



K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANA BİLİM DALI

KKTC
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI PERSONELİNİN İŞ
DOYUMU İLE İLGİLİ ALGILARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arif KARAKAYA

Lefkoşa, 2008

K.K.T.C
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANA BİLİM DALI

KKTC
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI PERSONELİNİN İŞ
DOYUMU İLE İLGİLİ ALGILARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arif KARAKAYA
Danışman: Dr. Mustafa GÜRSOY

Lefkoşa 2008

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından
Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ ÇALIŞMASI RAPORU olarak kabul
edilmiştir.

(Adı ve Soyadı)

(imza)

Başkan.....

Doç. Dr. Cem Biriş

Üye.....

Yrd. Doç. Dr. Fatih Silman Dincel

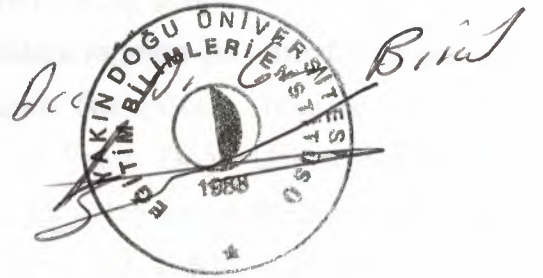
Üye.....

Dr. Mustafa GÜRSOY

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

01.10.2008



ÖNSÖZ

Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı, yüksek lisans çalışma programının gereği olarak hazırlanan bu araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında görev yapan personelin İş Doyumlarına yönelik algılamalarını ortaya koymak üzere gerçekleştirilmiştir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde araştırmanın problemi, amaçları, önemi, sınırlılıkları ve sayıtlılar; ikinci bölümde eğitim ve iş doyumunu, iş doyumunu etkileyen bazı güdüleme kuramları; üçüncü bölümde yöntem, araştırma modeli evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması; dördüncü bölümde araştırma için bulunan bulgular ve bu bulguların yorumları; beşinci bölümde ise araştırmanın sonuç ve önerileri yer almaktadır.

İnsan yaşamının önemli bir parçası olan iş yaşamı süre olarak gündüz yaşamının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Özellikle gelecek nesillere şekil verecek olan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının yılın 365 gününde hizmet vermesi, çalışanlarının iş yoğunluğu, iş hayatının stresleri ile düşünüldüğünde, bakanlık bünyesinde her kademedede çalışan personelin işiyle hissettiği iş doyumunun yaşamını büyük ölçüde etkilediğini düşünmekteyim. Yaşamın her kademesine büyük bir ölçüde yansıyan iş doyumunu, çalıştığım kurumun bir süreden beri yaptığı hatalı politikalar, haksız terfiler, yanlış eğitim politikaları ile personele yansımamış ve bunun sonucu olarak personelin mutsuzluğu gözlemlenmiştir. Amacım bakanlığın her kademesindeki personelin iş doyumunun ne düzede olduğunu bir nebze araştırmaktı. Bana bu aşamada bakanlıkta anket uygulamaları sırasında yardımcı olan tüm bakanlık personeline teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmamda karşılaştığım çeşitli güçlüklerle rağmen beni araştırmamın hiçbir aşamasında yalnız bırakmayan çok değerli Tez Hocam, otuz iki yıllık dostum, arkadaşım sayın Dr. Mustafa Gürsoy'a; Yakın Doğu Üniversitesine başladığımız ilk günden tüm öğrencilerine gösterdiği yakın ilgi ve alakayı bizlere de fazlası ile gösteren Yardımcı Doç. Dr. Sayın Fatoş Silman'a, derslere

başladığımız ilk günden bizlere her konuda iyi bir rehber olan Doç. Dr. Sayın Cem Birol'a, Yakın Doğu Üniversitesine başlamama vesile olan ve okulun her safhasında beni her zaman destekleyen eşim güzel insan Sibel Karakaya'ya, okumanın hiçbir zaman yaşının olmadığını göstermek adına çok sevdiğim prensesim, kızım Açelya'ya, her zaman benim yanlışlarımı bulup bundan büyük bir keyif alarak tezin hazırlanması aşamasının neredeyse tamamında yanımda olan küçücüğümüz Mert Karakaya'ya ve tabii ki Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında çalışan oda arkadaşlarıma bana gösterdikleri yardım ve sabırdan dolayı teşekkür ederim.

ÖZ

İnsan yaşamının önemli bir parçası olan iş yaşamı hayatın çok önemli bir dönemini teşkil etmektedir. Özellikle yaptığınız iş nesilleri etkileyecek bir konu ile alakalı ise işinizin zorluğu, sorumluluğu bir o kadar daha omuzlarınızın üzerine çökmeye başlamıştır demektir. Yılın üç yüz altmış beş günü sadece eğitimin daha iyi ve daha güzel olması için uğraş vermek, zaman zaman başarılı, zaman zaman başarısız olmak, sürekli gelip giden siyasilerin yaptığı hatalara ortak olmak veya dışlanmak, iş yerinde huzursuzluklar yaşamak ve haksız terfileri izlemek kişinin iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmamın amacı doğrultusunda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında çalışan farklı seviyedeki yüz elli kişinin iş doyumları ile ilgili farklı algılamalarını değerlendirmeye çalıştım. Araştırma içerisinde Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının geçmişten günümüze gelirken geçirdiği tarihsel süreç, dünya eğitiminin kısaca tanımlamaları, iş doyumunun tanımları, nedenleri ve iş doyumunda nelerin etkili olup olmadığı, iş doyumunu etkileyen güdülerin neler olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında çalışan değişik düzeydeki yüz elli kişiye 30 soruluk bir ölçek uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programı kullanılarak istatistiksel açıdan analiz edilmiş, değerlendirilmiş ve çözüm önerileri getirilmiştir.

Araştırma sonucunda Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında çalışan personelden yönetici, memur ve çalışan gruplarının iş doyumu sağladıkları, denetmen ve uzman gruplarının ise yeterli iş doyumuna ulaşmadıkları anlaşılmaktadır.

ABSTRACT

Working life, which plays a vital role in human life, forms a very important period. Especially if your job is related to a subject influencing generations, the difficulty and the responsibility starts falling on your shoulders as a heavy burden. For beter education, sometimes successful sometimes not, sharing the mistakes of the political directors, experiencig the feelig of being left out, facing problems at work, watching un fair promotions every single day of a year certainly cause job dissatisfaction.

The aim of this study is to evalute different perceptions of job satisfaction of 150 people working in differet status at the Ministry of National Education and Culture. In this study I tried to research the historical process of the motivation Ministry of National Education and Culture, short definitions of job satisfaction, the reasons behind and whether the reasons became effective or not; and what reany affects job satisfaction.

A questionnaire consisting 30 questions is carried out on 150 people working in different status at the Ministry of National Education and Culture.

The outcome data had statisticaily been analysed by using SPSS, evaluated and possible solutions had been stated. The result of the research shoows that directors, civill servants and other staff achieve job satisfaction whereas inspectors and specialists dont.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

DEĞERLENDİRME KURULU ONAY SAYFASI.....	I
ÖNSÖZ.....	II
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X

BÖLÜM I

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	1
1.3. Önem.....	2
1.4. Sınırlılıklar.....	3
1.5. Sayıtlılar.....	3

BÖLÜM II

2. MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞININ TARİHSEL GELİŞİMİ, ÖRGÜT YAPISI VE İŞ DOYUMU.....	4
2.1. KKTC'de Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının Tarihsel gelişimi.....	4
2.2. İş Doyumu.....	11
2.2.1. İş Doyumunun Tanımı.....	11
2.2.2. İş Doyumunun Önemi.....	13
2.2.3. İş Doyumunu Yaratan Faktörler.....	15
2.2.4. Bireysel Nedenler.....	16
2.2.5. İş Ortamına Bağlı Nedenler.....	19

2.2.6. Yönetici Açısından İş Doyumu.....	22
2.2.7. İş Doyumu ve Moral	23
2.2.8. İş Doyumunun sonuçları.....	24
2.2.9. İş Doyumsuzluğunun sonuçları.....	27
2.3. İş Doyumu ve Güdüleme Kuramları.....	28
2.3.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi.....	29
2.3.2. Herzberg'in Faktör Kuramı.....	33
2.3.3. Başarı Gütüsü Kuramı.....	35
2.3.4. Alderfer'in ERG Teorisi.....	37

BÖLÜM III

3. YÖNTEM.....	41
3.1. Araştırma Modeli.....	41
3.2. Evren ve Örneklem.....	41
3.3. Verilerin Toplanması.....	41
3.3. Verilerin Çözümü ve Yorumu.....	41

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	43
A. KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında görev yapan personelin çalışma, eğitim, eğitim aanları, cinsiyet ve görev sürelerine göre dağılımları.....	43
B. KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında görevli yönetici, denetmen, uzman, memur ve çalışanların iş doyumu algılamalarını belirlemek amacı ile yönetici, uzman-denetmen ve memur-çalışan şeklinde üç grup olarak düzenlenmiş ve iş doyumuna yönelik ortaya konmuş olan düşünceler konusunda aralarındaki benzerlik ve farklılıkları saptamak amacı ile "Anova" testi uygulanmıştır.....	46

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	68
5.1. SONUÇ.....	68
5.2. ÖNERİLER.....	69
EKLER.....	72
KAYNAKÇA.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

1. Şekil1.de KKTC, MEKB Örgüt Şeması.....	10
2. Şekil 2.de İş Doyumunu Yaratan Faktörler ve Sonuçları.....	15
3. Şekil 3. de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	30
4. Şekil 4. de Herzberg'in İki Etken Kuramı.....	34
5. Şekil 5. de Kuramların Karşılaştırılması.....	39
6. Şekil 6. da Görevle ilgili kararların uygulanabilir olduğunu Düşünüyorum.....	59
7. Şekil 7. de Bakanlık yönetimi görevimle ilgili sorunlarımın giderilmesine yardımcı olmaktadır.....	60
8. Şekil8. de Bakanlıkta çalışanların görevlerini iyi yaptığına inanıyorum.....	61
9. Şekil 9. da Görevim kişileri yönlendirme olanağı sağlamaktadır.....	62
10.Şekil 10.da Görevimi severek yapıyorum.....	63
11.Şekil 11.de Görevimle ilgili aldığım maaştan memnunum.....	64
12.Şekil 12.de Mesleki güvencelerin yeterli olduğunu düşünüyorum.....	65
13.Şekil 13.de Çocuklarımın'da yaptığım görevi seçmesini istiyorum.....	66
14.Şekil 14.de İdealimdeki görevi yapmaktayım.....	67

TABLÖLER LİSTESİ

1. Tablo 4:1 KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında Görev Yapan Personel ile İlgili Dağılım.....43
2. Tablo 4:2 KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında Görev Yapan Yönetici, Uzman, Denetmen, Memur ve Çalışanların Eğitim Düzeyleri ile İlgili Dağılım.....42
3. Tablo 4:3 KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında Görev Yapan Yönetici, Uzman, Denetmen, Memur ve Çalışanların Görev Süreleri ile İlgili Dağılım.....44
4. Tablo 4:3 KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında Görev Yapan Yönetici, Uzman, Denetmen Memur ve Çalışanların Eğitim Alanları ile İlgili Dağılım.....45
5. Tablo 4:4 KKTC Milli Eğitim Ve Kültür ve Eğitim Bakanlığında Görev Yapan Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....45
6. Tablo 4:6 KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında Görev Yapan Personelin Anova Analiz Verileri.....47
7. Tablo 4:7 KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında Görev Yapan Personelin Anova Analiz Verileri.....50
8. Tablo 4:8 KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında Görev Yapan Personelin Anova Analiz Verileri.....53
9. Tablo 4:9 KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığında Görev Yapan Personelin Anova Analiz Verileri.....56
10. Tablo 4:10 Anova Analizleri Sonucu Görüş Farkı Bulunan veya Bulunmayan Soruların Dağılımı.....58

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları, sayıltılar ve araştırmada kullanılan bazı kavramlar verilmektedir.

Problem

İş yaşamı farklı sosyal, kültürel, eğitim ve ekonomik yapıdaki kişilerin bir arada çalışmak durumunda olduğu bir ortamı içermektedir. Bir arada çalışan bireylerin başarısı örgütsel başarının özünü oluşturmaktadır. Başarıya ulaşmanın ölçeğini ise örgütün vizyonu, misyonu, amacı, yakın ve uzak hedefleri belirlemektedir.

Örgütün ortaya koyduğu bu amaç ve hedeflere ulaşılması için tüm personelin örgüt kültürünü benimsemesi gerekmektedir. Bireyin çalışmakta olduğu örgüt kültürünü benimsemesi için o örgütte mutlu olması gerekmektedir. Birey beklentileri karşılandığı oranda mutlu olabilmektedir. Bu beklentiler maddi veya manevi nitelikte olabilmektedir. İş yaşamında birey beklentileri, "iş doyumu" olarak adlandırılmakta ve iş doyumuna ulaşma düzeyi de bu beklentilerin karşılandığı oranı göstermektedir.

Çalışmamızda KKTC (Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti) MEKB (Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı)'de çalışan personelin iş doyumuna sahip olup olmadıkları, bu sonucun ne oranda olduğu ortaya konmuş bunun yanı sıra yönetici, denetmen, uzman, memur ve çalışanlar arasında iş doyumu ile ilgili düşünce farklılıkları var mıdır, sorusuna cevap aranmıştır.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; KKTC, MEKB'de görevli yönetici, denetmen, uzman, memur ve çalışanların iş doyumu ile ilgili algılamalarına yönelik mevcut durumu ortaya koyarak, iş doyumu konusunu yönetici, denetmen, uzman, memur ve çalışanlar açısından karşılaştırmalı olarak değerlendirmektir.

Bu genel amaca ulaşma sürecinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- KKTC, MEKB'de görevli yönetici, denetmen, uzman, memur ve çalışanların algılarına göre iş doyumunun etkinliği ne düzeydedir?
- 2- KKTC, MEKB'de görevli yönetici, denetmen, uzman, memur ve çalışanların algılarına göre iş doyumunu anlayışı anlamlı farklar göstermekte midir?

Önem

Bir örgütün amaçlarına ulaşmasında, çalışanların iş doyumunu sağlamanın önemli olduğu söylenebilir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları çalışanların verimliliğine bağlıdır. Örgütte hangi kademede olursa olsun tüm çalışanların iş doyumunu sağlamasıyla örgütsel amaçlara daha da yaklaşıldığı görülmektedir.

Örgütsel etkililiği ve etkinliği sağlamak yönetimin görevidir. Bu görevi yerine getirmesi için yönetim kademesinde bulunanların da yaptığı işten beklediği iş doyumunu sağlamaları gerekir.

KKTC, MEKB'de görevli yönetici, denetmen, uzman, memur ve çalışanların iş doyumunu sağlamaları oranında ortak vizyon benimsemesi, işe sahip çıkma, hedefe ulaşmayı sağlayacak sinerjiyi yaratmada çok önemli rol oynayabilmektedir.

Araştırmamız sonucunda ortaya çıkacak veriler, KKTC, MEKB'de görev yapan her kademedeki personelin iş doyumunu ile ilgili algılamalarını belirleyerek, bu konudaki olumsuzlukları giderecek önlemlerle ilgili öneriler ortaya koyarak örgütün başarı ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma,

1. Kapsam açısından; KKTC, MEKB yönetici, uzman, denetmen, memur ve çalışanların iş doyumu açısından algılarının karşılaştırılmasıyla,
2. Yöntem açısından tarama modeli ile,
3. Veri kaynağı açısından, KKTC, MEKB'da görevli yüz elli yönetici, uzman, denetmen, memur ve çalışandan oluşmaktadır.

