayışları değişim göstermektedir. Nitelikli bir yönetimin ürününde niteliğinin artacağı görüşü, daha fazla kabul görmektedir. Yönetimin etkililiği ve niteliği insanın ve insanların içinde bulunduğu yaşamın niteliğine ve refahına yansımaktadır (Can, 2002:89). Değişim sonuçlarının iyi değerlendirilmesi ve genişletilmesinin doğrudan iş görme etkililiğine katkıda bulunacağı varsayılabilir.

İnsanın hem kendi değişim ve gelişim sürecine, hem de yaşadığı çevrenin değişim ve gelişimine etkisi vardır. İnsan doğanın ve toplumun değişmesini öğrenerek, araştırarak hem doğayı hem de toplumsal yaşamını etkileyebilir. Aynı zamanda bireysel yeteneklerini, olanaklarını öğrenip kavrayarak kendini de değiştirir (Çetinkanat, 1988:1). İnsanın yeryüzünde bulunduğu ilk andan itibaren; insanlık sürekli değişim ve gelişme göstermektedir. Toplumların; yaşamları, üretim şekilleri, yönetim biçimleri, eğitim sistemleri gibi bir çok etkinlik alanının değişimden etkilendiği görülebilir. Bilginin hızla çoğalması, yayılması ve kullanılmasına paralel olarak; insanların sürdürülebilir, daha iyi ve nitelikli yaşam kültürü yaratma isteğinin, günümüzde çağdaş yönetim anlayışının önemini ve güçlüğünü ortaya koyduğu görülebilir.

Gelişen teknik, araç ve yöntemler daha yüksek yetenek ve nitelikte iş görenlere olan ihtiyacı şiddetlendirmiştir. İnsanları zor ve korku yoluyla verimli olarak çalıştırmanın olanaksızlığı anlaşıldıkça, iş görenlere isteterek, özendirerek iş gördürme yöntem ve olanakları ön plana geçmiş, bu da yöneticiden daha çok yetenek, nitelik, zaman ve enerji gereksinimini doğurmuştur (Tosun, 1990:548). Gelişen teknoloji ve bilgi toplumunun bir göstergesi olan, örgütlerin yapısı, işleyişi, yönetim anlayışı ve buna bağlı olarak; bugün örgütlerde insan sermayesine ilginin artması nedeniyle, bireylerin iş ve iş ortamlarına yönelik tutumlarının incelenmesini önemli kıldığı görülebilir.

Uzlaşma, uyma ve kontrol koşullarında; üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon (Bursalıoğlu, 1998:15) olarak görülen örgütler; bireylerin; farklı ve sınırlı olan düşünme ve kavrama yeteneklerini yapı ve süreç boyutlarında bütünleştirerek, bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirme gereksinimlerinden doğmuştur. Bir örgütün var olabilmesi için: (1) Gerçekleştirilmesi gereken ortak amaç, (2) Birbirleriyle iletişimde bulunabilecek bireyler ve (3) Amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği, Barnard (1938) tarafından zorunluluk olarak görülmektedir (Aydın, 2000:14).

Örgütler amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Başka bir anlatım ile; örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece var olur. Örgütsel amaçların gerçekleştirilme derecesi, etkililiği, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik işbirliği yapmaya istekli bireylerin sağlanması ise; yeterliği ifade eder. İsteklilik; bireysel özveri, davranışlarını bireysel eğilimlere göre kontrolden vazgeçmesi, tutum ve davranışlarında bireysellikten kurtulması (Aydın, 2000:15) anlamındadır. İş görenlerin örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun çaba gösterme ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği, örgütün etkililiğine ve yeterliğine yansiyabilir. Eğer gösterilen çabanın sonunda elde edilen doyum, katlanılan özveriyi aşarsa, bireylerde ortak amaçlara katkıda bulunmaya isteklilik görülür ve örgütsel etkililik gerçekleşir (Aydın, 2000:15).

Bilgi toplumunda bireysel ve bireye ilişkin değerlerin daha da gelişmesi beklenmelidir. Maslow'dan beri dikkate alınan, gereksinim hiyerarşisinin en tepesinde yer alan, bireyin kendini kanıtlaması, yeteneklerini geliştirme ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri bilgi toplumunda karşılanabilecektir. Sanayi toplumunda zorunlu ve kültürel gereksinimler maddi yoldan karşılanırken, bilgi toplumunda, maddi ürünler sorun olmaktan çıkacak, bilgi üretimi bireylerin kendini kanıtlama, yeteneğini geliştirme ve kendini gerçekleştirme aracı olacaktır. Bireyin gelecekteki amaçlarını gerçekleştirmesi “hedefe kilitlenme” şeklinde temel güdüleme olarak ön plana çıkacaktır. Bu ise; rekabeti teşvik edebilir. Ancak, bu noktada

bireyler, rekabet yarışı içinde duygusal doyum bulduğu sıcak bir ortama gereksinim duyabilir (Erkan, 1993:103).

İnsanlar yaşamını sürdürmek, toplum içinde yer edinmek, edindiği yeri korumak ve geliştirmek için çalışmak zorunda olup yaşamlarının önemli bir zaman dilimini iş ortamında geçirirler. İş görenlerin çalışma yaşamı süresince çeşitli deneyimleri, iş ve iş ortamına yönelik oluşan bu deneyimlerinin yanı sıra, çalışma yaşamı süresince sevinçleri, üzüntüleri olacaktır. Tüm bu bilgi ve duygu birikimlerinin sonucunda iş ve iş ortamına karşı tutumları oluşacaktır. İş görenlerin iş ve iş ortamına karşı tutumları iş doyumunu olarak adlandırılır (Erdoğan, 1997:376).

Bireyin doyum veya doyumsuzluk yaşaması, yaşamının her alanındaki beklentilerinin karşılanıp ya da karşılanamamasına bağlı olarak gelişebilir. Genel anlamda yaşamın farklı çevrelerinden-örneğin aile, okul, çeşitli kurumlardan-bireyin elde ettiği hoşnutluk veya hoşnutsuzluğu bu kavramın içinde düşünmek gerekir. Birey bu alanların elverişli veya elverişsiz durumlarına göre, istediği olanakları bulduğu ölçüde doyuma ulaşacak ve psikolojik açıdan huzur duyacaktır. Aksi durumda ise doyumsuzluğa uğrayarak hüsrana dedığımız psikolojik durum içerisine girecektir (Eren, 1989:185). Örgütlerin tutarlı olarak yaşamlarını sürdürebilmeleri için; örgüt bireylerinin iş doyumlarını olumsuz etkileyen etkenler hakkında, bilgili, duyarlı, iş görenleri anlamaya yönelikli olmalarını gerektirir. Çünkü; bireyin yaşamının bir bölümünden kaynaklanan doyum ya da doyumsuzluğunun, yaşamının diğer bölümlerini de etkilemesi söz konusu olabilir.

İş görenin çalıştığı örgüt ile arasındaki kimlik ortaklığının ve kendini örgütün bir parçası gibi algılamasının derecesi, ya da bireyin; örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması ve örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması (Solmuş, 2004:219) doyumla da ilgilidir. Bireylerin gerek iş yaşamında gerek iş yaşamının dışında birçok gereksinimleri, beklentileri bulunur. Bu gereksinimlerin karşılanmasının, örgütsel başarı ve performans açısından önemli olduğu görülebilir. İş görenlerin tüm gereksinimlerinin örgütçe karşılanması beklenmez. Ancak, bireyin

gereksinimleri ile gereksinmelerinin karşılanma düzeyi arasındaki algılanan farkın giderilmesi veya azaltılması tutarlı biçimde gerçekleştiğinde bireyde iç huzur, örgüt ile birey arasında bir denge oluşabilir. Bu durum; bireysel ve örgütsel başarının artmasına, verimin yükselmesine, neden olabilir.

Bilgi toplumunun önemli toplumsal kurumlarından biri eğitimidir ve temel yaklaşımı “yaşam boyu eğitim” (Çelik, 2002:133) dir. İnsanlığın yaşamını eğitim yolu ile geliştirdiği bilinen bir gerçektir. Eğitim; insanın bireysel, çevresel ve sosyal yönlerden başarılı olmasında; barış, özgürlük, sosyal adalet ve evrensel ideallere ulaşmasında, temel araçtır. Bunun yanında; eğitim, toplumsal ve ekonomik kalkınmanın itici bir gücü olarak tüm sektörleri etkilemektedir. Bireysel anlamda, eğitim; insanın bireysel hedeflerine, yaşama yönelik sorumluluğuna, yetenek ve yaratıcılık potansiyellerinin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerle; eğitimde bireysel, ulusal ve evrensel boyutlarda sürekli bir değişim ve gelişim sağlamak önemlidir. Çünkü; bilginin güç olarak görüldüğü günümüzde; bireysel, toplumsal ve evrensel gelişimin temelinde eğitim vardır. Bu nedenle de; “bilgi toplumu” olma çabasındaki toplumların amacı; eğitimin tüm yönleri ile ele alınıp değerlendirilmesi ve gelişiminin bireysel, ulusal ve evrensel boyutlarıyla irdelenmesi gerekmektedir (Arslan, 2003:89). Günümüzde okul dışına da taşmış olan eğitim süreci, “yaşam boyunca öğrenme” anlayışı ile gelecek yılların önemli eğitim öngörüsü olabilir.

İnsan ilişkilerini ancak sosyal örgüt ilkelerinin yapılaştıracağının anlaşılması üzerine, sistem yaklaşımı örgütlere girmiştir. Modern kuram, sistem görüşünü örgüte uygulamış ve örgütü bağımlı değişkenler sistemi olarak görmüştür. Sistem yaklaşımında, her sistem başka bir sistemin parçasıdır ve bir çok alt sistemlerden oluşur. Bu nedenle de bir değişkendeki değişim, diğer değişkenleri de etkiler. (Bursalıoğlu, 1998:3). Eğitim sisteminin etkili alt sistemi okullardır. Okulların sosyal, politik ve ekonomik görevleri bulunur. Okul sosyal görevini yerine getirirken bireyi sosyalleştirdiği gibi, kültürü korur ve değiştirir. Eğitilen bireylerin devlet sistemine bağlılığını, politik görev olarak yerine getiren, okul; ekonominin gereksinimi olan beyin gücünü ve insan gücünü de karşılar (Açıkalın, 1998:37).

Eğitim örgütleri toplumun çeşitli gereksinimlerini karşılamak üzere oluşturulmuştur. Toplumun eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeşleştirdiği kurum okuldur. Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran temel özellik; insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma yeteneğidir. Okul bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yolu ile gerçekleştirir. Tasarlanmış eğitim etkinliklerinin uygulanma, izlenme, denenme olanakları ancak okul ortamında olanaklıdır. Bunun için; okulun eğitim sistemindeki ayrıcalıklı konumu, gereğince açıklanıp toplum tarafından bütünüyle algılanmalıdır (Açıkalın, 1998:2).

Bir okulun yönetiminde rol oynayan dış ve iç ögeler bulunmaktadır. Dış ögeler; ana-baba, çevredeki baskı grupları, yönetimin yapısı, iş piyasası gibi okulun yapısında olmayıp, ancak, okulu etkileyen ögelerdir. İç ögeler ise; okulu oluşturan, yapısında bulunan yöneticiler, öğretmenler, memurlar, öğrenciler ve diğer personeldir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç ögelerin lideri; okul yöneticisidir. Okul yöneticisi, gerçekte formal yetkilerden güç alan bir üsttür (Bursalıoğlu, 1998:40). Toplumun aynası kabul edilen öğretmenin; sosyal, kültürel ve ekonomik alanlardaki durumu, toplumun bu alanlardaki gelişmişlik düzeyi hakkında fikir verebilir. Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısının temel unsuru insan olduğuna göre; eğitim örgütlerinde çalışan iş görenlerin iş doyumunun önemi anlaşılabilir.

Bilgi toplumunda, bireylerin mesleki rolleri de değişime uğrayacaktır. Meslek sahibi ve mesleki rolleri mesleğindeki hızlı teknolojik gelişmenin etkisinde kalabilecektir. Kariyere dayalı öğrenilmiş bir mesleğin sürdürülmesi yerine, meslek sahibinin mesleki bilgisini sürekli yenilemesi gerekecek. Meslekte başarı; uzmanlık, kendini yenileme ve değişen teknolojiye uyum sağlama ve başarıya yeteneğine bağlı (Erkan, 1993:103) olabilir. Başka bir anlatımla; bireyin kas gücünün yanında beyin gücünün de artışına üst düzeyde, gereksinim duyulabilir.

Eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden payını almıştır. Şüphesiz eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin böyle bir değişimden etkilenmemesi olası değildir. Eğitim süreci, yönetici ve öğretmenlerin bu değişime uyum sağlaması, iş

görebilmesi; kendilerinden beklenen rolleri yerine getirmesine bağlıdır. Bunun için de; iş gören merkezli düşünüldüğünde; iş görenlerin sadece ekonomik gereksinimlerinin değil, sosyal, kültürel, psikolojik ve güven gereksinimlerinin dikkate alınması gerekebilir (Can, 2002:93). Öğretmenler ve yöneticiler geçmişteki deneyimlerini, grupla çalışma geleneklerini, iş beklentilerini, tutumlarını ve bireysel amaçlarını okula getirirler. Onların beklentileri ve bireysel tutumları davranışı güdülemek için algılarıyla birleşir. Daha da ötesinde; bu değişkenler yönetici ve öğretmenlerin işlerine karşı bilişsel yönelimlerini etkiler (Altun, 2001:18). Yönetici ve öğretmenlerin birikimleri ile beklenti ve gereksinimlerine buldukları karşılık düzeyi, tutum ve davranışlarına yönelik bilişsel eğilimlerini ortaya koyabilir.

Okulda yöneticinin ve öğretmenin manevi güç ve coşkusu onların formal rollerinden öte çabalarının kaynağıdır. Yazılı olmayan bu yaptırımların kaynağı olan değerler, bireyler arasında ortak bağlar oluşturur ve okul örgütlerini toplumsal bir yapıya dönüştürür. Manevi otoriteyi kabul, duygusal deneyim ve coşku, formal otoriteden daha öne çıkarak değerler sistemini oluşturur (Yıldırım, 2001:4). Bu ise; örgütsel yaşamın hoşnut kılınmasına eğilimi işaret edebilir. İş görenlerin değer yapılarını bilmek, örgütsel davranış yönünden önemlidir. Aynı zamanda etkili güdüleme sistemleri oluşturmak için gerekli bir koşuldur (Sagınak, 2005:152).

Eğitim sistemimiz içinde yer alan yönetici ve öğretmenlerin; tutum ve davranışlarını etkileyen iş doyumuna ilişkin algılarının, toplumumuzun gelişmesine daha çok olumlu katkılarda bulunur duruma getirmek için; tespiti ve önemi yadsınamaz. Günümüze değin yurtdışında, yönetici ve öğretmenlerin iş doyumlarına yönelik bir çok araştırma yapılmıştır. Ülkemizde bu alanda yapılan çalışmalar yeterli düzeye ulaşmamıştır. Ancak, her geçen gün bu alana ilgi artmaya başlamıştır. Okullardaki yönetici ve öğretmenlerin iş doyumlarının araştırılmasının yararlı olacağı ve bu alana katkı sağlayacağı düşünülerek **“Genel Lise, Fen Lisesi ve Anadolu Lisesindeki yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu”** araştırma konusu olarak belirlenmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

Genel Lise, Fen Lisesi ve Anadolu Liselerinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin kendi iş doyumlarına ilişkin algıları nelerdir ?

1.3. Alt Problemler

1-Genel Lise, Fen Lisesi ve Anadolu Lisesi Yönetici ve öğretmenlerinin, iş doyumuna ilişkin algıları nelerdir?

2-Genel Lise, Fen Lisesi ve Anadolu Lisesi Yönetici ve öğretmenlerinin, iş doyumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3- Genel Liseler, Fen Lisesi ve Anadolu Liselerinde çalışan yöneticilerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

4-Genel Liseler, Fen Lisesi ve Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5-Okul yöneticilerinin

a-cinsiyet

b-yaş

c-kıdem

d-öğrenim durumu

e-branş

f-şehir merkezi ve belde yerleşim birimi

değişkenleri açısından iş doyum algıları arasında anlamlı fark var mıdır?

6-Öğretmenlerin

a-cinsiyet

b-yaş

c-kıdem

d-öğrenim durumu

e -branş

f-şehir merkezi ve belde yerleşim birimi

değişkenleri açısından iş doyum algıları arasında anlamlı fark var mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

Zonguldak ilinde Genel Liseler, Fen Lisesi ve Anadolu Liselerinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ölçülmesi ve karşılaştırılması sonucunda elde edilen bulgularla ileride yapılacak iş doyumunu çalışmalarına katkıda bulunmak, eğitim alanında niteliği artırmaya yönelik uygulamalara veri elde edebilmek bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Eğitim, bireysel ve toplumsal gelişmişliğin en önemli unsuru olup, birey ve toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda; milli ve evrensel hedeflerine ulaşmasında en temel araçtır. Çağımızın gerekleri, bireyleri ve toplumları güçlü ve donanımlı olmaya itmektedir. Değişim ve gelişmeler bilgiyi gerektirir. Bu nedenle bilgi önemli bir güçtür. Bilgi toplumu olma çabasındaki insanlık, eğitimin her yönüyle ele alınıp değerlendirilmesini ve geliştirilmesini ilk hedef olarak görmektedir.

Toplumların eğitim kavramını ve eğitim hizmetlerini özdeşleştirdiği örgüt okuldur. Okuldaki eğitim ve öğretim etkinliklerinin genel amacı; bir ülkenin geleceği olan bireylerin bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okulun üzerinde çalıştığı hammadde insandır, ürünü de insandır. Bireylerin farklılaşmasını sağlayan okulun, bu yönüyle, diğer örgütlerden ayrı bir özellik taşıdığı söylenebilir. Aynı zamanda ; okulun sosyal bir sistem olduğu, formal ve informal yanlarının dengeli biçimde çalıştırılması gerekliliği; davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin eğitimde yerinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bunun için; okul ortamında bulunan yöneticilerin, öğretmenlerin, diğer çalışanların, öğrencilerin, velilerin, okulun içinde bulunduğu çevrenin birbiriyle oluşan etkileşimi ve etkileşimin sonuçları eğitim sürecinin işleyiş niteliğinin belirleyicisi olabilecektir.

Eğitimin önemli süreçlerinden birisi de; orta öğretimdir. Orta öğretimin genel amacı; orta öğretim düzeyinde ortak bir genel kültür vermek suretiyle,

bireylere, bireysel ve toplumsal sorunları tanıtmak, çözüm yollarını arama, ülke kalkınmasına katkıda bulunma bilincini ve gücünü kazandırma, bireylerin bilgi ve yeteneklerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri ve davranışlarla birlikte iş görme alışkanlığını kazandırmak suretiyle; yaşama ve yükseköğretime hazırlama olarak belirtilebilir. Bu amaca ulaşmasında, okul yöneticisi ve öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ölçülmesi ve Genel Lise, Fen ve Anadolu Liselerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilenlerin; alana katkı sağlaması düşünülmektedir. Ülkemizin geleceği ve eğitim örgütlerinin işleyişi açısından bu konunun bilimsel bir araştırma ile ortaya konmasının yararlı olacağı düşünüldüğünde, bu araştırmanın önemli sonuçlar ortaya koyması umulmaktadır.

1.6. Sayıltı

1-Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş doyumuna yönelik algıları gözlemlenebilir, ölçülebilir niteliktedir.

1.7. Sınırlılıklar

1-Bu araştırma Zonguldak ili ve ilçelerinde bulunan orta öğretim (Genel Lise, Anadolu Lisesi, Fen Lisesi) okullarında, 2004-2005 öğretim yılında görevli yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

2-Araştırma orta öğretim kurumları yönetici ve öğretmenlerinin anket sorularına verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

3-Bu araştırma orta öğretim kurumları yöneticileri ve öğretmenlerinin iş doyumlarına yönelik görüşleri ile sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

İş doymu: İş görenlerin bireysel gereksinimlerinin karşılanma dereceleri ile bu gereksinimlerine verdikleri önem derecelerine ilişkin algılamaları arasındaki fark (Çetinkanat, 2000:53).

Öğretmen: Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde görev yapan branş öğretmenleridir.

Yönetici: Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde çalışan müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısıdır.

Yönetim biçemi: Bireyin otonomi ve saygınlık gereksinimlerini karşılayacak düzeyde yöneticilerin davranışsal destekleyiciliği (Çetinkanat, 2000:53).

Çalışma olanakları: Yapılan işin gerçekleştirilebilmesi ve öğrenme için gerekli araç-gereç, kütüphane, bilgisayar gibi olanaklarla; kantin, yemekhane, spor ve dinlenme ile ulaşım gibi fizyolojik gereksinimleri karşılayabilecek olanaklarının yeterliği (Çetinkanat, 2000:53).

Gelişme ve yükselme olanakları: Yetenekleri kullanabilme ve geliştirebilme olanakları, işini severek yapma ve örgütte yükselme gibi kendini gerçekleştirme gereksinimini karşılayabilecek olanakları (Çetinkanat, 2000:53).

İş arkadaşları: Ast, üst ve denklerle iyi ilişkiler ile sosyal gereksinimlerin giderilme olanakları (Çetinkanat, 2000:54).

Fiziksel ortam: İşin gerçekleştirilmesine ilişkin fiziksel koşulların yeterliği (Çetinkanat, 2000:54)

Ücret ve personel: Örgütte yapılan iş karşılığında elde edilen ücret ile işin yapılabilmesinde gerekli memur ve hizmetlilerin niteliklerinin yeterliği (Çetinkanat, 2000:54).

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

2.1. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi

Bireysel farklılıklar ne olursa olsun, iş görenlerin iş ve iş ortamlarına yönelik duygu, düşünce, algı ve davranışlarının bir ürünü olarak iş doyumu görülebilir. Bireyin gerçekleşmesini arzuladığı istekleri ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbiriyle örtüştüğü zaman doyum olgusu doğar (Davis, 1984: 96). İş görenlerin sahip olduğu nitelik ve yeteneklerle, işin gerektirdiği nitelik ve yetenekler arasında uyumluluğun olması, iş görenin doyum sağlamasını ve iş görenin işinde daha verimli olmasını sağlayabilir (Eren, 1989: 243).

Birey iş çevresinin bütünündeki yaşantılarından olumlu ya da olumsuz etkilenebilir. Olumlu etkilenimler doyumu, olumsuz etkilenimler doyumsuzluğu doğurabilir. İsteklerin elde edilmesiyle rahata kavuşma olarak tanımlanabilen, doyum, Gellerman tarafından; bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen ve ancak ilgili birey tarafından hissedilen zevk ve iç huzur, şeklinde tanımlanmıştır. Doyum unsuru olmadan bireyin kendisini daha iyi hissetmesi pek olasılıklı görülmeyebilir (Eroğlu, 2000:250). Yaşamın farklı çevrelerinden bireyin duyumsadığı haz veya memnuniyetsizliği doyum kavramı içinde düşünüldüğünde; birey, yaşam çevrelerinin elverişli veya elverişsiz oluşuna göre istediği olanakları bulduğu ölçüde doyum sağlayacak ve ruhsal açıdan huzur duyacaktır. İsteddiği olanakları bulamadığı ölçüde, doyumsuzluğa uğrayarak, hayal kırıklığı dediğimiz ruhsal durum içine girebilecektir (Eren, 1989: 185). Her iki ruhsal durum bireyin davranışlarına bir alt yapı olarak yansıyabilir.

İşin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman iş doyumunu gerçekleştirebilir (Davis, 1984: 96). İş doyumunu, birey için duyuşsal ve bilişsel doyumun toplamıdır. Duyuşsal doyum; iş görenlerin çalışma esnasındaki ruhsal yapısıyla ilgilidir. Başka bir ifade ile, işin bireyde çalışma esnasında iyi bir ruh hali ve olumlu duygular uyandırması duyuşsal doyuma yönelimin belirtisidir. Bilişsel doyum; iş şartlarının daha mantıksal ve akılcı değerlendirilmesine bağlıdır. Bilişsel doyum, duygusal yargılar üzerine değil, şartların ve fırsatların akılcı değerlendirilmesine bağlı olabilir (Cano, 1999:1)

İş doyumunu, işi yerine getirme ve iş rahatlığı yönünden tanımlamayı öneren, Evans; işi yerine getirmeyi; iş görenin işin ne kadar iyi yapıldığına verdiği değere ve işin iyi yapılması sonucunda elde edilen başarıya dayandırmıştır. İş rahatlığını ise; iş görenin işin şartlarından memnuniyet derecesi ile açıklamıştır (Bogler, 2002:1). İş gören çalışması sonucu ortaya çıkardığı eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur ve haz onun için doyum kaynağı olabilir (Eren, 1989:141).

Locke iş doyumunu; “Bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” biçiminde tanımlamıştır. İş doyumunu, iş görenlerin önem verdiklerini, iş ortamlarında ne düzeyde karşılandığına ilişkin algılarının, bir sonucudur (Çetinkanat, 2000:1). Bireyin algılaması, kişiliğinden, beklentilerinden, sosyal, politik yöneliminden, yaş, cinsiyet, sağlık, eğitim, aile ilişkileri gibi etmenlerden etkilenebilir (Bingöl, 1998:279). Bireysel algıda bireysel özellikler ve bireysel yaşantıların ön plana çıktığı görülebilir. İş doyumunun bireyden bireye farklılık gösterebileceği, bireysel özellikte olduğu, söylenebilir.

Bir çok araştırmacı iş doyumunu değişik biçimlerde tanımlamıştır. Bireyin örgütten beklentileri, işi benimsemesi, işi sevme derecesi gibi bireyle ilgili faktörleri içeren işlevsel bir tanıma sahip olan, iş doyumunu, Smither (1994) bireyin, gereksinimleri ile karşılanan gereksinimlerinin arasında karşılaştırma yapıldığında ortaya çıkan duyguyu iş doyumunu veya doyumsuzluğu olarak tanımlamıştır.

Cherrington(1994) ise; işdoyum düzeyini ödüllerin miktarı, zamanlaması ve bireyin değerleriyle örtüşme derecesi ile belirlendiğini ortaya koymuştur (Sabancı, 1999: 368). Wroom iş doyumunu; bireyin sahip olduğu iş rollerine dönük duygusal yönelim olarak tanımlamış. Galbrait ise; iş doyumunun kaynağı olarak bu duyguları göstermektedir. Naylor ve Blum iş doyumunu; bireyin işine karşı geliştirdiği bazı tutumların sonucu olarak tanımlamaktadır (Yıldırım, 2001:73).

Çetinkanat ise iş doyumunu; “İş görenlerin gereksinmelerinin karşılanma dereceleri ile bu gereksinmelere verdikleri önem derecelerine ilişkin algılamaları arasındaki fark” (Çetinkanat, 2000:53) olarak tanımlamıştır. Bireylerin gerek iş yaşamında ve gerek iş yaşamının dışındaki yaşamında gereksinimleri bulunur. Gereksinim, var olan durum ile istenilen durum arasındaki fark olarak görüldüğünde; birey için arzu edilen, eksikliği hissedilen her şey gereksinimdir, sonucuna varılabilir. Doyurulmamış istekler ve gereksinimler, zaman içinde bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluğunun doğmasına neden olabilir. Bireyin gereksinimleri ile gereksinimlerinin karşılanması arasındaki tutarlılık, bireysel isteklerin karşılanmasını ve bireyin denge durumuna ulaşmasını sağlayacaktır. Bu durum ise; bireyin haz duymasını, iş doyumunu algılamasını sağlayabilir.

Verilen tanımlara yönelik iş doyumunu ile ilgili etmenler şöyle sıralanabilir :

1- Doyum, iş görenin işinden elde ettiği ekonomik getirilerle ilgilidir. Elde edilen maaş ve ücretin ölçüsünde doyum sağlayacak olan iş gören; doyum sağlamak için yaptığı işin nispi önemine ve adaletli dağıtım yaklaşımına da duyarlı olacaktır.

2- Doyum, iş güvenliği ile ilgilidir. İş gören her türlü güvenlik önlemlerinin alındığı, iş ortamında çalışmaktan mutlu olabilecektir.

3- Doyum, işin zevk verme yeteneği ve uygunluğu ile ilgilidir. İş gören işinin becerilerini, deneyimini, ilgisini kapsayan nitelikte olması nedeniyle doyum hissedebilir.

4- Doyum, üretimde bulunmaktan doğan gurur ile ilgilidir. İşin tasarlanış biçimi ve bu işten alınan sonuç, iş görenin hoşnut olmasına neden olabilir.

5- Doyum, umut verici mesleki projeler ile ilgilidir. Eğer iş gören, çalıştığı işte yükselme olanağına sahip ise ve terfiler genellikle “liyakat” esasına göre gerçekleşiyor ise, iş görenin hissedeceği doyum yüksek olacaktır.

6- Doyum, işyerindeki olumlu insan ilişkileri ile ilgilidir. İş görenin iş arkadaşları ile olan ilişkisi, sevgi ve bağlılığının ölçüsü, doyum düzeyinin belirleyicisi olabilir.

7- Doyum, örgütün genel durumu ile ilgilidir. İş görenin doyum hissetmesinde, örgüt politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü ve ürünleri rol oynar.

8- Doyum yöneticinin tutumu ile ilgilidir. Yöneticinin iş göreni anlamaya yönelik eğilimi, ona değer vermesi doyumunu etkiler (Bingöl, 1998: 280-281).

İş doyumunu, iş görenin işinin bölümleri içinde söz konusu olabilir. Bir iş yerinde çalışan bir iş görenin, çalışma koşullarına yönelik iş doyumunu yüksek olmakla birlikte, aynı iş gören iş yerinden elde ettiği ücretten doyumsuzluk duyabilir. Bunun yanında, iş doyumunu, bireysel veya bir gruba ilişkin de olabilir. Bir iş yerinde bölüm yöneticisinin iş doyumunu düşük veya yüksek olduğunda, aynı bölüm çalışanlarının iş doyumunu da düşük veya yüksek düzeylerde olabilir. Sağlık nasıl genel fiziksel koşulları yansıtmaması yönünden önemliyse, aynı şekilde, iş doyumunu da genel birey koşullarını yansıtmaması yönünden önemlidir. Bu nedenle, iş doyumunu da; sağlık gibi, anlamaya yönelik tutum, özen ve tedavi gerektirir. (Davis, 1984:96).

İş doyumunu ile yaşam doyumunu genellikle yakından ilişkilidir. Bireyin işi dışındaki yaşantısında elde ettiği doyum veya doyumsuzluk iş yaşam doyumunu etkileyebileceği gibi, bunun aksi de düşünülebilir. Başka bir ifade ile; Bireyin iş yaşamının doyum düzeyi, bireyin yaşamının diğer alanlarındaki davranışlarını etkileyerek bireyin genel yaşam doyum düzeyini değiştirebilir. Buna; birinin diğeri üzerine dökölüp saçılması anlamında *Saçılma Etkisi* denir. Bunun yanında düşük iş doyumunu olan iş görenin iş yaşamı dışındaki yaşamında yüksek doyum elde etmeye çalışarak doyumsuzluğu giderme yönünde çaba harcamaktadır. Buna da; *Giderme Etkisi* denir (Davis, 1984:96). İş doyumunun saçılma etkisi ve giderme etkisinin bireyin genel yaşam doyumuna yön verdiği söylenebilir.

Bireyler kendi istek ve gereksinimlerine düşkündürler. Bunun için de davranışlarının altında yatan nedenlerden biri de onların gereksinimleridir (Eren, 1989: 354). Bireyin nitelikli ve üstün bir işi başarmanın; içsel gereksinimini, bazen ücret, yükselme gibi dışsal gereksinimini, karşılayabilir olması; iş doyumunun görülmesini sağlayabilir. Bireyin işi karşılığı edindiği doyum ile işini yaparken hissettiği doyum arasında bir ayrım yaptığımızda, dışsal doyum ve içsel doyum kavramlarının ortaya çıktığı görülebilir. Dışsal doyum iş yapıldıktan sonra elde edilen ücret, iş güvencesi, terfi gibi kavramları içermektedir. İçsel doyum ise; işi yapmaktan ileri gelen haz ve manevi zevki ifade etmektedir. Dışsal doyum dışsal ödülleri, içsel doyum içsel ödülleri sağlayacaktır. Ancak iş doyumunu bireyden bireye farklılık gösteren bir tutum olduğu için, bu ödüllerin algılanma biçimi de bireyin doyumunda veya doyumsuzluğunda önemli rol oynayabilir (Eroğlu, 2000:251).

Luthans'a (1995) göre; İş doyumunun üç temel boyutundan söz edebiliriz

Birincisi; İş doyumunu iş görenin işe ilişkin içsel ve öznel duygularını ifade eder, dolayısıyla dışarıdan görülemez, ancak iş görenin tutum ve davranışlarından anlaşılabilir. İkincisi; İş doyumunu iş görenin elde etmek istediği veya kendince hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı veya beklentilerine yönelik kazanımlar elde ettiği durumlarda yaşanabilir. Üçüncüsü ise; İş doyumunu birbirinden ayrı ancak birbiriyle yakından ilişkili olan tutum objelerini (Örnek, ücret, iş ortamı, insan ilişkileri, işin niteliği, ödüllendirme, vb) kapsamaktadır (Solmuş, 2004:186).

Smith, Kendal ve Hulin ise; şu beş iş doyum boyutundan söz etmiştir.

Bunlar:

- 1- İşin kendisi,
- 2- Ücret,
- 3- Yükselme olanakları
- 4- Denetim
- 5- İş arkadaşları

olarak belirtilebilir (Çetinkanat, 2000:2).

Örgütler eğitimli ve nitelikli iş görenlere sahip olmalıdır. Bu insan gücü hem örgütsel etkinliklerin gerçekleştirilmesinde hem de gerekli olan yönetsel becerilerin sağlanmasında gereklidir (Can, 1999:49). İş, üretken bir faaliyettir ve sonucunda bir ürün ortaya çıkar, bu ürün bireyi simgeleyen bir somut sonuçtur. İstenildiği gibi gerçekleştirilen bir ürün, insanda başarı duygusunu yaratır. Bireyler değişik eğitim ve çevre koşullarından, farklı tutum, değer yargıları, davranış biçimleri, bilgi, beceri ve beklentileri ile çalışma yaşamına katılırlar. (Baysal, 1993: 8). İnsan yaşamının büyük bir kısmı iş yaşamında geçer ve birey iş etkinlikleriyle yaşamını devam ettirir. Birey bu sayede sadece ekonomik kazanç temin etmekle kalmaz; aynı zamanda yaptığı işten haz duyarak, başarı kazanarak, doyum sağlayabilir.

İş yaşamına bireyleri yönelten başlıca üç gerekçeden söz edilebilir. *Araçsallık*; (dışsal ödül) bireyin bazı gereksinimlerini elde etmesine yönelik bir araç özelliğini vurgular. *Kendini gerçekleştirme*; (içsel ödül) iş görmenin bireyin yetenek, beceri ve ilgisini kullanabilmeyi anlatır. *Sosyal olgu*; içinde yaşanılan toplum tarafından kabul görme, sosyal kontrat özelliği taşır. İşin insan yaşamında hem zamanını değerlendirmesi, hem yaşam enerjisini yararlı amaçlara yöneltmesi, hem de bunların sonucunda edindiği doyumla ruh sağlığını koruması söz konusu olabilir (Baysal, 1993:8).

İş yaşamında birey istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yetenek ölçüsüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve iş ortamında daha verimli çalışacaktır. Birey arzu ve gereksinimlerinin doyuma ulaşmadığını gördüğü zaman bir takım olumsuz tutumlara sahip olacaktır. Bu durumda doyumsuzluk hali ve uyuşmazlığa yol açılmış olacaktır. İş ile ilgili şikayetler ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz tutumlar üç kısımda incelenebilir.

1- İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikayet ve doyumsuzluklar.

2- Belli bir işte çalışma sonucu elde edilecek maddi çıkarılara ilişkin şikayet ve doyumsuzluklar.

3-Takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin şikayet ve doyumsuzluklar (Eren, 1989:186), olarak belirlenmiştir.

Bireylerin iş doyumu ve doyumsuzluğunun sadece iş görenle sınırlı kalmayacağı, bu durumun örgüte ve yapılan işe yansiyebileceği görüşü, iş doyumunun önemli ya da önemsiz tartışmasının doğmasına neden olmuştur. Bu konudaki tartışmaların sonucunda ulaşılan düşünceler özetle tablo 1’de aktarılmıştır.

Tablo 1 İş Doyumunun Önemi ve Önemsizliği

İş Doyumu Önemlidir.	İş Doyumu Önemsizdir
1-İnsanlar kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler	1-Hepsi değil, bazı kimseler uğraşmasız işi yeğler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmezler.
2-İş doyumu elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemez.	2-Kişilik daha birey çalışmaya başlamadan oluşur. Birey olgun değilse, bunun nedeni iş de aranmamalıdır.
3-İş doyumu elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğrattır.	3-Çoğu kimse zaten rutin işler bekler, iş doyumuna arzu bireylerde değişik düzeylerde oluşacaktır.
4-İş insan yaşamının odak noktasıdır.	4-Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Birçok kişi aile ve çevreyi odak noktası yapmışlardır.
5-İşsiz olan birey umutsuzdur. Bireyler zorunlu olmadıkları zamanlar bile çalışmak ister.	5-Bireyin bir işinin olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen, bu bireyin mutlaka doyum sağlamasını, uğraşmalı nitelikte bir işi olmasını gerektirmez. Kaldı ki insanlar bazen çalışmamayı, aylak zamanı yeğlerler.
6-Birey açısından uğraşmamalı bir işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük düzeyde kalmasının nedenidir.	6-Psikolojik sağlığın zayıf olması belki düşük gelirin sonuçlarına, ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır. Araştırmalar kesin sonuç getirmiş değildir.
7-İş ile boş zaman birbiriyle ilişkilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yönelir.	7-İşe bazen fazla önem vermemek, iş deki artan sıkıcılığı azaltmaya, monotonluğu gidermeye yarar.
8-İş doyumundaki boşluk ve iş den soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedeni olur.	8-Herkese uğraşmalı bir iş sağlamak kitle üretim teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirebilir. Oysa bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam ulaşmış toplum, bu bedeli ödemek istemez.

Kaynak:Kaynak, 1990: 113

Örgüt yönetiminde her birey için tam anlamıyla kusursuz bir doyumun gerçekleştirilmesi gibi, bir saplantı olmamalıdır. Ancak iş ortamının, çoğunluğun doyumunu sağlamaya dönük bir bakış açısı ile oluşturulmaya çalıştırılması da örgüt sağlığı açısından yönetimin ödün veremeyeceği bir konu olmalıdır (Kaynak, 1990: 114).

Gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de öğretmene düşen görevler her geçen gün artmakta. Görev yükü artan öğretmenin iş doyum düzeyinin yüksek olması; etki alanı içindeki öğrencilerin ve diğer öğretmenlerin de doyum

algılamalarına ve buna bağlı olarak da okul verimliliğinin artmasını sağlayabilir. Bunun sonucu ise, topluma yansıyabilir.

2.2. İş Doyumunu Etkileyen Etkenler

İş doyumunu etkileyen etkenler ; bireysel etkenler ile iş ve iş ortamına bağlı etkenler olmak üzere iki grupta incelenebilir.

2.2.1. Bireysel Etkenler

İş doyumunu etkileyen, bireysel etkenler; kişilik,zeka, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim, inançlar, değerler, gereksinimler, beklentiler şeklinde sıralanabilir.

2.2.1.1. Kişilik

Kişilik, çok yönlü bir kavram olup, değişik şekillerde tanımları vardır. Kişilik; bireyin kendisi ve çevresi ile uyumunu sağlayan, onu diğer bireylerden farklı kılan, özel ve tek yapan tipik özellikleridir (Silah, 2000:231), şeklinde tanımlanabilir. Davranışsal açıdan başka bir tanımda, kişilik; bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerinde görülen farklılık olarak, değerlendirilmiştir. Bireyler arasında bir takım benzerlikler olsa da; kişilik kavramı bireyler arası farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur. Yeryüzünde hiçbir birey, zihinsel, bedensel ve ruhsal bakımdan birbirinin aynı değildir (Eroğlu, 2000:139).

Bir birey konu edildiğinde; bireyin dürüstlüğünden, çalışkanlığından, çekingenliğinden, kavgacılığından veya benzer özelliklerinden söz edilir. Bireyin bu özelliklerinden söz edildiğinde, özel bir durumdan söz edilmeyip, belirli bir zaman dilimi içinde sürekli olan davranışlarından söz edilmiş olur. Bu şekilde bir bakış açısından, kişilik denince; bir durum veya belirli olaylar karşısında bireyin davranışsal yönü ve devamlılığı akla gelebilir (Erdoğan, 1997:236).

Her birey yaşam görüşü bakımından, diğer bireylerden ayrılabilir. Yine, onları davranışa geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca bireyler birbirlerinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara da sahip olabilirler. Ancak, bireyler amaçlarına ulaşacak yolları farklı seçebilirler. Bu nedenle; bireyleri güdülemek için kullanılacak özendiricilere tepki bireyden bireye farklılık gösterir. Buna bağlı olarak; güdülerin doyum düzeyi de farklı olacaktır. Çünkü; her bireyde kişiliği gereğince; hırslar, arzular ve gereksinim düzeyleri farklıdır. Örneğin; Bazı bireyler fazla hırslı değildir, fazla sorumluluk almaktan kaçınırlar. Bu bireyler için belli bir statüye yükselmek yeterli olabilir. Bazı bireyler de; bir yükselme ile doyuma ulaşmazlar, daha fazla sorumluluk üstlenmek onları mutlu edebilir. Bu özellikteki bireyler; hırslı, tutkulu ve sürekli yükselme etkinliklerinde bulunurlar. Bu tür tutum ve davranışlar örgütlerde iş gören politikalarının belirlenmesinde önem arz eder (Eren, 1989:59).

Örgüt yöneticilerinin, birey-örgüt bütünleşmesinde önemli bir yeri olan kişilik etkenine önem vermesiyle, iş doyumunu ve verimlilik sağlanabileceği gibi; işi bırakma eylemlerini önleyerek, iş gören devri oranını en aza indirebilir (Şimşek, 1998:56). Farklı tutum ve davranışların gösterilmesinde kişilik farklılığının etkisi görülebilir. Bu nedenle; kişilik iş doyumunun önemli belirleyicilerinden sayılabilir.

2.2.1.2. Zeka

Zeka , bireyin davranışlarını geniş ölçüde etkilediği için; kendisini daha çok davranışlarda gösterir. Bu bağlamda; bilinçli olan her davranış zekanın ürünüdür, denilebilir. Zeka, bireyi bilinçli davranışa yönelten bir güç olarak, kabul edildiğine göre; zekanın ortaya koyduğu iş veya eser ile tanımlanabileceği görülebilir. Bunun için; bireyin ortaya koyduğu iş veya başarı; aynı zamanda zekanın da bir ölçütü sayılmalıdır (Binbaşıoğlu,1982:100-101).

Howard Gardner (1983) yedi farklı zeka tipinden söz eder. Gardner'in çoğul zeka yaklaşımı; mantıksal-matematiksel zeka, dil zekası, müzik zekası, uzay zekası, kinetik zeka ve kişisel zeka kavramlarını içermektedir. Kişisel zeka kapsamında iki

farklı zeka tipini ele alarak; *kişisel zeka* (kendi duygu ve eğilimlerini anlamak), *kişilerarası zeka* (diğer bireylerin duygularını ve eğilimlerini anlamak) “duygusal zeka”yı kişisel ve kişilerarası boyutlarda kavramsallaştırmıştır. Goleman (1995) Duygusal Zekayı bireyin kendi ve diğerlerinin duygularını izlemesi, ayrıştırması ve düşünce etkinliklerini yönlendirmek üzere bilgiyi kullanması olarak tanımlamıştır. Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekayı bireyin kendi duygularını anlaması, yönetebilmesi, diğerlerinin duygularını anlaması ve yönetebilmesi, şeklinde dört ana alanda tanımlamıştır (Aslan, 2002:406). Bu tanımlamalara dayanarak; duygusal zeka, bireyin kendi duygularının yanında, bireylerin duygularının farkında olması, kaynakları ve nedenleri ile ilişki kurabilmesi, duygularını yönetmesi ve onlardan gerek bireysel alanda ve gerek bireyler arası ilişkilerinde yararlanması; bireylerin, zor şartlar altında dahi olumlu düşünce tarzını koruyarak, güven ortamında yüksek düzeyde güdülenmesine olanak sağlanabilir.

Farklı iş alanlarında, özellikle yönetim ve liderlik rollerinde “duygusal zeka”nın etkinlik nedenleri açıklanmak ve öngörmek üzere yapılan çalışmalarda; belirli beceriler tanımlanmış, etkinlik ölçütleri ile değerlendirilmiş ve gruplandırılmıştır. Beceriler, “duygusal beceri” olarak; Goleman (1998) tarafından “iş alanında yüksek performans göstermeyi sağlayan, duygusal zekaya dayalı öğrenilen beceriler” olarak tanımlanmış ve iş ortamında başarılı olmak; iş alanında ve iş rollerinde etkinlik sağlamak ve iş çevresinde gerekli sosyal davranışları sergilemek için gerekli olduğu vurgulanmıştır (Aslan, 2002:406-407). Duygusal zeka, bireyin sosyal ortamlarda, kendi içinde ve diğerleri ile olan ilişkilerinde başarısını etkilemektedir. İş ortamında performans için, önem taşımaktadır (Aslan, 2002:412).

2.2.1.3. Cinsiyet

İş doyumunun cinsiyet değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan araştırmaların bazılarında; iş doyumunun cinsiyetlere göre bir değişiklik göstermediğine yönelik bulgular elde edilmiş (Ok, Asan ve Sümer 2002; Cano, 1999) olsa da; bir çoğunda; erkeklerin kadınlardan daha fazla oranda iş

doyumunu yaşadıkları (Aydiner, 1998; Ergin, 1997; Çetinkanat,2002; Greenberg ve Baron, 1997; Bishey, 1996) bulunmuştur. Bazı araştırmalarda da; kadınların erkeklerden daha fazla doyum algıladıkları (Bogler, 2002; Mertler, 2002) görülmüştür. Erkeklerin kadınlara oranla daha fazla doyum yaşamalarının nedeni; erkeklerin yönetim kademelerinde daha sıklıkla yer almaları gösterilebilir. Kadınların iş yaşamlarının dışında (ev işleri gibi) bir takım sorumluluklarının olması; kendilerini geliştirebilmelerini, iş performanslarını ve başarı düzeylerini etkilemesi nedeniyle; bu durumun doyumsuzluk yaratacağı söylenebilir (Solmuş, 2005:188). Kadınların ödül ve yükselmeyi elde etmek için, erkeklere göre daha fazla çalışmaları gerektiğine yönelik düşünce eğilimleri nedeniyle de; daha düşük doyum algılamaları görülebilir.

Cinsiyet ile işe devamsızlık arasındaki ilişkilere yönelik bazı araştırmalarda; kadınların evlerinin mutlak ekonomik sorumluluğunu, çoğunlukla yüklenmediklerinden; iş kaybetme korkusu az yaşadıkları; işlerine bağlılık düzeyinin düşük olması nedeniyle; kadınların erkeklerden fazla doyumsuz oldukları sonucuna varılmıştır (Eren, 1989:216). İş devamsızlığı ve işe bağlılık doyumsuzluk sonucu olgular olması nedeniyle; kadınların erkeklere oranla daha düşük doyum algılamalarına neden olabilir.

Yapılan araştırmaların çoğunluğunda; cinsiyet değişkeninin iş doyumunda etken olduğu, ancak, hangi cinsin daha çok doyum algıladığı konusunda tutarlı sonuçlara ulaşılamadığı görülmektedir. Bu durum; toplumların kadın ve erkeği kabul ediş biçimi ve toplumun kültürel yapısının da rolü olduğu düşünülebilir.

2.2.1.4. Yaş

Yaş ile iş doyumunu üzerine yapılan, geniş bir araştırma sonucunda; Rhodes (1983) iş doyumunun yaşla doğrudan bağlantısı olduğunu belirtmiştir. Bu konuda, pek çok çalışma (Weaver, 1980; Lee, 1985; Cano,1999; Mertler, 2002) yaş ile iş doyumunu arasında doğrusal ilişkiyi desteklerken, bazı diğer araştırmalar (Herzberg, 1957; Kacmar, 1989) U şeklinde bir ilişkiyi ortaya koymuştur (Reudavey, 2001:793).

Paknadel (1988) ise; yaş arttıkça; saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinde doyumun arttığını ileri sürmüştür (Çetinkanat, 2000:112).

İş doyumunun yaşla ilişkisi uluslararası geçerliğe sahiptir. İş görenlerin yaşları ilerledikçe, daha doyumlu olduklarının nedeni olarak; deneyim nedeniyle uyumun artması gösterilebilir. Genç iş görenlerin ise; yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle doyumsuz olma olasılıkları büyük görülebilir (Davis, 1984: 100). Genel anlamda; yaşları fazla olan iş görenlerin, iş doyumlarının yüksek olmasında; bu iş görenlerin deneyimlerinin artması, yeteneklerini keşfetmeleri için yeterli süreç geçirmeleri, beklentilerinin örgüt olanaklarınca tutarlı düzeyde olmasının rolü olabileceği, gibi; emeklilik kaygısı, aile bireyleri ile birlikte ekonomik anlamda gereksinimlerinin çeşitlenmesi ve çoğalması gibi etkenlerle de, doyum düzeyinde azalma eğilimi görülebilir. Yaşları az olan iş görenlerin idealist düşünceleri daha yoğun yaşamaları, var olan koşulların değişebileceğine olan güçlü inançları, doyumsuzluk yaşamalarına neden olabilir.

2.2.1.5. Eğitim Durumu

İş doyumunu ile eğitim arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bazı araştırmalarda; (Wright ve Hamilton, 1979; Kuntz, Bora ve Loftus, 1990) tutarsız sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı araştırma (Quinn ve Mandilovitch, 1975; Glenn ve Weaver, 1982) sonuçlarında ise; iş doyumunu ve eğitim arasında pozitif ilişki olduğu öne sürülmüştür (Reudavey, 2001: 794). Bu konuda yapılan bazı araştırmalarda; eğitim düzeyleri yüksek olan iş görenlerin, iş doyumunun daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha yüksek olduğu (Demir, 2001: 30) bulunmuştur. Çetinkanat (2000) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda; lisans ve yüksek lisans öğrenim derecesi olanların, doktora öğrenim derecesi olanlardan daha yüksek iş doyumunu algıladıkları tespit edilmiştir (Çetinkanat, 2000:110). Öğrenim düzeyi yükseldikçe bireylerin bilişsel ve entelektüel birikimlerine dayanarak beklenti ve gereksinimlerinin çeşitlenmesi ve artması, buna karşın örgütün beklenti ve gereksinimleri karşılama olanaklarının yetersizliği; iş görenlerin doyum düzeyinin azalmasında rol oynayabilir.

Eğitim insanların belirli bir amaçla, bilgi ve becerileri ile var olan bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir. Aynı zamanda, eğitim, inanç, tutum ve davranışlarda da gelişme sağlayan bir eylemdir. Eğitime önem vermeyen örgütlerdeki iş görenlerin başarı ve verimliliklerinin artması ve dolayısı ile; yoğun rekabet ortamlarında varlıklarını koruyabilmesi çok daha güçleşmektedir (Bingöl, 1998:187). Elde edilebilen bilgilere dayalı olarak; iş doyumu ile eğitim arasındaki ilişkinin, eğitim görülen alan ile iş görülen alanla tutarlılık göstermesinin, iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir. Çeşitli nedenlerle; eğitim görülen alanın dışında bir alanda, iş görmek zorunda kalan bireylerde; hayal kırıklığı, zorunlu kabullenme gibi duygular yaşanması beklenebilir.

2.2.1.6. Mesleki Deneyim

Yapılan bazı araştırmalarda (Cano ve Miller, 1999) iş görenlerin doyumlarının örgütte geçirdikleri deneyim sürecine paralel olarak bir artış ya da azalma göstermediğine yönelik bir takım bulgular elde edilse de; bir çok araştırma işte çalışılan sürenin artmasıyla iş doyumunun arttığını, işten ayrılma olasılığının ve oranının azaldığını; özellikle erkek iş görenlerin örgütte kalma sürelerine bağlı olarak iş doyumsuzluklarının da azaldığını göstermektedir (Solmuş, 2004:193). Benzer bulgular, Çetinkanat (2000) tarafından yapılan çalışma sonucunda; iş doyumunun mesleki deneyim ile doğrusal ilişkisi desteklenmiş; bu durum; deneyim arttıkça doyumun yükselmesinin fizyolojik, saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin daha çok doyurulmasından (Çetinkanat, 2000:110) kaynaklanabileceği savıyla açıklanmıştır. Var olan koşulların kabul edilişi ve beklentilerin düşmesi; deneyimi fazla olan iş görenlerin yüksek doyum algılamalarına neden olabilir.

İş görenler deneyim ve kıdemleri arttıkça, iş tekdüze haline gelerek, bulundukları mevkilerdeki yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle; daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edebilirler. Yükselme yollarının çeşitli nedenlerle tıkanması (Eren, 1989:411), işteki ilerleme ve gelişmeye

yönelik, kayırmacılık içeren uygulama olanaklarının fark edilmesiyle; iş görme isteği azalabilir, doyum düzeyi düşebilir (Canman, 2000:188).

2.2.1.7. İnançlar

İnançlar, gerçeğin şimdi veya geçmişte nasıl olduğu hakkında bilgilerdir. Bireyler gereksinimlerini karşılamak, daha düzenli yaşamak, kişiler arası ilişkiler geliştirmek, dayanışma ortamı yaratmak isteğiyle, inançları öğrenmiş ve geliştirmiştir (Silah, 2000:341). İnançlar, bilgi, kanaat ve bireyi kapsayan ruhsal bir olay olarak çoğunlukta; bireysel ilkelerin kaynağıdır. Bireyler, bilgi, kanaat ve inançlarını açığa vurmak istediklerinde, bunu tutum ve davranış olarak gösterirler (Şimşek, 1998:155). Birey psikolojisinin vazgeçilmez unsurlarından olan, inançlar; sayesinde, bireylerin psikolojik dünyaları, devamlılık sağlar. İnançlar, bireyin kişiliğine ve kararlarına süreklilik kazandırması, günlük çeşitli olayları ve etkinlikleri yorumlayarak anlam kazandırması ve bireysel amaçlara ulaşmak için var olan alternatif yolların karşılaştırılmasına ve uygun olanının seçimine yardımcı olur (Eren, 1989:107).

Araştırmacılar, birey ve grupların kendileri ve başkaları hakkında; yaşam ve onun işleyişine ilişkin olarak bir takım gizli inançlarının ve yargılarının olduğunu kabul etmektedirler. Bireylerin, yaşam ve onun içinde olup bitenlere ilişkin inançları, bireyin çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta ve farkında olmadan, tutum, davranış ve eylemlerini etkilemektedir. İnançlar; örgüt üyelerinin çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılama da temel algı dayanağını ve referans çerçevesini oluşturmaktadır (Şişman, 2002:85).

