T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

EĞİTİM KURUMLARI ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DENİZ AYDIN

İstanbul, 2006

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

EĞİTİM KURUMLARI ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DENİZ AYDIN

Danışman: PROF. DR. PINAR TINAZ

İstanbul, 2006

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi DENİZ AYDIN nın EĞİTİM KURUMLARI ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMU adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.06.2006 tarih ve 2006-6/13 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
Tez Savunma Tarihi :	31./10./2006	
1) Tez Danışmanı :	PROF. DR. PINAR TINAZ	
2) Jüri Üyesi :	YRD. DOÇ.DR. ÖZGÜR MÜFTÜOĞLU	
3) Jüri Üyesi :	PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL	



ÖZET

Bu çalışmanın amacı iş doyumunun önemini vurgulamak, iş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçlarını ele almak, öğretmenlerin iş doyumunu değerlendirmektir. Araştırmanın kapsamını İstanbul ilindeki resmi ve özel genel lise öğretmenleri oluşturmaktadır. Çalışmada iş doyumunun alt boyutları olan işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri araştırılmıştır. Öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, meslekte çalışma süresi, eğitim düzeyi, özel ya da resmi kurumda çalışıyor olması ile iş doyumu arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan bu çalışma sonucunda lise öğretmenlerinin mesleğin nitelikleri ile ilgili iş doyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Erkek öğretmenler bayanlara göre daha fazla iş doyumsuzluğu yaşamaktadır. Öğretmenlerin en fazla ücretlerin azlığı ve terfi olanaklarının kısıtlı olması sebebiyle iş doyumsuzluğu yaşadığı anlaşılmaktadır. Resmi lise öğretmenlerinin bu alanlardaki iş doyumsuzluğunun özel lise öğretmenlerine göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

ABSTRACT

This study aims to show the importance of job satisfaction, analyzing the individual and organizational consequences of job satisfaction, and evaluating job satisfaction of teachers. The study consists of the teachers working in the state and private high schools in Istanbul. The level of teachers' job satisfaction is researched in this study in terms of the qualifications of the job, wages, the opportunity for occupational advancement, relationships with other colleagues and model of administration which are the parts of the issue. The relationship between job satisfaction and ages of teachers, sexuality, marital status, working time as a profession, level of education and working in a state or private institution is researched. As a result of the research it is concluded that the level of job satisfaction of the teachers is high when the qualifications of the job is mentioned. Male teachers are more unsatisfied than female ones. It is understood that teachers are mostly unsatisfied with the low wage and the restricted opportunity of advancement. It is concluded that the level of job satisfaction of teachers working in a state school are lower than teachers in a private one .

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLO LİSTESİ……..VI
ŞEKİL LİSTESİ……VIII

GİRİŞ……..1

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. MOTİVASYON…….…….5
1.1. MOTİVASYON (GÜDÜLENME) TANIMI VE ÖNEMİ……..…...5
1.2. GÜDÜLERİN SINIFLANDIRILMASI …….…...7
1.2.1. İç Güdüler…….....9
1.2.2. Fizyolojik Güdüler……10
1.2.3. Sosyal Güdüler……..10
1.2.3.1. Bağlanma Güdüsü……..11
1.2.3.2. Başarı Güdüsü……11
1.2.3.3. Başkaları ile Birlikte Olma Güdüsü……...……12
1.2.3.4. Statü Güdüsü……..……12
1.2.4. Psikolojik Güdüler……12
1.3. MOTİVASYON TEORİLERİ……..13
1.3.1. Kapsam Teorileri.……13
1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi…….....……13
1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi……17
1.3.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi…….19
1.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi……21

1.3.2. Süreç Teorileri……..…22
1.3.2.1. Bekleyiş Teorileri……23
1.3.2.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi……..23
1.3.2.1.2. Lawler – Porter Modeli……..…25
1.3.2.2. Pekiştirme Teorileri……26
1.3.2.2.1. Eşitlik Teorisi…….,…..…28
1.3.2.2.2. Amaç Teorisi……....29
2. TUTUM……..…….29
2.1. TUTUMUN TANIMI ……...…30
2.2. TUTUMU OLUŞTURAN FAKTÖRLER…….. 31
2.3. TUTUMLARIN OLUŞUMU……. …….32
2.4.TUTUMLARIN ÖZELLİKLERİ…….…….……33
2.5. TUTUM DAVRANIŞ İLİŞKİSİ…….……..…34
3. İŞ DOYUMU…….……..…35
3.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI VE ÖNEMİ…….……..…35
3.2. İŞ DOYUMU TEORİLERİ…….……39
3.2.1. Kapsam Teorileri……39
3.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi…..……..……39
3.2.1.1.1. Çıkarma Modeli……40
3.2.1.1.2. Çarpma Modeli…….40
3.2.1.2. Çift Faktör Teorisi…….…..41
3.2.2. Süreç Teorileri……42
3.2.2.1. Eşitlik Teorisi……...…43
3.2.2.2. İhtiyaç Gerçekleştirme Teorisi……43
3.2.2.3. Uyumsuzluk Teorisi……...….44
3.2.2.4. Denklik Teorisi……...44
3.2.2.5. İlişkili Küme Teorisi……..….45
3.3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER……..46
3.3.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler…….……..49
3.3.1.1. İş Doyumu ve Tecrübe…….…..50
3.3.1.2. İş Doyumu ve Yaş……..51
3.3.1.3. İş Doyumu ve Cinsiyet……...…....51

3.3.1.4. İş Doyumu ve Eğitim Düzeyi……52
3.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler……..…….52
3.3.2.1. İş Doyumu ve Ücret İlişkisi……52
3.3.2.2. İş Doyumu ve İşin Kendisi Arasındaki İlişki……..53
3.3.2.3. İş Doyumu ve Yönetim İlişkisi……...54
3.3.2.4. Çalışma Arkadaşları ve İş Doyumu İlişkisi…….....55
3.3.2.5. Ödüller ve İş Doyumu İlişkisi…….56
3.3.2.6. Fiziksel Koşullar ve İş Doyumu İlişkisi…….....57
3.3.2.7. İş Doyumu - Performans İlişkisi…….57
3.4. İŞ DOYUMUNU OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER...61
3.5. İŞ DOYUMUNUN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI ……..62
3.6. İŞ DOYUMSUZLUĞU VE SONUÇLARI……..…63
3.6.1. Beden ve Ruh Sağlığına Etkisi……..…64
3.6.2. Devamsızlık……...65
3.6.3. İşgücü Devri…….……..…66
3.6.4. Örgüte Yabancılaşma…….……...…….67
3.7. İŞ DOYUMUNU ARTIRMA YOLLARI…….……...70
3.7.1. İş Zenginleştirme……..……..……70
3.7.2. İş Genişletme……...……..74
3.7.3. İş Rotasyonu ……..75
3.7.4. Alternatif Çalışma Programları ……76
3.7.4.1. Esnek Zaman Uygulamaları……76
3.7.4.2. Sıkıştırılmış İş Haftaları …….....77
3.7.4.3. Yarı Zamanlı Çalışma ve İş Paylaşımı……78
3.7.4.4. Uzaktan Çalışma……...……..78
3.7.5. Müzikten Yararlanma …….……..79
3.7.6. İşi Tamamlama Duygusu Yaratma……....79
3.7.7. Gelişme Hakkında Bilgi Verme Ve Övme……....81
3.7.8. İşin Yeniden Tasarlanması ……81
3.7.9. Çalışanlara Örgütsel Destek Sağlama ……...82

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARI VE EĞİTİM KURUMLARINDA İŞ DOYUMU

1. EĞİTİM KURUMLARI VE ÖĞRETMEN……84
1.1. EĞİTİM KURUMLARI……...84
1.1.1. Eğitim Kavramı ……84
1.1.2. Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı……...86
1.1.2.1. Örgün Eğitim……...86
1.1.2.1.1. Okul Öncesi Eğitimi……86
1.1.2.1.2. İlköğretim Eğitimi …….....87
1.1.2.1.3. Orta Öğretim ……88
1.1.2.1.4. Yüksek Öğretim……...89
1.1.2.2. Yaygın Eğitim…….90
1.2. ÖĞRETMEN……91
1.2.1. Öğretmenin Nitelikleri……...92
1.2.2. Öğretmenin Rolü ……...94
1.2.1.1. Öğretmenin Okuldaki Rolü……95
1.2.1.2. Öğretmenin Çevresel Rolleri……...96
2. EĞİTİM KURUMLARINDA İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ
ARAŞTIRMALAR…….97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA İŞ DOYUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI……99
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI……..100
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ……100
4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ……..102
5. GÜVENİRLİK ANALİZİ …….……...…….102
6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME …..…….107

SONUÇ…….132

EKLER……134
Ek 1: İş Doyumu Anket Formu…… 135
Ek 2: T.C İstanbul Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Uygulama İzin Belgesi……138
KAYNAKÇA……145

TABLO LİSTESİ

Tablo		Sayfa
1.	Çalışanların İhtiyaçlarına Göre Doyum Düzeyi Sıralaması……..	41
2.	Ölçeğin Güvenilirlik Oranı…….	103
3.	Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri……...	105
4.	Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri (Devam)……	106
5.	Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı…….	107
6.	Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı……...	107
7.	Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Ortalamalarına Göre Dağılımı…….……..	108
8.	Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı……	108
9.	Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı……	109
10.	Örneklemdeki Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı……	110
11.	Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Çalıştıkları Kuruma Göre Dağılımı……	111
12.	İş Doyumu Etkenleri “Cinsiyet” İlişkisi Ki – Kare Testi Sonuçları……..	112

13. İş Doyumu Etkenlerinin "Medeni Durum" İle İlişkisi Ki – Kare Testi Sonuçları……... 116

14. İş Doyumu Etkenlerinin "Yaş" İle İlişkisi Ki - Kare Testi Sonuçları…….. 118

15. İş Doyumu Etkenlerinin "Eğitim Düzeyi" İle İlişkisi Ki – Kare Testi Sonuçları…… 121

16. İş Doyumu Etkenlerinin "Meslekte Çalışma Süresi" İle İlişkisi Ki – Kare Testi Sonuçları…….. 124

17. İş Doyumu Etkenlerinin "Öğretmenlik Branşı" ile İlişkisi Ki – Kare Testi Sonuçları…… 126

18. İş Doyumu Etkenlerinin "Çalışılan Kurum" ile İlişkisi Ki - Kare Testi Sonuçları…… 128

ŞEKİLER LİSTESİ

ŞEKİL **Sayfa**

1. Lawler - Porter Motivasyon Modeli……...26
2. İş Doyum Faktörleri - Doyum İlişkisi……..…...42
3. İşten Doyum Süreci…….46
4. İş Doyumu - Ödül - Performans İlişkisi…….....60
5. İş Doyumu İle İlgili Neden – Sonuç İlişkisi……69

GİRİŞ

İş, bireyin hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. İnsanlar genellikle zamanlarının büyük bir kısmını işyerinde çalışarak geçirirler. İşletmelerde çalışanların işyerine karşı olan tutumları hem örgütün etkinliği açısından, hem de kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığı açısından önemlidir. İş görenin fiziksel ve psikolojik sağlığının korunması sadece birey açısından değil; sonuç olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi bakımından da önemlidir. İş doyumu; yaşam doyumu, örgüte bağlılık, performans, devamsızlık, iş gücü devir oranı gibi değişkenlerle ilişkili olan bir tutumdur.

Çalışanların iş doyumunun sağlanması artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin niteliğini ve niceliğini yükseltemeye çalışırken, diğer yandan da çalışanların iş doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür. Başka bir ifade ile örgütün bir amacı yaşamak, diğer amacı da çalışanların iş doyumunu sağlaması olarak görülebilir. Bu durumda bir örgütün başarısının göstergesi, sözü edilen bu iki amacın ulaştığı denge düzeyidir.[1]

İş doyumunun bireysel ve örgütsel açıdan öneminin kavranması ile birlikte iş doyumunun alt boyutları ile farklı alanlarda çalışan meslek elemanlarının iş doyumlarına etki eden demografik değişkenlerin neler olduğu ve işgörenlerin iş doyumu düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılık taşıyıp taşımadığı, ülkemizde ve yurt dışında birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmalar endüstri kuruluşları ve eğitim sektörü gibi pek çok alanda yapılmıştır. Konu ile ilgili araştırmalar işgörenlerin iş doyumlarının belirlenmesinde örgüt amaçları ile bireylerin örgütten beklentileri gibi iki temel faktörün etkili olduğunu göstermektedir.[2]

---

[1] İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, 2.Basım, Ankara: Gül Yayınevi, 1991, s.198

[2] Zihni Koç. "Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, Ekim 2001, s.397

Eğitim sistemlerinde sorunların bilimsel yaklaşımlarla çözümlenebilmesi ve yenileşme çabalarının başarı ile sonuçlanabilmesi için öğretmenlik mesleği ile ilgili değerlendirmelerin organizasyon teorilerinin ışığı altında yapılmasında yarar vardır. Bu nedenle öğretmenlerin iş doyumu ve doyumsuzluğu konusu uzun zamandır araştırmacıların yoğun ilgisini çeken bir alandır. Gerek endüstri gerekse eğitim alanında yapılan iş doyumu araştırmalarının %40'dan fazlası öğretmenler ve onların doyumu ile ilgilidir.[3]

Chapman ve Lowther de öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörleri kısaca şu şekilde sıralamaktadır:[4]

1. Öğretmenin karakteri,
2. Öğretmenin mesleki gelişimlerindeki yetenek ve becerileri,
3. Öğretmenin mesleki başarısının değerlendirilmesindeki kriterler,
4. Mesleki başarılarının devamı,
5. Takdir ve ödüller.

Okul yöneticileri, öğretmenlerden beklentilerinin gerçekleşmesini isterken, onların da çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması beklentisi içinde olduklarını unutmamalıdır. Çünkü iş doyumunun; kişinin işinden beklentileri ile örgütün bu beklentileri karşılama düzeyi arasındaki denge ile ilgili olduğu bilinmektedir.

Litt ve Turk (1985) yaptıkları çalışmada; lise öğretmenlerinde hoşnutsuzluk ve stresin en önemli nedenlerinin yetersiz ücretler, öğretmenlik mesleğinin aşağı statüde olması ve fazla kırtasiyecilik olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin yüklendikleri görev ve okul ortamı ile rol belirsizliğinin de iş stresine neden olduğu ve işten ayrılma niyetinin bir yansıması olduğu anlaşılmıştır. Öğretmenlerin iş stresinin yüksek olması iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır.[5]

---

[3] Nurhayat Özdayı. "Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması" **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğtim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,** Sayı:3, 1991, s.221

[4] Özdayı, s.222, 223

[5] Koç, s. 398

Özdayı'nın yaptığı çalışmada ise hem resmi hem özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının en yüksek olduğu alanın mesleğin içsel yapısı (yani kişileri yönlendirme, başkaları için bir şey yapabilme, yeteneklerini kullanma); en az doyum duyulan alanların da mesleğin dışsal yapısı (ücret, mesleki güvence, çalışma şartları ve terfi) ile ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna karşılık kadın öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu; mesleki deneyim açısından da en çok iş doyumu ve en az stresin bir - beş yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenlere; en düşük iş doyumu ve en yüksek stresin de onbir - yirmi yıl arası hizmet süresi bulunan öğretmenlere ait olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca alınan ücreti yeterli olarak algılayıp algılamama durumu ile iş doyumu düzeyi arasında da anlamlı düzeyde ilişki bulunduğu görülmüştür.[6]

Bu çalışmada lise öğretmenlerini iş doyumu düzeyleri araştırılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma ile ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak motivasyon kavramı, güdülenme ve motivasyon teorileri incelenmiştir. İkinci olarak örgütte çalışanların davranışları üzerinde etkili olan tutum kavramına değinilmiştir. İş doyumunun bir iş tutumu olması sebebi ile tutumların oluşumu, özellikleri ve tutum-davranış ilişkisi konularına yer verilmiştir. Daha sonra; iş doyumu kavramı ve iş doyumu teorilerinin yanı sıra iş doyumuna etki eden bireysel ve örgütsel faktörler, iş doyumu ve iş doyumsuzluğu sonuçları ile iş doyumunu artırma yolları konuları incelenmiştir.

İkinci bölümde eğitim kavramı; Türk Milli Eğitim sistemi; öğretmen kavramı, öğretmenin nitelikleri ve öğretmen rollerine yer verilmiştir. Bu bölümde son olarak eğitim kurumlarında iş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde resmi genel lise ve özel genel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri; işin nitelikleri, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları, yönetim tarzı yönlerinden incelenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin yaşı,

[6] Nurhayat Özdayı, "Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve İş Streslerinin Karşılaştırılmalı Analizi", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990), s.119

cinsiyeti, eğitim durumu, meslekteki yılı, branşı gibi demografik niteliklerinin iş doyumu üzerine etkisi araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. MOTİVASYON

1.1. MOTİVASYON (GÜDÜLENME) TANIMI VE ÖNEMİ

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bunlar aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyle ise davranış bireyin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır.[7] İnsanların tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları iki gruptur. Birincisi fizyolojik ihtiyaçlar (yiyecek, su, uyku, cinsel arzu v.s.), ikincisi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlardır (kişisel takdir, görev sorumluluğu hissetme ihtiyacı, şefkat duyma, yarışma, bazı kimselerle birlikte ve onları arama arzusu). İkinci grup ihtiyaçlar insan yönetimini çok fazla etkilerler. Eğer insanlar bu ihtiyaçlarını gideremezlerse onları ortak birliğe, amaç ve arzularına götürmek zorlaşır. Özellikle eğitim kurumlarında alınacak kararlar ve eğitimle ilgili yöntemler, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları çok yakından etkileyeceğinden bu konuda çok iyi düşünmek gerekir.[8]

Motivasyon (güdü) istekleri, arzuları, gereksinmeleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere "dürtü" adı verilir. İnsanlara özgü başarma isteği gibi yüksek dürtülere de "gereksinme" (ihtiyaç) denir. Güdüler organizmayı;

1. Uyarır ve faaliyete geçirir,

[7] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001, s. 491
[8] Salih Güney, **Davranış Bilimleri,** Ankara**:** Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 471

2. Organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir.

Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlendiği zaman organizmanın "güdülenmiş" olduğu söylenir.

Diğer bir tanıma göre motivasyon "insanları istenilen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkileme işlemidir".

Motivasyonu "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" şeklinde tanımlayabiliriz. Bu tanımdan anlaşıldığı üzere motivasyon konusu;

1. Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,
2. Amaçları,
3. Davranışları,
4. Kendilerine performansları ile ilgili bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir.

Dolayısı ile motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekilde davranmaya iten nedenler, kişinin amaçları, davranışın sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir.

Güdü "bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere" denir. Güdüler insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen güdüler bazen açık, bazen de kökleri derinlerde, insanın fizyolojik yapısında ve bu yapının değişen koşullarında olabilir.[9]

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere; nedeni ister fizyolojik ister psikolojik olsun güdülerin varlığı bireyi çeşitli yönde davranmaya iter. Güdünün gereği yerine getirildiğinde ise gereksinimden doğan gerilim ortadan kalkar. Görüldüğü gibi güdelerle gereksinmeler arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Birey yaşantısını sürdürebilmek için bazı fizyolojik ve doğal gereksinmelerini karşılamaya çalışırken bir yandan da başarı kazanma, başkalarının beğenisini kazanma gibi sosyal ve psikolojik içerikli ihtiyaçlarını

[9] Lütfi Öztabağ, **Psikolojide İlk Adım**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1970, s. 34

doyurmak ister. Her bireyin ihtiyaçları vardır. Ancak bu ihtiyaçların yoğunluğu kişiden kişiye farklılık gösterir. Bireyin kişilik özellikleri, geçmiş yaşantıları, içinde bulunduğu toplumsal koşullar gibi etkenlere göre ihtiyaçların şiddeti ve türü değişir. Bu ihtiyaçlar bireyi güdüler ve davranışa yönlendirir.

1.2. GÜDÜLERİN SINIFLANDIRILMASI

Bireyi harekete geçiren güdüler oluşma şekilleri, şiddetleri gibi özelliklerine göre çeşitli şekillerde sınıflandırılmışlardır. Bazı kaynaklarda güdüler, "birincil (fizyolojik) güdüler" ve "ikincil (sosyal) güdüler" olarak sınıflandırılmıştır. Baysal ve Tekarslan (2004), bazı bilimcilerin bu sınıflamayı yetersiz bularak üçüncü bir güdüye dikkat çektiğini belirtmektedirler. Bu üçüncü güdü türüne "genel güdüler" adı verilmektedir. [10]

Birincil Güdüler: Birincil Güdüler organizmanın yaşaması için düzenleyici bir etkiye sahiptir. Yeme, içme, nefes alma ve vücut ısısını sağlama ve cinsellik birincil güdülere bağlıdır. Bu güdüler öğrenilmemiş ve fizyolojik güdülerdir. Fizyolojik dengenin bozulması ile dengeyi yeniden sağlamak için birey harekete geçer.

İkincil güdüler: Bu güdüler sonradan öğrenilmiş güdülerdir ve insanlara özgüdür. İkincil güdüler çok çeşitlidir ve örgütler açısından çok önemli güdülerdir. Güç, başarı elde etme, güvenlik, statü elde etme ve ait olma güdüleri en önemli ikincil güdülerdir.

Genel güdüler: Genellikle genel güdüler adı altında bir sınıflama yapılmamaktadır. Ancak bazı güdüler ne birincil ne de ikincil güdüler sınıflamasına uymaktadır. Bazı bilimciler bunu dikkate alarak öğrenilmemiş ve aynı zamanda fizyolojik olmayan güdülere genel güdüler adını vermiştir. Örneğin yetkinlik, çevre ile uğraşma, sevgi gibi. İnsanlar çevrelerini kontrol altında tutmak veya kendilerini çevreye karşı yetkin hissetmek isterler. Yaptıkları iş hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bu şekilde çevre ile baş etme yetkinlikleri artar. Bu güdüler işletmelerde iş tasarımı ile

[10] Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri,** İstanbul: 4. Basım, Avcıol Basın Yayın, 2004, s. 148, 149

doğrudan ilişkilidir. İşin tasarım biçimi bu güdünün ne derece doyuma ulaşacağını belirler. Basit işlerde iş öğrenilip yetkinlik kazanıldığı için bu güdü kaybolur.

Genel güdülerden olan sevgi güdüsü bireyi ısı, rahatlık, destek aramaya yöneltir. Bu davranış doğal gereksinimlerle ortaya çıkar. Öğrenilmemiş bir güdüdür. Bu güdü çoğunlukla cinsellik birincil güdüsü veya ait olma ikincil güdüsü ile aynı sınıfa konulur. Ancak bu iki tür güdüden farklı olduğunu bir takım araştırmalar ortaya koymuştur. Horlow (1962-1965) insan cinsine en yakın olan maymunlarla bu güdüyü araştırmak üzere deneyler yapmıştır. Amacı yavru maymunların annelerine yalnızca yiyecek temin ettikleri için mi bağlandıklarını, anneye olan sevginin sadece fizyolojik güdülere bağlı olduğunu saptamaktı. Deneyde iki tür anne benzeri manken maymun kullanılmıştır. Bunlardan birisi telden yapılmıştır. Diğeri ise tahta üzerine pamuklu kumaşla kaplı köpük cinsi bir madde monte edilerek yapılmıştır. İkinci tip anne sıcak, yumuşak, sabırlı ve her zaman yanında olan bir anneyi temsil ediyordu. Telden yapılmış anne mankeni ise bu özelliklerden yoksun olmasına karşın çok önemli bir özelliği vardı. Yavru maymunların istedikleri kadar süt verebilecekleri süt şişeleri vardı. Dört yavru maymuna tel anne süt sağlamakta, kumaş anne ise süt sağlamamakta idi. Diğer dört yavru maymunla bunun tam tersi bir düzenleme yapılmıştır. Bu deneyler sonunda elde edilen kesin sonuç yavru maymunların süt kaynağı olsun olmasın kumaş mankeni anne olarak tercih ettikleridir. Acıktıkları zaman dışında tüm ilgileri süte yakın bir yerde olmaktan çok kucaklanabilecekleri bir yerde olmaktır. O nedenle kumaş annelere bağlanmış ve gerçek anne imiş gibi tepki göstermişlerdir. Örneğin; korkutucu bir nesne gösterildiğinde kumaş anneye sığınmışlardır. Çeşitli nedenlerle kurumlara verilen bebeklerinde bu kurumlarda gördükleri sıcak ve yakın ilgi derecesine göre sağlıklı büyüme (zamanında konuşma, yürüme vb.) gösterdikleri saptanmıştır. Tüm bu sonuçlar canlılarda özellikle de insanlarda öğrenilmemiş ancak fizyolojik olmayan bir güdünün varlığını kanıtlamaktadır.[11]

Bu araştırma kapsamında, güdülerin sınıflandırılması ile ilgili olarak; içgüdüler, fizyolojik (temel) güdüler, sosyal güdüler ve psikolojik güdüler olmak üzere dörtlü güdü sınıflamasına yer verilecektir.

[11] Baysal ve Tekarslan, s. 148, 149

1.2.1. İçgüdüler

İçgüdü kişiyi doğal ihtiyaçlarına yönelten bilinçsiz davranışlardır. İnsanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten doğuştan kazanılmış güç dinamikleri olarak da tanımlanabilir. Türe özgü, öğrenilmemiş, örüntülü davranışlar bu gruba girmektedir. Bir davranışın içgüdüsel olduğu kesinlikle fizyolojik kaynaklı olmasından, bilinçaltı bir motivin etkisinde gerçekleşmesinden, öğrenme süreci sonucunda değişmemesinden anlaşılabilmektedir.[12]

İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtırlar. İçgüdüler insanların hayvanlarla paylaştıkları ortak güdülerdir. Çoğu kez soya çekime ilişkin karmaşık hareket dizinleri şeklinde görülürler. Arının petek yapması, tırtılın koza yapması gibi. Giderilme biçimleri farklı olmakla birlikte insana özgü içgüdülere örnek olarak da acıkma, susama, soluma, cinsel dürtü vb. gösterilebilir. Bu tür içgüdüler hayvanlar ve insanlarda ortak olmakla birlikte davranışlarda farklılık dikkat çeker.[13]

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi herhangi bir davranışın içgüdüsel davranış olarak kabul edilebilmesi için şu özellikleri taşıması gerekir:

- Öğrenilmemiş davranışlardır ve öğrenme süreci sonunda değişmemiştir.
- Fizyolojik kaynaklı olmalıdır.
- Hayvansal ve doğal nitelikli olmalıdır.
- Davranışın gerçekleşmesi bilinçaltı süreçler sonunda olmalıdır. Başka bir deyişle bilinçsiz gerçekleşmelidir.

[12] Mehmet Silah, **Endüstride Çalışma Psikolojisi,** 2.Basım, Ankara: Seçkin Basımevi, 2005, s. 90

[13] Öztabağ, s.43

1.2.2. Fizyolojik Güdüler

Fizyolojik güdüler insanın yaşamını sürdürmesi için gerekli ihtiyaçların karşılanmasına yönelmiş olan, doğuştan kazanılmış, öğrenilmemiş güdülerdir. Bu tür güdülere bilinçsiz güdüler de denilmektedir.

Bu güdüler yaşamın temel fizyolojisinden doğdukları gibi, insan ırkının devamı ve korunması için de büyük önem taşırlar. Bu nedenle fizyolojik gereksinmelere dayanan güdüler bütün insanlarda vardır. Ancak şiddeti ve kuvveti kişiden kişiye değişmektedir. Kaynağını fizyolojik gereksinmelerden alan güdülere örnek olarak beslenme, giyinme, ısınma, barınma vb. gösterilebilir. Ayrıca cinsellik ve analık, yaşama ve ölüm de fizyolojik güdülerdir.[14]

1.2.3. Sosyal Güdüler

Sosyal güdüler doğrudan veya dolaylı olarak diğer insanları ilgilendiren güdülerdir. Bu güdüler sonradan öğrenme yolu ile kazanılmıştır. Toplumun arzuladığı davranışlar, kişinin hedeflediği davranışlar için güdüleyici rol oynar. Bu güdüler sosyal kaynakladır ve toplum içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen güçlerdir.[15]

Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Her toplumun kendine özgü yasaları, kural gelenek ve baskıları vardır. Bunlar toplumun düzenini sağlayan öğelerdir. Bir gruba ait olmak, iyi bir görevde çalışmak, yükselmek, eğitilmek, tanınmak, başkasının beğenisini kazanmak, özgürce düşünmek ve yaşamak, arkadaşlık kurmak, sevmek, sevilmek, başkalarına yardım etmek vb. duygu ve düşünceler bireyi harekete geçiren veya hareketlerine yön veren sosyal içerikli güdülerden bazılarıdır.[16] Bu güdülerin oluşması toplum koşullarına bağlı olduğu için toplumun değişik kesimlerindeki bireylerin birbirlerinden farklı sosyal

[14] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996, s. 90
[15] Silah, s. 91
[16] Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 91

güdülere sahip olması doğaldır. Burada yaygın sosyal güdülerden bazılarına yer verilecektir.

1.2.3.1. Bağlanma Güdüsü

İnsanlar sosyal bir varlık olarak diğerleri ile beraber yaşamak isterler. Diğer insanlarla birlikte yaşamak önemli bir tatmin kaynağı ve sosyal bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç insanları birbirlerine ya da bir kişiyi bir gruba/örgüte bağlanmaya zorlamakta, bu yönde motive etmektedir. Başlangıçta sadece anne ile birlikte olmanın yarattığı olumlu duygu, daha sonra diğer insanlara da bağlanma şeklinde genellenmektedir.[17]

1.2.3.2. Başarı Güdüsü

Başarı güdüsünü yaratan başarı gereksinimini üstün düzeyli performans gösterme veya rekabet durumlarında başarılı olma isteği olarak tanımlayabiliriz. Başarı güdüsü konusundaki pek çok araştırmanın öncüsü olan D.Mc Clelland'a göre (1948-1953) başarı gereksinimi yüksek kişilerin özellikleri şöyledir:[18]

1-Orta derecede risklere girerler. Başarılı olabilecekleri uzaklığı seçerler.

2-Anında geri besleme isterler. Sonuçları kolay alınacak faaliyetler seçerler.

3-Başarma hissi: Başarı gereksinimi yüksek kişi bir işi başarmanın verdiği iç doyuma ulaşır.

4-İşten başka bir şeyle ilgilenmemek: Bir kez belli bir hedef seçtikten sonra o işi başarı ile tamamlayana kadar başka bir işle ilgilenmezler.

[17] Silah, s. 91
[18] Baysal ve Tekarslan, s. 151

1.2.3.3. Başkaları ile Birlikte Olma Güdüsü

Bu güdü erken yaşlarda gelişir. Sosyal ve öğrenilmiş bir güdüdür; grup oluşturmak bu güdüye bağlıdır.

1.2.3.4. Statü Güdüsü

Bir bireyin bir örgüt toplum ya da grupta diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yer statüdür. Statü güdüsü de diğer öğrenilmiş güdüler gibi erken yaşlarda gelişir ve örgütsel psikoloji açısından önemli bir güdüdür. Statüyü belirleyen özellikler şunlardır.[19]

- Belirli bir ailenin üyesi olmak,
- Kişisel nitelikler,
- Başarılar (master, doktora dereceleri veya mesleki başarılar),
- Sahip olunan maddi zenginlik (para, mal, mülk vb.),
- Otorite ve güç.

1.2.4. Psikolojik Güdüler

Bu güdüler düşünsel ve ruhsal gereksinmelerden kaynaklanmaktadır. Psikolojik güdüler bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdüleridir. Psikolojik güdüleri genel kalıplar içinde değerlendirmek ve özellikle bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri incelemek oldukça zordur. Bazen bireyler arasında değil, bizzat bireyin kendi davranışlarında bile zaman içinde değişme görülebilir. Dolayısı ile psikolojik güdüler son derece karmaşıktır.[20]

[19] Baysal ve Tekarslan, s. 156
[20] Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 91, 92

1.3. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon konusunda bugüne kadar pek çok teori geliştirilmiştir. Motivasyon teorileri iki ana grupta toplanmaktadır. Birinci grupta kapsam teorileri, ikinci grupta ise süreç teorileri yer almaktadır. Kapsam teorileri nelerin güdülenmeye yol açtığı konusunu ele almıştır. Örneğin; sorumluluk, ücret, tanınma vb. gibi. Süreç teorileri ise, daha çok güdülenme sürecinin nasıl işlediğini incelemektedir.[21]

1.3.1. Kapsam Teorileri

1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın belirli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısı ile ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ise ihtiyaçların belirli bir sıralamaya sahip olduğudur. Alta kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez.[22]

Maslow'a göre insanların ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beş gruptan oluşmaktadır. En alt düzeyden yukarıya doğru bu ihtiyaçlar şöyle sıralanabilir:

1-Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, giyinme, uyku, dinlenme, neslini sürdürme ihtiyacı.

2-Güvenlik İhtiyacı: Fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama, düzgün ve temiz bir çevrede yaşama, uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma ihtiyaçları.

---

[21] Baysal ve Tekarslan, s. 157

[22] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1995, s. 384, 385

3-Sosyal İhtiyaçlar: Kabul görme, ait olma hissi, sevgi ve anlayış, grup içinde yer alma ve onunla dayanışma halinde bulunma ihtiyacı sosyal ihtiyaçlardan bazılarıdır.

4-Saygı Görme İhtiyacı: Kabul görme ve prestij; kendinden emin olma ve liderlik; yarışma ve başarma ihtiyaçları saygı görme ile ilgili olan ihtiyaçlardandır.

5-Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Gücünden tatmin olma, başarmış olma arzusu ile iş yapma, benzerlerine göre en iyi olma ihtiyacı.[23]

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine sonradan iki basamak daha eklenmiştir. Bunlar zihinsel ve estetik ihtiyaçlardır:[24]

Zihinsel İhtiyaçlar: Kişinin merakını giderme ve öğrenme gibi ihtiyaçlarıdır. Bunlar insanı araştırma, okuma, öğrenme gibi davranışlara yöneltmektedir.

Estetik ihtiyaçlar: İnsanları güzele, iyiye, doğruya yöneltme ihtiyacıdır. Böylece insanları kötülük ve çirkinliklerden uzaklaştırıcı davranışları yöneltmektedir.

Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar tüm canlılar için geçerli temel ve ilkel ihtiyaçlardır. Sonradan kazanılmış değildirler. Doğuştan vardırlar. Yeme, içme, barınma, cinsellik gibi ihtiyaçlar en temel fizyolojik ihtiyaçlardandır. Maslow'un kuramına göre birey ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesine çalışacaktır ve bu ihtiyaçlar giderilmeden bir üst basamaktaki gereksinmelerini karşılamaya yönelmeyecektir. Temel fizyolojik ihtiyaçları örgüt açısından değerlendirirsek işgörenin motivasyonu açısından öncelikle ücret iyi bir fiziki çalışma ortamı gibi fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir.

Güvenlik İhtiyacı: Temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçlar tehlikeyi, yoksunluğu ve tehditleri ortadan kaldırmaya yönelmiştir.