Sayıtlar

1. KKTC, MEKB'de görevli yönetici, denetmen, uzman, memur ve çalışanların iş doyumu iş başarısını artırabilir.
2. İş doyumu sağlamak örgütün başarısına ve amaçlarına ulaşmasına olumlu katkıda bulunabilir.

BÖLÜM 2

MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞININ TARİHSEL GELİŞİMİ, ÖRGÜT YAPISI VE İŞ DOYUMU

2.1. KKTC’de Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının Tarihsel Gelişimi

Kıbrıs Türk eğitim sistemindeki gelişmeler Osmanlı dönemi, İngiliz dönemi, Kıbrıs Cumhuriyeti dönemi, Kıbrıs Türk Yönetimi dönemi, 1963-1974 dönemi ve KKTC dönemi olarak bir süreç izlemektedir.

Kıbrıs Türk eğitim sisteminin, yazılı kayıtlara göre Osmanlılar ile başladığı kabul edilmektedir. 1571 yılında adanın Osmanlılar tarafından fethedildikten sonra Anadolu’dan yerleşim için getirilen Türk ailelerin çocukları bir süre askerler ve din adamları ile eğitime başlandı. Osmanlı döneminde eğitim kurumları sübyan, medrese ve mektep olarak üçe ayrılır. (Behcet, 1996, s. 23).

Genelde dini esasları içeren bu eğitim sisteminde daha sonra Osmanlıların gelişmesi ile de ilerlemeler başlamış ve en üst seviyelere taşınmıştır. Tüm bu gelişmelerin ışığında Kıbrıs’ta adada yaşayan Türk toplumunu en iyi şekilde yetiştirmek için bazı adımlar atılarak eğitimi şekillendirmeye başlamışlardır.

Osmanlılar, Kıbrıs’taki eğitimi geliştirmek ve kalıcı yapmak adına iptidailer (ilkokullar), medreseler (orta ve yüksek öğrenim) kurmaya başlamışlardır. Çıkarılan yasalarla eğitimi şekillendirmeye ve geliştirmeye çalışmışlardır. Nitekim 1869 yılında padişah II. Mahmut tarafından çıkarılan “Maarif-i Umumiye Nizamnamesi” ile tahsil yaşının erkeklerde 7, kızlarda 6 olması belirlenmiştir. Toplam olarak 11 yaşında iptidailerin (ilkokullar) sonlanması gerekiyordu. Bu dönemlerde öğrencilerin eğitimleri İstanbul’dan gelen din ve bilim adamları tarafından verilmekteydi. (Behcet, 1996, s. 25).

Daha sonraları bu okullarda okuyup belli bir bilgiye ulaşan yetişkinler medreselerden aldıkları bilgilerle donatılarak adadaki Türklerin eğitimi için uğraş vermişlerdir.

1878 yılında adanın Osmanlılar tarafından İngilizlere kiralanması ile Kıbrıs'ta bir dönem kapanmış bir başka dönem açılmıştı. Osmanlılar döneminde oluşturulan Maarif Nazırlığı İngilizler tarafında fes edilmiş; 1880 yılında krallık tarafından Rev. J. Spencer isimli Protestan bir papaz atanarak Kıbrıs'ta eğitimi şekillendirmesi için görevlendirilmiştir. (Behcet, 1996, s. 58).

Kıbrıs'ın İngiliz yönetimine girdiği dönemde, adada Türklere ait 65 iptidai, rüştiye ve 7 de medrese bulunmaktaydı. (Nesim, 1987, s. 11).

Kıbrıs'ta Türkler gibi Rumlar da kendi okullarında Osmanlıların sağladığı eğitim özgürlüğüyle kendi kültürlerine göre eğitim yapmak için İngiliz döneminde de serbest bırakılmışlardı.

1895 yılında İngilizler, Türk ve Rum toplumlarının ayrılığını korumak adına "Maarif Kanunu" çıkarırlar ve iki toplumun adına ayrı ayrı Maarif Encümeni kurulmasına karar verilir. Ayrıca oluşturulan bu Maarif Encümeni'ne yardımcı olmak adına her kazada bir "Kaza Komisyonu" kurulması yönüne gidilir. (Nesim, 1987, s. 11).

Burda yaratılmak istenen sistem toplumların kendi oluşturdukları komisyonlarına göre eğitimlerinin şekillendirilmesine olanak verilmektir. Bu dönemlerde Türk toplumunun eğitiminin daha çok din adamları tarafında dini konular üzerine şekillendiği görülmektedir. Sistem çağdaş bir yapıdan çok fazla uzakta idi.

1879 yılında F.D. Newham'ın İslam okullarıyla ilgili olarak yazdığı raporda dönemin eğitim şekli hakkında bize ışık tutmaktadır. "Lekoşa'daki 15 İslam okulundan sekiz tanesi Kuran ezberletmekten başka hiçbir şey yapmamaktadır. Sadece biri okuma ve yazmayı öğretebilecek durumdadır. Müslüman okulların tatminkar olduğunu söylemek olanaksızdır. Öğretmenlerin çoğu gayretli ve çalışkan olup öğrencilerin erken yaşta

öğrenmeleri beklenen çok zor dersleri öğretirler, çocukların çoğu küçük yaşta aileleri ile birlikte çalışmak üzere okuldan alınırlardı. Bunun sonucu olarak çocukların pek çoğu da baştan eğitime başlayamaz ve asla Türkçe okuyup yazmayı öğrenemezlerdi".(Nesim, 1987, s. 12).

1928 yılına kadar Arapça olan eğitim Atatürk'ün Türkiye'de harf devrimini yapmasından sonra Kıbrıs Türkleri de Türkiye'de kabul edilen Latin harflerini kabul etmişlerdir. O dönemlerde Türklerin eğitim işleri İngiliz Vali tarafında atanan Maarif Encümeni Üyeleri tarafından takip edilmekte ve valinin verdiği direktifler doğrultusunda düzenlenmeye çalışılmaktaydı. Bu encümen bölgelerde görev yapan öğretmenlerin nakil ve aylık maaşlarına kadar her türlü işlemlerini de yapıyorlardı. İki yıllık süre için seçilen Maarif Encümenleri'nin başlarında her zaman bir İngiliz idareci bulunması kaçınılmazdı. (Behcet, 1969, s. 19)

1954-1956 dönemlerinde seçilen Maarif Encümenleri İlk kez Türkiye'den Türkçe, edebiyat öğretmeni ve orada okutulan Türkçe kitaplar getirtilmiş, burslu olarak Kıbrıslı öğrencileri Türkiye'ye göndermeye karar verilmiştir.(Nesim, 1987, s. 53).

Bu dönemle birlikte Kıbrıs'ta yaşayan Türk toplumunda artık yeni bir dönem oluşmaya başlanmıştı. Adada yaşamaya çalışan Türk toplumunun Türkiyede'ki eğitim modellerine göre şekillendirilip ona göre eğitilmesinin kararları da verilmiş oldu.

18 Mayıs 1959 yılında dönemin İngiliz Valiliği'nin yayınladığı genelge ile iki toplumun Maarif Encümenliği toplumların kontrolüne devredilir. Kurulan Türk Maarif Müdürlüğü'nün başkanlığına da Dr. Hüsnü Feridun getirilir. (Feridun, s. 251).

Dr. Hüsnü Feridun ile başlayan yeni eğitim hareketleri daha çok bilimsel temellerden uzak Türkiye Cumhuriyeti'nde uygulanan eğitim modellerinin bire bir tekrarı niteliğinden öteye gitmemiştir. Bu dönemde Türk okullarının yapısını, işleyişini, ne yapılacağını, neleri öğreteceğini

denetleyecek olan başmüfettişlik bölümü kurulur. Bu göreve de Mustafa Raif atanır. (Feridun,s.251)

1959 yılında kurulan Türk Maarif Müdürlüğü'nün encümen toplantısına katılanlar ve bu toplantıdan sonra bugünkü Eğitim Bakanlığı'nın çekirdeğini oluşturan kadroda bulunanlar: Başkan Dr. Hüsnü Feridun, üyeler Dr. Ali Fikret, Dr. Selçuk Sömek, Avukat Aziz Altay, Binbaşı Münife Yusuf, Bay Ramadan Cemil ve Bay Nebil Nabi idi.(Behcet, 1969, s.16).

Bu dönemlerde Türkiye'den öğretmen ve kitap gelişi artarak devam etmektedir. Eğitim sistemi Türkiye ile aynı paralellikte olması için çalışmalar artarak devam etmiştir.

Oluşturulan bu yeni dönem ile Maarif Müdürlüğü çatısı altında müfettişlikler ve idari heyetler oluşturulmaya başlandı. Bu bölümlerin görevleri; okullarda okutulacak derslerin saptanması, müfredatların belirlenmesi ve Türkiye'den gelecek öğretmenlerin hangi dersleri verecekleri ve hangi okullarda öğretmenlik yapacaklarıyla ne kadar maaş alacaklarını belirlemektedirler. (Behcet, 1969, s.26)

İlerleyen zaman dilimi içerisinde Kıbrıs Türk eğitim sistemi Türkiye ile tamamen paralellik içine girmeye başlamıştır. 1960 yılında kurulan Kıbrıs Cumhuriyeti ile tamamen ayrılan iki toplumun eğitim işleri kendi bünyelerinde oluşturdukları maarif işleri ile yürütülmeye başlanmıştır. Bu dönemde oluşturulan Kıbrıs Türk Maarif Müdürlüğü'nün işlerini daha iyi yürütebilmek adına bu çatı altında kadro oluşturulmuştur.

1. Türk Cemaat Meclisi

a) T.C.M. İcra Heyeti

b) Maarif Müdürü

c) Müdür Muavini

2-Yönetim Kurulu

a) Maarif Müdürü veya Muavini

b) Şube Amirleri

c) Baş Müfettiş

3-İdarede

a) İlköğretim Şube Amiri

b) Orta Öğretim Şube Amiri

c) Özel Öğretim Şube Amiri

4-Teftiş

a)İlköğretim Başmüfettişi ile 4 Öğretim Müfettişi

b)Ortaöğretim Başmüfettişi ile 3 Öğretim Müfettişi

c)Özel Ders Müfettişi

5) Talim Terbiye Kurulu Eğitim Öğretim İşleri (İdareci okul müdürü ve beş öğretmenden oluşturulan yapı) (Behcet, 1969, s. 74).

Kurulduğu 1960 yılından beri çeşitli aşama ve çeşitli siyasi görüşlere mensup partiler tarafından yönetilen Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı birçok dönemlerde sadece Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı bazı dönemlerde de Milli Eğitim, Kültür ve Gençlik Spor Bakanlığı adı altında faaliyetler vermiştir. Bakanlığımızın bugünkü yapısına ve çalışan personel sayısına bakıldığında yirmi beş kişi ile başlayan kurumun kurulduğu ilk günlerden bugüne gelinceye kadar personel sayısı üç yüzü aşmıştır.

1974-1983 yılları arasında "Kıbrıs Türk Eğitim sisteminde gerçek anlamda ilk kez 1977 yılında hem bakanlık hem de programlar adına bir geçiş yılı olarak hazırlanıp uygulamaya konmuştur. Planlı ekonomiye geçişi sağlamak, ekonomiye yön vermek ve üretim faktörlerinin tam kullanımını

sağlamak amacıyla yapılan bu program, genel olarak belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi bakımından devletçe alınması gereken önlemleri belirleyen ilk planlı çalışma sistemine girmiştir.”(Çağlar ve Reis, 2007, s. 224).

15 Kasım 1983 KKTC'nin ilanından 2006 yılına kadar olan dönem arasında eğitimimiz ile Eğitim Bakanlığımızda yenilikler ve eğitim modellerinin denenip geçişlerin yaşandığı yıllar olmuştur. Bu dönem incelenirse, gelişmeleri şöyle özetlemek mümkün olur.

23 Mayıs 1986 tarihinde, “17/1986 sayılı Milli Eğitim Yasası yürürlüğe girmiş ve bu yasa ilkokul öncesi eğitimden başlayarak 15 yaşına kadar zorunlu eğitimi getirmiştir”. (Çağlar,Reis,2007,s.224)

Milli Eğitim Yasası ile, 6. sınıfa kadar olan ilkokul eğitim süresi 1986-87 öğretim yılı içinde 5 yıla indirilmiştir. Bu uygulama ile okul öncesi eğitim işlerlik kazanmış olup eğitim-öğretim sürdürülmüştür. Tüm bu gelişmelerin ışığı altında KKTC ilkokullarına öğretmen yetiştiren önceleri iki yıl daha sonra bir süre 3 yıllık eğitim süresi olan Türk Öğretmen Koleji 1989 yılında 4 yıllık bir süre ile bakanlığın bünyesinde değişikliğe uğrayarak Atatürk Öğretmen Akademisi olmuş ve yüksek okul seviyesine çıkartılmıştır. (Çağlar, Reis, 2007, s.225)

2005 yılından sonra MEKB yeniden yapılanma süreci içine girerek gerek eğitimde gerekse bakanlık çatısı altında köklü birtakım yeni uygulamalar başlatılmıştır. Halen bu çalışmalar sürmektedir.

MEKB'da bu yeniden yapılanma döneminde gelişerek şekillendirilmiştir. Üç müdürlük ve maarif müdürlüğü ile başlayan yapı bugünkü şekli ile bir bakan, bir müsteşar, bir özel kalem müdürü ve bakanlık müdürlüğü çatısı altında on daire müdürlüğü, ve bu müdürlüklere bağlı olarak çalışan 14 birimden oluşmaktadır. (MEKB ,IV. Şura , 2005, s.17.18)

Yeniden yapılanma süreci ve sürekli bir değişim içerisinde olan MEKB hem eğitim hem de bakanlık teşkilatının yeniden yapılanması adı altında yeni

uygulamalar başlatmış halen bu çalışmaları sürdürmektedir. Bakanlığın şu andaki oluşumunu anlatan şekil Talim ve Terbiye Dairesi Müdürü Sayın Hasan Alicik ile yapılan röportajda verdiği bilgilere göre Şekil 1 de görülmektedir



Şekil 1. KKTC, MEKB Örgüt Şeması <http://www.mebnet.net/> (2007)

2.2. İş Doyumu

2.2.1. İş Doyumunun Tanımı

Kişiler, yaşamlarının büyük bir bölümünü çalıştıkları iş yerlerinde geçirirler. Kişilerin çalışma ortamında işlerinden duydukları hazzın ve zevkin önemini yine çalışma ortamlarındaki verimlilikleri ile ortaya koymaktadırlar. Çalışanın işinden aldığı doyum ve mutluluk işyeri açısından oldukça önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

İş doyumu konusunda birçok araştırmacı tarafından tanımlamalar değişik biçimde yapılsa da genellikle bu tanımların içerikleri birbiri ile aynıdır.