Araştırmalar, benzer inançların, kişiler arası dayanışmayı ve iyi bir anlaşma ortamı sağladığını göstermiştir (Silah, 2000:341). Örgütte çalışan iş görenler inançlar yönünden birbirlerine etkide bulunurlar. Bu nedenle örgütler bireyler için inanç ve tutum oluşturan ve aynı zamanda bireydeki eski alışkanlıklara etki eden sosyal bir çevredir. İş görenler örgüt havası gereğince, ortak amaçlar, inançlar, normlar ve sosyal değerler benimser ve tutum ve davranışlarını buna göre yönlendirir. Başka bir anlatımla; yaşamlarına güç ve anlam kazandırır. Bireyleri harekete geçiren,

hareketlerinin yönlerini belirleyen güçler arasında, inanç da etkili bir güdüleme kuvvetidir. İnanç, bireyin psikolojik çabalarının bir amaca ulaşmasında süreklilik ve dinamiklik kazandırır (Eren, 1989:389). Tutum ve davranışları etkileyen inanç bireylerin duygu ve davranışlarına ilişkin bir tutum olan; iş doyumunu etkileyen etkenler arasında görülebilir.

2.2.1.8. Değerler

İnançlar, neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir anlatımla, değerler, neyin doğru ve yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütler, olarak tanımlanabileceği gibi, değerler, bir kültür içinde önem verileni, tercih edileni ifade etmektedir (Şişman, 2002:39). Sosyolojik anlamda değer, “ bir sosyal grubun veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlar” olarak tanımlanabilir (Şimşek ve diğerleri, 1998:155). Değerler, toplumun nasıl davrandığını, hissettiğini ve düşündüğünü anlamaya yardım eder. Bir kişi ya da toplum için yararı olan her şey değer olarak düşünülür. Kavramsal olarak değerler, arzu edilen değil, arzu edilebilir olanı içermektedir. Değerlerin, kişisel tutumları ve bilişsel süreçleri etkilediği, diğer taraftan da kültür örüntülerini yansıttığı kabul edilmektedir. Değerler, ideal edinilmiş davranış biçimini güdüler. Birey arzuladığı amaçlara değerlerle ulaşır. Çünkü; Değerlerin gereksinimlerle ilgili olduğu varsayılmakta, gereksinimlerin doyurulması amacıyla geliştirildiği düşünülmektedir (Silah, 2000: 320).

Bireyler yaşamlarını benimsedikleri değerler sistemine göre düzenler. Değerler, günlük yaşamda bireyler için çeşitli durumları değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturur. Dışarıdan gözlenmesi güç olan, ancak davranışlar içinde sezilebilen, değerler; örgütler ve yönetim açısından; örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütlerdir. Başka bir anlatımla; örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama ve bireyleri iyi ve kötü biçiminde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanabilir. Değerler,

bireylerin diğer bireylere, nesnelere, olay ve olgulara karşı tutum ve davranışlarını da etkiler. Paylaşılan ortak değerler, örgüt üyelerini birbirine bağlar, örgütsel bütünleşmenin, süreklilik ve istikrarın temel kaynağını oluşturur. Bu durum örgüt üyelerinin iş doyumlarına yansiyabilir (Silah, 2000:320).

Değerler, bir örgütte bütünleşmeyi sağladığı gibi, örgüt içinde çeşitli tartışma ve çatışmalara da neden olabilir. Çatışmalar; örgütsel etkililiğini olumsuz etkileyebildiği gibi, örgüt üyelerinin de, iş birliğinin engellenmesi, güvensizlik oluşması, moral düşüklüğü ve doyumsuzluk yaşamalarına neden olabilir. Yöneticilerin, örgüte egemen olan değerleri tanımaları, onlara çok yönlü yarar sağlayabilir. Bunlar bilinirse, üyelerin davranışları önceden kestirilebilirse; gerektiğinde tutum ve davranışların düzeltilmesi söz konusu olabilir (Şişman, 2002: 93)

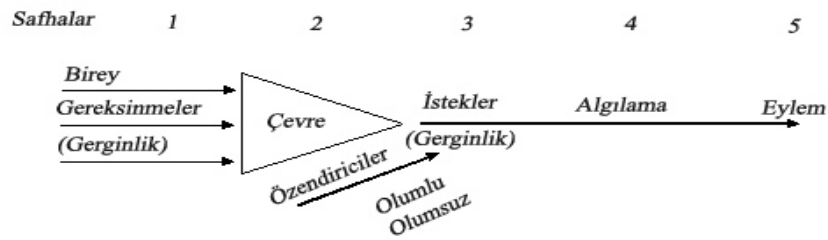
2.2.1.9. Gereksinimler

Gordon Allport'a göre, insanın en belirgin özelliği bireysel (Pakdanel, 1988:8) oluşudur. Kişilik ise; bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerindeki farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur (Eroğlu, 2000:139). Her birey, sürekli olarak doyurmaya çalıştığı bazı gereksinimlere sahiptir. Başka bir anlatımla; bireyler belirli amaçlara yönelirken çoğunlukla gereksinimlerinden hareket ederler. Gereksinimler yeterince karşılansın veya karşılanmasın, mutlaka organizmayı harekete geçirirler. Gereksinimlerin organizmayı harekete veya etkinliğe sürüklemesinin temelinde, güdüler yatmaktadır (Eroğlu, 2000:39). Güdü; bireyi amaca ulaşmak için davranışa iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren bir güç olarak tanımlanabilir.

Bireyler örgüte amaçlarını gerçekleştirmek için dahil olurlar. Güdülenmenin başlangıcında gereksinim olduğuna göre, gereksinim olmadan belli bir amaç yönünde harekete geçmek pek olası değildir (Tevrüz ve diğerleri, 1999:58). Bu amaçlar, üretim ve hizmet olabilir. Bunun için onlara iş görmelerinin karşılığında bazı şeyler vaat edilir ve böylece kendileri belli bir yöne sürekli özendirilmiş olurlar. Bireyi harekete geçiren onların düşünceleri, umutları, inançları, arzu ve gereksinimleridir. Bunlar, aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Doyurulmayan arzu ve

gereksinimler zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Bireydeki gizli gerilimin boşaltılması veya azaltılması sonucunda; birey doyum sağlayacaktır (Eren,1989:388).

Şekil 1. Gereksinimlerin eylemle ilişkisi



Kaynak : Keith Davis, 1984, *İşletmede İnsan Davranışı*, (Çev: Kemal Tosun), İstanbul, İstanbul Matbaası .

Şekil 1’de basit olarak, gereksinimlerin eylemle ilişkisi gösterilmiştir. Gereksinimler bazı gerginlikler yaratırlar, gerginlikler de, bireyin kültürünün etkisiyle biçimlenerek, bazı isteklere dönüşürler. Bu istekler, olumlu ve olumsuz özendiriciler ve bireyin çevresine ilişkin algıları açısından yorumlanarak bir tepki ya da eyleme yol açarlar (Davis, 1984:53).

Gereksinimler hiçbir zaman tam anlamıyla doyurulamazlar. Gereksinme doyumu, örgütler için sürekli bir sorundur. Gereksinim önceliklerinin dağılım değişikliği, örgütlerin gereksinimlerindeki değişimleri karşılamak amacıyla çalışma biçimlerini değiştirmek zorunda kalabileceklerini göstermektedir. Bu da örgüt yönetiminde, durumsallık yaklaşımını ön plana çıkarır. Uygun örgüt uygulamaları örgütün işgücünün gereksinimlerine bağlıdır. İşgörenler, ellerinde olanla değil, aradıkları şeylerle güdülenirler (Davis, 1984:62)

Maslow, insan gereksinimlerine dayanan güdüleme kuramı geliştirmiştir. İnsan davranışlarının temelinde gereksinimlerinin bulunduğu ve bu gereksinimlerin şiddeti ve önceliğinin olduğu; varsayımlarına dayanan bu kuramda; temel

gereksinimleri, fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak incelemektedir. Maslow'a göre; en güçlü gereksinimler, hiyerarşinin en alt basamaklarında bulunan gereksinimlerdir. Birey bu gereksinimleri karşılanınca, daha üst düzeyli gereksinimlerini karşılamaya yönelecektir. Bunlarda karşılanınca, yerini daha üst bir gereksinim alacaktır. (Pakdanel, 1988:10). Bireylerin alt düzeydeki gereksinimlerinin karşılanmaması durumunda, üst seviyedeki gereksinimlerinin doyumu da ertelenebilir.

Gereksinimler çeşitli biçimlerde gruplandırılabilir. Basit , ancak önemli bir gruplandırmaya göre, gereksinimler, temel fizyolojik ya da birincil gereksinimler ve sosyal ve psikolojik, yani ikincil gereksinimler olarak iki grupta toplanabilir. Her ne kadar, gereksinimler birincil ve ikincil olarak gruplansa da, belirli bir insanda bunlar ayırt edilemez. Bedenin fiziksel durumu, zihni etkiler; aynı şekilde zihinsel durum da fiziksel etkiler yaratabilir. Bu nedenle, insanın gereksinimlerinin belirlenmesi için, fiziksel, kimyasal, psikolojik ve sosyal öğelerin incelenmesi gerekebilir (Davis, 1984:54).

Fizyolojik gereksinimler arasında besin, su, solunum, uyku, seks ve normal bir ısı gibi gereksinimler yer alır. Bu gereksinimler yaşamın temel fizyolojisinden kaynaklanır ve türlerin yaşaması ve korunması açısından önemlidir. Bu nedenle, tüm insanlar arasında evrenseldirler, ancak değişik yoğunluklarda var olurlar. İkincil gereksinimler, bedenin fiziksel gereksinimlerinden çok, zihinsel ve ruhsal gereksinimlerini temsil eder, bu nedenle, daha karmaşıktırlar. Bu gereksinimlerin çoğu bireyin olgunlaşma sürecinde ortaya çıkar. Rekabet, öz-saygı, görev duygusu, kendini gösterme, ait olma, sevmeye ve sevilme gereksinimleri bu grupta gösterilebilir. Yöneticilerin güdüleme çabalarını karmaşıktıran ikincil gereksinimlerdir. Yönetimin hemen her hareketi ikincil gereksinimleri etkiler; bu nedenle, yönetim planlamasında, her önerilen eylemin, işgörenlerin ikincil gereksinimleri üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmalıdır (Davis, 1984:54).

İkincil gereksinimler, genellikle bireylerin psikolojik yapılarında gizlidir. Öyle ki, birey bu güdülerin farkında değildir. Sadece bu gizlilik bile psikolojik

danışmanlığı güçleştirir. İkincil gereksinimler böylesine karmaşık olduğundan, doyumsuz işgörenler genellikle doyumsuzluklarını ücret, gibi daha somut nedenlerle açıklarlar. Ücret anlaşmazlıklarının altındaki sorunların çoğu, aslında ücrete ilişkin değildir; bu nedenle de ücret isteklerini karşılamakla temeldeki doyumsuzluk giderilemez. İkincil gereksinimlerin özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- 1- Deneyimle koşullanırlar.
- 2- Bireyler arası tür ve yoğunluk açısından farklılık gösterirler.
- 3- Herhangi bir birey içinde de değişirler.
- 4- Tek başlarına değil toplu halde işlerlik gösterirler.
- 5- Genellikle bilinçli olarak kavranmazlar.
- 6- Somut fiziksel gereksinimler olmaktan çok, karmaşık duygular niteliğini taşırlar.
- 7- Davranışı etkilerler. “Duygularımızın bize izin verdiği ölçüde mantıklı olduğumuz” düşünülür ve söylenir (Davis, 1989:55).

Bireysel benlik ile yakından ilişkili olan gereksinimler; toplumun değer yargıları ile de sınırlanırlar. İşgörenlerin kendileri için önemli gördükleri gereksinimlerin bir kısmı, toplumsal çevrenin gereksinimlere verdiği, önem ölçüsünde değişikliğe uğrayacaktır. Araştırmalar göstermiştir ki; hangi gruplar veya ülke olursa olsun, en yüksek değere sahip olan gereksinimler en az doyum algılanan gereksinimlerdir. Bunlar toplumdan topluma değişiklik gösterebilir. Gelişmiş ülkelerde sırasıyla; fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma gereksinimleri karşılanmış olduğu için, şimdi bu gereksinimlerin üstünde olanlar doyurulmak istenmekte ve toplumun değer verdiği gereksinimler olarak görülmektedir. İş bulma olanaklarının kısıtlı olduğu, az gelişmiş toplumlarda; güvenlik, sevgi ve ait olma gereksinimleri, daha da ötesinde; fizyolojik gereksinimlerini dahi doyuramamakla karşı karşıya bulunmaktadırlar (Eren, 1989:401).

Maslow, insan davranışlarında gereksinimler kadar bilişsel etkenlerin, öğrenme, eğitim, kültür ve çevrenin rolü olduğunu açıklamakta ve gereksinimlerin

giderilmesinin, kuşkusuz bir takım ön koşullara bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu koşulları, Maslow (1970) şöyle sıralamaktadır:

- 1- Konuşma özgürlüğü
- 2- İstedini yapma özgürlüğü (başkalarına zarar vermeden)
- 3- Kendini ifade etme özgürlüğü
- 4- Araştırma yapma ve bilgi arama özgürlüğü
- 5- Kendini savunma özgürlüğü
- 6- Eşitlik
- 7-Doğruluk
- 8- Namusluluk
- 9- Grup içinde düzenlilik

Bu ön koşulların yaratılmaması veya engellenmesi yıkıcı ve ani tepkilere neden olabilir. Söz konusu ön koşullar gereksinimlerle yakından ilişkilidir. Bu koşullar olmazsa, ya gereksinimler tehlike içindedir ya da gereksinimlerin doyumu olanaksızdır (Pakdanel, 1988:68).

Okulun felsefesi ve amaçları kara dönük değildir ve öğretmenler yalnızca ekonomik güdüleyicilerle güdülenemezler. Onların bir davranışı altında, birden fazla güdü bulunmaktadırlar. Güdüleme sistemi örgütte üyeleri arasındaki bağları etkilemede önem taşır. Bu nedenle okul ortamında hem güdüleyici faktörler hem de sistem sık sık değiştirilmemelidir. İyi bir güdüleme sistemi okulun yeni atılımlar yapmasını kolaylaştırmaktadır. Okul sosyal bir sistem olduğu için sürekliliğini sağladığı gibi onu değiştirmekle de görevlidir (Bursalıoğlu, 1998:140). Genel olarak eğitim sosyologlarınca, devlet okullarının ve öğretmenlerinin orta katmana hizmet ettiği ve öğretmenlerin de bu gruba mensup oldukları varsayılmaktadır. Yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin yalnız maddi güdüleyicilerle güdülenmedikleri, onları güdülemede paranın en iyi ve tek yöntem olmadığı anlaşılmıştır. Çünkü öğretmenler, öğretme işinin içsel doyuruculuğundan, öğrenci başarısından ve insana hizmet güdüsünden de etkilenmektedirler (Sencer, 1982:13).

2.2.1.10. Beklentiler

Beklenti, bireylerin örgüt ortamında neyin neye yol açtığına yönelik inançlarıdır. Bireye örgütte gereksinimlerini nasıl karşılanması ve amaçlarını nasıl gerçekleştirmesi gerektiğinin planlanmasında yol göstericidir. Başka bir anlatımla; bireyin örgüt ortamındaki etkinlikleri ile sonucu arasındaki ilişkiyi belirleyen, bireye özgü ve çok önemli inançlar bütünüdür (Aydın, 2000:28).

İş üretken bir etkinliktir ve sonucunda bir ürün ortaya çıkar; bu ürün insanı simgeleyen somut bir sonuçtur. İstenildiği gibi gerçekleştirilen bir ürün bireyde başarı duygusunu yaratır. Sözle ifade edilen bir başarı, somut bir üründe simgelenen başarı kadar doyurucu olmaz. Bu durumda; sahip olma ve ait olma duygusu bireye iş başarmış olmanın verdiği kimliğini, ispat duygusunu oluşturmayabilir. Bunun için; birey olarak sorumlu olmadığı bir işi yapan birey ruhsal doyum sağlayamaz. Ancak birey, nihai üründe kendi katkısını somut görür ise, bu somut ürün kendisini simgelediği için, bunun en iyisi olması (Baysal, 1993:6) beklentisini yaşayabilir. Bu beklenti bireyi doyum algılamaya yöneltebilir. Bireyin, beklentisine verdiği değer düzeyi de doyum düzeyini etkileyebilir.

Bireyin örgütteki etkinlikleri ile elde ettiği çeşitli sonuçlara verdiği değer, bir duygusal tepkidir. Değer, bireyin, sonuca ilişkin istek derecesini ifade eder. Buna göre; bir sonucun birey açısından istenmesine veya istenmemesine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Bir sonuç birey için iki tür değer taşıyabilir. Birincisi; bir sonuç, birey bir veya daha çok gereksinimin doğrudan karşılayabilir. İkincisi; bir sonuç, bireyin gereksinimlerini karşılayan bir başka sonuca neden olabilir. Buna göre; belli bir sonucun değeri bu sonuca dayalı diğer bir sonucun değeri tarafından belirlenir. Örnek; eğitim kendi başına işsiz bir insanın iş gereksinimini; eğitim nedeniyle iş sahibi olmasını; doğrudan değil dolaylı olarak karşılar. Örgütlerde bir çok sonuç; değerli bazı sonuçlar için araç rolü oynadığından; bireylerce değerli kabul edilebilir (Aydın, 2000:29).

2.2.2. İş ve İş Ortamına Bağlı Etkenler

İş doyumunu sağlayan, iş ve iş ortamına bağlı etkenler; işin niteliği, görev yeri, örgütsel ortam, insan ilişkileri, iş güvenliği, statü, kararlara katılım, denetim, yönetici tutumu, iletişim, ücret, yükselme olanakları, ödüllendirme, fiziki ortam, şeklinde sıralanabilir.

2.2.2.1. İşin Niteliği

İş doyumunu etkileyen etkenlerden biri; işin kendisidir. İş bir çok yararı olan olgudur. Yapılan işle yaratılan hayranlık ve saygıdan edinilen; sevilmiş olma hissinin sonucu; güven duygusu oluşur. İşin ürünleri diğer yaşam deneyimlerinden elde edilemeyecek şekilde, bireyin var olmasına ve doğrulanmasına olanak tanır. Başka yaşamlardaki çatışmalardan kaynaklanan, kızgınlık ve saldırganlık duygularını, çalışma yaşamına yönelterek; bu duygularla baş edilebilir. Zor bir iş başarı ile bitirildiğinde, zorluklara rağmen kazanma heyecanı ve zafer duygusu yaşanabilir. Bireylerin normal sosyal güdülerini iş yerindeki arkadaşlıklarda karşılık bulabilir. Birey iş yaşamında, hem zamanını değerlendirerek, hem yaşama enerjisini yararlı amaçlara yönelterek ve hem de bunların sonucunda edindiği doyum ile ruh sağlığını koruyabilir (Baysal, 1993:5).

Çoğu bireyler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu durumda; bireyler böyle bir işi yapmakla sadece kendi amaçlarına ve örgüt amaçlarına yönelik çalışmış olmazlar, aynı zamanda toplum için değerli bir işi başarmanın hazzını duyarlar. Bireylerin, yaptıkları işlerin toplumun diğer bireylerinin istek ve gereksinimlerini karşıladığını görmeleri, işlerinden zevk duymalarına neden olabilir. Yaptığı işlerin değerini; başkalarını memnun olmuş görerek, anlayan, işgörenler; çektikleri zahmetlerin şiddetini az duyar veya hiç aklına bile getirmez. Bu durum ise; işgörenin daha iyi iş görmeyi başarabilmek konusunda, fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücünü artırır. Böyle işgören, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de yaşam ve haz kaynağı olduğuna inanır (Eren, 1989:412).

İş görenin, çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, benimsemesi; iş doyumunu etkileyen etkenlerin başında gelmektedir. Aşağıdaki koşulları taşıyan iş; iş görenin işini beğenmesini ve benimsemesini sağlayabilir (Başaran, 1991:203).

- 1- İş görenlerin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- 2-Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- 3-İş göreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
- 4-İşin sorun çözmeye dayanması

Yukarıdaki etkenler arasında ücret olgusuna değinilmemesi dikkat çekicidir. Yaşam düzeyi yükseldikçe, birey işini sadece para kazandığı bir araç olarak görmemekte; işinden psikolojik, toplumsal ve kültürel beklentiler içine girebilmektedir. İş yerine, sadece para kazanılan yer gözü ile bakıldığında; oraya gereğince bağlanmak olası değildir. Oysa, çağdaş yönetim anlayışında, iş göreni, zevk ve hevesle çalıştırmak başarıdır. İş görenlerin çoğu zaman yaptıkları işleri yetersiz bulması; iş görende memnuniyetsizlik, moral düşüklüğü ve doyumsuzluk yaratan etmenlerdendir (Tosun, 1990: 807).

Bireyler genelde değişiklik, farklılık veya yeni bir şeyler aradıkları için sıkılırlar. Bu nedenle; bazı iş görenler çabalarına değecek, mücadelecı bir iş arayışındadırlar. İşinden sıkılmış iş gören çoğunlukla iyi bir çalışan olmaz. Bir çok işin de sıkıcı yanları olabilir. İş görenler, işlerini daha ilginç, heyecanlı hale getirmek için yaratıcılıklarını ve becerilerini kullanmak isterler (Günbayı, 2000:5). Bu sayede işinin sıkıcı yanından kendini kurtarabilir.

Yapılan iş hakkında geri bildirim almanın, işi yerine getirme konusunda özerkliğin (otonomi), ilgi çekici, sıkıcı olmayan, bireysel gelişime katkı sağlayan ve o pozisyonda çalışıyor olmakla örgüt içinde ya da örgüt dışında belirli bir saygınlık sağlayan işlerin iş doyumunu etkilediği görülmektedir. İş görenler genellikle bilgi birikimlerini, becerilerini ve deneyimlerini kullanabilecekleri, yeteneklerine geliştirebilme olanaklarını bulabilecekleri işi yerine getirme konusunda belli bir

oranda da olsa kendilerine özgürlük tanınmış olan ve yaptıkları işin niteliği ile ilgili geribildirim alabilecekleri, işleri tercih eğilimindedirler. İş görenlerin; deneyim, bilgi ve yeteneklerini yeterince kullanamadıkları görev veya pozisyonlar doyumsuzluğa neden olabilirken; iş görenden deneyim, bilgi ve yeteneklerinin çok ötesinde işlerin yapılmasının beklenmesi de; engelleme, öfke veya başarısızlığa neden olacaktır. Dolayısıyla, iş görenin nitelikleri veya yeterlikleri ile birebir örtüşen iş veya pozisyonların doyum yaratması beklenebilir (Solmuş, 2004:189).

2.2.2.2. Görev Yeri

İş görenlerin, iş yaptığı yerleşim yeri, iş doyumuna etkisi olan etkenlerden biri olabilir. Çünkü; şehir ve şehir dışındaki yerleşim yerlerinin sosyal, kültürel ve ekonomik yaşam farklılıkları; bireylerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması yönünde sağlayacağı olanaklar anlamında farklılık gösterebilir. İş doyumunun, görev yeri değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin, okullarda yapılan araştırmaların bazılarında (Chapman, Lowther, 1982; Watson, Hatson, Squires, Sdimon, 1991); şehir dışındaki yerleşim yerlerinde çalışan öğretmenlerin, şehirde çalışan öğretmenlere oranla iş doyumlarının daha düşük olduğu (Bogler, 2002:666) bulunmuştur. Bir araştırmada; şehir dışındaki iş görenlerin, otonomi, çeşitlilik, etkileşim, sorumluluk olanakları sağlayan işlerde daha doyumlu oldukları, oysa; şehir iş görenlerinin bu etmenleri daha düşük olan işlerden doyum sağladıkları görülmüştür (Davis, 1984:101).

2.2.2.3. Örgütsel Ortam

Bireylerin işbirliği gereksiniminden örgütler doğmuştur. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için, işbirliği yaparlar. Ortak amaçlar bireylerin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılar. Örgütler, bireyin sınırlı fakat, farklı yeteneklerinden yararlanır. Bireyler, farklı ve sınırlı olan yeteneklerini örgütler aracılığı ile bütünleştirerek, bireysel güç ve yeteneklerini aşan ortak amaçlarını gerçekleştirirler. Örgüt, bireysel amaçların

gerçekleştirilme aracı olduğu gibi, birey de örgütsel amaçları gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 2000:13).

Örgütün yapı boyutunda; formal ve informal olmak üzere iki yanı vardır. *Formal yanı*; örgütün yapısını yansıtır, formal iletişim yolu ile işler ve kesinlikle verim gösterir. Formal yan, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, örgüt tarafından özellikle oluşturulur. Formal yanda; bireyler görevli kabul edilir. *İnformel yan* ise; bireyler arası ilişkilerden oluşur ve informal iletişim yolu ile işler. Örgütün bu yanı, araştırma, değişme ve bireyin doyumunu yansıtır. Bireyler arası ilişkilerden oluşan, informal yanda, araçlardan çok amaçlara önem verilir. Bu ilişkiler, insan davranışının normal ve önüne geçilmez eğilimleridir. Formal ve informal yanlar, örgüt içinde birbiri içinde, neden ve sonuç olurlar ve birbirleri için gereklidir (Bursalıoğlu, 1998: 24).

Davis, her örgütün tekliğini, “parmak izleri ve kar taneleri gibi eşsizdirler” şeklinde ileri sürer. Her örgütün kendi kültürü, gelenekleri ve hareket yöntemleri vardır. Bunların tamamı örgüt işgörenleri için çalışma ortamını oluştururlar. İşe yeni giren işgörenler, örgütle psikolojik anlaşmalarını yaparken; örgütle kendi ekonomik, sosyal ve psikolojik gereksinimlerine yardımcı olacak, destekleyici bir ortam bulacaklarını umarlar. Örgütsel çalışma ortamının güdüleme, verimlilik ve iş doyumunu üzerinde büyük etkisi olabilir. Bu etki değişik hareketlerin ne gibi sonuçlara yol açacağına ilişkin beklentiler yaratılmasının sonucudur. İşgörenler örgütün çalışma ortamına ilişkin algılarına uygun belirli ödüller, doyumlar ve doyumsuzluk beklentisi içindedirler (Davis, 1984:121).

Örgütsel çalışma ortamı bir çalışma grubunun tüm sosyal sistemini temsil eder. Çalışma yeri ile yönetimin tutum ve davranışı örgütsel çalışma ortamının iki önemli yönünü oluşturur. İşgörenler kişisel değer duygusu sağlayan yararlı bir iş yaptıklarında örgütsel ortamdan hoşnut kalırlar. Yönetimin davranışı konusunda, işgörenler söylediklerinin dinlenmesini ve kendilerine değer verilmesini isterler. Örgütten gerçekten kendi gereksinme ve sorunları ile ilgilenmesini beklerler (Davis,

1984:121). İş görenlerin çevrelerine güvenmesi, özgürce yetenek ve yaratıcılıklarını kullanabilmeleri, iş doyumunu üst düzeyde yaşamalarına, neden olabilir.

Sağlam bir örgütsel çalışma ortamı uzun dönemde elde edilir. Yöneticiler, örgütü uzun dönemli bir çalışma ortamı olarak görmelidirler. Akılsızca disiplin ve baskı uygulamaları, kısa dönemde belki verimliliği artırabilir, ancak, bu örgüt kaynaklarının (madde ve insan kaynağı) zedelenmesine ve örgütsel kaynakların tükenmesine neden olabilir. Bu nedenle; örgütsel çalışma ortamının bir sistem kavramı olduğu, iş görenlerin gereksinimlerinin desteklenmesi gerektiği ve çalışma ortamının durumsal değişkenlerle ilişkili, başka bir anlatımla; her örgütün çevresindeki değişkenlere bağlı olarak değişik ortamlara sahip eğilimde olabileceği; etkili, verimli çalışma ortamının yaratılması için, unutulmamalıdır (Davis, 1984: 121).

2.2.2.4. İnsan İlişkileri

Sosyal bir sistem olan örgütün formal ve informal yanlarının dengeli bir biçimde işlemesi gerekir. Formal iletişim yolu ile işleyen, örgütün yapı öğelerini kapsayan, bireylerin iş gören olarak görüldüğü formal yanda; bireyden beklenen roller ve görevler vardır. Buna karşın; informal iletişim yolu ile işleyen, bireyler ve gruplar arası ilişkilerden oluşan, informal yanda; bireyin kişilik ve gereksinimleri ön plandadır. İnfomal yana göre, bireylerin birer kişiliği olduğu kabul edilir, söz, yazı ve davranışlardaki sınırlar hafifletilir. Formal yanı; hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici; informal yanı; grup davranışı, bireyin gereksinimleri, güdüleme, moral gibi kavramlar yolu ile çalıştırır. İnfomal yanın özellikleri, yönetimin canlılığını sağlar. Bu özellikler yönetimde insan ilişkilerinin önemini ortaya çıkarmış ve bu ilişkiler, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlamıştır (Bursalıoğlu, 1998:135).

Kısacası, bireyler sadece büyük bir makinenin dişlisi gibi görülmekten

hoşlanmazlar. Elton Mayo'nun çalışmalarında, işgörenlerin bireysel yapılara oranla, grup yönelimli yapılarda çalışmalardan hoşnut oldukları görülmüştür (Fukuyama, 2000:371).

Duygusal Zekasını kullanan, yani kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarını duygularına, istek ve gereksinimlerine duyarlı olan iş görenler iş yerinde güvene dayalı insan ilişkileri kurabilir.

2.2.2.5. İş Güvenliği

Güvenlik gereksinimi; temel gereksinimlerden daha yüksek derecede bir gereksinimdir. Çünkü; birey, fizyolojik gereksinimlerini doyurduğu, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır. Birey; düzgün bir gelir düzeyini devamlı kılması ve ihtiyarlayıp kazanç sağlayamayacağı günlerde kendisini korumak için bir örgüte katılmak isteyecektir. İşe, yöneticiye, iş yeri arkadaşlarına güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korkular ve tehditler; bireyi, geleceğini güven ve garanti altına alma isteğine yöneltir. Bu kuşku ve güvensizlikler, bireye bedensel güvensizliğini sağlamanın yanında, ekonomik ve sosyal (kaza, ölüm, işsizlik tazminatı vb) güvenliğini de sağlamaya zorunlu kılar (Eren, 1989:396).

Greenhale, Rosenblatt (1984) ve Borg, Elizur (1992) tarafından, işgörenlerin işlerine devam beklentileri, yükselme fırsatları, çalışma koşulları ve uzun dönem kariyer fırsatları, olarak tanımlanan iş güvenliği, Khaleque ve Chowdhury (1983)'e göre, iş doyumunun en önemli etkenlerinden birisi olarak (Reudavey, 2001:794) belirtilmiştir. İşgörenler, genellikle yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından yalıtılmış, kendi becerilerinden ve örgütünden pek gurur duymadıkları, kendilerine minimum yetki ve kontrol verilecek kadar güvenildiği bir ortamda çalışmak istemezler. Dolayısıyla, düşük ve yüksek güvenli örgütler arasındaki verimlilik düzeyi eşit olsa bile, yüksek güvenli iş ortamları, daha doyum sağlayıcı (Fukuyama, 2000:371) olabilir.

İşgörenlerin, bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir ortam yaratılması, şeklinde açıklanabilen, iş güvenliği; örgütlerden, iş görenler, güvenliğini koruyucu çalışma koşullarının sağlanmasını bekler. Bu beklenti hem örgütün iş görenlerine karşı yerine getirmesi gereken sorumluluğundan, hem de verimliliği artırma amacından kaynaklanır (Bingöl, 1998:422). Tüm çalışma yaşamını örgüte adayan birey, karşılığında iş güvenliği arar, ağır bir kusur işlemekçe ve haklı nedenler olmadan işten atılmayacağından emin olmak ister (Yüksel, 2000:28). İş yaşamı, birey için; bir çevreyi tanıma- keşfetme, varolan, bireysel gelişim sağlama, bireysel yeterlik-yetkinlik kazanabilme ve kendini gerçekleştirme olarak değerlendirilebilir. İşgörenler işine doyumlu bir duygu ile bağlanma gereksinimi duyarlar (Solmuş, 2004:8).

Güvenlik duygusu işgören için ekonomik güvence olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Belli bir iş koşullarına uymaktan doğan, kendine güven duygusunu da içerir. Örgütte birey, ne yapacağını, kimle yapacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarılı olacağını bilerek çalışırsa; kendine güveni artacaktır. Öyle ise; güven duygusu işgörelere büyük ölçüde yöneticiler tarafından benimsetilebilir. Böylelikle işgören ne yapacağını, nasıl yapacağını, kimle yapacağını bilmek nedeniyle şüphe ve kaygıdan kurtarılmış olacaktır. Bu da işgörenin verimini artırabilir. Güven duygusu, verimliliğin artışında direk etkili değildir. Fakat, güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan işgörenin çaba ve emeğini sunma arzusunun azalması doğaldır. Çünkü, güvenlik duygusu altında çalışan işgörenler, enerjik ve gayretli görünür ve etkinliği artar (Eren, 1989:410).

Örgüt ortamında insan ilişkilerinin sağlam bir temele dayandırılması için, iş görenler arasında güven duygusunun geliştirilmesi gerekir. İşbirliği ve takım çalışmasının temeli güvene dayanır. Güvene dayalı bir örgütsel ortam yaratılması, iş görenler arasındaki işbirliğini güçlendirmektedir. Eğitim örgütlerinden, okulun en önemli sermayesi de örgütsel güvendir. Okul yöneticileri ve öğretmenleri arasında güçlü bir güven duygusu yaşıyor ise öğretmenler örgütsel sorunları çözmede daha istekli olacaktır. Bu sayede öğretmenler arasındaki işbirliği ve eşgüdümleme kolaylaşacaktır. Ayrıca okulun güven düzeyinin yüksekliği sadece okulun kendi iç

çevresi yönünden değil, okulun dış çevresi yönünden de büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2000:105).

İş yerinde işin yürütülmesi sırasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan, birey sağlığına zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalar da iş güvenliği kapsamında değerlendirilir. Başka bir anlatımla; iş güvenliği, işgörenlerin iş kazalarına ve meslek hastalıkları etkisinde kalmalarına önlemeye yönelik etkinlikler dizini olarak görülebilir (Bingöl, 1998:423). Bu nedenle, sağlanacak güvenlik önlemleri ile, işgörenlerin işinde korku hissetmeden, kaygılanmadan çalışmasına ve doyum algılamasına yardımcı olunabilir. Ancak, güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi ve uygulanması, özveriyi de gerektirir (Eren, 1989:409).

İş güvenliği, işgörenin örgüte bağlılığını artırmakla birlikte, örgütün giderek kapalı bir sistem haline gelmesi, yönetsel etkinliği azaltması ve baş edilemez bir bürokrasi yaratması gibi sakıncaları da beraberinde getirebilir. Bu durumda; verimsiz işgörenlerin ayıklanmasını olanaklı kılacak yöntemlerin geliştirilmesiyle, örgüt iş görenlerinden daha iyi yararlanmayı sağlayabilir (Yüksel, 2000:28).

2.2.2.6. Statü

Bir toplumun gereksinim ve değerleri, o toplumun bireylerinin grup veya toplumdaki yerlerini belirlemeye yardımcı olur. Bir anlamda, toplum birbiriyle ilişkili statüler oluşturur. Statü; bir hak ve görevler toplamı olarak ifade edilebileceği gibi, iş bölümü gereksiniminden doğan bir konum olarak da tanımlanabilir (Şimşek ve diğerleri, 1998:16). Statü, bireyin dahil olduğu davranış düzlemiyle ilişkisinden doğan bir kavram olarak değerlendirildiğinde; her bireyin birden çok statüye sahip olduğu görülebilir. Her davranış düzlemi her birey için ayrı bir statü sağladığına göre; bireyin işgal ettiği çeşitli statülerin tümü onun sosyal statüsünü oluşturur (Eroğlu, 2000:77).

Statü ile örgütün amaçlarını gerçekleştirecek etkinlikler arasında ilişki kurulduğunda; statü, güçlü bir özendirici rolü oynar (Davis, 1984:41). Statü, bireyin grup içindeki konumu ve etkinliklerine diğer bireylerin yüklediği değer olarak görüldüğünde; birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. İşgörenlerin konumu ne olursa olsun, yaptığı işin takdir edildiğini görmesi, derin bir doyum algılamasını sağlayacaktır. İyi tanınan bir örgütte çalışma veya önemli görülen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etki yapar. Hatta bu manevi doyum unsurları, bazı bireylerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir (Eren, 1989:413).

Bir bireyin bir sosyal sistemde, diğer bireylerle karşılaştırmalı olarak sahip olduğu sosyal derecesi olarak görülen statü; biçimsel olabilir veya olmayabilir. Biçimsel statü; bir örgütün otorite yapısının belirlediği sıralamaya dayanır. Biçimsel olmayan statü ise; bireylere kendilerine duyulan hisler nedeniyle yakıştırılan sosyal derecesi ve biçimsel olmayan sosyal sistemde bireyin içinde bulunduğu konumu ifade eder (Davis, 1984:40). İşgörenlerin yaptıkları işle ilgili olarak maddi ve manevi doyum elde edilmesi ve sürdürülmesi yöneticilerin elindedir. Statünün kazanılmasında yönetici davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. İşgörenler yöneticinin sevgi ve saygısını kazanabilmek için önemli çaba ve özveriden kaçınmayacaktır. Çalışmalarının karşılığını, saygı görme ve sosyal statüsünde yükselmeyi somut olarak hisseden işgören, daha gayretli çalışmalarını sürdürecektir (Eren, 1989:414).

Statünün, bireyleri değişik düzeylere yerleştirdiği ve bunun da demokratik toplumda eşitlikçi değerlere ters düştüğü için, işlem bozucu etkisinin olduğu sonucuna varılabilir. Oysa böyle bir sonuca varmak doğru değildir. Örgütlü çalışma, bireylerin değişik işlev ve değişik iş düzeylerinde bulunmasını gerektirir ve bu koşullar statü farklılıklarının gelişmesine yol açar. Bu nedenle; statü, bireylerin grup halinde çalışmalarında aralarında ilişki kurabilecekleri bir sistem sağlar. Statü

olmadan ilişkiler ya karmakarışık olur ya da bireyler tüm zamanlarını nerede ve nasıl davranmaları gerektiğini kestirmeye çalışarak harcarlar (Davis, 1984:42).

Genelde, bir gruptaki yüksek statülü bireyler, düşük statülü bireylerden daha çok güçlü ve etkiye sahiptirler. Bu statüleri onlara üstünlük ve ayrıcalık sağlar. Diğer koşullar eşit olduğunda, yüksek statülü bireyler, gruptaki önemli etkinliklere daha çok katılırlar ve daha çok etkileşimde bulunurlar. Yüksek statü, bireye örgütte daha önemli role sahip olma olanağı verir. Bu durum; düşük statülü iş görenler, daha yüksek statülü iş görenlere oranla daha baskılı bir durum yaratır (Davis, 1984:42). Yüksek statülü bireylerin, örgütte kendi isteği doğrultusunda karar alınmaya zorlaması, diğer iş görenlerde doyumsuzluk yaratabilir. Düşüncesinin dinlenilmesini isteyen iş görenin, kararlara katılma isteği gerçekleşmeyecek, suskun kalmayı tercih edecek, buna bağlı olarak da iş doyumu düşebilecektir. Örgütlerde yönetici ve işgören arasındaki statü farklılıklarının sık sık ve olumsuz bir şekilde hissettirilmesi, işgörenlerin çalışmalarını önemsiz gösterebilecek etkinliklerden kaçınılmasının; örgütün devamlılığını ve verimliliğini, aynı zamanda bireylerin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği görülebilir.

Birey yaşamını sadece örgüt içinde sürdürmez. Bu nedenle; bireyin sosyal statüsü ve saygınlığı sadece yönetici ve işverenin bireysel takdirine bağlanamaz. Ancak, yöneticiler, işverenler bireyi yakın arkadaşları veya dostları arasında takdir eder ve onun değerini artıracak şeyler söyler ise; bu tür davranışları o bireyin sosyal statüsüne katkı sağlayacak ve bireyin haz duymasına neden olacaktır. Hediyelerin veya takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek veya olanaklı ise basın aracılığı ile kamuoyuna duyurmak, sosyal statünün önemli kazanılma yollarındadır. Bu tür bir teşvik aracı, işgörenlerden beklenen çalışmanın hızını, işgörenin dinamizmini ve iş görme isteğini çoğaltılabilir (Eren, 1989:414).

2.2.2.7. Kararlara Katılım

Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgütü geliştirmek ve sürdürmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla

kullanılır. “Karar; yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir.” Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır (Bursalıoğlu, 1998: 80). Katılım yukarıdan gelen fikirleri zorla kabul ettirme süreci değil, bireylerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren, bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içerilmeleri olarak tanımlanabilir. Katılım karar verilmiş bir konuda onay almanın ötesinde, insanlar arasında iki-yönlü psikolojik ve sosyal bir ilişkidir. Bunun da değeri, işgörenlerin yaratıcılığını kullanmasından gelir. Böylelikle de; işgörenler çalıştıkları örgüte katkıda bulunan üyelerin hakkını elde eder. Örgütler de insan değerinin yaratılmasını sağlar (Davis, 1984:185).

Yönetici, işgörenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konularda kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan içtenlikli güveni sergiler ve daha sağlıklı karar almayı olanaklı kılar. Karara katılanların yeteneklerinden yararlanarak, daha sağlıklı karar verme amaçlandığı gibi, aynı zamanda, bireylerin yeteneklerine olan güveni sergileyerek, işgörenlerin saygısını kazanarak, onlar üzerindeki etkileme gücünü de artırmak amaçlanmaktadır (Aydın, 2000: 275). İşin kendisi ile ilgili, hatta yönetsel kararlara dahi işgörenlerin katılmasının, örgütsel bağlılığı artıracak gibi yüksek bir güdüleme düzeyinin oluşmasında da rol oynayacağı söylenebilir.

Kararlara katılım bireylerde örgüte bağlanma eğilimini doğurur. Kendi öz çıkarlarının ötesinde bir vizyona bağlanan bireyler, daha dar amaçların peşindeyken sahip olmadıkları bir enerjilerinin olduğunu görürler. İnamori, bu enerjinin varlığını fark eden, daha yüksek bir amaca bağlanan bireyin iradesini “sarsılmış ve uyanmış bir ruhtan yükselen çığlığa” benzetir (Senge, 2003:190). Kararlara katılmış ve örgütüne bağlanmış bireylerde; performanslarının geliştiği, kendi eylemlerinin sonucunu daha iyi kontrol edebildikleri ve sorumluluk duygusunun arttığı, görülebilir. Bu aynı zamanda, kendini gerçekleştirme gereksinimini de karşılamaya yardımcı olabilir (Canman, 200:140). İşgörene örgütte yönetsel kararlara katılma olanağı verildiği ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artarak, işinden daha çok doyum algılayacak ve monotonluk duygusu azalacaktır. İş

gören, karar verme sürecine katıldığı ölçüde, işine bağlanacak ve örgütün sorunları ile daha yakından ilgilenerek, çaba gösterecektir (Eren, 1989:213).

Kararlara katılma sürecinin; tutumların olumsuzluktan olumluluğa dönüştüğünü ortaya koyan Tanenbaum, Hawthorne deneylerinin sonucunda;

1- İşgörenler daha iyi iş çıkarmak isteyecekler, daha çok çaba ve dikkat harcayacaklar, bunun sonucunda üretim artacak, üretimin kalitesi düzelecektir. İş doyumu artarak dolayısıyla, işgören devri ve işe geç gelme gibi aksaklıklar azalacaktır.

2- Kararlara katılma ast üst ilişkilerinden doğan iletişim engellerini de ortadan kaldıracaktır.

3- Yönetimin yapmak istediği değişikliklere karşı baskı azalacaktır.

4- Denetim ve gözetim kolaylaşacaktır. Çünkü; kararlara katılan işgörenler, katıldıkları kararların yürütülmesinden sorumluluk duyacaklardır.

5-Katılma ile kararların kalitesi de iyileşecektir, şeklinde, örgüt için yararlarının olacağını belirtmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1998:156).

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin bilmesi gereken nokta, kararlara katılmanın, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılması olduğudur (Bursalıoğlu, 1998: 161). Okul yöneticisinin karar sürecinde yapacağı ilk girişim, okul yöneticisini etkileyen öğelerin her birini karar organı olarak görmesidir. İkinci girişimi ise; karar sürecine katılmanın önemini kavrayarak, uygulamaya geçirmelidir. Kararın etkileyeceği birey veya gruplar alınacak karara ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar katılacaktır. Bu olanak kendilerinden ne ölçüde esirgenirse, uygulamaya da o ölçüde karşı çıkarlar (Bursalıoğlu, 1998:82). Öğretmenlerin kararlara katılmalarından doğan olumlu sonuçların rol performansına yansıdığı görülebilir. Bu durumun gerek yönetici ve gerek denetmen tarafından dikkate alınması; örgüt programlarının amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmek için izlenmesi gereken yöntemler konusunda birlikte düşünmek ve karar vermek, programların verimli bir şekilde uygulanmasında rol oynar (Aydın, 2000:77).

2.2.2.8. Denetim

Denetimin temel amacı; örgüt amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, amaçlara yönelik daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla, örgütsel işleyiş bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir, hataların yinelenmesi engellenmeye ve daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın, 2000: 11). Denetim, örgütün bütününe kapsamalıdır. Örgütün hiçbir işgöreni, hiçbir bölümü, birimi, hiçbir alt sistemi denetim dışında bırakılamaz. Çünkü, örgütün her alt sisteminin amaçlara yönelik çalışması zorunludur. Örgütün önemsiz gibi görünen bir parçası bile, örgütün etkisizleşmesine yol açabilir (Başaran, 2000:284).

Denetim sistemi, yaratıcı bir güç, ilham verici bir kaynak, moral yükselten bir özendirme mekanizması ve eğitimde liderlik temellerinden birisi olarak görülmelidir (Bursalıoğlu, 1998:128). Hawthorne araştırmaları, denetimin işgörenlerin davranışlarının en önemli belirleyicisi olduğu iddiasını ortaya koymuştur. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ve bir çok araştırma, yönetici ve denetmenlerin anlayış göstermelerinin, işgörenlerin iş doyumunu artırdığını ve bunun sonucunda, işten ayrılma ve iş devamsızlığının azaldığını ortaya koymuştur. Böylelikle düzenli bir denetimin işgörenlerin iş doyumunu etkilediği söylenebilir (Günbayı, 2000:7).

Çağdaş denetim yaklaşımında; bir araştırma ve değerlendirmeye dayalı bir denetim uygulaması vurgulanmaktadır. İstenilen sonucun alınması için en uygun koşulların ve davranışların oluşturulması hedeflenmektedir. Bu yaklaşımın en çarpıcı özelliği, insan kaynağına verilen önemdir. İnsan kaynağının geliştirilmesi ve en etkili biçimde kullanılması, çağdaş denetim anlayışının merkezini oluşturur (Aydın, 2000: 15). Çağdaş denetim, dikta ettirme yerine gelişmeyi özendirme, hiyerarşik ve otoriter bir denetimin yerine kendi kendini denetleme ve değerlendirme anlayışına önem verir (Aydın, 2000:26).

Bir örgütün denetim sisteminin, yönetiminin amacı, işgörenlerini özdenetim yeterliğine ulaştırmak olmalıdır. Örgütte bir işgörenin özdenetimi; görev hedeflerine

ulaşmak için örgüt tarafından önceden saptanan ölçütlere göre yaptığı işlem ve eylemleri (elde ettiği edimi), kendi görev ve iş ahlakı (meslek etiğı) değerleri ile yargılayıp, değerlendirmesidir. Özdenetimli birey, kendi kendini eleştirme, yönlendirme yetkinliğine ulaşmıştır. Özdenetimli bir işgören için ödülün en büyüğü işinde gösterdiği başarısıdır. Kendini denetleme yetkinliğine ulaşmış işgörenler, yöneticilerin denetimine gerek kalmadan işlerine güdülenebilirler, yeterliklerinin sınırı içinde görevlerini en üst düzeyde yapmaya çalışabilirler (Başaran, 2000:292). Bu; işgörenin haz duymasını, işe bağlılığının artmasını ve buna bağlı olarak yüksek iş doyumunu sağlayabilir.

Çağdaş eğitim denetiminin amacı, öğretme ve öğrenme sürecinin geliştirilmesidir. Öğrenme ortamını bir bütün olarak geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Teknik ve sosyal bir süreç olup, insan ve madde kaynaklarının etkili biçimde kullanılması ve geliştirilmesi amacıyla düzenlenir. Çağdaş eğitim denetimi iş birliğine dayalı, bilimsel ve güdüleyici özellik taşır. Öğretmenlerin güçlü yanları vurgulanır, yetersizliklerinin giderilmesine çalışılır. Öğretmenin gelişmesinde ilk adımın, gelişmeyi istemek olduğuna inanılır ve denetimsel davranış yaklaşımı ile öğretmenlerde gelişme isteğinin oluşturulmasına çalışılır (Aydın, 2000:20). Bu denetim anlayışında işbölümü yerini işbirliğine bırakmıştır. Çünkü; işbirliği gönüllülük esasına dayanır. Gönüllülük katılımcılığı teşvik eder ve sonuçta denetsel veriler sağlıklı elde edilebilir. Böylece yönetici ve öğretmenlerin güdülenme sürecinin elde edilen sağlıklı veriler ile sürdürülmesi sağlanabilir.

Günümüz yönetici ve denetmenin çok önemli işlevlerinden birisi, güdülemedir. Yönetici tarafından işgörenleri güdülemek için formal bazı kurallar oluşturulması gerekmektedir. Tüm işgörelere benzer biçimde bu kurallar uygulanmalıdır. Okullarda güdüleyici rol oynayan denetmen ve yöneticiler, öncelikle öğretmenlerde doyumsuzluk yaratan koşulları ortadan kaldırmaya, sonrada onları etkin kılmaya çalışmalıdır. Öğretmenin mesleksi gücünü ve yeteneğini kullanmaya istekli oluşu, yapılacak işe içten inanmasına ve anlamasına bağlıdır. Yönetici ve denetmen öğretmeni yönlendirmede bunu mutlaka dikkate almalıdır. Öğretmenin başarısı yönetici ve denetmenin başarısıdır. Öğretmeni iyi bir rol performansı içinde

güdüleme girişimlerinde, örgütsel ve bireysel amaçlar birlikte düşünülmelidir. Örgüt amaçları işgörenlerin amaçları ile bütünleşmeli ve bireysel amaçlar örgüt çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Karşılıklı güven ve destek, sağlıklı iletişim, çatışmaları örgütsel bir olgu olarak kabul etme ve onlarla yaşanması gereğine inanma, bireysel farklılıklara saygılı olma yaklaşımları, öğretmenlerin gereksinim ve bireysel amaçlarını dikkate almayı gerektirir (Aydın, 2000:102). Bu yaklaşımlar öğretmen veriminin artmasını ve iş doyumunu algılamasını sağlayabilir.

2.2.2.9. Yönetici Tutumu

Örgütün madde ve insan kaynaklarının örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak yönetilmesinden birinci derecede pay sahibi yöneticilerdir (Bingöl, 1998:261). Yönetici davranışının iki temel boyutu vardır; birincisi, yapıyı kurmak; ikincisi, anlayış göstermektir. Yapıyı kurmak; kendisi ile örgütün diğer üyeleri arasındaki ilişkileri düzenlemesini; anlayış göstermek ise; yöneticinin örgüt üyelerinde güven, dostluk, saygı ve samimiyet uyandırmasını öngörür (Bursalıoğlu, 1998:178). Yöneticilerin işgörenleri güdüleme çabalarını karmaşıklaştıran zihinsel gereksinimlerdir. Yönetimin hemen her hareketi ikincil gereksinimleri (zihinsel ve ruhsal) etkiler; bu nedenle yönetim planlamasında, her önerilen eylemin işgörenlerin ikincil gereksinimleri üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmalıdır (Davis, 1984: 54).

Örgütsel bir olgu olan informal örgüt yapısının varlığını kabul etmeyen bir yöneticinin, örgütün formal ve informal boyutları arasında sürekli bir çatışmaya neden olacağı, bu çatışmalardan örgütü geliştirme yönünde yararlanamayacağı, sonuç olarak; örgütsel etkililiği, yeterliği gerçekleştirmeyeceği ileri sürülebilir. Sağlıklı bir yönetimsel davranışın, örgütün formal ve informal boyutları arasında ortak çıkarları sağlayıcı bir denge sağlaması beklenir. Böyle bir denge ile formal boyutun temel amacı, örgütün amaçları doğrultusunda bireyler arasında birlik sağlamak olurken, informal boyutun esas işlevi, grupta sargınlığı, ekip çalışmasını ve üyelerin doyumunu gerçekleştirmek olacaktır (Aydın, 2000:41).

Yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması gereğinin en önemli nedenleri arasında, güdülenme bulunmaktadır. Çünkü; yönetici teknik malzemeye hükmedebildiği gibi insana hükmedemez. Bunu başarabilmesi için iyi bir davranış yorumlayıcısı ve iyi bir güdüleyici olması gerekir. Bunun yolu ise, liderlikten geçer. Nitekim, yönetim başkaları aracılığı ile iş görme sanatı olduğuna göre, lider özelliği taşımayan bir yöneticinin uzun süreli yönetimi sürdürmesi beklenemez. Biçimsel otorite ile bu durum zorlansa da başarı doğurmayacaktır (Bingöl, 1998: 261). Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul görmesi için, yönettiği işgörenlerin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir (Aydın, 2000:272).

Eğitim örgütü olan okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürüdür. Gerçekte, okul müdürü formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Okul müdürünün sosyal yetkisi etrafındaki gruptan, yani okulun iç ve dış öğelerinden, teknik yetkisi ise, yönetim bilgisi ve becerilerinden kaynaklanır. Bu yetkiler sayesinde okul müdürü gerçek bir lider rolüne girerek, okul öğelerinin amaçlarına ulaşmasını sağlayabilir (Bursalıoğlu, 1998:40).

Bazı yöneticiler, iş doyumunun direkt olarak verimlilik üzerindeki etkisine inanırlar. Bu yöneticiler, mutlu çalışanların daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz işgörenlerden daha çok çaba göstereceklerini düşünürler. Bazı yöneticiler, iş doyumunun işe devamsızlığın ve işten ayrılmaların bir çözümü olduğuna inanırlar. Bu yöneticiler, doyumsuz işgörelere göre doyumlu işgörelere daha sıklıkla işe zamanında geleceklerine, işe devamsızlık yapmayacaklarına inanırlar. Örgütlerinde kabul edilebilir ölçüde yüksek iş doyumunu korumayı vicdani bir sorumluluk olarak gören yöneticiler olduğu gibi, bazı yöneticiler de, herkesi mutlu görmek isterler. Çünkü; onlar kendilerinin de yöneticilerin ve işgörelere çok hoşlandıkları bir örgütsel iklimde çalışmalarını isterler. Görüldüğü gibi yöneticilerin iş doyumuna

bakış açılarının, bazılarının örgütsel bazılarının da bireysel açıdan olduğu söylenebilir (Çetinkanat, 2000:2).