---

[23] Şimşek, Akgemici ve Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış,** 3.Baskı, Konya: 2003, s. 137, 138

[24] Silah, s. 94

Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler ve tatmin edilince sona ererler. Şu da örgüt yönetimi açısından önemli bir noktadır ki; eğer bu ihtiyaçlar fazlaca garanti altına alınırsa kişiler için zararlı olabilir. Bir kimsede işyerinde çalışsa da çalışmasa da nasıl olsa her koşulda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır. Bu ihtiyaçları fazlaca karşılamanın başka bir sakıncası da bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı bağlanma olarak özetlenebilir.[25]

Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güven gereksinmeleri giderilmiş bir birey artık sosyal gereksinmelere yönelecektir. Bu gereksinmeler daha çok duygusal nitelik gösteren gereksinmelerdir. Örneğin birey belli bir sosyal çevre ve ortama ait olma arzusu duyacak, bu çevrenin diğer üyelerini sevme ve onlarca sevildiğini bilmek isteyecektir.

Bu tür sosyal gereksinmeler iki tür nitelik göstermektedir. Bu nitelikler sosyal gereksinmelerin birey açısından aktif ve pasif olmaları halidir. Aktif olanlar sevme, yardımcı olma, sorumluluk duyma, şefkat gösterme vb.'dir. Pasif olanlar ise sevilme, ait olma, kabul edilme türünden gereksinmelerdir. Unutulmamalıdır ki birey sosyal açıdan da verdiği kadar alabilecektir. Başka bir deyimle severse sevilecektir. Saygı duyarsa saygı duyulacak. Kabul ederse kabul edilecektir.[26]

Saygı Görme İhtiyacı: Diğer gereksinmelerini gidermiş olan birey bir üst basamaktaki saygı görme gereksinimini gidermeye yönelecektir.

Birey farkındadır ki ana gereksinme niteliğindeki saygı görme olgusu, temelde başka bazı koşulların ya da gereksinmelerin giderilmesi ile sağlanabilecektir. Birey

[25] Eren, s. 497

[26] Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2. Basım, İstanbul: Alfa Yayın Dağıtım, 2005, s. 124

saygı görme gereksinmesini duyma ve giderme aşamasına ulaşmak için önce bu tür alt değerleri çözümlemek zorundadır. Bu alt değerler niteliklerine göre iki türe ayrılırlar. Birey önce kendisi ile ilgili bazı değer ölçülerini yerine getirmek gereksinimi duyacaktır. Örneğin güçlü olmak, başarılı olmak, yeterli olmak, uzman olmak, güven duyulmak, bağımsız ve özgür bir yapıya sahip olmak zorunluluğundadır. Birey kendi özü ile ilgili bu değerleri yerine getirdiği zaman çevresinden kendisine bu değerlerine göre davranılmasını bekleyecektir. Örneğin itibar sahibi olmak, sosyal statüsünün olması, tanınmak, onurlu olmak, değerli ve önemli kabul edilmek, takdir edilmek gibi beklentileri olacaktır. Dikkat edilirse birinci türü oluşturan değerlere ulaşmak bireyin kendisinin gerçekleştirebileceği türden olgulardır. İkinci türde sayılanlar ise bireyin birinci türde gerçekleştirdikleri ile orantılı olarak sosyal çevrenin onun için takdir edeceği değerlerle ilgilidir.[27]

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'a göre bu son basamağa kadar gelebilen birey yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşur. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar. Her insan belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahiptir.

Ayrıca bu alanlarda araştırma, öğrenme ve hatta bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişiminde bulunacaktır. Bireysel hobilerin ve tutkuların gerçekleştirilmesi, bazı yeni buluş ve yaratma çabalarında bulunulması kişiyi sadece örgüt içinde değil, ulusal ve uluslar arası alanlarda da tanınan biri yapacaktır.[28]

Maslow'un geliştirdiği bu yaklaşımı genel bir kalıp olarak değerlendirmek daha uygundur. Çünkü her insanın aynı biçimde ve aynı şiddette güdülenerek davranışlara yöneltildiğini söylemek mümkün değildir. Her insan çeşitli seviyedeki ihtiyaçlar tarafından davranışa yöneltilir ve bu ihtiyaçlarda birbirinden kesin sınırlarla ayrılamazlar.[29] Nitekim Maslow da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygı görme

[27] Kaynak, s. 124, 125
[28] Eren, s. 498
[29] Kaynak, s. 127, 128

ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.[30]

Maslow'dan sonra yapılan bazı araştırmalar Maslow'un motivasyon kuramının her zaman geçerli olmadığını kanıtlamıştır. Bu kurama yöneltilen en önemli eleştirilerden birisi motivasyon olgusunun bireysel düzeyde ele alınmış olmasını yöneliktir. Günümüzde motivasyonun bireysel yapısından çok grup davranışı açısından etkileri önem kazanmaya başlamıştır. Bu açıdan bakıldığında, bireysel güdülerin örgütsel güdülerle bütünleşme gereği ortaya çıkar.[31]

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına bir başka eleştiri ise toplumların yapısı ile ilgilidir. Bir toplum ekonomik sorunlarını büyük ölçüde çözümlemiş ise toplumda yaşayan bireyler için fizyolojik ve güvenlik gereksinmeleri önemini büyük ölçüde yitirir. Batı Avrupa ülkelerinin birçoğunda işsizlik sigortasının varlığı bu konuda ilginç bir örnek oluşturur. Öte yandan çalışma güvenliğinin bulunmadığı ve işsizliğin yaygın biçimde yer aldığı gelişmekte olan ülkelerde ise fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ön planda güdüleyici rol oynar. İş bulamayan ya da işini kaybeden bir işgören toplum içinde bir değer ve statü kazanmaktan çok para kazanmak ve yaşamını sürdürmek ister. Toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı, gelenek, kural ve alışkanlıkları, gereksinmelerin yönünü, doyumunu ve zamanını değiştirebilir.[32]

1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg ve bir grup çalışma arkadaşı "çift faktör kuramı" olarak bilinen teoriyi geliştirmişlerdir. Çift faktör teorisi bir araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırma ABD 'de Pittsburg 'daki 11 işletmede, 200 dolayındaki mühendis ve muhasebeci üzerinde gerçekleştirilmiştir.

[30] Koçel, s. 386, 387
[31] Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 103
[32] Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 103, 104

Kuramın varsayımlarına göre işyerinde işgören üzerinde etkili olan faktörler niteliklerine göre ikiye ayrılır. Bunlardan ilki hijyen faktörleri, diğeri ise teşvik edici faktörlerdir.

İşyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan, tatminsizliğine ve işten ayrılmasına sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Bu etmenlere teşvik edici faktörler denilmektedir. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni kötümser yapıp doyumsuzluğa yol açmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte, yani işgören sadece bunlara sahip olmakla doyuma ulaşamamaktadır. Herzberg bu etmenlere hijyen faktörleri adını vermektedir.[33]

Hijyen faktörleri (buna dışsal faktörler de denilmektedir) şu şekilde sıralanabilir:

- Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi**;**
- Teknik bilgi ve nezaketin yetersiz oluşu;
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması;
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu;
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği;
- Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri;
- İş görenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi;
- İstihdam güvenliğinin yetersizliği.

Teşvik edici faktörler (bunlar içsel faktörler, özendirici faktörler ya da motivasyonel faktörler olarak da adlandırılmaktadır) ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bir işi başarıyla tamamlamanın verdiği mutluluk;
- İşyerinde başarılarıyla tanınma;

[33] Eren, s.504

- Başarılarından dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme;
- Arzu, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma;
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma (karar otonomisine sahip olma);
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma;
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenebilme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme.[34]

Genellikle doyun ve doyumsuzluk birbirinin zıttı olarak düşünülür. Yani doyum sağlamayan şeyin doyumsuzluk yaratması gerekir diye varsayılır. Ancak, Herzberg'in araştırmalarından elde ettiği bulgular iş doyumu sağlayan faktörler ile iş doyumsuzluğuna yol açan faktörlerin birbirinden farklı olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla bu iki tutumun birbirinin zıttı olmadığı söylenebilir. İş doyumunun zıttı iş doyumsuzluğu değil; iş doyumunun olmamasıdır; ve benzer bir şekilde iş doyumsuzluğunun zıttı iş doyumu değil, iş doyumsuzluğunun olmamasıdır.[35]

Bu teoriye göre bir işletmede iş doyumu için öncelikle hijyen faktörlerinin bulunması gerekmektedir. Çünkü hijyen faktörlerinin bulunmaması iş doyumsuzluğu yaratacaktır. Ancak hijyen faktörlerinin varlığı işgörenlerde iş doyumuna yol açmayacağından, iş doyumuna ulaşmak için teşvik edici faktörlere yönelmek uygun olacaktır. Buna göre hijyen faktörlerini sağlamadan teşvik edici faktörlerin gerçekleşmesi çalışanın iş doyumu için yeterli olmayacaktır.

[34] Eren, s. 505
[35] Frederick Herzberg, **Harvard Buziness Review Dergisinden Seçmeler, Motivasyon,** Çev. Leyla Aslan, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul: Acar Matbaacılık, Eylül, 2004, s. 60, 61

1.3.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

D. Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre insanlar üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:[36]

1. İlişki kurma ihtiyacı;
2. Güç kazanma ihtiyacı;
3. Başarı gösterme ihtiyacıdır.

İlişki kurma ihtiyacı; başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye önem verecektir.

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise; kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli beceri ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

Mc Clelland'a göre birey, bu ihtiyaçları çocukluk çağından itibaren çevresindeki yetişkinlerle, özellikle anne ve babasıyla yaşadığı deneyimler sonucu kazanır. Örneğin başarı ihtiyacı; kendilerine ulaşılabilir hedefler belirlemelerine yardım eden ve zaman zaman risk almayı öğreten anne – babalarından ve çevrelerindeki diğer kişilerden, gösterdikleri performansa ilişkin aldıkları geribildirim ve cesaretle yapılanır. Mc Clelland, başarı gereksinmesi yüksek olan kişilerin, bir projede başarıya ulaşsın ya da ulaşmasınlar, belirli ölçüde riske girmeyi göze alan ve gösterdikleri performansın niteliğine ilişkin anında geribildirim almak isteyen kişiler olduklarını araştırma bulgularıyla saptamıştır. Ait olma ihtiyacı yüksek olan kişilerden farklı olarak başarı

[36] Koçel, s. 389, 390

gereksinmesi yüksek kişiler, yalnız çalışmayı yeğlerler veya beceri ve yetenekleri elverişli kişilerle çalışırlar.[37]

1.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ERG kuramı Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışmıştır. Alderfer gereksinimleri üç gruba ayırmıştır:

1. Varolma,
2. Aidiyet,
3. Gelişme.

Bu kurama İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı denilmektedir.[38]

Var olma ihtiyaçlarının örgüt tarafından belirlenenleri, yan ödemeler, fiziksel çalışma koşulları gibi ihtiyaçlardır. Bu kategori Maslow'un temel, kısmen de güvenlik ihtiyaçlarıyla da kıyaslanabilir.

Aidiyet (beraber olma) ihtiyaçları, iş ortamında kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerin tümünü kapsar. Bu ihtiyaç kategorisi Maslow'un güvenlik, aidiyet ve kısmen de saygınlık ihtiyaçlarına benzer.

Gelişme ihtiyaçları, bireyin işindeki kişisel gelişme ve yaratıcılığa yönelik çabalarını gerektiren tüm ihtiyaçlarıdır. Bireyin yüklendiği işte yeteneklerinin tümünü kullanması değil; yeni yeteneklerin geliştirmesinin de gerekliliğini vurgular. Maslow'un

[37] Pınar Tınaz, "Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları", **MEES Mercek Dergisi**, Temmuz 2000. Yıl:5, Sayı:19, İstanbul, s. 32
[38] Baysal ve Tekarslan s. 160,

kendini gerçekleştirme ve kısmen de saygınlık ihtiyaçları, gelişme ihtiyaçlarıyla da benzerdir.[39] ERG teorisi üç temel öneriden oluşur.

1. Her seviyedeki ihtiyacın bir kısmı tatmin edilince, daha fazlası arzu edilir (ihtiyaç tatmini). Örneğin; işe ilişkin varolma ihtiyaçları tatmin edilince (örneğin; ücret), daha fazlası istenir.
2. Alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla tatmin edilince, üst seviyedeki ihtiyaçlara istek artar (istek güçlenmesi). Örneğin; bireyin varolma ihtiyaçları (ücret) çok fazla tatmin edilince beraber olma ihtiyaçlarına olan istek artar.
3. Üst düzeydeki ihtiyaçlar az tatmin edilirse alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulur (ihtiyaç hüsranı).

İhtiyaçlar teorisinden farklı olarak ERG teorisi, aynı anda birden fazla ihtiyacın güdüleyici olabileceğini göstermektedir. Tatmin - ilerleme ve hüsran - geriye dönüş gibi ikili bileşeni nedeniyle, organizasyonlardaki insan davranışlarına daha sade bir anlayış sağlamaktadır.[40]

1.3.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorileri nelerin güdülenmeye yol açtığı konusunu ele almıştır. Örneğin; sorumluluk, ücret, tanınma vb. gibi. Süreç teorileri ise, daha çok güdülenme sürecinin nasıl işlediğini incelemektedir.[41] Süreç teorileri kapsamına giren motivasyon teorilerinin önemli noktası, bireylerin hangi amaç için, nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranış gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması için neler yapılmalıdır sorusu süreç teorilerinin en önemli ve temel sorunudur.[42] Süreç teorileri kapsamında bekleyiş teorileri, pekiştirme teorileri, eşitlik teorisi ve amaç teorisi incelenecektir.

---

[39] Şimşek, Levent, "İş Tatmini", **Verimlilik Dergisi**, No. 2, Ankara: MPM Yayını, 1995, s.102

[40] Şimşek, s.102,103
[41] Baysal ve Tekarslan, s. 162
[42] Silah, s. 98

1.3.2.1. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda önem kazanan teorilerin başında bekleyiş teorileri gelmektedir. Bu teoriler iki grupta toplanmaktadır. Bunların ilki Victor Vroom tarafından geliştirilen teoridir. Diğeri ise bu teoriye dayalı olarak E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilen modeldir.

1.3.2.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un güdülenme modeli (1964) oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir. Beklenti kuramı olarak tanınan bu kuram, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından, amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracağını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Buna göre insanlar alternatif davranış tarzları arasında seçim yaparken, bu hareketlerin sonuçları hakkındaki beklentilerine göre seçimde bulunurlar.[43]

Vroom'un modeli üç boyutlu bir düşünce sisteminde açıklanabilir:[44]

1) **Sonuçsal Değer (Değerlik):** Davranış sonucu elde edilecek değerdir. Değerlik bir bakıma bireyin söz konusu olabilecek beklenir bir sonuçsal değere ulaşma, onunla birleşme isteğinin şiddetini belirtecektir.

2) **Araçsallık:** Bir bireysel davranış ile onun uzantısındaki hedeflerin bütünleşmesi durumu ve bunun o davranış üzerinden gerçekleşme derecesidir.

3) **Beklenti:** Belli bir davranışın sonucunun ne olacağının önceden tahmin edilmesidir.

Değerlik, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesi olarak da tanımlanabilir. Belirli bir ödül, farklı kişiler tarafından farklı şekilde arzulanır. Bazıları ödülü son derece arzularken bazıları bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Dolayısıyla bir grup için değerlik negatif bir değer taşıyacaktır. Bu

[43] Baysal ve Tekarslan, s. 162, 163
[44] Kaynak, s.135

durumda değerliki -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak görmek mümkündür. Bireylerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Sonuçta yüksek değerlik kişinin daha fazla gayret sarf etmesine neden olacaktır.

Bekleyiş, kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Eğer kişi gayreti karşısında ödül geleceğine inanırsa daha fazla gayret gösterir; dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değerle ifade edilebilir. Kişi belirli bir davranış ile ödül arasında ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır.

Eğer bir kişinin hem değerliki hem bekleyişi yüksekse o kişi motive olacaktır. Bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile ortaya koyacak, isteyerek çalışacaktır.[45]

Bu modelin diğer bir kavramı olan araçsallık ise şunu ifade eder: Kişi belli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme "birinci kademe sonuç" olarak düşünülmelidir. Örneğin, birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilecek amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Örnekteki maaş artışı, aslında daha yüksek bir statü elde etmek, kişinin ailesini iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtır. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık, birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir.

Vroom'un modeline göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilme beklentisine dayanan bir davranışın fonksiyonudur. Bu model ödüllendirme temelli motivasyon için bazı prensipler geliştirmiştir:

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler hem bireyin kişisel özellikleriyle hem de çevresel koşulların etkisiyle ilgilidir.

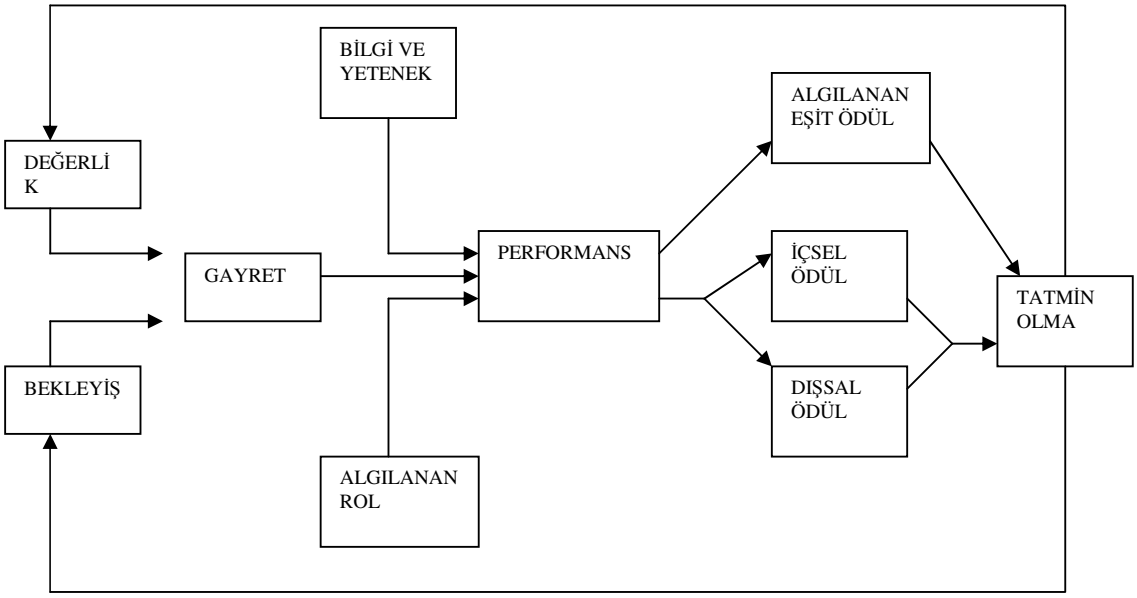
[45] Victor Vroom, Work and Motivation, John Wiley and Sons, 1964, s.15'den Silah, s.99

- Her insanın diğerlerinden farklı ihtiyaç, arzu ve amaçları vardır. Dolayısıyla çalışanlara verilecek ödüller onların ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır.
- Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.
- Başarı sonucunda çalışana verilecek ödüller, onun için bir değer ifade etmelidir.
- Birey çaba göstereceği takdirde istediği sonuçlara ulaşabileceğine inanmalıdır.
- Birey başardığı zaman istediği sonuçlara (ödüllere) sahip olacağına inanmalıdır.[46]

1.3.2.1.1. Lawler – Porter Modeli

Bu motivasyon teorisi, Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda ona ilaveler yapmaktadır. Bu modelin ilk bölümü Vroom'un teorisinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi değerlik ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin fazla gayret göstermesi her zaman yüksek performans ile sonuçlanmaz. Bu sonuca ulaşılmasını iki değişken etkilemektedir. Bunlardan ilki, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf etse de işi başaramayacaktır (performans gösteremeyecektir). İkinci değişken ise, kişinin algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramı kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlanabilir. Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum kişinin performans göstermesini engelleyecektir. Şekil 1'de Lawler – Porter'in motivasyon modeli daha açık bir biçimde görülmektedir.

[46] Ödüllendirme ve Motivasyon, insankaynaklari.com içerik ekibi http://www.kariyer.com/CN/ContentBody008.asp?BodyID=224, 26.05.2006



Şekil 1: Lawler - Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış,** 5. basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1995, s.396

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre, gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Burada önemli olan ve yine Vroom'un kuramına ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı içsel veya dışsal ödül bu algılanan eşit ödülden az ise kişi tatmin olmayacaktır. [47]

1.3.2.2. Pekiştirme Teorileri

Pekiştirme kuramları klasik şartlanma ve edimsel şartlanma olmak üzere iki farklı şekilde ele alınır. Klasik şartlanmada nötr bir uyarıcıya karşı oluşan refleksif yada

[47] Koçel, s.396, 397

tepkisel davranışlar vardır. Örneğin kan basıncındaki değişiklikler, safra ifrazatı, adrenalin salgılıma ve otonom sinir sistemi tarafından yönetilen davranışlar tepkisel davranışlardır. Klasik koşullanma ilk kez İ. Pavlov tarafından geliştirilmiştir. Pavlov bir köpeğe et verirken (şartsız uyarıcı), zil sesini de (şartlı uyarıcı) aynı anda sunmuştur. Zil ile yiyecek devamlı olarak eşleştirildikten sonra köpek, yalnız zil sesi verildiğinde de salya ifrazatına şartlanmıştır (şartlı tepki). Klasik şartlanma tepkileri örgüt içinde işgören yaşamında çok belirgin değildir. Bununla birlikte yaşanan stresin, endişenin ve korkunun azaltılmasında bazı klasik koşullanma uygulamalarından yararlanılabilmektedir.[48]

Diğer bir pekiştirme kuramı ise edimsel (operant) şartlanmadır. Bu şartlandırılma kavramı ilk olarak B.F.Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın ana fikri davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Kişi çeşitli nedenlerle (ihtiyaçlar, amaçlar vb) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek ya da göstermeyecektir.[49] Davranışın sonucu olarak ödüllendirilme ya da cezalandırılma bu kuramın iki önemli kavramıdır.

Kişilerin sonuçları yorumlaması hususu Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen "etki kanunu" ile ilgilidir. Etki kanununa göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır.

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin, ücret maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir. Cezalandırma ise bunun muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzile, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek

[48] Pınar Tınaz, s.33
[49] Koçel, s. 391,392

vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir. Ancak, davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir. [50]

1.3.2.2.1. Eşitlik Teorisi

Bu teori J.Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. bu teoriye göre çalışanlar iş ilişkilerinde eşit muamele görme arzusundadırlar ve bu durum motivasyonu etkilemektedir. Kişi kendi gayretleri ile elde ettiği sonucu,aynı iş ortamında sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırır. Yani iş başarısı ve tatmin olma düzeyi, çalıştığı ortamdaki algıladığı eşitlik yada eşitsizlik durumlarına bağlıdır.[51]

Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde sonucu aynı iş ortamında diğerleri ile karşılaştırarak bir çeşit oran oluşturmaktadır. İş görenin kendisinin veya başkasının gösterdiği gayret ve elde ettiği sonuçlar kişinin algılamalarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici bir davranış göstermesi ile sonuçlanacaktır. Bu oranlardaki sonuç; ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb şekillerde olabilir. Böyle bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi, bu eşitsizliği giderecek şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin dercesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık dercesine bağlı olacaktır. Kişinin eşitsizliği gidermek için gösterebileceği davranışları şöyle sıralamak mümkündür:[52]

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretin arttırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma);
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi);
- Gayret ve sonuç mantıki tanımlarının değiştirilmesi; böylece eşitsizliğin azaltılması;

[50] Metin Ateş, **Güdülenme**, http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm, (12.06.2006)
[51] Silah, s. 101
[52] Koçel, s. 398,399

- İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık);
- Başkalarını sarfettikleri gayreti azaltmaya zorlama;
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

1.3.2.2.2. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesinin önemli olduğudur. Yönetici açısından önemli olan yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astlarında katkısını belirlemektir.[53] Amaç teorisinin örgütsel yönetime katkısı, sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin motivasyonu arasında bir ilişki olduğudur.

2. TUTUM

Örgüt içinde işgörenlerin tutumları işe karşı davranışlarını da etkilediği için işgörenin işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumu önemlidir.[54] İş görenlerin sahip olduğu tutumların yöneticiler tarafından bilinmesi, işgörenlerin örgüte olan tutumlarının anlaşılması ve bunun sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz faktörlerin anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Kişinin pek çok tutumu vardır. Ancak örgütsel davranış açısından bakıldığında tutumlar sınırlıdır. İşletmelerde üç tür işgören tutumundan söz etmek mümkündür. Bunlar iş doyumu, işe bağlılık ve örgüte bağlılıktır.[55] Görüldüğü gibi iş doyumu da bir iş tutumudur. Bu nedenle bu çalışmada iş

[53] Koçel, s.400
[54] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** 2.Baskı, İstanbul: Dönence Basın ve Yayın, 1997, s. 363
[55] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış,** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2003, s.75

doyumu konusundan önce tutumun tanımı, tutumların oluşumu, tutumların özellikleri ve tutum-davranış ilişkisine değinilecektir.

2.1. TUTUMUN TANIMI

Tutum konusunda çalışan davranış bilimciler benimsedikleri yaklaşımlara göre tutumları tanımlamaya çalışmışlardır. Bundan dolayı tutum konusunda birden fazla tanım mevcuttur. Bazı davranış bilimciler kuramlarını deneylerle doğrulamaya çalışarak tutumları açılamayı uygun görmüştür. Bazıları da tutumların ancak ölçüm yolu ile açıklanabileceğini savunmuştur.[56] Tutum konusunda yapılan bazı tanımlamaları şöyle sıralayabiliriz:

Tutum, kişi tepkisinin ilgili olduğu bütün objeler ve durumlar üzerinde yönlendirici ve dinamik etki gösteren ve tecrübe ile organize olan istekliliğin zihinsel ve sinirsel durumudur.[57]

Tutum kişinin sahip olduğu değerler sistemine bağlı olarak bir simgeyi, bir nesneyi, bir kişiyi veya dünyayı iyi veya kötü, faydalı veya zararlı yönleri ile algıladığı bir düşünce şeklidir.

Baron ve Byrne'a göre tutumlar oldukça organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir. Bu eğilimler diğer insanları, grupları, fikirleri, ülkenin diğer yörelerini ya da nesneleri konu edinir. Bu tanımın temelinde iki önemli özellik yatar:

1. Tutumların oldukça uzun süreli olması. Bireyin gösterdiği bazı geçici eğilimleri, o bireyin tutumu olarak görmeyiz. Bir eğilimin tutum olabilmesi için bireyin o eğilimi oldukça uzun süreli olarak göstermesi gerekir.

---

[56] Ayşe Can Baysal, "Sosyal Ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar" (**Yayımlanmamış Doktora Tezi,** İstanbul Üniversitesi,1981), s.9

[57] Güney, s.299

2. Bilişsel, duygusal ve davranışsal birimleri içermesi. Tutum yalnızca bir düşünce veya duygu değildir. Tutum olarak tanımladığımız eğilimin içinde inanç olarak ifade edilebilen bilişsel ve duygusal, gözlenebilen faaliyetleri içeren davranışsal öğeler vardır.[58]

Collins'in tutum hakkındaki düşünceleri de farklıdır. Ona göre tutum, insanın çevresindeki objelerden hangilerinin iyi, hangilerinin kötü, hangilerinin kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğu hakkındaki inançlarıdır.[59]

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere her insan çevresindeki obje, insan, düşünce veya olaylara karşı farklı tutumlar geliştirir. Bunlara karşı nasıl bir tepkide bulunacağımızı tutumlarımız belirler.

2.2. TUTUMU OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Bir tutum, bir objeye ilişkin duygu, düşünce ve davranışlardan oluşmaktadır. Dolayısı ile tutumu oluşturan üç faktör vardır. Bunlar, bilişsel, duygusal ve davranışsal faktörlerdir.

1-Bilişsel Faktör: Bilişsel faktör, bireyin düşünce süreçlerindeki bir gruplandırmadır. Yani bireyin bilgilerinin gruplandırılmasıdır. Tutum nesnesi ile ilgili bilgi ve düşüncelerimiz bilişsel faktörü oluşturur.

2-Duygusal Faktör: Tutumun duygusal bileşeni, insanın tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmelerinden oluşur. Başka bir deyişle duygusal faktör,

[58] Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları,** 7.Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1997, s. 521

[59] Baysal, s.11

bireyin tutuma konu olan nesnesine karşı heyecanlarını ifade etmektedir. Tutum nesnesi hoşa gidebilir veya gitmeyebilir, sevilir veya sevilmez gibi yargılarda tutumun duygusal yönünü oluşturur. Duygusal faktör tutuma devamlılık verir, tutumu şekillendirir ve itici yapar. Duygusal faktör kişinin tutum objesine karşı gözlenebilen duygularıdır. Örneğin kişinin tutum nesnesini gördüğü zaman kalp atışlarının hızlanması, heyecanlanması, terlemesi gibi fizyolojik tepkiler duygusal faktörü ifade etmektedir.[60]

3-Davranışsal Faktör: Bireyin bir nesne ile ilgili inançları, bilgileri ve o nesneye karşı olan duygusuna dayanarak hareket etme eğilimidir. Birey; bilişsel ve duygusal faktörlerin etkisi ile nesne hakkında bir yargıya varacak ve buna göre nesne ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz hareket edecektir.

İnsanların tutum nesnesine karşı olan davranış eğilimleri gözlemlenebilir. Bu davranışlar kişilerin alışkanlıkları, kuralları ve tutum nesnesi ile doğrudan ilişkili olmayan tutumlarının da etkisi altındadır. Bundan dolayı davranışsal öğeyi oluşturan duygusal ve normatif davranışları birbirinden ayırmak gerekir. Duygusal davranış tutum nesnesinin hoşa giden veya gitmeyen bir durumla ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkar. Buna karşılık normatif davranış, doğru davranışın ne olduğu konusundaki inançlara dayalı olarak ortaya çıkan davranıştır. Başka bir deyişle, toplumsal yaşamda geçerli olan kurallara uygun olarak gerçekleşen davranışlar normatif davranışlardır.[61]

2.3. TUTUMLARIN OLUŞUMU

Tutumlar esas itibari ile kişinin nesne karşısında ki inançlarının bir davranışa dönme halidir. Kişi öncelikle nesneye karşı inançlarını şekillendirmektedir. İnançların şekillenmesinde ise ilk etken bireyin geçmiş deneyimleridir. Zamanla kişi tutuma konu olan nesne veya kişilerle karşı karşıya kalır; bu etkileşim sonucu elde edilen birikim kişinin deneyimleridir. İnançların şekillenmesinde ikinci etken bilginin kullanılırlığıdır.

[60] Güney, s.303
[61] Baysal, s.16,17

Kişi bir olayla karşı karşıya kaldığında onu harekete geçirecek geçerli bilgi birikimine sahip olmalıdır. Davranışının sonucunu bu tür bilgilerin ışığı altında kestirebilecektir. Bireysel inancı şekillendiren üçüncü etken ise genelleyebilme özeliğidir. Birey benzer durumlarda deneyim ve bilgisini genelleyip elde ettiği bilişsel sonucu davranışa dönüştürür.[62]

Tutumlar öğrenme yolu ile gerçekleşmektedir. Tutumlar kalıtımsal özellikler taşımazlar. İnsanlar sosyalleşme süreciyle beraber tutum sahibi olurlar.

Tutumlar bir takım süreçler sonucunda öğrenilirler. Bu süreçler şöyledir:[63]

- Kendi deneyimlerimiz sonucunda (deneme yanılma yoluyla),
- Algısal eğilimlerimiz ve önyargılarımızla,
- Belli bir durum karşısında bir başka kişinin tepkilerini gözlemleyerek,
- Başka bir kişinin deneyimlerini gözlemleyerek,
- Belli bir uyarıya karşı uygun tepkiler hakkında sözlü talimatlar alarak.

2.4. TUTUMLARIN ÖZELLİKLERİ

Tutumların hem genel olarak hem de tek tek öğeleri için bazı özellikleri vardır. Tutumların özellikleri şunlardır:[64]

1. **Güç Derecesi:** Her tutumun bir gücü vardır. Bir tutumun gücü her üç öğesinin gücünün toplamı olarak düşünülebilir. Genellikle yerleşmiş köklü tutumların tam gücü de öğelerinin gücü de yüksek olur. Kuvvetli güçlü tutumları değiştirmek zordur.
2. **Karmaşıklık:** Tutumlar öğelerinin karmaşıklığı bakımından farklılık göstermektedir. Tutumların öğeleri yalın olabileceği gibi karmaşıkta olabilirler.

---

[62] İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış,** İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s. 398
[63] Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar,** İstanbul: Beta Basım Yayım, 2005, s. 22
[64] Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan Ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş**, 8.Basım, İstanbul: Evrim Basın Yayın Dağıtım, 1988, s. 88-93

3. **Diğer Tutumlarla İlişki ve Merkezilik:** Tutular, diğer tutumlarla ilişkileri bakımından da farklılıklar göstermektedir. Bazı tutumlar diğerleri ile sıkı sıkıya bağlı olduğu halde bazıları diğerlerinden kopuk olabilirler. Bir bireyin bazı tutumları daha merkezi, diğerleri ise daha kenarda olabilir.

4. **Öğeler Arası Tutarlılık:** Genellikle tutumların öğeleri birbirleri ile tutarlıdır. Güçlü tutumlarda bu tutarlılık daha da fazladır. Tutumun üç öğesi de tutum objesine karşı olumlu ise birbirleri tutarlılık içindedirler. Tutum öğeleri arasında bir uyuşmazlık, tutum için tutarsızlık, tutumda bazı değişmeler sebep olabilecek bir durum rahatsızlık unsurudur. Bilişsel ve duygusal öğe tutarsızlığında davranışsal öğe de oluşamamaktadır.

5. Tutumlar Arası Tutarlılık: Bir tutumun bütününün kişinin başka bir tutumu ile tutarlılık derecesi de önemli bir özelliğidir. Bireylerin tutumları genellikle tutarlılık eğilimi göstermekle beraber bu tutarlılık tutumların var olması için şart değildir.

2.5. TUTUM DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

Önceleri tutumların insanların davranışlarını belirlediği kabul ediliyordu. Yani tutumlar ile davranışlar arasında önemli derecede tutarlılık olduğuna inanılıyordu. Ancak yapılan bazı araştırmalar bu varsayıma ilişkin kuşkuları gündeme getirmiştir. Tutumun insan davranışını etkilediği inkar edilemez bir gerçektir. Ancak tutumla davranış arasında her zaman doğrudan bir ilişki kurulamaz. Yani bilinen bir tutum her insanda ve her ortamda aynı davranışın gerçekleşmesine neden olmayabilir.[65] İnsanların tutumlarının davranışa dönüşüp dönüşmemesini etkileyen faktörler şunlardır:

Tutumun Kuvvet Derecesi: Bir tutumun davranışa dönüşüp dönüşmeyeceğini belirleyen en önemli faktörlerden biri tutumun kuvvet derecesidir. Kuvvet derecesi

[65] Güney, s. 308,309

yüksek olan bir tutumun davranışa dönüşme ihtimali, düşük olan bir tutuma göre çok daha fazladır.[66]

Çevresel Faktörler: İnsanların davranışları hem tutumun hem de çevrenin etkisi altındadır. Eğer çevresel faktörlerin etkisi kuvvetliyse tutumun davranışa dönüşme ihtimali azalır. Dolayısıyla tutum ve davranış arasında aynı yöndeki ilişki de zayıflar.[67]

Davranışın Sonucuna İlişkin Beklentiler: İnsanların tutumlarının davranışa dönüşüp dönüşmeyeceğini belirleyen faktörlerden biride gerçekleşen davranışın doğuracağı sonuçlara ilişkin beklentilerdir. Davranışın doğuracağı sonuçlara beklenti ve ortamsal koşulları kuvvet derecesinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Eğer tutumun kuvvet dereci çok yüksek ise, beklenti ve ortamsal koşullara bakmaksızın insanlar tutumlarını davranışlarına dönüştürebilirler.[68]

3. İŞ DOYUMU

Bireyin işine karşı geliştirdiği en önemli tutumlardan birisi iş doyumudur. Bu bölümde iş doyumu kavramı ve iş doyumu teorilerinin yanı sıra iş doyumuna etki eden bireysel ve örgütsel faktörler; iş doyumu ve iş doyumsuzluğu sonuçları ile iş doyumunu artırma yollarına değinilecektir.