Davis'e göre "İş doyumu İş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk" tur. (Sarpkaya, 2000.s.9)

Gilmer'e göre "İş doyumu kişinin işine karşı tutumudur. Çalışanın işe karşı tüm duygu, mantık ve davranış eğilimleri onun işe karşı olumlu ya da olumsuz bir etki geliştirmesine neden olur." (Hallerierger,1995)

Locke ise "Bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir." şeklinde tanımlamıştır.(Locke, 1976, s.97)

Eroğlu ise "İş doyumu hissedilebilen iç zevki veya huzuru anlatır. Bireyin bu doyum ögesi sayesinde kendisini daha iyi hissedebilmesi mümkün olmaktadır" der. (Eroğlu, 1984, s.14)

Erdoğan ise " İş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur." şeklinde tanımlamıştır. (Erdoğan, 1996, s.231)

Yukarıda verilen tanımları çoğaltmak ve artırmak mümkündür. Ama en genel olarak yapılan tanımlamalardan anlaşılacağı gibi bana göre iş doyumunu kısaca işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olarak ele almak en doğrusudur.

İş doyumunu çalışanın işindeki başarısından aldığı mutluluk şeklinde de tanımlayabiliriz. Başarı tabî ki işverenin çalışanına sağladığı imkânlar, güven ve uygun ortamlar sonucunda elde edilir. Bu durumun sürekliliği işinden zevk alarak çalışan bir kişinin de başarısını devamlı kılacak böylece'de iş doyumu da gerçekleşecektir.

İş doyumunu belirleyen bir takım faktörler vardır. “Bunlar ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme imkanları, yeteneğin tanımlanması, işin değerlendirilmesi, çalışma arkadaşları, iş çevresi gibi değişkenlerdir. Bu değişkenler kişilerin iş doyumunu ya artırır ya da azaltır”. (Çetinkanat, 2000, s.12)

İş doyumunda en önemli konu bireyin iş kavramını algılayış biçimi ile ilgilidir. Kişinin işten beklentileri herkes ile aynı değildir. Kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kişinin işinden beklentileri değer yargıları, tutum ve inançları iş doyumunu ölçülerini belirlemektedir.

Bireyin işi, toplumdaki saygınlığı konusunda kişilerin verdiği önem ve değerler birbirlerinden farklıdır. Aynı işte aynı statüde çalışan bireylerden bir diğerini tatmin edebilen maaş, bulunduğu seviye veya saygınlık bir diğer çalışanı tatmin etmeyebilir. (Tosunoğlu, 1998,s.82)

Buradan da anlaşılacağı gibi iş doyumunu, sadece kişisel beklentilere bağlı değildir çevre faktörleri de etkili olmaktadır. Bir başka açıklamada ise iş doyumunu duygusal, bilgisel ve davranışsal özelliklerin bir karışımıdır. İş doyumunu birçok etkenden kaynaklanmaktadır, gerginliği ve devamlılığı değiştirilebilir ve bireyin birtakım eylemlerini etkileyebilir.(Çetinkanat, 2000, s. 2.).

Tarihsel bir boyutta iş doyumuna baktığımız zaman:

“İş doyumunu İlk kez 1920’lerde ortaya atılmış, asıl önemi 1930 ve 1940’lı yıllarda anlaşılmıştır”. (Çetinkanat, 2000, s. 114). İş doyumunu yaşam doyumunu ile de ilişkilidir. Yaşam doyumunu genel olarak kişinin bütün yaşamını ve bu yaşamın tüm boyutlarını içerir. İş doyumunu bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını, sosyal yaşantılarını ve ruhsal sağlıklarını ve üretkenliğini etkilemektedir. İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlardan doğmaktadır. İş yaşantılarına karşı duygusal bir tepkidir. İş doyumunu bir bireyin işinden haz almasını ve mutlu olmasını sağlar. (Çetinkanat, 2000, s.114)

İş doyumunu birçok araştırmada ve birçok yazar tarafından farklı farklı ele alınsa ve farklı şekillerde tanımlansa da genel olarak işten duyulan

memnuniyetin bir göstergesidir ve işinden duyulan memnuniyeti ele almaktadır. Tüm bu anlatılanlar ışığında iş doyumunu özetlememiz gerekirse şöyle özetleyebiliriz:

1. "İş doyumunu bir ilişkin duygusal yanıtıdır. Böyle olunca gözlenemez sadece ifade edilebilir.
2. İş doyumunu genellikle kazançların veya beklentilerin ne ölçüde karşılandığıyla belirlenir. Örneğin bir bölümün çalışanları diğerlerinden daha fazla çalışmalarına karşın daha düşük ödüller alıyorsa yönetici ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlara sahip olabilecekler ve böylece iş doyumuna ulaşamayacaktır. Diğer taraftan kendilerine daha iyi davranıldığı ve herkese eşit ödeme ve maaş verildiği belirtiliyorsa kişiler işlerine ve işyerlerine karşı daha pozitif bir pozisyonda olacaktır.
3. İş doyumunu birbiriyle içikili çeşitli tutumları temsil eder. İnsanların işe ilişkin tutumlarını belirleyen işin karakterini oluşturan beş önemli boyutu vardır." (Çetinkanat, 2000, s. 114). Bunlar Luthans'a göre "işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim, iş arkadaşları" dır. (Çetinkanat, 2000, s.115)

2.2.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu hem birey, hem de işveren açısından çalışma hayatının düzgün ve verimli geçmesi çok önemlidir. Kişilerin birçoğunun çalışmak zorunda olduğu ve hayatının büyük bir çoğunluğunu iş ortamı içinde geçirdiği göz önünde tutulursa kişi açısından iş doyumunun iş görenler açısından iş doyumunun önemi daha fazla anlaşılabilir.

Çalışma hayatında iş doyumunun önemli olduğunu savunanlara göre öncelikle insanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak zorundadırlar. İş doyumunu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek hayal kırıklığına uğrattır. İş insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan birey umutsuzdur. Bu nedenle insanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde

olabilir. Çünkü iş ve boş zaman birbiriyle orantılıdır. Düşük iş doyumu moral bozukluğuna işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma ortam hazırlar. (Eren, 1984, s.110)

İş doyumu hem kişinin, hem de kurumun çalışma hayatı açısından çok önemli bir faktördür. İşçilerin birçoğunun yaşamlarını idame ettirebilmek için çalışmak zorunda oldukları göz önüne alındığında bireyin iş hayatı boyunca çalışacağı iş yerinde iş doyumu çok önemli bir durum oluşur. Çalışanların çalıştıkları iş yerinden memnuniyetleri göz önüne alındığı zaman kişilerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları iş doyumuyla ilişkilidir. İş doyumu olan bireyler iş yerlerinden memnun olmaları kişilerin daha sağlıklı daha verimli ve performansları en yüksek seviyede çalışma düzeyleri ile çalışırlar. İş doyumunun önemi kişilerin yaşantıları ile de önemli bir bağ teşkil etmektedir. İş doyumunun önemine bakıldığı zaman yaşantımız üzerindeki etkiler son derece açıktır. (Aksu, 1998,s.6)

İş doyumuna ulaşmamış kişi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka işe geçmenin yollarını arar. Yetişmiş kişinin işi bırakması örgüte zarar verir. İş doyumu yüksek olan kişi daha ağırlıklıdır ve daha uzun yaşar. İş doyumu yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır. Doyumlu olan kişi işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür. Bu olgu araştırmalarla da kanıtlanmıştır. Yapılan çalışmalarda doyumsuz kişilerin sık sık hasta oldukları görülmüştür. İşgörenin yaşamında işten aldığı doyumun büyük önemi vardır. İşinden yeterli doyum sağlayan bir işgören yaşamaktan hoşlanmakta, yaşam doyumunu artırabilmektedir. İşten doyum, işgörenin özellikle ruhsal sağlığını kurmasına yardım etmektedir. İş doyumu aynı zamanda bir insanın örgüte girmesine, kendini örgütün bir parçası hissetmesine yol açacaktır. (Başaran,1991,s.23 aktaran Telliöglü, 2004, s.4.).

Oysa gelenekçi yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları, işleri ne olursa olsun bunu yerine getirmek zorunda gördüklerinden iş doyumuna da gerekli önemi vermemektedirler. Onlara göre bazı bireyler kolay işi yeğlerler ve kendilerini gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler. Kişiliğin

oluşumu küçük yaşlardan başladığı için olgun olmanın nedeni işte aranmamalıdır. Pek çok kişiyi zorunlu olarak rutin işler beklemektedir. Birçok kişi, iş yerinde aile veya çevresinde odak noktası yapılmıştır. İnsanlar bazen çalışmamayı tercih edebilirler. Psikolojik sağlığın zayıf olması, düşük gelir veya sosyal düzey gibi sonuçlara bağlı olabilir; işe fazla önem vermemek bazen monotonluğu gidermeye yarayabilir. (Aksu, 1998, s. 9)

2.2.3. İş Doyumunu Yaratın Faktörler

İş doyumunu yaratan birçok farklı faktör bulunmaktadır, bu faktörlerin de sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz

<u>Nedenler</u>	<u>Sonuçlar</u>
Kişilik	Başarı
Tecrübe	Devamsızlık
Sosyal Statü	İşgücü Devri
İşin Niteliği	Sendikal Hareketler
Yönetim	Davranış Bozuklukları
Ücret	Fiziksel ve Ruhsal Sağlık
Terfi	
Çalışma Arkadaşları	
Çalışma Koşulları	
İş Güvencesi	

Şekil 2: İş Doyumunu Yaratın Faktörler ve Sonuçları (Erdoğan, 1996, s.121).

2.2.4. Bireysel Nedenler

İş doyumunun iş gören açısından önemli olduğu bilinmektedir. İş doyumunun yüksekliği iş görenin yaşantısına ve mutluluğuna da katkı sağlayacaktır. Bireyin işine yabancılaşması buna bağlı olarak da ilgisizlik ve iş uyumsuzluğu ortaya çıkacaktır. Bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe iş beklentilerinin yükseleceği kesindir, bu gelişimlere iş yerinin cevap verememesi durumunda kişi iş doyumusuzluğuna sürüklenecektir. Bu kişilerin iş yerinde sorunların kaynağı olabileceği işveren tarafından unutulmamalıdır. (Erdoğan, 1996, s.231)

Günümüzde endüstrileşme sonucu makine becerisi, insan becerisinin yerini almış ve iş bölümü giderek artmıştır. Bu değişim, kişilerin emeğinin karşılığını görememesine neden olmuş ve kendisi ile gururlanma duygusundan yoksun bırakmıştır. Böylece çalışanlar işe gitgide yabancılaşmış, doyumusuz olmuşlar ve işin kendileri için bir anlam taşımadığından yakınır duruma gelmişlerdir. İş doyumusuzluğu, çalışanlar için bir mutsuzluk kaynağı olmuştur. (İncir, 1990, s.3)

İş doyumunu kişinin işinden ve iş ortamından beklediği uygun ortam sonucu oluşan bir olgudur. Bireyin işinden sağladığı doyum, hem kendi mutluluğu hem de işinde verdiği hizmetin kalitesini yükseltme açısından önemlidir. Çalışma ortamındaki doyum, çalışanların sadece fiziksel ve zihinsel durumunu değil aynı zamanda bireysel, bedensel ve psikolojik durumunu da olumlu yönde etkiler. İş doyumunu; maaş, çalışma ortamında yükselme olanaklarının olması, çalışma ortamının uygunluğu, işin kendisi, iş ortamının durumu, iş arkadaşları, bireyin müdür ile ilişkisi ve kişinin işindeki beklentilerinden etkilenir. (Eren, 1993, s. 75). İş doyumunu yaratan bireysel nedenlere gösterilen ilgi 1980'li yılların ortalarına doğru yoğunlaşmaya başlamış; yapılan çalışmalar kişiliğin iş doyumunu yaratan unsurlardan olduğu kanıtlanmıştır. Yapılan araştırmalarda bireylerin iş doyum düzeyleri tekrar tekrar ölçülmüş ve çıkan sonuçlar dikkate değer biçimde sabit kalmıştır. Bu durum iş doyumunun düzeyinin sadece iş ile değil kişilikle de bağlantılı olduğu kuramının önem kazanmasına neden olmuştur.

(Spector,1997) Staw ve Ross 1895 yılında bu doyum tutarlılığı düşüncesinden yola çıkarak "işverenini ve/veya yaptıkları işi değiştiren bireyin doyum düzeylerini ölçmüş, bu bireylerde doyum düzeyinin sabit kaldığını" bulmuşlardır; yani bir işi seven insanlar başka bir işi de sevebilirler. Staw ve Ross iş doyumunun "kısmen kişilikle ilişkili olduğu" sonucuna varmışlardır; bazı insanlar işi sevmeye yatkın olurken diğerlerinin olmayabileceğini söylemişlerdir. (Sun, 2002, s. 42.)

Kişinin iş hayatı ve tecrübesi de iş tatminini belirlemede bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye çalışmak için giren ve çalışmaya başlayan kişi, çalıştığı iş yerinde hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerinin etkisi altında işe başlayan birey zamanla iş hayatının gerçeklerini kavrar. Tüm bunlar kişinin iş hayatını olumsuz bir şekilde etkiler ve çalışma hayatının tüm olumsuzlukları ile uğraşmaya başlar. İş arkadaşları kendisine sevimsiz gelmeye başlar, çalışma ortamından şikâyet etme, maaş tatminsizliği, huzursuzluk had safhaya ulaşır. İşte bu gerçekler önce iş doyumsuzluğunu daha sonra da iş yerindeki sorunları getirir. Tüm bu faktörler iş hayatına yeni atılan bireyin gerçekçi olmayan istekleri, önceleri bireyde iş doyumsuzluğu yaratır. (Vecchio, 1991, s.121)

"Beklentilerine ve hayal ürünü olan isteklerine cevap veremeyen iş hayatı, bireyi olumsuz etkileyip kötümser olmaya yönlendirir; sorunlar, iş huzursuzlukları, bıkkınlık iş yerinden zevk almama, işveren ile dalaşma işe küsme hallerine bürünen birey iş doyumsuzluğunun içine girer." (Vecchio,1991, s. 121.)