Yöneten ile yönetilen arasında karşılıklı güvene dayalı ilişki etkileme sürecinde önemli rol oynar. Etkilenmek istenen bireyin kendi davranışlarını değiştirmeye peşinen istekli ve yetenekli ama farklı davranışın etkililiği konusunda kararsız ve tereddütlü olduğu durumda destekleme yöntemi etkili olmaktadır veya olması beklenmektedir. Yöneticinin söz konusu işgöreni desteklemesi gerekmektedir (Aydın, 2000: 275). Eğitimi yönetici davranışı, birinci derecede öğretmen yönetici ilişkilerinin eksenini etrafında toplanmalıdır. Eğer öğretmen yönetici ile olan ilişkilerini geliştirmesinin kendi başarısını etkilediğine inanır ise, gerek bu ilişkilerde gerek ise ders içi ve ders dışı etkinliklerinde daha olumlu davranacaktır (Bursalıoğlu, 1998: 178).

2.2.2.10. İletişim

İletişim emirlerin, bilginin düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba iletilme süreci olarak tanımlanabilir. İletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak amaç böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası söz konusu olamaz (Aydın, 2000: 149). Örgütsel amaçları başarmada yöneticiler iletişime dayanır. Yöneticiler başkaları aracılığı ile çalıştıkları için tüm yönetim işlerinin iletişim sürecinden geçmesi gerekir. Büyük yönetim fikirleri yönetici tarafından iletişim aracılığı ile uygulanana kadar esasta masa başı düşüncelerdir. Planlar ne kadar iyi olursa olsun, iletilmedikçe hiçbir değeri yoktur. Yönetici ile işgörenler arasında iletişimi tamamen engelleyen psikolojik ve fiziksel engeller olduğunu varsaydığımızda, yöneticinin işgörelere liderlik yapamayacağı açıktır. İşgörelere yöneticilerin onlardan ne yapmalarını istediğini bilmelerine olanak yoktur. Yöneticinin işgörelere güdüleme olanağı yoktur. Çünkü, yönetici onların gereksinim ve isteklerini bilemez. Hiçbir iletişim olanağı olmadığından örgütlenmiş çabalar olanaksızdır. Örgütler iletişim olmadan varolamazlar (Davis, 1984:508).

Eğer etkin bir grup çalışması arzu ediliyor ise bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gerekir (Eren, 1989:275). Yönetimin etkinliği olarak iletişimin iki amacının; güdülenme, iş birliği ve iş doyumu için gerekli tutumları sağlamak olduğu görülebilir. Tutum sağlama amacı çok önemlidir. Çünkü, iş sorunlarının temel beceri ve iş bilgisinden çok tutumlara bağlı olduğunu ortaya koyan araştırma sonuçları vardır. Bu iki iletişim amacı Şekil 2’de “iş becerisi” ve “çalışma isteği” olarak özetlenmiştir. Sonuç, ekip çalışması ile yüksek verimlilik ve yüksek iş doyumunun elde edilmesidir (Davis, 1984:508).

Şekil 2. Yöneticilerin eyleme geçme süreci

AMAÇLAR	SONUÇ
1. Grup çabası için gerekli bilgi ve anlayış	2.Güdülenme,iş birliği ve iş doyumu için gerekli tutumlar
	Daha iyi iletişim daha iyi iş başarımına ve daha çok iş doyumuna yol açar

Çalışma **becerisi** + Çalışma **isteği** = **Ekip çalışması**
Kaynak : Keith Davis, 1984, *İşletmede İnsan Davranışı*, (Çev: Kemal Tosun), İstanbul,

İletişim süreci; insan davranışını değiştirmek, örgütte haberleşme ağı kurmak, bireyler ve gruplararası ilişkileri geliştirmek ve etkili bir eşgüdümleme amaçları ile kullanılır. Bir örgüt ortamında formal ve informal olmak üzere iki tip iletişim işler. Formal iletişim, hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında bilgi ve kararların çift yöllü olarak iletilmesidir. Örgütün formal yanı, formal iletişim yolu ile çalışır. İnfomal iletişim, bireyler ve gruplararası ilişkilerden oluşur. Üyelerin örgüte karşı tutumlarını gösterir ve örgütün informal yanını işletir. Normal iletişim ne kadar bozuk ve aksak olursa, informal iletişim o kadar artar ve zararlı etki yapabilir (Bursalıoğlu, 1998:111).

İnfomal iletişim örgüt üyelerinin kişisel ve sosyal ilişkilerine dayanır. Ancak, otorite ve konumlara dayanmasa da infomal iletişimde otorite ve konum yok sayılmaz (Aydın, 2000:149). Formal iletişim sistemi her zaman informal iletişim

ağı ile desteklenir. Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha önemlidir. Bu nedenle, okul yöneticileri birey ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. Yöneticinin bunu yapabilmesi için, sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı gibi alanlarda bilgili ve becerili olmasını gerektirir. Okul içinde ve dışındaki iletişim alanına uzak kalan yönetici, yönetimin diğer süreçlerini gerçekleştirmede, ya zorluk çekecek ya da başarısızlığa uğrayabilecektir (Bursalıoğlu, 1998:113).

Hean ve Garnett tarafından yapılan çalışma sonucunda; öğretmenlerin iş ilişkilerinde takdir ve şefkat aradıklarını bu ilişkilerin oluşmasının iletişimin değişik basamaklarına bağlı olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin sadece öğrenciler ile değil, aynı zamanda yöneticiler, veli ve diğer meslektaşları ile iletişim içinde olmak isteğinde oldukları vurgulanmıştır. Bu tür iletişimin, öğretmenlerin iş doyumlarını yükselteceği belirtilmiştir (Hean, Garnett, 2001:378).

Örgüt içinde etkinliklerin iletilmesini sağlayan bir süreç olarak görülen iletişim, bireyler arası bir bağlantı kurma amacının yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. Örgütlerde işgörenlerin birbirleri ile olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim işgörenlerin güdülenme düzeyini artırır. Örgüt içinde kurulan çok yönlü iletişim ağı işgörenlerin serbestçe üstleriyle tartışabilmeleri, çeşitli önerilerini iletebilmeleri ve örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olmaları gibi olanaklar sağlayarak kendilerine değer verildiği izlenimini vermesi yönünde çok önemlidir. Bir çok araştırmada da etkin bir örgütsel iletişiminin işe devamsızlığı, iş gücü devrini ve şikayetleri azalttığını, buna karşın iş birliğini, ürün kalitesini, örgütsel verimliliği, işe güdülenmeyi ve iş doyumunu artırdığı görülmüştür (Solmuş, 2004:123).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişim gerçekleştirmek için, yönetici öğretmenler ile özdeşleşebilir. Gereksinime paralel olarak iletişim kanalları oluşturabilir, bu kanalların sürekli açık olmasını sağlayabilir. Okullarda olanlardan öğretmenleri haberdar eder. Onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve olanak

sağlayabilir (Aydın, 2000:152). Böylelikle öğretmenlerin güdülenme düzeyinde artış görülerek, iş doyumlarının yükselmesi beklenebilir.

2.2.2.11. Ücret

Ücret ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olması nedeniyle, yönetimin en önemli işlevlerinden biridir. Ücret, bir taraftan emeği karşılığında işgörenlerin gelirini ve yaşam düzeyini belirleyici öge, diğer taraftan endüstrinin kurulması ve gelişmesini etkileyen önemli bir maliyet ögesi, başka bir taraftan milli gelirin çeşitli gruplar arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir kapsam özelliğindedir. Ancak işgörenler düzeyinde, ücret, çoğunlukla bir işte çalışmanın birincil nedeni olarak görülmektedir. Ücretin, bireylerin gereksinim duyduğu ve istediği zorunlu ve zorunlu olmayan mal ve hizmetleri elde etmesinin bir aracı işlevinde olması nedeniyle, işgörenler için ekonomik önemi fazladır (Bingöl, 1998: 350). Bu onun ekonomik kaynakların dağıtımında bir takas aracı olarak ekonomik değeridir; ancak, para aynı zamanda, sosyal bir takas aracıdır (Davis, 1984:620).

Herzberg ve arkadaşları, paranın güdüleyici bir araç olarak etkinliği konusunda kuşkuludur. Çünkü, paradan yoksunluk doyumsuzluğa neden olurken, paranın sağlanması doyumun uzun sürmesi sonucunu da ortaya koymaz (Canman, 2000:237). Ücretin anlamı bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bazı bireyler için satın alma gücü anlamına gelirken, bazı bireyler tarafından güdülerini doyurma aracı olarak görülebilir. Ayrıca, bireyin ücret hakkındaki düşünceleri zamanla da değişebilir. İşe yeni başlayan bir genç için ücret satın alma gücü iken zamanla işinde deneyim kazandıkça örgüt içindeki yerini belirleme açısından bir geribildirim anlamı taşıyabilir (Yüksel, 2000:220). Ücretin işgören açısından sadece yaşamsal gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan bir araç olarak değil, kendisinin örgüte yaptığı katkıların yönetim tarafından bir değer görülüp, görülmediğini hissettirmesi açısından da önemli bir etkidir (Solmuş, 2004:194). Ücretin güdüleme etkisi bireyden bireye farklılık gösterebilir.

Birey davranışının belirli çıktılar sağlayacağına, bu çıktıların birey için cazip olacağına, istediği düzeyde bir başarıyı gerçekleştireceğine inandığında güdülenme düzeyi yüksek olacaktır. Eğer ücret, Beklenti Kuramının bu koşullarına uyuyorsa bireysel başarı hazzını artırmaktadır (Yüksel, 2000:221). Doyum sağlayıcı ücret beklentisi ile çaba gösteren işgörenlerin, gösterdikleri bu çabayı karşılayacak, bu çabaya değecek ücret beklemeleri doğaldır (Canman, 2000:236).

Güdüleme kuramlarından içerik kuramlarına göre, uygun koşullar altında, ücret işgörenin başarısını etkileyebilmektedir. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramına göre ücretin, fizyolojik, güvenlik, tanınma gibi bir çok gereksinime yönelik olduğu görülebilir. Ücretin en az karşılayabildiği gereksinimler, sosyal gereksinimler ile kendini gerçekleştirme gereksinimidir (Yüksel, 2000:220). Ücret, yeterince mal ve hizmet satın alamayan bireyler için her zaman güdüleyici olmaz. Kurama göre; birey gereksinimlerinin bütünü değil de, belli bir oranında doyum algıladığı, zaman bir üst gereksinim basamağına yönelebilecektir. Bu üst gereksinim basamağı, para ile elde edilemeyen bir tür olduğunda, ücret güdüleyici özelliğini yitirir (Kaynak, 1990: 140). Burada, ücretin doyum düzeyiyle ilişkilendirilmesine yönelten etmen ücretin miktarı değil, iş görenin aldığı ücret itibarıyla, kendisine adil ve hakça davranıldığına inanma olasılığıdır (Solmuş, 2004:194).

Adil ücret sistemi üç temel ilkeye dayanır. Bu ilkeler şunlardır;

1-Ücret yapılan işe göre ödenmelidir.

2-Eşit değerde iş yapanlara eşit ücret ödenmelidir. Buna göre, örgütsel amaçlara en çok katkıda bulunan işe en yüksek ücretin ödenmesi, bu ilkenin uygulanmasının özünü oluşturur.

3-Ücretler, piyasa ücretleri ile “ karşılaştırılabilir” olmalıdır. (Bingöl, 1998:351).

İşgörenler tarafından, ayrıca, ücretin objektifliği ve eşitliği konuları da önemsenmektedir. Ücretin objektifliği; işgörenin eğitim, yetenek ve deneyimiyle uyumluluğunu, güvenceli olmasını etkin ve verimli bir çalışma için

güdüleyebilmesini ve işgörenler tarafından anlaşılır ve kabul edilebilirliğini kapsamaktadır. Ücretin eşitliği ise, üç yönden ele alınabilir:

1-Örgüt dışı eşitlik; diğer örgütlerde benzer işlerde çalışanların aldığı ücrette eşitlik (ücret düzeyi)

2-Örgüt için eşitlik; aynı örgütte farklı işlerde çalışanlar arasındaki eşitlik (ücret yapısı)

3-Aynı iştekiler arasında eşitlik; aynı örgütte aynı işi yapanlar arasında eşitlik (bireysel ücret),

Örgütlerde verimlilik ve iş doyumu sağlayıcı temel amaçlardan birisi, işgörenlere işin gereklerine uygun ücretlerin ödenmesi ve benzer işleri görenler arasında adil ücret dağılımının sağlanması (Yüksel, 2000:222) olup, daha da önemlisi örgüt içi eşitlik karşılaştırılmasının, dış karşılaştırmalarından daha önemli olacağı düşünülebilir. Aksi durumda; doyumsuzluklar ve huzursuzluklar yaşanabilir.

Ücret sistemi, kıdem yanında, niteliği, başarıyı ve yükselmeyi isteklendirici öğelere yer veren yapıda olmalıdır. Nitelikli çalışmayı (Performansı) ödüllendirmek, çağdaş personel yönetim ilkelerindendir. Bunun için genel ücret düzeyinin nitelikli performans yararına gerçekleşmesinin koşulları oluşturulmalıdır. Nitelikli emeği ödüllendirmeyen hiç bir ödeme sistemi çağdaş koşullarda düşünülemez (Canman, 2000:227).

2.2.2.12. Yükselme Olanakları

Yükselme (Terfi), işgörenlerin örgüt içinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Buna göre; işgören halen bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir işe atanması durumunda yükselme gerçekleşmiş olur (Bingöl, 1998:162).

İşgörenler işlerinde hep aynı kademedede kalmayı arzu etmezler, yaşamları süresince daha iyi koşullarda yaşamayı isterler. Daha iyi yaşam ve çalışma koşullarına ulaşmak için yükselme olanaklarının beklentisi içindedirler (Bingöl,

1998:163). Yükselme, bireyi çalışmaya sevk etmede en önemli etken olan ihtirası doyuran bir araçtır. Eğer, işe alınan bir birey iş yerine girer girmez, önünde yükselme olanağının bulunamadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılır ise çabalarının gereksizliğine inanarak işine karşı olumsuz tutum geliştirebilir. Bu durumlarda; doyumsuzluk ve şikayetler kaçınılmaz olacaktır (Eren,1989:193).

Yükselme, bireyin statüsündeki olumlu bir değişmeyi belirtir. Bireyin örgütteki konumunda görev, yetki, sorumlulukları ve bunlara bağlı olarak ücretindeki gelişmeye yönelik artış, bireyi çalışmaya daha istekli kılar ve örgüte daha çok bağlanır. Bu nedenle yükselme, bireysel özlemleri gerçekleştirme aracı olarak büyük önem taşır. Bunun için, hem bireyi, hem de yönetimi yakından ilgilendirir (Canman, 2000:187). Yükselmenin gerçekleşme nedeni, bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin bir sonucu olarak görülebilir. Bu gereksinimlerin karşılanması örgüt açısından da; iş görenlerin çalışma azmini yükseltmek, iş gücü devrini düşürmek, stratejik noktalar için iş gören sağlamak gibi sonuçlar doğurabileceğinin (Kaynak, 1990:142) yanında; yükselme, bir örgütün, bireyin eğitim ve istihdamı sırasında geliştirilebilen beceri ve yeteneklerinden daha etkili yararlanmasına da olanak sağlayabilir. Bireyin kapasitesini, başarısını, daha fazla iyileştirmesi için bir güdüleme aracı olan yükselme, aynı zamanda, geçmiş davranışın bir ödülü veya karşılığı olarak da işlev görebilir. Yükselme olanakları örgüt üyelerince benimsenmiş kabul görmüş ve onaylanmış, liyakat esaslarınca uygun biçimde yürütülür ise, işgören moralini ve etkinliğini yükseltebilir (Bingöl, 1998:163).

Birey ve örgütü yakından ilgilendiren yükselme olanaklarının, belirli program çerçevesinde ve önceden oluşturulan plan ve politikaya göre yürütülmesi bir zorunluluktur. Öncelikle dikkatli bir iş analizi ve iş tanımları yapılarak programlar oluşturulmalıdır. Çünkü, yükselme planları örgütteki tüm işler arasında bulunan karşılıklı ilişkilerin incelenmesine dayandırılmalıdır. Önceleri, işverenler veya yöneticiler kendi belirledikleri ölçütlere ve politikalara göre işgöreni seçmekteydiler. Günümüzde örgütlerin plan ve politikalarınca, kıdem ve liyakat esaslarınca uygulama yapması, gelişerek yaygınlaşmaktadır (Bingöl, 1998:164).

Liyakat (yeterlik); görevi başarıyla yapabilme gücüdür. Liyakatın temelinde bir “ hak etme” kavramı vardır. Liyakat, etkili ve verimli personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamaların bütünüdür. İşin ehline verilmesidir. Liyakat sistemi içinde yükselmeler, doğrudan başarı ve yetenekle ilişkilendirilmekte; ücretler yapılan işin niteliğine, işte gösterilen başarı derecesine bağlanmakta, işgörenler için en uygun çalışma koşulları yaratılmaktadır (Canman, 2000:18). İşgörenlerin, başarı değerlendirme raporları, test puanları, eğitim kartları gibi işgören dosyalarında bulunan veriler; yükselecek işgörenler hakkında fiziksel özellikler, mesleki geçmiş ve deneyim, daha önceki yükselme durumları, hizmet süresi, ödül ve ceza durumu gibi çeşitli veriler sağlar. Bu verilere göre yükselme adayı işgörenlerin liyakat ve yetenek durumu ortaya çıkarılabilir ve yükseltilebilir. Hizmet uzunluğu anlamına gelen kıdem genellikle hizmet uzunluğu esasına göre kazanılmış belirli hakları ve çıkarları da yansıtır. Nesnel bir ölçüt olan kıdem, yükselme seçimine etki eden, adam kayırma olasılığını ortadan kaldırır. Bunlara karşın, kıdemin yeteneği az işgörenlerin önemli pozisyonları işgal etmelerine neden olabileceği konusunda bir endişe de söz konusudur. Uzun hizmet süresine sahip bir işgören mevcut işinde çok başarılı olsa da bile, bu onun üst bir görevi başarı ile yürüteceğini garanti etmez. Bu nedenle, yükseltilecek işgörenlerin seçiminde liyakat ve kıdem ölçütlerinin dengeli biçimde kullanılması uygun olabilir (Bingöl, 1998:165).

Tortop tarafından, iyi bir yükselme sisteminde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Tortop, 1994:122):

1-İşgören çok sayıda kişiler arasından seçilmeli, başka bir anlatımla, seçim alanı olabildiğince geniş tutulmalıdır.

2-Ölçüler nesnel olmalıdır. En yeterli işgören seçilip yükseltilmelidir.

3-Yükselme olanakları açık olmalı, yeterli olanlar yükseltilmelidir.

4-Yükselme olanakları işgörenin yeteneklerini geliştirmeye yönelik olmalıdır. Daha da üst konumlara yükelebilecek şekilde olmalıdır.

5-Yükselme için gerekli niteliklere sahip tüm iş görenlere, eşit fırsat verilmelidir. İş görenler yükselme olanak ve koşullarından açık şekilde haberdar olmalıdırlar.

2.2.2.13. Ödüllendirme

Ödül, işgörenin işini beklenenden daha iyi yapmasına karşılık olarak ona ödenen özendiricilerdir. Bu noktada, özendirici kavramının kapsamına, işgörene haz vermek, işgörenin bir gereksinimini karşılamak, bir beklentisini doyurmak için örgütçe verilebilecek her türlü maddi ve manevi olanaklar, ödemeler girmektedir (Başaran, 1996:57).

Güdülenme süreci, doyum sağlamamış bir gereksinimin, bilinçli veya bilinçsiz olarak tanınması ile başlar. Sonra da gereksinimi karşılayacağı düşünülen bir hedef oluşturulur ve hedefe götürecek bir eylem şekli belirlenir. Ancak, hedefler gerçekleştirildikçe yeni gereksinimler ortaya çıkar ve döngü bu şekilde sürer. Bireylerin güdülenme derecesi, sadece bireylerin eylemlerinin sonuçlarının algılanmış değerine, hedef veya ödüle, bağlı olmayıp, aynı zamanda ödüle ulaşma olasılığının algılanmasına, yani beklentilerine bağlıdır. Bu nedenle, daha fazla çaba ve güdülenme, işgörenler, çaba, performans ve ödüller arasındaki güçlü bir bağlantıyı algıladıkları zaman vardır (Canman, 2000:235). Cherrington (1994), iş doyumunu belirleyen başat etkenler ödüllerin gereksinimlerle örtüşen nicel ve nitel yeterlikleri ile işgörenlerin ödül beklentileri olarak ele almıştır (Sabancı, 1999:369).

Le Boeuf (1986), dünyada en önemli yönetim ilkesinin “ödüllendirilen işlerin yapılacağı” ilkesi olduğunu iddia ederek, örgütleri iyileştirmek için en önemli anahtarın, “performans ile ödüller arasında uygun bir bağ kurma” olduğunu belirtmiştir (Balci, 1992:2). Bireylerin sahip oldukları gereksinim çeşitliliği içinde örgütlerin belirlemiş olduğu ve bunlarla örtüşen ödüller arasında kendilerine en uygun seçenikle ilgili davranış gösterdikleri söylenebilir. Bu nedenle, ödüllerin örgütün beklediği davranışı ortaya çıkarabilecek, giderek daha karmaşık olduğu anlaşılan insanın beklentileriyle ilişkili tür ve çeşitlilikte ödüllere ve ödüllendirme sürecine sahip olması beklenir (Sabancı, 1999:368).

İnsanlar rastlantısal olarak davranmazlar, tam tersine belli amaçlara yönelik olarak güdülenirler. Bu amaçlardan en temel olanı, bireyin gereksinimlerinin

doyurulmasıdır. İnsan gereksinimlerinin içsel ve dışsal olarak iki grupta incelendiğinde; bu gereksinimlere paralel olarak ödüller de içsel ve dışsal nitelikte olabilmekte; bunlardan içsel ödüller içsel gereksinimleri, dışsal ödüller dışsal gereksinimleri karşılamaktadır. İçsel ödüller, bir işi yapıp bitirmek, başarılı bir çalışma yapmak, yetenekleri kullanma fırsatı gibi, bireyin kendi davranışı sonucu elde ettiği ödüllerdir. Dışsal ödüller ise, ücret artışı, yükselme, ikramiyeler, özel ayrıcalıklar, iş güvenliği gibi işgörenin dışında olan ve örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İçsel ödüller daha çok, otonomi, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlerin doyumunda etkili olurken, dışsal ödüller, yeme içme gibi alt düzey gereksinimlerin doyumunda etkili olmaktadır (Balci, 1992:46-82). İçsel ve dışsal ödüllerin her ikisinin de önemli olduğu ve bunların doğrudan doğruya birbirinin yerine geçemeyeceği açıktır (Canman,2000:238). Genellikle içsel ödüller, işgörenleri güdülemede daha etkili ve dışsal ödülde daha uzun sürelidir (Balci, 1992:55). İçsel ve dışsal ödüller, bireyden bireye önem farklılığı gösterebileceğinden, güdülenme de içsel ödüller, dışsal ödüller veya her ikisi ile de gerçekleşebilir.

Beklenti kuramına göre, arzulama derecesi (valans), bir sonucun diğerleriyle karşılaştırıldığında ne denli kuvvetle tercih edildiğini (Davis, 1984:621), başka bir anlatımla, ödülün çekiciliğini ifade eder. Elde edilecek ödül bireyi ilgilendiriyorsa valans yükselir (Çetinkanat, 2000:26). Beklenti ise, belli bir eylemi, belli sonuçların izleyeceği inancının gücünü gösterir. Bu demektir ki, eğer herhangi bir ödül güdüleyici olacaksa iş gören onun daha fazlasını istemeli (valance), aynı zamanda daha iyi bir performansı o ödülün izleyeceğine inanmalıdır (Davis, 1984:621).

Denklik kuramında, birey elde ettiklerinin, bunları elde etmek için harcadıklarına oranı diğerlerinkinden çok farklıysa, bu kurama göre, birey eşitsizliğe uğradığını hissedecektir. Denklik, yönetimin ödül sisteminin adilliğiyle; ödüllerin, işgörenlerin beklentilerine ne ölçüde yakın olduğuyla ilgilidir. İşgörenler eğitim, deneyim, kıdem, çaba ve beceri gibi, her tür girdiyi düşünürler. Daha sonra elde ettikleri sonuçları diğerleriyle karşılaştırırlar (Davis, 1984:622). Bu kuramda ödül, sonuç anlamında kullanılmaktadır. Birey, eşitsizliği gidermek için, katkılarını

değiştirmeye çalışır, ödülleri değiştirmeye çalışır, bunlara ilişkin görüşlerini değiştirir, işten çıkar, öteki kişi üstünde etkili olmaya çalışır. Eşitsizliği çözerken bireylerin olumlu ödülleri en fazlaya çıkarmaya çalışmaları kuramın doğrulanan varsayımlarıdır (Balcı, 1992:91).

Eğitim ve öğretimin yapı taşları olan öğretmenler, gelecek kuşakları eğiterek, geleceği biçimlendiren insanlardır. Bu anlamda, insan yetiştirme mesleği olan öğretmenlik, zor bir meslektir. Böylesine zor bir meslek, yeterince güldenmiş, gereksinimleri karşılanmış, istekle çalışan öğretmenlerle olanaklıdır. Bu nedenle de, öğretmenlerin gereksinimlerine, beklentilerine ve arzularına yönelik özendiriciler gerekmektedir (Balcı, 1992:16).

2.2.2.14. Fiziksel Ortam

Bireylerin çalıştıkları ve yaşadıkları doğal, fiziki ve coğrafi çevre ile ilgili birtakım değişkenler onların fizyolojik ve psikolojik dengeleri üzerinde etkili olmaktadır. Bireylerin, doğal – fiziki çevre ile olan uyumlarını bozan bu değişkenler içersinde önemliler; sıcak, soğuk, rüzgar, basınç, nispi nem oranı, gürültü, renk, temizlik çalışma ortamı araçları gibi fiziki ve ekolojik çevre şartlarıdır (Eroğlu, 2000: 311). Bireysel yeteneklerden optimal düzeyde yararlanabilmek için, öncelikle bireyi tanımak; doğal yeteneklerini, fizyolojik, psikolojik, sosyolojik özelliklerini, isteklerini, beklentilerini gereksinimlerini bilmek ve anlamak; daha sonra da bireyin işi gerçekleştirebileceği, güdüleyici bir fiziksel koşulları oluşturmak gerekir. Çünkü; birey çevresi ile karşılıklı etkileşim halindedir. Birey ile iş görme çevresi arasında bulunan uyumsuzluklar, bireyler arasında gerginliğin artmasına, verimsizliği ve iş gücünün olumsuz etkisine yol açabilmektedir. Bu uyumsuzlukları ortadan kaldırmaya yönelik, bireyin fiziksel gereksinimlerini karşılayan mekanın ve psiko-sosyal gereksinimini karşılayan mekan öğelerine (ışık- gölge, mekan sınırlayıcı yüzeylerin doku, renk, biçimi gibi) ilişkin algıları, duygusal etkilenimi, beğeni ve tercihlerinin, belirlenmesi ve birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (Kilitçi, 2002: 50). Böylece, fiziksel ortam olanaklarının etkinliğinin daha da yükselerek, işgörenlerin doyumlarının artması sağlanabilir.

İş görenler, zamanlarının çoğunluğunu iş yerinde geçirmektedir. Bu nedenle, çalışılan yerin fiziksel koşulları işgörenler için önemli gereksinimdir. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlanma ve havalandırma nedeniyle ortaya çıkan; hem işin görülmesini önemli ölçüde aksatan ve hem de iş görenin işlerinin bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılır. Bu durumda, üretimde düşme gözlenecek ve iş gören bunalıma sürüklenebilir. İş ortamının sıcaklığı normal düzeylerden yüksek düzeylere çıktığında aydınlanmanın yetersiz olduğunda, verim düşüklüğü, kazalar ve hatalar nedeni ile iş kalitesinde bozukluklar, iş görenlerde yorulma, sinirlilik halleri, baş ağrıları ve şikayetler ve iş doyumsuzlukları artabilir (Eren,1989:186).

İşgörenler çalışma alanının ısısı, ışığı, havalandırılması gibi koşulların yanında iş yerinin evlerine yakın, çalıştıkları binanın temiz, işleri için gerekli olan araç ve gereçlerin iyi kullanılır olmasını isterler. Çoğu zaman işgörenlerin, kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını ve fiziksel ortam koşullarına yansıtarak, bunları yakınma yolu ile ortaya çıkardıkları görülebilir. Bu yakınmaların hangi sorunlara dayandığı araştırılmalı, çözüm yolları bulunmalıdır. İşgörenlerin fiziksel ortam gereksinimlerini karşılayacak koşulları aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç ve gereç istemeleri hem verimlilik, hem de iş doyumu için gerekli görülmektedir (Başaran, 1991:204).

2.2.3. İş Doyumu ve Güdülenme

2.2.3.1. Güdülenmenin Tanımı

Bireyleri farklı davranışlara yönelten etkenler nelerdir? Bireylerin aynı davranışları tekrar göstermeleri nasıl sağlanabilir? Niçin, bazı bireyler diğerlerinden daha çok çaba harcamaktadır? Gibi, yanıtlanmaya çalışılan bu soruların güdülenme ile ilgili olduğu görülmüştür. Güdülenme, davranış anlamada çok önemli bir süreçtir. Diğer psikolojik süreçler gibi, güdülenme de gözle görünmeyen varsayımsal bir olgudur (Baysal ve Tekarslan, 1998:101).

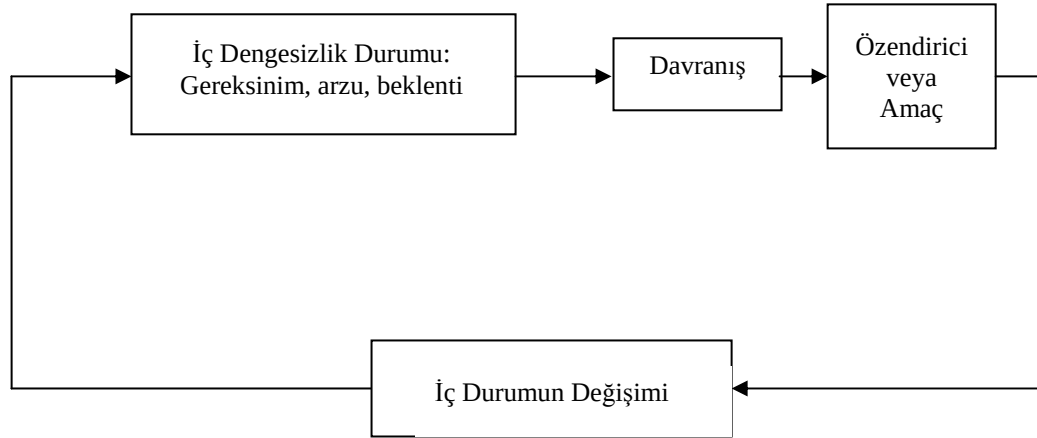
Güdülenme kavramı, İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” kavramının Türkçe karşılığı, güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Güdülenme bir süreci ifade eder. Öyle ise, güdülenme, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için harcanan çabaların bütünüdür (Eren, 1989:388). Başka bir anlatımla, güdülenme insanların çeşitli gereksinimlerini karşılamaları için doyum sağlayacak veya amaca götürecek davranışlarda bulunma süreci, olarak görülebilir. Bu süreç içinde, bir yandan insanın gereksinimleri sürekli değişirken, diğer yandan da birey davranışlarında farklılıklar oluşturmaktadır. İşte bu sürekli değişim güdülenmenin dinamiğini oluşturur (Silah, 2000:45).

Ertekin (1978), güdülenmeyi, bireyde ortaya çıkan doyurulmamış bu nedenle gerilim ve dengesizlik yaratan bir gereksinimin doyurularak bireyin denge durumuna ulaşmasını sağlayan amaca yönelik davranış olarak yorumlamaktadır (Günbayı, 200:15). Başka bir tanımda, güdülenme, işle ilgili davranışları başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal etken olarak (Solmuş, 2004:152) görülmektedir. Güdülenme kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır. Güdülenmenin, harekete geçirici anlamının olmasından dolayı, bu kavramın; istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, beklenti, arzu, başarı, moral, doyum gibi bir dizi kavramı çağrışım yaptırması doğaldır. Çünkü; güdülenme kavramı bütün bunları kapsamaktadır (Eroğlu, 2000:245).

Bir davranış amaca yönelik harekete geçiren bir iç durum (Baysal ve Tekarslan, 1998:101) olarak tanımlanan güdü, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yönelten özellik göstermektedir. Güdülenme bir güdünün içten ya da dıştan gelen şiddetli ve yoğun bir uyarıcının etkisiyle ve istekle oluşturulan bir davranış durumunu açıklamaktadır. Burada başlatılan davranışın bir amacı vardır. Birey, uyarıcının etkisi ile amaca yaklaşma ya da ondan uzaklaşma yönünde güdülenebilir. Bu durumda, bireyin güdülenmesinin yüksekliğinden ya da düşüklüğünden söz edilebilir (Silah, 2000:45).

Genellikle güdülenme sürecinden dört aşamadan söz edilir. Bu dört aşama Şekil 3’de ki gibi gösterilebilir.

Şekil 3. Güdülenme süreci



Kaynak: Eroğlu: 2000: 246

Şekilde görüldüğü gibi, bireyin istek ve beklentilerindeki yetersizlikler bireyde fizyolojik, psikolojik ve sosyal dengesizlik ve gerilim durumu yaratır. Birey bu dengesiz ve gerilim durumundan kurtulup tekrar denge durumuna geçmek için belirli amaçlı davranış gösterir. Bu davranışlar bireyi dengesiz ve gerilim durumundan kurtaracak ödüllere veya amaçlara ulaştırır (Günbayı, 2000: 16). Birey amaca ulaşarak doyum elde eder. Güdülenme, gereksinimler, beklentiler, amaçlar, davranış ve herhangi bir geriye besleme “feed back” olarak, bu değişkenlerin birbiriyle karşılıklı ilişkilerinden doğan bir süreç olarak ortaya çıkar (Eroğlu, 2000: 247).

2.2.3.2. Güdüler

Her birey sürekli olarak doyurmaya çalıştığı bazı gereksinimlere sahiptir. Yani, bireyler belirli amaçlara yönelirken, çoğunlukla gereksinimlerden hareket ederler. Gereksinimler ister yeterince karşılansın, isterse karşılanmasın mutlaka organizmayı harekete geçirirler. Gereksinimlerin organizmayı harekete ve etkinliğe sürüklemesinin temelinde güdüler yatmaktadır (Eroğlu, 2000:39). GÜDÜ, bireyi bir

amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yöneltten bir güç olarak tanımlanabilir.

Güdülerin doğrudan doğruya gözlenmesi olanaklı olmadığından, sayıları ve türleri hakkında kesin bilgiye sahip olamayız. Maslow'un ifadesiyle; güdüler yan yana konan bir takım değnekler biçiminde değil de daha çok kutular ağı gibidir. Bir güdü kutusunu açtığınızda, içinden başka güdüler, onları da açtığınız zaman da başka güdüler çıkar ve böyle sürer gider (Eroğlu, 2000:39). Bu nedenle, birbirine benzer bir takım hareket ve davranışlar değişik güdülerden ortaya çıktıkları gibi, bazı değişik hareket ve davranışlar ise sadece bir tek güdüye dayanabilir (Eren, 1989:390). Bunun bireysel algı farklılıklarının bir sonucu olduğu düşünülebilir.

Güdü, davranışın temelinde yatan itici güç olarak tanımlanmıştır. Dürtü ise, bireyin biyolojik gereksinimlerini doyumak için içte uyanan güç olarak, başka bir anlatımla, gereksinime yönelik iç itilimler (bir gereksinimin zihinleşmesi, zihnin bir gereksinimi fark etmesi) olarak tanımlanabilir. Fizyolojik bir gereksinimin neden olduğu genel rahatsızlık ve gerginlik durumu olan dürtü, fizyolojik bir gereksinimin psikolojik sonucu olarak kabul edilebilir (Silah, 2000:48). Dürtüler öğrenilmemiştir, belli bir bilgi ve eğitime dayanmadan ve düşünmeyi gerektirmeden kendiliğinden doğan amaca yönelik davranış etkinliğidir (Eroğlu, 2000:40).

Bir dürtü, gereksinim, bedensel ya da dokusal yoksunluk hali, hemeostatik (kararlı denge durumu) dengenin bozulması durumu olarak belirir. Organizma varlığını sürdürebilmek için bir takım etkinliklerde (yemek, içmek, solumak, cinsiyet gereksinimi gibi) bulunur. Bu gereksinimlerini karşılayamaz ya da karşılanmasına ara verilirse içten gelen itilimler bu gereksinimleri anımsar. Böylelikle bir dürtünün varlığıyla ortaya çıkan eğilim, güdüdür (Silah, 2000:48).

Sosyal güdüler doğrudan ya da dolaylı olarak diğer bireyleri ilgilendiren güdülerdir. Sadece insanlara özgü olan bu güdüler, onun bir çok özel davranışının da nedenini oluşturur (Silah, 2000:48). Bu güdüler sonradan öğrenildiğinden, bir kısmı fizyolojik güdülerin gelişimi ve yeni bir boyut kazanması, diğer bir kısmı ise

tamamen sosyo-kültürel çevreden etkilenme biçiminde elde edilir (Eroğlu, 2000:40). Kültürün tüm parçaları etkileşimde bulunarak her bireyde belirli güdüler oluşturulur. Bunlar, bireylerin işe yaklaşımlarını, hatta genel olarak yaşam anlayışlarını belirleyen bir çok özgü kültür etkisinin bileşimidir. Güdüler bireyin aile çevresi, eğitimi, iş çevresi ve ulusal kültürden kaynaklanır (Davis, 1984:33).

İnsanlar işbirliği yapmak üzere bir araya gelirler. Bu konuda davranışlar sergilerken, insanlar toplumun kuralları, yasaları, alışkanlıkları ve geleneklerine uygun davranırlar. Toplumun arzuladığı davranışlar, bireyin hedeflediği davranış şekilleri için güdüleyici rol oynar. Bu güdülerden önemli görülen bazıları, bağlanma güdüsü, başarı güdüsü, uzmanlık güdüsü ve erk güdüsüdür (Silah, 2000:48).

Bağlanma Güdüsü: İnsan sosyal bir varlık olarak diğerleri ile beraber yaşamak ister. Böylelikle sorunlarını onlarla paylaşarak hafifletir, yine sevinçlerini onlarla paylaşarak çoğaltır. Diğer insanlarla yaşamak önemli doyum kaynağı ve sosyal bir gereksinimdir. Bu gereksinim insanları birbirlerini ya da bireyi gruba veya örgüte bağlanmaya zorlamakta, bu yönde güdülemektedir (Silah, 2000:48). İş yaşamı yönünden bağlanma güdüsü, bir çevreyi tanıma-keşfetme, varolabilme, bireysel gelişimini sağlayabilme, bireysel yeterlik-yetkinlik kazanabilme ve kendini gerçekleştirme davranış eğilimine yöneltebilir (Silah, 2000:9).

Başarı Güdüsü: Başarılı olmanın koşulları ve yöntemleri her bireyde farklı olduğu halde, her bireyde var olan güdüdür. Ancak, her bireyde farklı yoğunlukta bulunur. Bu güdü, daha çok geleceğimiz, mesleğimiz ve sosyal statümüz ile ilgili davranışlarımızı etkiler ve yönlendirir (Silah, 2000:53). Başarı güdüsüne sahip bireyler, bir ülkenin başarılı liderliğinin en iyi kaynağını oluştururlar ve daha yüksek başarı güdüsü bireylerin daha çok yükselmesine yol açar. Bu tür bireyler başarıyı salt başarı olduğu için arzu eder. Başarı güdüsü düşük bireylere parasal ödüller daha çekici gelir (Davis, 1984:33).

Uzmanlık Güdüsü: Nitelikli iş yapma dürtüsüdür. Uzmanlık güdüsüne sahip iş görenler, genellikle işteki insan ilişkileri yönünü hiç görmeyecek ölçüde işlerinin

teknik yönleriyle ilgilenirler. İşlerinde ustalık ve profesyonel gelişme ararlar (Davis, 1984:34).

Erk Güdüsü: Kontrolü elde bulundurma güdüsüdür. Erk güdüsüne sahip bireyler, diğerlerine oranla daha çok risk yüklenirler, ancak, bunu kurtuluş ve insanlar için yıkıcı bir biçimde de kullanabilirler (Davis, 1984:34).

Diğer güdüler arasında, otonomi (özerklik), güvenlik, ve statü sayılabilir. Olağan insanda güdülerin çoğu bulunur, ancak, işe yönelik güdülerde bunlardan bir ya da ikisi olma eğilimindedir (Davis, 1984:35).

2.2.3.3. Güdülenmenin Örgütsel Önemi

Örgütler, örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenlerin gereksinimlerini doyurmak suretiyle onlardan en etkili biçimde yararlanmaya çalışır. Başka bir anlatımla, yönetim işgörenleri örgüt amaçlarına yönelik güdüler. (Bingöl, 1998: 268). Bireyler örgüte üretim veya hizmet amaçları için alınırlar. Bunun için onlara çalışmalarının karşılığı bazı şeyler vaat edilir ve böylece işgörenler belirli yönde devamlı olarak özendirilmiş olurlar. Özendirme araçları, bireyin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve gereksinimini yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde sağlayacak ve iş görme arzusu artacaktır. Bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun için çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu yönde çabalarını yoğunlaştırmasına, yani, güdülenmesine neden olacaktır. Örgütlerdeki bir çok olumsuz tutum ve davranışlar, hatta isyanlar bireylerin doyurulmayan istek ve gereksinimlerinden ileri gelebilir (Eren, 1989:389). İşgöreni örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri karşılayacak güdülerini iyi anlayan, yorumlayabilen yönetici ondan, verimliliği maksimize etme yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını bulacaktır (Kaynak, 1990:110). İnsanın, insan olduğunun göz önüne alınmasıyla, insanlarla etkili çalışmak ancak, olanaklı olabilir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmedeki başarıları, bireylerin örgütsel amaçlara uygun olarak davranışta bulunmalarına bağlıdır. Bireylerin çabalarını, örgütün başarısına yöneltmelerini sağlayarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmelerine yardımcı olmaları da önemli katkı sayılmalıdır. Bu durumda, bireylerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunurken, kendi bireysel amaçlarını da en iyi şekilde elde edebileceklerini algılayacakları koşulların da yaratılması gerekir. Bunun yanında, örgüt ile işgören arasında var olduğu kabul edilen psikolojik anlaşmanın , iki tarafın istek ve beklentilerini dengelemesi gerekir. Bu da ancak, psikolojik anlaşmanın iki taraf için hoşnut edici olmasıyla olasıdır. Psikolojik anlaşmanın hoşnutsuzluk yaratması durumunda, iş devamsızlığı, iş gücü devri olabilecektir. Güdülenme olgusu, örgütleri bu gibi sorunlardan koruyacaktır (Eroğlu, 2000:248).

Oysa, iş gücünün etkin kullanımı, iş doyumuna ve iş uyumuna bağlı özel bir sorundur. Soyut olan bu sorun, psiko-sosyal gerçeklere ve yorumlara dayanır. Yönetim açısından ulaşılması güç olup, verimlilik yaklaşımında güdülenmenin bir araç olarak kullanılma olasılığı büyük zorluk ve beceri gerektirir. Bu nedenle, güdülenmeden yararlanma olanağı araştırıldığında kendi niteliğine uygun psiko-sosyal bir yaklaşım gerekecektir (Kaynak, 1990:150).

Mc Gregor, insan doğası ile güdülenme arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları adını verdiği iki kategori altında toplamıştır. Ona göre, iş yaşamında yöneticiler, bu iki kuramdan ya da başka anlatımla, yaklaşım biçiminden birini benimseyerek, çalışanlarını o kuramın bilgileri ışığında güdülemeye çalışmışlardır (Solmuş, 2004:152).

X Kuramı varsayımları;

1- Ortalama (vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve iş göreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.

2- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.

3- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.

4- İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.

5- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yeteneği bulunur.

6- İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir (Eren, 1989:29).

Mc Gregor'a göre, klasik düşünürler ve onların felsefelerini temel alan yöneticiler, çalışanlarını X kuramının ışığı altında görmüşler ve onları güdülemek için planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir (Solmuş, 2004:153).

Y Kuramı varsayımları;

1- İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve doyum kaynağıdır.

2- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

3- Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül psiko-sosyal ve benliği doyurma gereksinimlerinin karşılanmasıdır.

4- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan konular değildir.

5- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan hayal, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde bulunur. Ancak bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinmelerin doyumuyla gerçekleşebilir.

6- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır (Eren, 1989:30).

Böylece Mc Gregor, kendi zamanına kadar bir çok bilinmeyenleri olan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde insan ilişkilerinin önemini açıklıkla ortaya çıkarmıştır. Böylelikle, yöneticilikte “insan ilişkileri” akımı başlamış oluyordu. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımlarının gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y kuramının ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir (Eren, 1989:31). Mc Gregor’a göre, çalışanlarını Y kuramı ışığı altında değerlendiren yöneticiler, onlara esnek iş saatleri uygulayacak, tekdüze ve can sıkıcı işler yerine işlerinden doyum sağlayacakları ortamı yaratacak ve onları kararlara katılmaları yönünde teşvik edecektir. Sonuçta, çalışanlarını kontrol ve korkutma yöntemleriyle işe yönleltmek yerine yeteneklerini kullanabilecekleri bir iş ortamı yaratmaya çalışacaklardır (Solmuş, 2004:154).

Y Kuramı, yönetimde insana yönelik ve destekleyici bir yaklaşımı yansıtır. İnsanların tembel ve beceriksiz olmadıklarını varsayar. Tembel ve beceriksiz olduklarına ilişkin herhangi bir işaret, örgütlerle ilgili deneyimlerinin bir sonucudur. Yönetim bu bireylerin potansiyellerini ortaya çıkaracak ortamı yaratsa, çalışmak onlara oyun ya da dinlenmek kadar doğal görünecek, uğrunda çalıştıkları amaçlar doğrultusunda kendilerini yönlendirecek ve özdenetim uygulayacaklardır. Yönetimin rolü bireylerin potansiyellerinin ortaya çıkabileceği bir ortam ve çevre sağlamaktır (Davis, 1984:14).

2.2.3.5. GÜDÜLENME KURAMLARI

Güdülenme, gereksinim ile başlayıp bu gereksinimin doyurulmasıyla sona eren bir süreçtir. Gereksinimin doyurulması için bir takım etkinliklerin ortaya

konması ve bu etkinliklerin gereksinimi giderecek sonuçlara ulaşması lazımdır. Bu konuda geliştirilen kuramlar, güdülenme süreci içinde vurguladıkları aşamalara göre farklılaşmakta ve çeşitlenmektedir (Tevrüz ve diğerleri, 1999:69). Çok sayıda olan güdülenme kuramları, 1- İçerik Kuramları, 2-Süreç Kuramları olarak iki gruba ayrılabilir (Eroğlu, 2000:257).

2.2.3.5.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları (kapsam-gereksinim) bireyi “neyin” güdülediği ile ilgilenmektedir. Bu kuramlarda, gereksinimleri vurgulayarak güdülenmeyi başlatan etkenler açıklanmaya çalışılır, bireyin gereksinimlerinin neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır (Baysal ve Tekarslan, 1998:111). Kısaca, bu kuramlar, benzer iş koşulları ve durumlarında çalışan bireylerin güdülenmelerindeki farklılığı açıklamaya çalışırlar (Çetikanat, 2000:11). İçerik kuramları (Çetikanat, 2000; Aslan, 2002; Günbayı, 2000): Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı, ERG Kuramı, İki Etken Kuramı, Kazanılmış-Gereksinim Kuramı olmak üzere, dört kuram olarak incelenebilir.

Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı

Güdülenme kuramları içinde en yaygın olarak bilinen kuramlardan biri, Abraham Maslow’un geliştirdiği, günümüzde güncelliğini koruyan, bireysel gereksinimlerin en kapsamlı biçimde incelendiği ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğunu ileri süren kuramdır (Çetinkanat, 2000:11). Kuram, asıl olarak bir insanın ödül ve ceza gibi harici güdüleyicilerle değil, iç gereksinim programıyla güdülendiğini savunur. Yani, bireyin güdülenmesinin temelinde gereksinimler vardır (Adair, 2003:30).

Maslow, bireysel davranış açısından güdülenmeyi incelerken, çeşitli psiko-sosyal etkenlerin birey yapısında tümleşik olmuş bir yorumunu amaç edinmiştir. Bir çok psikolog üzerinde ayrı ayrı durulan güdü, tutum, davranış gibi kavramların tek tek üzerinde durmadan, “Gestalt Kuramı”nı andırır biçimleme ile holistik ve dinamik

bir yaklaşımla vermeye çalışmıştır (“holistik” Akıl’ın ve Beden’in ayrılmazlığını simgeleyen bir kavram olarak algılanmalıdır). Ana güdü olarak bireyin “kendini gerçekleştirme” gereksinimi odak noktası olarak seçilmiştir. Bu yönelimin en etkin belirlenmiş şekli Maslow’da görülmektedir (Kaynak, 1990:114).

Maslow (1970) insan gereksinimlerinin bir hiyerarşik düzen içinde bulunduğunu ve giderilmeyen gereksinimlerin birer güdüleyici olarak rol oynadığını ileri sürmektedir. Giderilen gereksinimlerin ise, gereksinim tekrar ortaya çıkana kadar davranışı güdüleyici rol oynamayacağını belirtmektedir. Başka bir anlatımla, doyurulmuş bir gereksinim davranışı güdülemez (Pakdanel, 1988:58).

Kuramın başka varsayımlarına göre, insan devamlı isteyen varlıktır. Gereksinimler onların davranışlarını etkiler (Aslan, 2002:102). Bir arzu, bir gereksinim doyurulduğunda hemen yerini bir başka gereksinim alır ve böyle devam eder gider. Bu davranış insanoğlunun tüm yaşamı süresince gösterdiği tipik bir özelliğidir (Adair, 2003:31). Çünkü, insan davranışı çok güdülü bir davranıştır. Doyurucu düzeyde giderilmiş bir gereksinimin, davranışı güdüleyici etkisi azalmaktadır. Bunun yerine üst düzey bir gereksinim belirmeye başlar. Karşılanan gereksinimin yerine yeni bir gereksinim ortaya çıkar ve davranışı güdülemeye başlar ve süreç bitmeyen bir şekilde devam eder. Ancak yüksek düzeyli gereksinimlerin ortaya çıkması için alt düzey gereksinimlerin % 100 doyurulmuş olması gerekmez, yeterli düzeyde doyurulması gerekir (Pakdanel, 1988:58).

Maslow, beş gereksinim grubu belirlemiş ve bu grupların dinamik bir ilişkiye ve hiyerarşiyeye sahip olduğunu savunmuştur. (Adair, 2003:31). Maslow’un gereksinim hiyerarşisi beş basamakta; en alt basamaktan en üst basamağa doğru şöyle açıklanabilir:

Fizyolojik Gereksinimler: Fizyolojik dürtü kavramı hep güdülenme kuramlarının başlangıcında yer almıştır. Maslow, vücudun normal bir kan akışı sağlamak için sağladığı doğal çabayı baz alarak “gereksinim” kelimesini “dürtü” kelimesine alternatif olarak kullanmıştır (Adair, 2003:32). Bireyin homeostatik

dengeğini koruyabilmek için gereksinme duyduğu yiyecek, içecek, oksijen, uyku, seks ve hareket etme dürtülerini içerir (Çetinkanat, 2000:12). İnsanlar fizyolojik gereksinimlerini doymak için çalışmak zorundadır. Ancak, fizyolojik gereksinimler belli bir ölçüde doymulduğu zaman, insanlar başka bir gereksinimlerini doymak isteyebilir (Davis, 1984:57). Açlık endişesi içinde olan bir insan için, yemek gereksinimini gidermeyen tüm davranışlar ikinci planda kalır. Eğer bir kimse kronik olarak yiyecek ve içecek gereksinimini karşılayamazsa, o kimseye yeme ve içme arzusu hakim olur ve diğer gereksinimlerine olan ilgisi azalır. Bu nedenle fizyolojik gereksinimler tüm gereksinimler içinde en önemli olanıdır. Yaşamda hiçbir şeye sahip olamayan insanoğu tüm gereksinimlerini unutup fizyolojik gereksinimlerini giderebilmek için büyük bir çabayla arayış içine girer. Bu geçici süreçte bireyin geleceğe dair tüm tutum ve davranışları değişime uğrayabilir (Adair, 2003:33).

Güvenlik Gereksinimleri: Fizyolojik gereksinimler nispeten doymulduğunda, güvenlik merkezli yeni bir gereksinim ortaya çıkar. Yetişkinlerde de gözlenen güvenlik gereksinimi, genelde güvenli bir memuriyet yaşamı, maaş, sigorta primleri ve iş ortamındaki güvenlik şartlarının geliştirilmesi gibi ortak beklentilerden oluşabilir (Adair, 2003:35). Güvenlik sadece fiziki yönden değil, aynı zamanda duygusal yönden de ele alınmıştır. Yani, Maslow’a göre, birey, duygusal olarak da sağlam olma gereksinimine sahiptir (Aslan, 2002:102). Başka bir anlatımla, insanlar fizyolojik gereksinimlerini karşıladıktan sonra, bu gereksinimlerinin gelecekte korku, acı ve kaygı hissetmeden doymulu olacağı konusunda bir güvence isterler. Bugnn güvence altına alan birey, yarının da güvenli olmasını bekler (Davis, 1984:57).

Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri: Maslow, insanların sosyal bir varlık olduklarını vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmekte olduklarını işaret etmektedir (Eren, 1989:35). Maslow’un da işaret ettiği gibi bu gereksinimle karşılaşılan en önemli yerlerden biri iş dünyası ve çalışmalardır. Maslow’a göre, fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılandığında, sevgi, şefkat ve aitik duygusu gibi gereksinimler baskın güdülenme merkezi haline gelirler. Böyle bir kimse arkadaşlarının veya ailesinin yokluğunu şiddetli bir biçimde hisseder

ve diğer insanlarla sevecen, ilişkiler kurmaya veya bir grup içinde kendine yer edinmeye çaba harcar (Adair, 2003:36). Bu gereksinimler doyurulmazsa bireyler, işle ilişkisi kesilmiş, reddedilmiş ve yalnızlığın acısını hissedebilir (Çetinkanat, 2000:12).

Saygınlık Gereksinimleri: “Bireyin değeri” felsefesi, özellikle bu gereksinimlere dayanır. Saygınlık duygularını elde etmeye ve vermeye gereksinim duyarız. Birey, kendi kendine değerli olduğunu hissetmek istediği gibi, başkalarının da o bireyi değerli olduğunu düşünmelerini arzu edebilir (Davis, 1984: 59). Maslow’un fikirlerinin bu bölümü, bireyin hem kendine duyduğu saygı (öz saygı ve kendine değer verme) hem de çevresindeki insanlardan beklediği saygı konusunda duyulan istek ve arzunun değerlendirilmesini içermektedir. Maslow bunları iki alt gruba ayırmıştır:

1- Güç, başarı, yeterlik, hakimiyet, yetenek, dünyaya karşı güven, özgürlük ve özgürlük arzusu

2- Saygınlık, prestij, itibar, üstünlük, tanınma , ilgi görme, önem verilme ve takdir edilme arzusu (Adair, 2003:38).