3.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI VE ÖNEMİ

Üretim girdileri arasında kontrolü en güç olanı insan unsurudur. Çünkü insan diğer girdilerden farklı olarak (makineler hammadde vb.) canlı bir varlıktır. Dolayısı ile dinamik, değişken ve hareketli bir yapıda olan insanın ihtiyaçları ve beklentileri de oldukça dinamik ve değişkendir. İşletmelerin temel amacı olan verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi ve barışçıl bir çalışma ilişkisinin temini için insanların belirttiğimiz bu dinamik yapıdaki ihtiyaçları karşılanmalıdır. Ancak buradaki esas problem insanın

[66] Güney, s. 309
[67] Baysal ve Tekarslan, s.169
[68] Güney, s. 309,310

ihtiyaçlarının maddi boyutundan çok manevi ve duygusal boyutudur. Zaten işletmeleri esas zora sokan ve insanı diğer üretim girdilerinden ayıran temel husus da budur.

Belirttiğimiz probleme çözüm bulmak amacı ile geçtiğimiz yüzyıldan bu yana çeşitli bilimsel çalışmalar yürütülmekte ve konuya ilişkin farklı bakış açıları geliştirilmektedir. Çözüm aranan en önemli problemlerden biri ve belki de en önemlisi ise çalışanların iş doyumlarının sağlanması ve bu yolla etkin bir çalışma ortamının ortaya çıkarılmasıdır. Çünkü kişinin yaptığı işten doyum alması ve zevk alarak işini yapması o işin verimli şekilde yerine getirilmesinin ön koşuludur. Diğer yandan kişi, bu unsura bağlı olarak ya aynı işi yapmaya devam edecek ya da o işten vazgeçebilecektir. İnsanların günlük yaşantılarının ortalama üçte birini iş yerinde geçirdikleri de düşünülürse iş doyumunun yaşam doyumu ile ilişkisi de ortaya çıkacaktır.

Dicson ve Roethlisberger'in (1970) belirttiği gibi; işgörenin işten doyumu örgütün iki amacından biridir. Örgütün diğer amacı ürün (mal, hizmet veya düşünce) üreterek yaşamaktır. Bir örgütün başarısının göstergesi her iki amacında da ulaştığı dengeli düzeydir.[69]

İş doyumu genel olarak, iş ortamını oluşturan durumlara karşı çalışanların gösterdikleri olumlu ya da olumsuz duygular veya tepkiler olarak tanımlanabilir. Vroom (1964) iş doyumunun kişinin iş içindeki rolüne karşı duyuşsal tutum ve yönelimini ifade ettiğini, kişinin işe karşı olumlu tutumunun iş doyumunun varlığına, olumsuz tutumunun ise iş doyumunun yokluğuna ya da düşük olduğuna işaret ettiğini belirtmektedir.[70]

İş doyumu bireysel (işçi Ahmet'in iş doyumu yüksektir gibi) ya da bir gruba ilişkin (pazarlama departmanının iş doyumu düzeyi düşüktür gibi) ilişkin olabilir. Ayrıca iş duyumu bireyin işinin kısımlarına göre farklılık gösterebilir. Örneğin işçi

[69] Başaran, s.381
[70] İbrahim Ethem Özgüven, **Endüstri Psikolojisi,** Ankara: Sistem Ofset, 2003, s. 127

Ahmet işinden genelde memnuniyet duyarken ücretin performansa göre verilmemesinden şikayetçi olabilir.[71]

İş doyumu, işle bağlantılı çok sayıda arz edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınabilir.[72]Genel anlamda iş doyumu işgörenlerin işlerinden duydukları hoşluktur. Başka bir deyişle iş doyumu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı yani toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde edilmeye çaba gösterilen rahatlatıcı ve iş yatıştırıcı bir duygudur. [73] Kişinin işine göre işindeki göreve, fiziki ve sosyal şartlara karşı bir duygusal cevabı olarak nitelendirebileceğimiz iş doyumu kavramı, kişinin işinden beklediklerinden ne kadar doyum aldığının bir göstergesidir. [74] Dolayısı ile iş doyumu bireyin yaptığı işten ve beklediği ile o işten gerçekte ne aldığı arasındaki algılanan ilişkinin ve bireyin işine ne kadar önem veya değer yüklediğini bir fonksiyonu olarak ele alınabilir. [75] Konuya bu açıdan bakıldığında kritik noktanın, kişinin işinden ne beklediği ve gerçekte ne elde ettiği arasındaki uyum olduğu, daha açık deyişle beklentiler ve elde edilenlerin birbiri ile örtüşmesi olduğu görülmektedir. Kişinin yaptığı iş beklentileri karşılıyorsa iş doyumu ortaya çıkacaktır.

Çalışanların beklentilerinin karşılanmasında ise yöneticilere çok iş düşmektedir. Her şeyden önce işgören doyumunu sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını aynı zamanda sosyal bir yönünün bulunduğunu,

---

[71] Mehmet Tikici, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler,** Ankara: Nobel Yayınevi, 2005, s. 310

[72] Şimşek, s. 91

[73] Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beşyıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,** Cilt:2, Sayı:4, Kasım, 2002, s.3

[74] Hakan Kitapçı, "Türk Hava Yolları İçinde Özdeğerleme Kavramı ve Çalışanların İş Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Öneri Dergisi**, Cilt: 4, No:16, Haziran, 2001, s. 221

[75] Turgay Avcı ve Osman M. Karatepe, "İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 2000, s. 545

ekonomik beklentilerin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. [76]

İş doyumunu sağlanması gerek işgörenin kendisi gerekse örgüt açısından çok büyük yararlar sağlayacaktır. İş doyumu; yaşam doyumu, örgüte bağlılık, performans, devamsızlık ve iş gücü devir oranı gibi değişkenlerle ilişkili bulunan bir tutumdur.[77] Öncelikle kişinin işi yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Genelde insanlar zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirirler ve sürekli işlerini düşünmek durumundadırlar. Bu nedenle yaptıkları işin özellikleri tüm yaşamlarını etkiler.[78] Dolayısı ile iş doyumu ve genel olarak yaşamdan sağlanan doyum arasında doğru yönlü bir ilişkiden söz edilebilir. Başka bir deyişle insan yaşamında iş doyumunun büyük bir önemi vardır. İşten yeterli doyumu sağlayan bir işgören yaşamaktan zevk alacaktır. Aynı zamanda iş doyumu, işgörenin beden ve ruh sağlığını korumasına yardım etmektedir.

İşgörenlerin ruhsal ve fiziksel sağlığının korunması, salt birey açısından değil aynı zamanda istihdam edilen işletme açısından da önemlidir. Çünkü sağlıklı ve işinden hoşnutluk duyan işgörenler, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine de katkıda bulunurlar.[79] Örgütsel açıdan ele aldığımızda iş doyumunun varlığı çalışanlarda örgütsel bağlılığının artmasından stresin azalmasına kadar pek çok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırmaktadır. [80]

Özetle, belirli beklentilerle bir örgüte giren birey bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmaktadır. Böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. Çalışanın verimliliği ve performansının artması ise, işletmenin verimliliği ve performansını artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliği ve performansını en üst düzeye çıkartmak için, çalışanların yaptıkları işten

---

[76] Akıncı, s. 2

[77] İhsan Yüksel, "İş stresi ve İşe Bağlılık, İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt:17, No:1-2, 2003, s. 132

[78] Nermin Uyguç, Yasemin Arbak, Ethem Duygulu ve Nurcan H.Çıraklar, "İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, No:2, 1998, s.193

[79] Yüksel, s.132

[80] İlker H.Çarıkçı, "Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler, Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt: 5, No: 2, 2000, s.155

doyum almaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir. [81] Zira iş doyumunu sağlanması ile ortaya çıkacak sinerji her iki taraf açısından da büyük yararlar sağlayacaktır. İş doyumunun birey ve örgüt açısından sağladığı bu olumlu sonuçlarının yanı sıra iş doyumsuzluğunun bireyin sağlığına olumsuz etkileri ve örgüte zararları (devamsızlık, artan işgücü devir hızı vb.) düşünüldüğünde iş doyumunun önemi açıkça ortaya çıkacaktır.

3.2. İŞ DOYUMU TEORİLERİ

Çalışanların iş doyumu konusundaki çalışmalar 1930'lu yıllarda başlamakla birlikte bu görüşlerin kuram niteliğini kazanması Maslow'un (1943) "gereksinimler kuramı"na dayalı olarak gelişmiştir.[82] İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı olarak da bilinen bu teoriyi takiben geliştirilen iş doyumu kuramlarını "kapsam teorileri" ve "süreç teorileri" olarak iki ana sınıfta incelemek mümkündür.

3.2.1. Kapsam Teorileri

3.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Bu teori hem bir motivasyon teorisi, hem de iş doyumu teorisi olarak kabul edilebilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, tatmin edilmeyen bir ihtiyaç kişide rahatsızlık yaratır; bireyin davranışları bu rahatsızlığı azaltma ya da yok etme yönündedir. Teoriye göre kişi isteklerini elde ettiğinde doyum sağlar.

[81] Oya Erdil, , Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, , cilt:5, no:1, Ocak 2004, s.18

[82] Özgüven, s. 131

Bu yaklaşım çerçevesinde geliştirilen iki temel model vardır. Bunlardan biri "çıkarma modeli", diğeri "çarpma modeli"dir.[83]

3.2.1.1.1. Çıkarma Modeli

Bu model, iş doyumunun, kişinin ihtiyaçları ve çevrenin bu ihtiyaçları karşılaması arasındaki bir fonksiyonu olduğunu kabul eder. İki değişken arasındaki zıtlık çoğaldıkça doyum azalır, zıtlık azaldıkça doyum çoğalır.

Bu modelin belli bazı karakteristikleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, kişinin ihtiyaçları arttıkça, çevredeki değişkenleri dikkate almadan iş doyumu daha da azalır. İkinci karakteristik; bir insanın ihtiyaç düzeyi 1 ve doyum düzeyinin de 1 olduğu varsayılabilir. Bu birey, 10 ihtiyaç düzeyi ve 10 doyum düzeyi olan kişi ile aynı derecede doyuma ulaşmaktadır.

3.2.1.1.2. Çarpma Modeli

Çarpma modelinde, kişinin ihtiyaçlarının, bunların tatmin olma düzeyleri ile çarpılması ve bütün ihtiyaçların çarpımının toplanması söz konusudur. Bu toplam iş doyumu düzeyidir. Tablo 1'de bu iş doyumu düzeyi sıralaması E, C, A, G, D, B, F şeklinde gerçekleşmiştir.

[83] Silah, s. 13

	İhtiyaçlar			Doyumlar			Fark skoru			Toplam Fark	İhtiyaçxDoyum	Doyum Düzeyi
	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
A	8	7	4	6	3	0	2	4	4	10	69	E
B	3	9	6	1	1	2	2	8	4	14	24	C
C	8	7	5	7	7	4	1	0	1	2	125	A
D	4	2	3	2	2	8	2	0	0	2	36	G
E	8	10	10	9	9	8	0	1	2	3	242	D
F	3	6	9	1	1	1	2	5	8	15	18	B
G	4	4	7	3	2	5	1	2	2	5	55	F

Tablo 1 : Çalışanların İhtiyaçlarına Göre Doyum Düzeyleri Sıralaması

Kaynak: Mehmet Silah, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Seçkin yayınevi, 2005, s.140

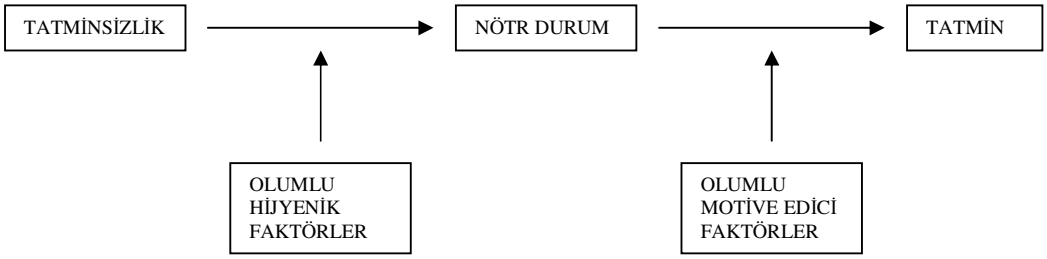
3.2.1.2. Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in (1959) geliştirdiği bu kurama öre çalışanlar başarı kazanma, takdir edilme, insanlara yararlı olma gibi psikolojik gereksinmelerinin karşılandığı durumlarda olumlu duygular hissettiklerini belirtmişlerdir. Buna karşılık işyeri koşullarının kötülüğü, verilen ücretin azlığı gibi hijyen faktörleri olarak adlandırılan durumlarda olumsuz duygulardan söz etmişlerdir. Herzberg çalışmalarının sonucunda iş doyumunu belirleyen iki temel faktör tanımlamıştır. Bunlardan başarı, takdir, yararlı olma gibi unsurlardan oluşan ilk faktörün varlığının iş doyumunu arttırdığını, ancak yokluğunun doyumsuzluğa yol açmadığını belirlemiştir. İşyeri koşullarının kötülüğü, ücretin azlığı gibi unsurlardan oluşan ikinci faktörün varlığıysa kişiyi doyumsuz kılarken, yokluğu doyum sağlamamaktadır.[84] Bu kurama göre çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücretin

[84] Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon yayınevi, 2004, s.15

arttırılması gibi olumsuz koşulların iyileştirilmesi işgöreni ancak doyumsuzluktan kurtarmakta, doyumlu hale getirmemektedir.

Bu modelin en önemli bulgusu ve temel önermesi, doyum yaratan faktörler ile doyumsuzluk yaratan faktörlerin ayrılmasıdır. Bu teoriye göre doyum doyumsuzluğun karşıtı değildir. İş gören işinden doyum elde etmeden, ama doyumsuz da olmadan çalışabilir. Böylece çoğu işgören işinden doyum elde etmeden ama doyumsuz da olmadan çalışabilir. Böylece çoğu işgören doyum ile doyumsuzluk arasında işini sürdürebilir.[85] Şekil 2'de faktör kümeleri ile doyum arasındaki ilişkiyi görülmektedir.



Şekil 2: İş Doyum Faktörleri – Doyum İlişkisi

Kaynak: Mehmet Tikici ve diğerleri, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler,** Ankara: Nobel Yayınevi, 2005, s. 315

3.2.2. Süreç Teorileri

3.2.2.1. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen "eşitlik teorisi", çalışanların kendilerini benzer pozisyonlarda ve benzer şekilde işe katkıda bulunan (eşit düzeyde eğitim vb.) diğer çalışanlarla, işin karşılığında elde ettikleri ödüller açısından karşılaştırdıklarını; bu karşılaştırmanın sonucunda eğer diğer çalışanlarla eşit ödüller elde ettiklerine karar

[85] Tikici, s. 315

verirlerse işlerinden doyum alacaklarını; eşit ödüller elde etmediklerine inanırlarsa iş doyumsuzluğu yaşayacaklarını öne sürer.[86] Bu kurama göre çalışanın elde ettiği ödülün miktarı önemli değildir. Ödülün diğer çalışanların ödülleri ile kıyaslanması sonucu elde edeceği değer önemlidir.

Eşitlik teorisinin iş doyumu açısından en önemli tarafı, örgütün sağladığı ödüller ve ödül sistemlerine olan etkisidir. Eşitlik teorisine göre ödüller konusunda üç önemli unsur vardır:[87] İlk olarak, her çalışanın, örgüt içindeki ödül sisteminin esasını anlama ihtiyacıdır. Örneğin, kişi iş hacmine değil de yaptığı işin kalitesine göre ödüllendiriliyorsa, bu gerçek herkese açıkça duyurulmalıdır. İkinci olarak; çalışanlar ödüllerin çeşitli ve farklı yönlerini görmek eğilimindedir. Çeşitli ödüllele ilgili deneyimleri ve algılamaları vardır. Üçüncü olarak, çalışanlar eylemlerini algıları üzerine oluştururlar. Örneğin iki mühendis aynı maaşı alsalar da, her biri diğerinin daha fazla aldığını düşünür.

3.2.2.2. İhtiyaç Gerçekleştirme Teorisi

Bu teoriye göre:

1. İnsan istediğini elde ettiğinde doyar.
2. Çok istediği ya da kendince çok önemli olan bir şey elde ettiğinde daha çok doyum sağlar.
3. Eğer istediği ya da kendince önemli olan bir şeyi elde edememiş ise de doyumsuzluk çeker

Bu teoriye göre işten doyum iş çevresinin işgörenin ihtiyaçlarını karşılamasının bir işlevidir.[88]

[86] Telman ve Ünsal, s. 16
[87] Şimşek, s. 106
[88] Tikici, s. 316

3.2.2.3. Uyumsuzluk Teorisi

Uyumsuzluk teorisine göre işten doyum insanın ihtiyaçları ile çevrenin bu ihtiyaçları karşılayabildiği kesiminin doğrudan farkının bir işlemidir. Başka bir deyişle; insanın çevrece tatmin edilmesini umut ettiği ihtiyaçlarından, çevrenin bu ihtiyaçların tatmin ettiği kısmı çıkarıldığında ortaya çıkan fark ne kadar büyük ise doyum o kadar az; ne kadar küçük ise doyum o kadar yüksektir. Eğer bir işgörenin ihtiyaçları büyük ise, işten doyumu da o derece az olacaktır. Tersine, çevresinin gereksinimleri karşılama düzeyi işgörenin gereksinmelerinin düzeyinden fazla ise, işten duyduğu doyum artacaktır.[89]

3.2.2.4. Denklik Teorisi

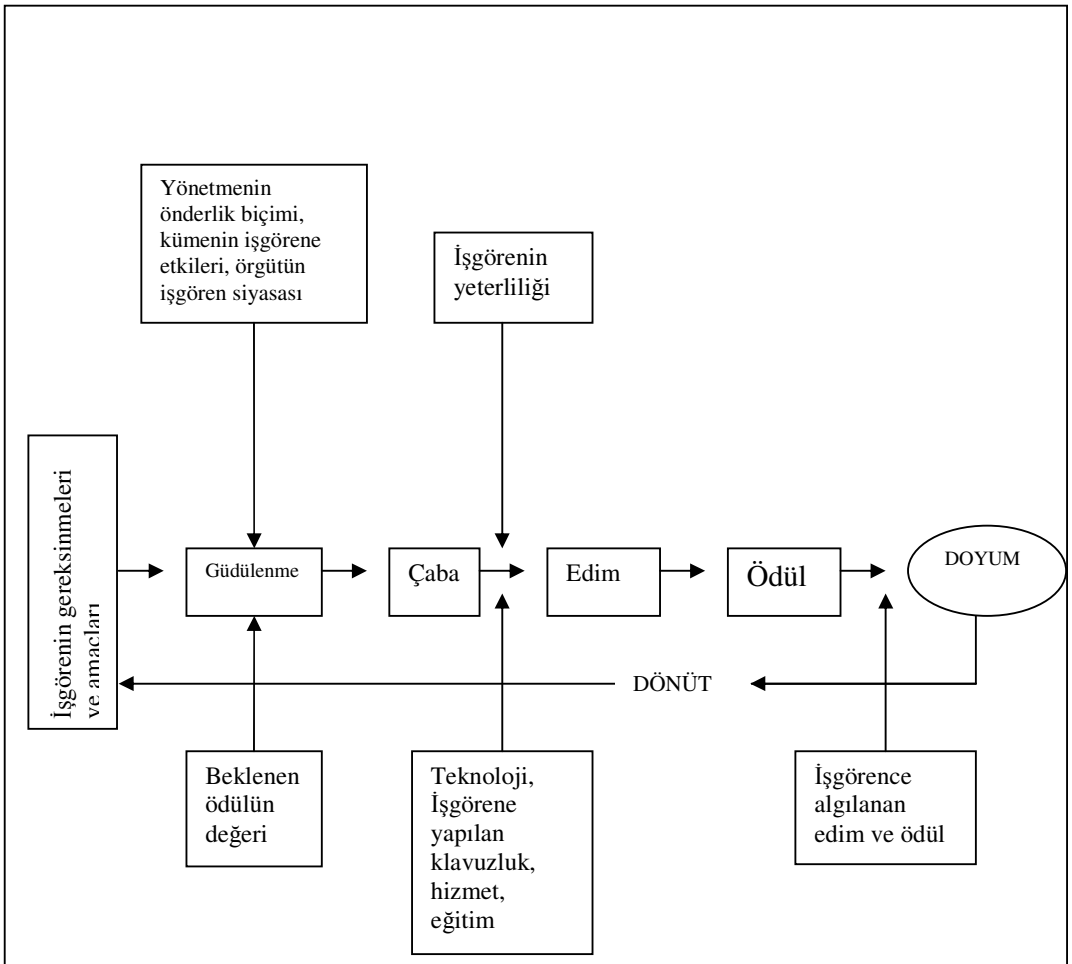
İş görenin görevindeki çabası ve edimi eksik ya da fazla ödüllendirildiğinde işgören doyumsuz olur. Denklik kuramı, girdi – çıktı dengesi üzerine kuruludur. Örgütün işgörene verdikleri işgörenin girdisi, işgörenin örgüte verdikleri ise işgörenin çıktısıdır. İşgörenin denksellik (doğal adalet, hakkaniyet) duygusu, örgüte verdiğine inandığı emeğe karşılık örgütten aldıklarını eşit saydığında gelişir. İşgören kendine denk saydığı öteki işgörenlerin örgütten aldıklarıyla kendinin aldıklarını karşılaştırır. Bu karşılaştırmada bir adaletsizlik görmediğinde denklik duygusuna, gördüğünde ise denksizlik duygusuna ulaşır. Denklik ya da denksizlik duygusuna ulaşma, işgörenin örgüte verdiklerine karşılık örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya başlamasıyla ortaya çıkar, işgören çabasına ve edimine denk bir ödeme aldığında işten doyum sağlar[90]

[89] Tikici, s. 316, 317
[90] Carrol ve Tosi, 1977'den İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetsel Davranış**, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayınevi, 2004, s. 385

3.2.2.5. İlişkili Küme Teorisi

Bu kurama göre işgörenin işten doyumu, üyesi olduğu kümenin etkisine göre azalıp çoğalır. İşgören örgütten elde ettiğini değerlendirirken küme üyelerinin etkisi altında kalır. İşgören örgütün gereksinimlerini karşılama düzeyini beğenmese bile, ötekilerin bu düzeyi beğenmesi karşısında işten doyum düzeyine razı olur. Bunun tersi de olabilir. İşgören işten doyum sağlasa bile, küme üyelerinin etkisiyle işten doyumsuz olabilir. İlişkili küme kavramına işgörenin çalıştığı örgütün küçüklüğü - büyüklüğü, örgütün bulunduğu çevrenin kırsallık - kentlik gibi niteliği, işgörenin sendika üyesi olup olmadığı, işgörenin üyesi olduğu sendikanın küçüklüğü - büyüklüğü, üyesi olduğu kümenin çoğunluğunun kadın ya da erkek olması gibi değişkenler girer.[91] Şekil 3'de, İlişkili küme teorisine göre işten doyum süreci görülmektedir:

[91] Abraham K. Korman, Organizatiolal Behavior, Englevoad Cliffs, N. J., Prentice – Hall: 1977, s. 217'den Başaran, s. 385



Şekil 3: İşten Doyum Süreci

Kaynak: W. L. French, **The Personel Management**, Boston: Haughton – Mifflin, 1987'den İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri; Yönetsel Davranış**, 9. basım, İstanbul: Beta Yayınevi, 2006, s. 385

3.3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş doyumu konusunda tartışılan konulardan biri iş doyumunun tek boyutlumu yoksa çok boyutlumu olduğudur. İş doyumunun tek boyutlu olması, bireyin işinden dolayı ya tatmin duyması ya da tatminsizlik yaşaması anlamına gelmektedir.

Çok boyutlu olmasından kasıt ise bireyin işinden bazı sebeplerden dolayı tatmin olurken, diğer bazı nedenlerle tatminsizlik duymasıdır. Örneğin işin kendi yapısı boyutundan tatmin olurken, yönetim boyutundan veya iletişim boyutundan dolayı tatminsizlik yaşayabilmesi kastedilmektedir. [92] Bu noktada bir işgörenin işin sadece bir özelliğinden veya unsurundan dolayı tatmin duyması yani iş doyumunun tek boyutlu olduğunu söylemek fazla mümkün değildir. Tersine iş doyumu, işgörenin işin birbirinden farklı, çeşitli boyutlarından elde ettiği tatmini düzeyinin bir fonksiyonudur. Başka değişle toplam iş doyumu, işgörenin işle ilgili çeşitli boyutlardan elde ettiği tatmin düzeylerinin toplamıdır.

Amerika'da onbeşbin civarında işgörenin (beyaz yakalı) katılımı ile bir anket gerçekleştirilmiştir. Ankete katılanların %20 'si yönetici ve şeflerden, %91 'i tam gün çalışanlardan oluşmuş; ortalama yaş 33 olarak tespit edilmiş; cinsiyet dağılımı eşit olarak kabul edilmiştir. Bu anket neticesinde iş doyumunu etkileyen altı faktör belirlenmiştir:[93]

1-Fırsat: İşgörenler kendilerine gösterebilecekleri fırsatlar tanındığında daha fazla iş doyumu duymaktadırlar. İlgi çekici projelere katıldıklarında ya da daha fazla sorumluluk gerektiren bir statüye kavuştuklarında da iş doyumu artmaktadır. Buradaki fırsat terfi niteliğindeki fırsat değildir. Organizasyon yapısındaki basamaklar azaldıkça bir üst dereceye atamalar daha nadir görülür. İş görenler değişik projelerde yer aldıklarında, takım liderliği veya özel sorumluluklar verildiğinde bunu terfi gibi algılayabilmektedirler.

2-Stres: İşle ilgili olumsuz durumlar devamlılık kazandığında iş doyumu azalmaktadır. Eğer işgörenin kişisel yaşamı ile işi iç içe geçmeye başlar ise iş stresi de artmaktadır.

---

[92] Azize Ergeneli, Mehmet Eryiğit, "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara Da Devlet Ve Özel Üniversite Karşılaştırılması", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, no:2, 2001, s. 166

[93] Tikici, s. 313, 314

3-Liderlik: İş görenlerin iş doyumu, yöneticileri aynı zamanda iyi bir lider olduğunda artmakta; bu durum aynı zamanda işgörenin motivasyonunu da artırmaktadır.

4-İş standardı: İş sürecinin neticesinde oluşan sonuçlardan gurur duyduklarında, işgörenlerin iş doyumu da artacaktır.

5-Tarafsız ödüllendirme: İş görenler, işlerinin karşılığını aldıklarını hissettiklerinde ya da işletme için önemli olabilecek fikirlerinin ödüllendirileceğine inandıklarında iş doyumu düzeyi artacaktır.

6-Özerklik: İşlerini yaparken yeterli seviyede serbestlik verildiğinde ve işleri konusunda söz sahibi olduklarını hissettikleri durumlarda işgörenlerin iş doyumları da artmaktadır.

Yapılan araştırmaların genel sonuçları olarak endüstride herhangi bir amaçla örgütlenmiş bir grupta iş başarısını ve iş doyumunu etkileyen bazı faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler çalışan bireye, çalışma ortamına ve iş yerinin örgütsel yapısına ilişkin faktörler olarak aşağıda liste halinde verilmiştir.[94]

1-Çalışan bireye ilişkin değişkenler:

- Genel ve özel yetenekler
- Kişilik özellikleri
- Değerler sistemi ve tutumları
- Beden yapısı ve fiziksel özellikler
- İlgi alanı ve motivasyon düzeyi
- Yaş
- Cinsiyet
- Eğitim düzeyi ve türü
- İş ve çalışma deneyimi
- Gelmiş olduğu sosyo - kültürel çevre

[94] Özgüven, s.128, 129

- Diğer bireysel değişkenler.

2-Çalışma ve İş ortamına ilişkin durumsal değişkenler:

- İşin yapılış yöntemleri
- İş aletlerin, araç – gereçlerinin düzenlenmesi
- Tezgah ve makinelerin yerleşme ve çalışma düzeni
- İşin yapıldığı fiziksel çevrenin koşulları.

3-İş yerinin örgütsel ve sosyal değişkenleri:

- Örgüt ve organizasyon yapısı
- Eğitim ve denetim biçimi
- Ücret ve ödüllendirme sistemleri.

Bu sınıflamanın yanı sıra işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörleri genel olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Buna göre iş doyumuna etki eden faktörler kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere incelenecektir.

3.3.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

İş doyumu bireylerin bir takım özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu özellikler arasında yaş, cinsiyet, tecrübe, eğitim durumu gibi hususlar sıralanabilir. Ancak belirtilmesi gereken en önemli husus her bireyin farklı kişilik yapısında oluşu ve bu nedenle farklı beklenti ve isteklere sahip olmalarıdır. Dolayısı ile iş doyumu kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir.

Bütün çalışanlar benzer karaktere sahip olmadıkları gibi, olayları algılamaları da farklıdır ve olayları algıladıkları biçimde tepki vermektedirler. Bireyin işinden beklentileri ve işinden elde ettikleri arasındaki farklılık bireylerin kişisel algılamaları

temeline dayanmaktadır. Bu nedenle algı farklılıkları iş doyumu veya doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır. [95]

İş görenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş doyumu üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler her işgöreni diğer işgörenlerden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler beklentilerin karşılanmasında, işgörenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler. [96]

3.3.1.1. İş Doyumu ve Tecrübe

Yapılan birçok araştırma iş tatmini ve işgörenin tecrübesi arasında olumlu ve doğrusal yönde bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Buna göre işlerinde deneyimli olanlar işlerinde deneyimsiz olanlardan daha fazla tatmin duymaktadırlar. Bu bir sürpriz değildir. İşlerinde çok deneyimsiz olanlar ve memnun bulunmayanlar, daha sonra daha iyi iş olanaklarına sahip yeni bir iş bulabileceklerini umarlar. [97]

Doyumsuzluk duygusunun oluşumuna neden olan faktör, işgörenin gerçekçi olmayan beklentileridir. Bu beklentiler zamanla bireyin işini, iş hayatını tanıması ve tecrübe kazanması ile giderek daha gerçekçi esaslara dayanır. Bunun sonucunda bireyin iş tecrübesi arttıkça beklentileri de iş hayatının gerçek akışına göre olmakta ve sonuçta işgören, iş doyumuna ulaşmaktadır. Genç ve tecrübesiz işgörenlerin, ilk yıllarda iş doyum düzeylerinin çok düşük olduğu, ancak yıllar ilerledikçe düşük olan bu düzeyin giderek yükselmeye başladığı görülmektedir. [98]

---

[95] Ergeneli, s.160
[96] Akıncı, s.4
[97] Kitapçı, s.221
[98] Azim Öztürk, Fatih Özdemir, "İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması**", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, No:1-2, 2003, s. 337

3.3.1.2. İş Doyumu ve Yaş

İş tatmini ve yaş faktörü arasında da doğrusal bir ilişkiden bahsedilmektedir. Buna göre yaş arttıkça kişinin işinden elde ettiği tatmin düzeyi de yükselmektedir. Konuya insanların yaşları ve bu yaşlara özgü psikolojik durum açısından bakıldığında, eğer insanlar başladıkları işte yeterince başarılı olmuşlarsa otuzlu yaşlar civarından işlerinde daha memnun olmaktadırlar. İlerleyen yaşlarda kişiler eğer işleri ile ilgili düş kırıklıklarına uğramamışlarsa kırk yaş civarında bu tatmin düzeyi sabit bir eğri çizecektir. Ellili yaş civarında ise orta yaş krizini başarı ile atlatanların iş tatmin düzeyleri yeniden yüksek duruma gelmektedir. [99] Bu durumu aslında insanların yaşları ilerledikçe yeni bir iş bulma ve hayatlarına yeninden başlama şanslarının giderek azalması, neticede sahip oldukları işe daha sıkı sarılarak, işlerinden duydukları memnuniyetin artması şeklinde değerlendiren aklaşımlar bulunmaktadır.

Yaş ve iş doyumu arasındaki ilişki bir bakıma yaş ve iş tecrübesi arasındaki ilişki ile iç içedir ve aralarında sıkı bir bağ vardır. Başka bir deyişle yaşı büyük işgörenlerin yaptıkları işte daha tecrübeli oldukları düşünüldüğünde, ücretlerinin yüksek olması, işletmede uzun süredir bulunuyor olmaları, örgütte yüksek kademelerde bulunup sorumluluk almaları, beklentilerinin daha düşük olması, kendilerine olan güvenlerinin ve tecrübelerinin daha fazla olması gibi nedenlerle iş doyumları daha yüksek düzeylerde olabilmektedir. [100]

3.3.1.3. İş Doyumu ve Cinsiyet

Cinsiyette iş doyumunu etkileyen başka bir önemli özelliktir. Yapılan karşılaştırmalı araştırmalar, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının zaman zaman birbirlerinden farklılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. [101] Başka deyişle değer verilen hususlar ve algılamalar kadınlar ve erkekler arasında değişiklik göstermektedir.

---

[99] Kitapçı, s. 221
[100] Çarıkçı, s.157
[101] Çarıkçı, s.157

Yapılan araştırmalara göre kadın çalışanlar işin sosyal faktörlerine erkek çalışanlara oranla daha fazla değer verirken, erkek çalışanlar işlerinde kendilerini gösterebilme fırsatı elde etmek ve bu fırsatları kullanmakta daha istekli davranmaktadırlar. Bu durum ise çalışanların iş doyumu ve doyumsuzluğu üzerinde etki yapmaktadır.

3.3.1.4. İş Doyumu ve Eğitim Düzeyi

İş doyumuna etki eden bir başka kişisel faktör ise eğitim düzeyidir. Bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek kişilerin genel iş doyumlarının daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu bulunmuştur. Ancak böyle bir sonucun çalışanların eğitim düzeylerine uygun iş bulma olanakları ile sınırlı olabileceği düşünülebilir.[102] Başka deyişle eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin nispeten daha iyi koşullara sahip işlerde çalıştıkları ve iş doyum düzeylerinin buna bağlı olarak yüksek olduğu söylenebilir.

3.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Bireysel faktörlerin yanı sıra, örgütsel bir takım faktörlerde iş doyumunun sağlanmasında ya da iş doyumsuzluğun ortaya çıkmasında son derece önemlidir. Özellikle bu faktörlerin yönetim tarafından daha fazla kontrol edilme ve yönlendirilme imkanı bulunmasından dolayı ilgili faktörlere gereken önem verilmelidir. İş görenlerin iş doyumu üzerinde etkisi bulunan örgütsel faktörler çok çeşitli olmakla birlikte, bunlar arasında en önemli olanları aşağıda sıralanacaktır.