İş doyumunun bireysel nedenleri arasında demo şekil değişkenlerden de bahsedilebilir. Bunlardan kısaca bahsedecek olursak, bireylerin doğdukları zaman, mekan ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı oldukları sürece sabit olan yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu gibi özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demo şekil özellikler de bireysel nedenler arasında sayılabilir. (Sun, 2002, s.45)

Çalışanların işten doyum sağlaması, örgütün amaçlarından biridir. Örgütün bir diğer amacı da kendisinin doyumudur. Başka bir deyişle örgütün etkin olması bireysel doyumun ve örgütsel doyumun sağlanabilmesi her bireyin isteklerinin dengeli karşılanması kişinin iş hayatı boyunca saygı görmesi, iletişim sağlaması, işe yaradığının işveren tarafından hissettirilmesi bireyin iş doyumunu açısından önemli bir kavramdır. (Ulusal, 1998, s.39)

Günümüz örgüt anlayışı, çalışanların işe alınırken kişilerin uygun işlere yerleştirilmelerini, eğitimlerini ve gelişimlerini sağlayacak bir içeriğin ve politikaların saptanmasını önermektedir. Çalışma hayatı boyunca birey tüm çabasını ortaya koyacak biçimde işe alınmalı ve sonuna kadar desteklenmelidir. Unutulmamalıdır ki iş yerinde en yüksek verimle ve iş doyumuna ulaşmış bir şekilde çalışan bir birey iş yerine yüksek bir verim, işini sahiplenme, ast üst ilişkilerinde saygı ve en önemlisi mutlu bir yaşam ve huzurlu iş doyumunu yüksek bir toplum oluşacaktır. (Erdoğan, 1996, s.235)

İşverenler açısından bireysel nedenlere bakıldığında zaman, kendi istek ve ihtiyaçlarını, gereksinim duydukları konuları, bilgileri, iş görenler tarafından kendilerine zamanında aktarılmadığında diğer bir deyişle üst kademe ile iletişim koptuğunda işverenle iş görenler arasında iletişimsizlik başladığında, yani hatlar koptuğunda işveren de iş gören gibi iş doyumsuzluğu yaşar. Böyle bir durum hem işveren açısından hem iş gören açısından iş yeri için hiç de hoş olmayan beklenmeyen birtakım moral bozuklukları yaratır ve bu da her açıdan iş doyumuna zarar verir. (Ulusal, 1998, s.39)

Yapılan birçok araştırmada cinsiyet değişkeninin de iş doyumunda bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin bireysel açıdan daha çok doyum sağladığı konusunda bu araştırmalar tutarsız görülmektedir. Bazı araştırmalar kadınların iş doyumlarının erkeklerle göre daha yüksek olduğunu söylerken, bazıları da bunun tam tersini savunmaktadır. (Tulum, 1999, s.27)

Loscocco (1990), yaptığı bir araştırmada "iş hayatında çalışan kadınlar ile erkeklerin iş doyumlarını araştırmış ve kısaca şöyle yorumlamıştı. "Geleneksel Yaklaşım, kadınların aile içi rollerini kimliklerini oluşturan asıl kaynak olarak algılamaları nedeniyle iş ortamında erkeklerden farklı olarak

iş'e daha az önem verdiklerini, feminist yaklaşım ise kadınların erkeklere göre işlerinin kalitesinden daha az etkilendiklerini reddederek aile içindeki işleri kadar ücret karşılığında yaptıkları işlere de ilgi gösterdiklerini ve işlerinden etkilendiklerini savunur." Sonuçta Loscocco'nun araştırmasında iş modeli ve cinsiyet modelinin feminist yaklaşımını destekler nitelikte olduğu ortaya çıkmaktadır. Tüm bunların yanında Loscocco cinsiyetin, yaşın ve eğitimin iş doyumu ile etkilenmesinin mümkün olduğunu söylemektedir. (Sun, 2002, s.48-49)

Bilgiç 1998 yılında bireysel özellikler ve iş doyumu ilişkisini incelediğin de, "Türkiye'de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş doyumu düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtir. Bilgiç, ayrıca medeni durumun da genel iş doyumu üzerinde etkili olmadığını belirtmektedir".(Sun, 2002, s.54)

2.2.5. İş Ortamına Bağlı Nedenler

Bireyin iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktör oluşturduğu davranışların birleşmesi iş doyumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu faktörler arasında iş yerinin genel görünümü, işverenin sağladığı sosyal ve ekonomik kazançlar ve çalışma ortamının özel bir yeri bulunmaktadır. Tüm bu faktörler çalışanların iş doyumlarını yükseltmek için yöneticilerin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir. Tüm bu faktörlere bakıldığı zaman kişinin iş doyumu açısından bireysel değil toplumsal nedenlerin etkili olduğu karşımıza çıkmaktadır. (Erdoğan, 1996, s.237)

İşin kalitesi, durumu, bireye sağladığı imkânlar, ekonomik kazanç doğrultusunda düşünüldüğü zaman doyumu belirleyen etmenlerin başında geldiği düşünülmektedir. Bireyin seçeceği işin zorluk derecesi, bireye vereceği yükselme olanakları, iş yerinde sağlayacağı bireysel zekâsı sonucu yaratıcılığını kullanması, yapacağı işin sonunda hem zevk alması hem de yeni birtakım bilgilere ulaşip yeni bilgileri öğrenme fırsatı bulması, çalıştığı iş yerinde amirleri ve çalışma ortamında bulunan üst düzey yöneticiler

tarafından kendisine sorumlulukların verilmesi bireyin seçeceği işin niteliklerini oluşturur. Bazı bireyler yaptıkları işin zorlukları ve değişkenlik durumuna göre yaptıkları işten çok büyük mutluluk duyarlar. Bazı bireyler de bulundukları iş yerlerinde amirleri tarafından aldıkları eğitimin çok üzerinde verim bekler. Bu beklenti birey üzerinde çok olumsuz durumlar ortaya çıkarır ve bireyde moral bozukluğu buna bağlı olarak iş yerinden doyumsuzluklar başlar. O halde işin zorluk sınırı iş görenin kapasitesine bağlıdır. (Erdoğan, 1996, s. 238)

Başarı noktasına kadar iş zorluğu doyumu doğururken, başarısızlık belirtileri ise buna ters orantılı olarak doyumsuzluğu getirecektir. Tüm bunların yanında basit işlerle uğraşmak da kişinin iş doyumsuzluğu açısından çok önemlidir. Tüm olasılıkları sıraladıktan sonra şunu söyleyebiliriz ki bireysel yetenekler iş ve iş ortamında doğru olarak kanalize edilmezse iş yerlerinde hayal kırıklığı ve doyumsuzluğu getirecektir. Bireyin iş yerinde bulunduğu pozisyonu aldığı eğitim, başarısı, iş yerindeki uyumu ne kadar yüksekse bu durum işin doyumu açısından çok önemlidir. (Erdoğan, 1996, s. 238).

Yaşam iş doyumu kavramının bir parçası olursa doyum, beklentilerin gereksinimlerin, istek ve dileklerin karşılanması demektir. Tüm bunları içeren duygular arasında kişinin iş durumu ve işinden aldığı ücret konusu da iş ortamına bağlı konular arasında gösterilebilir. (Bingöl, 1990, s.56)

Ücret konusu iş doyumu konusunda doyum veya doyumsuzluğun temel faktörlerinden biridir. Kişinin işi karşılığı aldığı ücret işine karşı aldığı tutumları ile ilgi derecesini belirlediği bilinmektedir.

Denilebilir ki iş doyumunda ücret kişi için doyumu getiren en önemli faktörlerden biridir; çünkü tatmin edici bir ücretle çalışan birey için çalışma ortamı, yöneticiler, iş arkadaşları hatta yaptığı işin kalitesi veya zorluğu göz ardı edilebilecek değişkenler olabilecektir.

Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi özellikle kendisinden daha az yetenekli olduğuna inadığı kişilerin

ücretlerinden düşük olduğunu bilmesi iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. (Aytek, 1992, s. 34)

Yükselme iş doyumu açısından ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumu artıracaktır. (Sun, 2002, s. 40)

Terfi etmenin bir sonucu olarak doğal olarak gerçekleşecek ücret artışı bize göre iş doyumunu esas olarak sağlayan faktör olacaktır; çünkü hiçbir maddi beklentisi olmadan verilecek terfinin kişiye doyum getirebileceği görüşünde değiliz. Böylece Sun'nun da "Yükselme iş doyumu açısından ücretten daha etkilidir." görüşünü çürütmek mümkündür.

Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi olduğuna inanan bireyin iş doyumunu da olumsuz yönde etkileyecektir.

Ödüllendirme de iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Başarının değerlendirilmesi sistemin adil olması yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi ise başarılı olduğuna inanan iş görenlerin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir. (Sun, 2002, s. 61)

Kontrol, bireylerin işleri ile ilgili karar alabilmeleri özgürlüğüdür. Bireylerin özellikleri de kendi yaptıkları işleri ne kadar kontrol edebildikleri ile sınırlıdır. Ancak örgütsel bağlamda kontrolün bireylerle çok az ilgili olan boyutları da vardır.

"Bireylerin örgütteki genel politikaların oluşturulmasında söz sahibi olmalarına izin verilmesi şeklinde bir kontrol duygusu geliştirmelerinin iş doyumunu üzerinde olumlu etkileri olabileceği düşünülmektedir". (Sun, 2002. s.64.).

Yönetim şekli de iş doyumunu oluşturan bir başka önemli etken olarak incelenebilir. Birincisi astların çözümleyemedikleri sorunlarına destek veren her zaman onların zor olan işlerini çözmede yardımcı olan, her yapıları

denetleyen, davranışlarında serbest olmayan astlar da zamanla iş doyumundan uzaklaşmaktadırlar. Bir diğer boyutu ise verilen kararlara katılımdır. Çalışanların fikirlerini almak, onlara değer verildiğini hissettirmek iş doyumunu açısından önemlidir. (Eren, 1993, s. 225).

Çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları da iş tatminini etkileyen bir başka önemli faktör olarak da karşımıza çıkmaktadır. İşyerlerindeki çalışma koşulları ve ortamı da doyum ya da doyumsuzluk kaynağı olabilmektedir. İşin birey için tehlikeli olması iş ortamının aşırı soğuk ya da sıcak olması iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işin iyi yapılması açısından önemlidir. (Sun, 2002, s. 47)

Bireyin çalıştığı ortamın güvenli olması da iş doyumunu açısından önemli bir başka faktör olarak düşünülmelidir. Kişinin çalıştığı iş yerinde kendisine değer verildiğini bilmesi, işini yapması açısından ve iş doyumunu açısından çok önemli görülmektedir.

2.2.6. Yönetici Açısından İş Doyumu

Kurum ve işletmelerde bütün kişiler, çalıştıkları kurum ve iş yerinin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yollarını belirleyemeyeceğine göre bu kişiler yöneticiler ve yönetilenler diye iki gruba ayrılacaktır. Belirlenen bu noktadan itibaren iş yeri ve iş yeri yöneticilerinin becerileri başlar. Yönetici personelinin sevk ve idaresini iş yerinin amaçları doğrultusunda, ki amaçları iyi belirler ve takip edeceği yolu ona göre şekillendirirse, yönetici açısından iş doyumunun büyük ölçüde iş görenler arasında sağlanmış olduğu saptanacaktır. (Erdoğan, 1996, s.235)

Yönetici bir kurumun başında bulunan onun altında çalışan kişileri doğru emir komuta eden kişidir. Yani kısaca üst düzeyde görev ve sorumluluk alan kişidir. "Yönetici usul ve metotları zamana ve koşullara en uygun biçimde uygulayan, insan, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanan kimselerdir". (Tortop, 1989, s. 23)

Yönetici veya işverenin iş görene karşı tutum veya davranışı iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yaşamının çok büyük bir bölümünü iş yerinde harcayan kişi için, üstlerinin kendisine arkadaşça, dostca davranmaları, kişiyi yaptığı iş nedeni ile takdir etmesi, zaman zaman ödüllendirmesi kişiyi mutlu edecektir. Amirleri tarafından takdir edilmek işe yaradığını bilmek kişinin işe karşı şevkini, üstlerine karşı da saygısını artırır.

Yöneticilerin başarısı, iş görenlerin iş hayatı bakımından iş yerinin amaçları doğrultusunda verimli çalışılacak şekilde kanalize edip çalışmalarını sağlamaları açısından da önemlidir.

İş doyumunun yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açık ve nettir. Yöneticiler iş görenlerin iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi doyumsuz işçi veya çalışan işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu hareket iş yerine büyük oranda zara verir. İkincisi iş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü doyuma ulaşan kişi olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında, aile içerisinde sürdürür. Hayata daha dinamik daha iyimser bakar. Doyumsuz iş gören ise hem iş yerinde hem de sosyal yaşamda sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder. (Özkalp, 1997, s. 111)

İş doyumunu hakkında kesin ve net olan bir nokta iş doyumuna ulaşmış bir iş görenin yöneticisi başarılıdır, o iş yeri huzurlu ve iş yerinin performansı yüksektir. Yöneticiler unutmamalıdır ki iş doyumunu kolay sağlandığı gibi de kolayca uçup gider. Bu nedenle yöneticiler iş görenlerin iş doyumlarını sürekli artırmalı ve bunu artırmak için çareler aramalıdır. Unutulmamalıdır ki bir iş yerinin başarısı, başarılı bir yöneticinin alacağı verim ona sadece para olarak değil aynı zaman da saygıyı ve sevgiyi de getirecektir. (Davis, 1988, s.95-97)

2.2.7. İş Doyumu ve Moral

Moral kişilerin ve grupların işlerine, çevrelerine, yöneticilere ve iş yerine karşı takındıkları tavır olarak tanımlanmaktadır. (Davis, 1999, s.97). İyi

motive olmuş iş görenler daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde iş yerine olan yarar ve faydaları en yüksek noktalara çıkar.

Tek bir kişi açısından değerlendirilen moral kavramını, insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer şeklinde tanımlayabiliriz. Tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan birisini ifade eden moral, dinamik bir kavram olup bazen alçaldığı bazen de yükseldiğinde desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur. (Eren, 1993, s. 135)

Düşük moral iş görenin bedensel rahatsızlıklarından, işten ayrılmasına arkadaşlarından kopmasına, iş devamsızlığına, çirkin ve olumsuz davranışlar içine girmesine kadar uzanan çok zor, bir o kadar da hatalı bir yoldur. Bu yüzden düşük moralin iş doyumsuzluğunu olumsuz etkileyeceğinden iş yeri için de olumsuz durumlar meydana gelebilecektir. (Özcan, 1992, s.30)

Tüm bunlara rağmen yüksek bir morale sahip bir personel; daha başarılı, performansı yüksek iş doyumuna ulaşmış, iş yerini koruyan, yöneticilerine sahip çıkan, en yüksek seviyede çalışan kişilerdir.

2.2.8. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunun yüksekliği bir başka deyişle kişinin işine karşı duyduğu memnuniyet, öncelikli olarak kişiyi mutlu edecektir. İş yeri açısından önemli olan ise yine iş doyumunun yüksekliği, başarı, yüksek iş gücü, kalite ve devam yönünden de etkili olacaktır.

Bir başka düşünce olarak iş doyumunun yüksekliği şöyle açıklanabilir: "Kişinin iş ortamının kalitesinin yüksekliği, yaptığı işten haz alması, iş tatmininin yüksek olması başka bir deyişle çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesi, öncelikle çalışanın verimini ve mutluluğunu artıracaktır. İşveren açısından önemli olan; tatmin, başarı, yüksek verim, işe sevecek gelme, işi asmama, işe düzenli gelme, işgücü devri, olumsuz idareci davranışı gibi değişkenlerin nasıl etkilendiğidir". (Aksu, 1998, s.25)

İş doyum ve başarı iş doyum konusunda çalışmaların başlamasıyla birlikte, ortaya, yaptığı işten yüksek doyum olan kişinin işinde çok daha

başarılı olacağı ve yüksek verim alacağı yönünde düşünceler ortaya atılmaktadır. İş doyumunu olan çalışanların çalıştıkları işlerine daha bağlı oldukları, bu nedenle çalışmaktan çok daha fazla zevk aldıkları, bunun da işten daha büyük verim alınacağından iş doyumuna olumlu etkiler yapacağı bilinmektedir.

İş doyumunu ile başarı arasındaki ikinci görüşe göre de, işten elde edilecek yüksek başarı iş doyumuna yol açacağı bir gerçektir. Bu görüşe göre yönetici iş doyumunu yaratmak yerine işinde veya iş yerinde üstün başarıyı elde etmeye dönük çalışmalar yapmalı ve bu tür çalışmalara da destek vermelidir. Eğer kişi yüksek başarı elde ettiğinde kendince önemli bir ödül alırsa sonuçta kişi iş doyumuna ulaşmış olur ve işinden memnun olur. Yapılan bazı çalışmalarda, belirli bir zamandaki başarı ile sonraki dönemde elde edilen iş doyumunu arasında sağlıklı ilişkilere rastlanmamıştır. Üstelik bu ilişki, doyumun başarıyı yarattığı yönündeki ilişkisinden daha güçlüdür. (Erdoğan, 1996, s. 250).