Saygınlık gereksinimlerinin doyurulması, bireyde kendine güven, güçlü olma ve bir işe yaradığı duygularını ortaya çıkarır. Bu gereksinimlerin doyurulmaması veya engellenmesi, bireyin kendini küçük görme, zayıflık ve çaresizlik duygularına yol açar. Bu duygular ise, cesaretin kırılmasına ve nörotik eğilimlere neden olabilir (Çetinkanat, 2000:12). Saygınlık gereksinimlerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği, yükselme, daha üst görev ve sorumluluklar üstlenme ve sosyal statüyü artırma durumu (Eren, 1989:35) olabilir.

Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: Gereksinimler hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan gereksinimdir. İnsanın sahip olduğu yetenekleri, potansiyeli azamiye çıkarmayı içerir (Aslan, 2002:103). Maslow kendini gerçekleştirme kavramını, “insanın eğilimleri doğrultusunda kendini gerçekleştirebilmesi için doyuma ulaşma arzusu” olarak tanımlar. Yani bireyin olduğundan çok daha iyi olma ve tüm yeteneklerini kullanabilir duruma gelme isteği. Bu gereksinimlerin kesin çıkış noktası da öncelikle fizyoloji, güvenlik, sevgi ve saygınlıkla ilgili gereksinimlerin

doğurulma arzudur (Adair, 2003:39). Bu gereksinme diğerlerine oranla daha az belirgindir. İnsanların büyük bir çoğunluğunun davranışları, saygınlık, ait olma ve sevgi gereksinimlerinin etkisi altındadır. Kendini gerçekleştirme pek az bireye egemen olmakla birlikte hemen herkesi etkileyebilir (Davis, 1984:59). Bu gereksinim birey ne olabilecekse, onu olması anlamına gelir. Kendini gerçekleştirme gereksiniminin tam anlamı ile doymu olanaksızdır. Çünkü, kapasiteyi geliştirmeye çalıştıkça, potansiyel ve kendini gerçekleştirme daha güçlü bir hal alır (Çetinkanat, 2000:13). Kendini gerçekleştirme gereksiniminin ortaya çıkışı ölçüsünde, bireyler işlerini çetin bulacaklar ve bundan bir doyum elde edebileceklerdir (Davis, 1984:59).

Gereksinimler sıralamasının alt düzeydeki gereksinimler, genel olarak, ekonomik davranış aracılığıyla doğurulurlar. İnsanlar, fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini doymak için satın alma aracı olarak para kazanırlar. Buna karşılık, üst düzeydeki gereksinimler, genel olarak, psikolojik ve sosyal içerikli simgesel davranış aracılığıyla doğurulurlar. İnsanlar deneyimlerine anlam verirler ve deneyimlerine ilişkin duygularından doyum elde derler. Bu, ekonomik davranıştan oldukça değişik bir davranıştır. İnsanlar için çok daha değişik bir düşünce biçimini gerektirir (Davis, 1989:60).

Gereksinim doymu, örgütler için sürekli bir sorundur. Şu anda belirli bir gereksinim doğurularak bu sorun kökünden çözülemez. Maslow'un gereksinim hiyerarşisi kuramı öz olarak doğurulmuş gereksinimlerin, karşılanmamış gereksinimler kadar güdüleyici olmadığını belirtmektedir. Başka bir anlatımla, iş görenler, ellerinde olanlarla değil, aradıkları şeylerle güdülenirler. Ellerinde olanı yitirmemek için koruyucu bir davranış gösterebilirlerse de, genellikle aradıkları bir şey uğrunda hevesle ilerleyebilirler (Davis, 1984:62). Maslow'a göre, yöneticiler öncelikle iş görenlerin hangi düzey gereksinimleri yaşadıklarını belirlemeli, sonra da onlara bu gereksinimlerini doyuma ulaştırmada yardımcı olmalıdır. Yiyecek veya eğitim masraflarını karşılayabilmek amacıyla para kazanmak için çalışan, birey için ücret artışı güdüleyici olabilecekken, aynı etken, ait olma ve saygınlık gibi gereksinimlerine yönelik doyum sağlayabilmek için çalışan birey için güdüleyici olmayacaktır (Solmuş, 2004:156).

Maslow kuramında para etkili bir güdüleyici olmakla pek ilgili değildir. Bu kuram örgütlere geniş ölçüde uygulanmış ve iş yaşamının kalitesi, projeleri, iş zenginleştirme, katılmalı yönetim gibi örgüt geliştirme projelerinde esas alınarak sıklıkla kullanılmıştır. Maslow kuramına göre örgüt içindeki bireyler gereksinim hiyerarşisinin değişik düzeylerinde olabileceklerinden, örgütler çeşitli güdüleyici etkenleri kullanabilmelidirler. Şekil 4’de örgütsel ve genel doyum etkenlerinin değişik gereksinim düzeylerinde kullanılması gösterilmiştir (Çetinkanat, 2000:14).

Şekil 4. Maslow'un gereksinim hiyerarşisinin örgütlere uygulanması

Gereksinim Düzeyleri	Genel Doyum Etkenleri	Örgütsel etkenler
1. Fizyolojik	Yiyecek, içecek, seks, uyku vb.	a- Ödemeler b- Hoş bir çalışma ortamı c- Kafeterya
2. Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme	a- Güvenli çalışma koşulları b- Örgütsel olanaklar c- İş güvenliği
3. Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler, ait olma	a- Birlikte iyi çalışan iş grupları b- Arkadaşça denetim c- Profesyonel ilişkiler
4. Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, statü	a- Sosyal tanınma b- Unvan c- Yüksek statülü iş d- İşten alınan geri bildirim
5. Kendini Gerçekleştirme	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık	a- Anlamlı bir iş b- Yaratıcılık için olanaklar c- İşte amaçlara ulaşma d- Örgütte ilerleme

Kaynak: Steers ve Porter : 1991: 35-Çetinkanat 2000: 15

Bu kuramı destekleyen araştırmaların sayısı az olmasına rağmen, örgüt kitapları ve uygulayıcılar bu kuramı eleştirisiz kabul ederler. Bunda, kuramın kolay anlaşılır olmasının ve açıklamaların mantığa uygun olmasının rolü olabilir. Yapılan incelemeler gereksinimlerin kuramda öngörülen sırayla çıktığını göstermediği gibi doyurulan bir gereksinimin önemini kaybederek bir üst gereksinimin ortaya çıktığı hakkındaki görüşü de desteklememektedir. Hatta, Kreitner, Kinicki (1989) tarafından, doyurulmamış gereksinimlerin muhakkak güdüleyici olacağına yönelik bir delil de elde edilemediği belirtilmiştir (Aslan, 2002:104). Ancak, yine de hiyerarşide

ortaya konulan beş gereksinim grubu çok önemli amaçlara hizmet eder. Bir lider olarak gruptaki üyelerle kurulan ilişkilerde birey gereksinimlerinin dikkate alınması için bu gereksinim grupları bir taslak haritası oluşturabilir (Adair, 2003:43).

ERG Kuramı

Alderfer (1972) tarafından, Maslow kuramının yeniden formüle edilerek, gereksinimler, üç gereksinim düzeyinde incelenmiştir (Paknadel, 1988:73). ERG olarak anılan bu kuramın adı ileri sürülen üç gereksinimin baş harflerinden oluşturulmuştur. Bunlar, varolma (Existance), birlikte (ilişki) olma (Relatedness) ve gelişme (Growth)' dir (Aslan, 2002:105).

Varlık gereksinimi: Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey gereksinimlerini karşılar (Yüksel, 2000:141). Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı sürdürmeyle ilgili gereksinimlerdir. Açlık, susuzluk, korunma ve fiziksel güvenlik gereksinimlerini kapsar. İş yaşamında ücret, örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderilebilir (Çetinkanat, 2000:16).

İlişki gereksinimleri: Maslow'un sevgi ve ait olma gereksinimleri ile uyumludur (Yüksel, 2000:141). Bu gereksinimler bireyin tek başına yaşayamayacağını ve diğer bireylerden oluşan bir insan çevresi ile olan etkileşimde bulunmasının gereğini açıklar. Varlık gereksinimlerinden farklı olarak, ilişki gereksinimlerinin doyurulması, bir bireyin diğer bireylerle paylaşma, ortak anlayış ve karşılıklı etkileşime dayanan etkinliklerde bulunulmasına bağlıdır (Günbayı, 2000:29).

Gelişme gereksinimleri: Bu gereksinimler, Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini, bireyin çevresiyle verimli biçimde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir (Yüksel, 2000:141). Bu gereksinimlerin doyurulması, bireysel kapasitenin daha gelişmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Yapılan iş, mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme gereksinimlerini doyurabilir. Bu gereksinimlerin tam olarak doyumu olanaksızdır. Çünkü, yeteneklerin gelişmesi, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına yol açar (Çetinkanat, 2000:17).

ERG kuramı üç temel önermeye dayanmaktadır.

1- *Gereksinimlerin doyumu*: Her düzeydeki gereksinimler ne kadar az doyurulursa o kadar fazla oranda istenir hale gelir.

2- *İsteğin şiddeti*: Alt düzeydeki gereksinimler ne kadar çok doyuma ulaşırsa üst düzey gereksinimlerin doyurulma isteği o kadar artar.

3-*Gereksinimlerin engellenmesi*: Üst düzey gereksinimler ne kadar az doyuma ulaşırsa alt düzey gereksinimler o kadar çok istenir hale gelir (Solmuş, 2004:159).

ERG Kuramına göre de doyumu sağlanmamış gereksinimler güdüleyicidir. Temel gereksinimler doyurulduğunda daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey gereksinimin doyumuna çalışılır. Ancak, üst düzey gereksinimler doyuruldukça daha önemli hale gelirler. Örneğin, gelişme gereksinimlerini karşılayan özgürlük fırsatı arttıkça, bu gereksinimi gelecekte de karşılama arzusu artar. Birey gelişme gereksinimi gibi üst düzey gereksinimlerini karşılayamadığında sosyal ilişkilerini geliştirecek iş ortamları arayarak daha alt düzey gereksinimlerini doyuma yönelir. Örneğin, çok iyi çalışan, kazancı da çok iyi olan bir iş gören, daha fazla sorumluluk alma, daha özgür olma fırsatı veren gelişme gereksinimini doyuramadığı takdirde daha geniş çaplı sosyal ilişkilere yönelecektir. Bu nedenle yönetici iş görenin hangi gereksinim düzeyinde olduğunu, hangi gereksinimlerinin doyurulmadığını saptayabilmeli ki bireyin bir alt düzey gereksinime dönmesi yerine daha üst düzey gereksinimlere yönelerek mevcut başarısını aşması sağlanabilsin (Yüksel, 2000:141).

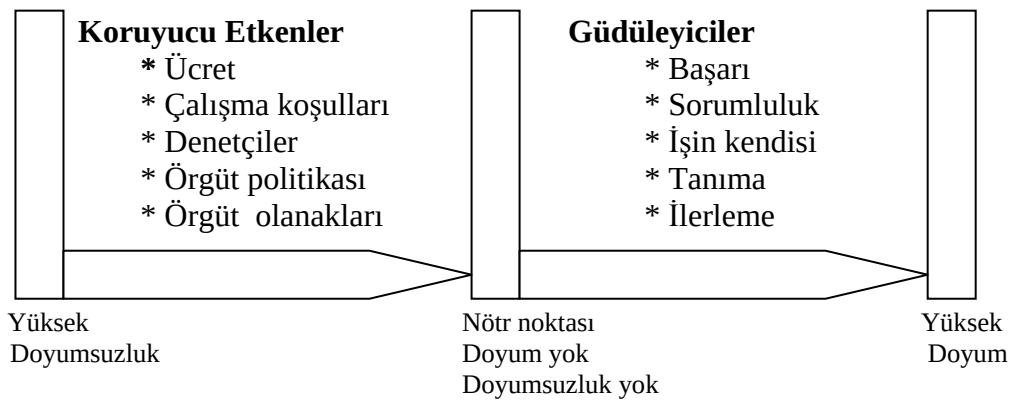
Bu kuramda gereksinimler arasında kesin sınırlar yoktur. İnsanların önce alt seviyedeki gereksinimlerini doyurmayı isteyeceği kabul edilmekle birlikte, belli bir düzeydeki gereksinim karşılanmadığı zaman, bir alt düzeydeki gereksinimlere dönüş olacağı ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, Maslow'un kuramında doyumdan sonra bir üst basamaktaki gereksinime geçiş fikri, yani, *doyum-ilerleme* kavramının yanı sıra, bu kuramda doyumsuzluk sonucu bir alt basamaktaki gereksinime dönüş, yani *hüsran-gerileme* kavramı da yer almaktadır. Bu duruma göre, örneğin, gelişme gereksinimi karşılanmayan bir birey hüsrana uğrayacak ve bunun sonucu olarak da

ilişki gereksiniminde bir artış olacaktır. Bu gereksinim karşılandığı takdirde yeniden gelişme gereksinimi içine girecektir (Tevrüz ve diğerleri, 1999:73).

İki Etken Kuramı

Maslow'dan sonra insanları etkin ve verimli biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu araştıran Herzberg ve arkadaşları yaptıkları bir seri araştırmaların sonucunda çift etmen kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuram güdülenme konusuna daha çok özendirme (teşvik) araçları yönünden yaklaşmaktadır (Eren, 1989:36). Herzberg, 200 kadar muhasebeci ve mühendisin iş doyumu üzerine arkadaşlarıyla birlikte yaptığı araştırmanın bulgularını değerlendirerek; bu kuramı oluşturmuştur. Araştırmada, işgörenlerin işlerine ilişkin olup da, kısmen veya tamamen bulunmaları halinde, onları mutsuz kılan etkenlerin neler olduğu sorulmuştur. Ayrıca kendilerini daha iyi ve hızlı çalışmaya yöneltecek etkenlerin neler olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Buna benzer sorulardan alınan yanıtlar doğrultusunda; Herzberg, iş etkenlerini koruyucu (hijyenik-dışsal) etkenler ve güdüleyici (içsel) etkenler olarak iki grupta toplandığı sonucuna ulaşmıştır (Eroğlu, 2000:259).

Şekil 5. Herzberg'in iki etken kuramı



Kaynak: Bartol ve Martin 1991: 452-Çetinkanat 2000:19

Herzberg'in geliştirdiği iki etken kuramında, iş doyumuna yol açan etkenler, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden farklıdır. Koruyucu etkenler iş doyumsuzluğundan uzaklaştıran etkenlerdir, varlığı iş doyumuna neden olmaz ama

yokluğu doyumsuzluğu yaratır. Doyum ya da güdüleyici etkenlerin yokluğu doyumsuzluğa neden olmaz ama varlığı iş doyumunda artışa neden olabilir. Şekil 5’de görüldüğü gibi, iş doyumunu ya da doyumsuzluğu sıfır veya nötr noktasından başlar. Sağa doğru giden güdüleyici etkenlerin karşılanması iş doyumuna, soldaki koruyucu etkenler ise iş doyumsuzluğuna iş doyumundan daha çok katkıda bulunurlar, özetle, bu kurama göre, iş doyumunun tersi iş doyumsuzluğu değildir (Çetinkanat, 2000:17).

Herzberg kuramı yalnızca genel eğilimleri yansıtmaktadır. Koruyucu etkenler bazı bireyler için güdüleyici olabilir ve normal olarak güdüleyici olan etkenler başka bireyler için koruyucu etken görevi yapabilir. İnsanla ilgili çoğu konuda olduğu gibi, burada da yalnızca, bir yöne doğru eğilim vardır. Kesin bir ayırım söz konusu değildir; hiçbir etkenin etkisi tümüyle tek boyutlu olamaz (Davis, 1984:69).

Şekil 6. Koruyucu Etkenler

Koruyucu (Hijyenik) Etkenler

Örgüt politikası ve yönetim	Özellikle çalışanlarla ilgili açık ve net biçimde belirtilmiş politikaların olması: Örgüt ve yönetimin yeterliği.
Teknik denetim	Üstünüzün ulaşılabilir, yeterli ve adil olması.
Kişiler arası ilişkiler	Üst, ast ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler, iş yerindeki sosyal yaşamın niteliği.
Ücret	Ücret, maaş, emekli aylığı gibi mali açıdan yararlı olacak öğeleri içeren tam tazminat paketi.
Statü	Bir kişinin diğerlerine nazaran pozisyonu veya rütbesi, sembolize edilen unvan, araç park alanı, çalışma ofislerinin genişliği, mobilyalar.
İş güvenliği	Pozisyon kaybı veya iş kaybına neden olacak güvensiz bir ortamdan kaçınmak.
Özel yaşam	İnsanın iş yaşamının aile yaşamına olan etkileri,örneğin stres, asosyal geçen zamanlar veya ev taşımak.
Çalışma şartları	Çalışılan iş yerinin fiziksel şartları: iş miktarı, mevcut tesisler, havalandırma,kullanılan araç ve gereçler, alan, gürültü ve çevreyle ilgili diğer durumlar.

Kaynak: Adair 2003:68

Herzber'in yaptığı araştırma sonuçlarına göre, koruyucu (hijyenik) etkenler ve güdüleyici etkenler Şekil 6 ve Şekil 7'de gösterilmiştir (Adair, 2003:68).

Şekil 7. Güdüleyici Etkenler

Güdüleyici Etkenler

Başarı	Bir işin başarıyla tamamlanması, bir sorunun çözülmesi, kendini haklı çıkarma ve yapılan işin sonuçlarının görülmesi gibi kesin bir başarı.
Tanınma	Fark edilme veya övülme gibi herhangi bir tanınma eylemi. Tanınma göstergesi olarak somut ödüllerin verildiği durumlarla diğer durumlar arasında bir ayrım yapılabilir.
Gelişme Olasılığı	İş konumunda mesleki gelişim olasılığını artıran değişiklikler. Yükselme yolu ile tanınan şansların yanında, mevcut durumda öğrenme, yeni beceriler kazanma veya yeni mesleki bilgiler gerektiren fırsatlar tanınma.
İlerleme	Bireyin işteki pozisyonunu veya statüsünü yükselten bazı değişimler.
Sorumluluk	Gerçek sorumlulukların verilmesi ve bu sorumluluğun düzgün biçimde yerine getirilebilmesi için ilgili yetkilerin verilmesi.
İşin Kendisi	Gerçek anlamda işin yapılması veya bölümleri.

Kaynak: Adair 2003:77

Herzberg'in kuramına uygun biçimde yapılan araştırmalar onun kuramını doğrulamaktadır. Ancak, bu yöntemden farklı biçimde yapılan araştırmalar onun kuramını doğrular sonuçlar vermemektedir (Eren, 1989:407). Kurama yapılan başka bir eleştiride, kuramın ücret, statü ve bireyler arası ilişkilerin güdüleyici niteliklerini yeterince vurgulamadığı ileri sürülmüştür. Aslında, bunlar önemli güdüleyicilerdir; oysa bu kuram, bunların öncelikle koruyucu özelliklerine önem vermektedir (Davis, 1984:70).

İki etken kuramının, güdülenme konusuna yeni bir ışık tuttuğu söylenebilir. Yöneticiler işgörenlerin moral düzeyleriyle ilgili bir sorunla karşılaştıklarında genellikle koruyucu etkenlere yönelerek, yüksek ücret, daha fazla sosyal sigorta ve emeklilik planları, daha iyi çalışma ortamı sağlamaya çalışırlar. Bu çözüm yolları başarılı olamayınca da şaşırırlar. Herzberg'in kuramı bu soruna açıklık getirmektedir. Sadece koruyucu etkenleri düzelterek işgöreni güdülemek olası değildir. Bu da koruyucu etkenler memnuniyetsizliği önleme yönünden önemlidir ama memnun etme yönünden yetersizdir (Tevrüz ve diğerleri, 1999:75). O halde, koruyucu

etkenler sağlandıktan sonra güdüleyici etkenlerde yapılan her türlü artış işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır. Şu halde, her iki cins etken grubunun güdülenmede ayrı bir yeri vardır (Eren, 1989:407).

Kazanılmış Gereksinimler Kuramı

McClelland, insan gereksinimlerini üç grup altında toplamıştır. Bunlar, başarı, ilişki ve güçtür. Bu gereksinimlerin daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar McClelland, tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır (Eren, 1989:419). McClelland, bunlardan başarı güdüsü üzerinde daha fazla durmuştur. Çeşitli araştırmacılar da, daha çok başarı güdüsüyle ilgili incelemeler yapmışlardır (Eroğlu, 2000:264).

Başarı Gereksinimi: Birey etkinliklerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek etkinliklerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Öyle ise, bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi etkinlikte bulunmaya yöneltecektir. McClelland'a göre, başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şunlardır:

1- Bireyi başarıya yönelten konu, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği bireysel doyumdan doğmaktadır.

2- Başarılı olmak için etkinlikte bulunan birey, bireysel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.

3- Başarılı olmak için etkinliğe yönelen birey, başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler. Ancak, başarısına gölge düşürecek olan yapılması çok kolay iş ve hedeflerden kaçınır.

4- Başarılı olduğu takdirde bunu değerleyecek ve kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmasına da sahip olmak isteyecektir. Bu mekanizmanın araçları maddi ödül olduğu kadar, sözlü övgüler ve yazılı takdirler de olabilir. Öyle ise, birey başarısının değerlemesini çevresinden, ilgili olduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği yansıma (geri beslemeler) dan sağlamaktadır.

Yönetim ve güdülenme kuramı açısından başarı gereksiniminin önemini örgütlerde bireyi etkinliğe geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra birey başarılı olmak için mutlaka harekete geçecektir ve bunun için herhangi bir maddi ödüle fazla gereksinim yoktur. Ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir. Öyle ise, yeterli çevre ve koşullar sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumlulukları vererek başarı güdüsü harekete geçirilebilir (Eren, 1989:420) .

McClelland, eğer bir toplumun genel nüfusunda başarı gereksinimi yüksekse, o toplumun ekonomik seviyesinin de yüksek olacağına inanır (Tevrüz ve diğerleri, 1999:75). Başarı güdüsüne sahip bireyler, bir ülkenin başarılı liderliğinin en iyi kaynağını oluştururlar ve daha yüksek başarı güdüsü bireylerin daha çok yükselmesine yol açar. Bu tür bireyler başarıyı salt başarı olduğu için arzu eder. İçlerindeki mücadele ve başarıma arzusu ve hizmet duyguları ile çalışırlar. Başarı güdüsü düşük bireylere parasal ödüller daha çekici gelebilir (Davis, 1984:33).

İlişki Gereksinimi: Bu gereksinim, insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer birey ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlarla bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır (Eren, 1989:419). McClelland'ın ilişki gereksinimi, temel olarak diğer bireylerle arkadaşça ve sıcak ilişkileri ifade eder. Bu yönden Maslow'un sosyal gereksinimleri ile benzerlik gösterir. Yüksek düzeyde ilişki gereksinimine güdülenmiş bireyler, tek başlarına çalışmaktansa diğer bireylerle çalışmayı yeğlerler. Yöneticiler bu gereksinime güdülenmiş bireyleri daha üretici hale getirebilmek için, işbirliği, destekleyici bir iş ortamı, verimliliğe bağlı olumlu geri bildirimde bulunacakları bir ortam yaratabilirler. Böyle bir ortamda bu bireyler gereksinimlerini giderebilirler (Çetinkanat, 2000:22).

Güç Gereksinimi: Bireylerin öznel ve nesnel çevreleriyle olan ilişkilerinde, her türlü etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunların aracılığıyla çevrelerine

egemen olma isteklerini belirtir. Üstün olmak ve başkalarını denetleyecek araçları koruyabilmek için, bu gereksinime sahip bireyler, diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler. Ancak, bu gereksinimin yoğunlaştırdığı ve hızlandırdığı çabanın yıkıcılık biçimine dönüşeceğini de göz önüne almak gerekir (Eroğlu, 2000:265). Bu gereksinime sahip bireyler her şeyden önce otorite sistemine, bireylerden çok örgütün önemli olduğuna inanırlar; iş disiplinine önem verirler (Tevrüz ve diğerleri,1999:76).

2.2.3.5.2. Süreç Kuramları

İnsanı düşünen, beklentilere sahip olan, sonuçlara değer biçen bir varlık olarak ele alan süreç kuramlarında; sonuçlar ve sonuçların algılanış biçimi vurgulanırken, hem davranışı başlatan etkenler, hem davranışa yön veren bilişsel etkenler, hem de amaçlar üzerinde durulur (Aslan, 2002:102). Bu kuramlar amaçların davranışı harekete geçirme sürecini inceleyerek, bunun sonucunda bireylerin nasıl güdülenebileceğini bir model olarak ele almaktadırlar. Süreç kuramları, beklenti kuramı, denklik kuramı, amaç kuramı ve pekiştirme kuramı olmak üzere dört grupta incelenebilir (Eroğlu, 2000:269).

Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaştıracak davranışı seçeceğini varsaymaktadır. Buna göre, insanlar alternatif davranışlar arasından bu davranışların sonuçları hakkında beklentilerine göre seçim yaparlar (Tevrüz ve diğerleri,1999:116).

Bu kurama göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Beklenti kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı varsayımlar geliştirmektedirler. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir;

1- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan etkenler bireyin kendi bireysel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, deneyimleri, işlerinden beklentileri vardır.

Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler. Çevre koşulları ise, bireyi ve çalışmalarını etkileyen örgüt yapısı, ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi, değerlendirme ve kontrol sistemleridir.

2- Her insan diğer insanlardan farklı gereksinim, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır. Rastlantı olmayan bu farklılıklar bireylerin gereksinimlerinin şiddetindeki değişimlerin anlaşılmasıyla sistematik biçimde incelenebilir.

3- İnsanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar. Başka bir anlatımla, insanlar arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar, bazı arzulanmayan ödüller vardır ki, insanlar bunlara ilişkin herhangi bir davranışta bulunmazlar (Eren, 1989: 431).

Vroom'a göre güdülenme bireyin aradığı değerlerle, belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahminin çarpımıdır. Bu ilişkiyi aşağıdaki formülle ifade etmek olasıdır.

$$\text{Arzulama derecesi} \times \text{Bekleyiş} = \text{Güdülenme}$$

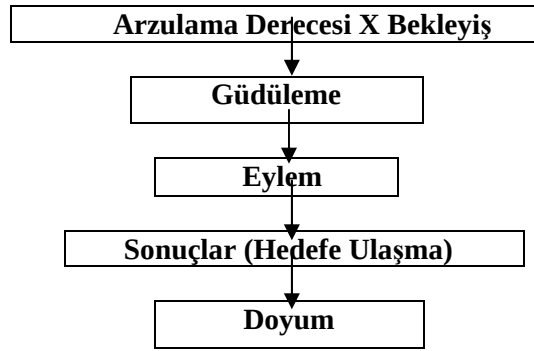
Arzulama derecesi: Arzulama derecesi, bireyin çeşitli sonuçlar arasından belli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Başka bir anlatımla, bireyin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder ve işgörenin tecrübeleri ile koşullanmış iç benliğinden kaynaklanır. Bu nedenle de bireyden bireye farklılık gösterir. Bazı bireyler, özellikle güçlü iş ahlakına sahip olanlar, işin kendinde bir arzulanırlık bulurlar. Bu bireyler işlerinden, bir şeyi tamamlama, doğru bir iş yapma ya da yaratma duyguları aracılığıyla doğrudan doğruya doyum elde ederler. Bu durumda, sonuçlar büyük ölçüde işgörenin kontrolündedir, yönetimin ödül sistemine bağlı değildir (Davis, 1984:78).

Bekleyiş: Bekleyiş, bireyin belirli bir davranışının belirli sonuçları olacağı konusundaki inancının gücünü ifade eder. Bekleyiş, işgörenin bir sonucu elde

etmesinin, kendisini belli bir sonuca götürme olasılığına ilişkin yorumunu yansıtır. Bekleyiş, bir davranış-sonuç ilişkisidir (Davis, 1984:79).

Güdülenme: Beklenti kuramında güdülenme, davranışa yönelten güdünün gücü olarak tanımlanır. Kuramda , belirli bir zamanda bireyin bir davranış konusunda güdülenmesi; davranışın tüm sonuçlarının beklenen değerlerinin, arzulama derecelerinin bireyin davranışının o sonuçlara yol açacağına ilişkin bekleyiş gücüyle çarpımına bağlıdır (Davis, 1984:79).

Şekil 8. Beklenti kuramının bir şeması



Kaynak: Davis, Keith; 1984, İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çeviren: Kemal Tosun vd.), İstanbul: İstanbul Matbaası: 80

Beklenti kuramı, Şekil 8’de daha da geliştirilmiştir. Güdülenme daha fazla çabaya yol açar. Artan çabanın, işgörenlerin ulaşmak istediği, bu nedenle arzulama derecesi yüksek olan hedefleri yansıtan sonuçlara yol açacağı ümit edilir. Buna bağlı olarak, hedefe ulaşma, yeniden güdülenmesi daha olası ve daha doyumludur (Davis, 1984:79).

Başar (1995) da Vroom’un beklenti kuramını yukarıdaki açıklamalarla uyumlu bir şekilde yorumlamaktadır. Başar’a göre, bu kuramda performans-ödül ilişkisi çembersel bir işleyiş gösterir. Ödül beklentisi, sıkı çalışmayla performansı artırır. Performansın amacı, hoşnutsuzluğu artırmak, hoşnutsuzluğu azaltmaktır. Birey performansın ödüllendirileceğini bilir ve ödülleri değerli bulursa çalışmaya güdülenir, daha yüksek ödüllere ulaşmak için de performansını artırır (Günbayı, 2000:40)

Vroom'un beklenti kuramını, Lawler ve Porter örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmiştir. Geliştirilen bu kuramda, yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileriyle ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram, bir örgütte düşük başarılı fakat, aradığını bulmuş bireylerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat, beklentileri uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır. Sonuç olarak, her bireyin ümit ettiği oranda doyumlu olmasının olanaksız olduğunu bir kez daha ortaya çıkarmaktadır (Eren, 1989:441).

Valans deyiimi ile bir ödülü isteme derecesi, diğer bir deyişle, ödülün çekiciliği ifade edilmektedir. Elde deilecek ödül bizi ilgilendiriyorsa, valans yükselir. Birey zaman kaybı ya da aile yapısındaki bozulmalar gibi aynı zamanda olumsuz çıktıların değeri ile de ilgilenebilir (Çetinkanat, 2000:26).

Beklenti kuramı, henüz gelişme evresindedir. Bu nedenle, güdüsel bir durumla ilgili her konu tüm ayrıntıları ile açıklanamaz. Yine de kuram güdülenmeyi yorumlama konusunda temel bir çerçeve sağlar. Beklenti kuramını sınamak için bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmında kuramı destekleyici sonuçlara ulaşılmış, bir kısmında da kuramı destekleyici sonuçlar vermemiştir. Ancak, araştırmalar, genel olarak bu kuramın örgütlerdeki bazı güdülenme sorunlarını açıklamada yararlı olduğu, ama tümünü çözümleyemediğini göstermektedir (Davis, 1984:82).

Denklik Kuramı

Süreç kuramlarından bir diğeri denklik kuramıdır. Kuramın, temeli, çalışma yaşamındaki bireylerin, kişiler arası ilişkilerde bir kıyaslama yapmalarına dayanmaktadır. Gerçekte, kuramın özünü oluşturan denklik kavramı, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımcı adalet" yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Ancak, çalışma yaşamına uyarlanması yönünden en iyi inceleyen J.Stacy Adams olmuştur (Eroğlu, 2000:287).

. Adams, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmalarda, bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak, emekleri, zekaları, bilgi, deneyimleri ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak, ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarının iyileştirilmesi ve benzeri konular girmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadırlar. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir (Eren, 1989: 441). Adams'a göre, dengesizlik bireylerin karşılaştırma yapmalarına neden olmakta, buda iş için gösterecekleri çabaya yansımaktadır. Denklik kuramında bireyin başkalarıyla ilgilenmesi psikolojik bir kavramdır. İnsanların çoğu aynı düzeyde çalışanların aynı deneyim ve vasıflara sahip olduğunu düşünürler (Çetinkanat, 2000:27).

Kendi girdileri

Diğerlerinin girdileri

KARŞISINDA

Kendi çıktıları

Diğerlerinin çıktıları

Bu karşılaştırma yukarıdaki gibidir. Yukarıdaki dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden birey, bu doyumsuzluğun baskısından kurtulmak için kendi ödüllерinin artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşmadığı takdir ise, örgüte sunduğu girdi azalacak ve dedikodular ve yıpratma etkinliklerine girerek diğer bireylerin girdilerinin de azalmasına neden olabilecektir. Bunlar bireyin kişilik ve etkileme güçlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Öyleyse, amaç daima ödül adaletinde bir eşitlik ve denge aramadır. Davranışlar bu amaca yönelmiştir (Eren, 1989:442).

Denklik kuramının örgütlerdeki işgörenleri güdüleme konusundaki en önemli yararı, ihtiras, kıskançlık ve düşmanlık gibi duygulara da olanak verebilecek bir eşitsizlik algılamasının, daha olumlu yönler çekilmesini sağlamasındandır. Çünkü, işgörenlerin zihninde adil veya denk olarak algılanan düzeyin altında ve üstündeki bedeller ya da ödüller, bir uyumsuzluk ve gerilim kaynağıdır. Bu gerilimin uygun bir zihinsel veya davranışsal yöntemle(eşitliği giderici yöntemler) giderilmesi ve zihinsel uyumun sağlanması için gerekli girişimlerin yapılması gerekir. Böylelikle işgörenlerin uyumsuzluklarının giderilmesinde ve gerilimin azaltılmasında seçilen yöntemlerle, onların güdülenmeleri yükseltilebilir (Eroğlu, 2000:291).

Amaç Kuramı

Locke ve Latham tarafından geliştiren Amaç Kuramında, insanların kendileri için saptadıkları ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından, işe bu amaçlar için güdülendirildikleri görüşü savunulmaktadır. Locke, kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkaların onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin, daha çok çalışıp ve daha iyi performans göstereceğini ileri sürmektedir (Çetinkanat, 2000:28).

Bu kuramın temel esaslarını şu başlıklar altında özetlemek olasıdır:

1-İşgörenlerin iş tasarısının güdülenme belirleyicisi, onların amaçları ve niyetleridir.

2-Dışsal özendiriciler, işgörenlerin amaçları ve niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.

3-Etkili tepkiler, bireylerin algılarından ve değer yargılarından oluşan bir değerlendirmenin sonucudur.

Kısaca açıklandığında; bireyler çevreden zihinlerine gelen uyarımları, kendi değer yargıları ve standartlarına göre yorumlarlar. Sonuçta;bu uyarımlara gösterilen etkili tepkiler, bireyden bireye farklılıklar gösterse de, herkesin bu tür bir davranışa yöneleceği beklenebilir (Eroğlu, 2000:293).

Locke (1981), amaç yönelimi ile performans arasındaki ilişkinin içeriğini şu şekilde belirtmiştir:

1- Açık ve belirgin hedeflerin tayini “yapabileceğinin en iyisini yap” talimatından çok daha fazla güdüleyicidir.

2- Çalışan birey hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere göre daha fazla üretime yol açmaktadır.

3- Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubun katılımıyla belirlenirse, üretimde daha fazla artış olmaktadır.

4- Amaç yönelimiyle birlikte, performanslarıyla ilgili olarak zamanlaması uygun ve objektif geribildirim alanlar almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar (Solmuş, 2004:168). Böylece amaçların belirtilmesi ve bu amaçlara giden yolların açık olması güdülenmeyi sağlayabilir.

Pekiştirme Kuramları

Çeşitli psikoloji çalışmalarında bir öğrenme yöntemi olarak ele alınan bu kuramların temeli gerçekte, davranışın nasıl oluştuğu esasına dayanmaktadır. Öğrenmeyi bir davranış değiştirmesi veya düzeltimi olarak nitelendirildiğinde, böyle bir yaklaşımın, güdülenme konusuyla ilişkisi de ortaya çıkmış olur (Eroğlu, 2000:279). Bu türdeki en belli başlı kuram Skinner’in çalışmalarına dayanan “Pekiştirme Kuramı”dır (davranış düzeltimi kuramıdır). Bu kuram davranışın sonuçlarına bağlı olduğu düşüncesine dayanır. Bu kuram, öğrenme kuramından türetilmiştir (Davis, 1984:83).

Skinner’in bu kuramı etki yasası ile açıklanabilir. Etki yasasına göre, birey arzulan sonuçlara yol açan davranışı yenileme yani pekiştirme, arzulanmayan sonuçlara yol açan davranışı ise pekiştirmeme eğilimindedir. Başka bir anlatımla, çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir (Davis, 1984:83).

Skinner’a göre, insan davranışını değiştiren en önemli etken, çevredir. İnsan davranışlarını açıklamada bilişsel kuramlara bakmak yeterli olmayabilir. İnsan davranışı performans koşullanması ile öğrenilmiştir. Performans koşullanması aynı zamanda, basit bir şekilde ama büyük ölçüde örgütsel davranışı açıklar. Örneğin, işgörenler kendileri ve ailelerinin barınma, giyinme, beslenme vb. gereksinimlerini karşılayabilmek için günde sekiz saat, haftada beş gün çalışır. Bu durumda çalışma yiyecek, giyecek ve barınmanın gerçekleşmesi için sadece bir araçtır (Çetinkanat, 2000:30).

Yönetim alanında kullanılabilecek pekiştirme türleri dört grupta toplanabilir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, tükeniş ve cezadır (Eroğlu, 2000:285).

Olumlu Pekiştirme: Olumlu pekiştirme arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı olarak tekrar etmesi için teşvik edilmesidir (Eren, 1989: 445). Davranış genel olarak olumlu pekiştirmeyeyle desteklenir. Olumlu pekiştirme bir davranışın yinelenmesini özendiren arzulanan bir sonuç yaratır (Davis, 1984:83). Ödüller, bir kısmında içsel ve bir kısmında dışsal niteliktedir. İçsel ödül birey her ne kadar işi yapmaktan zevk alma, eser yaratmaktan mutluluk duyma, başarısından dolayı çevresinde prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte ise de bireyin dışındaki yönetim onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel önlemler ve kaynaklar da sağlamalıdır (Eren, 1989:445).

Olumsuz Pekiştirme: Olumsuz Pekiştirme birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yönleltmek için başvuru önlemlerden oluşur. Burada önemli olan bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur (Eren, 1989:445). Bu durumda mevcut bulunan arzulanan herhangi bir şeyin giderilmesidir; bu nedenle, genellikle, arzulanan başka bir şey ekleyen cezadan farklıdır. Etki yasasıyla tutarlı olarak, arzulanan bir şeyin giderilmesini sağlayan davranış, arzulanan davranışla yine karşılaşıldığında yinelenir (Davis, 1984:84).

Tükeniş: Bir davranışın hiçbir anlamlı sonucu olmadığı zaman ortadan kalkma, yani tükeniş oluşur. Öğrenilen davranışın, gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gerekir; eğer hiçbir pekiştirme olmazsa, davranış yok olacaktır. Pekiştirme eksikliği nedeniyle davranış tükenecek ve pekiştirilen tepkiler onun yerini alacaktır (Günbayı, 2000:44). Böylece yapılmış olan ve fakat istenmeyen bir davranış bir daha tekrarlanmayacak ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusudur. Ancak, bunun için kesinlikle bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece, işgörenin bu davranışlara devam etmesi halinde örgütte geleceğe yönelik beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini anlaması söz konusudur (Eren, 1989:446).

Ceza: Belirli bir davranıştan kaçınmaya yol açan bir sonuç varsa ceza oluşur. Olağandışı ve arzulanmayan bir davranıştan kaçındırmak için bazen ceza vermek gerekirse de belirli sakıncaları nedeniyle pek doyurucu bir uygulama değildir. Ceza, sadece istenmeyen bir davranıştan kaçındırır; istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz (Davis, 1984:85).

Skinner'e göre, olumlu pekiştirme ve söndürme bireysel gelişmeyi desteklemekte; olumsuz pekiştirme ve ceza ise, daha çok örgütün tamamını bozmakla sonuçlanacak, olgunlaşmamış davranışı beslemektedir (Çetinkanat, 2000: 31).

2.2.4. İş Doyumu İle İlgili Bazı Kavramlar

2.2.4.1. İş Doyumu ve Tutum

Tutum, Smith (1968) tarafından, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilim, olarak tanımlanmıştır. Tanımda görüldüğü gibi, tutum bireye aittir, yani bireyseldir. Tutum, doğrudan gözlenebilen bir özellik olmadığı, ancak bireyin gözlenebilen davranışlarından çıkarsama yapılarak ve o bireye atfedilen eğilim

olarak görülmektedir. Öyle ise, tutum, gözlenebilen ortaya konan bir davranış değil, davranışa hazırlayıcı bir eğilim (Kağıtçıbaşı, 1999:102) olarak görülebilir.

Tutum, latince “aptus” kökünden gelen, uzun süre uygun, uyum ve uygunluk kavramlarının karşılığı olarak kullanılan, birey ile obje arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan durumdur. Birey çevresinde bulunan ve kendisini sürekli uyarlayan diğer kişiler veya olgulardan aldığı uyarıları derler, düzenler ve zihinsel sisteminde saklar. Tekrar aynı kişi veya olgularla karşılaştığında kullanacağı bu düzenlenip saklanmış düşünce demeti bireyin sözü edilen uyaranlara karşı tutumudur (Silah, 2000:363).

Tutumu oluşturan, sadece bir davranış eğilimi veya sadece bir duygu değil, düşünce – duygu - davranış eğilimi bütünleşmesidir (Kağıtçıbaşı, 1999:104). Tutumu oluşturan bu etkenlerin değerlendirme özelliği, bireyin tutuma konu olan objeye yaklaşımını belirler.(Erdoğan, 1997:367). Bu üç kavram, aynı zamanda literatürde tutumun öğeleri olarak (Kağıtçıbaşı, 1999:104), incelenmiştir.

1-Tutumun gerçeklere dayanan bilgi ve hazinesini oluşturan bilişsel öge,

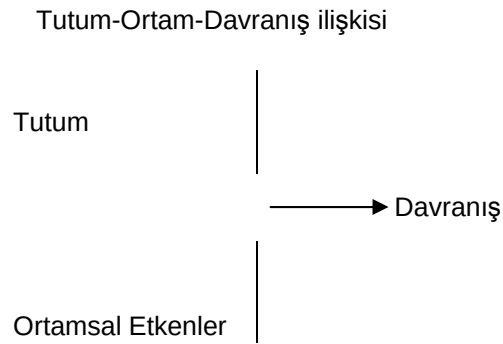
2-Tutumun, bireyden bireye değişen ve gerçeklerle açıklanmayan, hoşlanma -hoşlanmama yönünü oluşturan duygusal öge,

3-Tutumun sözlü ya da eylemsel ifadesi olan davranışsal öge, şeklinde incelenmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1998:254). Bir tutum bireyin düşünce, duygu ve davranış eğilimlerini birbiriyle uyumlu kılar. Bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeler yerleşmiş ve güçlü tutumlarda tam olarak bulunur. Bazı daha zayıf tutumlarda ise özellikle davranışsal öge çok zayıf olabilir (Kağıtçıbaşı, 1999:104).

Collins’e göre, tutum ile davranış arasında eş yönlü bir ilişki olması, toplumbilimciler için ölçülmesi güç bir çok davranışı ölçme işini kolaylaştırmaktadır. Çünkü; bu yolla belli bir tutumun bilinmesi, ona bağlı bir çok davranışında bilinmesini sağlayacaktır. Günümüze değin yapılan tutum araştırmalarında, tutumların davranışla ilişkili ve tutarlı olduğu ispatlamaya çalışılmıştır. Ancak, bunlardan elde edilen sonuçlar çelişkilidir. Bazı araştırmalarda, bireylerin tutumları

ile davranışları tutarlık göstermemiştir. Sherif ise, “davranışta bazı hata olasılığını da hesaba katmak koşulu ile davranış türleri ve yönünün bireyin kişiliğini, tutumlarını ve güçlü tutkularını yansıtabileceği” görüşündedir (Baysal ve Tekarslan, 1998:260). Tutum ile davranış arasında doğrudan ilişki yerine en azından bir başka etkeni tutum ile karşılıklı etkileşim halinde ortaya koymak gerekmektedir. Şöyle ki;

Şekil 9. Tutum-Ortam-Davranış ilişkisi



Kaynak: Kağıtçıbaşı : 1999: 109

Şekil 9; tutumun ortamsal etkenlerle etkileşim halinde davranışı oluşturduğunu göstermektedir. Çok sayıda sosyal psikolog, tutumun neden her zaman davranışları belirleyemediği üzerine araştırma yapmış, aşağıdaki koşullar altında tutumların davranışları belirleyebileceği görülmüştür;

1- Tutum-davranış ilişkisi: Son yıllarda yapılan çalışmalar, belli tutumların ölçülmesinin belli davranışların öngörülmesinde daha çok işe yaradığını göstermiştir. Sonuç olarak, tutumlarla ilgili araştırma yaparken neyi ölçmek istediğimiz ve ne tür sorular sormamızın bilinmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

2- Zaman etkeni: Davranışların tutumlara dayanarak tahmin edilmesinde rol oynayan başta etken “zaman”dır. Tutum ile davranış ölçme arasında geçen zaman ne kadar uzunsa, o kadar çok tutum-davranış ilişkisini etkileyecek değişkenler işin içine girebilir; dolayısıyla, tutum ve davranış arasında tutarlık gözleme olasılığı düşer.

3- Tutumun güç derecesi: Her tutumun bir (şiddeti) gücü vardır. Bu tutumun gücü her üç ögesinin (zihinsel, duygusal, davranışsal) gücünün toplamı olarak düşünülebilir. Hem tutumlar hem de öğeleri, güç yönünden farklılık

gösterirler. Genellikle yerleşmiş, köklü tutumların hem bir bütün olarak gücü hem de tek tek öğelerinin gücü yüksek olur.

4- *Tutumun ulaşılabilirliği*: Bazı bilgiler diğerlerine göre daha hızlı bellekten çağrılır ve karar, davranış tepkilerimizde etkili olur. Benzer durum, tutum ile davranış ilişkisi için söz konusudur. Bazı tutumlar bellekten daha çabuk çağrılabilir ve böylece daha kolay bilinç düzeyine ulaşır ve davranışı etkiler. Fazio (1989) tarafından oluşturulan, “ Tutum Ulaşılabilirliği Modeli”ne göre tutumun ulaşılabilirliği, tutum-davranış ilişkisinde rol oynar (Kağıtçıbaşı, 1999:115).

5- *Farkındalık*: Farkındalık, bireylerin kendi tutum ve davranışlarının ne ölçüde farkında olduklarını belirtmek için kullanılır. Yapılan araştırmalar (Hutton,Baumeister, 1992; Pryor, vd, 1977), yüksek farkındalığın tutum-davranış ilişkisini güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca farklı tür farkındalıklar (öz/çevre) farklı tür davranışlara yol açmaktadır. Birey kendisinin neyi önemseydiğine odaklandığında (dikkat ettiğinde) tutumlar, davranışlar üzerinde daha etkili olurken, başkalarının neyi önemseydiğine odaklandığında, onların beklentilerine uygun davranışlarda bulunabilirler (Kağıtçıbaşı, 1999:115).Yöneticilerin bu yöndeki davranış eğilimi işgörenlerin iş doyumunda etkili olabilir. Başkalarının neyi önemseydiğine odaklanarak, onların beklentilerine uygun davranma eğilimi, iş görenlerin çoğu zaman yöneticilerinden beklediği davranış eğilimi olarak söylenebilir.

Örgütlerde iş doyumunu, işe bağlılık ve iş sorumluluğu olmak üzere üç tür işgören tutumundan söz edilebilir. *İş doyumunu* olarak belirlenecek tutum bireyin işine karşı genel ve olumlu tutumun ifadesidir. Bir işgören işine karşı yüksek derecede olumlu tutum gösteriyorsa, önemli ölçüde iş doyumunu var denilebilir. Yaptığı işten mutlu olmakta ve bu işi yapmaya devamı arzulamaktadır. Benzer şekilde birey işinden mutlu değilse, işine karşı olumsuz bir tutuma sahip denilebilir ve mutsuzluk derecesi ile olumsuz tutumun şiddeti birbirine paralel olarak gelişebilecektir. *İşe Bağlılık*, işgörenin işini benimseme derecesidir. İş gören işinin tüm yönlerini benimseyebilir, işinin sevdiği ve beğendiği yönleri vardır. Aynı şekilde işin bazı yönleri kendisini doyumuyordur. Ancak, sevdiği yönü fazla ise işine bağlılık derecesi de fazla olacaktır. Bireyin, işine bağlı olması halinde verimliliği artacak,

doyum sağlayacak ve iş ortamı ile daha olumlu ilişkiler kuracaktır. Örgütlerde görülebilecek bir diğer tutum ise, *İş sorumluluğu*; dur. İşgören örgütün kurallarına, işleyişine bağlanır ve kendi davranışlarını örgütsel kurallar doğrultusunda düzenlerse zamanla ortaya örgütsel bağlılık çıkacaktır. İşgörenin bu tutum türüne sahip olması halinde, iş ortamında bulunmaktan huzur duyacak, birey-örgüt bağlılığı süreklilik kazanacak (Erdoğan, 1997:364) ve iş doyumunu sağlayabilecektir.

Tutumlar, bireylerin her hangi bir toplumsal konuya karşı sahip oldukları bir tepki ön eğilimidir. Bireyin, işi de bir tutum konusu olduğuna göre, bireyin işine karşı bir takım tutumları vardır. Bu tür tutumları ;

1-Genelde işin birey için ifade ettiği anlam (iş kavramı ile ilgili genel tutumlar)

2-Bireyin yapmakta olduğu işine karşı tutumları,

olarak ikiye ayrılabilir. Genelde işin birey için ifade ettiği anlam konusunda yapılan araştırmalarda, değişik özelliklere sahip olmakla beraber, herkesin çalışma isteğinde olduğu (genelde çalışmaya karşı olumlu tutum) bulunmuştur. Ancak, bireyler arasında işlerinde aradıkları farklılıklar da (herhangi bir işte değil, belirli nitelikteki işlerde çalışma isteği) vardır. Ülkemizde yapılan bir araştırmada, sosyal etken, etki etkeni, tanınma etkeni, bağımsızlık etkeni, başarı etkeni iş kavramı olarak görülmüştür (Baysal ve Tekarslan, 1998:292).

İşgörenlerin, işin önemi, işin çeşitliliği, iş ortamının yeterliği, işte bireyden beklenen beceri ve yaratıcılık, örgütte bireyin rolünün açık olarak ortaya konması gibi etkenleri isteme derecesi ile işe karşı olan tutum arasında olumlu ilişki vardır. İş gören görünümü yeterli olan, kendisinden yaratıcılık bekleyen, rol çatışması yaşanmayan işine karşı olumlu tutum göstermekte ve işini yapmaktan haz duymaktadır. İşin bu yönleri azaldığında doyumsuzluğun arttığı görülmekte, işe karşı olumsuz tutumun gelişerek, işe devamsızlık veya işi terk etme davranışları işgörenlerce benimsenmektedir (Erdoğan, 1997:377).

Tutumlar, birey için birçok önemli hizmetlerde bulunurlar. Bunlar; insan kişiliğine ve kararlarına devamlılık kazandırma, günlük çeşitli olayları ve etkinlikleri

yorumlamak yoluyla anlama kavuşturma ve bireysel amaçlara ulaşmak için mevcut alternatif yolların kıyaslanma ve seçimine yardımcı olma (Eren, 1989:109) şeklinde belirtilebilir. Yaşam inceliği, içtenliği, dostluğu, uygunluğu, disiplini, duyarlılığı içeren uygar tutum ve davranışlar günlük yaşamda insan ilişkilerinin bir parçasıdır. Aynı zamanda öfkeyi belli etmeme, dikkatli ve duyarlı dinleyicilik de uygar tutum ve davranıştır (Aydın, 200:75).

2.2.4.2.İş Doyumu ve Verimlilik

Verimlilik (productivity), örgütsel etkililiğin (effectiveness) ve yararlılığın (efficacy) en önemli ögesidir. Örgütün verimliliği, tek tek işgörenlerin ve grupların üretimle elde ettikleri ürüne dayanır. İşgörenlerin ve grupların üretimlerini geliştirmedikçe örgütün verimliliği beklenen düzeylere ulaşamaz (Başaran, 2000: 133). Örgüt yönetiminin en önemli amacı, mevcut kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Kaynakların kısıtlılığı gerçeği yönetimin kaynakları israf etmeden etkinlik göstermesi ve çabalarını sürdürmesini gerektirmektedir. İyi bir yönetimin amacı, en az insan, en az para, en az zaman, en az malzeme vb. kullanarak daha çok verim elde etmektir (Eroğlu, 2000:249). Eğer üretilen ürünün veya hizmetin değeri, bu ürün veya hizmet için harcanan girdilerin değerinden yüksek ise, örgütün verimliliği yüksek; bundan düşük ise, örgütün verimliliği düşüktür (Başaran, 2000:133). Öyleyse, verimlilik bir birim ürün veya hizmetin niteliğini düşürmeden maliyetinin düşürülmesi olarak görülebilir.

Örgütü varlığını sürdürmek için bazı gereksinimlerini gidermekle yükümlüdür. Bunlar;

1- Örgütün bu gereksinimlerinin başında “verimli olma hali” gelir. Örgüt, bir anlam taşıması için ürün veya hizmet konusunda verimliliği sağlama işlevini yerine getirmelidir. Bunu sağlamak öncelikle üstün bir teknoloji ve rasyonalizasyon sorunudur.

2- Ancak yüksek teknoloji ve rasyonalizasyonun yanında, mevcut insan gücünün etkin bir biçimde kullanılması gerekir. Bunun içinde; örgütü oluşturan bireylerin işe uyumunu ve iş doyumunu sağlamak temel koşuldur. Öyle ise,

örgütün varlığını sürdürebilmesi için karşılamak zorunda olduğu ikinci gereksinim, işgörenlerin uyumu ve iş doyumunun sağlanmasıdır.

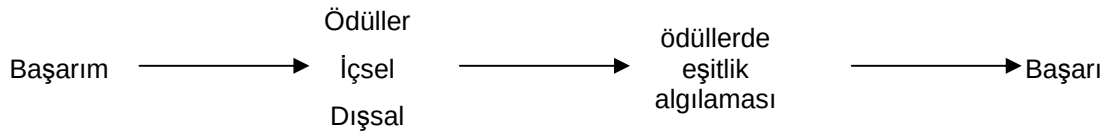
3- Önceki iki olgunun yani, gündemdeki gereksinimlerin karşılanmasında süreklilik sağlama gerekliliğidir.