3.3.2.1. İş Doyumu ve Ücret İlişkisi

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler içinde en başta gelenlerden biri ücrettir. Bir işgören çalışması karşısında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi,

[102] Baysal, s.33

günün ekonomik ve sosyal şartlarına göre kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabildiği ölçüde tatmin duyacaktır. [103]

Ücret iş doyumu açısından neden bu kadar önemli bir rol oynamaktadır? Birinci neden paranın bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olmasıdır. İkinci neden ise ücretin bir başarı simgesi ve tanınma aracı olmasıdır. Çalışanların çoğunlukla ücreti yöneticilerin onlara verdiği değerin bir ölçüsü olarak gördükleri düşünülmektedir. Aynı türde işi yapan iki kişiden birisi işini ciddiye alıp iyi iş çıkarmaya çaba harcarken diğeri baştan savma iş çıkartır ve sonuçta her ikisi de eşit ücret alırsa, bu yöneticilerin iyi çalışana yeterince değer vermediğini düşündürecektir.[104] Örgütün emeği karşılığında çalışana yapmış olduğu nakit ödemeler iş doyumu sağlamakta önemli bir etken olmasına rağmen, temelde çalışanlar ücretlerini başka kişilerin aldıkları ücretlerle kıyasladıklarında elde ettikleri sonuçlar nedeni ile tatmin ya da tatminsizlik duyabilmektedirler. Çalışanlar yalnızca kendi ücretlerinin düşüklüğünden değil, almış oldukları ücretin diğer çalışanların, özellikle de aynı grup içindeki diğer çalışanların ücretlerine oranla daha az olması nedeni ile işlerinden tatminsizlik duymaktadırlar. [105] Çalışanların gerek ücret gerekse diğer maddi manevi ödüller karşısında iş doyumlarının nasıl değiştiği daha sonra performans ve iş doyumu başlığı altında incelenecektir.

3.3.2.2. İş Doyumu ve İşin Kendisi Arasındaki İlişki

İş doyumu ile yakından ilişkili ve önemli diğer bir örgütsel faktör ise işin kendisidir. Bu kavram işgörenlerin ilgisini çeken, hoşlarına giden bir işte çalışıyor olmaları ve işlerinden dolayı sorumluluk alabilecekleri bir iş ortamının bulunmasını ifade etmektedir. Yapılan işin rutin olmaması, sürekli bir biçimde değişmesi, çoğu zaman farklı düzey ve çeşitli sorunlar ile karşılaşılması, çalışanların farklı ilgi düzeyleri

[103] Dursun Bingöl, **İş Doyumu ve İşçi İşveren ve Toplum Açısından önemi**, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, No.77, Aralık 1986, s. 228
[104] Baysal, s.34
[105] Ergeneli, s.167

ve tecrübelerinden yararlanma olanağı doğuracaktır.[106] Çalışanlar kendilerinden beklenilenlerin ve hedeflerin açıkça belirtilmiş olduğu işlerde çalışmayı tercih ederler. İş rolünün açık ve belirli olması, çalışanların görev ve sorumluluklarını ne ölçüde anladığını gösterir ve iş doyumunu artırır. Rol çatışması ve belirsizliğin olduğu durumlar ise iş doyumsuzluğuna neden olabilir. İş doyumunu sağlayan başka bir faktör ise işin eğlenceli ve anlamlı olmasıdır. İşin çeşitli ve birbirinden farklı yetenekler getirmesi, çalışanların bir işi bütünü ile üstlenmiş olması, işin diğer insanlar üzerindeki etkisinin fazla olması, çalışanların işle ilgili kararlar verebilmesi ve işin doğru olarak yapılıp yapılmadığı ile ilgili olarak geri besleme alabilmesi iş doyumunu artıran diğer iş özellikleri olarak sıralanabilir. [107]

İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması işgörenin doyumunun yüksek olmasında önemli rol oynayan bir faktördür. Bu faktörün en önemli unsuru çeşitlilik, bağımsızlık ve beceri/yeteneklerin kullanılabilmesidir. Yapılan işin tekdüze olması uyarılma etkisini minimuma indirmektedir. Buna karşılık çok fazla eylem gerektiren ya da çok karmaşık yapıda olan işler ise çok fazla uyarılma etkisi yapacağından, psikolojik yüklenmeye neden olup tükenmeye yol açacaktır. Ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş doyumunun gerçekleşmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda işgörenler, bir işi bütünü ile tamamlamaya yönelik en azından harcadıkları çabanın bütüne katkısını kolayca görebilecekleri türden iş yaptıklarında, başarma duygusunu tadarak işlerinden hoşnut olacaklardır. İşin tümüne egemen olma, iş yöntemleri ve iş hızını kontrol etme olanağı iş doyumu sağlarken, işgörenlerin beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri, kendilerine güven duygusu verecektir.[108] Beceri ve yeteneklerinin çok üzerinde çaba gerektiren ya da sahip oldukları becerilerin ve bilgi düzeyinin çok altında bilgi ve beceri gerektiren basit işlerde çalışanların iş doyumu duyması mümkün olmayacaktır. İşlerin daha zevkli hale getirilmesi ve işgörenlerin yeteneklerini kullanmalarına imkan verilmesi açısından başvurulabilecek yöntemler ise iş genişletme, iş zenginleştirme ya da rotasyon benzeri uygulamalar olabilir.

[106] Ergeneli, s.169
[107] Çarıkçı, s.157
[108] Baysal, s.34

3.3.2.3. İş Doyumu ve Yönetim İlişkisi

Yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanların iş doyumu düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Yöneticinin otokratik ya da demokratik stilde davranış göstermesi çalışanların bekledikleri yönetim biçimi ile uyumlu olmadığında, onların doyumsuzluk yaşamasına neden olabilecektir.[109] Bu açıdan uygulanan yönetim politikaları gözden geçirilmeli ve gereken değişimler gerçekleştirilmelidir.

Genel olarak işletme bünyesinde demokratik bir yönetim anlayışı ciddi ve güçlü bir hedef olarak öngörülmelidir. Bu bağlamda işgörenlerin kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmeli ve değer verilmeli, işgörenin işi ile ilgili konularda görüşü alınmalı ve bu konuda alınacak kararlara katılımı teşvik edilmelidir. [110] Yönetim tarzı işgörenlerin doyumu üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi yukarıda belirttiğimiz gibi işgörenlerin karar verme sürecine katılımlarını sağlamaktır. Sonuçta katılım kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacının karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyen işgörenler bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise işgörenlerin tatmin düzeyini etkileyecektir. İkincisi ise çalışan merkezli olmaktır. Yani çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirilmesidir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması iş doyumuna önemli katkıda bulunacaktır. [111]

3.3.2.4. Çalışma Arkadaşları ve İş Doyumu İlişkisi

İş görenin birlikte çalıştığı diğer kişilerin teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş doyumu düzeyini etkileyen önemli bir faktördür. Örgüt içerisindeki sosyal ve teknik düzeydeki ilişkilerin iyi ya da kötü olması doyum düzeyini değiştirebilmektedir.[112] Bu konuda yönetim gerekli çalışmaları gerçekleştirmelidir.

[109] Ergeneli, s.168
[110] Akıncı, s. 34
[111] Erdil, s. 19
[112] Ergeneli, s.168

Örgüt bünyesinde rekabete dayalı iş anlayışı yerine tedarik etmeye dayalı, destekleyici bir anlayış yerleştirilmelidir.

Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. İş görenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş doyumunu artıracaktır. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşları ile birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletemede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulunan çalışanın iş doyumu artmaktadır. [113]

3.3.2.5. Ödüller ve İş Doyumu İlişkisi

Örgüt bünyesinde başarılı çalışanlara, yaptıkları işten ya da gösterdikleri yüksek performanstan dolayı, kendilerine çeşitli şekillerde verilecek ödüllerin varlığı ve düzgün işleyen bir ödüllendirme sisteminin bulunması da iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Geleneksel ödeme sistemi ve ikramiye programına ilave olarak, beklentileri aşan çalışmaları için performansa dayalı teşvik edici ödemeler ve ayrıca kar paylaşım planlarının olması gerekir. İşletmeler iyi yapılan işi takdir ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için objektif biçimde işleyen ödüllendirme sistemleri uygulamadırlar. [114] Maddi ödüller kadar, işgörene manevi yönden de tatmin sağlayacak ödüllendirme sistemleri uygulanmalıdır. Bu durumu işgörenin içsel olarak da ödüllendirilmesine ve doyuma ulaşmasını sağlayacaktır. Ancak en önemli nokta ödül sisteminin adil ve objektif biçimde işletilmesidir. Çünkü iş doyumunun sağlanmasında ödülün kendisi kadar, işgörenler tarafından bu ödülün adil olarak algılanıp algılanmadığı da son derece önemlidir.

Prim, ikramiye, kar payı, plaket vb. ödüller yanında örgüt içinde işgörenlerin işlerinde yükselme imkanı elde edebilmeleri de önemlidir. Yükselme kavramından kasıt, çalışanların örgütün hiyerarşik yapısı içinde ilerleme olanağının olup

[113] Erdil, s. 20
[114] Erdil, s. 20

olmamasıdır. Eğer birey yapacağı başarılı çalışmalar sonucunda daha yüksek bir pozisyona getirilebileceğini bilirse bu olumlu sonuç kişinin iş doyumuna da olumlu şekilde yansıyacaktır.[115]

3.3.2.6. Fiziksel Koşullar ve İş Doyumu İlişkisi

Çalışanlar için iş yerinin fiziksel koşulları ve uygun bir çalışma ortamının varlığı da iş doyumunu etkileyen unsurlardandır. Öncelikle işgörenler, sağlıkları için tehlike gösteren bir ortamda çalışmak istemezler. Her türlü güvenlik tedbirinin alındığı bir işyerinde çalışmalarından dolayı işgörenler endişeye kapılmayacak ve bu da onları mutlu kılacaktır.[116] Diğer yandan iş yerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, iş yerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı vb. çalışma ortamı ile ilgili unsurlar iş doyumuna etki etmektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işin doğru biçimde yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava ve zayıf havalandırma ise tehlikeli olabilmektedir. Öte yandan çalışma koşulları, işgörenlerin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir.

3.3.2.7. İş Doyumu - Performans İlişkisi

İş doyumunu açıklamaya çalışan çeşitli teori ve yaklaşımlar mevcuttur. Bunlardan bir kısmı iş doyumuna neden olan esas faktörün çalışanların beklenti ve ihtiyaçları olduğunu vurgulamaktadır. İş teorisine göre iş doyumunu belirleyen ana neden işin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamamasıdır. Kişi ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüde işinden tatmin olabilir. Önemli ihtiyaçların karşılanmadığı

[115] Ergeneli, s. 167
[116] Bingöl, s. 228

durumlarda ise tatminsizlik söz konusudur. Benzer bir yaklaşımla, iş doyumunu veya doyumsuzluğunu ortaya çıkaran esas faktörün çalışanların beklentileri olduğu da söylenmektedir. Buna göre iş doyumu, çalışanların işle ilgili beklentileri ile işten elde ettiklerini karşılaştırmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların, beklediklerinden daha fazlasını elde etmeleri halinde iş doyumu söz konusu olurken beklediklerinden daha azının elde edilmesi ise doyumsuzlukla sonuçlanmaktadır.

İş doyumunu açıklamada kullanılan diğer yaklaşımlar ise temellerini motivasyon teorilerinden almaktadır. Vroom'un ümit kuramında belirttiği üzere, iş doyumu çalışanların işle ilgili olarak algıladıkları ödüllerin bir fonksiyonudur. Bu çerçevede çalışanın aldığı ödüllerin miktarı ve zamanlaması işten alınan tatminin seviyesini belirlemektedir. Genel bir ilke olarak insanlar ödüllendirildikleri ölçüde tatmin olurlar. Adams'ın ödül adaleti kuramı ise, iş tatmininin çalışanını kendisini diğer çalışanlarla karşılaştırması sonucu meydana geldiğini öne sürmektedir. Dolayısı ile çalışan açısından eşitsizliğin algılandığı durumlarda iş doyumsuzluğu meydana gelmektedir.

İş doyumu ile performans ve verimlilik arasındaki ilişki de bu çerçevede değerlendirilmektedir. Vroom tarafından 1964 yılı öncesi yapılan yirmi çalışmaya yakın inceleme, iş doyumu ile başarı arasındaki ilişkinin çok büyük olmadığını ortaya koymuştur. Daha sonraları yapılan araştırmalarda, iş doyumu ile verimlilik arasında bazı bağlantılar bulunmuş ancak, bunların küçük ve önemsiz oldukları bulgulanmıştır. Üstelik bir de "iş doyumu mu yüksek performansa, yoksa yüksek performans mı iş doyumuna yol açar?" sorusu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların iş doyumları ile performansları arasındaki ilişki ile ilgili ilk yaklaşımlar, mutlu bir çalışanın aynı zamanda verimli bir çalışan olacağı varsayımı üzerine kurulmuştur. Hawthorne çalışmalarının da etkisi ile doyumu performansı artırdığı iddiası araştırmacılar ve uygulamacılar arasında her zaman popüler bir inanç olmuştur. Fakat yapılan araştırmaların büyük bir kısmında bu varsayımı destekleyen bulgulara ulaşılamamıştır. Buna göre çalışanlarda iş doyumunun artması her zaman verimlilik artışı ile sonuçlanmamaktadır. Bunun aksi olarak verimsiz çalışanlarda da iş

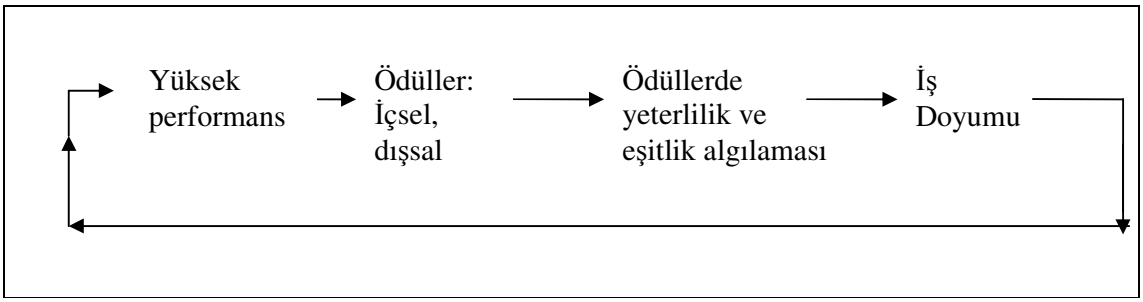
doyumu yüksek düzeyde olabilmektedir.[117] Bir işletmede iş doyumu iş başarımından yüksek ise, huzurlu fakat başarısız bir örgüt ortamı söz konusu olacaktır. Böyle bir örgütte işgörenler çalışmak istemeyecek kadar mutludurlar. Düşük üretime yüksek ücret artışları, çeşitli nedenlerden dolayı ödül olarak verilebilmektedir. Bu tür örgütlere KİT'ler örnek olarak verilebilir. İş doyumu iş başarımından düşük ise, iş başarımı yüksek fakat örgüt huzursuzdur. Uzun dönemde iş başarımının ortadan kalkması ve örgütü rahatsız edecek çeşitli huzursuzlukların ortaya çıkması söz konusudur. Yüksek iş başarımına düşük ödül verildiğinde ya da hiç ödül verilmediğinde görülebilir.[118] Buna göre verimlilik ve iş doyumu arasında doğrudan bir neden sonuç ilişkisi yoktur. Her ikisi de çalışanların beklentilerinden, elde ettikleri ödüllerden ve bu ödüllerin dağıtım şeklinden etkilenmektedir. Dolayısı ile örgütler, yüksek performansla ödüllendirerek doyum ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki sağlayabilirler.[119]

Sonuç olarak çalışanların performansı ya da verimliği ile iş doyumları arasındaki ilişki varsayıldığı kadar güçlü olmasa da diğer iş faktörlerinin de etkisi ile işten alınan doyumun verimliliği etkilediği söylenebilir. Bugün gelinen noktada A ödül adaleti kuramı yardımı ile artık "iş doyumumu yüksek performans sağlıyor, yüksek performans mı iş doyumuna yol açıyor" sorusu bu her iki faktörün birbiri ile döngüsel bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yüksek performans, ödüllendirme, ödül algılaması ve iş doyumu arasında döngüsel bir ilişki mevcuttur.

İş görenler harcadıkları emek ve gösterdikleri performans neticesinde çeşitli ödüller alırlar. Diğer bir deyişle yüksek düzeyde işgören verimliliği bazı içsel ve dışsal ödüllere yol açar. İçsel ödüller iyi bir iş yapmaktan dolayı bireyin kendi kendini ödüllendirmesidir ki bu dışsal ödüllerden daha fazla işgören doyumu sağlamakta ve kalıcı olmaktadır. Dışsal ödüller ise ücret, terfi, ek ödemeler gibi örgütçe kontrol edilen araçlardır.[120] Çalışanlar aldıkları ödülün yeterli ve adil olup olmadığına dair bir kanaate varırlar. Eğer aldıkları ödülün emeklerinin karşılığı olduğunu düşünüyorlarsa ödülün yeterli olduğuna karar verirler. Ödülün adil dağıtılıp dağıtılmadığını değerlendirirken de

[117] Çarıkçı, s. 159
[118] Akıncı, s. 8
[119] Çarıkçı, s. 159
[120] Öztürk ve Özdemir, s. 190

kendi aldıkları ödülü kuruluştaki diğer çalışanların ödülleri ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda, kendine sağlanan ödülün yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan işgören huzursuz olup, iş doyum düzeyi düşecektir.[121] Bunun aksine elde ettiği ödülün emeğinin karşılığı olduğunu ve ödül dağıtımın adil olarak yapıldığını algılayan işgören ise, iş doyumuna ulaşacak ve duyduğu tatmin neticesinde yüksek bir verimlik düzeyi ile çalışmaya devam edecektir. Bu ilişki şekil 4'de de görülmektedir:



Şekil 4: İş Doyumu – Ödül – Performans İlişkisi

Kaynak: Dursun Bingöl, "İş tatmini ve İşçi, İşveren, Toplum Açısından Önemi", **Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, No. 77, Aralık 1986, s.235

Belirtilmesi gereken son nokta ise; beklentilerin üzerinde bir ödülün sanıldığı gibi her zaman iş doyumunu artırmayacağıdır. Başka bir deyişle işgörenin elde ettiği ödül beklediğinde fazla ise (hızlı bir yükselme, yüksek prim v.b) yüksek bir tatmin oluşmayabilir. Lawler'ın doyumu belirleyen modelinde işgörenin elde ettiklerinin beklediğinden daha fazla olması durumunda, bunun işgören üzerinde suçluluk, adaletsizlik ve rahatsızlık ortaya çıkarabileceği belirtilmektedir.

[121] Ay, s. 67

3.4. İŞ DOYUMUNU OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER

İşten beklenen doyumun sağlanamamasının kaynağı, bireyin gereksinmelerinin engellenmesi ya da karşılanamaması ile ilişkili olmaktadır. İş yerleri ve işletmeler çalışanlardan iş saatlerine, kurallara, yetkiliye uyma ve toplumsal ilişkiler beklemekte; diğer yandan da iş ortamında, ücret, güvenlik, kendine saygınlık kazandıracak bir görev, hoşlanarak çalışabileceği bir grup gibi kişisel gereksinmelerinin karşılanmasını beklemektedirler. İş ortamının hedef ve beklentileri ile işgörenlerin bireysel amaç ve beklentilerinin çatıştığı durumlarda uyumsuzluk ve iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır.[122]

İş yaşamında karşılaşılan gerginlik, zorlanma ve olumsuz duygular arasında en sık gözlenenler çatışma, engellenme, düş kırıklığı, ilgisizlik, hoşnutsuzluk ve gerginlik olmaktadır. Çalışan ve işveren arasındaki gerginlik genellikle çalışanların temel gereksinmelerini karşılamaktan uzak bir yönetim ve örgütsel ortamdan kaynaklanmaktadır. Çağdaş kurum ve işletmelerin amaçları insan olarak bireyin gereksinmelerinin karşılanması ve uyuşmazlıkların giderilmesi olmalıdır. Bireyin iş doyumunu çalıştığı işle ilgili olarak girdi-çıktı dengesi ile açıklayan Adams (1963) ise, kişinin işinden çıktı olarak ücret, statü, yükselme ve etkin denetim gibi bazı sonuçlara ulaşmak için kendisinden bireysel olarak zeka, eğitim, yaş, deneyim, sağlık ve çaba gibi bazı girdiler vermekte olduğunu vurgulamaktadır. Bireyin iş doyumunu yapmakta olduğu işe verdikleri ile aldıkları arasındaki dengeyi nasıl algıladığı ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Birey bir dengesizlik ve eşitsizlik görüyorsa ya da bir referans grupla kendisini karşılaştırdığında bu eşitsizliği hissediyorsa işinden doyumsuz olmaktadır.[123]

[122] Özgüven, s. 130
[123] Özgüven, s. 130, 131

3.5. İŞ DOYUMUNUN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Verimli bir üretim ve barışçıl bir çalışma ortamı açısından önemi yadsınamayacak olan iş doyumu konusu, daha öncede belirttiğimiz gibi gerek işgörenin kendisi açısından gerekse işletme açısından birçok fayda sağlamaktadır. Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı iş yerinde (veya kurumda) geçiren bir işgörenin doyum düzeyi, özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyecektir. İş doyumunun yüksek olmasının işgören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise işgörenin işine yabancılanmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır. İşlerinde tatmin olan işgörenler iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde de mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde de mutsuzluk beklentisine kapılırlar. İş görenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıkları ile iş doyumu arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışanlarda psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda ortaya çıkan iş doyumsuzluğu davranış bozukluklarına yol açmaktadır. Bu durumun duygusal ve sinirsel bozukluklara yol açtığı; duygusal çöküntü, hayal kırıklığı, uykusuzluk, iştahsızlık gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş doyumsuzluğu kişinin hayatında kısır döngüler ortaya çıkararak birçok soruna yol açabilmektedir.[124]

Örgütsel açıdan baktığımızda ise, iş doyumu ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki olduğunu görebiliriz. Yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı, performansının yükseldiği ve isteğe bağlı işgücü devir oranının azaldığı saptanmıştır. İş bağlılığı yüksek olan bir işgöreni güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık iş doyumsuzluğu sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlayacaklardır. Bu tür çalışanlarda her konu ile ilgili sık şikayetler, örgüt içinde veya dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin

[124] Akıncı, s. 7

morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilir.[125]

3.6. İŞ DOYUMSUZLUĞU VE SONUÇLARI

İş doyumunun karşısında yer alan iş doyumsuzluğu, bir ölçüde çalışanların işleri ile ilgili şikayetleri ve bu şikayetlere karşı gösterdikleri tepkinin bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar doyumsuzlukların çeşitli şekillerde ifade edebilirler. Buna göre çalışanların iş doyumsuzlukları ile ilgili tepkileri iki boyutta ele alınmalıdır: Yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif bu çerçevede dört türlü çalışan tepkisinden bahsedilebilir:

1- Kaçış (ayrılma) : Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu durum işi bırakma ya da yeni iş arayışlarına girişmek şeklinde olabilir.

2-Sesini Yükseltme: Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik öneriler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetlere girme şeklindeki davranışlardır.

3-Bağlılık: Pasif olarak iyimser bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar organizasyonu dışardan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde de olabilir.

4-Umursamazlık (Kayıtsız Kalma) : Sorunların çözümüne yönelik eylemde bulunmayarak, pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklinde seyreden davranışlardır. Bunlar kronik hale gelmiş devamsızlıklar, iş geç gelmeler, düşük verim şeklinde ortaya çıkan davranışlardır.[126] Bu tepki yok sayma tepkisi olarak

[125] Akıncı, s. 8
[126] Tikici, s. 313

da nitelendirilebilmektedir. Yok sayma tepkisi sonucunda diğer olumsuzlukların yanı sıra hata oranının artışı da söz konusu olabilmektedir.[127]

İş doyumsuzluğunun işgörene ve örgüte yönelik pek çok zararı vardır. Çalışanın beden veya ruh sağlığına olumsuz etkileri, devamsızlık, işgücü devir oranının artması, örgüte yabancılaşma bunlardan bazılarıdır.

3.6.1. Beden ve Ruh Sağlığına Etkisi

İşten doyumsuzluğun işgörenlerde pek çok psikosomatik rahatsızlığa yol açtığı anlaşılmıştır. Rekabet, ivedilik, yetersizlikle birleşen doyumsuzluk çeşitli kalp rahatsızlıklarına yol açabilmektedir. Mide hastalıkları, kas katılaşmaları iş doyumsuzluğu sonucu görülebilmektedir.

İş doyumsuzluğu ile ruh sağlığının bozulması arasında artı yönde bir ilişki bulunmuştur. Doyumsuzluk çalışanda, bireyden bireye farklılık göstermekle birlikte ılımlıdan en yoğun kaygıya kadar değişik derecelerde kaygı yaratabilmektedir. Kaygının yoğun ve sürekli olması durumunda işgörenin ruh sağlığı da bozulmaktadır.[128] Ulaşılmak istenen bir amaca mani olan bir engel veya müdahaleler psikolojik tatminsizliğin nedeni olurlar. Bu engellerin şiddeti, devamlılığı ve bireyin kişilik özelliklerine göre psikolojik tatminsizlik davranışsal bozukluklara dönüşebilir. Ortaya çıkabilecek belli başlı davranışsal bozukluklar şunlardır:[129]

1. Saldırgan Davranışlar,
2. Geriye yöneliş veya dönüş davranışları,
3. Tekrar denenmek isteyen sabit davranışlar,
4. Tevekkül olma.

[127] Çarıkçı, s. 160
[128] Başaran, s. 207
[129] Eren, s. 250-252

3.6.2. Devamsızlık

İş doyumsuzluğu aynı zamanda kaçma davranışının daha az aşırı bir tipi olan devamsızlığı da neden olabilmektedir.

Günümüzde işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen önemli olgularından birisi de devamsızlıktır. Devamsızlık kısaca işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir.[130] İş doyumu kaynaklarından; ücret miktarları ve ödeme biçimi, işgörenin içinde bulunduğu çalışma grubunun yapısı, öğrenim durumu ve monotonluk, çalışma süreleri gibi faktörler işgöreninin işe mazeretsiz gelmemesi durumunu da ortaya koymaktadır. Devamsızlık (geçici kaçış), doyumsuzluğunu ifade edecek bir işgören için en kolay ve en az sancılı yol olabilir.[131]

İşletme yönetimi iş doyumsuzluğundan kaynaklanan devamsızlıkları azaltmak için çeşitli önlemler almalıdır. Bazı işler işgörende psikolojik yorgunluk, sinirsel bozukluk ve monotonluğa neden olmaktadır. Bu ve benzeri nedenlerden kaynaklanan devamsızlıkları önleyebilmek için işin görülmesinde gerekli olan optimal aydınlatma, sıcaklık, havalandırma koşullarının sağlanması ve rahatsız edici gürültünün önlenmesine yönelik tedbirler almak gerekebilir. Ayrıca monotonluğun önlenmesine yönelik olarak iş genişletme, iş rotasyonu, işin yapılma hızını değiştirme, işi tamamlama duygusu yaratma gibi önlemler alınmalıdır. Devamsızlığı önlemek için yeni işe alınan personelin bir ön eğitimden geçirilmesi de yararlı olacaktır. Çünkü bu eğitim sonucunda işgörenlere işin yapılmasına ilişkin kolaylıklar gösterilmekte, iş yerinde gerekli olan bedensel ve düşünsel yetenekler geliştirilmektedir. Böylece işçilerin kendilerine olan güvenleri artmakta ve işe ilişkin sorunları oldukça azalmaktadır.[132]

[130] Eren, s. 267
[131] Bingöl, s. 239
[132] Eren, s. 274, 275

3.6.3. İşgücü Devri

İş doyumsuzluğu sonucu ortaya çıkan tepkilerden birisi olan kaçış davranışının en belirgin tipi birinin işini terk etmesidir. Yapılan araştırmalar sonunda işten doyumsuzlukla işi bırakma arasında yüksek bir bağlantı bulunmuştur.

İş gören devri çalışanların bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kurumdan uzaklaştırılmalarını ifade eder. Bir örgütün belirli zaman süresi (genellikle bir yıl) içinde işten ayrılan personel sayısının toplam personel sayısına oranı işgören devrini vermektedir. İş gören devri iş yerinde özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin örgüt için yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır.[133]

İş gücü devrinin yol açtığı olumsuzluklardan biri de örgüte yeni giren kişilerin işlerine uyum sağlamalarının zaman alması ve bu kişilerin genellikle işlerini daha yavaş, daha hatalı yapmalarıdır. İşletmeler bu durumun üstesinden gelmek için yeni çalışanlarını eğitim sürecine tabi tutarlar. Hem yeni çalışan olmaktan kaynaklanan yavaşlık ve hatalar hem de eğitim sürecinin kendisi yine işletmeler için ekonomik yönden zararlı olmaktadır.

İşle ilgili başka faktörler de iş doyumsuzluğuna ve dolayısı ile iş gücü devrine yol açabilir. Çalışanın aldığı ücretten doyumsuz olması iş gücü devrine yol açan en önemli faktörlerden biridir. Çalışanın doyumsuzluğuna yol açabilecek ya da doyumunu önleyecek diğer faktörler arasında bulunan fiziksel çalışma koşulları, terfi ve ilerlemelere ilişkin düzenlemeler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş güvenliği gibi durumlarda sonuç olarak iş gücü devrine neden olabilmektedir. Bir işletme yüksek iş gücü devrine sahip olduğunda genellikle ilk şüphe edilen faktörlerden biri iş doyumsuzluğu olmaktadır. Pearson (1995) tarafından yapılan bir çalışma çalışanların işinden beklentilerinin karşılanmamasının (iş doyumsuzluğu) iş gücü devrine yol açtığını göstermiştir. Örneğin istedikleri ücreti alabilmek, işleri ile ilgili kararlara

[133] Eren, s. 275

katılabilmek veya ilerlemek çalışanların beklentileri arasındadır. Bu faktörlerin sayısı veya önemi kişiden kişiye değişebilir. Eğer beklentilerle elde edilenler arasında büyük bir fark varsa çalışan işinden doyum almayacak ve işi bırakacaktır. Doyumsuzluk yaratan faktörler ortadan kaldırıldığında iş gücü devrinde düşme olduğu gözlenmiştir.[134]

Tüm bu araştırmalardan anlaşılacağı gibi, iş doyumsuzluğunun giderilmesinin işgören devrinin azaltılmasında önemli bir rolü vardır. Dolayısıyla iş doyumsuzluğunun azaltılması ve buna bağlı gerçekleşen işgören devir oranının azaltılması bir örgütün yönetiminin başarısı olarak görülebilir. İş gören devir oranının artmasının örgüt açısından zararları düşünüldüğünde örgüt yönetimi açısından iş doyumsuzluğunu gidermenin önemi daha açık şekilde anlaşılacaktır.

3.6.4. Örgüte Yabancılaşma

Yabancılaşma; özdeşleşmenin tersine işgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması, kendini çekmesidir. İş gören örgüte yabancılaştığında, işine devam etsi bile kendinin örgütün bir üyesi olarak görmemektedir. İş görenin yabancılaşması görevine veya üyesi olduğu kümeye karşı da olabilir. Yabancılaşmanın en kötü olanı işgörenin kendi özüne karşı olanıdır. Örgüte yabancılaşan bir işgören örgütün kendine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu ve saygınlığı reddeder. Örgütün yönetimine, toplumsal etkinliklerine, görevi dışındaki işlere arkasını dönmüştür. Örgüt ve işi ile gurur duymaz.[135]

Yabancılaşma duygusunun oluşumunda en önemli faktörün işten duyulan doyumsuzluk olduğu hemen bütün araştırmacılar tarafından kabul edilmiştir. Özellikle günümüz fabrika çalışma sisteminde insanın kendi potansiyelini kullanması, düşünmesi ve yaptığı işe katkıda bulunması ortadan kaldırıldığı için beynin uyarılması azaltılmıştır. Kas hareketleri de belli sınırlar içinde tekrar eden tekdüze hareketlerle sınırlandırıldığından çalışmaya hazır diğer kasların hareketleri kısıtlanmıştır. Burada

[134] Telman, s. 65-67
[135] Başaran, s. 208

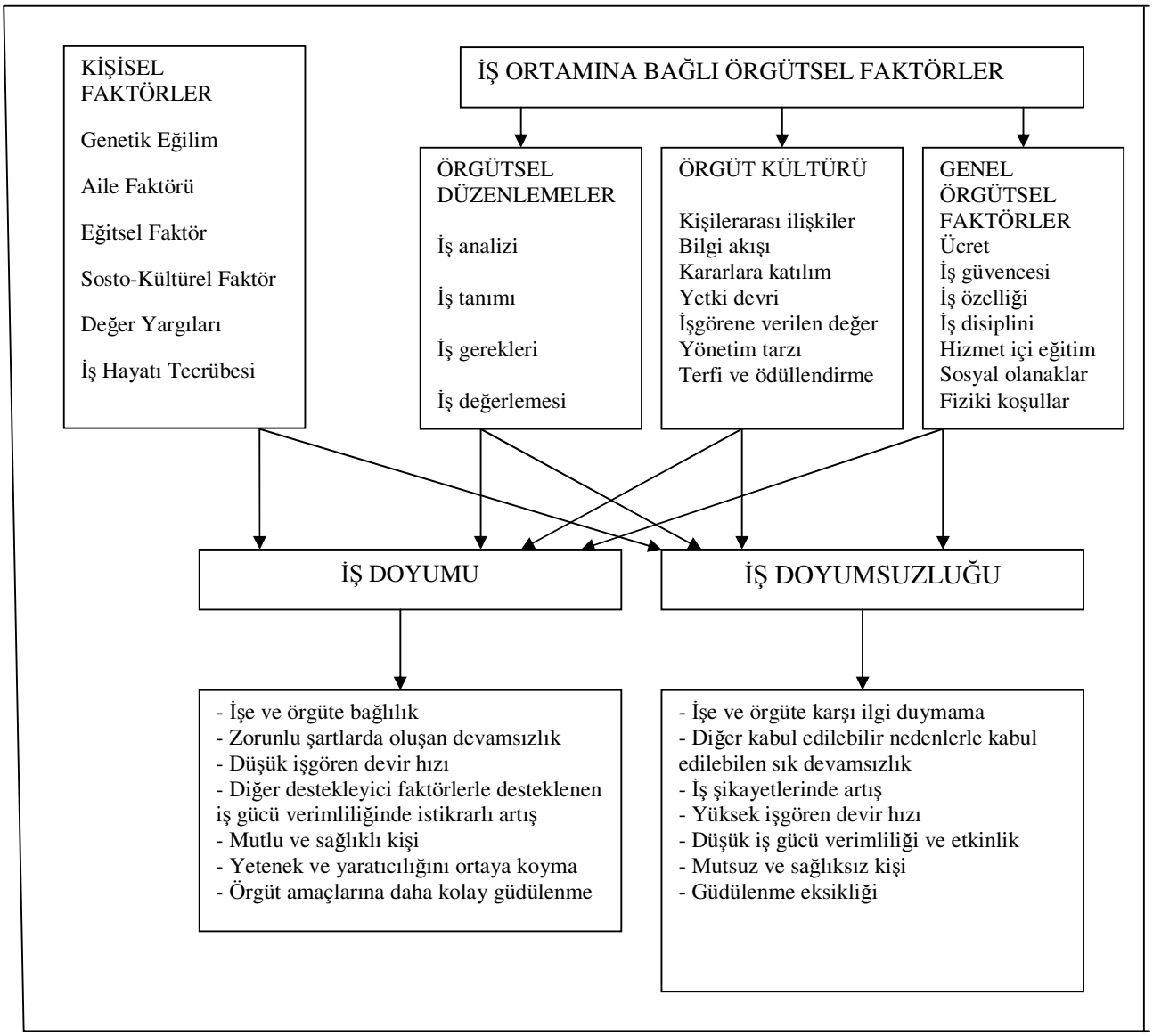
tekrar ve monotonluktan doğan bir bıkma söz konusudur. Bunlardan kaynaklanan iş doyumsuzluğu işgörenin kendisine ve çevresine yabancılaşmasına neden olmaktadır.[136]

Yabancılaşma ile işten doyumsuzluk arasında yüksek bir bağıntı bulunmuştur. Ama işten doyumsuzluk örgüte yabancılaşmanın tek nedeni olmamaktadır. İş göreni yabancılaşmaya iten kavramlar arasında yetkisizlik, anlamsızlık, yalnızlık, öz yabancılaşma gibi kavramlarda bulunmaktadır. İşten memnuniyetsizliğin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilecek olan yabancılaşma duygusu psiko-sosyal bozukluklara, endüstri ve toplum içinde huzursuzluklara, Seeman'a göre aile ilişkilerinde bozulmalara, alkolizme, toplum düşmanlığına, İnkson ve Sımpson'a göre psikosomatik hastalıklara, stres ve sinir hastalıklarına, yüksek oranda iş değiştirmelerine ve işten kaytarmalara neden olduğu için üzerinde önemle durulması gerekir.[137]

İş görenin örgüte yabancılaşmasının engellenmesi için örgütlerde iş doyumu düzeylerinin araştırılması, iş doyumsuzluğuna yol açan nedenlerin saptanması ve işgörenlerin iş doyumsuzluğunun giderilmesi için çalışılması gerekmektedir.