Bir başka görüşte iş doyumunda verimlilik de ayrı bir önem taşımaktadır. Yüksek düzeyde iş doyumunun işle ilgili olumlu davranışla, özellikle yüksek performans, düşük düzeyde işten ayrılma ve düşük düzeyde işe gelme/gelmeme davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu kabul etmek olasıdır. Örgütlerde liderlerin iş doyumunun artmasının, yüksek verimlilikle ilişkili olduğu düşünülmüştür. İş doyumunu verimliliği ortaya çıkarmaktadır. (Budak, 1995, s. 51)

Çeşitli araştırmalarda iş doyumunu ile verimlilik araştırılmış ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Cherrington, Reitz ve Scott'un araştırmalarında doyum ve performansın diğer değişkenlerin sonucu olduğu, doyumunu ödüllendirmenin önceki ödüllendirilmiş performansın da bu yeni performansı ortaya çıkardığı ileri sürülmüştür. (Reitz 1987: 226-227. aktarma, Çetinkanat, 2000, s.6).

İş doyumunu ve başarı arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmacılar arttıkça bu ilişkinin dolaylı olduğu, araya ödülün girdiği görülmüştür. Başarıya verilen ödül ve bu ödülün çalışanlar tarafından olumlu algılanmasıyla iş doyumunu

arasındaki sonuçta ortaya çıkan doyum ile de başarı arasında bir döngü bulunmaktadır. İş başarısının artması ödül beklentisini doğurmuş, ödülün de istekleri karşılama derecesine göre ortaya doyum çıkmıştır. İş görenler aldıkları ödülleri başarı düzeylerinin altında veya hak etmeyene de ödül verildiği yönünde algılasa, ortaya iş doyumsuzluğunun en üst seviyesinin çıkması kaçınılmaz olacaktır. (Budak, 1995, s. 54)

İş doyumunda kişinin işi ile ilgili olarak devam ve devamsızlığı, iş görenin çalışma programı ve plânına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmesidir. Çalışanların daha uygun iş ortamlarında çalışması neticesinde mutlu oldukları ve bu mutluluğun da iş gücünün artmasına verimliliğin yükselmesine vesile olur. İş doyumunu elde edemeyen ve mutsuz olan bir kişinin işe karşı eğilimleri de isteksiz ve gönülsüz olur. Devamlı işe geç gelir ya da devamsızlık yaparlar. Kişi bu davranışları ile iş yerini bir nevi cezalandırma yönüne gitmektedir. (Vecchio, 1991, s. 124)

Devamsızlık çalışmalarında kaçınılmaz devamsızlık ve gönüllü devamsızlık arasındaki ayrımı iyi yapmak gerekir. Hastalık, doğum, yakınların ölümü, evlenme gibi sebeplerden ortaya çıkan kaçınılmaz devamsızlığın şüphesiz iş doyumunu ile bir ilgisi olmayacaktır. (Açıkalın, 1994, s. 121)

İşinden memnun kalmayan bireyin, işinden ayrılıp yeni bir iş araması, yeni işe yerleştirilmesi ve yeni işinde karşılaşacağı sorunlar, yeni işine alışma süresi içinde yapmış olduğu hatalar nedeniyle düşük bir randıman ile çalışacaktır. Düşük randıman, düşük üretim iş yerinin pozisyonunu olumsuz yönde etkiler ve hatta bu kişinin işine bile mal olabilir.

Yapılan bir araştırmada "işgücü devrinin maliyeti İngiltere'de; yarı nitelikli bir çalışan için yaklaşık 150 sterlin, bir yönetici içinse bir yıllık maaşının tutarı kadar olduğu hesaplanmıştır. Diğer bir araştırmada, Birleşik Devletler'de işe yeni girmiş bir tezgahtarın işe girme ve yerleştirme maliyetinin 1000 dolar olduğu belirtilmektedir. Bir savaş uçağı pilotu için işgücü devri maliyetinin ise 300.000 dolara yükselebileceği tahmin edilmiştir. İşgücü devrinin yüksek maliyeti göz önüne alınınca iş doyumunu işten ayrılma ilişkisinin yönetim için ne kadar önemli olduğu açıktır." (Aksu, 1998, s. 60-61).

2.2.9. İş Doyumsuzluğunun sonuçları

İş doyumsuzluğu kişinin işinden elde ettiği zevkin düşüklüğü ve bunun bireyde meydana getirdiği rahatsızlıktır. Çok değişik işveren sorunları iş doyumsuzluğu ile anlatılmaya çalışılmaktadır.(Özdayı.1990, s,43)

Çalışanların beklentileri işlerinden bekledikleri ile orantılı değilse kişinin iş doyumsuzlukları ortaya çıkmaktadır. Kişi işinden her yönüyle gerek maddi anlamda gerekse manevi anlamda doyuma ulaşmak ister. Bu beklentiler sonunda kişi işten doyuma ulaşamazsa işinde mutsuzluklar başlar böyle bir durum hem iş gören hem de işveren açısından hoş olmayan sonuçlar doğurur. (Çetinkanat, 2000, s.3)

İş görenlerin işlerinden mutlu olmamaları, iş yerlerindeki arkadaşları ve dostları arasındaki ilişkileri de olumsuz etkileyecektir. Kişilerin işlerindeki memnuniyetsizlik, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, grev gibi olumsuz davranışlar içine girmeleri sonucu kişi ile iş yeri arasında sorunlar oluşacak; kişinin çalıştığı kuruma gerek bilinçli gerek bilinçsiz olarak zarar vermeye başlaması gündeme gelecektir. (Çetinkanat, 2000, s.7)

İş doyumsuzluğunun sonucu olarak birey çalıştığı iş yerinden memnun değildir ve bunu her hareketiyle göstermeye başlamıştır. Tüm bunları etkileyen birtakım nedenlerin yanında çok önemli olarak görülen bazı bireysel nedenleri de anlatmakta yarar vardır.

Bireysel nedenlerin başında “psikolojik nedenler, davranış bozuklukları, saldırganlık, geriye dönük olarak davranma ve tekrar deneme gibi sabit davranışlar sayılabilir”. (Çetinkanat, 2000, s. 9).

İş görenin amaçladığı hedeflere ulaşamaması, isteklerinin gerçekleşmemesi ya da ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda, bireyin çalışma ortamının bozulması ve çatışmalara neden olur. Nedeni ne olursa olsun psikolojik bir doyumsuzluğa uğrayan çalışan bununla ilgili olarak, belirli bir davranış bozukluğu içine girebilir.

İş doyumsuzluğunun, sinirsel ve duygusal bozukluklara da yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle, hayatındaki kötü evlilik ya da çocuklarının başarısız olması gibi diğer stres kaynakları iş doyumsuzluğuyla birleşerek kişiyi yıpratmaktadır. İş doyumsuzluğu, bazen bireyin hayatında kısır döngüler yaratmakta, baş ağrısı, yorgunluk gibi semptomlara yol açmaktadır. (Ege, 2000, s.76)

2.3. İş Doyumu ve Güdüleme Kuramları

İnsan davranışı ile ilgili olarak ele alınan diğer varsayımsal kavramlarda olduğu gibi güdüleme konusunda da belli bir kuramsal çerçeveye oturtulmamıştır. Belli bir kurala oturtulmayan güdüleme belli yazarlar tarafından farklı farklı yorumlanmıştır.

Başaran, 1991 yılında yazdığı "Örgütsel Davranış" adlı kitabında "güdünün (motive), bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, harekete geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yönelten bir güç olduğunu" söylemiştir.

Eren ise 1989 yılında yayımladığı "Örgütsel Davranış ve Yönetim Bilgisi" adlı kitabında "güdülenenin bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olduğunu" savunmuştur.

2000 yılında ise Budak, "Psikoloji sözlüğü" isimli kitabında "güdülenenin doyurulmamış bir arzusun, isteğin ya da organik bir yoksunluğun oluşturduğu içsel bir gerilim durumu olduğunu" yazmıştır.

İnsanın çalıştığı ortamda işyeri ile olan ilişkisi, iş yerindeki verimi ve tüm yaşantısını etkileyen güdüler, kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçleridir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında, bu ihtiyacı gidermek için kişi belirli bir davranışa geçecektir.

İhtiyaçtan doğan bu davranış biçimi kişinin ihtiyacını karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin, aç bir insanın yiyecek ihtiyacı

vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Parası varsa bir lokantaya gidecek, yoksa dilenecek ve belki de ekmek çalmaya girişecektir. Ama toplumda bunu gidermenin temel yolu para kazanmayı sağlayacak bir işe girmek biçiminde olacaktır. Bu, örnek güdülemeyi oldukça basite indirgeyen bir yaklaşımdır; fakat güdüleme gerçekte daha karmaşık bir süreçtir. Kişinin belirli bir davranışı, birbirinden çok farklı birçok ihtiyacını gidermeye yönelik olabilir. (Çetinkanat, 2002, s.76)

Birbirine benzer birtakım hareketler ve davranışlar değişik güdülerden ortaya çıktıkları gibi, bazı değişik hareket ve davranışlar için sebep sadece bir tek güdüye dayanır. Güdüler, ayrıca biri diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunur ve dolayısıyla insan davranışlarını etkiler. (Çetinkanat, 2002, s.79)

Bireyin davranışlarına yön veren güdüleme kuramlarını iki grup halinde incelemek mümkündür: İçerik Kuramları ve Süreç Kuramları uzmanlar tarafından belirlenen bu iki grup kuramın tarihsel olarak birbirini izlediği de söylenebilir. İçerik kuramları bireyi "neyin" güdülediği ile ilgilenmektedir. Bu kurallar, bireylerin gereksinimlerinin neler olduğunu ve bunların nelerin karşıladığını ele alır. Süreç kuramları ise daha çok güdüleme sürecinin "nasıl" işlediğini incelemektedir. (Baysal, 1996, s. 111,116.)

2.3.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

İnsan ihtiyaçlarını en bilimsel şekilde iş doyumu ve güdülenme (motivasyon) konusundaki gelişmelere bir perde açan Abraham Maslow'dur. Maslow'un geliştirdiği ve formüle ettiği gereksinimler hiyerarşisi birtakım varsayımlara dayanmaktadır.

Bu Kuram James ve Devey'in geleneksel fonksiyonalizmi içinde, Wertheimer, Goldstein ve Gestalt psikolojisi ile Freud, Fromm, Horney, Reich, Jung ve Adler'nin dinamizmi ile geliştirilmiştir. Bu etkileşim ya da sentez sonucu, gereksinim hiyerarşisi kuramı, holistik dinamik kuramı olarak da

adlandırılabilir. Hümanist psikolojinin kurucusu sayılabilecek Maslow'a göre insanlar daha iyi durumda olmayı arzularlar ve henüz sahip olamadıkları şeyleri isterler. Giderilen bir gereksinim davranışı güdülenemez. Yüksek düzeyli gereksinimin giderilmesi gerekir. Maslow gereksinim hiyerarşisini şöyle açıklamaktadır: (Çetinkanat, 2000, s. 11- 12).

"İnsan ihtiyaçları önemlilik derecesine göre en aşağı seviyedekilerden başlayarak fizyolojik, güvenlik, sevgi (sosyal), İtibar görme (benlik) ve kişisel bütünlük ihtiyaçları şeklinde sıralanır." (Günbayı, 2000, s. 26)



İnsanoğlu sürekli olarak elde ettiği nesnelerin üzerine bir daha yeninsini eklemek ihtiyacı ve güdüsünü taşır. Maslow da bu güdülere dayanarak beş temel özellik belirleyerek bunları şöyle açıklamıştır: Maslow'a göre insanların belirli birtakım istekleri ve beklentileri bulunmaktadır. Kişi bu beklentilerini bir ihtiyaçlar hiyerarşisine göre kademelere ayırmakta ve sıralamaktadır. Maslow'a göre kişi alt kademedeki ihtiyaçlarını yerine getirmeden üst kademedeki ihtiyaçlara ulaşamaz. (Çetinkanat, 2000, s.15)

Fizyolojik ihtiyaçlar insanın biyolojik açıdan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli açlık, susuzluk, cinsellik (neslini devam ettirmek), uyumak, boşaltım, nefes alıp vermek, barınma gibi temel ihtiyaçlar bu kategoriye girmektedir. Buna göre açlık problemi olan insana hürriyet, sevgi, sanat gibi konular boş gelir. Henüz fizyolojik ihtiyaçların yeterince karşılanmadığı az gelişmiş ülkelerde, hak adalet, eşitlik ve hürriyet gibi demokratik idealleri,

kitlelere benimsetmekte zorluk çekilmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmayınca insan hayatını devam ettiremez. Dolayısıyla tüm ihtiyaçlar içinde en temel olan da budur. (Eren, 1993, s.250).

Güvenlik: ihtiyaçları karşılanan kişinin bundan sonra ihtiyaç hissedeyeği şey güvenlik olacaktır. Emniyet, güven, düzen ve değişmezlik bu kategoride değerlenmektedir.

Bu aşamada insanın kendine fiziki, ekonomik, sosyal ve belki de siyasal olarak güvenli bir ortam oluşturma ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Kişinin şimdiki ve gelecekteki güvenceli, sigortalı bir iş araması, kendine güvenli bir barınak yapması, güvenli bir sosyal ve siyasal çevre oluşturması (kendi kan hısımlarına yakın yaşaması, bir siyasal kurum olan devleti oluşturması) hep bu çerçevede değerlendirilebilir.

Sosyal ihtiyaçlarda Maslow, insanların sosyal bir varlık olduğu yönü üzerinde durmaktadır. Maslow bu ihtiyacın insanların toplu yaşama içgüdüşüyle ilişkili olduğunu söylemektedir. İnsan diğer insanlarla bir arada yaşamak, onları sevmek ve onlar tarafından seilmek ister. Sevmek ve sevilmenin olmadığı yer kişiye sıkıntı verir onu rahtsız eder. Sürekli sevgi arayışı içinde olan insan bunu bulabileceği gruplar arayacak ve onların içinde yaşayacaktır. Sevip sevillebileceği aile, iş, millet vs. gibi ortamlar arayacaktır. Ait olma ve sevgi ihtiyacının belli bir süre karşılayamayan fert, ihtiyacı karşılansa bile bunun etkisini uzun süre üzerinde taşıyacaktır. (şimşek, 1998, s. 105)

Kişi sevmek, sevilme ihtiyacını tatmin etmek için içinde bulunduğu organizasyonun bu ihtiyacı gideremediği durumda başka organizasyon arayacaktır. Aile kişinin sevgi ihtiyacını karşılayan en önemli kurumdur. İşyerleri ise sadece iş ile ilgili ortamda bu ihtiyacı karşılayamaz. İş monotonluğa neden olur. Bu monotonluğu aşmak için işyerlerinde doğal ilişkiler ve gruplar gelişmektedir. İşyerleri de sosyal organizasyonlarla (spor, piknik, yemek, çay, partisi gibi) bu eksikliği gidermektedir. (şahin, 1995, s.13)

Kendini gösterme, itibar görme gibi diğer ihtiyaçları karşılanan kişinin, artık üyesi olduğu grupta değer görme ihtiyacı başlayacaktır.