şeklinde sıralanmaktadır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken konu; teknolojinin bir para sorunu olduğu, geliştirilebilir veya satın alınabilir olması, rasyonalizasyonun ise, bir bilgi ve yöntem sonucu olması ve koşullar sağlandığında ulaşılabilir olmasıdır. Ancak, iş gücünün etkin kullanımı psiko-sosyal gerçeklere ve yorumlara dayanır. Soyut olup, yönetim açısından ulaşılması güçtür. Dolayısıyla; verimlilik yaklaşımında bir araç olarak kullanılma olasılığı büyük zorluk ve beceri gerektirir. Bu nedenle, söz konu araçtan yararlanma olanağı araştırıldığında, kendi niteliğine uygun psiko-sosyal bir yaklaşım gerekecektir. Önerilen yaklaşım ise güdüleme yaklaşımıdır (Kaynak, 1990:150). İşgörenlerin işinden duyduğu hoşnutluğu artırarak güdülenmesi işinde göstereceği çaba ve başarıları artıracaktır. Sonuçta ise; güdülenmiş insan gücü örgütsel amaçlara ulaşılmasındaki isabet derecesini yükseltecek ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır (Eroğlu, 2000:250).

Gelişmelerin ışığında Yönetim Bilimine verilmek istenen yeni biçim ve yaklaşımlar artık onun nicelik ve niteliği ile kendisini doğrudan oluşturan ve yöneltten öge “insan” üzerine yoğunlaşmıştır. Başka bir anlatımla, artık nicelik olarak insan üretimden değil, üretim insandan bağımlı kabul edilmekte, bireysel performansın ya da verimliliğin artırılmasını amaçlayan yaklaşımlar, eğilimler önemsenmektedir. Konu ile ilgili araştırmacılar; Argyris’in “geleneksel organizasyon yapılarının çağdaş bireyin ulaştığı olgunluk düzeyi ile bağdaşmadığı” tezi, Likert’in “iş görene dönük gözetmen” tipi, McGregor’un “çağdaş endüstriyel yaşamın koşulları altında orta bireyin zihinsel potansiyelinden ancak kısmen yararlanıldığına değin” önerisi temelde hep yönetimin, örgütün temel ögesi “insan” üstüne yönelinmesi gerçeğinin ortaya konulması amacına dönüktür. Yine bu konuda, McGregor, örgütte istenen verim düzeyine ulaşamamasına insanın doğal yapısının bir sonucu olarak değil de, yönetimin insanda var olan potansiyel gücü gereğince işleyemediğinden doğduğunu varsaymaktadır. Argyris ise, söz konusu potansiyel

gücün kullanılmasına yönelik bir itici güçten yani, “psikolojik enerji”den söz eder. (Kaynak, 1990:147). Psikolojik enerjinin harekete geçirilmesi verimliliğe ve etkililiğe önemli ölçüde neden olabilir. Bu nedenle yönetimin başarısı birincil olarak bireye inebilmek ve onun davranış alt yapısını anlamakla sağlanabilir.

Şekil 10. İş doyumuna götüren başarıım modeli



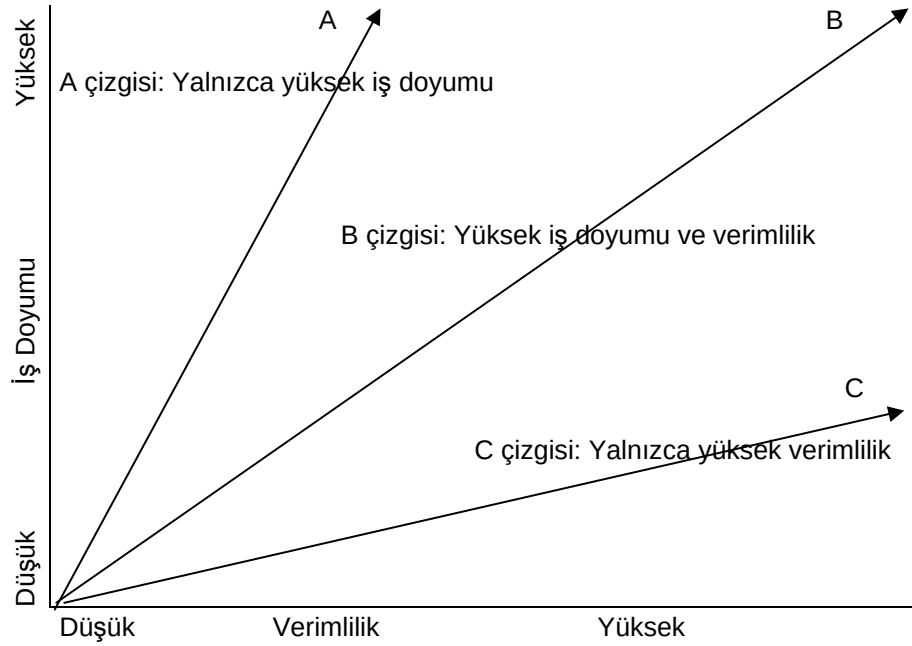
Kaynak: Lawler ve Porter: 1967: 23-Davis 1984: 98

Lawler ve Porter, verimliliğin iş doyumuna yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, şekil 10’da görüldüğü gibi; başarıım ödüllere yol açar, bunlar eşitlik kuramında açıklandığı gibi, eğer adaletli algılanır ise, sonuçta iş gören doyum sağlar. Belki de sistem kavramı içinde en gerçekçi yaklaşım doyum ve verimliliğin birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içinde olduğudur. Bu model başarımanın, ödül ve doyum sağladığını, bunların da algılanan yüksek beklenti nedeniyle, daha çok çabaya yol açtığını varsayar. Yüksek çaba etkin başarıma yol açar, bu da yine dairesel ilişki içinde doyumda artış sağlar. Bu model kullanılarak, yüksek iş doyumunun, etkin liderlik sağladığı takdirde verimlilik için bir ortam hazırladığı söylenebilir (Davis, 1984:98).

Yüksek düzeyde iş doyumunun işle ilgili olumlu davranışla, özellikle yüksek performans, düşük düzeyde işten ayrılma ve düşük düzeyde işe gelmeme davranışlarıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Güdülenme ile iş performansının karmaşık olduğu ve bireysel özellikleri geniş ölçüde kapsadığı söylenebilir. İş doyumunu ile iş davranışı arasında bir ilişki olduğu hala kabul edilmekle birlikte, verimlilik sorunlarının basit bir yanıtı olduğunu söylemek, pek olanaklı değildir (Çetinkanat, 2000:6). Geçmişte yüksek iş doyumunun yüksek verimliliğe yol açtığı varsayılabiliyordu, ancak, sonraki araştırmalar bu varsayımın doğru olmadığını

gösterdi. Doyum verimlilik ilişkisinin, işgörenin aldığı ödüller ve diğer bir çok değişkenden etkilenen karmaşık bir ilişki olduğu görülmüştür (Davis, 1984:97).

Şekil 11. İş doyumu ile verimlilik arasındaki ilişki



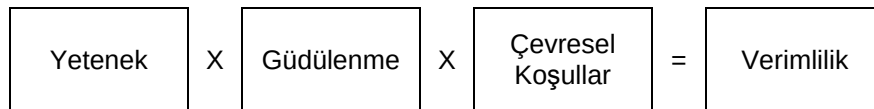
Kaynak: Davis: 1984: 99

İş doyumu ile verimliliğin genel ilişkisi şekil 11’de gösterilmiştir. Burada, yüksek verimlilik ve düşük iş doyumu koşulu şemanın C çizgisi ile belirtilmiştir. Üretimin hızlı olmasını isteyen bir yönetici, yöntem etüdü, zaman etüdü ve yakından gözetim gibi bilimsel yönetim tekniklerine öncelikle yer vererek C çizgisinin gösterdiği gibi yüksek verim düşük doyum sağlayabilir. Diğer taraftan, eğer yönetici etkili örgütsel davranışın, örgütsel hedeflere etkisine bakmaksızın işgörenleri mutlu etmek olduğunu düşünüyorsa, A çizgisine benzer sonuçlara ulaşacaktır. Yani, iş doyumu yüksek olacak, ancak az iş yapılacaktır. Başka bir anlatımla, işgörenler çalışmak istemeyecek kadar mutlu olacaklardır. Burada, en çok arzulanan B çizgisi ile gösterilen yüksek doyum ve yüksek verimlilik bileşimidir (Davis, 1984:99). Örgütler yüksek doyum ve yüksek verimlilik sağlayabildiği oranda kalıcı olarak örgütsel varlığını sürdürebilir.

2.2.4.3. İş Doyumu ve Performans

Performans (Edim), işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle gerçekte ne yaptığıının arasındaki ilişkinin işlevidir. Campell ve Prictchard (1976)'a göre, yetenek, yeterlik, çaba, uğraşı performans değildir; bunlar performansa götürebilir, ama elde edilen bir ürün olmadığında bunlar da performans değildir. İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem, bir performans davranışdır. Performansın kapsamına, belli bir sayıda ürün üretme, bir çatışmayı çözme, bir projeyi gerçekleştirme, danışmanlık yapma gibi göreve ilişkin üretilen her nesne, her düşünce ve her hizmet girer. Performans, işgörenin verimini anlatan bir kavramdır. Belli bir ölçeğin üstünde olduğunda başarı, bu ölçeğin altında olduğunda başarısızlık sayılabilir, her iki durumda da elde edilen bir performans vardır (Başaran, 2000:135). Bireyleri çalışmaya sevk eden önemli bir etmen gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri, başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştiği ölçüde doyum algılayacaklardır (Eren, 1989: 400).

Şekil 12. Verimlilik ile yetenek, güdülenme ve çevresel koşulların ilişkisi



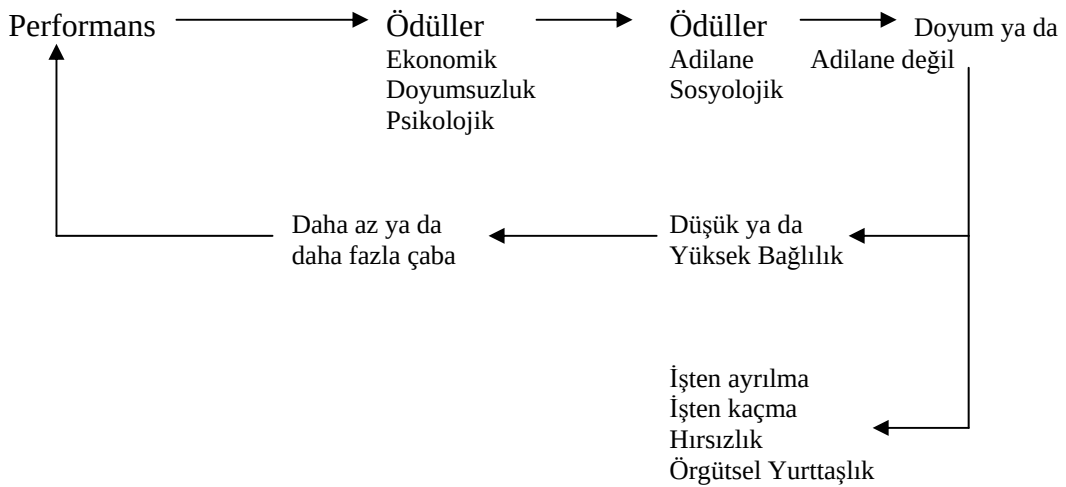
Kaynak: Bartol ve Martin 1991: 446-Çetinkanat 2000: 8

Performansın yetenek, güdülenme ve çevresel koşulların bir fonksiyonu olduğu söylenebilir. Şekil 12'de, bir işteki performansın yetenek, güdülenme ve çevresel koşulların fonksiyonu olduğu görülmektedir. Örgüt amaçlarına ulaşmak için, yöneticilerin bireyleri güdülemek ve çevresel koşulları hazırlamakla uğraşmak yerine, öncelikle işin gerektirdiği yeteneğe sahip bireyleri işe almalarının, verimlilik ve bireysel performans yönünden önemli olduğu ileri sürülebilir (Çetinkanat, 2000:8).

İş doyumu ve performans arasındaki ilişki konusunda tartışmalar halen sürmektedir. Bu konuda, Vroom, 20 çalışmayı gözden geçirmiş ve iş doyumu ile her çalışmadaki performans bulguları arasındaki ilişkinin önemli olmadığını görmüştür.

Son zamanlarda, Laffaldona ve Muchinsky' de yaptıkları çalışmalarda doyum ve performans arasında benzer önemsiz bir ilişkiyi (Cano, 1999:20) ortaya koymuştur. Davis'e (1993) göre, bir çok yöneticinin hala iş doyumunun yüksek olmasının nedeni hala performanslarının yüksek olduğu yönündeki anlayışa sahip olmalarıdır. İş doyumunu yüksek olan işgörenlerin performansları yükselebileceği gibi düşebilir de, bununla birlikte, performans düzeyinin hiçbir değişim göstermemesi de olasıdır. Dolayısıyla doyum performans ilişkisinin “ iş doyumunu performansı artırır” yönündeki klasik inanıştan daha karmaşık bir durum olduğu söylenebilir (Solmuş, 2004:198). Bu konuda son yıllarda yapılan araştırma sonuçlarına göre, iş doyumunun performansı değil, performansın, özellikle performansın örgüt tarafından ödüllendirildiği durumlarda, iş doyumunu etkilediği ileri sürülebilir (Çetinkanat, 2000 :7).

Şekil 13. Performans-Doyum- Çaba Döngüsü



Kaynak: Newstrom ve Davis 1993- Solmuş 2004: 199

Şekil 13’de görüldüğü gibi, performans düzeyinin artması beraberinde; psikolojik, sosyolojik ve ekonomik ödüllerin de artmasını getirecektir. Bu noktada, iş görenlerin, hak ettiklerine inandıkları ödülleri aldıkları oranda ve ödüllerin performanslarına uygun ve adil bir biçimde dağıtıldığına inandıkları oranda, doyum düzeylerinin artacağı söylenebilir. Başka bir antılımla, örgütün performansı

ödüllendirdiği oranda, işgörenin örgüt içindeki saygınlığı, ücreti ve yükselme olanağı artacak; bu ödüllendirme de iş doyumunu artıracaktır. İşgörenlerin beklentilerine uygun ödülleri alamamalarına paralel olarak doyum düzeylerinin düşmesi beklenebilir. Bu noktada, doyumun düşük ya da yüksek olması, işgörenin örgüte bağlılığının da düşük ya da yüksek olmasını gerektirecektir. Bu durumda, işgörenin çabasını ve performansını etkileyecek ve “performans-doyum-çaba” döngüsü süreklilik gösterecektir (Solmuş, 2004:198).

İşgörenin görevini yapmasıyla elde ettiği ürünün, örgüt amaçlarına göre, değerini ortaya çıkarmak amacıyla performans değerlendirme yapılır. Performans değerlendirme, işgörenin nasıl bir performans elde ettiğini ölçme süreci olup, bu süreçte işgörenin ne olduğu değil, ne yaptığı bulunmaya çalışılır. Performans değerlemenin sonuçları, örgütün iş düzenleme, işe alma, ödeme, özendirme, yetiştirme hizmetlerinin geliştirilmesinde önemli kaynaktır. İşgörenlerin hak ettiği ödemeyi alabilmeleri için performans değerlendirme ile ödeme örtüşmelidir. Bununla birlikte, performans değerlendirme sonuçları işgörenin, yükselmesinde, yer değiştirmesinde, yetiştirilmesinde, iş tanımının ve iş hedeflerinin yeniden saptanmasında, görevle ilgili görüşmelerde kullanılmalıdır (Başaran, 2000:136). Bu durumda, yönetim yaklaşımlarının rasyonel eğilim göstermesine olanak sağlanabilir. Böylelikle de, işgörenlerin beklenti ve gereksinimlerinin karşılanmasını anlamaya yönelik duyarlılık artışı olabilir.

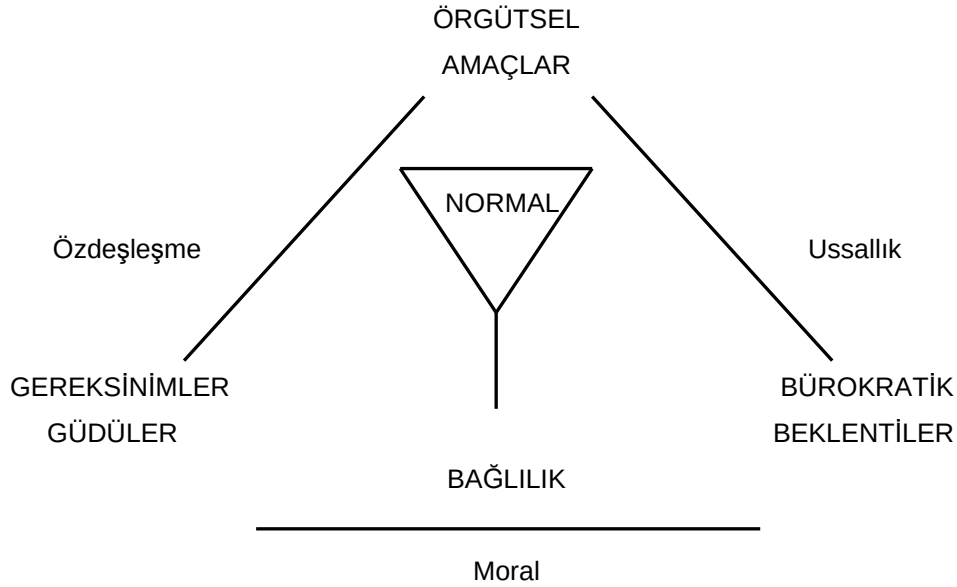
Greenberg ve Baron’a (1997) göre, bir çok iş ortamı işgörenin doyumunu yüksek olsa da, performansının artmasını engelleyebilecek özellikler taşımaktadır. Bununla birlikte, işgörenin işini gerçekleştirmek için yüksek performans göstermesinin gerekmediği, bazen örgüt tarafından da beklemediği, işgörenin özellikle ekip içinde çalışırken performansının diğer ekip üyelerinin performansına bağlı olduğu veya iş görenin performansının kullandığı araçların-makinelerin niteliğine ağırlık olarak değişmesinin söz konusu olduğu durumlarda iş doyumunun doğrudan ve mutlaka performansı artıracakını beklemek yanılgı olabilecektir (Solmuş, 2004:199).

2.2.4.4.İş Doyumu ve Moral

Moral, her şeyden önce, dinamik bir kavramdır. Yani devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onu yükseltmek için devamlı özen gereklidir. Bu nedenle her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur (Eren, 1989:136). Unruh ve Turner, morali “bireyi amaçları içinde bulunduğu durum arasındaki farka ilişkin algıların oluşturduğu zihinsel bir durum ya da tutum” olarak tanımlamaktadır. Schneider, Donaghy ve Newman ise, bir bireyin belli bir amaç doğrultusunda eylemde bulunma isteğini moral olarak tanımlamaktadır (Günbayı, 2000:12). Egon G Guba, ayrıca, “moral ve doyum adlı” çalışmasında, moral konusunda şu noktayı vurgulamaktadır: Moral, örgütsel görevin yapılması için, gerekli enerjiden fazlasının harcanması ile ilgilidir. Bu anlamda alındığında, yüksek moral, grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için ek bir çabanın gösterilmesi eğilimi olarak düşünülebilir (Aydın, 2000:224-225).

Örgütteki moral koşullarını etkileyen en önemli unsur örgütün etkili personel politikası saptaması ve bunu başarılı bir şekilde uygulamasıdır (Eren, 1989: 136). Bir yönetici yönettiği iş grubu içinde yüksek bir örgütsel başarı ve beşeri mutluluk derecesine ulaşmayı arzuluyorsa, yapacağı ilk şey, amaçların belirlenmesinde gruba yardımcı olmak ve ona yol göstermektir. Ayrıca, yönetici için arzulanan örgütsel başarı amaçlarının da izleyicilerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmede araç olabileceklerini göstermek, yol-amaç kuramında temeldir (Eren, 1989:381). Moral üzerinde olumlu yönde bir gelişme, çalışma ortamına etki eden etmenleri yönetimin düzenlenmesiyle sağlanır. Bu etmenler, çalışma yöntemlerindeki değişiklikler, yöneticiler veya yönetim felsefesindeki değişiklikler, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi, çalışma grubundaki değişiklikler, yani, grubu oluşturan bireylerin arasına yenileri almak veya bir kısmını çıkarmak gibi. Böylece, moralin kötü etkilerini kaldırmak yolunda girişilen çabalar, örgütlerde ek harcamalara ve maliyet yükselmelerine neden olabilecektir. Düşük moral düzeyi örgütü dolaylı yollardan zarara sokacaktır. Bu dolaylı yollardan birisi, toplu halde direnmeler, grevlerdir. Bunun yanında izin istemleri ve devamsızlıklarda artacaktır. Bu yollarla örgüt dolaylı zararlara katlanmak zorunda kalacaktır (Eren, 1989:136).

Şekil 14. Moral- Özdeşleşme- Ussallık- Bağlılık ilişkisi



Kaynak: Aydın 2000:225

Hoy ve Miskel moral üzerine şu görüşleri ileri sürmüştür; “Özdeşleşme” amaçların ortaklığını ifade eder ki, bireysel gereksinimlerin örgütsel amaçlarla uyumluluk derecesidir. “Ait olma” bürokratik beklentilerle özel gereksinimler arasındaki uyumdur. “Ussallık” ise, bürokratik beklentilerle örgütsel amaçlar arasındaki uygunluktur. Buna göre şekil 14’de görüldüğü gibi, örgüt üyelerinin morali, örgütsel amaçlarla özel gereksinimlerin bir olma derecesine (özdeşleşme duygusu), bürokratik beklentilerle özel gereksinimlerin uygunluk derecesine (bağlılık duygusu), bürokratik beklentilerin ussallık derecesine ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesindeki uygunluk derecesine (ussallık duygusu) bağlıdır (Aydın, 2000:225). Bireye onun enerjisini artıran, gelecek hakkındaki ümitlerini kuvvetlendiren ve ona yaşama gücü sağlayan değerler bütünü kavramasına olanak verilmelidir. Bireysel değerler, iş grubunun değerleri ile uyumlu ve grup beraberce ortak amaç olarak benimsedikleri amaca, güçlerini eşgüdümleyerek ulaşmalıdır (Eren, 1989:136). Grubu oluşturan bireylerin beklentilerinin gerçekleştirilmesi, örgütsel doyumu oluşturarak, yüksek moral düzeyine erişimi sağlayabilir.

Bir davranış ne tamamen bürokratik beklentiler, ne de sadece bireysel

gereksinimler tarafından belirlenmektedir. Bir davranışta bürokratik beklentilerle bireysel gereksinimlerden hangisi daha çok ağırlık taşıyorsa davranışın niteliği ona göre belirlenmektedir. Formal örgütlerdeki çalışma grupları, bireysel gereksinimlerle bürokratik beklentilerin etkileşimde bulunduğu ve birbirlerini etkilediği, değiştirdiği mekanizmalardır. Bireyler bir iş ortamına getirildiklerinde, bürokratik rol istemleri ile bireysel gereksinimler arasında dinamik bir ilişki oluşur. Çalışma grubu kendi doğal statü yapısını ve kültürünü, kendi sosyal örgütünü oluşturur. Bu doğal örgüt (informal örgüt), kendi doğal normları ile örgütsel davranışı etkileyen bir güç olur. Durum aşağıda görülmektedir;

Çalışma Grubu → doğal örgüt → doğal örgüt normları → davranış

Örgüt üyelerinin işlerinde gösterdikleri çabayı sağlayan güdülemenin düzeyi bir bakıma morali yansıtır. Yüksek moral, üyelerin hem örgüt amaçlarını benimsediğini ve gerçekleşmesi için çaba gösterdiğini hem de grup olarak kendi aralarında bir bağlılık bulunduğunu belirtir. Moral aynı zamanda örgütün amaçları ile üyelerin gereksinimler arasındaki denge veya dengesizliğin göstergesidir. Yüksek moral genellikle şu sonuçları verir: Örgüt amaçlarına dönük işbirliği, örgüte ve lidere bağlılık, kural ve üstlere gönüllü itaat, güç durumlarda dayanıklılık gösterme, yüksek ilgi, orta ve alt basamaklarda girişim, üyesi ile örgüt ile övünme. Bu açıklamalar moral kavramının okul yöneticisi için birçok bakımlardan önemli olduğunu ortaya koymuştur. Her şeyden önce, okulun eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesini isteyen yönetici, okul içi öğelerin moralini yüksek tutmak zorundadır (Bursalıoğlu, 1998:162). Yüksek morale ulaşmış olan öğretmenlerin iş doyumunu da yüksek düzeyde olabileceğinden, eğitimin niteliği de artabilir.

2.2.4.5. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın gücü ya da işgörenin çalıştığı örgüt ile arasındaki kimlik ortaklığının ve kendini örgütün bir parçası olarak algılamasının derecesi, ya da bireyin örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, bu yönde çaba harcaması ve örgüt üyeliğini sürdürmeye

güçlü bir istek duyması olarak tanımlanabilir. İşgörenin, örgütün inanç, amaç ve değerlerini içselleştirmesini (özümsemesini), örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde kendi çabasının da bulunması istekliliğini yansıtmaktadır (Solmuş, 2004:212).

Örgütsel bağlılıkta, işgörenler örgütten olumlu etkilenirler ve kendileri de ortak çalışmaya katkıları ile etkilemek için içten bir çaba gösterirler (Aydın, 2000: 124). Newstrom, Davis (1993) tarafından, örgütsel bağlılığın, genellikle, uzun süredir o örgütte görev yapan veya örgütte bireysel başarılarla katkı sağlamış; dolayısıyla kendisini diğer çalışanlardan daha fazla gerçekleştirebilmiş veya gerçekleştirme fırsatını elde etmiş olan iş görenlerde daha güçlü olduğu görülmüştür (Solmuş, 2004:212).

Mowday, Porter ve Steers (1982), örgüt ile işgören arasında iki tür bağ yada ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Birincisi; Örgütsel üyelik statüdür. Biçimsel bağlılığı gösteren, bu bağlılık biçimi, işgörenin üyelik statüsü yönünden örgütsel bağlılığı bazı özel durumlar hariç işe devamsızlık yapmaması, örgütten ayrılmaması ile belirginleşir. Eğer işgören örgütü terk etmiyorsa, ancak, sık sık işe devamsızlık yapıyorsa, bağlılığın tam olmadığı söylenebilir. İkinci tür ise, örgütsel üyeliğin niteliğidir. Bununla anlatılmak istenen bağlılık, sadakat, güven ve işbirliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu noktada vurgulanmak istenen, iş görenin, işe devamsızlığının düşük olmasının veya örgütten ayrılmamasının üyelik statüsünün bir gereği olabileceği gibi, içten bir bağlılığa, güvene ve sadakate dayalı da olabileceğidir (Solmuş, 2004:213).

Randall, (1993); Schore, Martin, (1989); Somers, (1995) tarafından, iş görenin örgüte bağlılıklarının artması ile birlikte; genel olarak, işten ayrılma, işten kaçınma oranlarının azaldığı görülmüştür. Bazı araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile performans arasında bir ilişki bulunamamıştır, bu durum, örgütsel bağlılığın performansın artması için gerekli, ancak, yeterli bir koşul olmamasıyla ilişkilendirilmiştir. Örgütsel bağlılığın gerek işgören ve gerek ise örgüt açısından ne tür sonuçlarının olduğunu açıklayabilmek için, bağlılığın düşük ve yüksek olmasına

göre sınıflandırma yapılabilir. Bu sınıflamaya göre;

1-*Düşük bağlılığın*, belirsizlik ve çatışma durumlarında, orijinal ve yenilikçi fikirler ileri sürebildikleri, bu işgörenlerin yeni iş arayışı içinde olmaları, insan kaynağını daha etkili kullanımına olanak tanınması gibi olumlu sonuçlar görülmüştür. Bunların yanında, iş devamsızlığına, işe geç kalmalara ve işe özen göstermemeye, verimliliğin düşmesine, iş niteliğinin düşmesine, doyumsuzluğa yol açtığı görülebilir.

2-*Yüksek bağlılık*, kendini güvende hissetme, bir yere aidiyet, yaşam için bazı amaçlara sahip olma ve kendini olumlu algılama gibi, duygularla ilişkilendirilebilir. Yüksek bağlılık duyan işgörenlerde, işten ayrılma, işe devamsızlık oranları düşük, örgütte çalışma süresi ve iş doyumu yüksektir. İş görenlerin örgüt amaçlarına yönelik çaba harcamaya yönelik eğilimleri, örgütün verimliliğine ve etkililiğine katkı sağlayacaktır. Bunların yanında, örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin , yaratıcılıktan uzaklaşma, değişimlere direnme, geleneksel uygulamalara bağlılık gösterme, örgüt yararına olduğu takdirde yasal ve ahlaki olmayan davranışlarda bulunma, diğer sosyal yaşam alanlarındaki sorumluluklarını yeterince yerine getirememe gibi olumsuz sonuçlar da görülebilir (Solmuş, 2004:221).

Yöneticiler, astlara oranla daha çok örgütü destekleme arzusu içindedirler. Yöneticiler örgüt ilke ve politikalarına daha çok bağlılık gösteririler. Bireyin örgütteki hiyerarşik kademesi yükseldikçe örgüte bağlılık ve örgüt ilkelerini destekleme durumu artmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 1998: 124). Hiyerarşik konumunda oluşan, işgörenlerin lehindeki değişimler, yani, yükselmeler onun örgüte bağlılığını ve örgütü benimseme ve destekleme konusundaki tutumlarını da değiştirecektir. Eğer herhangi bir nedenle iş görenin rütbesinde bir indirim yapılırsa, bu işgören yeni dahil olduğu grubun düşünce ve tutumlarına sahip olacak ve daha az örgütçü davranacaktır (Eren, 1989:105).

2.2.5. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

2.2.5.1. Psikolojik Sorunlar

İş doyumu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce

çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir (Eren, 1989:141). İş doyumunda ana değişkenleri bireysel gereksinimler oluşturmaktadır. İş doyumu, bir iş ortamında bireyin doyum sağlayabilecek gereksinimlerinin hangi dereceye kadar doyum sağlamış olmasına göre değişik varyasyonlar gösterir (Kaynak, 1990:116). İsteddiği olanakları bulan ve gereksinimlerini gideren bir kimse, doyum sağlayacak, psikolojik yönden huzura kavuşacaktır. Aksi takdirde, bir doyumsuzluk veya ruh çöküntüsü ve bozulma dediğimiz psikolojik durumlar olabilecektir. Erişilmek istenen bir amacın veya arzunun gerçekleştirilmemesinden doğan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda işyerinde çalışma ahengini bozan çatışmalara neden olur. Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamıza mani olan engel ve müdahaleler psikolojik doyumsuzluğun kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olurlar. Psikolojik doyumsuzluğun doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar şunlardır:

- a) Saldırgan davranışlar,
- b) Geriye yönelişler veya davranışlar,
- c) Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar,
- d) Tevekkül olma

Psikolojik doyumsuzluk hallerinde ortaya çıkan bu olumsuz davranışlar, büyük ölçüde inanç ve tutumları etkiler (Eren, 1989:195).

Bireyin çalışma ortamı ve koşullarında göstereceği psikolojik davranış (tipik davranış) kendine özgüdür. Yani uyarıcı koşullar aynı ve eşit olsa da, insanlar ondan kendilerine göre bir tepkide bulunurlar. Bu tipik davranışları nedeniyle de insanları çalışma yaşamında anlamak ve yönetmek çok zor olabilir (Silah, 2000:97).

Yönetici ya da gözlemci çalıştırdığı iş görenden yüksek düzeyde verim almak istiyorsa, onların kişisel niteliklerini, yeteneklerini, ilgi ve beklentilerini analiz edip tanıyarak onları yöneltmek zorundadır. Konunun bu önemi nedeniyle, işgörenlerin çalışma koşullarından kaynaklanan ve doğrudan kişiliğini ve çalışma performansını etkileyen psikolojik sorunlar, etkileşim analizi yaklaşım kapsamında “Empati Tekniği”yle değerlendirilmelidir (Silah, 2000:99). Böylelikle işgöreni anlamaya yönelik eğilim oluşabilir.

İş doyum düzeyinin, örgüt ve iş gören arasındaki psikolojik anlaşmanın sağlanmasıyla yükselebileceği söylenebilir. Ancak; örgüt ile iş gören arasında var olduğu kabul edilen psikolojik anlaşmanın, iki tarafın istek ve beklentilerini iyi dengelemesi gerekir. Bu da, ancak psikolojik anlaşmanın her iki taraf için hoşnut edici olmasıyla mümkündür. Tarafların dengeli isteklerde bulunduğu örgütlerde, herhangi bir sorunun çıkması ihtimali zayıftır. Böyle bir örgütte çalışan bireylerin, örgütsel amaçlara ulaşmaktaki çabalarına bir hız vermemeleri için hiçbir neden yoktur (Eroğlu, 2000:248). Bireyin iş yaşamının doyum düzeyi, o kişinin yaşamının diğer alanlardaki davranışlarını da etkileyebilmektedir. İş memnuniyeti ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişki karşılıklı olabilmektedir. İş memnuniyeti olmayan bireyin yaşadığı psikolojik bozukluklar yaşam memnuniyetinin de olumsuz yönde etkilemesine sebep olabilir.

2.2.5.2. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, bazı iş görenlerin işlerini tamamen terk etmeden, belirli bir gün üzerinden geçici olarak işe gelmemeleri durumudur. Devamsızlık halinde normal şartlarda işe gelmesi gereken kişilerin, çeşitli sebepler yüzünden işbaşı yapmamaları söz konusudur. İşte devamsızlık olaylarının yarısı, uzun süreli hastalıklardan kaynaklanmaktadır. Mesleki hastalıklar ve iş kazaları, devamsızlık davranışlarının diğer iki sebebini oluşturmaktadır. Bunların yanında, günümüzde yapılan bir takım araştırmalar göstermiştir ki, bir kısım insanların devamsızlık yapma konusunda eğilimleri vardır. Bu tip kişiler, yaptıkları işi sevmeyen, iş grubu içinde kaynaşmayan ve iş yeri doyumsuzluğu nedeniyle çeşitli bahanelere sığınarak iş yerine gelmekten kaçınan kişilerdir (Eroğlu, 2000:336).

Katz ve Khan (1977; 422)iş doyum ve işgücü devri arasındaki olumsuz ilişkinin iş doyum ve işe devamsızlık açısından da söz konusu olduğunu belirtmişlerdir. Katz ve Khan için çekiciliği arttıkça, devamsızlık oranının düşeceğini öngörmüşlerdir (Eren, 1989:10).

Herzberg, (1957) öncesi çalışmalardan seçmiş bulduğu 13 araştırmadan 12 'sinde, iş doyumsuzluğu ile işe devamsızlık arasında ilişki bulmuştur. İş doyumsuzluğundan doğan kaçış tepkileri, bireyin erken emeklilik geç ya da orta yaşlarda meslek değiştirme kararlarını etkileyebilir (Bingöl, 1998:283). Aynı şekilde, Waters ve Roach (1971)'ın çalışmaları da daha az doyum elde edenlerin daha çok doyum elde edenlere göre daha çok devamsızlık ettiklerini göstermektedir. Aynı şekilde işe geç gelme ya da devamsızlıkla ilgili çalışmalar bu duruma, iş doyumunun düşük olduğu bireylerde doyumu yüksek olan bireylerden daha fazla rastlandığını göstermiştir (Çetinkanat,2000: 4).

İş doyumunu elde edemeyen ve mutsuz olan bireylerin işe karşı eğilimleri az olur, sık sık işe geç gelir ya da devamsızlık yapabilirler. Bunlar, işe gitmekten daha cazip yapacak başka şeyler bulabilirler. İşinde çok mutsuz olan bireyler bu tür cezalandırmalardan kaçınmak için işe geç gider ya da devamsızlık yaparlar (Çetinkanat, 2000: 3).

2.2.5.3. İş Gücü Devri

İş doyumunu sürekli olarak işgücü devriyle karşılıklı bağlantı halindedir. İş doyumunu düşük olan iş görenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır (Günbayı, 2000: 10). Wrom (1964), bu konudaki görüşünü şöyle belirtir: İş doyumunu ölçütlerinin, işi yapan bireye işin değerini yansıttığını varsayıyorsak, modelimizden çıkan sonuç, iş doyumunun, işinde kalmak için bireyin üzerindeki baskının derecesiyle ilişkilendirilmesi gerektiğidir. Çalışanın iş doyumunun fazla olması işinde kalması için üzerindeki baskının artmasıyla ve gönüllü olarak işi terk etme olasılığının azalmasıyla oluşur (Günbayı, 2000:10).

Personel devrinin sık yaşandığı örgütlerde, örgüt ve birey arasındaki ilişki devamlılık olmadığı için istenilen düzeyde olmayabilir. Bu da doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun için; her faaliyetin yürütülmesinde olduğu gibi insan kaynağını bulma işlevinin yerine getirilmesinde de gelişigüzel değil, bir politika çerçevesinde ve insan gücü planlaması doğrultusunda hareket edilmesi

gerekmektedir. Bir iş örgütü ve onun bölümleri, acemi personelin deneme alanı değildir; işin gereklerine uygun olmayan elemanlarla iş görevlerini yerine getirmeyi çalışmak ya da kadroları böyle kişilerle doldurmak, hatalı bir tutum olacaktır. Bunların dışında, iş görenlerin uymaları gereken kurallar, itaatsizlik durumunda uygulanacak cezalar, ya sözlü olarak ya da varsa basılı broşürler verilerek yeni iş görenler bilgilendirilirler (Bingöl,1998:109-183).

Belli bir araştırma ve planlama yapılarak oluşturulan görev dağılımları neticesinde iş gücü devrinin daha az yaşanacağı söylenebilir. İş ilişkileri ve iş değerleri zamanla değişir. Bu nedenle iş değerlendirme planlarını düzenli bir şekilde yeniden gözden geçirmek ve onları günün gereklerine uygun şekle sokacak yöntemlere başvurmak zorunludur. Tüm olaylarda iş değerlemelerinin iç sınırlamaları bilinmelidir. Ne işlerine de iş görenler, yöneticinin birini diğerine uydurabileceği kesin, mutlak sınıflara ayrılamazlar. Gerek beşeri ,gerek teknik durumlar durağan bir kuramsal modele rasgele bağlanamayacak kadar akıcı ve insan nitelikleri çok çeşitlidir. Dolayısıyla, işin tümünün dinamiği anlaşılmalıdır.(Davis, 1984:631).

İş doyumu ile iş değiştirme arasındaki ilişkinin bireysel değişkenlere göre fark gösterdiği de araştırılmıştır. Erkeklerde genellikle iş değiştirmedeki doyumsuzluk nedeni ücret iken, kadınların iş değiştirmelerindeki iş doyumsuzlukları çalışma koşulları olmuştur (Çetinkanat, 2000:5). Doyumsuz olan iş görenler, doyumlu iş görenler göre, muhtemelen işlerini daha fazla terk etme eğiliminde olmaktadır. Böylece doyumluluk, personel devrini önlemede önemli bir araç olmaktadır (Eroğlu, 2000:335). Örgüt içinde beklediği değeri gören iş görenlerde iş bırakma eğilimi az görülebilir.

2.2.5.4. Stres

Stres, günümüzde bireyin sağlığını ve verimliliğini olumsuz etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmakta; birey ile çevresinin etkileşimini içeren, tutum ve davranışlarına yön veren bir güç, ya da organizmanın bazı uyarıcılarca beden ve

zihinsel sağlığının tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Ataklı, 1999:60). Miner (1992) tarafından, stres, psikolojik ve fiziksel bütünlüğe yönelik bir tehdit algılayan bireyin yaşadığı içsel bir durum ya da çevresel etkilere karşı bireyin gösterdiği bir uyum süreci olarak görülmekte, başka bir anlatımla, birey-çevre etkileşiminde bireyin iyi uyumunu tehlikeye düşüren ve mevcut kaynaklarını zorlayan ya da aşan çevre istekleri olarak değerlendirilebilir (Solmuş, 2004:66). Stres ile ilgili yapılan açıklamalardan anlaşılacağına göre bu kavram, genel olarak fiziksel, kimyasal ve duygusal etkenlerin, mevcut dengeyi değiştirecek tarzda bedensel ve zihinsel gerilime neden olması şeklinde de tanımlanabilir (Eroğlu, 2000:297).

Stresin bilimsel tanımı, bireyler ile zararlı ve tehlikeli stres vericiler arasındaki “karşılıklı etkileşimin” sonuçları üzerine dikkat çekmektedir. Çeşitli stres vericiler karşısında, ilgili bireyin tepkisi, büyük ölçüde onun gereksinimleri, çıkarları, amaçları, beklentileri, güdüleri, tutumları ve diğer yargıları gibi temel ve sosyo-kültürel etkenlerin şekillendirdiği algılama tarzıyla ilgilidir (Eroğlu, 2000:298).

İnsan organizmasının dayandığı “Homeostasis” dengesinin bozulması ile beraber, vücudun bozulan dengesini tekrar kurma çabası ve bütün bunlarla ilgili değişmelerin fizyolojik, ve biyolojik anlamda stresi meydana getirdiği bilinmektedir. İnsanı ilgilendiren başka bir denge ise onun psikolojik ve sosyolojik uyumuyla ilişkilidir. Bu anlamda, insanın bireysel ve toplumsal yönden, tutumlarının dengeli ve tutarlı olması gerekmektedir. Fakat insanların karşılaştığı çeşitli yaşam olayları, içinde bulundukları ekolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel çevre, sahip oldukları yetenek düzeyi ve deneyim birikimi ile diğer kişilik özellikleri gibi etkenler nedeniyle bu konudaki ideal dengeyi her zaman sağlamaları olası olmamaktadır (Eroğlu, 2000:302). Günümüz modern toplumunda hemen hemen her birey stresle doludur. Çünkü, her şeyden önce yaşamın büyük bir bölümü işte geçer. Bütün bunlara ek olarak bireyler işlerinde doyum ve kimlik ararlar. Bu nedenle iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres ayrımı oldukça yapay kalmaktadır (Can, 1999: 296).

Stres kavramının fizyolojik ve psikolojik açıklamalarının ortak noktası “uyumsuzluktur”. Buna göre birey ile iç ve dış ortamdan kaynaklanan etkenler arasında daima bir etkileşim vardır. Belli sınırlar ve ölçülerden sonra bu etkenler organizmanın uyumunu bozmaktadır. Organizmanın uyumunun bozulması, bir sıkıntı veya rahatsızlık nedeni olur. Bu uyumun bozulması psikolojik anlamda tutumların tutarsızlığına yol açar. Bu ise, bireyde baskı ve sıkıntı yaratır (Eroğlu, 2000:304).

Bireylerin iş ortamlarındaki fiziksel koşulların ve bireyler arası ilişkilerinin niteliğinin psikolojik sağlıklarının kalitesi üzerinde mutlak bir etkisi vardır. Araştırmalar, iş görenlerin iş ortamlarında, örgüt dışı çevresel etkenlerle birlikte bir takım bireysel ve örgütsel etmenlerden etkilendiği; bu etkilere tepki olarak da farklı düzeylerde stres yaşadıkları görülmektedir. İş görenlerde, işten kaçma, işten ayrılma, iş doyumsuzluğu verimliliğin düşmesi gibi belirgin sonuçlara yol açan stres kaynakları bireysel kaynaklar ve örgütsel kaynaklar olmak üzere incelenebilir. (Solmuş, 2004:74). Bireysel kaynaklar olarak, bireysel kontrol, A tipi kişilik, B tipi kişilik ve yaşam değişim oranı, örgütsel stres kaynakları olarak, rol çatışması, rol belirsizliği, iş yükü, grup içi ya da gruplar arası ilişkiler, performans geribildirim eksikliği, örgütsel küçülme, örgütsel sorumluluk, sosyal destek, yönetici iş gören ilişkisi, teknolojik değişimler, iş ortamının fiziksel koşulları, iş yerinde taciz olarak belirlenebilir (Solmuş, 2004:75).

Stres etkenleri ile bunlara karşı bireyin gösterdiği tepkiler arasındaki karşılıklı etkileşim arasında bir dizi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bütün bu sonuçlar, stresin yol açtığı fizyolojik, psikolojik ve örgütsel etkiler olarak gruplandırabilir (Eroğlu, 2000:328).

Fizyolojik Etkiler: Fizyolojik etkiler, organizmada oluşan değişiklikler (kandaki yağ ve şeker oranının artması gibi) kalb atışları nefes alısta artış, tansiyon yükselmesi, kas geriliminin artması, sindirim azalması gibi durumlardır. Bunların sonucunda, çarpıntı, ağız kuruması, baş dönmesi, titreme, irkilme, tikler, aşırı yorgunluk, aşırı hareketlilik, ishal, kabızlık gibi belirtiler görülebilir (Can, 1999:300).

Psikolojik Etkiler: Bazı stres olayları ve durumları, insanın bedeni üzerinde olduğu gibi, psikolojik yapısı üzerinde de, bir takım etkilerde bulunmaktadır. Buna bağlı olarak, stres altında bulunan bireyde, duygusal ve davranışsal anlamda bazı belirtiler kaçınılmaz olabilir. Herhangi bir obje veya nesneye zarar vermeye yönelik davranış biçimi olan; saldırganlık, bireylerin bunalım ve çöküntü hallerini anlatan; depresyon (Eroğlu, 2000:330), bireyin aynı anda taşımayacağı kadar çok baskıyı yaşadığında ortaya çıkan tükenmişlik duygusu olan; bezginlik, belirtilebilir (Şimşek ve diğerleri, 1998:221).

Örgütsel Etkiler: Stresin çalışma yaşamına etkileridir. Önemli sayılabilecek etkiler; iş kazalarının artması, iş başarımının düşmesi, iş gücü devri oranının yükselmesi, işe devamsızlık ve yabancılaşma olarak belirtilebilir.

1- İş Kazaları: Yapılan araştırmalar iş kazalarının bir nedeni olarak bireysel etkenler ve psikolojik nedenler gösterilmektedir. Bununla birlikte, kimi bireylerin kazaya daha yatkın olduğu ortaya konmuş ve bu yatkınlığın da önemli ölçüde stres durumlarından kaynaklandığı belirtilmiştir.

2- İş Başarımının Düşmesi: Stresin iş başarımının üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalar tersine dönmüş –U ilişkisi olarak açıklanmaktadır. Buna göre, orta derecede ya da ılımlı düzeyde stres insan vücudunu canlandırarak tepki gösterme yeteneğini artırır. Bu bireyler görevlerini daha iyi, daha yoğun ve daha çabuk yaparlar. Ancak yüksek stres düzeyi, birey üzerinde elde edilemeyecek istek ve kısıtlama koyacağından iş başarımında düşme olur (Can, 1999:301).

3- İş Gücü Devri: Kendilerini doyumsuz, ve gerilim altında hisseden bazı iş görenlerin çalışma yaşamının sıkıntısı ve baskısından kurtulmak için başvurdukları yollardan biridir (Eroğlu,2000:335). Bir çok araştırmanın sonuçları, stres ile iş gücü devri arasında tutarlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Şimşek ve diğerleri, 1998:220)

4- İşe Devamsızlık: Devamsızlık, bazı iş görenlerin işlerini tamamen terk etmeden, belirli bir süre geçici olarak işe gelmemeleri durumudur. Devamsızlık nedenlerine bakıldığında, bu nedenlerin aynı zamanda stres nedenleri olduğu görülebilir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, devamsızlık eğilimi olan bireyler, yaptıkları işi sevmeyen, iş grubu içinde kaynaşmayan ve iş doyumsuzluğu nedeniyle

çeşitli bahanelere sığınarak iş yerine gelmekten kaçınan bireylerdir (Eroğlu, 2000:335).

5- Yabancılaşma: Stresin iş yaşamındaki olumsuz sonuçlarından biri de, yabancılaşmadır. Yabancılaşma, iş görenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerinin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade etmektedir. Örgütlerde görülen yabancılaşmanın en önemli nedeni; öteki hayal kırıklıklarının da katkısıyla beraber, doyumsuz çalışma çevresi ve şartlarıdır. Örgüte, olumsuz bir çalışma havası hakimse iş görenler, kendi işlerine yabancılaşarak, yalnızca para için çalışan bireyler haline gelecek ve gizli doyumsuzluğun kısır döngüsüne girecektir (Eroğlu, 2000:337).

Özellikle 1970’li ve 80’li yıllar boyunca, belirli bir düzeyde stresin iş gören üzerinde bir uyarılma yaratacağı; bu uyarılmanın iş görenin işine gösterdiği özenin ve dikkatinin artmasına ve buna paralel olarak da performansının artmasına yol açacağı, ancak, stres düzeyinin daha da artmasıyla birlikte performansının yeniden düşme eğilimi göstereceğine dair bir inanış varolmuştur. Ancak, son yıllarda yapılan bir çok araştırma sonucunda, düşük düzeyde bile stresin iş görenin performansını ve verimliliğini düşürdüğü görülmüştür. Stresin iş görenin performansı üzerinde nasıl bir etki yapacağını, yapılan işin özelliklerine, iş görenin o işi yapmaktaki yeterliliğine veya uzmanlığına ve bazı kişilik özelliklerine bağlı olacağı söylenebilir (Solmuş, 2004:90)

Eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenler, öğretme-öğrenme ortamının en önemli öğelerinden biri olup, yenilik ve değişikliklerin uygulanmasında okul düzeyinde etkililiği belirleyici bir role sahiptir. Öğretmen gerçekleştirdiği rolünden dolayı eğitimin niteliğiyle yakından ilişkilidir. Öyleyse, öğretmenlerin derin bir konu alanı uzmanlığı, genel kültür ve öğretmenlik formasyonuna sahip olmaları, diğer taraftan sağlam kişilikte ve kendilerine güven duymaları gerekmektedir. Ancak, gelişmekte olan ülkelerdeki öğretmenlerin zor şartların altında çalıştıkları da bir gerçektir. Bu durumda, öğretmenlerin strese yenik düşmeleri büyük oranda

olasılıklıdır. Bunun için, eğitim örgütlerinde görevi olumsuz etkileyen stres kaynaklarını tanıyıp ortadan kaldırmak gerekir (Akçamete ve diğerleri, 1999:60).

2.2.5.5. Çatışma

Çatışma, kıt olan kaynak, güç ya da statü üzerinde hak iddia edilmesi ya da değerler üzerindeki anlaşmazlıklar sırasında tarafların, rakiplerine zarar vermeyi, onları dışta bırakmayı ya da etkisiz hale getirmeyi, amaçladıkları bir durum ya da bir kişinin hareketlerinin diğer bir kişinin hareketlerine müdahale etmesi sırasında ortaya çıkan kişiler arası bir süreç olarak tanımlanabilirken (Eren, 1989:449), örgütte kişiler ve gruplar arası çatışma sürecini kapsayan örgütsel çatışma ise örgüt içinde, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyumsuzluk şeklinde tanımlanabilir.

Çatışmayı önceden haber veren belirtileri vardır. Çalışanların birbirleriyle iletişim kurmada isteksiz davranmaları, öfke patlamaları, verimliliğin sürekli olarak düşmesi, hastalık nedeniyle işe gelmeme, rapor alma ve iş kazaları oranlarında artış, fiziksel şiddet göstermek, sık sık ve istenmeyen biçimde gerçekleşen tartışmalar, çalışanlar ya da bölümler arası yıkıcı rekabetler, belirli insanların sürekli ve adil olmayan biçimde eleştirilmesi gibi faktörlerin çatışmaları önceden haber veren belirtiler olduğu görülmektedir (Solmuş, 2004:38).

Örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon' dur. Düşünürlere göre, örgütlerde çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdikleri çatışmalar; amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar; algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar (Eren, 1989: 451).

Çatışma, genellikle birdenbire ortaya çıkıp sonuca ulaşmaz. Çeşitli evrelerden geçerek olgunlaşır:

1- Birinci evre: Öngörü ve bekleyiş evresidir. Yönetici, çatışma yaratacak nedenler dolayısıyla ortaya farklı düşüncelerin çıkacağını önceden öngörür ve bekler.

2- İkinci evre: Çatışma belirtileri yavaş yavaş ortaya çıkar. Gerginlik hissedilir. Anlaşmazlık, güçlükler çıkacağına ilişkin belirtiler baş gösterir.

3- Üçüncü evre: Açık görüşme evresidir. Değişiklik açıkça konuşulmaya, sorular sorulmaya başlanır, düşüncelerde ayrılık belirir.

4- Dördüncü evre: Bu evrede çatışma konusu tartışılmaktadır.

5- Beşinci evre: Artık taraflar, soruna ilişkin olumlu ya da olumsuz kararlarını vermişlerdir. Mücadele başlamıştır. Ya biri kazanıp diğeri kaybedecek ya da ortalama bir çözüm bulunacaktır.

Yöneticinin çatışmalara karışımı, evrelere göre değişiklik gösterecektir. En etkin müdahale birinci evrede, en az etkin olanı ise beşinci evrede yapılanıdır (Bingöl, 1998:277).

Çatışmalar, iş üretmeyi amaçlayan çalışma yerleri ve orada çalışanlar için oldukça pahalıya mal olabilir. Bu yüzden çatışmaların olumsuz etkilerini azaltmak için gerekli önlemleri almak önem taşır. Çatışmaları çözmeye yönelik tekniklerden bir tanesi “Pazarlık Etmek” tir. Taraflar birbirlerine tekliflerde bulunur, birbirlerini ikna etmeye ve böylece bir sonuca ulaşmaya çalışırlar. Eğer bu süreç başarılı bir şekilde sona ererse çatışma çözülür; ermezse çatışma olduğundan daha şiddetli devam eder (Kağıtçıbaşı, 1999:317).

Çatışmaları çözmeye yönelik diğer iki teknik de şunlardır: Tarafların çıkarlarını kapsayacak bir üst amaç yaratmak. Önyargıların en önemli temeli dünyayı “Biz Ve Onlar” şeklinde algılamaktır. Eğer ortak amaçlar yaratılırsa, bu ayrım ortadan kalkar ve işbirliği rekabetin önüne geçer. İkinci teknik; saldırganlığı azaltmak için kullanılan bir tekniktir. “Karşıt Cevaplar Stratejisi” adı verilen bu teknikte, kızgınlık ve saldırganlık duyguları taşıyan bireylerin, bu duyguların zıttı tepkiler ve duygusal ortamlar yaratılarak duygularından uzaklaşmaları sağlanır (Kağıtçıbaşı, 1999:317).

Çatışma konusuna bir eğitim örgütü olan okul açısından bakıldığında; okul yönetimi ile okulun içindeki diğer öğeler arasındaki çatışmalar, örgütün amaçları ile üyelerin gereksinimleri arasındaki aykırılıklara bağlanabilir. Örneğin, yönetim-öğrenci çatışmaları genellikle amaç-gereksinim dengesizliğini yansıtır. Diğer yandan, yönetici-öğretmen çatışmaları, bürokratik bir ortam içinde olağan, hiyerarşi-uzmanlık sürüşmelerinin sonuçları olabilir. Böylece, okuldaki çatışmaların bir nedeni uzmanlaşmaya bağlanabilir. Çünkü ileri uzmanlaşma, rolleri ve rol beklentilerini alt üst ettiği gibi, bu rollerin gerektirdiği görevlerden yararlanan kimseleri de ürkütür. Diğer bir nedeni ise, dayanışma gereğinin dikkate alınmayıp, bir tarafa itilmesidir. Özellikle bir merkez örgütünde yetkiler teknik gereklere göre dağılmazsa, bu yetkilerin verilmesi gereken uzman kişiler ve gruplar çatışmaya başlarlar. Bütün bu çatışmaları seçecek okul yöneticisinin, birleşmeyi engelleyen etkenleri unutmaması gerekir. Bunlardan birincisi, özel hayatımızda alıştığımız egemenlik isteğine kapılmaktır. İkincisi, çözüm bekleyen sorunu fazla kuramsal bir çerçevede ele almaktır. Liderlerin gereksiz etkilemeleri, yöneticinin yetiştirme noksanı tarafların yaratıcı düşünceden yoksun oluşu, bu engeller arasındadır. Bunların her birine okul ortamında rastlanabilir. Bizim düzenimiz içinde önce ele almamız gereken iki sorun, eğitim liderleri ile okul yöneticilerinin yetişmesidir. Özellikle hizmet öncesi eğitimi gerektiren bu yetişmede yoksun yöneticinin, çatışmalara çözüm bulacağı kadar, yol alabileceği de unutulmamalıdır. Diğer yandan, öğretmenlerimizin de yönetim ile olan ilişkilerini ahenkleştirecek davranış bilgilerine gereksinmesi olacaktır (Bursalıoğlu, 198:158).