Şekil 5'de iş doyumu ya da doyumsuzluğu ile ilgili neden – sonuç ilişkileri görülmektedir. İşletme yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçlarını iyi bilmeli; iş doyumunu olumlu etkileyen faktörlere önem vermelidir.

[136] Telman, s. 80
[137] Telman ve Ünsal, s. 80-82



Şekil 5: İş Doyumu ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi

Kaynak: Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,** Cilt:2, Sayı:4, Kasım, 2002, s. 6

İşletmeler açısından bu derecede önemli olan iş doyumu ile ilgili söylenebilecek son söz iş doyumunun durağan değil dinamik bir yapıya sahip olduğudur. İş doyumunu sağlamak ne kadar güç ve zahmetli çabalar gerektiriyorsa iş

doyumsuzluğunun ortaya çıkması da o kadar kolay ve hızlı olabilmektedir. Bu nedenle çalışanların iş doyumları sağlandıktan sonra bu doyumun sürekli devam edeceği düşünülmemeli, belli periyotlarla işgörenlerin iş doyumları ölçülmeli ve gerekli önlemler alınmalı veya çalışmalar yapılmalıdır.

3.7. İŞ DOYUMUNU ARTIRMA YOLLARI

1920'lerde maliyetleri düşürmek için şirketler işlerin içeriklerini mümkün olduğu kadar basitleştirmeye gitmişlerdir. Bu da işlerdeki çeşitliliği ortadan kaldırmıştır. Ancak özellikle montaj hattındaki iş basitleştirme yöntemi işe yabancılaşma, tekdüzelik, yorgunluk, ilerleme olanaklarının kısıtlanması ve iş kazalarına yol açtığı görülmüştür. Bu arada basit işlerin bireyde kişisel başarı hissini yok etmesi üzerinde durulmuştur. Gerçekte bu eleştiriler yalnızca montaj hattı için değil beyaz yakalı bazı işler için de (örneğin büro elemanları) geçerlidir.[138] İş basitleştirmenin işgörende doyumsuzluk yarattığı, dolayısı ile işe devamsızlık ve iş gücü devrini artırdığı düşüncesi ile işi çeşitlendirme yolları denenmeye başlanmıştır. İş çeşitlendirme, işler üzerinde ufak tefek değişikliklerden sosyal ve teknolojik iş ortamının değiştirilmesine kadar farklı yöntemler içermektedir.

3.7.1. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme kavramı ilk kez F.Herzberg ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. İş zenginleştirme çalışmalarında çalışanların işin başlangıcından sonuna kadar farklı kademelerinde görev alarak, daha fazla sorumluluk taşımaları amaçlanır. Dolayısı ile çalışanların işle özdeşleştirilmesi, özerlik sağlanması, işte kullanılan beceri çeşitliliğin artırılması gibi etkinlikler iş zenginleştirme programları içinde yer alır. İş zenginleştirme çalışmaları, çalışana kendini geliştirdiği, becerilerini ve yaratıcılığını daha fazla kullandığı bir ortam yaratır ve Herzberg'in iş doyumuna yol

[138] Baysal, s. 227, 228

açan faktörler başlığı altında sıraladığı başarı, saygı ve sorumluluk duygularının yaşanmasına neden olur.[139]

İş zenginleştirmenin başarılı olabilmesi için zenginleştirilecek işin örgütün oldukça üst kademelerinde olması, işgörenin işi başarıyla yapmasının kendisini etrafına tanıtma olanağı sağlaması, iş başarısı hakkında bilgi elde etmesi, işini zaman zaman kontrol etme olanağı bulabilmesi, işi ile ilgili yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması ve kendine güvenmesi, işinde ilerleme arzu ve hırsına sahip olması, örgütçe uygulanan özendirme araçları ile kişisel arzularının uyuşum içinde olması, tepe yönetiminin devamlı destek sağlaması ve iş zenginleştirme için yapılacak harcamalardan kaçınılmaması gibi hususların bulunması gerekmektedir. Bundan örgütün alt kademelerindeki iş zenginleştirme çabalarının başarı şansının az olduğu sonucu ortaya çıkabilir. İş zenginleştirme örgütün üst ve orta kademeleri için bir çeşit yetki devri faaliyeti olarak da düşünülebilir. [140]

Hijyen faktörlerinin tersine motive edici unsurlar doğaları gereği çalışanların tutumları üzerinde daha uzun süreli bir etkiye sahiptir. İş zenginleştirmede izlenecek adımlar şöyle sıralanabilir:[141]

1. İş zenginleştirme için a)yatırımların değişiklikleri çok masraflı hale getirmeyeceği, b) tutumların zayıf olduğu, c) hijyen faktörlerinin çok pahalı olduğu, d)motivasyonun performansta bir fark yaratacağı işleri seçmek daha uygundur.
2. Yılların geleneği, yöneticileri işin içeriğinin dokunulmaz olduğuna inandırmıştır. Bunun aksine, işlere onların değiştirilebileceği inancıyla yaklaşmak gerekmektedir.
3. İşi zenginleştirecek bir dizi değişikliği, bunların uygulanabilirliğini dikkate almadan, beyin fırtınası yaparak ele almak daha verimli olacaktır.
4. İş zenginleştirme listesi, hijyen faktörlerini içeren önerileri tasfiye edecek şekilde yeniden süzgeçten geçirilmelidir.

---

[139] Telman ve Ünsal, s.143
[140] Eren, s.573
[141] Frederick Herzberg, "Harvard Buziness Review Dergisinden Seçmeler, Motivasyon "dan çeviren Leyla Aslan, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, Acar Matbaacılık, Eylül, 2004, s. 71-73

5. Listeyi "işgörenlere daha fazla sorumluluk verin" gibi genellemelerden arındırmak gerekmektedir.

6. İşleri zenginleştirilecek olan çalışanların doğrudan katılımından kaçınmak daha uygundur. Onların önceden ifade ettikleri fikirler önerilen değişiklikler için şüphesiz değerli bir kaynak oluşturacaktır, fakat doğrudan müdahale etmeleri süreci insan ilişkileri hijyen faktörü ile bulandırabilecek ve onlara katkı yaptıkları hissinden başka bir şey vermeyecektir. Katılım duygusu ancak kısa vadeli motivasyon sağlayacak; uzun vadede motivasyona ve iş doyumuna katkısı olmayacaktır.

7. İş zenginleştirme çalışması uygulanan birimlerde ilk birkaç haftada performans düşüşüne hazırlıklı olmak gerekmektedir. Yeni bir işe geçmek, verimlilikte geçici bir düşüşe yol açabilir.

İş zenginleştirmenin çok çeşitli yolları olmakla beraber en yaygın olan üç yöntemi bulunmaktadır. Bunlar; [142]

Çalışanların Güçlendirilmesi : Güçlendirme kavramı çalışanlara iş süreçleri konusunda daha çok otonomi kazandırmak şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir deyimle güçlendirme kavramı çalışanları yaptıkları işlere daha çok katılımda bulunma ve karar almalarında özgürlük tanımadır. Böylece iş sahipleri, çalışma metotları, yapılan işin kalitesi, problem çözme, bütçe konularında bilgi sahibi olarak işin yapılışına katkıda bulunmaktadırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar böyle bir yetki ile birlikte kontrol ve kendi kendilerine yeterlilik duygularına sahip olmaktadırlar. Böylece bir işi başarabilme duygusu kazanan çalışanlarda iş doyumu daha yüksek olmaktadır.

Doğal Çalışma Birimleri Oluşturmak : İşleri zenginleştirmenin bir yolu da yapılacak işi doğal çalışma grupları oluşturarak tamamlamaktır. Örneğin; bir mikser üreteceksek, bu mikserin bütün parçalarını bir araya getirerek nasıl oluşturulduğunu onu

[142] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2003, s.268

üreteceklere göstermek yöntemlerden biridir. Böylece çalışanlar işin bir parçasını bilmekle kalmayıp, üretilecek işin tümü hakkında bilgi sahibi olarak daha fazla şey öğrenebilmektedirler. Bu şekilde doğal çalışma birimleri oluşturmak iş sahiplerine sorumluluk kazandırmaktadır. Çünkü, hem işi sahiplenmekteler hem de işin kalitesi artmaktadır. Aynı zamanda ürettikleri parçanın bütün üzerindeki önemini kavramaktadırlar. Bu da işgörenlerin iş doyumunun artmasında önemli bir faktör olmaktadır.

Müşterilerle İlişki Kurmak : Bazı işletmeler doğal çalışma birimlerini müşteri grupları ile ilişkiye sokarlar, çalışanları müşteri ile doğrudan ilişkiye girmelerine izin verirler. Diğer bir deyimle çalışanlarla müşteri arasında arabuluculuk yapacak kimseye gerek olmaksızın bir ilişki kurulur. Müşteriler kendilerine sunulan hizmetin bir danışmanla ilişki kurmadan, doğrudan hizmeti sunan kişilerle ilişkiye girerek yapılan iş hakkında geri bildirim sunmakta ve böylece işin kalitesi artmaktadır.

İşin zenginleştirilmesi tek seferlik bir girişim değil, sürekli bir yönetim işlevi olmalıdır. İlk değişiklikler oldukça uzun bir dönem boyunca sürdürülmelidir. Bunun birkaç sebebi vardır:

- Değişiklikler işi, ücreti ödenen beceriyle kıyaslanabilir bir meydan okuma düzeyine getirmelidir.
- Yeteneği olanlar bunu daha fazla sergileyebilecek ve daha yüksek işlere terfi edebileceklerdir.
- Hijyen faktörlerinin tersine motive edici unsurlar doğaları gereği çalışanların tutumları üzerinde daha uzun süreli bir etkiye sahip olduklarından; işin yeniden zenginleştirilmesi gerekebilir, fakat bu hijyen ihtiyacı kadar sık olmayacaktır.[143]

[143] Herzberg, s. 73, 74

3.7.2. İş Genişletme

İş genişletme, karmaşık bir işin çok küçük, vasıf gerektirmeyen parçasını yapmakla görevli çalışanın, bu görevini işletmenin değişik yerlerinde çalışarak yapması anlamına gelir. Çalışanın yaptığı işler Hafif farklılıklar içerse de sorumluluk düzeyi açısından eşittir. Uzun üretim hattı şeklinde olan General Motors- Detroit fabrikasındaki gibi mekanizasyonun kullanıldığı daha birçok işyerinde bu sistem uygulanmaktadır.[144]

Bir örnekle açıklamak gerekirse bir tekstil fabrikasında genellikle çalışanlar arasında kesin bir iş bölümü vardır. Bazı kişiler paketleme de bazıları kalite kontrolde bazıları dikim bazıları da ütü de çalışır. İş bölümü dikimde çalışanlar arasında bile olabilir. Kimisi fermuar kimisi düğme dikiminde kimisi büyük parçaların dikiminde görev alır. Eğer fermuar diken birine aynı zamanda düğme dikme işi de verilirse iş genişletme yapılmış olur. Çünkü fermuar dikimi ile düğme dikimi içerdikleri sorumluk yönünden birbirlerinden farklı olmayan işlerdir. Ancak aynı tekstil fabrikasında da çalışan işgörene dikim, kesim, ütüleme ve model hakkında karar verme gibi ürünün ortaya çıkmasında daha fazla sorumluluk almasına yol açan işler verilirse bu sefer iş zenginleştirme çalışması yapılmış olur.

İş genişletme iki türlü olabilir:[145] Yatay iş genişletme ve dikey iş genişletme. Yatay iş genişletmede amaç, işin içeriğinin daha çok alt işlere olacak şekilde değiştirilmesidir. Bu şekilde işgören zaman zaman bir işten diğerine geçmeyecek aynı işte çeşitli görevler alacak ve buda işgörenin iş doyumunu artıracaktır. Dikey iş genişletme ve iş zenginleştirme hemen hemen aynı anlamdadır. Burada işgörenin işi ile ilgili daha geniş yetkiler elde etmesi söz konusudur. (işin planlama, denetleme ve yönlendirme yetkileri gibi)

[144] Telman ve Ünsal, s. 144
[145] Baysal, s. 228

3.7.3. İş Rotasyonu

İş rotasyonunda işgören belirli aralarla değişik işlerde çalıştırılmaktadır; bu şekilde işgörenin değişik becerilerini kullanarak işinden memnun olacağı tasarlanmıştır. İş rotasyonu işin tekdüzeliğini önlemede ve iş tatminini artırmada kullanılan ilk ve en basit yöntemdir. En basit biçimi ile iki kişinin yer değiştirmesi ile olabileceği gibi çok daha fazla çalışanı ilgilendiren karmaşık değiştirmelere giden örgütlere de rastlanır. İş değiştirmenin yararı çalışanların faaliyetlerine çeşitlilik katarak can sıkkınlığını önlemesi, monotonluğu ortadan kaldırmasıdır.

İş rotasyonunda yer değiştirme kısa periyotlarla olur. Bu bazen bir günde birkaç farklı iş yaptırılarak veya her gün başka bir işe gönderilerek yapılır. Burada amaç bireyin yaptığı işten sıkılmasını önlemenin yanı sıra iş kazalarını da azaltmaktır. Çünkü tekrar eden işleri yapan çalışanlar arasında baskılar, kazalara neden olabilmektedir. Böylece farklı işleri yapan çalışanlar, farklı adale birimlerini kullanacakları için sakatlanmalar azalacaktır.[146]

İş rotasyonunun çalışanlara sağladığı bir diğer avantaj ise esnek bir iş gücü sağlamasıdır. Çünkü iş rotasyonu ile çalışanlar yeni işler öğrenecek, yeni yetenekler kazanacağı için hangi birimde gerek duyulursa işletme bireyi oraya göndererek esneklik kazanılmasına yardımcı olur. Örneğin; Amerika New Mexico Memorial Tıp Merkezi'nde, aşçılar iş rotasyonu ile zaman zaman yemek servisinde çalıştırılırken, bulaşıkçılar da yemek pişirerek aşçılık yapmaktadırlar. Böylece iş rotasyonu ile her grup bir diğerinin olmadığı zaman, diğer grubun işlerini yapabilmektedir. İş rotasyonu da iş genişletme gibi genelde işin basitleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan bazı işgören sorunlarını çözümlemek amacı ile ortaya atılmıştır.[147]

[146] Özkalp ve Kırel, s. 267
[147] Özkalp ve Kırel, s. 268

3.7.4. Alternatif Çalışma Programları

Geleneksel çalışma düzeni olarak kabul edilen günde sekiz saat ve haftada beş günlük iş haftasına yönelik olarak günümüzde yeni düzenlemeler geliştirilmekte ve bunlar giderek yaygın biçimde uygulanmaktadır. 1970'li yılların sonlarında başlayan ve alternatif çalışma programları olarak tanımlanan bu uygulamalar işlerin içeriğini değiştirmemekte; geleneksel çalışma sürelerinde ve biçimlerinde önemli değişimler getirmektedir. Alternatif çalışma programları çalışanların yaşam kalitelerin yükseltmek amacı ile kendilerine ve ailelerine ayıracakları boş zamana olanak tanımaktadır. İnsanların bir yandan çalışırken diğer yandan mesleki ve genel eğitim gereksinmelerini giderme olanağı tanımaktadır. Alternatif çalışma programları hakkında yapılan kapsamlı çalışmalar, iş yaşamını ve bireysel yaşamın kalitesinin artması ile iş ve aile sorumluluklarının dengelendiğini, bunun sonucunda iş gücü devri ve işe devamsızlıklarda önemli ölçüde düşüşler olduğunu göstermektedir. Alternatif çalışma grupları türleri şunlardır:[148]

1-Esnek Zaman Uygulamaları

2-Sıkıştırılmış İş Haftaları

3-Yarı Zamanlı Çalışma ve İş Paylaşımı

4-Uzaktan Çalışma

3.7.4.1. Esnek Zaman Uygulamaları

Klasik çalışma sistemi günde sekiz saat, haftada beş ya da altı gündür. Bu sistemde çalışanlar sabah belirli bir saatte işe başlarlar ve sekiz saat çalıştıktan sonra akşam belirli bir saatte işi terk ederler. Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlayarak iş doyumunu artırmayı amaçlayan esnek zaman uygulamasında örgütte günün belirli bir zaman diliminde bütün personelin bulunması gerekir. Örneğin

[148] Ramazan Geylan (Editör), **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Eskişehir: Web Ofset. 2001, s. 50, 51

bu sabah 10:00 ile 16:00 arası olabilir. Bunun dışındaki saatleri ayarlama yetkisi ve hakkı çalışanlara verilmiştir. Esnek zaman uygulaması devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş doyumunu artırma gibi sonuçları beraberinde getirir.[149] Ayrıca çalışanların çeşitli nedenlerle işe geç kalması gibi durumlarda engellenecektir. Trafiğin nispeten rahatladığı saatlerde işine gelip gitmesi de işgörenin huzurunu artıracaktır. Ayrıca her gün kendine uygun olmayan erken saatlerde kalkıp hazırlanma külfetinden de kurtaracaktır. Eğer örgütsel görevleri aksatmaksızın esnek çalışma saatleri uygulamaya konulabilirse hem bireysel huzur ve mutluluk sağlanacak, hem örgütte bir takım ast üst çatışmaları ve huzursuzlukları ortadan kalkacak dolayısı ile çalışanların iş doyumu artacaktır.

3.7.4.2. Sıkıştırılmış İş Haftaları

Kısa ve yoğunlaştırılmış iş haftası olarak da adlandırılan sıkıştırılmış iş haftaları programında, standart iş haftasındaki günde sekiz saat, haftada beş gün, toplam kırk saatlik çalışma süresi üç veya dört güne indirilmektedir. Bu program haftada beş günden daha az çalışmak isteyen işgörenler tarafından epey rağbet görmektedir.

Sıkıştırılmış iş haftaları programının en önemli yaraları arasında esnek zaman uygulamalarında olduğu gibi, işe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılmaların azalması sayılabilir. Ayrıca işe gidiş gelişlerden tasarruf edilen zaman ve işgörene sağlanan boş zamanın iş doyumunu artırdığı görülmüştür. Ancak bu programda uygulanan uzun çalışma saatleri, yorgunluk payını artırması dolayısı ile çalışanın dikkatinin dağıtarak işgören sağlığı ve güvenliği açısından tehlikeli sonuçlara yol açabilmektedir.[150]

[149] Yavuz, s.18
[150] Geylan, s. 53

3.7.4.3. Yarı Zamanlı Çalışma ve İş Paylaşımı

Uzun zamandan beri geçici işler için ve yaz aylarında kullanılan yarı zamanlı çalışma programı, günümüzde artık işletmeler tarafından sürekli kullanılan bir alternatif çalışma programı olarak algılanmaktadır. İşletmeler yarı zamanlı çalışma programı içerisinde bir iş gününü 13:00-17:00 veya 15:00-21:00 saatleri arasında değişen iki vardiyadan oluşturmakta, işgörenleri buna göre yönlendirmektedir. Bu program özellikle eğitimlerini sürdürme imkanı verdiği için tercih edilmektedir.

Son yıllarda ortaya çıkan ve yaygınlaşmaya başlayan bir yarı zamanlı çalışma türü de iş paylaşımı programıdır. İki işgören düzenli bir tam zamanlı işin sorumluluğunu paylaşmaktadır. Böylece bir tam zamanlı pozisyon iki yarı zamanlı pozisyona bölünmektedir. İş paylaşımında çalışma saatleri ve sorumluluk yarı yarıya bölünebileceği gibi bir işgören diğerinden daha fazla saat çalışabilmekte veya daha fazla sorumluluğu sahip olabilmektedir.

Yarı zamanlı çalışma ve iş paylaşımı programları ile çalışan işgörenler özel yaşamlarına daha fazla zaman ayırabilmekte, yüksek iş doyumu nedeni ile devamsızlık ve işten ayrılmalar en aza inmektedir.[151]

3.7.4.4. Uzaktan Çalışma

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler sonucunda giderek yaygınlaşan bir diğer alternatif çalışma programı ise uzaktan çalışma uygulamasıdır. Teleworking veya sanal ofis şeklinde de adlandırılan bu programda bugün sadece Amerika Birleşik Devletlerinde yaklaşık on milyon kişinin çalıştığı söylenmektedir. Teknolojinin ucuzlaması, taşınabilirliği ve haberleşme alanındaki gelişmelerle birlikte işyeri sabit bir yer olmaktan çıkmış, soyut bir kavram haline gelmiştir. Bu programda işgören, işin niteliğine göre haftada iki veya üç gün uzaktan çalışıp kalan günlerde işyerine gidebildiği gibi, işyerine gidilen gün sayısı haftada veya ayda birkaç kez işte

[151] Geylan, s. 53, 54

bulunmak sureti ile yönetime rapor vermekle sınırlı kalabilir. İş görenler bilgisayarları, modem, faks ve telefonları ile gün boyu müşterilerle veya yöneticilerle sürekli ilişkilerini sürdürebilmektedirler.[152]

Uzaktan çalışma üzerine yapılan araştırmalar bu programı seçen işgörenlerin çocuk ve yaşlıların bakımı gibi kişisel yükümlülüklerin yerine getirilmesine olanak tanıması, tam gün işe gidip gelmenin maliyet ve stresinden kurtulma gibi yararlar sağladığını ortaya koymaktadır. Öte yandan iş ve kişisel yaşamları üzerinde kontrol olanağının bulunması da yaşam kalitesini ve iş doyumunu artırıcı bir unsur olmaktadır.[153]

3.7.5. Müzikten Yararlanma

İş doyumunun artırılmasında en önemli etmenlerden birisi de müziktir. Son yıllarda bir çok şirket çalışma saatlerini işgörenlere müzik dinleterek onların işe karşı olan ilgilerini artırma yoluna gitmektedirler. Müziğin verimi artırdığı ve hatta dinlenen müzik türünün verimin miktarını etkilediği belirtilmektedir. Müziğin verimi artırıcı etkisinden başka en önemli yararlarından biri de monotonluğun azaltılmasıdır. Müzik kişinin zihnini işten uzaklaştırarak onun başka şeyler düşünmesini ve hayal etmesini olanaklı kılar. Bunu sonucunda çalışanlar işin rutin temposundan kısa bir süre içinde olsa kurtulacaklarından iş doyumlarında artma olacaktır.

3.7.6. İşi Tamamlama Duygusu Yaratma

Çağdaş üretim tekniklerinin uygulandığı günümüz fabrika işlerinde işçi sadece küçük bir işi yapmakla sorumlu olduğundan işi tamamlama olanağından yoksundur. Seri halinde üretim yapılan yerlerde işçi bir işi başından sonuna kadar bizzat kendisi yapmaz; işler küçük parçalara ayrılmış durumdadır. Bunun sonucunda bir işçi tüm işin

[152] Geylan, s. 54, 55
[153] Geylan, s. 56

sadece küçük bir parçasını yaptığından ürün bittikten sonra "bu benim eserimdir" diyemez. İş yerindeki doyumsuzluğun ve monotonluğun oluşmasında çok önemli olan bu psikolojik durumun giderilmesi, yönetimin alabileceği birçok önlem sayesinde olanaklı olur. Bu önlemler alındığı ölçüde işçiler daha fazla güdülenir ve işlerinde daha başarılı olurlar. Bu tedbirlerin en genel olanları şunlardır:[154]

1-Amaçları Belirleme : İşletmelerde amaçların belirlenmesinde işgörenlerin de katkıları varsa, bu amaçlara erişmek için bütün güçleri ile çalışırlar. Fakat amaçlar yönetim tarafından belirlenmiş ve yüksek standartlardan oluşuyorsa uygulamaya karşı gelebilirler.

2-İşin Gerçekten Önemli Olduğu Üzerinde Durma : Son derece küçük parçalara ayrılmış olan bir işte çalışan işgören, kendi işi ile işin tümü arasında ilişki kurmakta güçlük çeker. İş görenler yaptıkları işin gerçekten önemli olduğunu kabul etmek isterler. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin işlerinin önemli olduğu duygusunu yaratmadırlar. Birçok telefon şirketinde telefon operatörü olarak çalışan kişilere insanlara çeşitli şekilde yardım etmede rolleri olduğu söylenerek iş doyumları artırılmıştır. Aynı şekilde sekreterler de çalıştıkları örgütün geleceği ile ilgili mektuplar yazdıklarında işlerinden gurur duymakta ve örgüt politikasının uygulanmasında kendilerinin de bir yeri olduğunu düşünerek iş doyumu elde etmektedirler.

3-İşi Anlamlı Parçalara Bölme: Eğer örgütte yapılacak iş birimi çok büyükse ve bir kişinin yetenek ve uzmanlık alanları dışına çıkıyorsa işi tamamlama duygusu yaratmak mümkün değildir. Bu nedenle iş doyumunu artırmak için işgörenin kendini verimli bir biçimde göstereceği yetenek ve uzmanlık alanlarına uygun iş birimleri oluşturulmalıdır. Bu iş birimleri küçük parçalara ayrılacağı gibi, küçük olan iş birimleri

[154] Yavuz, s. 18, 19

de birleştirilerek normal çalışma birimi haline getirilebilir. Bu optimal birim işin özelliklerine göre işten işe değişebilir.

3.7.7. Gelişme Hakkında Bilgi Verme ve Övme

Her işgören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek istemektedir. Buna karşılık bireyler olumsuz eleştirilerden de hoşlanmamaktadır. Bu yüzden işinden dolayı övülmek işgörenlerin işten doyumunu yükseltmektedir. Diğer yandan övgü işin değerlendirilmesi ile birlikte yapıldığında, işgörene işin niteliği ile ilgili geri bildirim sağlayarak gelecek kez işin daha iyi yapılmasına olanak sağlamaktadır.[155]

İşgörenler her zaman çıkardıkları iş karşısında yöneticilerin tepkilerin görmek ve başarılı oldukları takdirde övülmek arzusundadırlar. İşgören işini başarı ile yaptığında takdir edilirse güdülenmiş olur, iş doyumunun yanı sıra işe olan bağlılığı da artar. Yalnız şunu da unutmamak gerekir ki yapılacak olan övgü ve ödüller tamamen objektif olmalıdır. Verilen ödüller amaçlı veya bir takım subjektif temellere dayanıyorsa, bu samimiyetsiz tutum ileride çatışmalar ve iş doyumsuzluğuna neden olacaktır.

3.7.8. İşin Yeniden Tasarlanması

İşin yeniden tasarlanması iş zenginleştirmeye benzer bir sistemdir. İsveç Karlmar'da kurulmuş olan Volvo fabrikasında uygulanmakta olan bu sistem de iş zenginleştirmeden farklı olarak uzun bant sistemlerinin yerine üretimin bütününden sorumlu olan birçok çalışma grubu mevcuttur. Bu gruplar, üretimi en iyi şekilde yapmak için iş bölümü, hedefleri tespit, takıma alınacak kişileri seçme ve hatta yeni gelenleri eğitme gibi bütün işleri yirmi beş kişilik grup içinde kendi aralarında düzenler. Üretimin bütününden herkes sorumludur. Bu çalışma gruplarıyla, çalışma işini daha fazla kontrol edebilme ve böylece psikolojik ihtiyaçlarının doyurulması olanağı verilir.

[155] Başaran, s.234

Ancak aynı zamanda bütün sorumluluğu paylaşmak işgörene zor gelebilir. Dolayısı ile iş doyumu sağlayan faktörler bireye göre değişir.[156]

İş tasarımı ile ilgili son çalışmalardan biri de iş karakteristikleri modelidir. Çalışanların iş deneyimlerinin kalitesini ve iş verimliliklerini birlikte artırmayı amaçlayan bu model, işleri değiştirme ve yeniden tasarlama ile ilgilenmektedir. Modelin temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar ve kişisel/organizasyonel sonuçları olmak üzere üç önemli parçası bulunmaktadır.

Temel iş boyutları, işin motivasyon açısından taşıdığı potansiyeli belirleyen boyutlardır ve beş başlık altında toplanır. Bunlar; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamı, özerklik ve geribildirimdir. Kritik psikolojik durumlar, çalışanın iş tasarımına tepki olarak yaşadığı üç psikolojik durumu ifade eder. Bu durumlar; işin deneyimle kazanılmış anlamlılığı, işin sonuçlarının denenmiş sorumluluğu ve iş aktivitelerinin gerçek sonuçlarının bilgisidir.

Temel iş boyutlarının psikolojik durumlar üzerine etkisi gerek işgören gerek örgüt açısından sonuçlar doğuracaktır. Eğer beş temel boyutun psikolojik durumlara etkisi olumlu ise yüksek içsel motivasyon, yüksek kalitede iş performansı, işten yüksek düzeyde doyum sağlanacak, devamsızlık ve iş gücü devri azalacaktır.[157]

3.7.9. Çalışanlara Örgütsel Destek Sağlama

Çalışanın, çalıştığı örgütün kendisini ne derecede desteklediğine ilişkin algısını pek çok faktörün etkilediği görülmüştür. Örgüt, politika ve uygulamalarında çalışanlara adil bir biçimde davranıyorsa, iş koşularını çalışanlar için daha rahat ve uygun hale getirmek için düzenlemeler yapıyorsa, amirler astlarına zor durumlarda destek veriyorsa, insan kaynakları departmanı da yapmış olduğu çeşitli faaliyetlerle çalışanlara değer verildiği ve onlara yatırım yapıldığı algısını destekliyorsa, örgütsel destek

[156] Telman ve Ünsal, s. 146, 147
[157] İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.197, 198

algılaması gerçekleşecek demektir. Tabiî ki insanın kişilik yapısı da bu algılamaları etkileyecektir. Örgütsel desteği yüksek algılayan çalışanların işten ayrılma olasılıklarının daha az olduğu ileri sürülmüştür.[158] Ancak bu konuda daha fazla araştırma yapılmasına gerek vardır.

Çalışanların yaşamlarını kolaylaştıracak her türlü desteğin işyeri tarafından sağlanması (çalışanlar için yemekhane, servis, çocukları için kreş gibi uygulamalar), örgütün çalışanları için iş dışı yaşamlarını etkin ve doyumlu geçirmelerine yardımcı olacak faaliyetler içine girmelerinin sağlanması (eğlence, piknik, gezi gibi düzenlemeler ya da çalışanların ucuza tatillerini geçirebilecekleri tesislerin ayarlanması gibi). Örgütlerin çalışanlarına verebilecekleri destek etkinlikleri arasında yer alabilir. Bu konu ile ilgilenen araştırmacılardan Cohen (1995), örgütlerin çalışanların işlerine olan tutumlarını onların iş dışı alanlardaki faaliyetlerine daha fazla önem vererek olumlu hale getirebileceğini savunur.[159]

[158] Allen, Shore ve Griffeth'den Telman ve Ünsal, s. 141
[159] Telman ve Ünsal, s. 141, 142

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARI VE EĞİTİM KURUMLARINDA İŞ DOYUMU

1. EĞİTİM KURUMLARI VE ÖĞRETMEN

1.1. Eğitim Kurumları

1.1.1. Eğitim Kavramı

Genel anlamıyla eğitim, bireyleri belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir. Günümüzde okullar eğitim sürecinin en önemli kısmını oluşturur. Ancak eğitim yalnız okullarda yapılmaz; okul dışında da gençleri ve yetişkinleri bir mesleğe hazırlamak ve onların hayata uyumlarını kolaylaştırmak için açılmış kısa süreli eğitim kurumları vardır. Ayrıca eğitim ailede, işyerinde, insanların bulunduğu diğer tüm gruplarda vardır.

Eğitimin çok çeşitli tanımları olmakla birlikte bu araştırmada eski ve yeni bazı eğitim tanımlarına yer verilecektir.

- Eflatun'a göre eğitim; insana en iyi olgunluğu vermektir.
- Kant'a göre eğitim; insanın doğasında bulunan gizli bütün kabiliyetlerin geliştirilmesidir.
- E. Durcheim eğitimi "sosyal olmayan nesli sosyalleştirmektir" şeklinde tanımlamaktadır.
- Spencer'a göre eğitim tam bir yaşayışa hazırlıktır.

- J. J. Rousseau' ya göre eğitim, çocukları yetiştirmek ve insan yapmak sanatıdır.
- Good (1959) eğitimi; " seçilmiş ve kontrollü bir çevrenin (özellikle okulun) etkisi altında sosyal yeterlilik ve optimum bireysel gelişmeyi sağlayan soysal bir süreç" olarak tanımlamaktadır.
- Ertürk'e göre eğitim (1972) ; Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yolu ile kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir.

Çelikkaya eğitimi bir olgu olarak ele almakta ve eğitimin genel niteliklerini şöyle açıklamaktadır:[160]

1. Eğitim bir faaliyettir. Bir yönlendirme, yetiştirme çabasının adıdır.
2. Eğitim bir bilimdir. İnsanların ve hayvanlarında yönlendirme ve yetiştirmeleri ile ilgili bilgi, kural ve yolları öğreten objektif bir bilimdir.
3. Eğitim teorik yönlendirmedir.
4. Eğitim insana mahsustur.
5. Eğitim uygulamada millidir.
6. Eğitim amaçlı bir öğretimdir.
7. Eğitim bir davranıştır. Bilimsel veya ahlaki yönden daima davranış değişikliğini ya da yeni davranış kazandırmayı hedefler.
8. Eğitimde tekrar ve ısrar vardır.
9. Eğitim bir süreçtir. Eğitim belli bir sürede gerçekleşir.
10. Eğitim sosyal bir olgudur. Her toplumda mutlaka bir eğitim faaliyeti vardır.
11. Eğitim aynı zamanda sosyal bir olgudur. Öğrenme ve öğretme olayındaki eğitim, öğrenme ve öğretmeden meydana gelen bir olayın adıdır.

[160] Hasan Çelikkaya, "Eğitim Olgusunun Özellikleri", **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**.. No.2, İstanbul, 1990, s. 67 - 72

1.1.2. Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı

Milli Eğitim sisteminin yapısı 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenmiştir.

Eğitim sistemi incelendiğinde, bireylerin eğitim gereksinmelerini karşılayacak şekilde alt sistemlerden oluşturulduğu görülür. Türk Milli Eğitim sistemi, bir bütünlük içinde "örgün eğitim" ve "yaygın eğitim" olmak üzere iki ana bölümden oluşur.