Maslow'un takdir ve saygı ihtiyaçlarının iki yönlü olduğu görülmektedir. Birincisi bireyin başarı, hizmet gibi nedenlerle başkaları tarafından değer görmesi, takdir edilmesi; ikincisi ise kişinin kendi kendine saygı göstermesi, kendine güvenidir. Maslow, bu gruptaki ihtiyaçların başkalarının takdirini kazanmayla ilgili yönünü prestij, statü, başkalarınca tanınma, önemli olma, arkadaş çevresine egemen olma şeklinde; kendini takdir etme kısmını ise başarılı olma, kendine saygı duyma, kendine güvenme, bağımsız olma, işinde uzmanlaşma şeklinde örneklendirmektedir. Takdir ve saygı ihtiyaçlarının bu ikinci aşamasının, insanın kendi benliğini aşarak, mükemmelliğe doğru bir geçiş yapma çabasıyla yakından ilgili olduğu bilinmektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesiyle, kişilerin aşağılık duygularından kurtulmaları, kendilerine olan güvenlerini kazanmaları gerçekleşecektir. (Şahin, 1995,s.15)

Buna dayanarak bu kategoriye gelmiş ve makul ölçüde bu tür ihtiyaçlarını tatmin etmiş olan kişilerin, çok çeşitli baskılardan kurtulması da kolaylaşacaktır. Toplum içindeki statü, kişiye başkalarının verdiği değerle oluşur. Başkalarının kişiye değer vermesi, hayran olması kişi için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Yaptıklarının takdir görmesi, kişinin kendisinin işe yaradığını hissetmesine yardımcı olacak ve birey bundan doyuma ulaşacaktır.

Kişi kendini gerçekleştirme aşamasında -birey yukarıdaki ihtiyaçlarını giderse bile eğer hâlâ yetenek, bilgi, beceri itibarıyla kendini tam olarak ortaya koymadığını düşünüyorsa içinde bir boşluk hissedecek ve bu eksikliği gidermeye çalışacaktır. İşte buna kendini tamamlama, kendini gerçekleştirme denilmektedir.

Burada kişinin meslek, bilim, sanat, din, siyaset gibi alanlarda en tepe noktalara çıkması yanında, örnek gösterilecek niteliklere erişmesi de gerekmektedir. Yani ideal insan, bilge kişi özelliklerine erişmektedir. (Baysal, 1996, s.112)

Maslow'un "İhtiyaçlar Teorisi"nde kişiler ihtiyaçlarının karşılanması doğrultusunda piramidin basamaklarını çıkararak ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Maslow'un hazırladığı ihtiyaçlar hiyerarşisinde şekil 1.de görüldüğü gibi herkes her zaman piramidin en üst basamağına ulaşmayabilir. Piramidin en üst basamağına peygamberler, azizler, erenler, liderler (Alpaslan, Fatih Sultan Mehmet, Mustafa Kemal Atatürk gibi), büyük sanatkarlar (Mimar Sinan gibi), büyük bilim adamları (Albert Einstein) erişebilir. Ancak kendini gerçekleştirenler (self actualisation) her zaman böyle ünlü kimseler olmak zorunda değildir. Hayatı anlamlı gören, yapıcı, insanlara karşılıksız olarak faydalı olduğunu düşünen kimseler de kendini gerçekleştirmiş olarak addedilir. İnsanların, bu gibi duyguları yaşadığı hayatlarının bazı anlarında da kısa süren doruk yaşantılarının olduğu görülebilir. (Gençay, 1997, s. 74).

2.3.2. Herzberg'in Faktör Kuramı

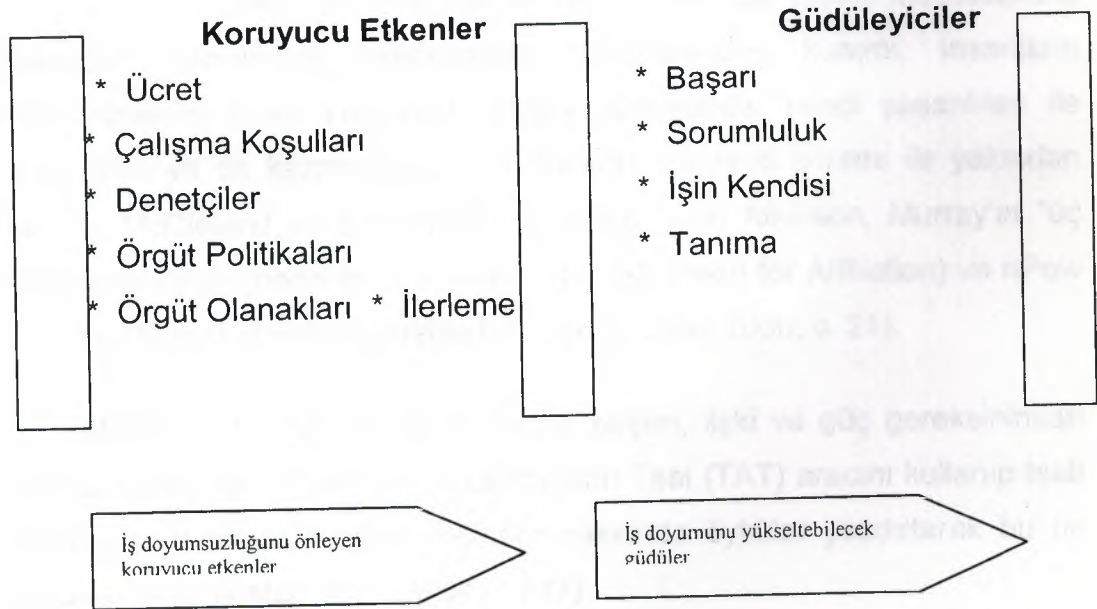
Güdüleme konusunda Maslow'dan sonra adından en çok söz edilen kişi Herzberg olmuştur. Herzberg, Maslow'un kuramını geliştirmiş ve iki faktörlü kuram haline getirmiştir. Bu kuramın konusu iş gören doyum ve doyumsuzluktur. (Baysal, 1996, s.114)

Federick Hezberg iki yüz muhasebeci ve mühendisle yaptığı ve onların yüksek derecede güdülendikleri ve tam olarak doyum hissettikleri durmlarla, güdülenmedikleri ve kendilerini doyumsuz hissettikleri durumlarını anlatmalarını istediği araştırmada, iş görenleri nelerin güdülediğini anlamamıza yardım eden bir kuram geliştirmiştir. Pittsburgh bölgesindeki dokuz şirkette bulunan muhasebeci ve mühendisler, işin kendisi ve başarıma duyguları ile ilgili iki etkenden söz etmişlerdir. Hezberg bu etkenleri doyum ve güdüleyiciler olarak adlandırmış, bu etkenlerin işin kendisi ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan güdülenmediklerini hissettikleri durumları da doyumsuzluk ya da koruyucu etkenler olarak adlandırmıştır. Bunlar da işin çevresel koşulları ile ilişkilendirilmiştir. (Bartol ve Martin 1991:452 aktaran Çetrinkanat, 2002, s. 18).

Herzberg'in geliştirdiği "İki Etken Kuramı"nda, güdüleme faktörleri işte doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olmak üzere iki kısıma ayırmıştı. İşte doyum sağlayan beş önemli faktör "işi başarma (kişisel eylemlerde etkinlik), tanınma, çalışma, sorumluluk ve ilerleme" olarak gösterilmiştir. İşte doyumsuzluk yaratan faktörler ise yine önem sırasına göre: işletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk, teknik gözetimden hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği ve son olarak da kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk olarak sıralanmıştır. (Sabuncuoğlu, 1987, s.82)

Herzberg'in "ift Faktör Kuramı"na getirilen en büyük eleştiri bu modelin herkese uygulanamayacağı ve kişinin başarı düzeyinden çok işten doyum ve doyumsuzluk üzerine odaklanmış olmasıdır.

Doyum ve doyumsuzluk etkenleri aşağıda şekil 4'te gösterilmiştir.



Yüksek

Yüksek

Doyumsuzluk

Doyum

Nötr noktası

Doyum yok

Doyumsuzluk yok

şeki 4:Herzberg'in İki Etken Kuramı. (Çetinkanat, 2000, s.19)

Hezrberg kuramı teknik denebilecek ayrımlar dışında, Maslow kuramı ile benzerlikler göstermektedir. Schultz'un da belirttiği gibi Herzberg'in koruyucu etkenleri Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi gereksinimlerine benzer. Güdüleyici etkenlerin kendini gerçekleştirme ve saygınlık gereksinimleri ile benzerliği görülmektedir. (Çetinkanat, 2000, s. 20)

Herzberg kuramana, genel olarak güdüleyici ve koruyucu etkenler konusunda, eleştiriler de gelmiştir. Bazı koruyucu etkenler, denetçilerin  d llandirilmesi gibi aynı zamanda güdüleyici etken olarak görülebilir. İşle ilgili bazı dışsal etkenler, işteki içsel etkenlere güdüleyici rol oynayabilirler. (Çetinkanat, 2000, s. 20).

2.3.3. Başarı Güdüsü Kuramı

Çok iyi bilinen bir diğer gereksinim kuramı da David McClelland'la arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. McClelland'ın kuramı, insanların gereksinimlerini kendi kültüründe çeşitli durumlarda, kendi yaşantıları ile öğrendikleri ya da kazandıklarını savunduğu öğrenme kuramı ile yakından ilişkilidir. McClelland ve arkadaşları, özellikle John Atkinson, Murray'ın "   gereksinimi nAch (need for Achievement), nAff (need for Affiliation) ve nPow (need for Power) olarak geçmektedir". (Çetinkanat, 2000, s. 21).

McClelland otuz yılı aşkın sürede başarı, ilişki ve g   gereksinimleri üzerinde çalışmıştır. Tematik Apperception Test (TAT) aracını kullanıp testi onlara amaçlı olarak muğlak resimler hakkında öyküler yazdırtarak bu üç gereksinimi ölçmüştür. (Can, 1984, s.247)

Yüksek düzeyde başarı gereksinimine güdülenmiş bireyler, tipik, olarak kendi çabaları ile başarılı sonuç alacakları ve bunu nasıl yapmakta olduklarına ilişkin hemen geri dönüşüm alacakları durumları ararlar.

Başarı güdüsü yüksek kişilerin, sürekli "daha iyisini yapma" ya adanış, kusursuzluğa ulaşmak için çaba gösteren insanlar olduğunu söylemiştik. Bu özellikte insanlar, her işi nasıl daha çabuk, daha kaliteli, daha düşük maliyetle

gerçekleştirebileceklerini araştırırlar; kendilerine özgü standartları ve sistemleri vardır. Kendilerine zorlayıcı hedefler koyarlar. Yenilikçi ve girişimcidirler. Kendilerinden beklenenden ya da işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmak için, inisiyatif alma isteği duyarlar. Olası problemleri engellemek için önlem alırlar, sorumluluk yüklenirler. Başarılarını değerlendirirken beş ölçüt kullanırlar:

“Kendini aşma: Başarılarını, kendi geçmiş performanslarını değerlendirip gösterdikleri ilerlemeyle ölçerler.”

“Sonuç odaklılık: Gösterdikleri çaba karşılığı aldıkları nesnel sonuçlara göre başarılarını değerlendirilirler.”

“Rekabet: Başkalarının performansı ile kendilerini kıyaslayarak başarılarını sınarlar.”

“Girişimcilik: Kendilerini başarıya adaklayarak kişisel hedeflerine ulaşarak başarılarını kanıtlarlar.”

“Yenilikçilik: Kendilerinden önce kimsenin yapmadığı yeni bir şey yaparak başarılarını gösterirler.” (Baltaş, s.44,45.1993).

Başarı yönelimi yüksek kişiler sürekli zorlayıcı durumlarda kendilerini sinayarak kendi kendilerini aşmaya, çıtayı yükseltmeye çalışır. Bunu yaparken de girişken ve atılcı davranışlarda bulunur, sorumluluk üstlenirler. Başarı yönelimi yüksek kişiler kurumsal temelde, kalitede, verimlilikte, satışlarda ve diğer ekonomik sonuçlarda sürekli bir iyileştirme çabası içinde olurlar. Yeni bir ürün ya da hizmet geliştirmek için yenilikçi ve yaratıcı olurlar.

Başarı yönelimi, iş yaşamında üstün performansın, verimliliğin ve başarının tek değil, ama önemli bir belirleyicisidir. Kuruluşlar açısından büyük önem taşır. O nedenle işe alım süreçlerinde işverenler başarı yönelimi yüksek kişileri hedefler. Başarı güdüsü düşük birini işe almak demek, performansta daha azla yetinen, daha yavaş ilerleyen, daha düşük girişkenlik

gösteren, yeni ürün ve hizmetlere ilişkin daha az yeni fikir üreten kişilerle çalışmak amlamına gelir. (Eren, 1993, s.374)

Başarı yönelimi yüksek kişiler işe almak da yetmez. Bu kişilerin özelliklerini işe yansıtma larını sağlamak için gereken kurum kültürünü yaratmak, başarı yöneliminin hayata geçmesi için fırsat hazırlamak gerekir. (Aksu, 1998, s.27)

McClelland'ın Hindistan'da yapmış olduğu bir çalışmada, seçilen bir grubun başarı yönelimini yükseltmek için için verilen eğitimlerden önce ve sonra yapılan ölçümler, eğitim almayan bir başka gruba karşılaştırıldığında eğitim alanların eğitimden sonraki iki yılda işlerinde belirgin bir gelişme gösterdikleri görülmüştür. Ne var ki, bu kişilerin yaşadığı kentlerdeki olanak ve fırsatların yetersizliğinin, bir süre sonra başarı düzeylerinde düşmeye neden olduğu da gözlenmiştir. Başarı yöneliminin yüksek olması bireysel girişimi artırsa da sistemden destek görmediği zaman etkinlik sağlaması zorlaşmaktadır. (Baltaş,1993,s. 20)

"McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzular, başarısız olmaktan da büyük korku ve çekingenlik duyar". (Eren, 1993, s.375).

Maslow, Herzberg ve McClelland'ın yaklaşımlarında birleştikleri nokta, çağdaş birey için motivasyon sürecinin hiyerarşinin saygı görme ve kendini gerçekleştirme basamaklarından başlatıldığıdır. Yine ortak yön hiyerarşinin ilk basamaklarındaki gereksinmelerin doyum bulmuş olarak onaylanmasıdır. (Aksu, 1998, s. 28).

2.3.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'un kuramı ile çok yakından ilişkili olan bir kuram da Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. "ERG Kuramı" diye bilinen bu kurama göre, beş gereksinim yerine üç temel gereksinimden söz edilmiştir. Bu kuram, ileri

sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bunlar var olma (existence), beraber olma (relatedness) ve gelişmedir. (Çetinkanat, 2000, s.16).