Çatışmanın konusu, ölçüsü ve sonucu, bireylerde iş doyumunu olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir. Düşüncesinin değerlendirmeye alınmış olması, düşüncesi kabul görmese bile bireyde doyumluluk yaratabilir. Buna karşın çatışma sonucunda düşüncesi kabul görmeyen birey ikna olmamışsa doyumsuzluk yaşayabilir. Çatışmalarda empatik yaklaşım örgüt içi problemlerde olumlu sonuçlar doğmasını sağlayabilir .

2.2.5.6. Tükenmişlik

Uyumak dışında günün en uzun zamanının harcadığı bir eylemde; iş yapmaktır. Bu nedenle iş doyumu bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığının da bir göstergesi sayılabilir. Kornhauser (1965) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada iş doyumu ve ruh sağlığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ruh sağlığını etkileyen iş doyumu etkilerinin, iş görenlerin yeteneklerini kullanabilme olanakları ve anlamlı bir iş yapmaları olduğu saptanmıştır. Çalışma ve iş çevrelerindeki yeni ve tehdit edici etkenler olarak açıklanabilen strese, karşı psikolojik veya duygusal tepkiler geniş bir ranj içinde incelendiğinde; olumsuz tepkiler gerginlik, kaygı, cesaretsizlik, sıkıntı, psikosomatik belirtiler, uzun süreli bezginlik, ümitsizlik duyguları ve çeşitli savunucu düşünce ve davranışlar olarak sıralanabilir. Bu noktada, tükenmişlik duygusal, ruhsal ve fiziksel olarak uzun süreli iş stersine karşı ortaya çıkan davranışsal bir tepkidir (Çetinkanat, 2002:187).

Bir çok araştırmacı tükenmişliğin, beklentiler, tutumlar güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim olduğu konusunda karar birliğine varmışlardır (Akçamete ve diğerleri, 2001:2). Schwab (1986)'a göre tükenmişlik; bireyler ve örgütler için enerji, ve kaynak kaybını karakterize eder. Her alandaki iş gören ve personelin üretimini ve duygularını etkileyen bir etkidir. Maslach' a göre tükenmişlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları ile olumsuz benlik, işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlardan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan tükenme sendromudur. Bu durumdaki bireyin sadece fiziksel değil aynı zamanda psikolojik ve sosyal olarak da tükendiği söylenebilir (Çetinkanat, 2002:188). Başka bir anlatıma göre, bir davranışın hiçbir anlamlı sonucu olmadığı zaman tükeniş olur (Davis, 1984:85).

Birey için olumsuz bir deneyim olan ve olumsuz koşullara yol açan tükenmişlik, üç boyutlu bir sendrom olarak açıklanmaktadır. Friesen, Prokop ve Sarros (1988); Greenglas ve Burke (1985); Jackson, Schwab ve Schuler (1986)'e göre boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarıdır.

Duygusal Tükenme: Bireylerin işlerinde yorulmalarını ve yıpranmalarını ifade eden duygusal tükenmedir. Duygusal tükenme, tükenmişliğin temel boyutu olarak kabul edilmekte ve psikolojik düzeyde bireyin duygusal kaynaklarının azaldığını giderek artan şekilde hissetmesini ifade etmektedir (Akçamete ve diğerleri, 2001:2).

Duyarsızlaşma: Duygusal kaynakların azalması olarak ortaya çıkan, bireyin çalıştığı kişilere karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve tutumlar ve duygular geliştirmesini ifade eden boyut, duyarsızlaşmadır (Akçamete ve diğerleri 2001:2). Duyarsızlaşma, duygusal tükenmenin aşırı olduğu durumda gelişir ve bir açıdan bakıldığında, iş görenin kendisini diğer insanlardan uzak tutmasının bir sonucu olarak koruyucu bir işlev görür. İş gören, yaşadığı stresten kaçınmak amacıyla bir başa çıkma mekanizması olarak insanlardan uzaklaşmaya başlar (Solmuş, 2004:103).

Bireysel Başarı: Frietdman (1993)'e göre, Bireyin kendisini çalıştığı işle ilgili olarak olumsuz değerlendirmesi, bir başka anlatımla, kendisini başarısız hissetmesidir. Bireysel olarak adlandırılan bu boyut, depresyon, düşük moral, bireyler arası ilişkilerden kaçınma, üretimin azalması, baskı ile baş edememe, başarısızlık duygusu ve zayıf/düşük benlik algısı ile açıklanabilir (Akçamete ve diğerleri 2001:3). İş görenin bu yetersizlik duyguları da depresyona ve iş stresiyle yeterince başa çıkamamaya yol açmakla birlikte, sosyal desteğin eksikliği ve mesleki gelişim fırsatlarının tanınmaması gibi etkenlerle daha da derinleşir (Solmuş, 2004:103).

Bir çeşit iş stresi olarak da tanımlanan tükenmişliğin, üç boyutu birbiriyle ilişkili bulunmakta ve tükenmişli; duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, bireysel başarının veya başarı duygusunun azalmasıyla ortaya çıkmaktadır (Akçamete ve diğerleri 2001:3).

Tükenmişlik iş stresi ve onunla ilişkili olarak ortaya çıkan fizyolojik ve psikolojik stres semptomlarının sonucu bir tepkidir. Vicdanlı ve mükemmeliyetçi olmak, tükenmişliğe yol açabilir. Çünkü, hep mükemmeli elde edememenin hayal kırıklığını yaşarlar. İş görenler her gün objektif olarak neyi hedefleyeceklerini gerçekçi olarak belirlerse elde ettikleri “az şey” onlara yetebilir. Tükenmişlik ile

ilgili yapılan çalışmalar tükenmiş bireylerin tembel ya da başarısız bireyler değil fakat gerçekte çok başarılı, dinamik, karizmatik, empatik, idealist ve insana dönük bireylerin özelliklerini gösterdikleri görülmektedir. Brookins (1982); Cooper ve Marshall (1980), yöneticilerin işlerinde yüksek iş stresi ve düşük iş doyumu elde ettiklerini bulmuşlardır. Cooper ve Marshall (1980)'ın bulguları yöneticilerin toplam yaşam streslerinin %70'inin işten kaynaklandığını göstermektedir (Çetinkanat, 2002:188).

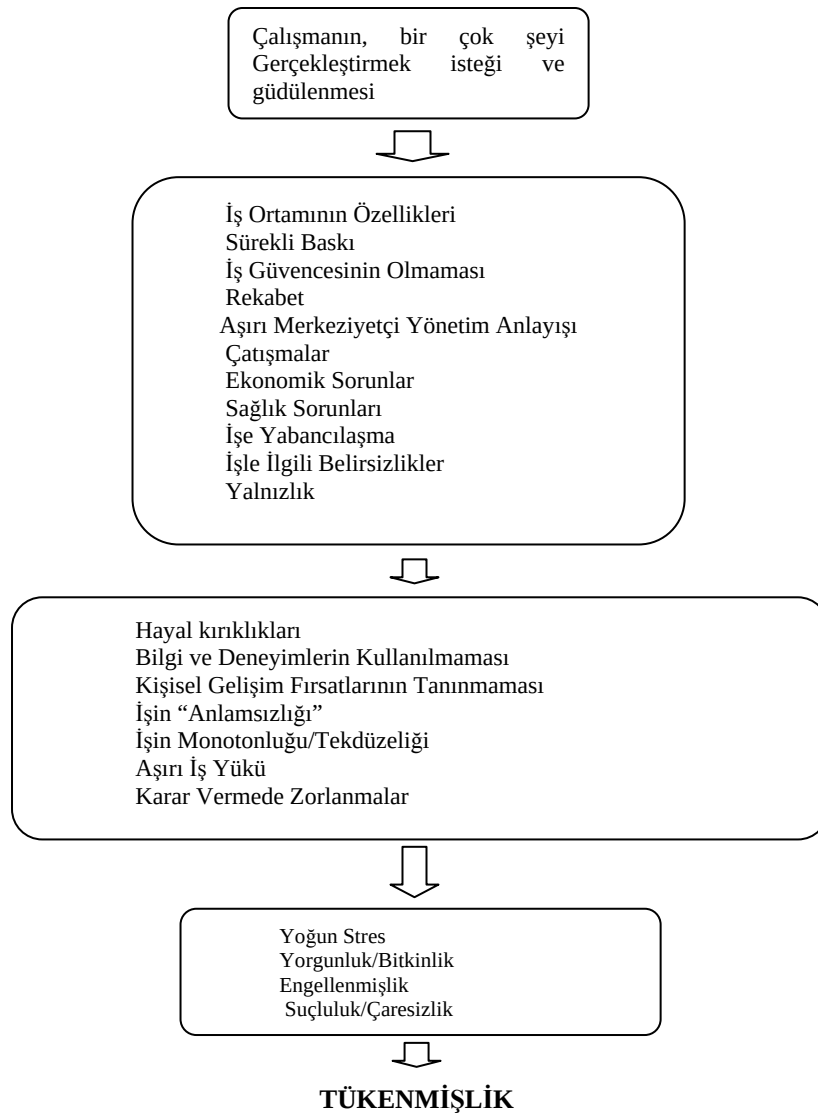
Tükenmişliğin 5 sektörde (adalet, sosyal hizmet, sağlık, ruh sağlığı, eğitim) incelendiği bir çalışmada da; öğretmenlerin bu meslek grupları arasında en yüksek oranda duygusal tükenmişlik yaşıyan grup oldukları görülmüştür (Solmuş, 2004:109). Öğretmenlerde tükenmişlik, eğitim politikalarını geliştirenlerin ve yöneticilerin temel ilgi alanlarından birisi olmalıdır. Çünkü, eğitim ve öğretimde verimlilik doğrudan öğretmenlerin niteliği, niceliği ve kendilerini yeterli hissetmeleri ile ilgilidir. Yeni eğitim yaklaşımlarının, tekniklerinin, yöntemlerinin geliştirdiği günümüzde; gerek eğitim alanında çalıştırılan öğretmenlerin yeniliklere paralel olarak yetiştirilmesi, ve gerek ise, okullarındaki çalışma koşullarının iyileştirilmesi; eğitim niteliği açısından kaçınılmaz görünmektedir. Çünkü, tükenmişlik yaşandıktan sonra bu sendromun azaltılması veya yok edilmesi, önlenmesinden daha güç ve pahalıdır (Akçamete ve diğerleri, 2001:1).

Örgütlerde iş doyumsuzluğu olan ve tükenmiş bireyleri saptamak yerine, insanların enerjilerini ve potansiyellerini ortaya çıkarabilecek sağlıklı örgütsel değişimleri yapabilmek ve iş doyumsuzluğuna ve tükenmişliğe yol açan etkenleri düzeltebilmek (Çetinkanat, 2002:188) için yapılan çalışmalara dayalı olarak tükenmişliğin süreci aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

Angerer (2003); Batlaş (2000)'a göre, Tükenme belirtisi özellikle çok başarılı olmak için yoğun bir tempoda çalışan, kendi sınırlarını zorlayan bireylerde görülmektedir. Ani öfke, sürekli kızgınlık, çaresizlik, yalnızlık, umutsuzluk, engellenmişlik, şüphecilik, can sıkıntısı, uyku düzensizlikleri, yaşam enerjisinin düşmesi, gibi tükenmişliğin yaygın belirtileri vardır. Yoğun tükenmişlik duygularının

psikosomatik yakınmaları artırdığı gibi, Yaman ve Urgan (2002) tarafından, aile içi huzursuzluğu, şiddeti ve olumsuz dışavurumu da artırdığı ileri sürülmüştür. Bunların yanında; işten kaçmaya, işe geç gelmeye, verimliliğin düşmesine; iş doyumunun, işe bağlılığın ve örgütsel bağlılığın, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalara, kaygıya, depresyona ve bireyin kendine duyduğu saygının düşmesine yol açtığı görülmektedir (Solmuş, 2004:106)

Şekil 15. İş yaşamında tükenmişlik süreci



Kaynak: Solmuş 2004: 102

Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske (2003)'e göre, Tükenmişliğin iş görenler üzerindeki etkilerine demografik değişkenler açısından bakıldığında,

kadınların erkeklerden, genç iş görenlerin yaşlı iş görenlerden ve bekar iş görenlerin evli iş görenlerden daha fazla oranda tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Bununla birlikte, Cordes, Dougherty (1993) tarafından, erkek iş görenlerin yönetici oldukları durumda daha fazla oranda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları ileri sürülmüştür (Solmuş, 2004:107).

Ferieson ve arkadaşları (1988) tarafından, öğretmenlerin iş yaşamında, gün boyunca öğrencilerle sürekli etkileşimde bulunmalarının ve onların öğretim gerekliliklerini karşılamaya çalışmalarının baskı ve strese yol açtığı, Kreis ve Milstein (1985) tarafından, mesleki yeterlik açısından kendilerini geliştirememeleri, işle ilgili gereksinimlerinin karşılanamaması gibi etkenlerinin etkisiyle güdülenme düzeylerinin düştüğü, tüm bu olumsuzlukların da giderek iş doyumsuzluğu ve tükenmişlikle sonuçlandığı görülmüştür. Wolpin ve arkadaşlarına (1991) göre, öğretmenin iş doyumsuzluğu; artan iş yükü, mesleki yeterlik kuşkuları, sınıf mevcutlarının fazla olması, öğrencilerin gereksinimlerini karşılayabilme gibi stres kaynakları ve yaşadığı psikolojik tükenmişlik ile birlikte artmaktadır. İş doyumunun, tükenmişliğin özellikle duyarsızlaşma boyutunun temel belirleyicilerinden biri olduğu, toplumun ve öğrencilerin anne ve babalarının eleştirel tepkilerinin ve öğretmenin takdir edilmemesinin de iş doyumsuzluğuna yol açan etkenler olduğu belirtilmektedir (Akçamete ve diğerleri, 2001:8).

2.2.5.7. İş Kazaları

İş kazası, bir takım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi neticesi, işin yapılması sırasında meydana gelen ve önceden planlanmış olan herhangi bir olaydır. İş yerindeki kontrol edilmeyen olayların iş kazası sayılması için kişisel bir zarar ve hasara yol açması gerekmektedir (Eroğlu, 2000:332).

İş görenlerin kaza eğilimlerinde; kişinin algılamasını sağlayan organlardaki bozukluklar, kas koordinasyonunun yetersiz oluşu, yorgunluk vb. gibi kişisel arızalar ve eksiklikler etkilidir. Öte yandan kişinin sıkıntılı, stresli, dikkatsiz, sinirli ve

ihmalci olması deneyimsizliği ve korkusuzluğu kaza eğiliminden söz ettirebilir (Bingöl, 1998:436).

Yapılan çeşitli araştırmalar göstermektedir ki, bazı iş görenler, ortalama kaza oranından daha fazla kaza oranına maruz kalmaktadır. Bu tip kişilere, “kazaya yatkın kişiler “ denilmektedir. Stres veya gerilimin, bireylerde fizyolojik ve psikolojik olarak meydana getirdiği “ kaza yapma eğilimi ”, işin teknik yapısı ve işyerinin olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu “ kaza yapma” ortamıyla birleştiği zaman insan kökenli kazaların ortaya çıkma olasılığı yükselmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar göre, bazı iş kazaları, düşmek, ayağı burkulmak, düşen bir şeyden isabet almak, bir yere çarpmak, elini sıkıştırmak ve bir yerini kesmek gibi ferdin çok hafif nitelikte yaralanması şeklinde meydana gelmektedir. Gerçekte de iş kazalarının bir kısmına hoşnutsuzluk yaratan çalışma durumundan kaçınmak için iş görenlerin bilinçli ya da bilinçsiz güdülenmesi neden olmuş olabilir. Bir bakıma hafif, nitelikteki yaralanmalar, işverenler ve örgüt yöneticileri tarafından da kabul edilen bir işten kurtulma şekli olmaktadır (Eroğlu, 2000:334).

Bir zamanlar, iş doyumsuzluğu yaşayan iş görenlerin, daha yüksek kaza oranlarına sahip oldukları düşünülmekteydi. Ancak günümüzde bu varsayıma kuşkuyla bakılmaktadır. Kaza yapma eğilimiyle ilgili bir çalışmada; ülkemizde iş kazalarının %43’ ününün bir yıla kadar kıdemli olanlar arasında olduğu bulunmuştur. Bu tür çalışmalar da göstermektedir ki, genç ve deneyimsiz iş görenler diğerlerine göre daha fazla yaralanmakta ve kazaya uğramaktadırlar (Bingöl, 1998:436).

İş yerinde alınacak güvenlik önlemleri ve iş görenlerin işiyle ilgili alacağı eğitim iş kazalarını asgari düzeye indirebilir. İşle ilgili doyuma ulaşmış olan iş gören işini severek yapacağından, kaza yapma riski azalabilir. Bunun için iş doyumunun kazaları önlemede olumlu bir rol oynayacağı söylenebilir.

2.2.7. İş Doyumu İle İlgili Araştırmalar

Bu bölümde;yurt dışında ve yurt içinde yapılan ilgili araştırmalar aşağıda sunulmuştur.

2.2.7.1. Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar

Porter (1961)'ın Maslow Kuramı ile ilgili üç şirketteki orta ve alt düzey yöneticilerine yönelik yaptığı araştırmada;

1-Yönetim pozisyonlarının dikey olarak sıralanması, psikolojik gereksinimlerin ne düzeyde giderildiğinin belirlenmesinde önemli bir değişken olduğu,

2- Alt ve orta düzey yöneticiler arasında gereksinim karşılanma yetersizliği yönünden en büyük farklılık; saygı, güvenlik ve otonomi gereksinim alanlarında bulunduğu, bu gereksinimlerin orta düzey yöneticilerde, alt düzey yöneticilere göre anlamlı derecede sık doyurulduğu,

3- Alt ve orta düzey yöneticilerde; üst düzey gereksinimlerin en az doyurulduğu,

4- Her iki yönetim düzeyindeki yöneticilerde bireylere göre; kendini gerçekleştirme ve güvenlik gereksinim alanları, sosyal, saygınlık ve otonomi gereksinim alanlarından daha önemli olduğu,

5- Kendini gerçekleştirme gereksinimi, hem gereksinim karşılanma yetersizliği hem de gereksinimlere verilen önem çalışmalarında en önemli alan olarak belirlendiği, bu gereksinim orta düzey yöneticilerde alt düzey yöneticilere göre anlamlı derecede fazla doyurulduğu, sonucuna ulaşmıştır.

Porter (1962)'ın üst düzey yöneticilere yönelik yaptığı araştırmada;

1-Yönetim pozisyonlarının dikey sıralanması gereksinimlerin doyurulmasını, açıklamada önemli bir etken olduğu, alt düzey yöneticilerin, üst düzey yöneticilerden daha çok iş doyumsuzluğu yaşadığı, kesin olarak bu çalışma ile kanıtlanmıştır.

2- Kendini gerçekleştirme, otonomi ve saygınlık gereksinimleri, bütün yönetim düzeylerinde en önemli gereksinimler olarak görüldüğü, ayrıca bu çalışma ile; bu üç gereksinimlerin, güvenlik ve saygınlık gereksinimleri kadar doyurulmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Porter'ın bu çalışmalarındaki sonuçlar; Maslow Kuramı'nın desteklendiği, üst düzey yöneticilerin daha çok otonomi kullanabildikleri ve daha çok çaba harcatan işler yaptıklarından; gelişme gereksinimlerini daha çok doyurdıklarını, alt düzey yöneticilerin ise; daha rutin işler yaptıkları için gelişme gereksinimlerini doyumlarının, daha zor olduğu görülmektedir (Çetinkanat, 2000:34, 35, 36).

Öğretmenlerin üst düzeyde moralli olmalarının ve güdülenmelerinin; öğrenci başarısının artmasına yol açma olasılığı araştırılmış; Peck, Fox, Morston (1977) tarafından yapılan çalışmalarda; öğretmen güdülenmesi ve öğrenci özdeğeri arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Öğretme konusunda kuvvetli pozitif tutumlara sahip öğretmenlerin öz değerleri ve kendine güvenleri yüksek öğrencilere sahip oldukları saptanmıştır. Öğrencilerin de; iş doyumuna sahip öğretmenlerin öğretme konusundaki etkinliklerini fark ettikleri, vurgulanmıştır. Bu araştırmayla öğrencilerin, işlerinden memnun olan öğretmenlerin öğretme konusundaki etkinliklerini fark ettikleri bulunmuştur (Bishay, 1996:147).

Öğretmenlerin gereksinimlerini saptamaya yönelik bir araştırma, Thomas Sergiovanni ve Carver (1973) tarafından, New York, Rochester bölgesinde 233 eğitimciden oluşan bir grup üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; en yüksek doyumsuzluğun saygı gereksiniminde olduğu saptanmış. Otonomi ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinde daha geniş bir grup tarafından doyumsuzluk algılanmış. 25-34 yaş grubu dışındaki gruplarda; güvenlik gereksiniminde doyumsuzluk görülürken, 25-34 yaş grubunda ise, doyumsuzluk saygı gereksiniminde olmuştur.

Sergiovanni ve Carver (1973) Illinois'de 1593 orta okul öğretmeni ile yinelediği bir diğer araştırmada; ilk araştırma sonuçlarını yüksek düzeyde destekleyen sonuçlara ulaşmış. Öğretmenlerin güvenlik ve sosyal düzeyde iyi doyum algıladıklarını, diğer üst düzey gereksinimlerinde anlamlı düzeyde az doyum algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır (Çetinkanat, 2000; 36).

Heller, Clay ve Perkins (1993) tarafından yönetilen bir araştırmada; Speed'in mesleki doyum anketi lider etkililiği ve uyum sağlama yönünün değiştirilmiş versiyonu, liderlik davranışı ve öğretmenlik doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek için kullanılmıştır. Bu araştırma için ilk, orta ve lise dengi Kuzey Carolina okullarından dört veya daha fazla yıllık deneyimi olan örnek öğretmenler seçilmiştir. Bu çalışmada; seçilen devlet okullarının öğretmenlerinin yaklaşık % 50'sinin işlerinden hoşnut olmadıkları, öğretmenlerin öğretmeye bağlı finanstan en az, iş arkadaşlarından en çok hoşnut oldukları, ayrıca iş doyumunun, okul türü, deneyim, öğretmen veya yöneticinin cinsiyeti ile önemli ölçüde ilgili olmadığı bulunmuştur (Cano, 1999:20)

Bishay (1996) tarafından; öğretmenlerin güdülenmesini artırıcı koşullara yönelik yapılan araştırmada; öğretmenlerin günlük işlerini yaparlarken neler algıladıkları araştırılmıştır. Öğretme işi yapan öğretmenlerle, öğretme işi yapmayan danışman öğretmenlerin doyumlarının karşılaştırılmasının yapıldığı çalışmada; danışman öğretmenlerin, öğretme işi yapan öğretmenlerin doyum düzeyine göre daha yüksek doyum algıladıkları görülmüştür. Her iki grup öğretmenlerin gelirlerinden hoşnut olmadıkları görülmüş ve kadınların erkeklere oranla gelirlerinden daha az doyuma ulaştıkları saptanmıştır. Bunların yanı sıra; sözel ve sayısal derslerin öğretmenleri arasında; sayısal derslerin öğretmenlerinin doyumlarının daha yüksek olduğu görülmüş. Yaşı ve hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin doyumlarının daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Bishay, 1996: 153).

Eğitim Çalışmaları Bilimsel Merkezi (NCES) (1997) tarafından Amerika'daki öğretmenler arasındaki iş doyumunu üzerine yapılan araştırma; ilk ve orta dereceli okullarla, devlet ve özel okullarda çalışan 40.000 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırmada yüksek düzeyde doyum duyan öğretmenlerle düşük doyum duyan öğretmenler karşılaştırılmıştır. "Yüksek düzeyde doyum duyan öğretmenler daha destekleyici ve güvenli bir çevrede çalışmaktadırlar."sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte yüksek düzeyde doyumlu öğretmenlerin çoğunlukla kadınlar olduğu, sınıflara göre 1-4 sınıflarda eğitim öğretim yapan öğretmenler ve özel okullarda çalışan öğretmenler olduğu bulunmuştur. Yine bu araştırma

sonuçlarına göre; öğretmenlerin geçmişlerindeki değişkenler ve okulun özelliklerinin öğretmen doyumu ile çok az ilgili olduğu görülmüştür. Bu çalışma demografik değişkenlere verilen önemin, diğer değişkenlere (öğretmenlerin iş anlayışı ve yöneticilerin liderlik stilleri gibi) verilen öneme oranla daha az olduğunu doğrulamıştır. Bu sonuç; öğretmen iş doyumunun, karar almaya bireysel katılım ve dönüşümlü olarak değişen müdürlük gibi etkenlere doğrudan bağıntılı olduğunu ortaya koymuştur (Bogler, 2002:666).

Verdugo ve Greenberg (1997) tarafından “Okul yönetim biçimi ve öğretmenlerin iş doyumu: Bürokrasi, yasallık ve toplum” adıyla 1585 öğretmeni kapsayan araştırma sonucunda; öğretmenlerin iş doyumunun, bürokratik alışkanlık, tutum ve davranışları ve yasal zorunluluklardan olumlu etkilenmediğini belirtmiştir. Öğretmenlerin okullarını toplumsal bir yapı olarak görmek istedikleri ve çalışmalarında daha çok girişim gücü aradıkları anlaşılmıştır. Araştırma sonuçlarının öğretmenlere program hazırlama ve uygulamadaki yetkinin artmasının iş doyum düzeylerini artıracığı başka araştırma sonuçları ile tutarlılık gösterdiği görülmüştür (Yıldırım, 2001:155).

Newby (1998) tarafından Virginia’daki orta okul müdürlerinin iş doyum düzeylerini değerlendirmek üzere 188 okul müdürüne, Minnesota Doyum Anketi uygulanmıştır. Yapılan çalışmada; okul müdürlerinin genel doyum düzeyi; 3.65 (SD = .57) doyum ortalamasında sonuçlanmış, bu ortalama (3.00-3.99) Virginia’daki orta okul müdürlerinin pozisyonları ile ilgili olarak doyuma ulaştıklarını göstermiştir. Kadın müdürlerin, erkek müdürlerden daha yüksek doyum algıladıkları, en genç yaş grubunun en yüksek doyum algıladığı, orta yaş gruplarında doyum düzeyinin düştüğü ve 55 yaşından sonra doyum düzeyinin tekrar yükseldiği görülmüştür. Eğitim düzeyinde; master derecesinden uzmanlık derecesine doğru doyum artmakta, ancak doktora derecesinde tekrar doyum düzeyinin düşmekte olduğu görülmüş, bu durumda eğitim düzeyi ile doyum arasında U- şeklinde bir ilişki belirlenmiştir. Kıdem arttıkça doyum düzeyinin de arttığı okul müdürlerinin; çalıştıkları okulların büyüklükleri ile de doyumlarının doğru orantılı olduğu görülmüştür. Büyük şehirlerin varoşlarında çalışan okul müdürlerinin ücret, disiplin ve çalışma koşulları değişkenlerinde; kentlerdeki ve kırsal kesimdeki okul

müdürlerinden daha fazla doyum algıladıkları bulunmuştur. Bu çalışmada ayrıca; işin 20 boyutu için Ortalama Puanları en yüksekte, en düşüğe doğru sıralanmış; sıralamada en üst düzeyde; sosyal hizmetler, en alt düzeyde; ücret doyum boyutu ortaya çıkmıştır (Newby, 1999:106-125).

Ronit Bogler (2002) yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olan öğretmeni, düşük düzeyde doyuma sahip olan öğretmenden ayıran farklılıkların anlaşılması için bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada; her iki tip öğretmeni, okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ve demografik değişkenlere bağıntılı olarak tanımlamaya çalışmıştır. Bu çalışmada; özellikle; 1-yüksek ve düşük düzeyde doyuma sahip olan öğretmenler açık bir şekilde birbirinden ayrılabilir mi? 2- Öğretmen iş doyumunu oluşturan faktörler nelerdir? sorularına yanıt aranmıştır. Değişkenlerin iş doyumuna etkilerine dayanılarak düşük düzeyli ve yüksek düzeyli gruplar belirlenmiş ve orta doyum düzeyine sahip öğretmenler dahil edilmemiştir. Araştırma kapsamına çeşitli okul türlerini kapsayan 745 öğretmen dahil edilmiş olup, 523 öğretmenin doyum düzeyi orta doyum saptandığı için sadece 222 öğretmen grubu inceleme kapsamına dahil edilmiştir.

Düşük doyum düzeyi algılayan öğretmenlerin % 41' inin ilkokulda, % 22'sinin anaokulunda, % 20'sinin lisede ve % 17'sinin meslek okullarında çalıştığı, bu öğretmenlerin % 67'sinin şehirlerde , % 24'ünün köyde, ve % 9'unun diğer yerleşim yerlerinde çalıştığı saptanmıştır. Yüksek doyum düzeyi algılayan öğretmenlerin % 64'ünün ilkokulda, % 13'ünün anaokulunda, % 8'inin lisede ve % 15'inin meslek okullarında çalıştığı, bu öğretmenlerin 50'sinin şehirlerde , % 36'sının köyde, ve % 14'ünün diğer yerleşim yerlerinde çalıştığı saptanmıştır.

Aynı çalışmada; düşük ve yüksek doyum algılayan öğretmenler arasındaki farklar incelendiğinde; Bu farkların öğretmenlerin iş anlayışına, yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına, okul düzeyine, cinsiyete, dine, ve öğretmenlerin babalarının doğum yerine bağlı olduğu ortaya konmuştur. Bu araştırma 1997 yılında Amerika'daki Eğitim Çalışmaları Bilimsel Merkezi'nin (NCES) iş doyumuna üzerine yapılmış araştırma sonuçları ile de desteklenmiştir (Bogler, 2002:665-673).

Craig A. Mertler (2002) tarafından orta okul ve lise öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini, güdüleme düzeylerini, okul ya da okul dışı kaynaklı etkenlerin neden olduğu güdülenme etkilerini ve performans dürtülerini içeren bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya 695 öğretmen dahil edilmiş olup, öğretmenlerin % 23'ü öğretme işinden duydukları memnuniyetsizliği belirtmişlerdir. Çalışmada elde edilen öğretmenlik mesleği ile ilgili doyumsuzluk oranının, bundan önceki çalışmaların sonuçları ile desteklendiği ifade edilmiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları saptanmış ve bu sonucun önceki araştırmaların sonucu ile zıtlık taşıdığı belirtilmiştir. Aynı zamanda bu çalışma; kariyerlerinin neredeyse sonuna yaklaşmış öğretmenlerde olduğu gibi, kariyerlerinin ilk yıllarını yaşayan öğretmenlerin, kariyerlerinin ortalarına yaklaşmış meslektaşlarına oranla daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları ortaya konmuştur (Mertler, 2002 43-53).

2.2.7.2.Yurt içinde Yapılan Bazı Araştırmalar

Balcı (1985) tarafından Ankara ilinde “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” isimli bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma bulgularına göre ; ilk ve orta dereceli okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri açısından yükselme olanaklarının, birlikte çalışılan işgörenlerin, çalışma koşullarının, denetim sisteminin, ücretin ve işin kendisinin önemli olduğu belirtilmiştir. En yüksek doyum, iş ve niteliği boyutunda, en düşük doyum , ücret boyutunda algıladıkları görülmüş. Yöneticilerin iş doyum açısından en çok önem verdikleri etken olarak; birlikte çalışılan iş görenler, en az önem verilen etken olarak da; sosyal yardımlar ve emeklilik ikramiyesinin düşüklüğünü belirttikleri saptanmıştır

Paknadel (Çetinkanat) (1988) tarafından İlkokullarda görevli müdür ve öğretmenlerin örgütsel iklime ve iş doyumlarına ilişkin algıların saptanması, örgütsel iklim ile iş doyum ararsındaki ilişkilere yönelik Ankara ilinde yapılan araştırmada; okul müdürlerinin algılarına yönelik moral, işe dönüklük, örgütsel iklim öğelerinde, saygınlık ve kendini gerçekleştirme doyum boyutlarında anlamlı ilişki görülmüş ve müdürlerin “ saygınlık” ve “kendini gerçekleştirme”

gereksinimindeki doyumsuzlukları arttıkça, öğretmenlerin “moral” boyutundaki davranışlarında azalma olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin “samimiyet” boyutundaki davranışı ile müdürlerin “saygınlık” gereksinimi arasında anlamlı ilişki görülmüş, ve “samimiyet” boyutundaki öğretmen davranışlarında azalma oldukça, müdürlerin “saygınlık” gereksiniminde doyumsuzluğun arttığı bulunmuştur. Okul müdürlerinin, örgütsel iklimin “çözülme”, “engelleme”, “uzak durma”, “yakından kontrol” ve “anlayış gösterme” boyutları ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Aynı çalışmada; öğretmenlerin örgütsel iklime ilişkin algıları ile iş doyumlarına ilişkin algıları arasında “engelleme”, “uzak durma” ve “yakından kontrol” boyutları ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki bulunmamış, “çözülme”, “moral”, “işe dönüklük”, “anlayış gösterme” boyutları ile iş doyumunu arasında ilişki bulunmuştur. Örgütsel iklimin “samimiyet” boyutundaki öğretmen davranışları ile öğretmenlerin “sosyal” ve “saygınlık” gereksinimlerindeki doyumları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Okulların örgütsel iklim tipleri “açık” tan “kapalı” ya doğru gidildikçe öğretmenlerin iş doyumsuzluğunun arttığı bulunmuştur. Okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumları arasında fark olmadığı saptanmış ve özellikle “sosyal” gereksinim alanında yüksek doyumsuzluk algıladıkları bulunmuştur.

Öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe güvenlik gereksinimine ilişkin doyumsuzluğun arttığı, kıdem arttıkça güvenlik, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerine ilişkin doyumsuzluğun arttığı, yaş arttıkça saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme gereksinimine ilişkin doyumsuzluğun azaldığı bulunmuştur.

Minibaş (1990) tarafından özel ve devlet ilkokullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyi ve bu düzeyin engelleme karşısında gösterilen tepki tipi ve saldırganlık yönü ile ilişkisine yönelik; İstanbul ilinde 33 okulda 29-40 yaş grubunda ve tamamı evli 180 öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre; özel okullarda çalışan öğretmenlerin devlet okullarında

çalışan öğretmenlerden doyum düzeyinin daha yüksek olduğu, yüksek doyum algılayan öğretmenlerin engelleme karşısında, saldırganlıktan kaçınan, uyum ve sabır gösteren ve çözüm arayan davranış ortaya koyduğu saptanmıştır. Buna karşın; düşük doyum algılayan öğretmenlerin engelleme karşısında, engelleri aşılması güç engeller olarak algılayıp, saldırganlıklarını ya dışa yöneltmekte, ya da kendilerini suçladıklarını, çözüm arama yerine engellere yönelerek suçlamalar karşısında saldırgan tavırla reddederek veya koşulları öne sürerek sorumluluktan kaçınma davranış tipleri ortaya koydukları belirlenmiştir.

Sabancı (1997) tarafından; Milli Eğitim Bakanlığı'nda mevcut ödül sisteminin ilköğretim okullarındaki öğretmenler ve müdür yardımcıları için önem derecesini, gereksinimlerini karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyini belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda; mevcut ödüllerin öğretmenler için önem taşımadığı, gereksinimlerini karşılama ve doyum sağlama yönünden yeterli bulunmadığı görülmüş. Müdür yardımcıları ise; öğretmenlerin düşüncelerine kısmen katılmışlar, kısmen de öğretmenlere oranla daha olumlu algılar ortaya koymuşlardır. Mevcut ödül sisteminin öğretmenlerin etkili güdülenmesine olanak sağlamadığı görüşü ileri sürülmüştür (Sabancı, 1999:387).

Günbay (2000) yaptığı çalışmada; Malatya ilinde ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyi ve doyum etkenlerine verilen önem araştırılmıştır. İş ve niteliği, yönetme ve denetim biçimi, ödentiler, yükselme eğitimi, yetiştirme ve geliştirme olanakları, çalışma koşulları, çalışanlar arası ilişkiler doyum boyutlarında yapılan çalışmada; İlköğretim okulları öğretmenlerinin iş doyumları yüksek bulunmuş, sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Aynı çalışmada; doyum boyutlarından, “yönetim ve denetim biçimi”, “ödentiler”, “çalışma koşulları” boyutlarında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha az oranda iş doyumunu sağladığı, “iş niteliği, yönetim ve denetim biçimi, yükselme eğitimi, yetiştirme ve geliştirme olanakları, çalışanlar arası ilişkiler” boyutlarında farklı yaş grubundaki öğretmenlerin hepsinin benzer düzeyde

iş doyumu sağladığı, “iş niteliği, yönetim ve denetim biçimi, ödentiler, yükselme eğitimi, yetiştirme ve geliştirme olanakları , çalışanlar arası ilişkiler “ boyutlarında farklı kıdem grubundaki öğretmenlerin hepsinin benzer düzeyde iş doyumu sağladığı bulunmuştur.

“İş niteliği, yönetim ve denetim biçimi, ödentiler, yükselme eğitimi, yetiştirme ve geliştirme olanakları , çalışma koşulları “ boyutlarında sınıf ve branş öğretmenlerinin aynı düzeyde önem verdikleri görülmüştür.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin çeşitli fakültelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumlarının incelenmesine yönelik; Çetinkanat (2000) tarafından yapılan araştırmaya, 322 öğretim elemanı dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda;

Abant İzzet Baysal Üniversitesi’nin Eğitim, Fen-Edebiyat ve İktisadi ve İdari Bilimler fakültelerindeki öğretim elemanlarının “yönetim biçimi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” alt boyutlarında düşük doyumsuzluk algıladıkları, bu boyutlarda görüş birliği içinde oldukları saptanmıştır. Fen-Edebiyat Fakültesindeki öğretim elemanlarının doyumsuzluk düzeyinin, Eğitim Fakültesindeki öğretim elemanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu, ancak, algılanan doyumsuzluk düzeyinin düşük olduğu bulunmuştur.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin Eğitim, Fen-Edebiyat ve İktisadi ve İdari Bilimler fakültelerindeki öğretim elemanlarının; “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam”, “ücret ve personel” alt boyutlarında; düşük doyumsuzluk algıladıkları, bu boyutlarda görüş birliği içinde oldukları saptanmıştır. Yönetim biçimi alt boyutunda; Eğitim Fakültesi öğretim elemanlarının düşük doyumsuzluk algıladıkları, bu düzeyin; İktisadi ve İdari Bilimler fakültelerindeki öğretim elemanlarının doyum düzeyinden yüksek olduğu bulunmuştur.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin Eğitim Fakültelerinin arasında yapılan karşılaştırmada; “çalışma olanakları” ve “fiziksel ortam” alt boyutlarında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim fakültesinde algılanan düşük doyumsuzluğun, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesinden yüksek olduğu, her iki üniversitenin Fen-Edebiyat Fakültelerinde; “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam”, “ücret ve personel” alt boyutlarında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi öğretim elemanlarının, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi öğretim elemanlarından daha yüksek, düşük düzeyde doyumsuzluk algıladıkları, her iki üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler fakültelerinde; “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” alt boyutlarında Abant İzzet Baysal Üniversitesinde algılanan doyumsuzluğun Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden yüksek olduğu, ancak, doyumsuzluğun düşük düzeyde olduğunu saptanmıştır.

Öğretim elemanlarının, “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” alt boyutlarında unvan yükseldikçe doyumun arttığı, “yönetim biçemi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” alt boyutlarında; kıdem arttıkça doyumsuzluğun azaldığı, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” alt boyutlarında, eğitim düzeyi yükseldikçe doyumsuzluğun azaldığı, “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları” ve “ ücret ve personel” alt boyutlarında yaş ilerledikçe doyumsuzluğun azaldığı, “gelişme ve yükselme olanakları” alt boyutunda kadınların erkeklerden, “ ücret ve personel” alt boyutunda erkekler kadınlardan daha çok doyumsuzluk algıladıkları, “ ücret ve personel” alt boyutunda evlilerin bekarlardan, “yönetim biçemi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” alt boyutlarında bekarların evlilerden daha çok doyumsuzluk algıladıkları saptanmıştır.

Ültanır; ilkokul ve lise öğretmenlerinin mesleki yeterlilik açısından kendilerini nasıl gördüklerini incelemesi ile mesleki yeterlikleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma 2000 -2001 öğretim yılında Bolu ilinde yapılmıştır.

Araştırmaya 144 öğretmen dahil edilmiş ve öğretmenlerin % 42'si kadın % 58'i erkek öğretmenden oluşmaktadır. Yapılan bu araştırmada; “ mesleki yeterlik ölçeği” ve “mesleki doyum ölçeği” kullanılarak elde edilen bulgular olarak; öğretmenlerin mesleklerini yerine getirirlerken kendilerini yeterli olarak değerlendirdiklerini, ilkokul öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre bazı görev tiplerinde (öğretim konularını güncel konularla birleştirebilme, bilimsel çalışma, yayın, konu ve programlar açısından yayınları izleyebilme, öğrencilerin yaparak-yaşayarak öğrenmeleri için gerekli hazırlıkları yapma) kendilerini daha fazla yeterli algıladıkları bulunmuştur. Bunun yanında; öğretmenlerin kendilerini en az yeterli olarak ; okulun çevre ile ilişkilerini bütünleştirebilme ve kendini yetiştirebilmeme gibi kurumlara bağlı görevlerde; yetersiz algıladıkları saptanmıştır.

Araştırmanın diğer bir sonucu olarak, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile mesleki yeterlikleri arasında olumsuz ve anlamlı yönde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenler kendilerini mesleklerinde yeterli algılamalarına rağmen, iş doyum düzeyleri düşük algılanmaktadır.

Yapılan bu araştırmanın, Jacobs ve Solomon (1977)'un “ iyi performansa sahip olan bireyin iş ortamında ödül alması, bunun olmadığı ortama göre , iş doyumunu ile iş performansı arasındaki ilişkinin daha yüksek olacağı” görüşü ile tutarlılık göstermediği belirtilmiştir.

Yıldırım (2001) tarafından ; okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve mesleki ahlakına etkisine yönelik olarak Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinden 17 ilde; devlet ve özel liselerde araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticileri genellikle kültürel liderlik rollerini başarıyla gerçekleştirdiklerini düşünürken, öğretmenlerin okul yöneticilerini tam olarak yeterli görmedikleri, bu noktada özel lise yöneticilerinin devlet lise yöneticilerine göre kültürel liderlik rollerini yerine getirmede kendilerini daha başarılı gördükleri özel lise öğretmenlerinin yöneticilerini daha yeterli buldukları bulunmuştur.

İş doyum etkenlerine ilişkin “saygınlık” gereksinimi boyutunda özel lise ve devlet lise öğretmenlerinin doyum algılarının benzerlik gösterdiği, temel gereksinimler “bağımsızlık” ve “kendini gerçekleştirme” boyutlarında ise özel lise ve devlet lise öğretmenlerinin doyum algıları arasında farklılık tespit edilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin okulun fiziki ortam ve sosyal statü, sevgi ve saygınlık konularında erkek öğretmenlere göre daha olumlu düşündüğü, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça doyum düzeylerinin arttığı görülmüştür.

Öğretmenlerin iş doyumunu etkenlerine ilişkin görüşlerin, genel olarak batı ve kıyı bölgelerinde daha doyum düzeyinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sonuçlar topluca değerlendirildiğinde ; öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin düşük olduğu, özellikle de ekonomik durum yönünden büyük sıkıntı yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Yapılan bu çalışmada ayrıca; okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleriyle öğretmenlerin iş doyumunu arasında olumlu yönde anlamlı ilişki bulunmak ve bu konuda devlet lisesi öğretmenlerinin özel lise öğretmenlerinin kültürel liderlik rolünden daha olumlu etkilenim içinde oldukları görülmüştür.

Balcı (1992) tarafında, Cumhuriyet Döneminde Türk Eğitim Sisteminde ödül işleyiş biçimi ve “Yılın Öğretmeni Ödülü” nün güdülenme kuramları kapsamında tartışılmasına yönelik yapılan çalışma 10 ilde gerçekleştirilmiştir. Değişik tür de 50 okulda yapılan çalışmada, ödül işleyişi genelde güdülenme kuramlarına uygunlukları açısından değerlendirilmiş, özelde güdülenme kuramlarından; Beklenti kuramları ile Beklenti-Değer kuramları bazında irdelenmiştir. Çalışmanın sonucunda;

Cumhuriyet döneminden günümüze kadar Türk Eğitim Sisteminde verilen ödüller daha çok “teşekkür” ve “takdirname” gibi içsel nitelikteki ödüller olduğu, bu ödüllerin de; olağanüstü başarı, denetim sonucu iyi iş, orijinal eser yazma gibi gerekçelerle verildiği, ödül kazanan öğretmenlerin % 98’inin 41 yaşın üstünde ve bu haliyle geleceğe dönük değil, geçmişe dönük özellikte olduğu, yönetici ve

öğretmenlerin en önemli güdüleyici etken olarak; çalışma ortamındaki huzur ve iyi ilişkiler etken olarak görüldüğü, öğretmenlerin ailelerini düşük ve orta sosyo-ekonomik düzeyde algıladıkları, öğretmenlere verilen ödüllerin beklentilerine uygun olmadığı ve önerdikleri ödüllerin daha çok içsel nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi yer almaktadır.

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel yöntemle yapılmış bir alan çalışması niteliğindedir. Betimsel yöntem modellerinden olan alan surveyi (alan taraması) tipi bir araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel yöntemin kullanıldığı araştırmalar olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu inceleyen değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyen araştırmalardır (Kaptan, 1998: 59). Bu araştırmanın amacı, Zonguldak ilindeki Genel Liseler, Anadolu Liseleri ve Fen Lisesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunun ölçülmesi, çeşitli değişkenlere göre incelenmesi, karşılaştırılması olduğundan, araştırma yöntemi olarak betimsel yöntem kullanılmıştır. Genel Liseler, Anadolu Liseleri ve Fen Lisesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu tespit etmek üzere literatür taraması yapılmış; Çetinkanat tarafından geliştirilen, İş Doyum Ölçeği (İDÖ) ile uygulama yapılmıştır. Uygulanan anketle, yönetici ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerine yönelik elde edilen bulguların ışığında, durum belirlenmiş ve alt problemlere yönelik çözümler yapılmıştır.

3.2.Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Zonguldak ilindeki resmi Genel Liseler, Anadolu Liseleri, Fen Lisesinde çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Evren; Zonguldak ilindeki şehir merkezlerinde 12 Genel Lise, 6 Anadolu Lisesi, 1 Fen Lisesi

ve belde yerleşim birimlerindeki 6 Genel Lisede çalışan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 2:Araştırma Kapsamına Alınan Okul Sayıları

OKULLAR	F	%
Genel Liseler	18	72
AnadoluLiseleri	6	24
Fen Lisesi	1	4
TOPLAM	25	100

Tablo 2’de; araştırma kapsamına alınan okulların % 72’sini genel liseler, % 24’ünü Anadolu Liseleri ve % 4’ünü Fen Lisesinin oluşturduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, evrendeki birimlerin örnekleme seçilmede, eşit ve bağımsız olma olasılığının yüksek olduğu (Balcı, 2001: 95) düşünüldüğünden; şans esasına dayanan; Random Tekniği ile örneklem tespit edilmiştir.

Araştırmanın örnekleme tespit edilirken; çalışma evreninde 70 yönetici bulunması, yönetici sayısının az olması ve Fen Lisesinde 21 öğretmen bulunması Fen Lisesinde de öğretmen sayısının az olması nedeniyle; yöneticilerin ve Fen Lisesi öğretmenlerinin tamamı örneklem grubunun içine dahil edilmiştir. Bunun yanında, Genel Liseler ve Anadolu Liselerinde çalışan toplam 826 öğretmenin her okuldan öğretmen sayısının yarısı, Random metodu ile tespit edilerek, örneklem grubuna alınmıştır. Örneklem grubuna alınan yönetici ve öğretmenlerin evreni temsil edebileceği düşünülebilir.

Tablo3:Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren					Örneklem			
Okullar	Yönetici	%	Öğretmen	%	Yönetici	%	Öğretmen	%
Genel Lise	47	67.1	571	67.4	42	67.7	260	66.2
Anadolu L	19	27.1	255	30.1	17	27.5	112	28.5
Fen Lisesi	4	5.8	21	2.5	3	4.8	21	5.3
TOPLAM	70	100	847	100	62	100	393	100

Tablo 3’de görüldüğü gibi, evrende; Genel Liselerde 47 yönetici ve 571 öğretmen, Anadolu Liselerinde 19 yönetici ve 255 öğretmen, Fen Lisesinde 4 yönetici ve 21 öğretmen olmak üzere toplam olarak; 70 yönetici ve 847 öğretmen bulunmaktadır. Evrendeki yöneticilerin % 88.5’i; öğretmenlerin % 46’3’ü olmak üzere; evrendeki 917 işgörenin % 49.6’sı (455 iş gören) ile örneklem oluşturulmuştur.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veri olarak, yönetici ve öğretmenlerin algıları kullanılmaktadır. Çetinkanat tarafından geliştirilen İş Doyum Ölçeği (İDÖ) ile izin alındıktan sonra, örneklem içindeki yönetici ve öğretmenlerin iş doyum algıları, ölçülmüştür.

Uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü, kişisel bilgilere yönelik oluşturulmuştur. Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ve benzer uygulamalar ışığında kişisel bilgilere yönelik 11 soru ile yanıtlama yönergesi bulunmaktadır. Bu bölümde; cinsiyet, yaş, görev, okul türü, kıdem, yöneticilik kıdemi, öğretmenlik kıdemi, halen çalışılan okul kıdemi, öğrenim durumu, branş, yerleşim yeri, kişisel özelliklere yanıt aranmıştır.

Anketin ikinci bölümünde, yönetici ve öğretmenlerin iş doyum algılarını ölçmeye yönelik, Çetinkanat tarafından geliştirilen Likert tipi, beşli skala üzerinden değerlendirilen, İş Doyum Ölçeği (İDÖ), kullanılmıştır. İkinci bölüm; her formda 32 soru bulunan form A ve form B’den oluşmaktadır. Form A’da her soru için “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birinin, form B’de her soru için “çok önemsiz, önemsiz, kararsızım, önemli, çok önemli” seçeneklerinden birinin işaretlenmesi istenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı’ndan gerekli izin alındıktan sonra; Zonguldak ilindeki, Genel Liseler,

Anadolu Liseleri ve Fen Lisesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumu algılarını ölçmek için anket uygulanmıştır. Anketlerin çoğaltılması, sınıflandırılması, alana ulaştırılması, toplanması araştırmacı tarafından bizzat yürütülmüştür. Okullarda yönetici ve öğretmenlere, araştırmacı tarafından ankete ilişkin açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Anketlerin alana dağıtılması, uygulanması ve toplanması yaklaşık bir aylık bir süreyi içermektedir.

Tablo 4:Anketlerin Geri Dönüş Oranları

OKULLAR	YÖNETİCİ			ÖĞRETMEN			TOPLAM		
	Gön.	Dönen	%	Gön.	Dönen	%	Gön.	Dönen	%
Atatürk Lisesi	3	3	100	24	24	100	27	27	100
Fener Lisesi	4	4	100	21	19	90.4	25	23	92
H.A.Yücel Lisesi	2	2	100	9	9	100	11	11	100
Uzun Meh.Lisesi	3	3	100	22	19	86.3	25	22	88
Kilimli Lisesi	3	2	66.6	20	17	85	23	19	82.6
Kozlu Lisesi	4	3	75	26	24	92.3	30	27	90
Atalay Lisesi	3	3	100	12	7	58.3	15	10	66.6
Çaycuma Lisesi	3	2	66.6	15	10	66.6	18	13	72.2
Fatih Lisesi	2	2	100	7	7	100	9	9	100
Devrek Lisesi	6	6	100	29	29	100	35	35	100
Ereğli Lisesi	5	4	80	40	40	100	45	44	97.7
H.M.A. ve H.K.L.	3	2	66.6	20	16	80	23	18	78.2
Perşembe Lisesi	1	1	100	8	8	100	9	9	100
Saltı ova Lisesi	1	1	100	7	7	100	8	8	100
Hisarönü Lisesi	1	1	100	8	8	100	9	9	100
Karapınar Lisesi	1	1	100	7	7	100	8	8	100
Eyerci Lisesi	1	1	100	5	5	100	6	6	100
Armutçuk Lisesi	1	1	100	4	4	100	5	5	100
Atatürk A. Lisesi	3	2	66.6	23	11	47.8	26	13	50
M.ÇelikelA.Lises	5	5	100	31	31	100	36	36	100
Alaplı A. Lisesi	2	2	100	16	16	100	18	18	100
O.O.Yurtbay A.L.	3	2	66.6	16	14	87.5	19	16	84.2
Devrek A.Lisesi	3	3	100	13	12	92.3	16	15	93.7
Ereğli A.Lisesi	3	3	100	28	28	100	31	31	100
Fen Lisesi	4	3	75	21	21	100	25	24	96
TOPLAM	70	62	88.5	432	393	90.9	502	456	90.8

Tablo 4’de; anketlerin dönüş oranının % 90.8 olduğu görülmektedir. Toplamda 13 okuldan dönüş oranı % 100’dür. En düşük dönüş oranı Atatürk Anadolu Lisesi’nde % 50 olarak görülmektedir. Genel Liselerde dönüş oranı % 91.5 Anadolu Liselerinde dönüş oranı % 88.3 ve Fen Lisesinde dönüş oranı % 96’dır. Araştırmada dağıtılan 502 veri toplama aracından 456 tanesi % 90.8 oranında geri

dönmiştir. Uygulama yapılan yönetici ve öğretmenlerin anketleri yanıtlama konusunda; yüksek düzeyde katılımcı oldukları ve duyarlılık gösterdikleri söylenebilir.