1.1.2.1. Örgün Eğitim

Örgün eğitim belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca yönelik hazırlanmış programlarla, okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimdir. Örgün eğitim okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim kurumlarını kapsar.[161]

1.1.2.1.1. Okul Öncesi Eğitimi

Okul öncesi eğitimi; zorunlu ilköğretim çağına gelmemiş çocukların bedensel, zihinsel ve sosyal gelişimini planlanmış bir ortam içinde sağlayan ve onları ilköğretimi hazırlayan bir kademedir. Ülkemizde okul öncesi eğitim veren kurumlar bağlı oldukları bakanlığa ve hizmet verdikleri yaş gruplarına göre anaokulu, anasınıfı, çocuk yuvası, kreş olmak üzere değişik adlar almaktadır. Bu kurumlardan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan anaokulları 2 - 6 yaş, anasınıfları 5 - 6 yaş gruplarındaki çocuklara hizmet vermektedir. Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'na bağlı olan kreşler 0 - 2 yaş, çocuk yuvaları ise 2 - 6 yaş grubundaki çocukların bakımı ve eğitimi ile ilgilenmektedir.[162]

---

[161] Ercan Türk, **Milli Eğitim Sistemi, Milli Eğitim Bakanlığında Yapısal Değişmeler**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s. 110

[162] Şükran Oğuzkan ve Gürel Oral, **Okul Öncesi Eğitim**, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1983, s. 3

Okul öncesi eğitim kurumları çocuğun sağlıklı gelişimi için gerekli olan fiziki ve sosyal çevreyi sağlar. Burada çocuklar akran grupları içinde kendini tanır, çeşitli sosyal beceriler geliştirir, birlikte yaşama kurallarını öğrenir. Ayrıca çocuğun bedenini kullanma, oyun oynama, merakını giderme, hayalini açığa vurma ve bağımsızlığını kazanma gibi temel ihtiyaçlarını da karşılar.[163]

1.1.2.1.2. İlköğretim

İlköğretim 6-14 yaş arasındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar. İlköğretim kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır. İlköğretimin amaç ve görevleri milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;[164]

1-Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazandırmak; onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek.

2-Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve yetenekleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamaktır.

Öğrenim süresi 5 yıl olan zorunlu eğitim (ilkokullar), 4306 sayılı kanunla ilköğretim kurumlarına dönüştürülmüş ve zorunlu eğitimin süresi 8 yıla çıkarılmıştır. İlköğretimin ilk devresini oluşturan ilkokullarda çocuklara çağdaş bir yaşam için gerekli olan okuma, yazma, okuduğuna anlama, ana dilini doğru kullanma, temel matematik işlemlerine dayalı problemleri çözme gibi becerilerle toplumsal yaşam kuralları öğretilir. İlköğretimin ikinci devresini oluşturan ortaokullar ise üç yıllık bir eğitim süresi sonunda öğrencileri akademik, teknik ve mesleki liselere hazırlamayı amaçlamaktadır.[165] Ülkemizde ilköğretim okulları;

1. Yatılı ilköğretim bölge okulu ve

[163] Nurettin Fidan ve Münire Erden, **Eğitime Giriş**, Ankara: Alkım Kitapevi, 1996, s. 213
[164] Türk, s. 113
[165] Fidan ve Erden, s. 215

2. İlköğretim okulu şeklindedir.

1.1.2.1.3. Orta Öğretim

Orta öğretim; ilköğretime dayalı en az üç yıllık genel, mesleki ve teknik ilköğretim kurumlarının tümünü kapsar. Orta öğretimin amacı; öğrencilere asgari ortak bir genel kültür vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtmak ve çözüm yolları aramak, ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırarak öğrencileri ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yüksek öğretime veya hayata, mesleğe, iş alanlarına hazırlamaktır.[166]

Ortaöğretim;

1- Genel ortaöğretim,

2- Mesleki ortaöğretim olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Genel ortaöğretim, ilköğretim üzerine en az dört yıl eğitim veren ve onbeş onsekiz yaş grubu çocukların eğitimi kapsayan eğitim kurumlarıdır. Genel ortaöğretim kurumları;

- Genel liseler,
- Anadolu liseleri,
- Fen liseleri,
- Anadolu öğretmen liseleri,
- Anadolu güzel sanatlar liseleri,
- Çok programlı liselerden oluşmaktadır.

[166] Yıldız Işık, Zafer Aksoy, Meral Katırcı, Asuman Mısırlıoğlu, **2001 Yılı Başında Milli Eğitim**, Ankara; Acem Matbaası, 2000, s. 8, 9

Mesleki ortaöğretim kurumları iş ve meslek alanlarına iş gücü yetiştiren ve öğrencileri yüksek öğretime hazırlayan öğretim kurumlarıdır. Mesleki ve teknik ortaöğretim;

- Erkek teknik öğretim okulları,
- Kız teknik öğretim okulları,
- Ticaret ve turizm öğretim okulları,
- Din öğretimi okullarından oluşmaktadır.

1.1.2.1.4. Yüksek Öğretim

Yüksek öğretim; ortaöğretime dayalı en az iki yıllık yüksek öğrenim veren, en üst seviyeli insan gücünün ve bilimsel araştırma alanlarının istediği elemanları yetiştiren eğitim kurumlarının tümün kapsar. Yüksek öğretimin amaç ve görevleri milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;[167]

1. Öğrencilere ilgi, istidat ve yetenekleri ölçüsünde ve doğrultusunda yurdumuzun bilim politikasına ve toplumun yüksek seviyede ve çeşitli kademelerdeki insan gücü ihtiyaçlarına göre yetiştirmek;
2. Çeşitli kademelerde bilimsel öğretim yapmak;
3. Yurdumuzu ilgilendirenler başta olmak üzere bütün bilimsel, teknik ve kültürel sorunları çözmek için bilimleri genişletip, derinleştirecek inceleme ve araştırmalarda bulunmak;
4. Yurdumuzun türlü yönde ilerleme ve gelişmesini ilgilendiren bütün sorunları hükümet ve kurumlarla da iş birliği etmek sureti ile öğretim ve araştırma konusu yaparak sonuçlarını toplumun yararlanmasına sunmak ve hükümetçe istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini bildirmek;
5. Araştırma ve incelemelerin sonuçlarını gösteren bilim ve tekniğin ilerlemesini sağlayan her türlü yayınları yapmak;

[167] Türk, s. 120, 121

6. Türk toplumunun genel seviyesini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini sözle, yazı ile halka yaymak ve yaygın eğitim hizmetlerinde bulunmaktır.

Yüksek öğretim kurumları şunlardır: [168]

1. Üniversiteler,
2. Fakülteler,
3. Enstitüler,
4. Yüksekokullar,
5. Konservatuarlar,
6. Meslek Yüksekokulları,
7. Uygulama ve Araştırma Merkezleri.

1.1.2.2. Yaygın Eğitim

Yaygın eğitim, örgün eğitimin yanında veya dışında düzenlenen formal eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar. Yaygın eğitimde belli bir yaş sınırı yoktur. Her yaş grubu için yaygın eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.[169]

Toplumdaki bireylerin üretken ve verimli olması, kendini geliştirebilmesi, mesleğinde ilerleyebilmesi için örgün eğitim sürecinde kazanılan bilgi ve beceriler her zaman yeterli değildir. Bilim ve teknolojideki hızlı gelişme ve değişmeler bu kurumlarda verilen bilgilere kısa sürede geçersiz ya da yetersiz kılmaktadır. Yaygın eğitim insanları sürekli olarak yenileyerek, toplumsal değişmenin getirdiği yeni durumlara uyum güçlüklerini gidermek ve örgün eğitimin eksikliklerini tamamlamak açısından önem taşımaktadır. Ayrıca çeşitli nedenlerle örgün eğitim kurumlarına devam

[168] Işık, s. 9
[169] Fidan ve Erden, s. 226

edemeyen kişilerde yaygın eğitim faaliyetlerine katılarak bu eksiklilerini telafi edebilir ve bir meslek kazanabilirler.[170]

Ülkemizde yaygın eğitim genel ve mesleki teknik yaygın eğitim olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Yaygın eğitim kurumları şunlardır:[171]

- Halk eğitim merkezleri,
- Çıraklık eğitim merkezleri,
- Pratik kız sanat okulları,
- Olgunlaşma enstitüleri,
- Endüstri pratik sanat okulları,
- Mesleki eğitim merkezleri,
- Yetişkinler teknik eğitim merkezleri,
- Özel kurslar,
- Özel dershaneler,
- Eğitim ve uygulama okulları (özel eğitim),
- Meslek okulları (özel eğitim),
- Mesleki eğitim merkezleri (özel eğitim),
- Bilim ve sanat merkezleri (özel eğitim),
- Açık ilköğretim okulu,
- Açık öğretim lisesi.

1.2. ÖĞRETMEN

Toplumsal dokunun bir parçası olan, çoğu zaman bir öğretim donanımı olarak çalışan, bir bilgi kaynağı olarak görev yapan öğretmen öğretim sisteminin bileşenlerinden biridir. Öğretmen yalnız bilgi ve beceri kazandırmakla kalmaz, bireyin belirli konularda tutum kazanmasını da sağlar. Öğretme ve öğrenme işinin insanlık tarihi kadar eski olduğunu düşünürsek öğretmenlik mesleğinin de dünyanın en eski

[170] Fidan ve Erden, s. 226
[171] Türk, s. 127

mesleklerinden biri olduğu söylenebilir. Öğretmenlik uzun yıllar din adamaları ve filozofların kendi temel uğraşlarının yanı sıra sürdürdükleri ikincil bir görev olmuştur. Günümüzde ise genç kuşağın eğitim ve öğretimi özellikle bu meslek için belirli bir hazırlığa sahip kişilerce yapılmaktadır.[172]

Eğitim seçilmiş, düzenli, özel bir çevre içinde gerçekleştirilir. Öğretmen eğitim sürecinin düzenleyicilerinden birisidir. Öğretmen ve yöneticiler eğitim ortamının etkisini en iyi gösterecek şekilde düzenlenmesini sağlamakla yükümlüdür.[173] Okulun görevlerini tam olarak yerine getirebilmesi yöneticilerin ve özellikle öğretmenlerin çabalarına bağlıdır.

Öğretmen kendisini etkileyen birçok güçler ağının ortasında bulunur. Bu güçlerin bazıları diğerlerinden daha çok etkilidir. Fakat hepsi öğretmenin mesleksel davranışlarını şu ya da bu yönde etkiler. Bu güçler okul dışından da gelebilir ki öğretmenin mesleğinin niteliğini geniş ölçüde etkileyebilir. Bunlara dış güçler diyebiliriz. Devletin, okulun politikasını yöneten kurumun ve velilerin etkisi gibi. Kökeni okulda olan diğer etkilere ise iç güçler denilebilir. Okul müdürünün etkisi, okulun diğer üyeleri ve öğrencilerin etkisi gibi.[174]

1.2.1. Öğretmenin Nitelikleri

Eğitim geleneğinde öğretmen örnek insandır. Pragmatizm "öğretmen bir rehberdir" görüşüne yer vermektedir. Çağdaş ve demokratik eğitim ortamında öğretmenlik mesleğinin iki boyutundan birinci erdem, ikincisi ise; bilgeliktir. Öğretmen, eğitim sürecinin değişkenlerinden biridir. Ancak sürecin nitelik ve niceliğini planlayan, uygulamayı yöneten ve ürünü değerlendiren yönleri ile öğretmenin yeterlilikleri ve

[172] Ayla Oktay, "Öğretmenlik Mesleği ve Öğretmenin Nitelikleri", **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. No.3, İstanbul: 1991, s. 187
[173] Fidan ve Erden, s. 22
[174] Mahmut Tezcan, **Eğitim Sosyolojisi**, 10.Basım, Ankara: Feryal Matbaası, 1996, s. 290

nitelikleri eğitimin ürününde bağımsız değişken rolü oynar. Dolayısı ile öğretmende bulunması gereken nitelikler genel olarak şunlardır:[175]

1. Çocuk öğrendiklerinin pek çoğunu öğretmenin bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıklarını gözleyerek öğrenir. Öyle ise; öğretmen davranışları milli, insani ve mesleki açıdan doğru nitelikleri örneklemelidir.
2. Öğretmen öğrenciye kendi kişisel kültürünü değil, eğitim programının amaç ve hedeflerine dönük, onu gerçekleştirecek nitelik ve nicelikte kültürü vermek zorundadır.
3. Öğretmen öğrencinin beden, ruh ve zihin bakımından büyüyüp, gelişmesine yardımcı olabilmelidir.
4. Öğretmen öğrenciye rehberlik yapabilecek nitelikte olmalıdır.

İyi bir öğretmen insan ilişkilerinde de başarılı bir birey olmak durumundadır. Bu nitelik öğretmenin öğrencileri ile olan ilişkisinde olduğu kadar okul içindeki diğer bireylerle de sağlıklı ilişkiler kurabilmesi için önemlidir. Eğitim ve öğretiminin niteliğinin artırılması için öncelikle öğretmen niteliklerinin artırılması gerektiği ileri sürülebilir.

Yapılan araştırmalar, öğretmenlik yeteneği ile kişilik özellikleri arasında yüksek bir ilişki olduğunu göstermiştir. Öğretmenin kişiliğini tutumlar, davranışlar, ilgiler, ihtiyaçlar, değerler vb. kişilik özellikleri oluşturur. Öğretmende bulunması gereken kişilik özellikleri ve diğer nitelikler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:[176]

1. Bilgi,
2. Disiplin,
3. Öğretim tekniği,
4. Çalışkanlık,
5. Alışkanlık halinde yapılan işlerde dikkatli olmak,
6. Dili kullanma yeteneği,
7. İncelik,

[175] Nihat Bilgen, "Öğretmen ve Eğitimi" **Milli Eğitim Sanat Kültür Dergisi**, No: 137, Ocak, Şubat, Mart, 1998, s. 61
[176] Muhsin Hesapçıoğlu, **Öğretim İlke ve Yöntemleri**. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1988, s. 242

8. Uyum yeteneği,
9. Adalet duygusu,
10. İşbirliği yapabilme,
11. İyimserli,
12. Yönetim,
13. İşleri zamanında ve düzenli olarak yapabilmek,
14. Kendine hakim olabilme,
15. Girişkenlik yeteneği,
16. Kişisel ihtiyaçlara dikkat etmek,
17. Öğrencilerin ilgilerini uyarma ilkesini uygulayabilme yeteneği,
18. Sağlık,
19. Ses,
20. Meslek hevesi.

1.2.2. Öğretmenin Rolü

W. Waller bir araştırmasında öğretmenin okulda yerleşmiş toplumsal düzenin temsilcisi olduğunu ve görevinin toplumsal düzenini korumak olduğunu belirtmektedir. Öğretmenin rolü konusuna ilk kez ilgi duyan sosyologlardan birisi olan E.Durkheim'a göre öğretmenin otoritesi birkaç kaynaktan gelmektedir:[177]

1. Öğretmenin yaşından kaynaklanan saygı;
2. Mesleğine bağlı olarak ahlaki otorite;
3. Öğretmenin toplumsal kökeni.

Öğretmenin rolünü okuldaki rolü ve çevredeki rolü olarak iki noktada inceleyebiliriz. Öğretmenin rolü çeşitli alt rollerin birleşimidir.

[177] Tezcan, s. 305, 306

1.2.1.1. Öğretmenin Okuldaki Rolü

Öğretmenin okuldaki rolü öğrenciler bakımından ve okul yönetimi bakımından olmak üzere iki ayır yönden ele alınabilir.[178]

1- Öğrenciler Yönünden Öğretmenin Rolleri ;

- Bilgi Yayıcılık: Öğretmenin öğrencilerle ilişkisi bakımından en önemli rolü bilgi yayarak öğrenmenin aracılığını yapmasıdır. Yani bilgiyi aktarır ve öğretim sürecini yönetir.
- Disiplincilik: Öğretmen disiplincidir. Öğrencinin yanlış hareketini cezalandırır, doğru hareketini ödüllendirir.
- Yargıçlık: Öğretmen haklıyı, haksızı ayırır, yargıç rolü oynar. Otoritesi vardır ve disiplini korur. Çocuğu sınıfta bırakır ya da geçirir. Böylece onun başarısını yargılar, performansını değerlendirir.
- Sırdaşlık: Öğretmen sırdaştır. Öğrencilerin mahrem yönlerin paylaştıkları kişidir.
- Ana babalık rolü: Özellikle ilkokul öğretmenleri çocuklara ana babalık rolü oynamak durumunda kalmaktadır.
- Toplumsallaştırma: Öğretmen çocuğun okul içinde toplumsallaşmasını sağlayan öğelerden birisidir.
- Metodolojist Olma: Öğretmenin öğretim ve öğrenim yöntemleri bakımından uzman olduğu kabul edilir.
- Önderlik: Öğretmen öğrencinin davranışlarını denetleyen bir önderdir. Bu denetleme hem öğretim hem de diğer davranışlar yönünden olmaktadır.
- Nasihatçılık: Öğretmen nasihat eden, öğrencinin güvenini kazanan kişidir.

2- Öğretmenin Yönetici Bakımından Rolleri:

- Amir - Memur ilişkisi: Okul organizasyonu da diğer bürokratik kuruluşlarda olduğu gibidir. Okul müdürü öğretmenin hiyerarşik amiridir.

[178] Tezcan, s. 317-323

- Yönetici genellikle tavsiye eden ve emir veren kişi; öğretmen ise emir alan kişidir. Eğitim ve öğretimle ilgili çeşitli işlemlerde öğretmenin karar sürecine katılması gerekliliği yüzünden yönetici ile işbirliği yapmak zorunda kalmaktadır.
- Ülkemizde okul yöneticisi ayrı bir uzman durumunda olmadığı için ikisi de meslektaştır. Çünkü yönetici de aynı zamanda öğretmendir. Bu durum informal ilişkiler bakımından önemlidir.

1.2.1.2. Öğretmenin Çevresel Rolleri

Öğretmenin çevresel rolleri de aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

1. Çevre kalkınmasına katılma; kuşkusuz onun çevre kalkınmasına katkısı düşünsel yönden ve önderlik yönündendir. Öğretmenin bu rolü onun öğretim zamanında gerçekleşeceği gibi birlikte de gerçekleşebilir.
2. Çevrede önderlik rolü; yurttaşlık haklarının geliştirilmesi ve kazanılması, yetişkin eğitimi, boş zamanlarının değerlendirilmesi, sağlık sorunları, yardımseverliğin aşılanması gibi konularda toplumda önderlik yapmaktadır.
3. Toplumsal yabancılık; öğretmenin topluluk yaşamına katılması beklentisi, onların toplumsal yabancılığı ile çelişir. Bu rol onun topluluktaki olaylara karışmaması, tarafsız olması, başkalarından farklı olması biçimindedir.
4. Orta sınıf ahlakı savunuculuğu rolü; genellikle kendileri de orta sınıftan geldiği için bu sınıfın değerlerini benimsemişlerdir. Orta sınıf için iyi bir model olması beklenir.
5. Kültürlü kişi olarak öğretmen; öğretmenin alelade bir kimseye oranla daha zarif, kibar bir kimse olması beklenir. Daha çok okuması, seyahat etmesi, söylediklerine itibar edilmesi beklenmektedir.
6. Yeni düşünceler önderidir; gerçeği arayan kimsedir. Bu rol her ne kadar daha çok üniversite öğretim görevlileri için geçerli olsa da öğretmenler için de geçerli olmaktadır.

7. Öğretmen çocuk eğitimi uzmanıdır; öğretmene çocuk yetiştirme tekniklerini en iyi bilen ve çocuk gelişmesinin bilimsel özelliklerini anlayan, rehberlik edebilen bir uzman gözü ile bakılmaktadır.

8. İdealist olarak öğretmen; öğretmenler kuramlardan anlayan, idealist kişiler olarak görülmektedir.

2. EĞİTİM KURUMLARINDA İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öğretmenlerde iş doyumu ile ilgili bugüne kadar yapılan araştırmalardan bazılarına yer verilecektir. Nurhayat Özdayı'nın resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerini karşılaştırdığı araştırmasının sonuçları şöyledir:[179]

1. Öğretmenlik mesleği genel olarak tercih edilen ve tatmin duyulan bir meslektir.

2. Öğretmenlerin bulundukları yerde çalışma süresi 1-5 yıl arasında değişmektedir. Bilhassa özel liseler daha düşük ücret vermek için yeni mezunları çalıştırmayı yeylemektedir. Aynı zamanlarda özel liselerde iş gücü devri çok fazladır. İş gücü devrinin azaltılması ve daha tatmin edici imkanların sağlanmasında yarar vardır.

3. Öğretmenlerin aylık gelir durumları çok düşüktür.

4. Resmi ve özel liselerde çalışanların tatmin oldukları faktörler genel olarak aynıdır. Bunlar mesleğin içsel yapısı, yani "otorite, sosyal yardım, sorumluluk ve serbestlik" faktörleri ile ilgilidir. Tatminsizlik yaratan faktörler de mesleğin dışsal yapısı ile ilgili olan "mesleki güvence, maaş ve kısmen yönetim işleri" ile ilgilidir.

5. Her iki grubun iş tatmini düzeyi farklıdır. Resmi liselerde tatmin düzeyi düşük, özel liselerde yüksektir.

6. Öğretmenlerin tatmin durumları bağımsız değişkenlere göre karşılaştırıldığında; cinsiyete göre kadınlar, medeni duruma göre evliler, eğitim durumlarına göre üniversite mezunları, yaşa göre 41 yaş ve üzerindekiler, mesleki

[179] Özdayı s. 233

deneyimlere göre mesleğin ilk yılları, branşa göre yabancı dil öğretmenleri ve geliri yüksek olanlar en fazla tatmin olan gruplardır.

Zihni Koç rehberlik ve araştırma merkezlerinde görev yapan rehber öğretmenlerin iş doyumu düzeylerini cinsiyet, mesleki kıdem, mezun olunan alan, öğrenim düzeyi, aylık geliri yeterli olarak algılayıp algılamama, çalışılan bölüm ve hizmet içi eğitim etkinliklerine katılma sıklığı değişkenlere göre incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre idare bölümünde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri özel eğitim ve okul rehberlik hizmetleri bölümlerinde çalışan rehber öğretmenlerden; inceleme bölümünde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin de okul rehberlik hizmetleri bölümünde çalışanlardan anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.

Rehber öğretmenlerin cinsiyet, mezun olunan alan, öğrenim düzeyi ve hizmet içi eğitim etkinliklerine katılma sıklığı gibi değişkenler açısından iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Rehberlik Araştırma Merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri üzerinde özlük niteliklerinden daha çok çalıştıkları kurumlarda görevlerini sürdürürken karşılaştıkları mesleki sorunları algılama düzeylerinin anlamlı farklılıklara neden olduğu görülmektedir.[180]

İsmail Bakan ve Tuba Büyükmeşe örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkilerle ilgili üniversite öğretim elemanları arasında bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre öğretim elemanları hak ettikleri maaşı alamamakta olduklarını ve maddi problemleri olduğunu bildirmişlerdir. Öğretim elemanları her ne kadar yöneticilerinden memnun olsalar da yönetsel yaklaşımdan genel olarak memnuniyetsizliklerini ifade etmişlerdir. Yönetsel yaklaşımla ilişkili olarak; üniversite imkanlarından tüm öğretim elemanlarının eşit şekilde yararlanmadığı, üniversitede yeni düşünce ve davranışlara fırsat verilmediği, akademik personelin problemlerinin hızla çözülemediği anlaşılmaktadır.[181]

---

[180] Koç, s. 395-408

[181] İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,** Cilt: 4, Sayı: 7, Antalya, Mayıs 2004, s. 25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA İŞ DOYUMU ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

İş doyumu ile ilgili olarak bugüne kadar yapılan araştırmalar[182] çalışanların iş doyumları üzerine etki eden pek çok faktör olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacı tarafından iş doyumuna etki eden faktörlerden ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı gibi koşulların resmi liseler ile özel liseler arasında önemli değişiklikler gösterdiği gözlemlenmiştir. İş doyumunun çalışan ve örgüt açısından önemi düşünüldüğünde, resmi lise öğretmenleri ile özel lise öğretmenlerinin iş doyumu düzeyinin ölçülmesi ve karşılaştırılmasının önemi anlaşılmaktadır.

Ayrıca bu araştırma ile öğretmenler için iş doyumuna ya da doyumsuzluğuna sebep olan işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı değişkenlerinden hangisi veya hangilerinin etkili olduğu incelenmiştir.

Bu araştırmanın amacı İstanbul ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarını ölçmek; resmi genel liselerde çalışan öğretmenler ile özel genel lise öğretmenlerinin iş doyumlarının ne ölçüde birbirlerinden farklılaştığını belirleyebilmektir.

---

[182] Nurhayat Özdayı. "Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması" **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğtim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,** Sayı:3, 1991

İlker H. Çarıkçı, "Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler, Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt: 5, No: 2, 2000

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

İstanbul ilindeki tüm genel liseler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada sınanan iş doyumu etkenleri (işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı) bakımından, örneklem olarak seçilen Şişli ve Beşiktaş ilçesi öğretmenlerin evreni oluşturan İstanbul ilindeki tüm genel lise öğretmenlerini temsil ettiği varsayılmaktadır.

Araştırmada, örneklemi oluşturan Şişli ve Beşiktaş ilçesinde çalışan özel genel lise ve resmi genel lise öğretmenlerinin tamamına anket formlarının dağıtılması hedeflenmiştir. Ancak anketin uygulanabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından izin verilmiş olmasına rağmen 2 özel genel lisenin yönetimi araştırma yapılmasına onay vermemiştir. Bu nedenle ulaşılabilen 5 özel genel lise ve aynı sayıda olması bakımından 5 resmi genel lisede toplam 216 öğretmene iş doyumunu ve demografik özellikleri ölçen anket uygulanmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amacına uygun olarak seçilen araştırma modeli, tarama modelidir. İstanbul ilindeki genel lise öğretmenlerinin mevcut iş doyumu düzeylerinin tespitine yöneliktir.

Araştırmanın örneklemini Şişli ve Beşiktaş ilçesindeki özel genel liseler ve resmi genel liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Şişli ve Beşiktaş ilçelerinde hem merkezi hem taşra okulları olduğundan, İstanbul'un genelini iyi temsil edeceği düşünülmüş, bu nedenle bu iki ilçe öğretmenleri örnekleme seçilmiştir. Ayrıca örneklem seçiminde ilçelerdeki özel okul sayısı dikkate alınmıştır.

Çalışmanın verileri anket çalışması ile elde edilmiştir. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, meslekteki yıl, branş ve çalışılan kurumun araştırıldığı yedi kapalı uçlu sorudan oluşan demografik özellikler bölümüdür. İkinci kısım ise; iş, ücret, terfi olanakları, çalışma

arkadaşları, yönetim tarzı alt grupları ile iş doyumunu ölçmeye yönelik toplam 67 sorudan oluşan bölümdür.

İş doyumunun ölçülmesine yönelik olarak kullanılan anket formu 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin'in geliştirdiği "İş Tanımı Endeksi"dir. İş Tanımı Endeksi; çalışanlar tarafından sınıflandırılmış, işe ilişkin sıfat ve cümlelerden oluşmaktadır. İş doyumunun işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı olmak üzere beş farklı faktörüne puanlama getirmektedir.[183] Anketin orijinalinde yanıtlayandan "evet", "hayır" ve "?" olmak üzere üçlü derecelemeden birini seçerek değerlendirme yapması istenmektedir. Araştırmacı tarafından "?" bölümü çıkarılarak, yanıtlayandan "evet" ve "hayır" seçeneklerinden birini işaretleyerek değerlendirme yapması istenmiştir.

"İş Tanımı Endeksi" daha önce Nil Oran' ın ve Tansu Köktürk'ün yüksek lisans tezi araştırmalarında da kullanıldığı için; sıfatlar ve kısa cümlelerden oluşup yanıtlaması kolay bir anket olduğu için tercih edilmiştir.

Uygulamanın yapılması için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden onay alınan Şişli ve Beşiktaş ilçelerinde bulunan beş özel genel lise ve beş resmi genel lisenin tüm öğretmenlerine anket soruları dağıtılmıştır. Anketler elden dağıtım yolu ile dağıtılmış ve aynı gün içinde geri alınmıştır. Toplam olarak 216 öğretmene anket formu dağıtılmış ve yanıtlamaları istenmiştir. Bunlardan 186 tanesi geri dönmüş; inceleme sonunda 143 anketin değerlendirmeye alınabileceği görülmüştür.

Anketin Şişli ve Beşiktaş ilçelerindeki tüm genel liselerde uygulanabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından onay verilmiş olmasına rağmen 2 özel genel lisenin yönetimi araştırma yapılmasına izin vermemiştir. Diğer özel okul yöneticilerinden bazılarının da uygulama için birtakım güçlükler çıkarması (randevu alma, öğretmenlere ulaşma vb. konularda), araştırmanın yapılmasını zorlaştırmış ve daha uzun sürede tamamlanmasına neden olmuştur. Resmi liselerde ise anketin uygulanması ile ilgili herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Bu durum araştırmacı

[183] Tansu Köktürk, "İlköğretim Okulları İkinci Kademe İngilizce Öğretmenlerinin Profili, Motivasyonu ve İş Tatmini", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 1997), s. 19

tarafından, özel lise yöneticilerinin çalışanlarının (öğretmenlerin) iş doyumlarının ölçülmesini istemedikleri şeklinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu Ek 1'de sunulmuştur. Anket formlarının okullardaki öğretmenlere uygulanabilmesi için gerekli olan; İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izin yazıları Ek 2'de sunulmuştur.

4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Amaç bölümünde belirtilen genel amaç doğrultusunda bu araştırmanın temel hipotezi; resmi genel lise öğretmenleri ile özel genel lise öğretmenlerinin genel iş doyum düzeyleri arasında farklılık olup olmadığıdır.

Bu temel hipotezin yanı sıra alt hipotezler şunlardır:

1. Öğretmenlerin cinsiyetinin iş doyumu üzerine etkisinin olup olmadığı.
2. Öğretmenlerin medeni durumunun iş doyumu üzerine etkisinin olup olmadığı.
3. Öğretmenlerin yaşının iş doyumu üzerine etkisinin olup olmadığı.
4. Öğretmenlerin eğitim düzeyinin iş doyumu üzerine etkisinin olup olmadığı.
5. Öğretmenlerin meslekte çalışma süresinin iş doyumu üzerine etkisinin olup olmadığı.
6. Öğretmenlerin branşının iş doyumu üzerine etkisinin olup olmadığı.

5. GÜVENİRLİK ANALİZİ

Güvenilirlik analizi herhangi bir konuda örneklemi oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerini test etmek amacı ile kullanılır. Diğer bir

anlatımda deneklerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından hareketle deneklere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği belirlenmeye çalışılır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesi ile ortaya çıkar. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar.

Resmi lise ve özel lise öğretmenlerinin iş doyumlarına etki eden faktörleri ölçen işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı ile ilgili soruların güvenilirliğinin belirlenmesinde, ölçeğin bir bütün olarak güvenilirlik düzeyi bulunmuş ve ölçeğin güvenilirlik düzeyini düşüren sorular anketten çıkarılmıştır.

Tablo 2'deki sonuçlardan Coranbach's Alpha'nın 0,617 olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede faktörün iç tutarlılığının orta derecede olduğu söylenebilir.

Tablo 2
Ölçeğin Güvenilirlik Oranı

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,617	67

Ölçeğin iç tutarlılığına zarar vererek güvenilirlik düzeyi düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Coranbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda Tablo 2'deki verilerden, 12, 14, 17, 114, 21, 22, 23, 25, 31, 24, 36, 41, 42, 43, 45, 411, 415, 52, 55, 58, 512, 513, 514 no'lu maddelerin güvenilirlik düzeyini düşürdüğü gözlenmektedir.