Varlık gereksinimleri: Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili gereksinimleridir. Kişinin yiyecek, içecek, korunma ve fiziksel güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır. Kişi bu gereksinimini karşılamak için çalışarak kazandığı ücretle bu ihtiyaçlarını giderir. Kişinin tüm bu gereksinimlerinin yanında örgütsel olanaklarını ve çalışma koşullarını da kapsamaktadır.(Çetinkanat, 2000. s.18)

Beraber olma gereksinimleri: Bu gereksinimler bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerini ve davranışlarını kapsamaktadır. Birinci basamaktaki varlık gereksiniminden farklı olarak duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumları da kapsar. Bu gereksinimler bireyin diğer bireylerle paylaşma, bireylerle birlikte paylaşım ve tüm bu gereksinimlerden etkileşime dayanabilecek hareketlerde bulunmasına bağlıdır. Kişinin destek, saygı, tanınma ve ait olması bu gereksinimleridir. (Günbayı, 2000, s.29)

Gelişme gereksinimleri: Bu gereksinimler bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. Gelişim gereksiniminde birey, işinde her türlü yaratıcı imkânı kullanması ve geliştirmesi ile ilgilidir. (Çetinkanat, 2000, s. 19).

ERG Kuramı'nın gereksinimleri ile ilgili olarak yaptığı bazı önermeleri şöyle özetleyebiliriz:

“Varlık gereksinimleri ne kadar az doyurulursa, bu gereksinimler o kadar çok karşılanmak istenir,

İlişki gereksinimleri ne kadar az doyurulursa, varlık gereksinimleri o kadar karşılanmak istenir,

Varlık gereksinimleri ne kadar çok doyurulursa ilişki gereksinimleri o kadar çok karşılanmak ister,

İlişki gereksinimleri ne kadar az doyurulursa, bu gereksinimler o kadar çok karşılanmak ister,

Gelişme gereksinimleri ne kadar az doyurulursa, gelişme gereksinimleri o kadar çok karşılanmak ister,

İlişki gereksinimleri ne kadar çok doyurulursa, gelişme gereksinimleri o kadar çok karşılanmak ister,

Gelişme gereksinimleri ne kadar çok doyurulursa, bu gereksinimler o kadar çok karşılanmak ister.” (Günbayı, 2000,s.31)

ERG Kuramı'nın Alderfer Maslow'dan farklı olarak ihtiyaçlar arasında bir sıralama veya kesin bir sınırlaması yoktur. Bireyin ihtiyacı herhangi bir sıra izlemeden de ortaya çıkabilir, birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda güdüleyici olabilir. (Demirel,s, 13,14. 2003.)

Gereksinim kuramlarının karşılaştırılmasını yapacak olursak karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır:

Maslow: Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı	Alderfer: ERG Kuramı	Herzberg: İki Etken Kuramı	McClelland: Kazanılmış Gereksinimler Kuramı
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Güdüleyici	Güç (nPow) Başarı (nAch)
Saygınlık			
Sevgi ve Ait Olma	İlişki	Koruyucu	İlişki (nAff)
Güvenlik	Varlık		
Fizyolojik			

Şekil 5: Kuramların karşılaştırılması görülmektedir. (Çetinkanat, 2000, s.23)

ERG ve kazanılmış gereksinimler kuramı, diğer iki kurama göre bireylerin kendi gereksinim yapılarını tamamlamadaki farklılıklarını daha çok vurgulanmışlar ve bireysel gereksinimlerin herkeste temel olarak aynı olduğunu savunan görüşlere göre daha fazla araştırma ile desteklenmişlerdir. Aslında McClelland'ın çalışması, yönetsel başarı ile yetiştirme ve işe dikkatli eleman seçiminin kazanılmış gereksinimlerle ilişkili olma olasılığını göstermektedir. (Çetinkanat, 2000, s. 24).

BÖLÜM 3

3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma KKTC, MEKB'da görevli yönetici, denetmen, uzman, memur ve çalışanların iş doyumu sağlamaları açısından değerlendirmeyi amaçlayan tarama modeli niteliğinde bir araştırmadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2007-2008 KKTC, MEKB'da görevli çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemi ise MEKB merkez binasında görev yapan 25 yönetici, 21 denetmen, 25 uzman, 64 memur ve 15 çalışan olmak üzere toplam 150 kişilik bir grup oluşturmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

KKTC, MEKB'da görevli yönetici, denetmen, uzman, memur ve çalışanların iş doyumu algılarını belirlemek amacı ile 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış anket yöntemi uygulanmıştır. Hazırlanan anket ile ilgili olarak uzman görüşlerine başvurulmuştur. Ölçekte kullanılan sorular literatür taraması sonucu belirlemiştir.

KKTC, MEKB'da iş doyumuna yönelik uygulanan ölçeğin bilimsel geçerliliği konusunda yaptığımız Cronbach's Alpha testi sonucunda 0.761 değeri elde edilmiştir. 0.761 rakamının tam geçerlilik rakamı olan 1.00 rakamına yakın olması nedeniyle yapılan çalışmanın geçerliliğinin yüksek olduğu kabul edilebilir.

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması:

Toplanan veriler, bilgisayar ortamında ve SPSS 15 (The Statical Package For The Social Sciences) istatistik programı kullanılarak

çözömlenmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin, etkili bir yönetim anlayışına ilişkin veriler, ölçek ve madde bazında betimsel istatistik tekniklerinden ortalama puan ve yüzde kullanılarak değerlendirilmiştir. Madde bazında saptanan ortalama puanlar, her maddenin ifade ettiğı konuda KKTC , MEKB'da görevli yönetici, denetmen, uzman, memur ve çalışanların iş doyumu sağlama düzeyinin bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Bu mantık süzgeciyle de yüksek ortalama puana veya yüzdeye sahip olan ilgili madde, yöneticilerin görel olarak etkin bir şekilde gösterdiği bir davranış, düşük ortalama puana veya yüzdeye sahip olan ilgili madde, görel olarak yetersizlik gösterdiği bir davranış ifade eder şeklinde yorumlanmıştır. Ölçekli soruların analizine yönelik olarak; "yönetici, denetmen-uzman, memur-çalışan" gruplarına yönelik sorulara verilen yanıtlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Analiz yöntemleri belirlenmeden önce normal dağılım testi uygulanarak analiz yönteminin geçerliliğı test edilmiştir.

SIRA	GÖREV	GÖREVLİ SAYISI	YANIT VEREN SAYISI	YANIT VEREN YÜZDE
1	YÖNETİCİ	25	23	92
2	UZMAN	5	25	100
3	DENETMEN	2	21	105
4	MEMUR	54	64	118
5	ÇALIŞAN	15	18	120
TOTAL		101	151	150

BÖLÜM 4

Bulgular ve Yorumlar

A. KKTC, MEKB'da görev yapan personelin çalışma alanlarına göre dağılımı: Anket uygulanan MEKB'da görev yapan yönetici, uzman, denetmen, memur ve çalışan sayıları: Yönetici sayısı 25, uzman sayısı 25, denetmen sayısı 21, memur sayısı 64, çalışan sayısı 15 olarak saptanmıştır. KKTC, MEKB'da görev yapan personel ile ilgili dağılım tablo 4.1'de

Tablo: 4.1 KKTC, MEKB Görev Yapan Personel ile İlgili Dağılım

SIRA	GÖREV	GÖREVLİ SAYISI	VERİLEN ANKET SAYISI	DEĞERLENDİRİLEN ANKET SAYISI	YÜZDE %
1	YÖNETİCİ	25	25	25	16.6
2	UZMAN	25	25	25	16.6
3	DENETMEN	21	21	21	14
4	MEMUR	64	64	64	42.8
5	ÇALIŞAN	15	15	15	10
TOPLAM		150	150	150	100

KKTC, MEKB'da görev yapan personelin eğitim düzeylerine göre dağılımı tablo 4.1'de yer almaktadır.

Tablo 4.2: MEKB'da görev yapan yönetici, uzman, denetmen, memur ve çalışanların eğitim düzeyi ile ilgili dağılım:

SIRA	EĞİTİM DÜZEYİ	SAYISI	YÜZDE %
1	İİK OKUL	7	4.6
2	ORTAOKUL	5	3.3
3	LİSE	41	27.4
4	ÜNİVERSİTE	62	41.4
5	Y. LİSANS	31	20.6
6	DOKTORA	4	2.7
TOPLAM		150	100

KKTC, MEKB'da görev yapan personelin eğitim alanlarına göre dağılımları tablo 4.2'de görülmektedir.

Tablo 4.3: MEKB'da görev yapan yönetici, uzman, denetmen, memur ve çalışanların görevde bulundukları süreleri ile ilgili dağılım:

GÖREV SÜRESİ	PERSONEL SAYISI	YÜZDE %
1-15	67	44.6
16-25	62	41.4
26 ve Üzeri	21	14
TOPLAM	150	100

KKTC, MEKB'da görev yapan personelin görev sürelerine göre dağılımları tablo 4.3' de görülmektedir.

Tablo 4.4 MEKB'da görev yapan yönetici, uzman, denetmen, memur ve çalışanların eğitim alanı ile ilgili dağılım:

SIRA	ALAN	SAYISI	YÜZDE %
1	Sosyal	83	55.3
2	Fen	50	33.3
3	Diğer	17	11.4
TOPLAM		150	100

MEKB'da görev yapan yönetici, uzman, denetmen, memur ve çalışanların eğitim alanı ile ilgili dağılımları tablo 4.4'de görülmektedir.:

Tablo 4.5 MEKB'da görev yapan yönetici, uzman, denetmen, memur ve çalışanların cinsiyetleri ile ilgili dağılım:

SIRA	CİNSİYET	TOPLAM	YÜZDE %
1	BAYAN	85	56.6
2	BAY	65	43.4
TOPLAM		150	100

MEKB'da görev yapan yönetici, uzman, denetmen, memur ve çalışanların cinsiyetleri ile ilgili dağılımları 4.5'de görülmektedir.

B. KKTC, MEKB'da görevli yönetici, denetmen, uzman, memur ve çalışanların iş doyumu algılamalarını belirlemek amacı ile yönetici, uzman-denetmen ve memur-çalışan olarak üç grup olarak düzenlenmiş ve iş doyumuna yönelik olarak ortaya konmuş olan düşünceler konusunda aralarındaki benzerlik ve farklılıkları saptamak amacı ile Anova testi uygulanmıştır. Anova testi ile ilgili veriler tablo 4.6, 4.7, 4.8, ve 4.9'de görülmektedir.

Tablo 4.6: MEKB'da Görev Yapan Personelin Anova Analizi Verileri

SORU	OKUL	N	ORTALAM	STANDART SAPMA	F	P
Soru1	YÖNETİCİ	25	2,9600	1,45717	2.658	.072
	UZMAN-DENETMEN	46	2,6739	1,44613		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,2911	1,45136		
	TOPLAM	150	3,0467	1,46703		
Soru2	YÖNETİCİ	25	4,0800	,90921	6.157	.003
	UZMAN-DENETMEN	46	3,5870	1,20326		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	4,1646	,66853		
	TOPLAM	150	3,9733	,93368		
Soru3	YÖNETİCİ	25	4,2400	1,12842	.674	.511
	UZMAN-DENETMEN	46	4,3913	1,02151		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	4,4937	,88973		
	TOPLAM	150	4,4200	,97120		
Soru4	YÖNETİCİ	25	3,6000	1,41421	.412	.663
	UZMAN-DENETMEN	46	3,4565	1,39374		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,6962	1,44430		
	TOPLAM	150	3,6067	1,41846		
Soru5	YÖNETİCİ	25	4,2000	,91287	4.587	.012
	UZMAN-DENETMEN	46	3,2609	1,38940		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,7089	1,29250		
	TOPLAM	150	3,6533	1,30042		
Soru6	YÖNETİCİ	25	3,9200	95394	2.907	.058
	UZMAN-DENETMEN	46	3,3478	1,30328		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,8101	1,13314		
	TOPLAM	150	3,6867	1,17660		
Soru7	YÖNETİCİ	25	3,6400	1,03602	.548	.579
	UZMAN-DENETMEN	46	3,3696	110270		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,4810	1,01098		
	TOPLAM	150	3,4733	1,04076		
Soru8	YÖNETİCİ	25	4,6000	,64550	.509	.602
	UZMAN-DENETMEN	46	4,6739	,66848		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	4,5316	,84483		
	TOPLAM	150	4,5867	,76137		

- 1. sırada yer alan "Görev yerimin fiziksel koşullarının uygun olduğunu düşünüyorum." sorusunda yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Ancak 3,2911 ortalama ile memur-çalışan grubunun en çok katıldığı gözlenmektedir.
- 2. sırada yer alan "Görevle ilgili kararların uygulanabilir olduğunu düşünüyorum." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. İkinci soruda verilen yanıtların değerlendirilmesinde Yöneticiler 4,0800, uzman-denetmen grubunun 3,5870, memur-çalışan grubunun ise 4,1646 ortalama ile katıldıkları görülmektedir.
- 3. soruda yer alan "Görevimi yerine getirirken yetenek, bilgi ve becerilerimi kullanabiliyorum." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-Çalışan gurupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Ancak 4,4937 ortalama ile memur-çalışan grubunun en çok katıldığı gözlenmektedir.
- 4. sırada yer alan "Bakanlık yöneticileri bilgi ve yeteneklerimi geliştirmeme olanak sağlıyor." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan gurupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. "Bakanlık yöneticileri bilgi ve yeteneklerimi geliştirmeme olanak sağlıyor" yönündeki soruya 3,6962 ortalama ile memur-çalışan grubunun katıldığı gözlemlenmiştir.
- 5. sırada yer alan "Bakanlık yönetimi görevimle ilgili sorunlarımın giderilmesine yardımcı olmamaktadır." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan gurupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Beşinci soruya verilen yanıtlar sonunda Yöneticiler 4,2000, uzman-denetmen grubu 3,2609, memur-çalışan grubu ise 3,7089 ortalama ile katıldıkları görülmüştür.
- 6. sırada yer alan "Bakanlık yöneticilerinin görevlerini iyi yaptıklarını düşünüyorum." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan gurupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır.

Altıncı sırada yer alan soruya en yüksek ortalama ile 3,9200 ile yöneticilerin katıldığı görülmektedir.

- 7. sıra yer alan "Bakanlık çalışmalarına toplum tarafından değer verildiğini düşünüyorum." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. "Bakanlık çalışmalarına toplum tarafında değer verildiğini düşünüyorum" yönündeki düşünceye 3,6400 ortalama ile yöneticilerin katıldığı izlenmektedir.
- 8. sırada yer alan "Görev yerimdeki çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim çok iyidir." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Ancak sekizinci sırada yer alan soruya verilen yanıtlar neticesinde 4,6739 ortalama ile uzman-denetmen grubu katılmıştır.