3.4. Verilerin Çözümlemesi

Öncelikle toplanan anketlerin, yönergelerine uygun olarak yanıtlanıp, yanıtlanmadığı kontrol edilmiştir. Dağıtılan 502 anket formunun 456 tanesi geri dönmüş, 46 anket formu çeşitli nedenlerle geri dönmemiştir. Eksik veri içeren 1 anket formu tespit edilmiş ve değerlendirmeye alınmayarak, 455 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

Değerlendirmeye alınan anket verileri “veri giriş yönerge” since bilgisayara girilmiştir. İş doyumunun hesaplanmasında; önem derecelerinden, gerçekleşen durumun fark puanları bulunmuştur. Bulunan puan değerlerinden “Dereceleme Ölçeği” ne göre, doyum düzeyleri elde edilmiştir. Dereceleme ölçeğine göre doyum düzeyleri:

<u>Puan Değeri</u>	<u>Doyum Düzeyi</u>
0 - 1.33	Yüksek Doyum (Düşük Doyumsuzluk)
1.34 - 2.66	Orta Doyum (Orta Doyumsuzluk)
2.67 – 4.00	Düşük Doyum (Yüksek Doyumsuzluk)

şeklinde belirlenmiştir.

Çetinkanat (2000) tarafından, öğretim elemanlarının iş doyumlarının incelenmesine yönelik yapılan araştırmada, (İDÖ) İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan, geçerlik-güvenirlilik çalışması sonucunda; Pearson Korelasyon katsayısı; gerçekleşen durum için $P = .8523$, önem dereceleri için $P = .8175$ olmak üzere, yüksek değerler bulunmuştur. Yapılan çalışmada, iş doyum boyutlarına ilişkin Alfa değerleri aşağıdaki şekilde olmuştur (Çetinkanat, 2000: 62).

<u>Boyutlar</u>	<u>Madde Numaraları</u>	<u>Alfa Değerleri</u>
1:Yönetim Biçemi	19, 23, 14, 18, 11, 13, 6, 22, 29, 27	.8877
2:Çalışma Olanakları	30, 32, 31, 25, 26, 24	.6678
3:Gelişme ve Yükselme Olanakları	28, 8, 5, 4, 1	.7820
4:İş Arkadaşları	17, 9, 20, 21, 15, 12, 16	.6836
5:Fiziksel Ortam	3, 2	.7841
6:Ücret ve Personel	10, 7	.5759

Çetinkanat tarafından geliştirilen (İDÖ) İş Doyum Ölçeği maddeleri Tablo 5’de görüldüğü üzere İş Doyum Boyutları olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 5: İş Doyum Boyutları

İŞ DOYUM BOYUTLARI	ANKET SORU NUMARALARI
1: Yönetim Biçemi	19, 23, 14, 18, 11, 13, 6, 22, 29, 27
2: Çalışma Olanakları	30, 32, 31, 25, 26, 24
3: Gelişme ve Yükselme Olanakları	28, 8, 5, 4, 1
4: İş Arkadaşları	17, 9, 20, 21, 15, 12, 16
5: Fiziksel Ortam	3, 2
6: Ücret ve Personel	10, 7

Kaynak: Çetinkanat 2000: 63

Bu çalışmada Alfa Değerleri boyutlara göre aşağıdaki şekilde olmuştur. Görüldüğü gibi Alfa Değerleri çoğu boyutlar için yüksek; düşük görülen boyutlar için ise kabul edilebilir niteliktedir.

<u>Boyutlar</u>	<u>Madde Numaraları</u>	<u>Alfa Değerleri</u>
1:Yönetim Biçemi	19, 23, 14, 18, 11, 13, 6, 22, 29, 27	.8585
2:Çalışma Olanakları	30, 32, 31, 25, 26, 24	.8250
3:Gelişme ve Yükselme Olanakları	28, 8, 5, 4, 1	.7181
4:İş Arkadaşları	17, 9, 20, 21, 15, 12, 16	.6928
5:Fiziksel Ortam	3, 2	.7820
6:Ücret ve Personel	10, 7	.3914

Verilerin çözümlenmesi için SPSS (Statistical Package For The Social Sciences) programı kullanılmıştır. Böylelikle Frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiş, anketlerin güvenilirliği için Alfa Değerlerinden yararlanılmış, ortalama, standart sapma, t- testi, Mann Whitney –U testi, tek yönlü varyans analizi ve Scheffe testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmış. 0.01 ve 0.001 düzeylerinde anlamlılık bulunan değerlerde belirtilmiştir.

Bu araştırmada bağımsız değişken olarak bireysel değişkenler, bağımlı değişken olarak da iş doyumunu ele alınmıştır.

Okul yönetici ve öğretmenlerinin iş doyumuna ilişkin görüşleri;

a-Cinsiyet

b-Yaş

c-Okul türü

d-Kıdem

e-Branş

f-Öğrenim durumu

g-Görev yapılan yerleşim yeri

değişkenlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz ve değerlendirmelerin daha anlaşılır olması için;

Yaş: 30 ve daha az, 31-40 arası, 41-50 arası ve 51 ve üstü, olmak üzere dört grupta,

Okul türü: Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesi, olmak üzere üç grupta,

Kıdem: 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü, olmak üzere beş grupta,

Branş: Sosyal bilimler (Tarih, Coğrafya, Felsefe grubu, Yabancı dil, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Türk Dili ve Edebiyatı, Sanat Tarihi) Fen Bilimleri (Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik) Güzel Sanatlar (Resim, Müzik) Diğer Dersler (Beden Eğitimi, Rehberlik, Bilgisayar) olmak üzere dört grupta,

Öğrenim durumu: Eğitim Enstitüsü, Lisans tamamlama, Lisans, Yüksek Lisans, olmak üzere dört grupta,

Görev yapılan yerleşim yeri: şehir merkezi ve belde, olmak üzere iki grupta değerlendirilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerle ilgili bireysel bilgiler ve alt problemlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin bireysel özelliklerine ilişkin bulgular; cinsiyet, yaş, kıdem, çalışılan okul, öğrenim durumu, branş ve yerleşim yeri, tablolar halinde verilmiştir. Alt problemlere yönelik, yönetici ve öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıları, algılarının karşılaştırılmasına ve çalışılan okul, cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu, branş ve yerleşim yeri değişkenlerine göre tablolar halinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamına alınan 25 okuldaki 62 yönetici ve 393 öğretmenin; okul, cinsiyet, yaş, görev, kıdem, öğrenim durumu, branş ve görev yapılan yerleşim yerine göre frekans ve yüzde dağılımları tablolar halinde sunulmaktadır.

4.1.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı

Yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre dağılımı Tablo 6’te gösterilmiştir.

Tablo 6:Yönetici ve Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı

OKULLAR	Yönetici		Öğretmen	
	f	%	f	%
Genel Lise	42	62.7	260	66.1
Anadolu Lisesi	17	27.4	112	28.5
Fen Lisesi	3	4.9	21	5.4
TOPLAM	62	100	393	100

Görev yaptıkları okullara göre yöneticiler; Genel Liseler % 62.7, Anadolu Liseleri %27.4 , Fen Lisesinde %4.9 şeklinde dağılım göstermiştir. Öğretmenlerde dağılımın; Genel Liseler de % 66.1, Anadolu Liselerinde % 28.5, Fen Lisesinde % 5.4 olduğu, öğretmenlerin ağırlıklı olarak genel liselerde olduğu görülmektedir.

4.1.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

Tablo 7’de yönetici ve öğretmenlerin, cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu, branş ve görev yapılan yerleşim yerine göre dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 7:Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

DEĞİŞKENLER	Yönetici			Öğretmen		
	Özellik	f	%	Özellik	f	%
Cinsiyet	Kadın	13	20.9	Kadın	187	47.5
	Erkek	49	79.1	Erkek	206	52.5
	<i>Toplam</i>	62	100	<i>Toplam</i>	393	100
Yaş	30 ve daha az	4	6.5	30 ve altı	113	28.8
	31-40	19	30.6	31-40	182	46.3
	41-50	26	41.9	41-50	85	21.6
	51 ve üstü	13	21	51 ve üstü	13	3.3
	<i>Toplam</i>	62	100	<i>Toplam</i>	393	100
Kıdem	1-5	27	43.5	5 yıl ve daha az	81	20.7
	6-10	14	22.6	6-10	120	30.5
	11-15	9	14.5	11-15	90	22.9
	16-20	4	6.5	16-20	35	8.9
	21 ve üstü	8	12.9	21 ve üstü	67	17
	<i>Toplam</i>	62	100	<i>Toplam</i>	393	100
Öğrenim Durumu	Öğretmen Okulu	-	-	Öğretmen Okulu	-	-
	Eğitim Enstitüsü	16	25.8	Eğitim Enstitüsü	18	4.5
	Ön Lisans	9	14.5	Ön Lisans	36	9.2
	Lisans	33	53.2	Lisans	323	82.2
	Yüksek Lisans	4	6.5	Yüksek Lisans	16	4.1
	<i>Toplam</i>	62	100	<i>Toplam</i>	393	100
Branş	Sosyal Bilimler	25	40.3	Sosyal Bilimler	176	44.8
	Fen Bilimleri	20	32.3	Fen Bilimleri	112	28.5
	Güzel Sanatlar	2	3.2	Güzel Sanatlar	24	6.1
	Diğer	15	24.2	Diğer	81	20.6
	<i>Toplam</i>	62	100	<i>Toplam</i>	393	100
Görev Yeri	Şehir	56	90.3	Şehir	354	90
	Belde	6	9.7	Belde	39	10
	<i>Toplam</i>	62	100	<i>Toplam</i>	393	100

Değerlendirmeye alınan yöneticilerin % 21'i "kadın", % 79'u "erkek"tir. Öğretmenlerin % 47.6'sı "kadın", % 52.4'ü "erkek"tir.

Yöneticilerin yaş dağılımına bakıldığında; % 6.5'i "30 yaş ve daha az yaşta", % 30.6'sı "31-40 yaşlarında", % 41.9'u "41-50 yaşlarında", % 21 'i "51 ve üstü yaşlarda"; öğretmenlerin ise; % 28.8'i "30 yaş ve daha az yaşta", % 46.3'ü "31-40 yaşlarında", % 21.6'sı "41-50 yaşlarında", %3.3'ü "51 ve üstü yaşlarda" olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin kıdemlerine bakıldığında; % 43.5'i "1-5 yıl", % 22.6'sı "6-10 yıl", %14.5'i "11-15 yıl", % 6.5'i "16-20 yıl", % 12.9'u "21 yıl ve üstü" kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin ise; % 20.7'si "1-5 yıl", % 30.5'i "6-10 yıl", %22.9'u "11-15 yıl", % 8.9'u "16-20 yıl", % 17'si "21 yıl ve üstü" kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin; % 25.8'inin "Eğitim Enstitüsü", % 14.5'inin "Ön Lisans", % 53.2'si "Lisans", % 6.5'inin "Yüksek Lisans" mezunu olduğu, Öğretmenlerin; % 4.5'inin "Eğitim Enstitüsü", % 9.2'sinin "Ön Lisans", % 82.2'sinin "Lisans", % 4.1'inin "Yüksek Lisans" mezunu olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin; % 40.3'nün "Sosyal Bilimler", % 32.3'nün "Fen Bilimleri", % 3.2'sinin "Güzel Sanatlar" ve % 24.2'sinin "Diğer" branşlarda olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ise; % 44.8'nin "Sosyal Bilimler", % 28.5'nin "Fen Bilimleri", % 6.1'nin "Güzel Sanatlar" ve % 20.6'sının "Diğer" branşlarda olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin, %90.3'ü "Şehir"de, %9.7'si "Belde Yerleşim" biriminde çalışmaktadır. Öğretmenlerin, % 90 "Şehir"de, %10 "Belde Yerleşim" biriminde çalışmaktadır.

4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde alt problemlere ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.2.1. Yönetici ve Öğretmenlerin İş Doyumuna İlişkin Algıları

Yönetici ve öğretmenlerin “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarındaki iş doyumuna ilişkin algılarının tespitine yönelik yapılan analiz çalışması sonuçları Tablo 8’ de sunulmuştur.

Tablo 8 :Yönetici ve Öğretmenlerin İş doyumuna ilişkin algıları

İş Doyumu Boyutları	İş Gören	n	X	ss	Doyum Düzeyi
Yönetim Biçemi	Yönetici	62	0.3145	0.56448	Düşük Doyumsuzluk
	Öğretmen	393	0.7529	0.72245	Düşük Doyumsuzluk
Çalışma Olanakları	Yönetici	62	1.0269	0.93855	Düşük Doyumsuzluk
	Öğretmen	393	1.3329	0.99698	Düşük Doyumsuzluk
Gelişme ve Yükselme Olanakları	Yönetici	62	0.5056	0.70754	Düşük Doyumsuzluk
	Öğretmen	393	0.8626	0.76402	Düşük Doyumsuzluk
İş Arkadaşları	Yönetici	62	0.4147	0.58343	Düşük Doyumsuzluk
	Öğretmen	393	0.5613	0.65298	Düşük Doyumsuzluk
Fiziki Ortam	Yönetici	62	0.7079	1.11454	Düşük Doyumsuzluk
	Öğretmen	393	1.4059	1.26372	Orta Doyumsuzluk
Ücret ve Personel	Yönetici	62	1.6129	1.11407	Orta Doyumsuzluk
	Öğretmen	393	1.5534	1.11846	Orta Doyumsuzluk

Yöneticiler tarafından; “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” boyutlarının düşük doyumumsuzluk, “ücret ve personel” boyutunun orta düzey doyumumsuzluk olarak algılandığı görülmektedir. Öğretmenler tarafından, “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları” boyutları düşük doyumumsuzluk, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutları orta doyumumsuzluk olarak algılanmıştır.

4.2.2. Yöneticiler ve Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin, “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarındaki algılarının karşılaştırılması için yapılan t –testi sonuçları Tablo 9’ de gösterilmiştir.

Tablo 9: Yönetici ve Öğretmenlerin İş doyumlarına İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

İş Doyum Boyutları	İş Gören	N	x	ss	t	p
Yönetim Biçemi	Yönetici	62	0,3145	0,56448	-4,562	0,000
	Öğretmen	393	0,7529	0,72245	-5,451	0,000
Çalışma Olanakları	Yönetici	62	1,0269	0,93855	-2,264	0,024
	Öğretmen	393	1,3329	0,99698	-2,366	0,020
Gelişme ve Yüksel Olanakları	Yönetici	62	0,5065	0,70754	-3,444	0,001
	Öğretmen	393	0,8626	0,76402	-3,643	0,000
İş Arkadaşları	Yönetici	62	0,4147	0,58343	-1,665	0,097
	Öğretmen	393	0,5613	0,65298	-1,807	0,074
Fiziksel Ortam	Yönetici	62	0,7079	1,11454	-4,093	0,000
	Öğretmen	393	1,4059	1,26372	-4,485	0,000
Ücret ve Personel	Yönetici	62	1,6129	1,11407	0,389	0,697
	Öğretmen	393	1,5534	1,11846	0,390	0,697

* p< 0.05

** p< 0.01

*** p< 0.001

Yönetici ve öğretmenlerin doyum düzeylerine ilişkin algıları karşılaştırıldığında; yöneticiler ile öğretmenlerin, “iş arkadaşları” ve “ücret ve personel” boyutlarında doyumlarına ilişkin algıları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark olmadığı, buna karşın; “yönetim biçemi” ve “fiziksel ortam” boyutlarında p<0.001, düzeyinde; “çalışma olanakları” boyutunda p<0.05 düzeyinde, “gelişme yükselme olanakları” boyutunda p<0.01 ve p<0.001 düzeylerinde, doyuma ilişkin algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur. “Yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme yükselme olanakları” boyutlarında yönetici ve öğretmenlerin yüksek doyum algıladıkları, ancak, yöneticilerin doyum düzeyinin öğretmenlerin doyum

düzeyine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. “Fiziksel ortam” boyutunda ise yöneticilerin doyumunun yüksek, öğretmenlerin doyumunun orta düzeyde doyum olduğu bulunmuştur.

4.2.3. Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde Çalışan Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde çalışan yöneticilerin iş doyum düzeylerine ilişkin algılarının karşılaştırılması için, tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde Çalışan Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin, Tek Yönlü Varyans Analizi

İş Doyumu Boyutlar		SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	p
Yönetim Biçemi	GA Gİ Toplam	2 59 61	1.555 17.882 19.437	0.778 0.303	2.566	0.085
Çalışma Olanakları	GA Gİ Toplam	2 59 61	1.717 52.016 53.733	0.859 0.822	0.974	0.384
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA Gİ Toplam	2 59 61	1.913 28.625 30.537	0.956 0.485	1.971	0.148
İş Arkadaşları	GA Gİ Toplam	2 59 61	4.386 16.378 20.764	2.193 0.278	7.899	0.001
Fiziksel Ortam	GA Gİ Toplam	2 59 61	6.120 69.654 75.774	3.060 1.181	2.592	0.083
Ücret ve Personel	GA Gİ Toplam	2 59 61	2.631 73.079 75.710	1.315 1.239	1.062	0.352

** p< 0.01

Tablo 10’da, görüldüğü gibi; Genel Lise, Fen Lisesi ve Anadolu Liseleri yöneticilerinin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında; “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak, “iş

arkadaşları” $p = (0.001)$ boyutunda $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Anlamlı farkın hangi okullar arasında gerçekleştiğinin saptanması için yapılan scheffe testi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

İş Arkadaşları

Ortalamalar	Okul türü	1	2	3
0.2993	Genel lise 1			*
0.5042	Anadolu lisesi 2			*
1.5238	Fen lisesi 3			

Scheffe testi sonuçlarına göre; Genel Lise ile Fen Lisesi yöneticilerinin ve Genel Lise ile Anadolu Lisesi yöneticilerinin iş doyumuna ilişkin algıları “iş arkadaşları” boyutunda anlamlı fark göstermektedir. Genel Lise ve Anadolu Lisesi yöneticilerinin “iş arkadaşları” boyutunda doyum algılarının yüksek; buna karşın Fen Lisesi yöneticilerinin orta düzey doyumsuzluk olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin boyutlara göre doyum düzeyine bakıldığında; “Yönetim biçimi” (Genel Lise $X=0.257$, Anadolu Lisesi $X=0.33539$, Fen Lisesi $X=1.000$), “gelişme ve yükselme olanakları” (Genel Lise $X=0.4190$, Anadolu Lisesi $X=0.6000$, Fen Lisesi $X=1.2000$), “fiziksel ortam” (Genel Lise $X=0.9167$, Anadolu Lisesi $X=0.2059$, Fen Lisesi $X=0.6667$) boyutlarında yüksek doyum algılandığı, “çalışma olanakları” boyutunda Genel Lise ($X=1.0635$) ve Anadolu Lisesinin ($X=0.8333$) yüksek doyum algıladıkları, Fen Lisesi yöneticilerinin ($X=1.6111$) orta doyum algıladığı, “ücret ve personel” boyutunda (Genel Lise $X=1.5357$, Anadolu Lisesi $X=1.6471$, Fen Lisesi $X=2.500$) yöneticilerin orta düzey doyum algıladıkları bulunmuştur.

Yöneticilerin iş doyum boyutlarına göre doyum düzeylerine bakıldığında; en yüksek doyumun “yönetim biçimi” boyutunda gerçekleştiği, daha sonra sırasıyla “fiziksel ortam”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları” ve “çalışma olanakları” boyutlarının geldiği söylenebilir. En düşük doyum “ücret ve personel” boyutunda bulunmuştur.

Çalıştıkları okullara göre, yöneticilerin iş doyum düzeylerine bakıldığında; en yüksek doyumun Anadolu Liseleri yöneticilerinde gerçekleştiği, daha sonra genel lise yöneticilerinin doyum düzeyinin geldiği söylenebilir. En düşük doyum ise Fen Lisesi yöneticilerinde gerçekleşmiştir.

4.2.4. Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Genel Lise, Anadolu lisesi ve Fen Lisesinde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin algılarının karşılaştırılması için, tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bulgular Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin, Tek Yönlü Varyans Analizi

İş Doyumu Boyutları		Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	p
Yönetim Biçemi	GA Gİ Toplam	2 390 392	1.007 203.592 204.599	0.504 0.522	0.965	0.382
Çalışma Olanakları	GA Gİ Toplam	2 390 392	15.256 374.383 389.639	7.628 0.960	7.946	0.000
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA Gİ Toplam	2 390 392	7.200 22.620 228.820	3.600 0.568	6.335	0.002
İş Arkadaşları	GA Gİ Toplam	2 390 392	0.362 166.781 167.143	0.181 0.428	0.423	0.655
Fiziksel Ortam	GA Gİ Toplam	2 390 392	20.173 605.844 626.017	10.086 1.533	6.493	0.002
Ücret ve Personel	GA Gİ Toplam	2 390 392	3.134 487.244 490.378	1.567 1.249	1.254	0.286

**p< 0.01

*** p< 0.001

Tablo 11’de görüldüğü gibi; Genel Lise, Fen Lisesi ve Anadolu Liseleri öğretmenlerinin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında, “yönetim biçemi”, “iş

arkadaşları” ve “ücret ve personel” boyutlarında 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak, “çalışma olanakları” $p=(0.000)$, “gelişme ve yükselme olanakları” $p=(0.002)$ ve “fiziksel ortam” $p=(0.002)$ boyutlarında, $p<0.01$ ve $p<0.001$ düzeylerinde anlamlı fark bulunmuştur.

Anlamlı farkın hangi okullar arasında gerçekleştiğinin saptanması için yapılan scheffe testi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Çalışma Olanakları

Ortalamalar	Okul türü	1	2	3
1.4712	Genel lise 1		*	
1.0342	Anadolu lisesi 2			
1.2143	Fen lisesi 3			

Scheffe testi sonuçlarına göre; Genel Lise ile Anadolu Liseleri öğretmenlerinin iş doyumuna ilişkin algılarında “çalışma olanakları” boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Genel Lise öğretmenlerinin “çalışma olanakları” boyutunda orta düzey doyum, Anadolu Lisesi öğretmenlerinin yüksek doyum algıladıkları anlaşılmıştır.

Gelişme Yükselme Olanakları

Ortalamalar	Okul türü	1	2	3
0.9485	Genel lise 1		*	
0.6482	Anadolu lisesi 2			
0.9429	Fen lisesi 3			

Yukarıda görülen, Scheffe testi sonuçlarına göre; Genel lise ile Anadolu Lisesi öğretmenlerinin iş doyumuna ilişkin algıları “gelişme ve yükselme olanakları” boyutunda anlamlı fark göstermiştir. Genel lise öğretmenleri ve Anadolu Lisesi öğretmenlerinin iş doyum algılarının yüksek doyum düzeyinde olduğu, Anadolu Lisesi yöneticilerinin ise daha yüksek doyuma ulaştıkları anlaşılmıştır.

Fiziksel Ortam

Ortalamlar	Okul türü	1	2	3
1.5673	Genel lise 1		*	
1.0759	Anadolu lisesi 2			
1.1667	Fen lisesi 3			

Scheffe testi sonuçlarına göre; Genel Lise ile Anadolu Lisesi öğretmenlerinin iş doyumuna ilişkin algıları “Fiziksel Ortam” boyutunda anlamlı fark göstermiştir. Genel Lise öğretmenlerinin “fiziksel ortam” boyutunda orta düzey doyum, Anadolu Lisesi öğretmenlerinin yüksek doyum algıladıkları anlaşılmıştır.

Öğretmenlerin iş doyum boyutunda en yüksek doyumun “iş arkadaşları”, daha sonra sırasıyla “yönetim biçimi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “çalışma olanakları”, “fiziksel ortam” boyutlarında olduğu söylenebilir. En düşük doyum “ücret ve personel” boyutunda bulunmuştur.

Çalıştıkları okullara göre, öğretmenlerin iş doyum düzeylerine bakıldığında; en yüksek doyumun Anadolu Lisesi öğretmenlerinde gerçekleştiği, daha sonra Fen Lisesi öğretmenlerinin doyum düzeyinin geldiği söylenebilir. En düşük doyum ise Genel lise öğretmenlerinde gerçekleşmiştir.

4.2.5. Yöneticilerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Öğrenim Durumu, Branş, Yerleşim Yeri Değişkenlerine Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması.

4.2.5.1. Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Cinsiyetler”ine Göre Karşılaştırılması

Tablo 12’de, Yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “cinsiyetleri” arasındaki ilişkiler için yapılan Mann Whitney U- testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 12: Yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “cinsiyetleri” arasındaki ilişkiler için yapılan Mann Whitney U- testi

İş Doyumu Boyutları	İş Gören	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	u	p
Yönetim Biçemi	Kadın	13	37.81	491.50	236.500	0.155
	Erkek	49	29.83	1461.50		
Çalışma Olanakları	Kadın	13	25.12	326.50	235.500	0.150
	Erkek	49	33.19	1626.50		
Gelişme ve Yüksel. Ola	Kadın	13	32.04	416.50	311.500	0.903
	Erkek	49	31.36	1536.50		
İş Arkadaşları	Kadın	13	31.46	409.00	318.000	0.993
	Erkek	49	31.51	1544.00		
Fiziksel Ortam	Kadın	13	28.96	376.50	285.500	0.562
	Erkek	49	32.17	1576.50		
Ücret ve Personel	Kadın	13	36.88	479.50	248.500	0.221
	Erkek	49	30.07	1473.50		

Tablo 12’inin, incelendiğinde; yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ ücret ve personel” boyutlarında cinsiyetlerine göre 0.05 düzeyinde anlamlı fark görülmemiştir.

İş doyum boyutlarının geneline bakıldığında; bayan yöneticilerin, erkek yöneticilere göre doyum düzeyinin daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Anlamlı fark bulunmamasına rağmen, ortalamalara göre; Kadın ve erkek yöneticilerde “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” boyutlarında yüksek doyum eğilimi, “ücret ve personel” boyutunda orta düzey doyum eğilimi gözlenmiştir.

4.2.5.2. Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Yaşlarına” Göre Karşılaştırılması

Tablo 13’de, yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “yaşları” arasındaki ilişkiler için yapılan “ Tek Yönlü Varyans Analizi” verilmiştir.

Tablo 13: Yöneticilerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Yaşları”
Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.

İş Doyumu Boyutları		SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	p
Yönetim Biçemi	GA Gİ Toplam	3 58 61	1.186 18.251 19.437	0.395 0.315	1.257	0.298
Çalışma Olanakları	GA Gİ Toplam	3 58 61	4.442 49.291 53.733	1.481 0.850	1.742	0.168
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA Gİ Toplam	3 58 61	1.120 29.418 30.537	0.373 0.507	0.736	0.535
İş Arkadaşları	GA Gİ Toplam	3 58 61	0.692 20.072 20.764	0.231 0.346	0.666	0.576
Fiziksel Ortam	GA Gİ Toplam	3 58 61	5.395 70.379 75.774	1.798 1.213	1.482	0.229
Ücret ve Personel	GA Gİ Toplam	3 58 61	0.509 75.201 75.710	0.170 1.297	0.131	0.941

Tablo 13, incelendiğinde, yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında yaşlarına göre 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Anlamlı fark bulunmamasına rağmen, ortalamalara göre; Yöneticilerin, “yönetim biçemi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları” boyutlarında yüksek doyum, “ücret ve personel” boyutunda orta düzey doyum, “çalışma olanakları” ve “fiziksel ortam” boyutlarında ; 30 ve daha az yaş grubu yöneticilerde orta doyum, 31-40 , 41-50 ve 51 ve üstü yaş grubu yöneticilerde yüksek doyum eğilimi gözlenmiştir.

İş doyum boyutlarına genel bakıldığında; en yüksek doyumun 41 ve üstü (41-50,51 ve üstü) yaş gruplarında gerçekleştiği, daha sonra ise 31-40 yaş grubunun geldiği görülebilir. En düşük doyum düzeyi 30 ve daha az yaş grubunda gerçekleşmiştir. Yöneticilerin yaşları arttıkça doyum düzeyinin yüksek doyuma yönelik olduğu söylenebilir.

4.2.5.3. Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Kıdemlerine”

Göre Karşılaştırılması

Tablo 14’de, yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “kıdem” arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi verilmiştir.

Tablo 14: Yöneticilerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Kıdemleri” Arasındaki İlişkileri belirlemek İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.

İş Doyumu Boyutları		SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	p
Yönetim Biçemi	GA Gİ Toplam	4 57 61	1.558 17.879 19.437	0.390 0.314	1.242	0.303
Çalışma Olanakları	GA Gİ Toplam	4 57 61	2.325 51.408 53.733	0.581 0.902	0.644	0.633
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA Gİ Toplam	4 57 61	1.678 28.860 30.537	0.419 0.506	0.828	0.513
İş Arkadaşları	GA Gİ Toplam	4 57 61	2.639 18.125 20.764	0.660 0.318	2.075	0.096
Fiziksel Ortam	GA Gİ Toplam	4 57 61	7.548 68.226 75.774	1.887 1.197	1.576	0.193
Ücret ve Personel	GA Gİ Toplam	4 57 61	3.386 72.324 75.710	0.847 1.269	0.667	0.617

Tablo 14, incelendiğinde; yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algılarında “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında kıdemlerine göre 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Anlamlı fark bulunmamasına rağmen, ortalamalara göre; yöneticilerin “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” boyutlarında yüksek doyum; “ücret ve personel” boyutunda ise; 21 yıl ve üstü yöneticilerde yüksek doyum; 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdemli yöneticilerde orta düzey doyum eğilimi gözlenmiştir.

İş doyumu boyutlarının geneline bakıldığında; en yüksek doyumun 21 yıl ve üstü ve 16-20 yıl kıdem gruplarında gerçekleştiği, daha sonra ise 1-5 yıl kıdem grubunun geldiği söylenebilir. En düşük doyum düzeyi 11-15 yıl kıdem grubunda gerçekleşmiştir.

4.2.5.4. Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Öğrenim Durumuna” Göre Karşılaştırılması

Tablo 15’de, yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “Öğrenim Durumu” arasındaki ilişkiler için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi verilmiştir.

Tablo 15:Yöneticilerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Öğrenim Durumu” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.

İş Doyumu Boyutları		SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	p
Yönetim Biçemi	GA Gİ Toplam	3 58 61	0.618 18.819 19.437	0.206 0.324	0.635	0.596
Çalışma Olanakları	GA Gİ Toplam	3 58 61	6.704 47.029 53.733	2.235 0.811	2.756	0.050
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA Gİ Toplam	3 58 61	0.569 29.969 30.537	0.190 0.517	0.367	0.777
İş Arkadaşları	GA Gİ Toplam	3 58 61	2.158 18.605 20.764	0.719 0.321	2.243	0.093
Fiziksel Ortam	GA Gİ Toplam	3 58 61	5.177 70.597 75.774	1.726 1.217	1.418	0.247
Ücret ve Personel	GA Gİ Toplam	3 58 61	2.883 72.826 75.710	0.961 1.256	0.765	0.518

* p< 0.05

Tablo 15 incelendiğinde; yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında “yönetim biçemi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında yaşlarına ve öğrenim durumu değişkenine göre 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamış olup, “çalışma olanakları” p=(0.050) boyutunda p<0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Anlamlı farkın hangi öğrenim düzeyleri arasında gerçekleştiğinin saptanması için yapılan scheffe testi sonuçlarına göre; “çalışma olanakları” boyutunda gruplar arasında fark belirlenememiştir.

Ortalamalara göre yöneticilerin; “yönetim biçemi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre yüksek doyum; “çalışma olanakları” boyutunda eğitim enstitüsü, ön lisans ve lisans öğrenimli yöneticilerin yüksek doyum; yüksek lisans öğrenimli yöneticilerin orta düzey doyum, yöneticilerin “ücret ve personel” boyutunda doyumlarının orta düzey doyum olduğu görülmüştür. İş doyum boyutlarının genelinde en yüksek doyumun eğitim enstitüsü öğrenimli yöneticilerde gerçekleştiği, daha sonra ön lisans ve yüksek lisans öğrenimli yöneticilerin geldiği söylenebilir. En düşük doyum düzeyi lisans öğrenimli yöneticilerde gerçekleşmiştir

4.2.5.5. Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Branşına” Göre Karşılaştırılması

Tablo 16:Yöneticilerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Branşı” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.

İş Doyumu Boyutları		SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	P
Yönetim Biçemi	GA Gİ Toplam	3 58 61	0.278 19.159 19.437	0.093 0.330	0.281	0.839
Çalışma Olanakları	GA Gİ Toplam	3 58 61	2.542 51.191 53.733	0.847 0.883	0.960	0.418
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA Gİ Toplam	3 58 61	1.197 29.340 30.537	0.399 0.506	0.789	0.505
İş Arkadaşları	GA Gİ Toplam	3 58 61	1.193 19.570 20.764	0.398 0.337	1.179	0.326
Fiziksel Ortam	GA Gİ Toplam	3 58 61	0.981 74.793 75.774	0.327 1.290	0.254	0.858
Ücret ve Personel	GA Gİ Toplam	3 58 61	0.287 75.423 75.710	0.096 1.300	0.074	0.974

Tablo 16’da, yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “Branşı” arasındaki ilişkiler için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi verilmiştir. Tablo 16, incelendiğinde; yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında branş değişkenine göre $p<0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Anlamlı fark bulunmamasına rağmen ortalamalara göre; yöneticilerin “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” boyutlarında yüksek doyum eğilimli, “ücret ve personel” doyum boyutunda orta doyum eğilimi gözlenmiştir.

İş doyum boyutlarının genelinde, en yüksek doyumunun diğer (beden eğitimi, rehberlik, bilgisayar) branşlarda gerçekleştiği, daha sonra güzel sanatlar branşlarının geldiği ve en düşük doyumun sosyal bilimler ve fen bilimleri branşlarında gerçekleştiği bulunmuştur.

4.2.5.6. İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Yerleşim Yerine” Göre Karşılaştırılması

Tablo 17’de, yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “Yerleşim Yeri” arasındaki ilişkiler için yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 17’nin incelenmesinden anlaşılabileceği gibi, yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında yerleşim yerine göre $p<0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 17:Yöneticilerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Yerleşim Yeri” arasındaki ilişkiler için yapılan Mann Whitney-U testi

İş Doyumu Boyutları	Yerleşim Yeri	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	u	P
Yönetim Biçemi	Şehir	56	32.25	1806.00	126.000	0.316
	Belde	6	24.50	147.00		
Çalışma Olanakları	Şehir	56	31.05	1739.00	143.000	0.551
	Belde	6	35.67	214.00		
Gelişme ve Yüksel. Ola	Şehir	56	31.51	1764.50	167.500	0.990
	Belde	6	31.42	188.50		
İş Arkadaşları	Şehir	56	32.71	1832.00	100.000	0.104
	Belde	6	20.17	121.00		
Fiziksel Ortam	Şehir	56	30.29	1696.00	100.000	0.100
	Belde	6	42.83	257.00		
Ücret ve Personel	Şehir	56	31.89	1786.00	146.000	0.596
	Belde	6	27.83	167.00		

Tablo 17’nin incelenmesinden anlaşılabileceği gibi, yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında yerleşim yerine göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Anlamlı fark bulunmamasına rağmen ortalamalara göre; şehirde ve belde çalışan yöneticilerin, “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” doyum boyutlarında doyum düzeyinin yüksek doyum eğilimi, “ücret ve personel” boyutunda orta düzey doyum eğilimi olduğu gözlenmiştir.

İş doyum boyutlarının geneline bakıldığında; şehirde çalışan yöneticilerin belde çalışan yöneticilere göre daha yüksek doyum algıladıkları bulunmuştur.

4.2.6. Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Öğrenim Durumu, Branş, Yerleşim Yeri Değişkenlerine Göre İş Doyum Düzeylerine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması.

4.2.6.1. Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Cinsiyetler” ine Göre Karşılaştırılması

Tablo 18’de, öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “cinsiyetleri” arasındaki ilişkiler için yapılan t- testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 18: Yöneticilerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “cinsiyetleri” arasındaki ilişkiler için yapılan t- testi

İş Doyum Boyutları	İş Gören	Sayı	Ortalama	St.Sapma	t	Sig.
Yönetim Biçemi	Kadın	187	0.9294	0.69718	4.739	0.000
	Erkek	206	0.5927	0.70910	4.743	0.000
Çalışma Olanakları	Kadın	187	1.4020	0.94607	1.309	0.191
	Erkek	206	1.2702	1.03937	1.315	0.189
Gelişme ve Yüksel. Olan	Kadın	187	0.9262	0.65804	1.575	0.116
	Erkek	206	0.8049	0.84633	1.594	0.112
İş Arkadaşları	Kadın	187	0.6318	0.60931	2.048	0.041
	Erkek	206	0.4972	0.68544	2.060	0.040
Fiziksel Ortam	Kadın	187	1.4840	1.21140	1.168	0.244
	Erkek	206	1.3350	1.30830	1.172	0.242
Ücret Personel	Kadın	187	1.5668	1.10817	0.226	0.821
	Erkek	206	1.5413	1.13029	0.226	0.821

* p< 0.05

*** p< 0.001

Tablo 18, incelendiğinde; öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında cinsiyetlerine göre p<0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin “yönetim biçemi” ve “ iş arkadaşları” boyutlarında cinsiyetlerine göre p<0.05 ve p<0.01 düzeylerinde anlamlı fark bulunmuştur.

Kadın ve erkek öğretmenlerin “yönetim biçemi” ve “iş arkadaşları” boyutlarında doyum düzeylerinin yüksek olduğu ve erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerin doyum düzeyine göre daha yüksek doyum algıladıkları bulunmuştur.

Boyutların geneline bakıldığında; kadın öğretmenlerde “yönetim biçemi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları” boyutlarında yüksek doyum, “çalışma olanakları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında orta doyum eğilimi; erkek öğretmenlerde; “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları” ve “fiziksel ortam” boyutlarında yüksek doyum, “ücret ve personel” boyutunda orta doyum eğilimi gözlenmiştir.

4.2.6.2. Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Yaşlarına”

Göre Karşılaştırılması

Tablo 19’da, öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “yaşları” arasındaki ilişkiler için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi verilmiştir.

Tablo 19: Öğretmenlerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Yaşları” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.

İş Doyumu Boyutları		SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	P
Yönetim Biçemi	GA Gİ Toplam	3 389 392	1.540 203.059 204.599	0.513 0.522	0.983	0.401
Çalışma Olanakları	GA Gİ Toplam	3 389 392	16.168 373.471 389.639	5.389 0.960	5.613	0.001
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA Gİ Toplam	3 389 392	7.907 220.913 228.820	2.636 0.568	4.641	0.003
İş Arkadaşları	GA Gİ Toplam	3 389 392	2.214 164.929 167.143	0.738 0.424	1.741	0.158
Fiziksel Ortam	GA Gİ Toplam	3 389 392	43.147 582.870 626.017	14.382 1.498	9.599	0.000
Ücret ve Personel	GA Gİ Toplam	3 389 392	27.665 462.713 490.378	9.222 1.189	7.753	0.000

** p< 0.01

*** p< 0.001

Tablo 19'nun incelenmesinden anlaşılabileceği gibi, öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında “yönetim biçemi” ve “iş arkadaşları boyutlarında” yaşlarına göre 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak, ”çalışma olanakları” $p=(0.001)$, ”gelişme ve yükselme olanakları” $p=(0.003)$, ”fiziksel ortam” $p=(0.000)$ ve “ücret ve personel” $p=(0.000)$ boyutlarında $p<0.01$ ve $p<0.001$ düzeylerinde anlamlı fark bulunmuştur.

Anlamlı farkın hangi yaş grupları arasında gerçekleştiğinin saptanması için yapılan scheffe testi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Çalışma olanakları

Ortalamalar	Yaş	1	2	3	4
1.47.05	30 ve daha az 1			*	
1.4359	31-40 Arası 2			*	
0.9706	41-50 Arası 3				
1.0641	51 ve Üstü 4				

Scheffe testi sonuçlarına göre; öğretmenlerin 30 ve altı yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında ve 30 ve daha az yaş grubu ile 41-50 yaş gruplarında iş doyumuna ilişkin algıları anlamlı fark göstermektedir. 30 ve daha az yaş grubu ve 31-40 yaş grubu öğretmenlerinin “çalışma olanakları” boyutunda orta düzey doyum olduğu, 41-50 yaş grubu öğretmenlerin doyum düzeyinin yüksek doyum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Gelişme ve yükselme olanakları

Ortalamalar	Yaş	1	2	3	4
0.9469	30 ve daha az 1			*	
0.9374	31-40 Arası 2			*	
0.5953	41-50 Arası 3				
0.8308	51 ve Üstü 4				

Yukarıda görülen Scheffe testi sonuçlarına göre; öğretmenlerin 30 ve daha az yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında ve 31-40 yaş grubu ile 41-50 yaş gruplarında doyumlarına ilişkin algıları anlamlı fark göstermektedir. 30 ve daha az

yaş grubu, 31-40 yaş grubu ve 41-50 yaş grubu öğretmenlerin “gelişme ve yükselme olanakları” boyutunda doyum düzeyinin yüksek doyum düzeyinde olduğu, 41-50 yaş grubu öğretmenlerin diğer iki grup öğretmenlerin doyum düzeyine göre daha yüksek doyum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Fiziksel ortam

Ortalamlar	Yaş	1	2	3	4
1.5310	30 ve daha az	1		*	
1.6346	31-40 Arası	2		*	
0.8235	41-50 Arası	3			
0.9231	51 ve Üstü	4			

Yukarıda görülen Scheffe testi sonuçlarına göre; öğretmenlerin 30 ve daha az yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında ve 31-40 yaş grubu ile 41-50 yaş gruplarında iş doyumuna ilişkin algıları anlamlı fark göstermektedir. 30 ve daha az yaş grubu ve 31-40 yaş grubu öğretmenlerin “fiziksel ortam” boyutunda orta doyum düzeyinde, 41-50 yaş grubu öğretmenlerin yüksek doyum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Ücret ve Personel

Ortalamlar	Yaş	1	2	3	4
1.2124	30 ve daha az	1	*		
1.8242	31-40 Arası	2			
1.4412	41-50 Arası	3			
1.4615	51 ve Üstü	4			

Yukarıda görülen Scheffe testi sonuçlarına göre; öğretmenlerin 30 ve daha az yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında iş doyumuna ilişkin algıları “ücret personel” boyutunda anlamlı fark göstermektedir. 30 ve daha az yaş grubu öğretmenlerin “ücret ve personel” boyutunda yüksek doyum düzeyinde olduğu, 31-40 yaş grubu öğretmenlerin orta düzey doyum algıladıkları bulunmuştur.

İş doyumunu boyutlarının geneline bakıldığında; en yüksek doyum düzeyinin 41-50 yaşlarında gerçekleştiği, daha sonra ise 51 ve üstü, 30 ve daha az yaş

gruplarının geldiği söylenebilir. En düşük doyum düzeyi 31-40 yaşlarda gerçekleşmiştir.

4.2.6.3. Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Kıdemlerine” Göre Karşılaştırılması

Tablo 20’da, Öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “kıdem” arasındaki ilişkiler için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi verilmiştir.

Tablo 20: Yöneticilerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Kıdemleri” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.

İş Doyumu Boyutları		SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	P
Yönetim Biçemi	GA Gİ Toplam	4 388 392	2.219 202.380 204.599	0.555 0.522	1.063	0.374
Çalışma Olanakları	GA Gİ Toplam	4 388 392	15.470 374.169 389.639	3.867 0.964	4.010	0.003
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA Gİ Toplam	4 388 392	7.399 221.421 228.820	1.850 0.571	3.241	0.012
İş Arkadaşları	GA Gİ Toplam	4 388 392	2.093 165.050 167.143	0.523 0.425	1.230	0.298
Fiziksel Ortam	GA Gİ Toplam	4 388 392	46.071 579.945 626.017	11.518 1.495	7.706	0.000
Ücret ve Personel	GA Gİ Toplam	4 388 392	20.901 469.477 490.378	5.225 1.210	4.318	0.002

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.0$

Tablo 20, incelendiğinde; öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında “yönetim biçemi” ve “iş arkadaşları” boyutlarında kıdemlerine göre 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak, “çalışma olanakları” $P=(0.003)$, “gelişme ve yükselme olanakları” $P=(0.012)$, “fiziksel ortam” $P=(0.000)$ ve “ücret ve personel” $P=(0.002)$ boyutlarında $P<0.05$, $P<0.01$ ve $P<0.001$ düzeylerinde anlamlı fark bulunmuştur.

Anlamlı farkın hangi kıdem grupları arasında gerçekleştiğinin saptanması için Scheffe testi yapılmıştır. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre “gelişme ve yükselme olanakları” boyutunda yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, fark belirlenememiştir. Fark belirlenen doyum boyutları aşağıda gösterilmiştir.

Çalışma Olanakları

Ortalamalar	Kıdem	1	2	3	4	5
1.5062	1-5 Yıl	1				*
1.3931	6-10 Yıl	2				
1.4630	11-15 Yıl	3				*
1.1000	16-20 Yıl	4				
0.9627	21 Yıl ve üstü	5				

Scheffe testi sonuçlarına göre; öğretmenlerin 1-5 yıl kıdem grubu ile 21 yıl ve üstü kıdem grubu arasında ve 11-15 yıl kıdem grubu ile 21 yıl ve üstü kıdem gruplarında iş doyumuna ilişkin algılarında anlamlı fark görülmüştür. 1-5 yıl, 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin “çalışma olanakları” boyutunda orta düzey doyum, 21 yıl ve üstü kıdemli öğretmenlerin yüksek doyum algıladıkları görülmektedir.

Fiziksel ortam

Ortalamalar	Kıdem	1	2	3	4	5
1.4691	1-5 Yıl	1				*
1.7125	6-10 Yıl	2			*	*
1.5722	11-15 Yıl	3				*
0.9143	16-20 Yıl	4				
0.8134	21 Yıl ve üstü	5				

Yukarıda görülen Scheffe testi sonuçlarına göre; öğretmenlerin 1-5 yıl kıdem grubu ile 21 yıl ve üstü kıdem grubu, 6-10 yıl kıdem grubu ile 16-20 yıl kıdem grubu, 6-10 yıl kıdem grubu ile 21 yıl ve üstü kıdem grubu ve 11-15 yıl kıdem grubu ile 21 yıl ve üstü kıdem grupları arasında iş doyumuna ilişkin algılarında anlamlı fark görülmüştür. 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin “fiziksel ortam” boyutunda orta düzey doyum algıladığı, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdemli öğretmenlerin yüksek doyum algıladıkları bulunmuştur.

Ücret personel

Ortalamalar	Kıdem	1	2	3	4	5
1.1852	1-5 Yıl	1		*		
1.6125	6-10 Yıl	2				
1.8722	11-15 Yıl	3				
1.4857	16-20 Yıl	4				
1.5000	21 Yıl ve üstü	5				

Scheffe testi sonuçlarına göre; 1-5 yıl kıdem grubu ile 11-15 yıl kıdem grupları arasındaki öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarında “ücret ve personel” boyutunda anlamlı fark görülmüştür. 1-5 yıl kıdemli öğretmenlerin “ücret ve personel” boyutunda yüksek doyum, 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin orta düzey doyum algıladıkları görülmektedir

İş doyum boyutlarının geneline bakıldığında; en yüksek doyum düzeyinin 21 yıl ve üstü kıdem grubunda gerçekleştiği, daha sonra ise 16-20 yıl, 1-5 yıl, 11-15 yıl kıdem gruplarının geldiği söylenebilir. En düşük doyum düzeyi 1-5 yıl kıdem grubunda gerçekleşmiştir.

4.2.6.4. Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Öğrenim Durumuna” Göre Karşılaştırılması

Tablo 21’de, Öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “Öğrenim Durumu” arasındaki ilişkiler için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi verilmiştir. Tablo 21, incelendiğinde; öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında “iş arkadaşları” boyutunda öğrenim durumuna göre 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak, “yönetim biçimi” $P=(0.017)$, “çalışma olanakları” $P=(0.035)$ “gelişme ve yükselme olanakları” $P=(0.001)$, “fiziksel ortam” $P=(0.000)$ ve “ücret ve personel” $P=(0.034)$ boyutlarında $P<0.05$, $P<0.01$ ve $P<0.001$ düzeylerinde anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 21: Öğretmenlerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Öğrenim Durumu” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

İş Doyum Boyutları		SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	P
Yönetim Biçemi	GA Gİ Toplam	3 389 392	5.284 199.315 204.599	1.761 0.512	3.438	0.017
Çalışma Olanakları	GA Gİ Toplam	3 389 392	8.513 381.126 389.639	2.838 0.980	2.896	0.035
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA Gİ Toplam	3 389 392	8.880 219.940 228.820	2.960 0.565	5.236	0.001
İş Arkadaşları	GA Gİ Toplam	3 389 392	3.178 163.965 167.143	1.059 0.422	2.513	0.058
Fiziksel Ortam	GA Gİ Toplam	3 389 392	34.834 591.182 626.017	11.611 1.520	7.640	0.000
Ücret ve Personel	GA Gİ Toplam	3 389 392	10.812 479.565 490.378	3.604 1.233	2.923	0.034

* p< 0.05

** p< 0.01

*** p< 0.001

Anlamli farkın hangi öğrenim grupları arasında gerçekleştiğinin saptanması için Schffe testi yapılmıştır. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre “çalışma olanakları” ve “ ücret ve personel” boyutlarında yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre gruplar arasında fark belirlenmemiştir. Fark belirlenen doyum boyutları ve gruplar aşağıda gösterilmiştir.

Yönetim Biçemi

Ortalamalar	Öğrenim Durumu	1	2	3	4
0.2833	Eğitim Enstitüsü	1		*	
0.8611	Ön Lisans	2			
0.7774	Lisans	3			
0.5438	Yüksek Lisans	4			

Scheffe testi sonuçlarına göre; eğitim enstitüsü ile lisans öğrenimli öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarında anlamlı fark görülmüştür. Eğitim enstitüsü mezunu, lisans mezunu öğretmenlerin doyum düzeylerinin “yönetim

biçemi” boyutunda yüksek doyum düzeyinde olduğu, eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek doyum elde ettiği bulunmuştur.

Gelişme ve yükselme olanakları

Ortalamalar	Öğrenim Durumu	1	2	3	4
0.1889	Eğitim Enstitüsü 1		*	*	
0.8056	Ön Lisans 2				
0.9046	Lisans 3				
0.9000	Yüksek Lisans 4				

Yukarıda görülen Scheffe testi sonuçlarına göre; eğitim enstitüsü ile ön lisans öğrenimli öğretmenlerin ve eğitim enstitüsü ile lisans öğrenimli öğretmenler iş doyumuna ilişkin algılarında anlamlı fark görülmüştür. Eğitim enstitüsü, ön lisans ve lisans öğrenimli öğretmenlerin “gelişme ve yükselme olanakları” boyutunda yüksek doyum düzeyinde olduğu, bulunmuştur.

Fiziksel Ortam

Ortalamalar	Öğrenim Durumu	1	2	3	4
0.1944	Eğitim Enstitüsü 1			*	*
1.0417	Ön Lisans 2				
1.5062	Lisans 3				
1.5625	Yüksek Lisans 4				

Yukarıda görülen Scheffe testi sonuçlarına göre; eğitim enstitüsü ile lisans öğrenimli öğretmenler ve eğitim enstitüsü ile yüksek lisans öğrenimli öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarında anlamlı fark görülmüştür. Eğitim Enstitüsü öğrenimli, öğretmenlerin “fiziksel ortam” boyutunda yüksek doyum, lisans ve yüksek lisans öğrenimli öğretmenlerin “fiziksel ortam” boyutunda orta düzey doyum algıladıkları bulunmuştur.

İş doyum boyutlarının geneline bakıldığında; en yüksek doyum düzeyinin eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerde, daha sonra ise yüksek lisans ve ön lisans

mezunu öğretmenlerde gerçekleştiği söylenebilir. En düşük doyum düzeyi lisans mezunu öğretmenlerde gerçekleşmiştir.

4.2.5.5. Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Branşına” Göre Karşılaştırılması

Tablo 22’de, öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “Branşı” arasındaki ilişkiler için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi verilmiştir.

Tablo 22: Öğretmenlerin İş doyumlarına İlişkin Algıları ile “Branşları” Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.

İş Doyumu Boyutları		SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	P
Yönetim Biçemi	GA Gİ Toplam	3 389 392	0.119 204.480 204.599	0.040 0.526	0.076	0.973
Çalışma Olanakları	GA Gİ Toplam	3 389 392	4.039 385.600 389.639	1.346 0.991	1.358	0.255
Gelişme ve Yükselme Olanakları	GA Gİ Toplam	3 389 392	3.300 225.520 228.820	1.100 0.580	1.897	0.129
İş Arkadaşları	GA Gİ Toplam	3 389 392	1.054 166.088 167.143	0.351 0.427	0.823	0.482
Fiziksel Ortam	GA Gİ Toplam	3 389 392	10.869 615.148 626.017	3.623 1.581	2.291	0.078
Ücret ve Personel	GA Gİ Toplam	3 389 392	3.298 487.080 490.378	1.099 1.252	0.878	0.453

Tablo 22, incelendiğinde; öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları arasında “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında öğrenim durumuna göre 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Anlamlı fark bulunmamasına rağmen ortalamalara göre; öğretmenlerin “yönetim biçemi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, boyutlarında

yüksek doyum eğilimli, “çalışma olanakları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında orta düzey doyum eğilimli oldukları gözlenmiştir.

İş doyum boyutlarının genelinde, en yüksek doyumun diğer (beden eğitimi, rehberlik, bilgisayar) branşlarda gerçekleştiği, daha sonra fen bilimleri ve sosyal bilimler branşlarının geldiği söylenebilir. En düşük doyum güzel sanatlar branşlarında gerçekleşmiştir.

4.2.6.6.Öğretmenlerin İş Doyumlarına İlişkin Algılarının “Yerleşim Yeri” Göre Karşılaştırılması

Tablo 23’de, öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “Yerleşim Yeri” arasındaki ilişkiler için yapılan t- testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 23: Öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları ile “Yerleşim Yeri ” arasındaki ilişkiler için yapılan t- testi

İş Doyumu Boyutları	Yerleşim Yeri	n	x	ss	t	P
Yönetim Biçemi	Şehir	354	0.7853	0.71520	2.699	0.007
	Belde	39	0.4590	0.73080	2.652	0.011
Çalışma Olanakları	Şehir	354	1.3385	0.99727	0.335	0.738
	Belde	39	1.2821	1.00594	0.333	0.741
Gelişme ve Yüksel. Ola.	Şehir	354	0.8475	0.75542	-1.184	0.237
	Belde	39	1.0000	0.83603	-1.091	0.281
İş Arkadaşları	Şehir	354	0.5989	0.65058	3.490	0.001
	Belde	39	0.2198	0.57783	3.838	0.000
Fiziksel Ortam	Şehir	354	1.4251	1.27547	0.911	0.363
	Belde	39	1.2308	1.15192	0.989	0.327
Ücret ve Personel	Şehir	354	1.6144	1.10704	3.297	0.001
	Belde	39	1.0000	1.08215	3.357	0.002

* p< 0.0

** p< 0.01

*** p< 0.001

Tablo 23’ünün incelenmesinden anlaşılabileceği gibi, öğretmenlerin “çalışma olanakları”, “gelişme yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” boyutlarında iş doyumlarına ilişkin algıları arasında, yerleşim yerine göre 0.05 düzeyinde anlamlı

fark bulunmamıştır. Ancak, “yönetim biçemi”, “iş arkadaşları”, “ücret ve personel” boyutlarında yerleşim yerine göre $P<0.05$, $P<0.01$ ve $P<0.001$ düzeylerinde anlamlı fark bulunmuştur.