Bununla birlikte bu maddeler içinde güvenilirlik düzeyine en fazla zarar veren 114'cü maddenin ölçekten çıkarılması halinde güvenilirliğin ancak 0,632 yükseleceği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede ölçekten herhangi bir maddenin silinmesinin

güvenilirliğe ciddi bir katkı yapmayacağı ve ölçeğin mevcut yapısının korunmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

Tablo 3

Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
11	100,4196	31,330	,249	,604
12	100,5524	32,503	,033	,619
13	100,3636	31,205	,282	,602
14	100,2517	32,993	-,047	,623
15	100,6573	31,720	,183	,609
16	100,8951	32,306	,144	,612
17	100,3497	33,497	-,142	,630
18	100,5874	31,089	,291	,601
19	100,8601	31,516	,319	,603
110	100,8392	31,418	,323	,602
111	100,7552	32,242	,102	,614
112	100,6154	30,985	,314	,600
113	100,7203	30,752	,391	,595
114	100,3916	33,634	-,164	,632
115	100,6923	31,271	,277	,603
116	100,7483	31,133	,326	,600
21	100,2867	32,488	,050	,618
22	100,6713	32,546	,031	,619
23	100,6573	32,692	,004	,621
24	100,0350	32,795	,078	,616
25	100,5035	32,491	,035	,619
26	100,9161	32,134	,213	,610
27	100,0280	32,872	,042	,617
28	100,8042	32,257	,112	,614
31	100,1958	32,764	,007	,619
32	100,8531	31,971	,201	,609
33	100,2308	31,517	,270	,604
34	100,7063	33,040	-,058	,625
35	100,0979	32,103	,242	,609
36	100,4965	32,956	-,046	,625
37	100,7203	31,879	,166	,610
38	100,2308	31,756	,218	,608
39	100,1399	32,572	,069	,616
41	100,5874	32,512	,033	,619
42	100,2517	32,978	-,044	,623
43	100,4266	33,514	-,142	,631
44	100,4965	31,125	,280	,602
45	100,1538	32,779	,011	,619
46	100,8252	32,526	,059	,617
47	100,4895	31,449	,221	,606

Tablo 4

Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri (Devam)

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
48	100,7622	31,675	,220	,607
49	100,1748	32,145	,158	,611
410	100,3007	32,043	,135	,612
411	100,1678	32,817	-,001	,619
412	100,1818	31,995	,190	,610
413	100,5175	32,054	,112	,614
414	100,6643	31,422	,241	,605
415	100,5245	32,491	,035	,619
416	100,5664	31,416	,228	,606
417	100,3217	32,318	,078	,616
51	100,7273	32,017	,140	,612
52	100,5105	33,083	-,068	,626
53	100,6853	31,133	,302	,601
54	100,7692	31,672	,224	,607
55	100,3147	33,119	-,073	,626
56	100,6364	30,754	,362	,596
57	100,4895	31,378	,234	,605
58	100,2238	33,738	-,203	,631
59	100,7273	31,073	,329	,600
510	100,4615	31,194	,269	,603
511	100,6294	31,179	,280	,602
512	100,4336	32,740	-,007	,622
513	100,2867	33,178	-,084	,626
514	100,3357	32,760	-,007	,622
515	100,1259	33,069	-,062	,622
516	100,7413	31,785	,190	,609
517	100,1399	32,699	,035	,617

6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

6.1. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımının İncelenmesi

Tablo 5

Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	KİŞİ	YÜZDE
Kadın	97	67,8
Erkek	46	32,2
Toplam	143	100,0

Örneklem grubunda yer alan lise öğretmenlerinin % 67,8'i kadın (97 kişi); %32,2'si (46 kişi) erkektir. Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 6

Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

MEDENİ DURUM	KİŞİ	YÜZDE
Bekar	46	32,2
Evli	97	67,8
Toplam	143	100,0

Örneklem grubunu oluşturan lise öğretmenlerinin medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde % 32,2'sinin bekar (46 kişi); %67.8'isinin (97 kişi) evli olduğu görülmektedir. Bu durum Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 7

Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Yaş Ortalamalarına Göre Dağılımı

YAŞ	KİŞİ	YÜZDE
20-30 Yaş	34	23,8
31-40 Yaş	44	30,8
41-50 Yaş	44	30,8
51 ve ÜstüYaş	21	14,7
Toplam	143	100,0

Örnekleme katılan; ankete yanıt veren öğretmenlerden 20-30 yaş arasında olanların oranı %23,8 (34 kişi); 31-40 yaş arasında olanların oranı %30,8 (44 kişi); 41-50 yaş arasında olanların oranı %30,8 (44 kişi); 51 yaş ve üstünde olanların oranı %14,7 (21 kişi)'dir. Örneklem grubundaki öğretmenlerin yaş ortalamalarına göre hemen hemen eşit bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Bu durum tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 8

Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

EĞİTİM DÜZEYİ	KİŞİ	YÜZDE
Lisans	118	82,5
Yüksek Lisans	25	17,5
Toplam	143	100,0

Anketi yanıtlayan öğretmenlerin %82,5'i (118 kişi) lisans mezunu; %17,5'i (25 kişi) yüksek lisans mezunu öğretmenlerdir. Anket formunda eğitim düzeyi olarak "doktora" seçeneği de bulunmasına rağmen anketi yanıtlayan öğretmenler arasında doktora derecesi olan yoktur. Tablo 8'de örneklem grubundaki öğretmenlerin eğitim düzeyine göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 9

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

MESLEKTEKİ YIL	KİŞİ	YÜZDE
1 Yıldan Az	3	2,1
1-5 Yıl	20	14,0
6-10 Yıl	36	25,2
11-15 Yıl	22	15,4
16-20 Yıl	23	16,1
21 Yıl ve Üstü	39	27,3
Toplam	143	100,0

Ankete yanıt veren öğretmenlerden meslekteki çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı %2,1 (3 kişi); 1-5 yıl arasında olanların oranı %14,0 (20 kişi); 6-10 yıl arasında olanların oranı %25,2 (36 kişi); 11-15 yıl arasında olanların oranı %15,4 (22 kişi); 16-20 yıl arasında olanların oranı %16,1 (23 kişi); 21 yıl üstünde olanların oranı %27,3 (39 kişi)'dir. Bu durum tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 10

Örneklemdeki Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

ÖĞRETMENLİK BRANŞI	KİŞİ	YÜZDE
Edebiyat	23	16,1
Tarih	11	7,7
Coğrafya	7	4,9
Felsefe Grubu	9	6,3
Yabancı Dil	28	19,6
Din Kültürü	4	2,8
Matematik	17	11,9
Fizik	8	5,6
Kimya	7	4,9
Biyoloji	4	2,8
Resim	5	3,5
Müzik	2	1,4
Beden Eğitimi	7	4,9
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	9	6,3
Diğer	2	1,4
Toplam	143	100,0

Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları incelendiğinde edebiyat öğretmenlerinin oranı %16,1 (23 kişi); tarih öğretmenlerinin oranı %7,7 (11 kişi); coğrafya öğretmenlerinin oranı %4,91 (7 kişi); felsefe grubu öğretmenlerinin oranı %6,3 (9 kişi); yabancı dil öğretmenlerinin oranı %19,6 (28 kişi); din kültürü öğretmenlerinin oranı %2,8 (4 kişi); matematik öğretmenlerinin oranı %11,9 (17 kişi); fizik öğretmenlerinin oranı %5,6 (8 kişi); kimya öğretmenlerinin oranı %4,9 (7 kişi); biyoloji öğretmenlerinin oranı %2,8 (4 kişi); resim öğretmenlerinin oranı %3,5, (5 kişi); müzik öğretmenlerinin oranı %1,4 (2 kişi); beden eğitimi öğretmenlerinin oranı %4,9 (7 kişi); rehber öğretmenlerinin oranı %6,3 (9 kişi)'dir. Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 11

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Çalıştıkları Kuruma Göre Dağılımı

ÇALIŞTIĞI KURUM	KİŞİ	YÜZDE
Resmi genel lise	65	45,5
Özel genel lise	78	54,5
Toplam	143	100,0

Örneklem dahilindeki resmi ve özel lise öğretmenlerinin çalıştıkları kuruma göre dağılımları incelenmiştir. Öğretmenlerin %45,5'i (65 kişi) resmi genel lisede; %54,5'i özel genel lisede görev yapmaktadır. Bu dağılım Tablo 11'de görülmektedir:

6.2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri ile İş Doyumu Etkenlerinin İlişkisi

Bu bölümde iş doyumu ile ilgili olan "iş", "ücret", "terfi", "çalışma arkadaşları" ve "yönetim tarzı" hakkındaki değerlendirmelerin demografik özelliklere bağlı olarak değişimi Ki-Kare Bağımsızlık Testi kullanılarak incelenmiştir.

Ki-kare bağımsızlık testi parametrik olmayan bir test olup; iki değişkenin r*c şeklindeki çapraz tablo ile verilen kategorilerine ilişkin gözlenen frekanslar ile beklenen frekanslar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için kullanılır.

Yapılan Ki-kare bağımsızlık testinde %5 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır. Ki-kare testinde hipotezler şöyle kurulur:

H_0: Aralarında ilişki araştırılan değişkenler birbirinden bağımsızdır.

H_1: Aralarında ilişki araştırılan değişkenler birbiri ile bağımlıdır.

5.2.1. İş Doyumu İle İlgili Etkenlerin "Cinsiyet" ile İlişkisi

Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin cinsiyeti ile iş doyumu etkenleri olan işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı ile ilgili ifadeler arasında ilişki olup olmadığına Ki-Kare Bağımsızlık testi yapılarak bakılmıştır. testi sonuçları Tablo 12'de görülmektedir:

Tablo 12: İş Doyumu Etkenleri "Cinsiyet" İlişkisi

Ki – Kare Testi Sonuçları

İŞİN NİTELİKLERİ İLE İLGİLİ İFADELER	Kİ-KARE DEĞERİ	ANLAMLILIK DÜZEYİ	ANLAMLI-ANLAMSIZ
Çok cazip	0,240	0,624	Anlamsız
Rutin	0,195	0,659	Anlamsız
Tatmin edici	1,198	0,274	Anlamsız
Sıkıcı	0,753	0,386	Anlamsız
Yaratıcı	0,808	0,369	Anlamsız
Yorucu	0,718	0,397	Anlamsız
Hayal kırıcı	1,701	0,192	Anlamsız
Sağlıklı	0,019	0,891	Anlamsız
Yararlı	0,286	0,593	Anlamsız
İyi	0,852	0,356	Anlamsız
Saygın	10,958	0,001	Anlamlı
Mücadele zevki veren	1,488	0,223	Anlamsız
Hoş	0,974	0,324	Anlamsız
Sıradan	0,526	0,653	Anlamsız
Bitmez tükenmez	0,474	0,491	Anlamsız
Başarı duygusu veren	0,246	0,620	Anlamsız
ÜCRET İLE İLGİLİ İFADELER			
Normal harcamalar için yeterli	0,386	0,534	Anlamsız
Ancak geçinebilecek kadar	2,014	0,156	Anlamsız
Kötü	1,620	0,203	Anlamsız
Lüks harcamalar için de yeterli	0,002	0,965	Anlamsız
Güvencesiz	0,034	0,853	Anlamsız
Hak ettiğimden az	4,454	0,035	Anlamlı
Yüksek ücret	0,962	0,327	Anlamsız
Düşük ücret	1,358	0,244	Anlamsız
TERFİ İLE İLGİLİ İFADELER			Anlamsız
İlerleme olanakları iyi	2,437	0,118	Anlamsız
Yükselme fırsatı biraz sınırlı	2,743	0,098	Anlamsız
Yeteneğe göre terfi	0,199	0,655	Anlamsız

Önü kapalı	0,513	0,474	Anlamsız
Terfi olanakları fazla	0,308	0,579	Anlamsız
Haksız terfi politikası	5,942	0,015	Anlamlı
Seyrek terfi	1,881	0,170	Anlamsız
Düzenli terfi	1,731	0,188	Anlamsız
Terfi olanakları yeterli	2,268	0,132	Anlamsız
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER			
Teşvik edici	0,249	0,618	Anlamsız
Sıkıcı	1,659	0,198	Anlamsız
Yavaş	6,518	0,011	Anlamlı
Hırslı	0,184	0,668	Anlamsız
Akılsız	0,547	0,459	Anlamsız
Sorumluluk sahibi	0,021	0,886	Anlamsız
Hızlı	4,434	0,035	Anlamlı
Zeki	0,057	0,811	Anlamsız
Düşmanca	0,086	0,769	Anlamsız
Geveze	0,221	0,638	Anlamsız
Tembel	5,967	0,015	Anlamsız
Sevimsiz	1,698	0,193	Anlamsız
Açıkgöz	0,434	0,510	Anlamsız
Faal	0,517	0,472	Anlamsız
İlgi alanı dar	7,248	0,007	Anlamlı
Sadık	0,868	0,352	Anlamsız
Aradığımda bulmak zor	0,108	0,743	Anlamsız
YÖNETİM TARZI İLE İLGİLİ İFADELER			
Önerileri dinler	0,751	0,386	Anlamsız
Memnun etmek zordur	0,90	0,764	Anlamsız
İyi işi takdir eder	5,438	0,020	Anlamlı
Yardıma hazırdır	0,275	0,600	Anlamsız
Yeterince denetlemez	10,168	0,001	Anlamsız
İşi iyi bilir	0,019	0,891	Anlamsız
Bana karışmaz	0,581	0,446	Anlamsız
Kaba	4,181	0,041	Anlamlı
Anlayışlı	8,099	0,004	Anlamlı
Etkileyici	0,327	0,568	Anlamsız
Güncel	0,232	0,630	Anlamsız
Fevri	0,697	0,404	Anlamsız
Rahatsız edici	2,031	0,154	Anlamsız
İnatçı	0,006	0,938	Anlamsız
Kötü	0,424	0,515	Anlamsız
Zeki	0,033	0,855	Anlamsız
Tembel	0,426	0,514	Anlamsız

Ki – Kare testi sonucunda işin niteliği ile ilgili "saygın"; ücretle ilgili "hak ettiğinden az"; çalışma arkadaşları ile ilgili "tembel", "yavaş", "ilgi alanı dar"; yönetim tarzı ile ilgili "iyi işi takdir eder", "yeterince denetlemez", "kaba" ve "anlayışlı" ifadeleri anlamlı bulunmuştur.

Anket sonuçlarına göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre işlerini daha saygın bulmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin toplumda saygın bir meslek olarak görülmesinin öğretmenlerin iş doyumunu artırdığı düşünülmektedir. Dolayısı ile kadın öğretmenlerin işin niteliğine bağlı iş doyumunun daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Hem kadın hem erkek öğretmenlerin çoğunluğu ücretini hak ettiğinden az bulmaktadır. Bu bulgudan yola çıkarak cinsiyetten bağımsız olarak tüm öğretmenlerin ücretini hak ettiğinden az bulmasından dolayı iş doyumunun düşük olduğu söylenebilir.

Örneklem grubuna katılan öğretmenlerden erkek öğretmenlerin yarıdan fazlası terfi politikasını haksız bulmaktadır. Kadın öğretmenler arasında ise terfi politikasını haksız bulmayanların oranı daha yüksektir. Bu durumun erkek öğretmenlerin okul yöneticiliği ile ilgili beklentilerinin kadınlardan daha fazla olması nedeni ile olduğu düşünülmektedir. Bu bulgulardan hareketle erkek öğretmenlerin terfi ile ilgili iş doyumlarının kadın öğretmenlere göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Ankete katılan erkek öğretmenlerin yarıdan fazlası çalışma arkadaşlarının ilgi alanı dar ve yavaş olduğunu düşünmektedir. Dolayısı ile erkek öğretmenlerin çalışma arkadaşları ile ilgili iş doyumunun kadın öğretmenlere göre daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Cinsiyet değişkeni ile iş doyumuna veya doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden olan yönetim tarzı ile ilgili ifadeler karşılaştırıldığında ankete katılan kadın ve erkek öğretmenlerin çoğunluğu yöneticilerin anlayışlı olduğunu, kaba olmadığını, yeterince denetlediğini ve iyi işi takdir ettiğini düşünmektedir. Bu bulgulardan hareketle yönetim tarzı ile alakalı iş doyumunun cinsiyete göre değişiklik göstermediği ve iş doyumunun yüksek olduğu ifade edilebilir.

Anket bulgularına göre sonuç olarak erkek öğretmenlerin terfi olanakları ve çalışma arkadaşları bakımından iş doyumsuzluğu yaşadıkları anlaşılmıştır.

6.2.2. İş Doyumu İle İlgili Etkenlerin "Medeni Durum" ile İlişkisi

Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin medeni durumu ile iş doyumu etkenleri olan işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı ile ilgili ifadeler arasında ilişki olup olmadığına Ki-Kare Bağımsızlık testi yapılarak bakılmıştır. Test sonucunda anlamlı bulunan ifadeler tablo 13'de görülmektedir.

Tablo 13: İş Doyumu Etkenlerinin "Medeni Durum" İle İlişkisi

Ki – Kare Testi Sonuçları

İŞİN NİTELİKLERİ İLE İLGİLİ İFADELER	Kİ-KARE DEĞERİ	ANLAMLILIK DÜZEYİ	ANLAMLI-ANLAMSIZ
Çok cazip	0,730	0,393	Anlamsız
Rutin	0,076	0,782	Anlamsız
Tatmin edici	0,118	0,831	Anlamsız
Sıkıcı	0,664	0,415	Anlamsız
Yaratıcı	0,276	0,599	Anlamsız
Yorucu	0,660	0,417	Anlamsız
Hayal kırıcı	2,834	0,092	Anlamsız
Sağlıklı	1,719	0,190	Anlamsız
Yararlı	1,062	0,303	Anlamsız
İyi	2,056	0,152	Anlamsız
Saygın	2,544	0,111	Anlamsız
Mücadele zevki veren	0,239	0,625	Anlamsız
Hoş	1,904	0,168	Anlamsız
Sıradan	0,256	0,613	Anlamsız
Bitmez tükenmez	0,212	0,645	Anlamsız
Başarı duygusu veren	0,812	0,367	Anlamsız
ÜCRET İLE İLGİLİ İFADELER			
Normal harcamalar için yeterli	3,206	0,073	Anlamsız
Ancak geçinebilecek kadar	2,014	0,156	Anlamsız
Kötü	0,808	0,369	Anlamsız
Lüks harcamalar için de yeterli	1,453	0,228	Anlamsız
Güvencesiz	0,034	0,853	Anlamsız
Hak ettiğimden az	0,813	0,367	Anlamsız
Yüksek ücret	0,962	0,327	Anlamsız
Düşük ücret	2,169	0,141	Anlamsız
TERFİ İLE İLGİLİ İFADELER			
İlerleme olanakları iyi	0,028	0,866	Anlamsız
Yükselme fırsatı biraz sınırlı	4,594	0,032	Anlamlı
Yeteneğe göre terfi	0,178	0,673	Anlamsız
Önü kapalı	0,200	0,654	Anlamsız
Terfi olanakları fazla	0,542	0,462	Anlamsız
Haksız terfi politikası	8,621	0,003	Anlamlı
Seyrek terfi	0,037	0,847	Anlamsız
Düzenli terfi	2,978	0,084	Anlamsız
Terfi olanakları yeterli	0,182	0,670	Anlamsız
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER			
Teşvik edici	1,719	0,190	Anlamsız
Sıkıcı	2,741	0,098	Anlamsız
Yavaş	3,278	0,070	Anlamsız

Hırslı	0,418	0,518	Anlamsız
Akılsız	3,141	0,076	Anlamsız
Sorumluluk sahibi	2,842	0,092	Anlamsız
Hızlı	1,256	0,262	Anlamsız
Zeki	3,569	0,059	Anlamsız
Düşmanca	0,609	0,435	Anlamsız
Geveze	0,006	0,940	Anlamsız
Tembel	0,001	0,970	Anlamsız
Sevimsiz	0,018	0,893	Anlamsız
Açıkgöz	1,281	0,258	Anlamsız
Faal	5,217	0,022	Anlamlı
İlgi alanı dar	0,790	0,374	Anlamsız
Sadık	5,625	0,018	Anlamlı
Aradığımda bulmak zor	0,108	0,743	Anlamsız
YÖNETİM TARZI İLE İLGİLİ İFADELER			
Önerileri dinler	4,219	0,040	Anlamlı
Memnun etmek zordur	0,090	0,764	Anlamsız
İyi işi takdir eder	1,413	0,235	Anlamsız
Yardıma hazırdır	3,144	0,076	Anlamsız
Yeterince denetlemez	1,222	0,269	Anlamsız
İşi iyi bilir	1,549	0,213	Anlamsız
Bana karışmaz	0,451	0,502	Anlamsız
Kaba	2,576	0,108	Anlamsız
Anlayışlı	0,751	0,386	Anlamsız
Etkileyici	0,045	0,833	Anlamsız
Güncel	6,064	0,014	Anlamlı
Fevri	0,223	0,637	Anlamsız
Rahatsız edici	0,386	0,534	Anlamsız
İnatçı	0,713	0,399	Anlamsız
Kötü	1,486	0,223	Anlamsız
Zeki	1,047	0,306	Anlamsız
Tembel	0,013	0,910	Anlamsız

Ki-Kare bağımsızlık testi sonucunda öğretmenlerin medeni durumu ile iş doyumu etkenlerinden işin niteliği ve ücret arasında ilişki olmadığı sonucu çıkmıştır.

Örnekleme katılan öğretmenlerden bekar öğretmenlerin çoğunluğu haksız terfi politikasını olmadığını düşünürken evli öğretmenlerin yarıdan fazlası işyerinde haksız terfi politikası olduğu görüşündedir. Hem bekar hem evli öğretmenlerin büyük çoğunluğu yükselme fırsatlarının biraz sınırlı olduğu görüşüne katılmaktadır.

Anket sonuçlarına göre öğretmenlerin çoğunluğu çalışma arkadaşlarının faal ve sadık olduğunu düşünmektedir. Ayrıca yöneticilerini önerileri dinleyen ve güncel kişiler olarak algılayan öğretmenlerin oranı daha fazladır.

Medeni durum ile iş doyumu etkenlerinin karşılaştırılması sonucunda genel olarak öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş doyumlarının farklılık göstermediği ifade edilebilir.

6.2.3. İş Doyumuyla İlgili Etkenlerin "Yaş" ile İlişkisi

Ankete yanıt veren öğretmenlerin yaşı ile iş doyumu etkenleri olan işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı ile ilgili ifadeler arasında ilişki olup olmadığına Ki-Kare Bağımsızlık testi yapılarak bakılmıştır. Test sonucunda anlamlı bulunan ifadeler tablo 13'de görülmektedir.

Tablo 14: İş Doyumu Etkenlerinin "Yaş" İle İlişkisi
Ki - Kare Testi Sonuçları

İŞİN NİTELİKLERİ İLE İLGİLİ İFADELER	Kİ-KARE DEĞERİ	ANLAMLILIK DÜZEYİ	ANLAMLI-ANLAMSIZ
Çok cazip	7,854	0,049	Anlamlı
Rutin	1,379	0,710	Anlamsız
Tatmin edici	1,318	0,725	Anlamsız
Sıkıcı	13,925	0,003	Anlamlı
Yaratıcı	5,914	0,116	Anlamsız
Yorucu	0,139	0,987	Anlamsız
Hayal kırıcı	2,863	0,413	Anlamsız
Sağlıklı	6,797	0,079	Anlamsız
Yararlı	0,050	0,997	Anlamsız
İyi	3,083	0,379	Anlamsız
Saygın	8,072	0,045	Anlamlı
Mücadele zevki veren	4,448	0,217	Anlamsız
Hoş	6,715	0,082	Anlamsız
Sıradan	4,035	0,258	Anlamsız
Bitmez tükenmez	1,874	0,599	Anlamsız
Başarı duygusu veren	6,635	0,084	Anlamsız
ÜCRET İLE İLGİLİ İFADELER			
Normal harcamalar için yeterli	0,205	0,977	Anlamsız
Ancak geçinebilecek kadar	5,052	0,168	Anlamsız

Kötü	7,131	0,068	Anlamsız
Lüks harcamalar için de yeterli	7,316	0,062	Anlamsız
Güvencesiz	0,847	0,838	Anlamsız
Hak ettiğimden az	5,021	0,170	Anlamsız
Yüksek ücret	3,073	0,381	Anlamsız
Düşük ücret	2,924	0,403	Anlamsız
TERFİ İLE İLGİLİ İFADELER			
İlerleme olanakları iyi	4,289	0,232	Anlamsız
Yükselme fırsatı biraz sınırlı	9,445	0,024	Anlamlı
Yeteneğe göre terfi	4,652	0,199	Anlamsız
Önü kapalı	3,713	0,294	Anlamsız
Terfi olanakları fazla	2,580	0,461	Anlamsız
Haksız terfi politikası	9,778	0,021	Anlamlı
Seyrek terfi	1,176	0,759	Anlamsız
Düzenli terfi	6,083	0,108	Anlamsız
Terfi olanakları yeterli	4,157	0,245	Anlamsız
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER			
Teşvik edici	1,417	0,702	Anlamsız
Sıkıcı	2,853	0,415	Anlamsız
Yavaş	2,348	0,503	Anlamsız
Hırslı	0,345	0,951	Anlamsız
Akılsız	1,880	0,598	Anlamsız
Sorumluluk sahibi	2,595	0,458	Anlamsız
Hızlı	2,142	0,544	Anlamsız
Zeki	6,746	0,080	Anlamsız
Düşmanca	0,451	0,930	Anlamsız
Geveze	2,114	0,549	Anlamsız
Tembel	0,840	0,840	Anlamsız
Sevimsiz	2,189	0,534	Anlamsız
Açıkgöz	1,603	0,659	Anlamsız
Faal	9,145	0,027	Anlamlı
İlgi alanı dar	1,200	0,753	Anlamsız
Sadık	5,021	0,170	Anlamsız
Aradığımda bulmak zor	0,141	0,986	Anlamsız
YÖNETİM TARZI İLE İLGİLİ İFADELER			
Önerileri dinler	4,252	0,236	Anlamsız
Memnun etmek zordur	3,979	0,264	Anlamsız
İyi işi takdir eder	4,757	0,059	Anlamsız
Yardıma hazırdır	3,969	0,265	Anlamsız
Yeterince denetlemez	2,790	0,425	Anlamsız
İşi iyi bilir	2,078	0,556	Anlamsız
Bana karışmaz	4,675	0,297	Anlamsız
Kaba	2,241	0,524	Anlamsız
Anlayışlı	4,556	0,207	Anlamsız

Etkileyici	3,044	0,385	Anlamsız
Güncel	1,521	0,678	Anlamsız
Fevri	3,642	0,303	Anlamsız
Rahatsız edici	2,801	0,423	Anlamsız
İnatçı	5,379	0,146	Anlamsız
Kötü	4,533	0,209	Anlamsız
Zeki	8,908	0,031	Anlamlı
Tembel	0,701	0,873	Anlamsız

Tablo 14'de görüldüğü gibi örnekleme katılan öğretmenlerin yaşı ile iş doyumu ile ilgili ifadeler arasında yapılan Ki-Kare bağımsızlık testi sonucunda yaş ile ücret arasında ilişki saptanmamıştır. İşin niteliği ile ilgili "çok cazip", "sıkıcı", "saygın"; terfi olanakları ile ilgili "yükselme fırsatı biraz sınırlı", "haksız terfi politikası"; çalışma arkadaşları ile ilgili "faal"; yöneticilerle ilgili "zeki" ifadeleri anlamlı bulunmuştur.

Öğretmenlik mesleğinin nitelikleri ile ilgili iş doyumunun ankete yanıt veren öğretmenlerin yaşına göre önemli bir değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır. Tüm yaş gruplarına bakıldığında öğretmenlerin çoğunluğu yaptıkları işin çok cazip olmadığını düşünmektedirler. Ancak mesleği saygın bir meslek olarak; yaptıkları işi sıkıcı olmayan bir iş olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Yapılan anket sonuçlarına göre haksız terfi politikası olduğuna dair görüşlerin öğretmenlerin yaşına göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. 20-30 yaş arasındaki öğretmenler ile 51 yaş ve üstündeki öğretmenler haksız terfi politikası olmadığını düşünürken; 30 ile 50 yaş arasındaki öğretmenlerin çoğunluğu haksız terfi politikası olduğunu düşünerek iş doyumsuzluğu yaşamaktadır. Bu durum mesleğe başlanan ilk yıllarda terfi ile ilgili beklentilerin az olduğu yönünde değerlendirilmiştir. 30 yaşından sonra öğretmenlerin meslekte çalıştıkları sürenin artması ile birlikte terfi beklentisinin fazla olduğu; haksız terfi politikası olduğuna dair inançlarının da iş doyumsuzluğuna yol açtığı ifade edilebilir. 51 yaş ve üstünde, emekliliğin yaklaşmasıyla birlikte terfi beklentileri azalarak bu yöndeki iş doyumsuzluğu ortadan kalkmaktadır.

6.2.4. İş Doyumu İle İlgili Etkenlerin "Eğitim Düzeyi" ile İlişkisi

Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin eğitim düzeyi ile iş doyumu faktörlerinden olan işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı ile ilgili ifadeler arasında ilişki olup olmadığına Ki-Kare Bağımsızlık testi yapılarak bakılmıştır. Tablo 15'de görüldüğü gibi öğretmenlerin eğitim düzeyi ile çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı arasında ilişki saptanmamıştır.

Tablo 15: İş Doyumu Etkenlerinin "Eğitim Düzeyi" İle İlişkisi
Ki – Kare Testi Sonuçları

İŞİN NİTELİKLERİ İLE İLGİLİ İFADELER	Kİ-KARE DEĞERİ	ANLAMLILIK DÜZEYİ	ANLAMLI-ANLAMSIZ
Çok cazip	0,696	0,404	Anlamsız
Rutin	2,337	0,126	Anlamsız
Tatmin edici	1,088	0,297	Anlamsız
Sıkıcı	0,001	0,977	Anlamsız
Yaratıcı	1,797	0,180	Anlamsız
Yorucu	0,489	0,484	Anlamsız
Hayal kırıcı	0,562	0,453	Anlamsız
Sağlıklı	4,311	0,038	Anlamlı
Yararlı	1,269	0,260	Anlamsız
İyi	1,888	0,169	Anlamsız
Saygın	1,540	0,215	Anlamsız
Mücadele zevki veren	7,195	0,007	Anlamlı
Hoş	4,437	0,036	Anlamlı
Sıradan	0,428	0,513	Anlamsız
Bitmez tükenmez	0,241	0,623	Anlamsız
Başarı duygusu veren	0,103	0,748	Anlamsız
ÜCRET İLE İLGİLİ İFADELER			
Normal harcamalar için yeterli	0,341	0,559	Anlamsız
Ancak geçinebilecek kadar	4,488	0,034	Anlamlı
Kötü	0,248	0,618	Anlamsız
Lüks harcamalar için de yeterli	0,649	0,420	Anlamsız
Güvencesiz	0,971	0,324	Anlamsız
Hak ettiğimden az	1,150	0,284	Anlamsız
Yüksek ücret	1,487	0,223	Anlamsız
Düşük ücret	0,018	0,895	Anlamsız
TERFİ İLE İLGİLİ İFADELER			
İlerleme olanakları iyi	0,788	0,378	Anlamsız
Yükselme fırsatı biraz sınırlı	0,374	0,541	Anlamsız

Yeteneğe göre terfi	1,671	0,196	Anlamsız
Önü kapalı	1,649	0,199	Anlamsız
Terfi olanakları fazla	0,760	0,383	Anlamsız
Haksız terfi politikası	3,205	0,073	Anlamsız
Seyrek terfi	6,670	0,010	Anlamlı
Düzenli terfi	1,671	0,196	Anlamsız
Terfi olanakları yeterli	0,579	0,447	Anlamsız
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER			
Teşvik edici	0,022	0,881	Anlamsız
Sıkıcı	0,001	0,977	Anlamsız
Yavaş	0,094	0,759	Anlamsız
Hırslı	0,001	0,978	Anlamsız
Akılsız	0,099	0,753	Anlamsız
Sorumluluk sahibi	0,037	0,333	Anlamsız
Hızlı	0,867	0,352	Anlamsız
Zeki	0,431	0,512	Anlamsız
Düşmanca	0,344	0,557	Anlamsız
Geveze	0,007	0,935	Anlamsız
Tembel	0,496	0,481	Anlamsız
Sevimsiz	1,130	0,288	Anlamsız
Açıkgöz	0,489	0,485	Anlamsız
Faal	1,602	0,206	Anlamsız
İlgi alanı dar	0,113	0,737	Anlamsız
Sadık	0,277	0,599	Anlamsız
Aradığımda bulmak zor	1,649	0,199	Anlamsız
YÖNETİM TARZI İLE İLGİLİ İFADELER			
Önerileri dinler	0,007	0,935	Anlamsız
Memnun etmek zordur	0,033	0,856	Anlamsız
İyi işi takdir eder	0,135	0,714	Anlamsız
Yardıma hazırdır	1,177	0,278	Anlamsız
Yeterince denetlemez	0,062	0,804	Anlamsız
İşi iyi bilir	0,428	0,513	Anlamsız
Bana karışmaz	0,867	0,352	Anlamsız
Kaba	0,018	0,895	Anlamsız
Anlayışlı	0,796	0,372	Anlamsız
Etkileyici	0,939	0,332	Anlamsız
Güncel	1,401	0,237	Anlamsız
Fevri	0,424	0,506	Anlamsız
Rahatsız edici	0,164	0,686	Anlamsız
İnatçı	0,000	0,984	Anlamsız
Kötü	0,020	0,887	Anlamsız
Zeki	0,164	0,686	Anlamsız
Tembel	1,513	0,219	Anlamsız

Anket sonuçlarına göre öğretmenlik mesleğinin sağlıklı, mücadele zevki veren ve hoş bir meslek olduğunu düşünen öğretmenlerin oranı yüksek lisans mezunu öğretmenlerde lisans mezunu öğretmenlere oranla daha yüksektir.

Örneklemde yer alan öğretmenlerin terfi olanakları ile ilgili görüşlerine bakıldığında çoğunluğu seyrek terfi olduğunu düşünmektedir. Lisans mezunu öğretmenlerin yarıdan fazlası bu görüşe katılırken, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin tamamına yakını seyrek terfi olduğu görüşündedir. Öğretmenlik mesleğinde kariyer fırsatlarının sınırlı olması, eğitim düzeyi daha yüksek öğretmenlerde iş doyumsuzluğunun diğerlerine göre fazla olmasına yol açmaktadır.

6.2.5. İş Doyumu İle İlgili Etkenlerin "Meslekte Çalışma Süresi" ile İlişkisi

Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin meslekte çalışma süreleri ile iş doyumu etkenleri olan işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı ile ilgili ifadeler arasında ilişki olup olmadığına Ki-Kare Bağımsızlık testi yapılarak bakılmıştır. Test sonuçları tablo 16'da görülmektedir:

Tablo 16: İş Doyumu Etkenlerinin "Meslekte Çalışma Süresi" İle İlişkisi Ki – Kare Testi Sonuçları

İŞİN NİTELİKLERİ İLE İLGİLİ İFADELER	Kİ-KARE DEĞERİ	ANLAMLILIK DÜZEYİ	ANLAMLI-ANLAMSIZ
Çok cazip	4,560	0,472	Anlamsız
Rutin	7,481	0,187	Anlamsız
Tatmin edici	3,275	0,658	Anlamsız
Sıkıcı	13,844	0,017	Anlamlı
Yaratıcı	3,319	0,651	Anlamsız
Yorucu	4,660	0,459	Anlamsız
Hayal kırıcı	2,853	0,723	Anlamsız
Sağlıklı	9,545	0,092	Anlamsız
Yararlı	2,348	0,799	Anlamsız
İyi	3,640	0,602	Anlamsız
Saygın	12,639	0,027	Anlamlı
Mücadele zevki veren	7,003	0,220	Anlamsız
Hoş	7,026	0,219	Anlamsız
Sıradan	7,167	0,209	Anlamsız
Bitmez tükenmez	3,588	0,610	Anlamsız
Başarı duygusu veren	4,589	0,468	Anlamsız
ÜCRET İLE İLGİLİ İFADELER			
Normal harcamalar için yeterli	3,053	0,692	Anlamsız
Ancak geçinebilecek kadar	8,041	0,154	Anlamsız
Kötü	5,354	0,374	Anlamsız
Lüks harcamalar için de yeterli	4,046	0,543	Anlamsız
Güvencesiz	2,444	0,785	Anlamsız
Hak ettiğimden az	1,365	0,928	Anlamsız
Yüksek ücret	2,984	0,702	Anlamsız
Düşük ücret	6,294	0,279	Anlamsız
TERFİ İLE İLGİLİ İFADELER			
İlerleme olanakları iyi	1,876	0,866	Anlamsız
Yükselme fırsatı biraz sınırlı	7,080	0,215	Anlamsız
Yeteneğe göre terfi	5,272	0,384	Anlamsız
Önü kapalı	3,310	0,652	Anlamsız
Terfi olanakları fazla	3,918	0,561	Anlamsız
Haksız terfi politikası	9,261	0,099	Anlamsız
Seyrek terfi	5,703	0,336	Anlamsız
Düzenli terfi	10,053	0,074	Anlamsız
Terfi olanakları yeterli	10,880	0,054	Anlamsız
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER			
Teşvik edici	10,504	0,062	Anlamsız
Sıkıcı	12,547	0,028	Anlamlı
Yavaş	3,952	0,556	Anlamsız
Hırslı	5,856	0,320	Anlamsız

Akılsız	7,457	0,189	Anlamsız
Sorumluluk sahibi	3,873	0,568	Anlamsız
Hızlı	7,077	0,215	Anlamsız
Zeki	2,711	0,744	Anlamsız
Düşmanca	1,055	0,958	Anlamsız
Geveze	4,926	0,425	Anlamsız
Tembel	6,231	0,284	Anlamsız
Sevimsiz	1,508	0,912	Anlamsız
Açıkgöz	3,649	0,601	Anlamsız
Faal	2,487	0,778	Anlamsız
İlgi alanı dar	7,604	0,179	Anlamsız
Sadık	5,116	0,402	Anlamsız
Aradığımda bulmak zor	3,066	0,690	Anlamsız
YÖNETİM TARZI İLE İLGİLİ İFADELER			
Önerileri dinler	0,318	0,997	Anlamsız
Memnun etmek zordur	2,619	0,759	Anlamsız
İyi işi takdir eder	4,946	0,422	Anlamsız
Yardıma hazırdır	5,826	0,324	Anlamsız
Yeterince denetlemez	2,715	0,744	Anlamsız
İşi iyi bilir	7,544	0,183	Anlamsız
Bana karışmaz	14,361	0,013	Anlamlı
Kaba	12,130	0,033	Anlamlı
Anlayışlı	8,095	0,151	Anlamsız
Etkileyici	7,823	0,166	Anlamsız
Güncel	1,583	0,903	Anlamsız
Fevri	6,621	0,250	Anlamsız
Rahatsız edici	10,990	0,052	Anlamsız
İnatçı	1,338	0,931	Anlamsız
Kötü	3,376	0,642	Anlamsız
Zeki	9,768	0,082	Anlamsız
Tembel	10,704	0,058	Anlamsız

Tablo 16'da görüldüğü gibi öğretmenlerin meslekte çalışma süreleri ile iş doyumu etkenlerinden ücret ve terfi olanakları ile ilgili görüşler arasında ilişki bulunmamıştır.