Şehirde çalışan öğretmenlerin “yönetim biçemi” ve “iş arkadaşları” boyutlarında yüksek doyum, “ücret personel” boyutunda orta düzey doyum algıladıkları, belde de çalışan öğretmenlerin “yönetim biçemi”, “iş arkadaşları” ve “ücret ve personel” boyutlarında yüksek doyum algıladıkları bulunmuştur. Bunun yanında; beldede çalışan öğretmenlerin “yönetim biçemi” ve “iş arkadaşları” boyutlarında, şehirde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek doyum algıladıkları görülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

5.1.Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Yönelik Sonuç ve Tartışmalar

Yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin okullara göre dağılımında; yöneticilerin % 62.7'si ve öğretmenlerin % 66.1'nin Genel Liselerde çalıştığı ve Genel Liselerde yönetici ve öğretmen sayısının toplamın % 66.3' nü kapsadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamına alınan okullar arasında Genel Liselerin diğer okullardan sayıca çok olması nedeniyle bu sonuca ulaşılmıştır.

Bulgularda, yöneticilerin % 20.9'nun kadın, % 79.1'nin erkek ve öğretmenlerin % 47.5'inin kadın, %52.5' inin erkek olması nedeniyle; yönetici ve öğretmenlerde erkeklerin kadınlara oranla daha çok olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerde bu oranın daha çok olması; yöneticiliğin ağırlıklı olarak erkek mesleği olarak algılanmasının bir sonucu olabilir.

Yöneticilerin en çok sayıda 41-50 yaş grubunda, ikinci olarak 31-40 yaş grubunda olduğu görülmüş. Bu bulgulara göre; yöneticilerin çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Belirli yıl öğretmenlik kıdeminin olması zorunluluğunun; Yöneticiliğe atanma şartlarından biri olmasının yöneticilerin yaşlarının orta yaş düzeyinde yoğunlaşmasında rolü olabilir. Öğretmenlerin en çok sayıda; 31-40 yaş grubunda, ikinci olarak 30 ve altı yaş grubunda olduğu

görülmüştür. Çoğunlukla, öğretmenlerin yöneticilere oranla daha genç yaşlarda olduğu sonucu bulunmuştur.

Yönetici ve öğretmenlerin en az sayıda 16-20 yıl kıdemli, yöneticilerin en çok sayıda 5 yıl ve daha az kıdemli, öğretmenlerin 6-10 yıl kıdemli olduğu görülmüş. Yöneticilerin çoğunluğunun yöneticilik kıdeminin düşük olduğu, öğretmenlerin mesleki kıdeminin 10 yıl ve daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin % 53.2'si, öğretmenlerin % 82.2'si lisans öğrenimlidir. Yöneticilerin % 6.5'i, öğretmenlerin % 4.1'i yüksek lisans öğrenimlidir. Yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğunun lisans düzeyinde öğrenimli olduğu ve yüksek lisans öğrenim düzeyinin çok düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitimin niteliğinin yükseltilmesinde, yüksek lisans öğrenimli öğretmen sayısının artmasının rolü olabilir.

Bulgularda; yöneticilerin % 40.3'nün, öğretmenlerin % 44.8'nin sosyal bilimler branşında olduğu görülmüş, yönetici ve öğretmenlerin ağırlıklı olarak sosyal bilimler branşında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yerleşim yerine göre, yöneticilerin % 90.3'ü ve öğretmenlerin % 90'nı olmak üzere şehirde çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Alt Problemlere İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar

Bu bölümde, alt problemlere ilişkin elde edilen bulgular ile varılan sonuçlar ve yorumlara yer verilmiştir.

5.2.1. Birinci Alt Probleme ilişkin Sonuç ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıları incelendiğinde; yönetici ve öğretmenlerin “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları” ve “iş arkadaşları” boyutlarında algılarının doyum sağlayıcı

eğilim yönünde olduğu, öğretmenlerin “fiziksel ortam” ve yöneticiler ile birlikte “ücret ve personel” boyutlarında algılarının orta düzey doyum eğilimi yönünde olduğu; yönetici ve öğretmenlerin alt düzey gereksinimlerini orta düzey doyumlu karşıladığı, buna karşın üst düzey gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik güdülenmenin ortaya çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Fiziksel ortamın çalışma koşullarınca yeterli düzeyde olması, iş görenlerin güdülenmesi yönünden de önemlidir. Başaran tarafından, iş görenlerin fiziksel ortam gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramalarının; hem verimlilik hem de iş doyumunu için gerekli görüldüğü (Başaran, 1991:204) belirtilmektedir. Yöneticilerin güdülenme düzeyi ile beklentilerinin örtüştüğü, “fiziksel ortam” boyutunda; öğretmenlerin doyum düzeyinin orta doyum düzeyinde kalmasında; öğretmenlerin okul ortamında ders dışı bağımsız çalışma ve dinlenme odalarının olmaması, dersane, laboratuvar, spor salonu, atölye gibi okulun çeşitli bölümlerinde çalışma durumunun bulunması, yöneticilerin öğretmenleri memnun edici fiziksel koşulları sağlayamamaları, gibi nedenler rol oynayabilir.

İşin yapılabilmesi için gerekli memur, hizmetli ve diğer çalışanların yeterlik düzeylerinin düşük olmasının yanında, geçim sıkıntısı, ekonomik sorunlar gibi etkenler, yönetici ve öğretmenlerde verimliliği etkileyebilir. Ülkemizin mevcut şartları içinde uygulanan iş gören ücret politikalarının yönetici ve öğretmenlerde orta düzey doyum algılanması sonucunu doğurabilir. Bu sonuç; daha önce yapılmış araştırma sonuçlarındaki; “yüksek düzeyde doyum hisseden öğretmenlerin daha destekleyici ve güvenli bir çevrede çalıştıkları” (Bogler, 2002:666) görüşlerini destekler niteliktedir.

5.2.2. İkinci Alt Probleme ilişkin Sonuç ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları” ve “fiziksel ortam” boyutlarında , doyum düzeyleri arasında anlamlı fark tespit edilmiş; yönetici ve öğretmenlerin “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları” boyutlarında gereksinimlerinin doyum

sağlayıcı olarak karşılandığı ancak; yöneticilerin doyumlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetme duygusu, yönetici yaklaşımları, günlük çalışma süresi içinde iş görme ve iş arası dinlenme zamanlarını bağımsız belirleyebilme olanağı, öğretmenlere göre daha bağımsız ortamda çalışma olanağı, öğretmenlerin kararlara katılımlarını sağlama ve yeteneklerini kullanabilme olanağı tanınmasındaki yönetici eğilimleri, yöneticilerin öğretmenlere göre daha yüksek doyum algılamasına neden olabilir. Bu sonuç; iş ortamında değer verilmek, yetenekli olarak görülmek, anlaşılma ve grup içinde fark edilmek gereksinimlerinin doyurulmadığı süreçte, bireylerde doyumsuzluk görülebilir (Eren, 1989:94), görüşü ile desteklenmektedir. Ayrıca, Hall, Pearson ve Carol (1992) yaptıkları araştırmada; yönetici performansının öğretmenlerin doyum düzeyini etkilediği (Bogler, 2002:666), ortaya konmuştur.

Öğretmenlerin “fiziksel ortam” boyutunda beklenti ve gereksinimlerini doyurucu algılamadığı, buna karşın yöneticilerin aynı boyutta doyurucu algıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bireyin fiziksel (fizyolojik, biyolojik) gereksinimlerini karşılayan mekanın, performansa etkisi ile, bireyin psiko-sosyal gereksinimlerini karşılayan mekanın öğelerine (ışık-gölge, mekan sınırlayıcı yüzeylerin doku, renk, biçimi gibi) ilişkin algısal ve duygusal etkilerle beğeni ve tercihlerinin belirlenerek, birlikte değerlendirilmesinin, (Kilitçi, 2002:51) bireylerin güdülenme düzeyine, verimliliğine etkisi olabilir. Cohen, Manion ve Morrison tarafından; fiziksel ortamın öğrenimin bir iskeleti olduğunu ve öğretmenin sınıftaki öğretme gücüne katkı sağladığı, belirtilirken, okulun fiziksel ortam düzeninin öğretmenlerin; sağlıklarının, duygusal dünyalarının, verimliliğinin olumlu veya olumsuz yönde etkilenebileceği ve bu durumun öğretmenleri ilgilendireceği vurgulanmıştır (Uludağ, 2002:19). Öğretmenlerin doyum düzeylerinin yükseltilmesi için, iş gördükleri bölümlerin ve öğretmen odalarının ısıtma, aydınlanma, dekorasyon ve donanım koşullarının iyileştirilmesi yararlı olabilir (Çetinkanat, 2000:103). Okul yöneticilerinin bağımsız çalışma veya iş arası dinlenme odası her okulda bulunur. Yöneticilerin çalışma

zamanlarının çoğunluğu kendi odalarında geçer. Buna karşın; öğretmenlerin çalışmalarını yaptıkları ve iş arası dinlenme sürelerini geçirdikleri bölüm olarak sadece öğretmenler odası bulunmaktadır. Öğretmenler odasını tüm öğretmenlerin ortak kullanıyor olmaları; okul yönetimlerinin, öğretmenler odasının ve öğretmenlerin çalıştıkları diğer okul bölümlerinin fiziki anlamda geliştirilmesine yönelik yetersizliklerinin bulunması, “fiziksel ortam” boyutunda öğretmenlerin orta düzeyde doyum algılamasına neden olabilir.

5.2.3. Üçüncü Alt Probleme ilişkin Sonuç ve Yorumlar

Genel Lise, Anadolu Liseleri ve Fen Lisesi yöneticilerinin “iş arkadaşları” boyutunda, doyumları arasında anlamlı fark bulunmuş. Genel Lise ve Anadolu Liseleri yöneticilerinin sevgi ve ait olma gereksinimini doyurucu karşıladıkları, Fen Lisesi yöneticilerin ise; orta düzey doyumlu karşıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma ortamındaki iyi ilişkiler ve huzur, yöneticiler tarafından önemli güdüleyici olarak görülebilir. Nevstrom ve Dawis’in; iş görenler arasındaki kişisel yakınlık, arkadaşlık gibi etkenlerin sınırlandırılmasının, doyum düzeyini düşüreceği (Solmuş, 2004:189) görüşü, bu sonucu desteklemektedir. Mesleklerine toplumun bakış açısından, iş ilişkilerinin güven ortamında gerçekleşmesinin, yöneticiler tarafından önemli görüldüğü ancak; Genel Lise ve Anadolu Liseleri yöneticilerinin, Fen Lisesi yöneticilerinden, önemsedikleri bu konuda daha fazla doyum sağlayıcı karşılık bulmaları, sevgi ve ait olma gereksinimlerinin daha fazla karşılanması, oluşan iletişim ortamından daha çok hoşnut olmaları, bu sonuca neden olarak ileri sürülebilir.

Genel Lise, Anadolu Liseleri ve Fen Lisesi yöneticilerinin en yüksek doyumunu “yönetim biçemi” boyutunda, en düşük doyumunu “Ücret ve personel” boyutunda algıladıkları ve bununla birlikte; iş doyum boyutlarında en yüksek doyumunu algılayan grubun, Anadolu Liseleri yöneticileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toplumda, yüksek öğrenime öğrenci sağlamaadaki başarı düzeyinin Anadolu ve Fen Liselerinde, yüksek algılanması, Fen Liselerine oranla Anadolu Liselerine öğrenci sağlamanın daha olanaklı olması, Anadolu Liselerine karşı ilginin artmasına, beklentilerin yoğunlaşmasına neden olabilir. Bu ilgi ve beklenti düzeyi Anadolu Liseleri yöneticilerinin doyum düzeyinin yükselmesini sağlayabilir.

5.2.4. Dördüncü Alt Probleme ilişkin Sonuç ve Yorumlar

Genel Lise ve Anadolu Liseleri öğretmenlerinin “çalışma olanakları” boyutunda doyumları arasında anlamlı fark bulunmuş. Genel Lise öğretmenlerinin orta düzey doyum, Anadolu Lisesi öğretmenlerinin yüksek doyum algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuç; Genel Liselerin Anadolu Liselerinden çalışma olanakları, araç-gereç ve donanım yönünden daha düşük düzeyde olduğu görüşünü desteklemektedir. Genel Lise sayısının Anadolu Lisesi sayısına göre daha fazla sayıda olması, bütçeden, Genel Liselere yönelik, çalışma olanaklarının iyileştirilmesi kapsamında, ayrılan payın daha düşük olması farklılığın nedenlerinden olabilir. Nitekim, Milli Eğitim Bakanlığı’nın 2005 yılı istatistik bulgularınca Türkiye genelinde 1663 genel lise, 443 Anadolu Lisesi ve 68 Fen Lisesi bulunmaktadır. Bütçeden; Makine teçhizat, araç-gereç, ve yatırım payı olarak, 2005 yılı için Genel Orta Öğretim adı altında 167.000.000 YTL (167.000.000.000.000 TL) pay ayrıldığı görülmektedir ([http:// www.meb.gov.tr/index1024](http://www.meb.gov.tr/index1024). 2005)

Genel Lise ve Anadolu Liseleri öğretmenlerinin “gelişme ve yükselme olanakları” boyutunda doyumları arasında anlamlı fark bulunmuş. Genel Lise ve Anadolu Liseleri öğretmenlerinin, Genel Lise öğretmenlerine göre, kendini gerçekleştirme gereksinimini daha yüksek düzeyde karşıladıkları, sonucuna ulaşılmıştır.

Anadolu Liselerine sınavla öğrenci alma uygulaması, Genel Liselere göre Anadolu Liselerinde yüksek öğrenime öğrenci sağlama beklentisinin daha yoğun

olması ve okulun amaçlarına ulaşmak için öğretmenlerin yeteneklerinden daha fazla yararlanmaya yönelik eğilimlerin bulunması doyum farklılığının nedeni olabilir.

Genel Lise ve Anadolu Liseleri öğretmenlerinin “fiziksel ortam” boyutunda doyumları arasında anlamlı fark bulunmuş. Bu boyutta, Genel Lise öğretmenlerinin orta düzey doyum, Anadolu Lisesi öğretmenlerinin yüksek doyum algıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin en yüksek doyum “iş arkadaşları” boyutunda, en düşük doyum “ücret ve personel” boyutunda algıladıkları bununla birlikte; iş doyum boyutlarında en yüksek doyum algılayan grubun, Anadolu Liseleri öğretmenleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toplumda, yabancı dil öğrenimine ilgi ve yüksek öğrenime öğrenci sağlamaya yönelik başarı düzeyinin yüksek algılanması; Anadolu Liselerine karşı ilginin artmasına, beklentilerin yoğunlaşmasına neden olabilir. Bu ilgi ve beklenti düzeyi Anadolu Liselerinin iş ortamı olanaklarının artmasına ve gelişmesine yansiyabilir. Bu durum, Anadolu Lisesi öğretmenlerinde, diğer okullara göre daha yüksek doyum düzeyinin görülmesinde etkili olabilir.

5.2.5. Beşinci Alt Probleme ilişkin Sonuç ve Yorumlar

Yönetici cinsiyetlerinin doyum düzeyinde anlamlı fark doğuracak kadar güçlü bir etken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuç; yapılan bazı araştırmalar da ulaşılan sonuçlarla tutarlılık göstermektedir. Heller, Clay ve Perkins’in; yöneticilerde doyumun cinsiyet değişkeni ile ilgili olmadığı (Cano, 1999: 20), görüşü ile desteklenmekte, bunun yanında bazı araştırma sonuçlarında ise; cinsiyetin doyum düzeyini etkilediği görülmüş olup, yapılan araştırmaların bir kısmında da; erkeklerin bayanlara oranla daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları (Mertler, 2002:50) ortaya konmuştur. Cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalarda;

kadın ve erkeğin toplumda kabul görüş biçimi, toplumun kültürel yapısı gibi nedenlerden dolayı birbiriyle çelişen sonuçlara ulaşıldığı görülebilir.

Kadın ve erkek yöneticilerin “yönetim biçimi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları” ve “fiziksel ortam” boyutlarında yüksek doyumlu, “ücret ve personel” boyutunda orta düzey doyumlu oldukları ve görüş birliğinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Balcı (1985) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, yöneticilerin doyum düzeyinde ücretin önemli olduğu belirtilmiştir (Yıldırım, 2001:153). Ücret yöneticiler açısından sadece yaşam gereksinimlerini karşılamak için gerekli bir araç olarak değil, kendisinin örgüte yaptığı katkılarının yönetim tarafından bir değer görüp görmediğini hissetmesi yönünden önemli bir etken (Solmuş, 2004:194), olabildiğine göre; yöneticilerin “ücret ve personel” boyutunda doyumlarının orta doyum düzeyinde görülmesinin; uygulanan personel ücret politikalarının doğal bir yansıması olarak görülebileceği gibi, yaşanan yerleşim yerinin sosyo-ekonomik olanakları ve personel ile olan ilişkilerinin doyum sağlayıcı düzeyde olmamasından kaynaklandığı, şeklinde de değerlendirilebilir.

Yöneticilerin yaşlarının “yönetim biçimi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında, doyum düzeyleri arasında anlamlı fark doğuracak kadar güçlü bir etken olmadığı, yaşı fazla olan yöneticilerin daha yüksek doyum algıladığı, sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuç; iş görenlerin yaşları arttıkça deneyimlerinin de artması, beklentilerinin örgüt olanaklarınca tutarlı düzeyde olmasının, buna karşın yaşları daha küçük iş görenlerin işlerine yönelik aşırı beklentilere sahip olmasının bir sonucu olarak görülebilir. Bulgular “iş doyumunun yaşla ilişkisi uluslararası geçerliğe sahiptir, araştırmalar daha yaşlı iş görenlerin daha doyumlu olduğunu göstermiştir” (Davis, 1984:100) görüşü ve Çetinkanat’ın öğretim elemanlarının “yönetim biçimi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları” ve “ücret ve

personel” boyutlarında, yaş ilerledikçe doyumsuzluğun azaldığı (Çetinkanat, 2000: 112) görüşü ile de desteklenmektedir.

Yönetici kıdemlerinin “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında, doyum düzeyleri arasında anlamlı fark doğuracak kadar güçlü bir etken olmadığı ancak; kıdemi fazla olan yöneticilerin daha yüksek doyum algıladığı, sonucuna ulaşılmıştır.

Uygulanan personel ücret politikaları; yöneticilerin doyum düzeylerinde kıdem değişkeninin etken olmasını önleyebilir. Çünkü; yöneticilerin kıdem değişkenine göre, maaş ve ders ücretleri arasında doyum düzeylerini etkileyebilecek kadar farklılık yoktur. Okulların parasal kaynakları, araç gereç donanımının merkezi yönetimden karşılanıyor olması, iş görme ortamlarının çoğunlukla benzeşim göstermesi, yöneticilerin kıdem değişkenine göre doyum düzeyleri arasında anlamlı farkın oluşmasını önlemiş olabilir.

Luthans tarafından (1995); kıdemin artmasıyla doyum düzeyinin arttığı, işten ayrılma olasılığının azaldığı, Greenberg ve Baron tarafından (1997); deneyimin iş doyumunu etkilediği ve işlerinde önemli bir deneyime sahip iş görenlerin doyumunun, kendileri kadar deneyimi olmayan iş görenlerin doyumundan daha yüksek olduğu (Solmuş, 2004:193) görüşü bu sonucu destekler niteliktedir. Ayrıca, kıdemi fazla olan yöneticilerin doyum düzeyinin yüksek olması, yaş değişkenine göre doyum bulgularını desteklemektedir. Yöneticilerin deneyimleri arttıkça, iş ortamında kabul görme hissini yoğun yaşamaları, beklentilerinin olabilirlik olasılığını daha rasyonel değerlendirebiliyor olmaları, mevcut durumu kabul etme yaklaşımı gibi nedenler kıdemi yüksek yöneticilerin yüksek düzeyde doyum algılamasına neden olabilir.

Yöneticilerin öğrenim durumlarının “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında, doyum düzeyleri arasında anlamlı fark doğuracak

kadar güçlü bir etken olmadığı, “ücret ve personel” boyutunda orta düzey doyumlu oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Quinn ve Mondilovitch (1975), Glenn ve Weaver (1982) tarafından yapılan araştırmalarda; iş doyumu ve öğrenim durumu arasında pozitif bir ilişki olduğu, iş görenlerin öğrenim durumlarının, beklenti ve gereksinimlerini etkilediği ileri sürülmüştür (Reudavey, 2001:794). Ülkemizde, okul yöneticilerine ödenen ücret uygulamasında, yüksek lisans öğrenimli yöneticiler dışındaki yöneticilere yönelik farklı bir uygulama bulunmamaktadır. Uygulamada; maaş uygulaması dışında, yüksek lisans öğrenimli yöneticilerin ek ders ücretleri % 25 oranında daha fazladır. Ders ücretleri arasında oluşan bu farkın, yöneticilerin, “öğrenim durumu” değişkenine göre, doyumları arasında anlamlı farkın oluşmasına neden olmadığı, söylenebilir.

Yöneticilerin branşlarının “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında, doyum düzeyleri arasında anlamlı fark doğuracak kadar güçlü bir etken olmadığı, sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin branşlarının farklı olmasına rağmen, doyum düzeylerinde görüş birliğinin olduğu söylenebilir. Yöneticilerin yönetim görevleri nedeni ile branşlarında etkinliklerinin yok denecek düzeyde az olmasının, branş değişkenine göre anlamlı farkın oluşmasını önlediği düşünülebilir.

Yöneticilerde, yerleşim yerinin “yönetim biçemi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” ve “ücret ve personel” boyutlarında, doyum düzeyleri arasında anlamlı fark doğuracak kadar güçlü bir etken olmadığı, yöneticiler için, şehir ve belde de çalışma ve yaşam koşullarının sosyo-ekonomik ve psikolojik yönlerden benzeşim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Newby'in araştırmasında ulaştığı; büyük şehirlerin varoşlarında çalışan okul müdürlerinin ücret, disiplin ve çalışma koşulları değişkenlerinde, şehirlerin gelişmiş bölgelerinde ve kırsal kesimde çalışan okul müdürlerinden daha doyumlu oldukları (Newby, 1998:118) sonucu ile desteklenmemiştir. Zonguldak ilinde şehir merkezleri ile beldelerin mesafesinin uzak olmaması, gereksinimlerin karşılanmasında bu anlamda bireylerin güçlük çekmemesi, gereksinimlerin yaşanan yerleşim yerinde karşılanamaması durumunda, yakın şehir merkezlerinden karşılanabilir olması, sosyal koşulların yerleşim yerleri arasında büyük farklılıklar doğurmaması, iş doyum boyutlarında, "yerleşim yeri " değişkenine göre anlamlı farkın oluşmasını önlemiş olabilir.

5.2.6. Altıncı Alt Probleme ilişkin Sonuç ve Yorumlar

Kadın öğretmenlerin "yönetim biçemi", "gelişme ve yükselme olanakları", "iş arkadaşları" boyutlarında yüksek doyum, "çalışma olanakları", "fiziksel ortam" ve "ücret ve personel" boyutlarında orta düzey doyum algıladıkları, erkek öğretmenlerin "yönetim biçemi", "çalışma olanakları", "gelişme ve yükselme olanakları", "iş arkadaşları", "fiziksel ortam" boyutlarında yüksek doyum ve "ücret ve personel" boyutunda orta düzey doyum algıladıkları, böylece; erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre daha yüksek doyum algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu; Çetinkanat (200) tarafından öğretim elemanlarının iş doyumlarına yönelik yapılan araştırma sonuçları desteklememiştir. Mertler (2002) tarafından yapılan bir çalışmada elde edilen; erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha yüksek doyum algıladığı (Mertler, 2002; 50), sonucu desteklenmektedir.

Yapılan bazı araştırmalarda, İş doyumunun cinsiyetlere göre bir değişim göstermediğine ilişkin bulgular elde edilmiş olsa da; bir çok araştırma sonucunda da, erkeklerin kadınlardan daha fazla oranda iş doyumunu yaşadıkları görülmüştür (Solmuş, 2004: 188). Bu durum; kadınların iş ve aile yaşamları arasındaki yaşantılarını daha derin bir biçimde hissetmelerinin ve uygulanan genel ekonomik ve ücret politikalarının ve yaşanan yerin sosyo-ekonomik koşullarının bir yansıması

olabileceği gibi; demografik değişkenlere verilen önem, kültürel yapı içinde kadın ve erkeğin değerleri, normları ve toplumsal konumu doyum düzeyinin belirleyicisi olarak görülebilir. Bunlarla birlikte; toplumsal anlayış içerisinde, erkeklerin konumlarının kendilerine sağladığı saygıdan aldıkları haz, erkek öğretmenlerin daha yüksek doyum algılamasında rol oynayabilir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre, “yönetim biçemi” ve “iş arkadaşları” boyutlarında anlamlı fark görülmemiş olup, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları” ve “fiziksel ortam” boyutlarında, öğretmenlerin yaşları arttıkça doyum düzeylerinin yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Robbins (1998) tarafından; iş görenlerin daha kolay biçimde yapabilecekleri, ısı, ışık ya da havalandırma gibi etkenler açısından elverişli olan, evlerine yakın, temiz, modern eşya veya araçlarla donatılmış, fiziksel ortamlarda çalışmayı tercih ettikleri ve bu koşullar sağlandığında doyumlarının arttığı görüldüğü, belirtilmiştir (Solmuş, 2004:189). Yaş değişkeninin doyum düzeyine etkisi üzerine yapılan geniş bir araştırmada; Rhodes (1983), iş doyumunun yaşla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur, araştırma sonucunda; yaşlı iş görenlerin genç olanlara oranla daha fazla doyum algıladıkları öne sürülmüştür (Reudavey, 2001:793). Bu sonuç; yaşları daha fazla olan öğretmenlerin daha doyumlu olduğu görüşünü desteklemektedir

Öğretmenlerin “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları” ve “fiziksel ortam” boyutlarında, yaşları arttıkça, deneyimlerinin artması, gereksinim ve beklentilerinin kanıksanmış düşünceler düzeyinde olması, gereksinim ve beklentilerinin okul olanaklarınca daha rasyonel değerlendirilmesi ve iş görme koşullarının kabullenilmesinin sonucu olarak görülebilir. Buna karşın yaşları daha az olan öğretmenlerin idealist düşünceleri daha yoğun yaşamaları, var olan koşulların değişebileceğine olan inançları, doyum düzeyleri arasında anlamlı farkın oluşmamasına neden olabilir. Yaşları fazla olan öğretmenleri mesleklerinin son yıllarına gelen öğretmenler olarak değerlendirdiğimizde; emeklilik beklentilerinin

yakın bir zamanı içermesi, yüksek düzeyde denetim kaygısı taşımamaları doyum düzeyinin daha yüksek gerçekleşmesinde rol oynayabilir.

Öğretmenlerin “ücret ve personel” boyutunda, yaşı fazla olanların daha doyumsuz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum; yaşları küçük öğretmenlerde, elde edilen ücret ve personel yeterlik düzeylerinin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak doyum sağlayıcı özellikte olduğu ve yaşı fazla öğretmenlerde ise; bireysel ve ailesel gereksinimlerinin ekonomik yönden karşılanma düzeyinin güçlükleri, yaş ilerledikçe gereksinimlerin çeşitliliği ve artışı ve ücret uygulamalarının yansımaları olarak değerlendirilebilir.

İş doyum boyutlarının geneline değerlendirme yapıldığında; yaşı 41 ve üstü olan öğretmenlerin, diğer yaşlardaki öğretmenlerden daha yüksek doyum algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bazı araştırmalarda iş doyumunun değişik alanlardaki iş görenlerin yaşlarına bağlı olarak değişiklik gösterdiği ileri sürülmüştür. Bu konuda; Weaver (1980), Lee (1985) doğrusal bir ilişkiyi desteklerken, diğer araştırmalarda; Herzberg (1957), Kacmar (1989) U şeklinde bir ilişki olduğunu keşfetmiştir. Kalleberg ve Loscocco’nun (1983) öne sürdüğü başka bir görüş; 40 yaşına kadar iş görenlerde doyumun arttığı, daha sonra düşüşe geçtiği, iş görenlerin 50’li yaşlara ulaştığında tekrar arttığını ileri sürer (Reudavey, 2001:793). Bu durum; yaş arttıkça doyumun yükselmesi, fizyolojik, saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerin daha fazla doyurulabiliyor olmasının, bir sonucu olarak görülebilir.

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre, “yönetim biçemi” ve “iş arkadaşları” boyutlarında anlamlı fark görülmemiş olup, “çalışma olanakları” ve “fiziksel ortam” boyutlarında, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça doyum düzeylerinin yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç, yaş değişkeninde elde edilen bulgulara benzerdir.

Greenhalg, Rosenblatt (1984), Borg ve Elizar (1992) tarafından, çalışma olanaklarının iş doyum düzeyinin belirlenmesinde önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır (Reudavey, 2001:794). Bu durum; mesleki kıdemleri fazla olan öğretmenlerin, çalışma olanaklarına yönelik gereksinim ve beklentilerini daha rasyonel değerlendirmelerinin , var olan koşulları kabullenmelerinin, kıdemi az olan öğretmenlerin idealist düşüncelerinin yoğunluğunun, var olan koşulların değişebileceğine olan inançlarının yüksek düzeyde olmasının sonucu olarak görülebilir.

Öğretmenlerin “ücret ve personel” boyutunda, kıdemi fazla olanların daha doyumsuz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç, yaş değişkeninde elde edilen bulgularla paralel görülmektedir. Öğretmenlik mesleğine atanabilmek için oluşturulan sınav koşullarının ve kadro özgülmesinin güçlüğü, bu güçlükler sonucunda; öğretmenliğe başlamaları, öğretmen adaylarının beklentilerinin düşmesine neden olabilir. Kıdemi en az olan öğretmen grubunun doyum düzeyinin yüksekliğinin bu beklenti düşüklüğünden kaynaklandığı düşünülebilir.

İş doyum boyutlarının geneline değerlendirme yapıldığında; kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin, diğer kıdem grubu öğretmenlerden daha yüksek doyum algıladıkları, kıdem arttıkça doyumunda arttığı, sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuç; Mertler, tarafından yapılan bir araştırmada; mesleki kariyerlerinin sonuna yaklaşmış olan öğretmenlerin, mesleki kariyerlerinin ortalarında olan öğretmenlere oranla daha yüksek doyum algıladığı, sonucu ile tutarlılık göstermekte, aynı çalışmada elde edilen; mesleki kariyerlerinin başında olan öğretmenlerin doyum düzeyi (Mertler, 2002:50) ile tutarlılık göstermemektedir. Kıdemi yüksek olan öğretmenlerin doyum düzeyinin yüksek olması, yaş değişkeninde elde edilen bulgulara benzerdir.

Öğretmenlerin, öğrenim durumu değişkenine göre “yönetim biçemi” boyutunda öğrenim durumu yükseldikçe daha düşük doyum eğilimi görülmüş ve otonomi ve saygınlık gereksiniminin doyurulma düzeyinin öğrenim durumu ile

orantılı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyutta, Eğitim Enstitüsü öğrenimli öğretmenlerin doyum düzeyinin yüksekliği, gereksinim ve beklenti düşüklüğünden ve öğrenim düzeyinden kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin, öğrenim durumu değişkenine göre “gelişme ve yükselme olanakları” boyutunda öğrenim durumu yükseldikçe daha yüksek doyum eğilimi görülmüş, kendini gerçekleştirme gereksiniminin doyurulma düzeyinin öğrenim durumu ile orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç; Quinn ve Mandilovitch (1975), Glenn ve Weaver (1982) tarafından yapılan araştırmalarda; iş doyumunu ile öğrenim durumu arasında pozitif bir ilişki olduğu (Reudavey, 2001: 794), sonucu ile, Çetinkanat (2000) tarafından yapılan araştırmada elde edilen; “eğitim düzeyi yükseldikçe doyumsuzluğun azaldığı” sonucu ve “Yüksek düzeyde doyum hisseden öğretmenler daha destekleyici ve güvenli bir çevrede çalışmaktadırlar.” (Bogler, 2002:666) görüşüyle desteklemektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin yeteneklerini kullanabildiği, geliştirebildiği ölçüde; geleceğe güvenle bakabileceğine yönelik fikir verebilir.

Öğretmenlerin, öğrenim durumu değişkenine göre “fiziksel ortam” boyutunda öğrenim durumu yükseldikçe doyumsuzluğun arttığı, sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, öğrenim düzeyi yükseldikçe gereksinimlerin ve buna bağlı olarak beklentilerin farklılaştığı (Sabancı, 1999;377) görüşünü desteklemektedir. Bu durum; öğretmenlerin öğrenim düzeyi yükseldikçe fiziksel ortama yönelik gereksinim ve beklentilerinin yüksek düzeyde olmasının doğal bir sonucu olarak görülebilir.

İş doyum boyutlarının geneline değerlendirme yapıldığında; Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin en yüksek doyumlu, lisans mezunu öğretmenlerin en düşük doyumlu öğretmenler olduğu, sonucuna ulaşılmıştır.

Günümüzde öğretmenlerin ilk göreve başlamalarına koşul öğrenim düzeyi, lisans öğrenimidir. Eğitim Enstitüsü mezun öğretmenlerin diğer mezuniyet düzeyli öğretmenlere göre yaş ve kıdemlerinin fazla olması; ulaşılan bu sonucu yaş ve kıdem

değişkenlerinde elde edilen bulgularla paralel görülmektedir. Okullarda halen çalışmakta olan öğretmenlerin büyük bir kısmının lisans öğrenimli olması, gereksinim ve beklentilerinin en düşük doyum düzeyinde gerçekleşmiş olması, öğretmenlere yönelik yapılacak iş doyum araştırmalarının lisans mezunu öğretmenlere yönelik olmasını gerekli kılabilir.

Öğretmenlerin branşlarının iş doyum boyutları arasında anlamlı fark oluşturacak bir etken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuç; Bishey (1996)'in yaptığı araştırmada; sayısal ve sözel ders öğretmenlerinin doyum düzeyleri arasında farklılık olduğu (Bishey, 1996:150) sonucu ile desteklenmemiştir. Öğretmenlerin eğitim ve öğretim etkinliklerinde branşlarına yönelik gereksinim ve beklentilerinin benzerlikler içermesi ve karşılık bulma düzeyleri doyum farklılığını önlemiş olabilir.

Öğretmenlerin yerleşim yeri değişkenine göre iş doyumları değerlendirildiğinde; beldede çalışan öğretmenlerin, şehirde çalışan öğretmenlerden daha yüksek doyum algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonucu; Plihal (1982) tarafından yapılan ve şehir okullarında çalışan iş görenlerin iş doyum düzeyinin, şehir dışındaki yerleşim yerlerinde çalışan iş görenlerin iş doyum düzeyinden daha yüksek olduğu (Bogler, 2002:666) görüşü desteklemektedir. Şehirde çalışan öğretmenlerin daha düşük doyum algılamalarına; şehirlerin sosyal koşullarının yanında, insan ilişkilerinin daha bireysel sınırlarda oluşması ve ekonomik koşulların güçlüğü neden olabilir.

BÖLÜM VI

ÖNERİLER

Zonguldak ilindeki Genel Liseler, Anadolu Liseleri ve Fen Lisesinde gerçekleştirilen bu araştırma bulgularına dayanılarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

a- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş doyumlarını artırmaya yönelik ücretlerinde ve özlük haklarında iyileştirilmeler yapılmalıdır.

b- Okulda yönetici ve öğretmen dışında çalışan iş görenlerin (memur, hizmetli vd.) görev ve insan ilişkileri konusunda yetiştirilmesine yönelik hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmelidir.

c- Yönetici ve öğretmenlerin ödüllendirilmesine yönelik; gereksinim ve beklentileriyle örtüşen nicel ve nitel yeterlikte etkin bir ödüllendirme sistemi kurulmalı ve ödüllerin dağıtımında adil davranılmalıdır.

d- Öğretmenler odası ve dershanelerin fiziksel koşulları iyileştirilmeli ve geliştirilmeli; okulda, spor, dinlenme, beslenme ve boş zaman değerlendirme olanakları artırılmalı ve okul kütüphanesi, ders araç-gereçleri yeterli düzeye getirilmelidir.

e- Genel Liselerde çalışma olanaklarının ve fiziksel koşullarının iyileştirilmesine yönelik ödeneklerin artırılması gerekmektedir.

Araştırmacılaraya Öneriler

a- Aynı araştırma Meslek Liselerinde çalışan yönetici ve öğretmenlere yönelik yapılması, orta öğretimin konuyla ilgili profilinin belirlenmesinde yararlı olabilir.

b- Öğretmenlerin iş doyumı veya doyumsuzluğunun öğrencileri nasıl etkilediğı, öğrenci düzeyinin öğretmenlerin iş doyumunu veya doyumsuzluğunu nasıl etkilediğı incelenebilir.

c- Yönetici ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile okulun etkililiğı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Açıkalın,Aytaç, **Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**,
Ankara: PEGEM Yayınları, 1998

Adair, John. Etkili Motivasyon. (Çev: Salih Uyan). İstanbul: Babıali Kültür
Yayıncılık, 2003.

Akçamete, Gönül ve Kaner Sema ve Sucuoğlu Bülbin, **Öğretmenlerde
Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001.

Aktan, Ebru, “Duygusal Zeka Kavramına Kişisel Gelişim Yaklaşımı,” (Edit. :A.
Esra Aslan) **Örgütte Kişisel Gelişim**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2002.

Altun, Akbaba, Sadegül, **Örgüt Sağlığı**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001.

Ataklı, Aylanur, “Stres Kaynakları, Stresin Öğretmenlik Mesleğindeki Yeri, Okul
Yönetici ve Velilerinin Anlayışlılık Düzeyi Üzerine Öğretmenleri Görüşleri,”
Amme İdare Dergisi, cilt: 32, sayı: 2, 1999, ss.59-67.

Arslan, Metin, Mehmet ve Eraslan Levent, “Yeni Eğitim Paradigması ve Türk
Eğitim Sisteminde Dönüşüm Gerekliliği,” **Milli Eğitim Dergisi**, sayı: 160
2003, ss. 89-105.

Aydın, Mustafa, **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 2000.

-----, **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 2000.

Balcı, Esergül, **Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**.
Ankara: Adım Yayıncılık,1992.

Balcı, Ali, “Eğitim Örgütlerinde İş Doyumu”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1985.

Başaran, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi, 1991.

-----, **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Yargıcı Matbaası, 1996.

-----, **Yönetim**. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.

Baysal, Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**. İstanbul: Avcıol Basım-Yayım, 1993.

Baysal, Ayşe Can ve Tekarslan Erdal, **Davranış Bilimleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 275, 1998.

Bishey, Andre. “ Öğretmen Motivasyonu ve İş Doyumu: Deneyim Örneklemeye Metodunu Kullanan Bir Çalışma” (çev: Elif Yiğit) New York: **J. Unifergrad**, Cilt: 3, ss. 147-154.

Binbaşıoğlu, Cavit, **Eğitim Psikolojisi**. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi, 1982.

Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş. 1998.

Bogler, Ronit. “Öğretmenlerin İki Ayrı Profili, İş Doyumu Üzerine Yapılmış Olan Ayırt Edici Bir Analiz” (çev. Elif Yiğit) Tel-Aviv: **Teaching and Teacher Education**, sayı: 18, ss. 665-673.

Bursalıoğlu, Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PEGEM Özel Eğitim Hizmetleri Limitet Şirketi, 1998.

Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1999.

Can, Niyazi, “Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi,” **Milli Eğitim Dergisi**, sayı: 155-156, 2002, ss. 89-98.

Canman, Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınları, 2000.

Cano, Jamie ve Conklin A. Eric ve Castillo X. Jaima. “ Ohio’daki Öğretmenlerin Mesleki Doyumu,”(çev. Bora Yiğit), Ohio:**Journal of Agricultural Education** Cilt: 2, sayı: 40, ss. 19-27.

Çelik, Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: PEGEM Özel Eğitim Hizmetleri Limitet Şirketi, 2000.

Çetinkanat, Canan, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Anakara: Anı Yayıncılık, 2000.

-----, “ İş Doyumu ve Tükenmişlik,” **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, Sayı:9, Ekim, 2002, ss. 186-193.

Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. (çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1984.

Demir,ERCÜMENT “ Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler Ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2001.

Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1997.

Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 105, 1989.

Erkan, Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993.

Eroğlu, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 2000.

Fukuyama, Francis. **Güven**. (çev. Ahmet Buğdaycı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000.

Günbayı, İlhan, **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**. Ankara: Özen Yayıncılık 2000.

Hean, Sarah ve Garrett Roger. “ Şili’de Orta Öğretim Öğretmenlerinin İş Doyum Kaynakları,” (Çev. Bora Yiğit), London: **Compare**, Cilt: 31, sayı: 3, ss.363-378.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, **Yeni İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1999.

Kaptan, Saim, **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekışık Yayınları, 1998.

Kaynak,Tuğray, **Organizasyonel Davranış**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını,1990.

Kilitçi, Sıdika, “Fiziksel Çalışma Ortamının Motivasyon Üzerindeki Etkisi”.
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2002.

Mertler, A, Craig. “ Orta Okul ve Lise Öğretmenleri Arasındaki İş Doyumu ve Motivasyon Anlayışı,” (Çev. Elif Yiğit) USA: **American Sekondary Education**, cilt: 31, sayı: 1, ss. 43-53.

Minibaş, Jale, “ Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1990.

Newby, JoeAnn, E. “Virginia’daki Orta Öğretim Müdürlerinin İş Doyumu”(çev. Bora Yiğit), Blacksburg, Virginia: **Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University**, 1999, ss. 105-125.

Paknadel (Çetinkanat), Canan, “ Örgütsel İklim ve İş Doyumu”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1988.

Reudavey, Peter G ve Ling Chia Chieh ve Dickie Laurence. “ Güney Doğu Asya’daki Havacılık İşçilerinin Performanslarına Etkiler: İş Doyumu Değişkenlerinin Çok Yönlü Analizi,” (Çev. Elif Yiğit) Australia: **Curtin University of Technology**, 2001, ss. 793-797.

Sabancı, Ali, “Ödül sisteminin İlköğretim Okullarındaki Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi,” **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı: 19, 1999, ss.363-391.

Sağnak, Mesut, “Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi,” **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 166, 2005, ss. 149-157.

Sencer, Muzaffer, “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu,” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 15, sayı: 1, 1982.

Senge, M, Peter. **Beşinci Disiplin**. (Çev. Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2003.

Silah, Mehmet, **Sosyal psikoloji**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Solmuş, Tarık, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.

Şimşek, M, Şerif ve Akgemici Tahir ve Çelik Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 1998.

Şişman, Mehmet, **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: PEGEM Yayıncılık, 2002.

Tevrüz, Suna ve Artan İnci ve Bozkurt Tülay, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Tevrüz, Suna, “Güdülenme,” (Edit. :A. Esra Aslan) **Örgütte Kişisel Gelişim**. Ankara: Nobel yayıncılık, 2002.

Tortop, Nuri, **Personel Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınları, 1994.

Tosun, Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü, 1990.

Uludağ, Zekeriyya ve Hatice Odacı, “Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinde Fiziksel Mekan,” **Milli Eğitim Dergisi**, sayı: 153-154, 2002, ss. 18-36.

Ültanır, Emel, “Öğretmenlerin Mesleki Yeterliklerinin İncelenmesi: Mesleki Doyum ile Mesleki Yeterlik Arasındaki İlişki,” **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı: 4, 2002, ss. 160-175.

Yıldırım, Bilal, “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş doyumuna ve Mesleki Ahlakına Etkisi”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2001

Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitapevi, 2000.

[http:// www.meb.gov.tr/index1024.html](http://www.meb.gov.tr/index1024.html)_ 2005

EKLER

Sayın Meslektaşım

Bu araştırma ile Genel Liseler, Anadolu Liseleri ve Fen Lisesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla hazırlanmış anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; kişisel bilgilerinize, ikinci bölümde iş doyumunu ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Her bölümde gerekli açıklama yapılmıştır. Anketin ikinci bölüm sorularını yanıtlarken, lütfen her ifadeyi dikkatle okuduktan sonra sizin duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçenekten bir tanesini işaretleyiniz. Vereceğiniz bilgiler araştırmanın amacı dışında hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Bu nedenle ankete adınızı ve görev yaptığınız okulun adını yazmanız gerekmemektedir. Sorulara açıklamalar doğrultusunda vereceğiniz yanıtların içtenliği ve doğruluğu araştırmanın güvenilirliği açısından önemlidir.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla

Fazıl AYTAŞ

Abant İzzet Baysal Ün.
Sosyal Bilimler Enst.
Eğitim Yön.Den.ve Pln.A.B.D.
BOLU

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
Gökçebey-ZONGULDAK
Tel:372/5121991

KİŞİSEL BİLGİLER –BÖLÜM 1

Bu bölümde sizinle ilgili bazı kişisel bilgiler yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz	Bayan	☐
	Erkek	☐
2.Yaşınız	30 ve daha az	☐
	31-40 arası	☐
	41-50 arası	☐
	51 yaş ve üstü	☐
3.Göreviniz	Okul Müdürü	☐
	Müdür baş yardımcısı	☐
	Müdür yardımcısı	☐
	Öğretmen	☐
4.Görevli olduğunuz okul	Genel lise	☐
	Anadolu lisesi	☐
	Fen lisesi	☐
5.Mesleğinizde kaçınıcı yılınız	1-5 yıl	☐
	6-10 yıl	☐
	11-15 yıl	☐
	16-20 yıl	☐
	21 yıl ve üstü	☐
6.Yöneticilikte kıdeminiz	1-5 yıl	☐
	6-10 yıl	☐
	11-15 yıl	☐
	16-20 yıl	☐
	21 yıl ve üstü	☐
7.Öğretmenlikte kıdeminiz	1-5 yıl	☐
	6-10 yıl	☐
	11-15 yıl	☐
	16-20 yıl	☐
	21 yıl ve üstü	☐
8.Halen çalıştığınız okulda hizmetiniz	1-5 yıl	☐
	6-10 yıl	☐
	11-15 yıl	☐
	16-20 yıl	☐
	21 yıl ve üstü	☐
9.Eğitim durumunuz	Öğretmen Okulu	☐
	Eğitim Enstitüsü	☐
	Lisans Tamamlama	☐
	4 Yıllık Fakülte	☐
	Lisans üstü	☐
10.Branşınız	Sosyal Bilimler	☐
	Fen Bilimleri	☐
	Güzel Sanatlar	☐
	Diğer.....	☐
11.Halen çalıştığınız okul hangi yerleşim birimindedir	Şehir	☐
	Belde	☐

FORM A İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ – BÖLÜM 2

YÖNERGE

Aşağıda iş doyumunuzu belirleyecek bazı sorular verilmiştir. Lütfen soruların yanındaki bölmede, size uygun gelen seçeneğin altındaki yuvarlağı karalayınız.

	K E S İ N L M İ K L E R U M	K A T I L M U M	K A R A S I Y O R U M	K A T I L M U M	K A T I L M U M
1.Okulumuzda,işimi gerçekten seyerek yapıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2.Okulumda,çalışma odamın fiziksel koşulları yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
3.Okulumda,çalışma ortamlarının ısınma,aydınlatma,dekorasyon açısından fiziksel koşulları yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
4.Okulumuzda, görevimi yaparken,yeteneklerimi (bilgi ve becerilerim) kullanabiliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5.Okulumuzdaki, görevim,yeteneklerimin (bilgi ve becerilerim)gelişmesine olanak sağlıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
6.Okulumdaki,görevimle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde,yöneticiler ellerinden geleni yaparlar.	☐	☐	☐	☐	☐
7.Okulumuzda, aldığım ücretten memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
8.Okulumuzda, geleceğimin olacağına inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9.Okulumuzda,iş arkadaşlarımla iyi ilişkilerim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
10.Okulumuzda,görevli memur ve hizmetlilerin nitelikleri yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
11.Okul yöneticilerinin görevlerini iyi yaptıklarına inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
12.Mesleğime toplum tarafından değer verildiğine inanıyorum..	☐	☐	☐	☐	☐
13.Mesleğime okulumuzda değer verildiğine inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14.Okulumuzda, yöneticilerin bana değer verdiğine inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
15.Okulumuzda, iş arkadaşlarımla bana değer verdiğine inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
16.Okulumuzda, memur ve hizmetlilerin bana değer verdiğine inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
17.Okulumdaki, iş arkadaşlarımla,iş dışındada birbirimizi ziyaret ederiz.	☐	☐	☐	☐	☐
18.Okulumda, günlük işlerimin (ders programı vb.) düzenlenmesinde,yöneticiler benim fikrimi alır.	☐	☐	☐	☐	☐
19.Okulumuzda, beni ilgilendiren kararlara katılma olanağım var.	☐	☐	☐	☐	☐
20.Okulumda, üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime güveniyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
21.Okulumuzdaki ,güvenlik önlemleri yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
22.Okulumda, bana danışmadan,günlük işlerime ek olarak beklenmedik görevler verilmez.	☐	☐	☐	☐	☐
23.Okulumuzdaki, yöneticiler yenilik ve değişiklikle ilgili önerilerimi dikkate alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
24.Okulumuza geliş-gidiş olanakları yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
25.Okulumuzda,spor ve dinlenme olanakları yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
26.Okulumuzdaki,kantin ve yemekhane gibi beslenme olanakları yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
27.Okulumun yöneticileri görevimi en iyi şekilde yapabileceğime güvenirler.	☐	☐	☐	☐	☐
28.Okulumuzda,gelecekte mesleğimde yükselebileceğime inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
29.Okulumuzda, görevim ile ilgili bilgilendirme ve duyurular açık ve net olarak zamanında yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
30.Okulumuz kütüphanesi yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
31.Okulumuzda,ders araç ve gereçleri yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
32.Okulumuzda,bilgisayar olanakları yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐

FORM B

İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ - BÖLÜM 2

Aşağıda iş doyumunuzu belirleyecek bazı maddeler verilmiştir. SİZCE NE DERECE ÖNEMLİ/ÖNEMSİZ olduğunu düşününüz. Bu durumda her maddeye “Benim için... önemli/önemsizdir” gibi yanıt vermiş olacaksınız. Her maddenin sizin için önem derecesini belirten uygun seçeneğin altındaki yuvarlağı karalayınız.

Ç	Ö	K	Ö	Ç
O	N	A	N	O
K	E	R	E	K
	M	A	M	
Ö	S	R	L	Ö
N	i	S	i	N
E	Z	I		E
M		Z		M
S		I		L
i		M		i
Z				

1.Okulumda,işimi gerçekten severek yapma.	O	O	O	O	O
2.Okulumda,çalışma odamın fiziksel koşulları.	O	O	O	O	O
3.Okulumda,çalışma ortamlarının ısınma,aydınlatma,dekorasyon açısından fiziksel koşulları.	O	O	O	O	O
4.Okulumuzda, görevimi yaparken,yeteneklerimi (bilgi ve becerilerim) kullanabilme.	O	O	O	O	O
5.Okulumuzdaki, görevim,yeteneklerimin (bilgi ve becerilerim)gelişmesine olanak sağlaması.	O	O	O	O	O
6.Okulumdaki,görevimle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde, yöneticilerin ellerinden geleni yapmaları.	O	O	O	O	O
7.Okulumda, aldığım ücretten memnun olma.	O	O	O	O	O
8.Okulumuzda, geleceğimin olacağına inanışım.	O	O	O	O	O
9.Okulumuzda,iş arkadaşlarımla iyi ilişkilerimin olması.	O	O	O	O	O
10.Okulumuzda,görevli memur ve hizmetlilerin nitelikleri yeterli olması.	O	O	O	O	O
11.Okul yöneticilerinin görevlerini iyi yaptıklarına inanışım.	O	O	O	O	O
12.Mesleğime toplum tarafından değer verildiğine inanışım.	O	O	O	O	O
13.Mesleğime okulumuzda değer verildiğine inanışım.	O	O	O	O	O
14.Okulumuzda, yöneticilerin bana değer verdiğine inanışım.	O	O	O	O	O
15.Okulumuzda, iş arkadaşlarımla bana değer verdiğine inanışım.	O	O	O	O	O
16.Okulumuzda, memur ve hizmetlilerin bana değer verdiğine inanışım..	O	O	O	O	O
17.Okulumdaki, iş arkadaşlarımla,iş dışındada birbirimizi ziyaret etmemiz.	O	O	O	O	O
18.Okulumda, günlük işlerimin (ders programı vb.) düzenlenmesinde,yöneticiler benim fikrimi almaları.	O	O	O	O	O
19.Okulumuzda, beni ilgilendiren kararlara katılma olanağının olması.	O	O	O	O	O
20.Okulumda, üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime olan güvenim.	O	O	O	O	O
21.Okulumuzdaki ,güvenlik önlemlerinin yeterli olması.	O	O	O	O	O
22.Okulumda, bana danışılmadan,günlük işlerime ek olarak beklenmedik görevlerin verilmemesi.	O	O	O	O	O
23.Okulumuzdaki, yöneticiler yenilik ve değişikliklerle ilgili önerilerimi dikkate almaları.	O	O	O	O	O
24.Okulumuza geliş-gidiş olanaklarının yeterli olması.	O	O	O	O	O
25.Okulumuzda,spor ve dinlenme olanaklarının yeterli olması.	O	O	O	O	O
26.Okulumuzdaki,kantin ve yemekhane gibi beslenme olanaklarının yeterli olması.	O	O	O	O	O
27.Okulumun yöneticileri görevimi en iyi şekilde yapabileceğime güvenmeleri.	O	O	O	O	O
28.Okulumuzda,gelecekte mesleğimde yükselebileceğime inanışım.	O	O	O	O	O
29.Okulumuzda, görevim ile ilgili bilgilendirme ve duyurular açık ve net olarak zamanında yapılması.	O	O	O	O	O
30.Okulumuz kütüphanesinin yeterli olması.	O	O	O	O	O
31.Okulumuzda,ders araç ve gereçlerinin yeterli olması.	O	O	O	O	O
32.Okulumuzda,bilgisayar olanaklarının yeterli olması.	O	O	O	O	O

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Fazıl AYTAŞ

Sürekli Adresi : İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Gökçebey/
Zonguldak

Doyum Yeri ve Yılı : Konya / Ereğli - 17.04.1962

Yabancı Dili : İngilizce

İlköğretim :Konya / Ereğli, Sümer ilkokulu , Mezuniyet: 1973
Konya /Ereğli, Orta Okulu, Mezuniyet: 1976

Orta Öğretim :Konya /Ereğli, Cumhuriyet Lisesi, Mezuniyet:1979

Lisans :Gazi üniversitesi, Gazi eğitim Fakültesi, Beden
Eğitimi ve Spor Bölümü- 19 Mayıs Gençlik ve
Spor Akademisi Birimi, Mezuniyet: 1984

Yüksek Lisans :

Anabilim Dalı :

Bilim Dalı :

Yayımları :

Çalışma hayatı :1984 - 1985 Futbol sezonu, II. Türkiye Liginde
Teknik Direktörlük yaptım. 1985 -1991, Zonguldak / Gökçebey İlköğretim Okulu
Beden Eğitimi Öğretmenliği, 1991-1993, Bayburt Merkez Orta Okulu Beden Eğitimi
Öğretmenliği, 1993 -1995, Zonguldak / Gökçebey İlköğretim Okulu Beden Eğitimi
Öğretmenliği görevlerinde bulundum. 1995 yılından itibaren, İlçe Milli Eğitim Şube
Müdürü olarak çalışmaktayım.