Anket bulgularına göre öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre iş doyumu farklılık göstermemektedir. Meslekte çalışma süreleri kaç yıl olursa olsun öğretmenlerin çoğunluğu mesleğini sıkıcı olmayan ve saygın bir iş; çalışma arkadaşlarını sıkıcı olmayan, yöneticilerini kaba olmayan kişiler olarak görmektedir.

6.2.6. İş Doyumu İle İlgili Etkenlerin "Öğretmenlik Branşı" ile İlişkisi

Örnekleme katılan öğretmenlerin meslekte çalışma süreleri ile iş doyumu etkenleri olan işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı ile ilgili ifadeler arasında ilişki olup olmadığına Ki-Kare Bağımsızlık testi yapılarak bakılmıştır. Test sonuçları tablo 17'de görülmektedir:

Tablo 17: İş Doyumu Etkenlerinin "Öğretmenlik Branşı" ile İlişkisi Ki – Kare Testi Sonuçları

İŞİN NİTELİKLERİ İLE İLGİLİ İFADELER	Kİ-KARE DEĞERİ	ANLAMLILIK DÜZEYİ	ANLAMLI-ANLAMSIZ
Çok cazip	7,573	0,910	Anlamsız
Rutin	23,421	0,054	Anlamsız
Tatmin edici	16,759	0,269	Anlamsız
Sıkıcı	9,762	0,779	Anlamsız
Yaratıcı	5,204	0,983	Anlamsız
Yorucu	21,974	0,079	Anlamsız
Hayal kırıcı	17,742	0,219	Anlamsız
Sağlıklı	16,184	0,302	Anlamsız
Yararlı	26,783	0,021	Anlamlı
İyi	15,940	0,317	Anlamsız
Saygın	14,633	0,404	Anlamsız
Mücadele zevki veren	12,224	0,588	Anlamsız
Hoş	14,643	0,403	Anlamsız
Sıradan	11,227	0,668	Anlamsız
Bitmez tükenmez	18,108	0,202	Anlamsız
Başarı duygusu veren	17,931	0,210	Anlamsız
ÜCRET İLE İLGİLİ İFADELER			
Normal harcamalar için yeterli	18,774	0,174	Anlamsız
Ancak geçinebilecek kadar	27,387	0,017	Anlamlı
Kötü	14,320	0,426	Anlamsız
Lüks harcamalar için de yeterli	8,889	0,838	Anlamsız
Güvencesiz	23,172	0,058	Anlamsız
Hak ettiğimden az	13,984	0,451	Anlamsız
Yüksek ücret	10,583	0,718	Anlamsız
Düşük ücret	15,888	0,320	Anlamsız
TERFİ İLE İLGİLİ İFADELER			
İlerleme olanakları iyi	16,049	0,310	Anlamsız
Yükselme fırsatı biraz sınırlı	17,336	0,239	Anlamsız

Yeteneğe göre terfi	8,559	0,858	Anlamsız
Önü kapalı	7,688	0,905	Anlamsız
Terfi olanakları fazla	12,626	0,556	Anlamsız
Haksız terfi politikası	12,008	0,606	Anlamsız
Seyrek terfi	12,115	0,597	Anlamsız
Düzenli terfi	15,210	0,364	Anlamsız
Terfi olanakları yeterli	10,097	0,755	Anlamsız
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER			
Teşvik edici	11,290	0,663	Anlamsız
Sıkıcı	18,742	0,175	Anlamsız
Yavaş	17,267	0,242	Anlamsız
Hırslı	14,805	0,392	Anlamsız
Akılsız	11,665	0,633	Anlamsız
Sorumluluk sahibi	14,885	0,386	Anlamsız
Hızlı	17,218	0,245	Anlamsız
Zeki	18,896	0,169	Anlamsız
Düşmanca	13,244	0,507	Anlamsız
Geveze	14,151	0,438	Anlamsız
Tembel	17,023	0,255	Anlamsız
Sevimsiz	19,643	0,442	Anlamsız
Açıkgöz	7,680	0,905	Anlamsız
Faal	18,323	0,192	Anlamsız
İlgi alanı dar	16,855	0,264	Anlamsız
Sadık	10,868	0,696	Anlamsız
Aradığımda bulmak zor	7,145	0,929	Anlamsız
YÖNETİM TARZI İLE İLGİLİ İFADELER			
Önerileri dinler	14,624	0,404	Anlamsız
Memnun etmek zordur	10,528	0,718	Anlamsız
İyi işi takdir eder	19,839	0,135	Anlamsız
Yardıma hazırdır	13,343	0,461	Anlamsız
Yeterince denetlemez	12,716	0,549	Anlamsız
İşi iyi bilir	16,206	0,301	Anlamsız
Bana karışmaz	11,083	0,679	Anlamsız
Kaba	27,082	0,019	Anlamlı
Anlayışlı	14,749	0,396	Anlamsız
Etkileyici	19,017	0,164	Anlamsız
Güncel	17,132	0,249	Anlamsız
Fevri	10,999	0,686	Anlamsız
Rahatsız edici	17,860	0,213	Anlamsız
İnatçı	18,241	0,196	Anlamsız
Kötü	8,016	0,888	Anlamsız
Zeki	21,551	0,088	Anlamsız
Tembel	15,665	0,334	Anlamsız

Tablo 17'de görüldüğü gibi öğretmenlerin branşı ile iş doyumu etkenlerinden terfi olanakları ve çalışma arkadaşları ile ilgili görüşleri arasında ilişki bulunmamıştır. İş doyumu ile ilgili görüşlerin öğretmenlik branşına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Tüm branşlarda bakıldığında öğretmenlerin çoğunluğu aldığı ücretin ancak geçinebilecek kadar olduğunu düşünmektedir.

6.2.7. İş Doyumu İle İlgili Etkenlerin "Çalışılan Kurum" ile İlişkisi

Örneklem grubundaki resmi genel lise öğretmenleri ve özel genel lise öğretmenlerinin çalıştıkları kuruma göre iş doyumu etkenleri olan işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı ile ilgili ifadelerin değişiklik gösterip göstermediği Ki-Kare Bağımsızlık testi ile sınanmıştır. Test sonuçları tablo 18'de görülmektedir:

Tablo 18: İş Doyumu Etkenlerinin "Çalışılan Kurum" ile İlişkisi Ki - Kare Testi Sonuçları

İŞİN NİTELİKLERİ İLE İLGİLİ İFADELER	Kİ-KARE DEĞERİ	ANLAMLILIK DÜZEYİ	ANLAMLI-ANLAMSIZ
Çok cazip	0,654	0,419	Anlamsız
Rutin	1,021	0,312	Anlamsız
Tatmin edici	1,723	0,189	Anlamsız
Sıkıcı	1,956	0,162	Anlamsız
Yaratıcı	0,976	0,323	Anlamsız
Yorucu	0,436	0,509	Anlamsız
Hayal kırıcı	0,177	0,674	Anlamsız
Sağlıklı	3,206	0,073	Anlamsız
Yararlı	0,867	0,352	Anlamsız
İyi	0,026	0,872	Anlamsız
Saygın	7,585	0,006	Anlamlı
Mücadele zevki veren	4,365	0,037	Anlamlı
Hoş	0,496	0,481	Anlamsız
Sıradan	2,381	0,123	Anlamsız
Bitmez tükenmez	1,975	0,160	Anlamsız
Başarı duygusu veren	0,431	0,511	Anlamsız
ÜCRET İLE İLGİLİ İFADELER			
Normal harcamalar için yeterli	13,455	0,000	Anlamlı
Ancak geçinebilecek kadar	5,667	0,017	Anlamlı
Kötü	18,424	0,000	Anlamlı

Lüks harcamalar için de yeterli	3,677	0,055	Anlamsız
Güvencesiz	0,373	0,541	Anlamsız
Hak ettiğimden az	6,081	0,014	Anlamlı
Yüksek ücret	0,017	0,897	Anlamsız
Düşük ücret	12,690	0,000	Anlamlı
TERFİ İLE İLGİLİ İFADELER			
İlerleme olanakları iyi	4,402	0,036	Anlamlı
Yükselme fırsatı biraz sınırlı	0,442	0,506	Anlamsız
Yeteneğe göre terfi	4,305	0,038	Anlamlı
Önü kapalı	6,488	0,011	Anlamlı
Terfi olanakları fazla	0,776	0,378	Anlamsız
Haksız terfi politikası	21,005	0,000	Anlamlı
Seyrek terfi	0,162	0,687	Anlamsız
Düzenli terfi	5,800	0,016	Anlamlı
Terfi olanakları yeterli	2,595	0,107	Anlamsız
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER			
Teşvik edici	6,099	0,014	Anlamlı
Sıkıcı	14,180	0,000	Anlamlı
Yavaş	7,791	0,005	Anlamlı
Hırslı	0,210	0,647	Anlamsız
Akılsız	3,583	0,058	Anlamsız
Sorumluluk sahibi	1,370	0,242	Anlamsız
Hızlı	2,725	0,099	Anlamsız
Zeki	8,731	0,003	Anlamlı
Düşmanca	1,354	0,245	Anlamsız
Geveze	3,968	0,046	Anlamlı
Tembel	5,417	0,020	Anlamlı
Sevimsiz	0,883	0,347	Anlamsız
Açıkgöz	1,208	0,272	Anlamsız
Faal	6,561	0,010	Anlamlı
İlgi alanı dar	13,210	0,000	Anlamlı
Sadık	0,416	0,519	Anlamsız
Aradığımda bulmak zor	1,192	0,275	Anlamsız
YÖNETİM TARZI İLE İLGİLİ İFADELER			
Önerileri dinler	0,256	0,613	Anlamsız
Memnun etmek zordur	3,701	0,054	Anlamsız
İyi işi takdir eder	0,238	0,626	Anlamsız
Yardıma hazırdır	0,556	0,456	Anlamsız
Yeterince denetlemez	5,588	0,018	Anlamlı
İşi iyi bilir	1,432	0,231	Anlamsız
Bana karışmaz	1,080	0,299	Anlamsız
Kaba	0,951	0,330	Anlamsız
Anlayışlı	0,959	0,328	Anlamsız
Etkileyici	1,909	0,167	Anlamsız

Güncel	2,979	0,084	Anlamsız
Fevri	5,241	0,022	Anlamlı
Rahatsız edici	0,011	0,918	Anlamsız
İnatçı	0,001	0,974	Anlamsız
Kötü	0,021	0,884	Anlamsız
Zeki	7,521	0,006	Anlamlı
Tembel	0,036	0,154	Anlamsız

Tablo 18'de görüldüğü gibi ki-kare bağımsızlık testi sonucunda öğretmenlerin resmi ya da özel lisede çalışıyor olmaları ile iş doyumu unsurları arasında çok sayıda ilişki bulunmuştur. İşin niteliği ile ilgili "saygın", "mücadele zevki veren"; ücretle ilgili "normal harcamalar için yeterli", "ancak geçinebilecek kadar", "kötü", "hak ettiğimden az", "düşük ücret" ifadeleri; terfi ile ilgili "ilerleme olanakları iyi"; çalışma arkadaşlarıyla ilgili "teşvik edici", "sıkıcı", "yavaş", "zeki", "geveze", "tembel", "faal", ilgi alanı dar" ifadeleri; yöneticilerle ilgili ise "yeterince denetlemez", "fevri" ve "zeki" ifadeleri anlamlı çıkmıştır.

Anket bulgularına göre özel lise öğretmenleri arasında mesleğini saygın bir meslek olarak algılayanların oranı resmi lise öğretmenlerine göre daha fazladır. Ayrıca resmi lise öğretmenlerinin ancak yarısı işini mücadele zevki veren bir iş olarak görürken, özel lisede çalışan öğretmenlerde bu oran yüksektir. Bu bulgulara göre özel lise öğretmenlerinin işin niteliğine dayalı iş doyumlarının resmi lise öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin aldıkları ücretle ilgili iş doyumlarının özel veya resmi lisede çalışıyor olmalarına göre gösterdiği değişikliğe bakıldığında şu sonuçlar alınmıştır: Hem resmi, hem özel lise öğretmenleri ücretlerinin normal harcamalar için yeterli olmadığını düşünmektedir. Ayrıca yine her iki kurumda çalışan öğretmenlerin çoğunluğu ücretini hak ettiğinden az ve düşük olarak değerlendirmiştir. Resmi lise öğretmenleri ücretlerini kötü olarak nitelendirirken özel lise öğretmenleri arasında aldığı ücretin kötü olmadığını düşünenlerin oranı daha fazladır.

Anket sonuçlarına göre terfi olanakları ve yönetim tarzı ile ilgili iş doyumu öğretmenlerin resmi ya da özel lisede çalışmalarına göre farklılık göstermemektedir. Her iki kurumda çalışan öğretmenler de ilerleme olanaklarının iyi olmadığını

düşünmektedir. Yönetim tarzı ile ilgili iş doyumu öğretmenlerin çoğunlunda yüksek çıkmıştır.

Çalışma arkadaşları ile ilgili iş doyumuna bakıldığında; resmi lisede görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu çalışma arkadaşlarını ilgi alanı dar ve yavaş olarak görmektedir. Ayrıca çoğunlukta olmamakla birlikte resmi lise öğretmenleri arasında çalışma arkadaşlarını sıkıcı, geveze, tembel bulanların oranı özel lise öğretmenlerine göre daha fazladır. Bu bulgulara dayanarak resmi lise öğretmenlerinin çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş doyumunun özel lise öğretmenlerine göre daha düşük olduğu ifade edilebilir.

SONUÇ

Son yıllarda yönetim anlayışında insana verilen değerin artması ile çalışanların iş doyumlarının sağlanması ve bu yolla etkin bir çalışma ortamının ortaya çıkarılmasının önemi anlaşılmıştır. Çünkü kişinin yaptığı işten doyum alması ve zevk alarak işini yapması o işin verimli şekilde yerine getirilmesinin ön koşuludur. Diğer yandan kişi, bu unsura bağlı olarak ya aynı işi yapmaya devam edecek ya da o işten vazgeçebilecektir. İnsanların günlük yaşantılarının ortalama üçte birini iş yerinde geçirdikleri de düşünülürse iş doyumunun yaşam doyumu ile ilişkisi de ortaya çıkacaktır.

Çalışanların işlerinden doyum almalarının öneminden yola çıkarak öğretmenlerin iş doyumlarını ölçmeye yönelik olarak yapılan bu araştırmada; öğretmenlerin iş doyumuna ya da doyumsuzluğuna yol açan etkenlerle ilgili çeşitli bulgulara varılmıştır.

İş doyumuna yol açan faktörlerden işin niteliği, terfi olanakları, çalışma arkadaşları, ücret ve yönetin tarzı ile ilgili iş doyumları araştırılmıştır. İlk olarak işin niteliğine yönelik iş doyumuna bakıldığında öğretmenlerin çoğunluğu mesleğini saygın, hoş, mücadele zevki veren ve sıkıcı olmayan bir iş olarak değerlendirmektedir. Yapılan anket çalışması sonunda öğretmenlerin mesleğinin niteliği ile ilgili iş doyumunun yüksek olduğu düşünülmektedir.

İş doyumu etkenlerinden yönetim tarzı incelendiğinde, yönetim tarzı ile ilgili iş doyumunun öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, meslekte çalışma süresi gibi demografik özelliklerine göre önemli bir farklılık göstermediği ve öğretmenlerin çoğunluğunun yönetim tarzıyla ilgili iş doyumsuzluğu yaşamadığı sonucuna varılmıştır.

Yapılan çalışma sonunda öğretmenlerin en fazla aldıkları ücretin azlığı ve terfi olanaklarının kısıtlı olması sebebiyle iş doyumsuzluğu yaşadıkları düşünülmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğu ücretinin normal harcamalar için yeterli olmadığını, hak ettiklerinden az ve düşük ücretle çalıştıklarını düşündükleri görülmüştür. Resmi lise öğretmenlerinin özel lisede görev yapan öğretmenlere göre ücretini daha kötü bulmaktadır. Herzberg'in iş doyumu kuramına göre de ücretin yeterli olarak algılanması

iş doyumu sağlamamakta; ancak yetersiz bulunması iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Dolayısıyla resmi liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumsuzluğu özel lise öğretmenlerine göre daha fazladır. Resmi lise öğretmenlerinde ücretin iyileştirilmesi iş doyumu sağlamayacak; bununla birlikte yetersiz ücretten kaynaklanan iş doyumsuzluğu ortadan kalkacaktır.

Terfi olanaklarının kısıtlı olması öğretmenlerin iş doyumunu azaltmaktadır. Yine araştırma bulgularına göre resmi okullardaki öğretmenlerin özel okullardaki öğretmenlere oranla terfi ile ilgili iş doyumu daha düşüktür. Resmi okullarda çalışan öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi anlayışına uygun kariyer planlarının yapılmamasının, terfi politikasını haksız bulmalarında ve ilerleme olanaklarını kısıtlı görmelerinde bir etken olduğu düşünülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin iş doyumu yaşamasını sağlayan etkenlerin başında işin kendisi gelmekte, bunu çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve yönetim tarzı ile ilgili tutumlar izlemektedir. Öğretmenliğin toplumda saygın bir meslek olarak görülmesinin çalışanların işin kendisi ile ilgili doyumunun yüksek olmasında önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Gelecek nesilleri yetiştiren öğretmenlerin iş doyumsuzluğuna yol açan en önemli etken olan düşük ücretlerin iyileştirilmesi, özellikle daha düşük ücretler sebebiyle daha fazla iş doyumsuzluğu yaşayan resmi lise öğretmenlerinin hizmet kalitesinin artması bakımından önemlidir.

EK 1

Bu çalışma; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Ana Bilim Dalı' nda yapmakta olduğum yüksek lisans tezimin uygulama bölümünü oluşturmaktadır.

Anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde "iş", "ücret", "terfi", "çalışma arkadaşları" ve "yönetim tarzı", kavramlarını tanımlayıcı ifadeler sıralanmaktadır. Her bir kavramın altındaki ifadeleri, karşılarında yer alan "Evet" (E) ve "Hayır" (H) seçeneklerinden birini işaretleyerek değerlendirin.

Verdiğiniz bilgiler gizli tutulacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Deniz Aydın

I. BÖLÜM

Cinsiyetiniz
□ Kadın □ Erkek

Medeni durumunuz
□ Bekar □ Evli

Yaşınız
□ 20-30 □ 31-40 □ 41-50 □ 51 ve üstü

Meslekteki yılınız
□ 1-5 yıl □ 6-10 yıl □ 11-15 yıl □ 16-20 yıl □ 21yıl ve üstü

Eğitim düzeyiniz
□ Lisans □ Yüksek lisans □ Doktora

Branşınız
□ Edebiyat □ Tarih □ Coğrafya □ Felsefe-Psikoloji □ İngilizce
□ Matematik □ Fizik □ Kimya □ Biyoloji □ Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık

Çalıştığınız Kurum
□ Resmi genel lise □ Özel genel lise

II. BÖLÜM

İŞ: Şu anda yaptığınız işi düşünün**.** Aşağıdaki ifadeler işinizi tanımlıyor mu?		
Çok cazip	(E)	(H)
Rutin	(E)	(H)
Tatmin edici	(E)	(H)
Sıkıcı	(E)	(H)
Yaratıcı	(E)	(H)
Yorucu	(E)	(H)
Hayal kırıcı	(E)	(H)
Sağlıklı	(E)	(H)
Yararlı	(E)	(H)
İyi	(E)	(H)
Saygın	(E)	(H)
Mücadele zevki veren	(E)	(H)
Hoş	(E)	(H)
Sıradan	(E)	(H)
Bitmez tükenmez	(E)	(H)
Başarı duygusu veren	(E)	(H)

ÜCRET: Şu anda aldığınız ücreti düşünün. Aşağıdaki ifadeler aldığınız ücreti tanımlıyor mu?		
Normal harcamalar için yeterli	(E)	(H)
Ancak geçinebilecek kadar	(E)	(H)
Kötü	(E)	(H)
Lüks harcamalar için de yeterli	(E)	(H)
Güvencesiz	(E)	(H)
Hak ettiğimden az	(E)	(H)
Yüksek ücret	(E)	(H)
Düşük ücret	(E)	(H)

TERFİ: Şu anda yaptığınız işin sunduğu terfi olanaklarını düşünün. Aşağıdaki ifadeler bu olanakları tanımlıyor mu?		
İlerleme olanakları iyi	(E)	(H)
Yükselme fırsatı biraz sınırlı	(E)	(H)
Yeteneğe göre terfi	(E)	(H)
Önü kapalı	(E)	(H)
Terfi olanakları fazla	(E)	(H)
Haksız terfi politikası	(E)	(H)
Seyrek terfi	(E)	(H)
Düzenli terfi	(E)	(H)
Terfi olanakları yeterli	(E)	(H)

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI: Şu anda aynı ortamda birlikte çalıştığınız insanları düşünün. Aşağıdaki kelimeler bu kişileri tanımlıyor mu?		
Teşvik edici	(E)	(H)
Sıkıcı	(E)	(H)
Yavaş	(E)	(H)
Hırslı	(E)	(H)
Akılsız	(E)	(H)
Sorumluluk sahibi	(E)	(H)
Hızlı	(E)	(H)
Zeki	(E)	(H)
Düşmanca	(E)	(H)
Geveze	(E)	(H)
Tembel	(E)	(H)
Sevimsiz	(E)	(H)
Açıkgöz	(E)	(H)
Faal	(E)	(H)
İlgi alanı dar	(E)	(H)
Sadık	(E)	(H)
Aradığımda bulmak zor	(E)	(H)

YÖNETİM TARZI: Şu anda çalıştığınız yerdeki yönetim tarzını düşünün. Aşağıdaki kelimeler yöneticileri tanımlıyor mu?		
Önerileri dinler	(E)	(H)
Memnun etmek zordur	(E)	(H)
İyi işi takdir eder	(E)	(H)
Yardıma hazırdır	(E)	(H)
Yeterince denetlemez	(E)	(H)
İşi iyi bilir	(E)	(H)
Bana karışmaz	(E)	(H)
Kaba	(E)	(H)
Anlayışlı	(E)	(H)
Etkileyici	(E)	(H)
Güncel	(E)	(H)
Fevri	(E)	(H)
Rahatsız edici	(E)	(H)
İnatçı	(E)	(H)
Kötü	(E)	(H)
Zeki	(E)	(H)
Tembel	(E)	(H)

EK 2

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1363 30.Haziran 05
KONU : Anket (Deniz AYDIN)

VALİLİK MAKAMINA

İLGİ: a)Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.03.2003 tarih ve 2430 sayılı emri.
b)Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 17.05.2005 tarih ve 2279 sayılı yazısı.

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Yüksek Lisans programı öğrencisi Deniz AYDIN **"İş,Ücret,Terfi ve Çalışma Arkadaşları ve Yönetim Tarzı"** konulu anket uygulaması yapmak isteği ile ilgili İLGİ yazı Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla İLGİ (b) yazı ekinde hazırladığı 3 sayfa (42 soru) anket uygulamasını ilimiz Şişli, Beşiktaş ve Üsküdar İlçelerindeki resmi ve özel lise öğretmenlerine yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALİBEY
Milli Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGİ(b) yazı ve ekleri

OLUR
27/06/2005
Ali SÖZEN
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr Web : http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur
4440532

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
BÖLÜMÜ BAŞKANLIĞI

EK:3
A7

SAYI :
KONU : B.30.2.MAR.0.22.00.05/

...../...../19 17.05.2005

İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne
İstanbul

Bölümümüz Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Deniz AYDIN tez aşamasında olup, İliniz dahilindeki Şişli, Beşiktaş ve Üsküdar ilçelerindeki resmi genel lise ve özel genel liselerde 1 Haziran – 30 Kasım 2005 tarihleri arasında çalışmalarını yapabilmesi için gerekli iznin verilmesi hususunu müsaadelerinize arz ederim.

Doç. Dr. Pınar Tınaz
Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Anabilim Dalı Başkanı

Marmara Üniversitesi Anadoluhisarı Kampüsü-81616/Anadoluhisarı/İSTANBUL Tel : 332 38 20

EK 3/1

T.C. Marmara Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölüm Başkanlığı'na;

Yönetim ve Çalışma psikolojisi Bilim Dalı'nda yüksek lisans yapmaktayım. Yüksek lisans tezimin uygulama bölümünün, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İstanbul İli, Şişli ve Beşiktaş İlçesi'ndeki resmi genel lise ve özel genel liselerde; 1 Haziran – 30 Kasım 2005 tarihleri arasında yapılması planlanmaktadır.

Araştırmanın amacı, uygulama alanı ve anket formu ekte sunulmuştur.

Gerekli izin ve onayların alınması için gereğinin yapılmasını arz ederim.

17.05.2005
Deniz Aydın



Araştırmanın amacı iş tatmininin önemini vurgulamak, öğretmenlerin iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri değerlendirmektir.

Araştırma kapsamı, İstanbul İlindeki resmi genel lise ve özel genel liselerden oluşmaktadır. Araştırma evreni, araştırma kapsamında yer alan resmi ve özel genel liseler arasından Şişli, Beşiktaş ve Üsküdar İlçesi'nde rastgele (tesadüfi) örneklem yöntemiyle seçilen okullardan oluşmaktadır. Araştırma örneklemi bu okullarda görevli öğretmenlerden meydana gelmektedir.



Bu çalışma; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Ana Bilim Dalı' nda yapmakta olduğum yüksek lisans tezimin uygulama bölümünü oluşturmaktadır.

Anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde "iş", "ücret", "terfi", "çalışma arkadaşları" ve "yönetim tarzı", kavramlarını tanımlayıcı ifadeler sıralanmaktadır. Her bir kavramın altındaki ifadeleri, karşılarında yer alan "Evet" (E) ve "Hayır" (H) seçeneklerinden birini işaretleyerek değerlendirin.

Verdiğiniz bilgiler gizli tutulacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Deniz Aydın

I. BÖLÜM

Cinsiyetiniz
□ Kadın □ Erkek

Medeni durumunuz
□ Bekar □ Evli

Yaşınız
□ 20-30 □ 31-40 □ 41-50 □ 51 ve üstü

Meslekteki yılınız
□ 1-5 yıl □ 6-10 yıl □ 11-15 yıl □ 16-20 yıl □ 21yıl ve üstü

Branşınız
□ Edebiyat □ Tarih □ Coğrafya □ Felsefe-Psikoloji □ İngilizce
□ Matematik □ Fizik □ Kimya □ Biyoloji □ Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık

Çalıştığınız Kurum
□ Resmi genel lise □ Özel genel lise

II. BÖLÜM

İŞ: Şu anda yaptığınız işi düşünün. Aşağıdaki ifadeler işinizi tanımlıyor mu?		
Çok cazip	(E)	(H)
Rutin	(E)	(H)
Tatmin edici	(E)	(H)
Sıkıcı	(E)	(H)
Yaratıcı	(E)	(H)
Yorucu	(E)	(H)
Hayal kırıcı	(E)	(H)
Sağlıklı	(E)	(H)
Yararlı	(E)	(H)
İyi	(E)	(H)
Saygın	(E)	(H)
Mücadele zevki veren	(E)	(H)
Hoş	(E)	(H)
Sıradan	(E)	(H)
Bitmez tükenmez	(E)	(H)
Başarı duygusu veren	(E)	(H)

ÜCRET: Şu anda aldığınız ücreti düşünün. Aşağıdaki ifadeler aldığınız ücreti tanımlıyor mu?		
Normal harcamalar için yeterli	(E)	(H)
Ancak geçinebilecek kadar	(E)	(H)
Kötü	(E)	(H)
Lüks harcamalar için de yeterli	(E)	(H)
Güvencesiz	(E)	(H)
Hak ettiğimden az	(E)	(H)
Yüksek ücret	(E)	(H)
Düşük ücret	(E)	(H)

TERFİ: Şu anda yaptığınız işin sunduğu terfi olanaklarını düşünün. Aşağıdaki ifadeler bu olanakları tanımlıyor mu?		
İlerleme olanakları iyi	(E)	(H)
Yükselme fırsatı biraz sınırlı	(E)	(H)
Yeteneğe göre terfi	(E)	(H)
Önü kapalı	(E)	(H)
Terfi olanakları fazla	(E)	(H)
Haksız terfi politikası	(E)	(H)
Seyrek terfi	(E)	(H)
Düzenli terfi	(E)	(H)
Terfi olanakları yeterli	(E)	(H)

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI: Şu anda aynı ortamda birlikte çalıştığınız insanları düşünün. Aşağıdaki kelimeler bu kişileri tanımlıyor mu?		
Teşvik edici	(E)	(H)
Sıkıcı	(E)	(H)
Yavaş	(E)	(H)
Hırslı	(E)	(H)
Akılsız	(E)	(H)
Sorumluluk sahibi	(E)	(H)
Hızlı	(E)	(H)
Zeki	(E)	(H)
Düşmanca	(E)	(H)
Geveze	(E)	(H)
Tembel	(E)	(H)
Sevimsiz	(E)	(H)
Açıkgöz	(E)	(H)
Faal	(E)	(H)
İlgi alanı dar	(E)	(H)
Sadık	(E)	(H)
Aradığımda bulmak zor	(E)	(H)

YÖNETİM TARZI: Şu anda çalıştığınız yerdeki yönetim tarzını düşünün. Aşağıdaki kelimeler yöneticileri tanımlıyor mu?		
Önerileri dinler	(E)	(H)
Memnun etmek zordur	(E)	(H)
İyi işi takdir eder	(E)	(H)
Yardıma hazırdır	(E)	(H)
Yeterince denetlemez	(E)	(H)
İşi iyi bilir	(E)	(H)
Bana karışmaz	(E)	(H)
Kaba	(E)	(H)
Anlayışlı	(E)	(H)
Etkileyici	(E)	(H)
Güncel	(E)	(H)
Fevri	(E)	(H)
Rahatsız edici	(E)	(H)
İnatçı	(E)	(H)
Kötü	(E)	(H)
Zeki	(E)	(H)
Tembel	(E)	(H)

KAYNAKÇA

Akıncı Zeki, "Turizm Sektöründe İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beşyıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,** Cilt:2, Sayı: 4, Kasım, 2002

Ateş Metin, Güdülenme**, http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm, 12.06.2006**

Avcı Turgay ve Osman M. Karatepe, "İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme", **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 2000

Bakan İsmail, Tuba Büyükbeşe, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,** Cilt: 4, Sayı: 7, Antalya, Mayıs 2004

Baysal Ayşe Can, **Sosyal Ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar** (**Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1981)

Barutçugil İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004

Başaran İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, 2.Basım, Ankara: Gül Yayınevi, 1991

Başaran İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetsel Davranış**, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayınevi, 2004

Baysal Ayşe Can, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, No:2, Kasım, 1987

Baysal Ayşe Can, "Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar" (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 1981

Baysal Can ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri,** 4.Basım, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004

Bilgen Nihat, "Öğretmen ve Eğitimi*"* **Milli Eğitim Sanat Kültür Dergisi**, No:137, Ocak, Şubat, Mart, 1998

Can Halil (Editör), **Örgütsel Davranış,** İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2006

Cüceloğlu, Doğan, **İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları,** 7.Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1997

Çarıkçı, H. İlker, "Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler, Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt: 5, No: 2, 2000

Çelikkaya Hasan, "Eğitim Olgusunun Özellikleri", Marmara **Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, No.2, İstanbul, 1990

Dursun Bingöl, "İş Tatmini ve İşçi İşveren ve Toplum Açısından Önemi", **Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, No: 77, Aralık 1986

Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, , Cilt:5, No:1, Ocak 2004

Erdoğan İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1996

Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Davranış,** 2.Baskı, İstanbul: Dönence Basın ve Yayın, 1997

Ergeneli Azize ve Mehmet Eryiğit, "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırılması", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, No:2, 2001

Eroğlu Feyzullah, **Davranış Bilimleri,** 7. Basım, İstanbul: Beta Basımevi, 2006

Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001

Fidan Nurettin ve Münire Erden, **Eğitime Giriş**, Ankara: Alkım Kitapevi, 1996

Frederick Herzberg, **Harvard Buziness Review Dergisinden Seçmeler, Motivasyon,** Çev. Leyla Aslan, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul: Acar Matbaacılık, Eylül, 2004

Geylan Ramazan (Editör), **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Eskişehir: Web Ofset, 2001

Güney Salih, **Davranış Bilimleri**, 2.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000

Hesapçıoğlu Muhsin, **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1988

Işık Yıldız, Zafer Aksoy, Meral Katırcı, Asuman Mısırlıoğlu, **2001 Yılı Başında Milli Eğitim**, Ankara: Acem Matbaası, 2000

Kağıtçıbaşı Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş**, 8.Basım, İstanbul: Evrim Basın Yayın Dağıtım, 1988

Kaynak Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2. Basım, İstanbul: Alfa Yayın Dağıtım, 2005

Kitapçı Hakan, "Türk Hava Yolları İçinde Özdeğerleme Kavramı ve Çalışanların İş Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Öneri Dergisi**, Cilt: 4, No:16, Haziran, 2001

Koç Zihni, "Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, Ekim, 2001

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1995

Köktürk Tansu, "İlköğretim Okulları İkinci Kademe İngilizce Öğretmenlerinin Profili, Motivasyonu ve İş Tatmini", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü), 1997

Oktay Ayla, "Öğretmenlik Mesleği ve Öğretmenin Nitelikleri**", Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, İstanbul: 1991

Ödüllendirme ve Motivasyon, insankaynaklari.com içerik ekibi http://www.kariyer.com/CN/ContentBody008.asp?BodyID=224, 26.05.2006

Özdayı Nurhayat, "Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması" **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:3, 1991

Özdayı Nurhayat, "Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve İş Streslerinin Karşılaştırılmalı Analizi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 1990

Özgüven İbrahim Ethem, **Endüstri Psikolojisi,** Ankara: Sistem Ofset, 2003

Özkalp Enver ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2003

Öztabağ Lütfi, **Psikolojide İlk Adım**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1970

Öztürk Azim ve Fatih Özdemir, "İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması**", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, No:1-2, 2003

Sabuncuoğlu Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996

Silah Mehmet, **Endüstride Çalışma Psikolojisi,** 2.Basım, Ankara: Seçkin Basımevi, 2005

Şimşek Levent, "İş Tatmini", **Verimlilik Dergisi**, No. 2, Ankara: MPM Yayını, 1995

Şimşek M.Şerif, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış,** 3.Baskı, Konya, 2003

Şükran Oğuzkan ve Gürel Oral, **Okul Öncesi Eğitim**, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1983

Telman Nursel ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayınevi, 2004

Tezcan Mahmut, **Eğitim Sosyolojisi**, 10. Basım, Ankara: Feryal Matbaası, 1996

Tınaz Pınar, "Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları", **MEES Mercek Dergisi**, Yıl:5, Sayı:19, İstanbul, Temmuz 2000

Tınaz Pınar, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2005

Tikici Mehmet, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler,** Ankara: Nobel Yayınevi, 2005

Türk Ercan, **Milli Eğitim Sistemi, Milli Eğitim Bakanlığında Yapısal Değişmeler**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999

Uyguç Nermin, Yasemin Arbak, Ethem Duygulu ve Nurcan H.Çıraklar, "İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, No:2, 1998

Yüksel İhsan, "İş stresi ve İşe Bağlılık, İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, No:1-2, 2003