Tablo 4.7: MEKB’da Görev Yapan Personelin Anova Analizi Verileri

SORU	OKUL	N	ORTALAM	STANDART SAPMA	F	P
Soru9	YÖNETİCİ	25	3,8800	,83267	3.800	.025
	UZMAN-DENETMEN	46	3,3478	1,21504		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,8354	,95314		
	TOPLAM	150	3,6933	1,04237		
Soru10	YÖNETİCİ	25	3,4800	1,19443	.487	.615
	UZMAN-DENETMEN	46	3,3696	1,38818		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,5823	1,00776		
	TOPLAM	150	3,5000	1,16291		
Soru11	YÖNETİCİ	25	4,3600	,95219	5.353	.006
	UZMAN-DENETMEN	46	4,0217	1,22000		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,4937	1,39480		
	TOPLAM	150	3,8000	1,31588		
Soru12	YÖNETİCİ	25	3,9200	1,32035	1.734	.180
	UZMAN-DENETMEN	46	4,2174	1,13359		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,8101	1,16659		
	TOPLAM	150	3,9533	1,18908		
Soru13	YÖNETİCİ	25	4,3200	,74833	1.304	.274
	UZMAN-DENETMEN	46	4,6304	,60951		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	4,4684	,90349		
	TOPLAM	150	4,4933	,80056		
Soru14	YÖNETİCİ	25	4,1200	1,16619	.913	.404
	UZMAN-DENETMEN	46	3,6957	1,34775		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,7848	1,29764		
	TOPLAM	150	3,8133	1,29214		
Soru15	YÖNETİCİ	25	4,3600	,99499	1.127	.327
	UZMAN-DENETMEN	46	4,5000	1,00554		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	4,6456	,75172		
	TOPLAM	150	4,5533	,87881		
Soru16	YÖNETİCİ	25	4,600	,86023	5.858	.004
	UZMAN-DENETMEN	46	4,1739	1,30477		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	4,7342	,54793		
	TOPLAM	150	4,5467	,92386		

- 9. sırada yer alan "Bakanlıkta çalışanların görevlerini iyi yaptığını inanıyorum." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Dokuzuncu soruya verilen yanıtlar sonunda yöneticiler 3,8800, uzman-denetmen grubu 3,3478, memur çalışan 3,8354 ortalama ile katılmışlardır.
- 10. sırada yer alan "Bakanlığın iyi yönetildiğini düşünüyorum" yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Ancak soruya verilen yanıtlar neticesinde 3,5823 ile memur-çalışan grubunun katıldığı gözlenmiştir.
- 11. sırada yer alan "Görevim kişileri yönlendirme olanağı sağlamaktadır." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Soruya verile cevaplar sonunda yöneticiler 4,3600, uzman-denetmen grubu 4,0217, memur-çalışan grubu ise 3,4937'lik ortalama ile katıldıkları anlaşılmaktadır.
- 12. sırada yer alan "Yöneticilerin bana değer verdiğini düşünüyorum." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. "Yöneticilerin bana değer verdiğini düşünüyorum" yönündeki düşünceye verilen yanıtlara göre 4,2174 en yüksek ortalama ile uzman-denetmen grubunun katıldığı görülmektedir.
- 13. sırada yer alan "Çalışma arkadaşlarımdan bana değer verdiğini düşünüyorum." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Ancak 4,6304 ortalama ile uzman-denetmen grubunun en yüksek ortalama ile katıldıkları görülmüştür.
- 14. sırada yer alan "Yöneticiler görevimle ilgili kararlara katılım sağlamaktadır." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. 14.

Tablo 4.8: MEKB'da Görev Yapan Personelin Anova Analizi Verileri

SORU	OKUL	N	ORTALAM	STANDART SAPMA	F	P
Soru17	YÖNETİCİ	25	3,6800	1,34536	6.533	.002
	UZMAN-DENETMEN	46	2,7826	1,63181		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,7342	1,40246		
	TOPLAM	150	3,4333	1,52129		
Soru18	YÖNETİCİ	25	3,2000	1,50000	.109	.897
	UZMAN-DENETMEN	46	3,2174	1,54795		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,0886	1,68089		
	TOPLAM	150	3,1467	1,60279		
Soru19	YÖNETİCİ	25	3,4400	1,41657	7.389	.001
	UZMAN-DENETMEN	46	2,6522	1,36979		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,6456	1,42359		
	TOPLAM	150	3,3067	1,46524		
Soru20	YÖNETİCİ	25	4,0800	1,22202	.487	.615
	UZMAN-DENETMEN	46	3,8261	1,28762		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,7848	1,35562		
	TOPLAM	150	3,8467	1,30942		
Soru21	YÖNETİCİ	25	3,6000	1,32288	.450	.638
	UZMAN-DENETMEN	46	3,6522	1,32023		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,8354	1,31491		
	TOPLAM	150	3,7400	1,31297		
Soru22	YÖNETİCİ	25	4,6400	,48990	1.080	.342
	UZMAN-DENETMEN	46	4,4565	,98221		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	4,6582	,67721		
	TOPLAM	150	4,5933	,76058		
Soru23	YÖNETİCİ	25	3,2000	1,32288	3.290	.040
	UZMAN-DENETMEN	46	2,5652	1,42442		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	2,3544	1,47664		
	TOPLAM	150	2,5600	1,45851		
Soru24	YÖNETİCİ	25	4,0400	1,30639	6.815	.001
	UZMAN-DENETMEN	46	3,3261	1,54997		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	2,7848	1,57440		
	TOPLAM	150	3,1600	1,58466		

- 17. sırada yer alan "Görevimle ilgili aldığım maaştan memnunum." yönündeki düşüncede uzman ve denetmen grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Ancak 3,7342 ortalama ile memur-çalışan grubunun en yüksek ortalama ile katıldıkları gözlemlenmiştir.
- 18. sırada yer alan "Görevimde yükselme olanağı olduğuna inanıyorum." yönündeki düşüncede uzman-denetmen grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. 18. soruya baktığımız zaman 3,2174 en yüksek ortalama ile uzman-denetmen grubunun katıldığı görülmüştür. Bu grubu 3,2000 ortalama ile yöneticiler, en sonda ise 3,0886 ortalama ile memur-çalışan grubun olduğu saptanmıştır.
- 19. sırada yer alan "Mesleki güvencelerin yeterli olduğunu düşünüyorum." yönündeki düşüncede uzman ve denetmen grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. "Mesleki güvencelerin yeterli olduğunu düşünüyorum" yönündeki düşünceye 3,6456'lık en yüksek ortalama ile memur-çalışan grubunun olduğu gözlemlenmektedir.
- 20 . sırada yer alan "Kişisel ve aile sorunlarımla uğraşacak yeterli zaman buluyorum." yönündeki düşüncede uzman ve denetmen grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Ancak 4,0800 ortalama ile yöneticilerin bu soruya en fazla iştirak ettikleri görülmüştür.
- 21. sırada yer alan "Sosyal ve kültürel etkinliklere zaman ayırabiliyorum." yönündeki farklı bir düşüncede uzman ve denetmen grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. 21. soruya verilen yanıtlar ışığında en yüksek 3,8354 ortalama ile memur-çalışan grubun katıldığı gözlemlenmiştir. Bu grubu 3,6522 ortalama ile uzman-denetmen, 3,6000 ortalama ile en son sırada yöneticilerin olduğu görülmüştür.
- 22. sırada yer alan "Görevimle ilgili kendimi başarılı buluyorum." yönündeki farklı bir görüşte uzman ve denetmen grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. 22. sıradaki soruya verilen yanıtlar

doğrultusunda 4,6582'lik ortalama ile memur-çalışan grubunun soruya en fazla iştirak ettikleri gözlemlenmiştir.

- 23. sırada yer alan "Çocuklarımla da yaptığım görevi seçmesini istiyorum." yönündeki görüşte ise uzman ve denetmen grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. "Çocuklarımla da yaptığım görevi seçmesini istiyorum" yönündeki görüşe 3,2000 ortalama ile yöneticilerin katıldığı görülmüştür.
- 24. sırada yer alan "İdealimdeki görevi yapmaktayım." yönündeki görüşte ise uzman-denetmen grupları arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Ancak 4,0400 ortalama ile yöneticilerin en fazla katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.9: MEKB'da Görev Yapan Personelin Anova Analizi Verileri

SORU	OKUL	N	ORTALAM	STANDART SAPMA	F	P
Soru25	YÖNETİCİ	25	2,0000	1,25831	2.249	.109
	UZMAN-DENETMEN	46	2,7174	1,51530		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	2,6203	1,43495		
	TOPLAM	150	2,5467	1,44513		
Soru26	YÖNETİCİ	25	3,8000	1,04083	.416	.660
	UZMAN-DENETMEN	46	3,5435	1,51594		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	3,7342	1,26804		
	TOPLAM	150	3,6867	1,31147		
Soru27	YÖNETİCİ	25	3,3200	1,31403	1.209	.301
	UZMAN-DENETMEN	46	3,2174	1,50426		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	2,8861	1,49347		
	TOPLAM	150	3,0600	1,47111		
Soru28	YÖNETİCİ	25	4,3200	,74833	2.479	.087
	UZMAN-DENETMEN	46	3,7609	1,44814		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	4,1013	,91420		
	TOPLAM	150	4,0333	1,09555		
Soru29	YÖNETİCİ	25	4,5600	,86987	2.112	.125
	UZMAN-DENETMEN	46	4,3261	1,19358		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	4,6582	,61781		
	TOPLAM	150	4,5400	,87952		
Soru30	YÖNETİCİ	25	2,4400	1,41657	.273	.761
	UZMAN-DENETMEN	46	2,6739	1,46142		
	MEMUR-ÇAKIŞAN	79	2,6835	1,51526		
	TOPLAM	150	2,6400	1,47589		

- 25. sırada yer alan "Görevimle ilgili hayal kırıklığı yaşıyorum." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan guruplar arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Ancak 2,7174 ortalama ile uzman-denetmen gurubunun bu soruya en çok katıldıkları görülmektedir.
- 26. sırada yer alan "Çalışma arkadaşlarımla görev yeri dışında da görüşmekteyim." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan guruplar arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. 26. soruya verilen yanıtlara baktığımız zaman 3,8000 ortalama ile yöneticilerin diğer çalışanlara göre daha fazla katıldıkları görülmektedir.
- 27. sırada yer alan "Çalışma arkadaşlarımla sosyal aktivitelere katılmaktayım." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan guruplar arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Fakat bu soruya verilen yanıtlara bakıldığında da 3,3200'lık en yüksek ortalama ile yöneticilerin katıldığı görülmektedir.
- 28. sırada yer alan "Görevimin bana saygınlık verdiğini düşünüyorum." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan guruplar arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. "Görevimin bana saygınlık verdiğini düşünüyorum" yönündeki görüşe 4,3200 ortalama ile yöneticilerin en çok katıldıkları görülmektedir.
- 29. sırada yer alan "Görevimde başkalarına yararlı olabildiğime inanıyorum." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan guruplar arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Ancak 4,6582'lik ortalama ile memur-çalışan kesiminin bu soruya diğer çalışanlara göre daha fazla iştirak ettikleri görülmüştür.
- 30. sırada yer alan "Görevim sağlığını olumsuz etkiliyor." yönündeki düşüncede yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan guruplar arasında belirli bir fark bulunmamaktadır. Bu soruya verilen yanıtlara göre de 2,6835 ortalama ile memur-çalışan bölümünün en fazla iştirak ettiği görülmektedir.

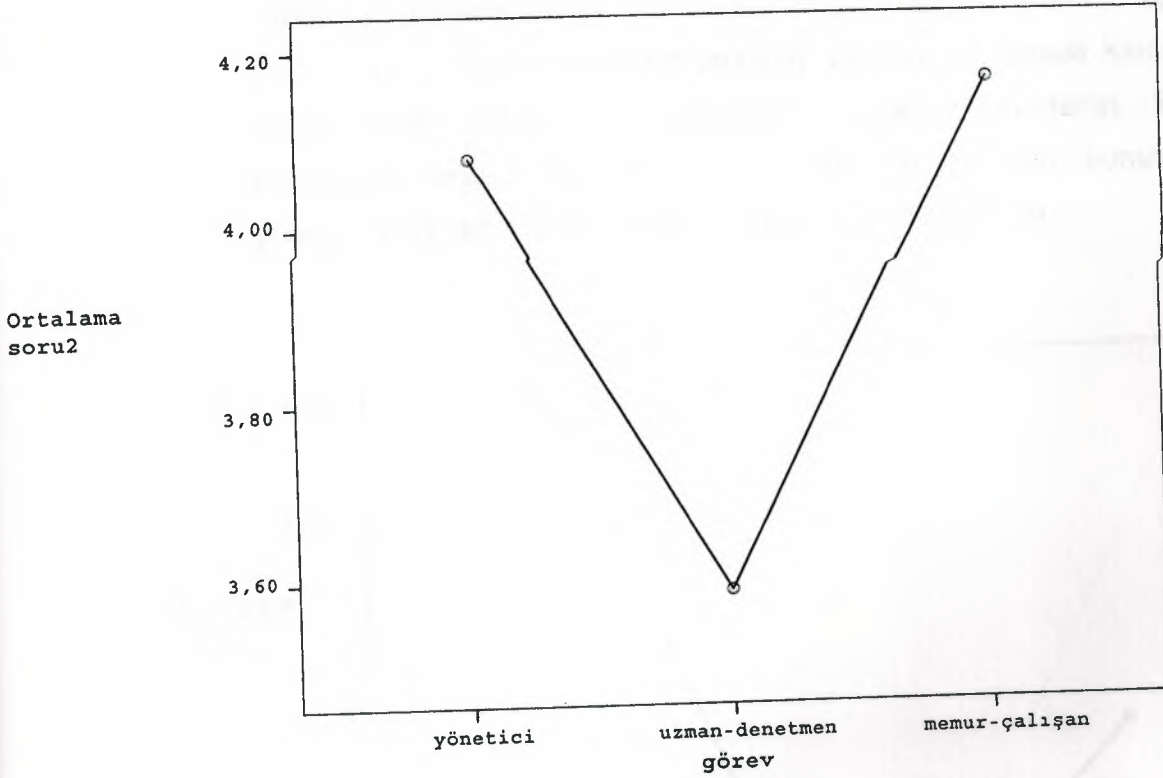
Değerlendirme:**Tablo: 4.10 Anova Analizi Sonucu Görüş Farkı Bulunan veya Görüş Farkı Bulunmayan Soruların Dağılımı**

GÖRÜŞ FARKI BULUNAN SORULAR	GÖRÜŞ FARKI BULUNMAYAN SORULAR	TOPLAM
2,5,9,11,16,17,19,23 ,24	1,3,4,6,7,8,10,12,13,14,15,18,20,21 ,22,25,26,27,28,29,30	30

Değerlendirme:

2. sırada yer alan “Görevle ilgili kararların uygulanabilir olduğunu düşünüyorum.” yönündeki görüşte yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu düşünceye 4,1646 ortalama ile en yüksek memur ve çalışanların katıldığı saptanmıştır. memur ve çalışanları 4,0800 ortalama ile yöneticiler, 3,5870 ile uzman ve denetmenler izlemektedir. Standart görevleri yerine getiren memur-çalışan grubun görevle ilgili kararların uygulanabildiği yönünde yoğun katılımı gözlenirken, yönetici grubun “Eğitimde Yeniden Yapılanma” amacı ile sürdürülen çalışmalarda zaman zaman çelişkiler yaşadığı anlaşılmaktadır. uzman ve denetmen grubu ise yönetsel kararlardan en fazla etkilenen grubu oluşturduğundan bu düşünceye pek fazla katılmamaktadırlar (Şekil 6). Bu soruya verilen yanıtlar doğrultusunda Maslow’un gereksinim hiyerarşisi kuramında ortaya koyduğu fizyolojik, yani temel ihtiyaçları, güvenlik konularında da bulunduğu örgüt içerisinde kendini ait hissetme, saygınlık ve kendini gerçekleştirme kuramına tam olarak uyduğu bunun nedeni ise memur ve çalışanların yetki, sorumluluk ve görevleri ile ilgili beklentilerinin ulaşılabilir olması nedeni ile görevle ilgili kararların uygulanabilir olduğunu düşünmektedirler. Diğer guruplarda ise yöneticilerin kısmen bu kurama

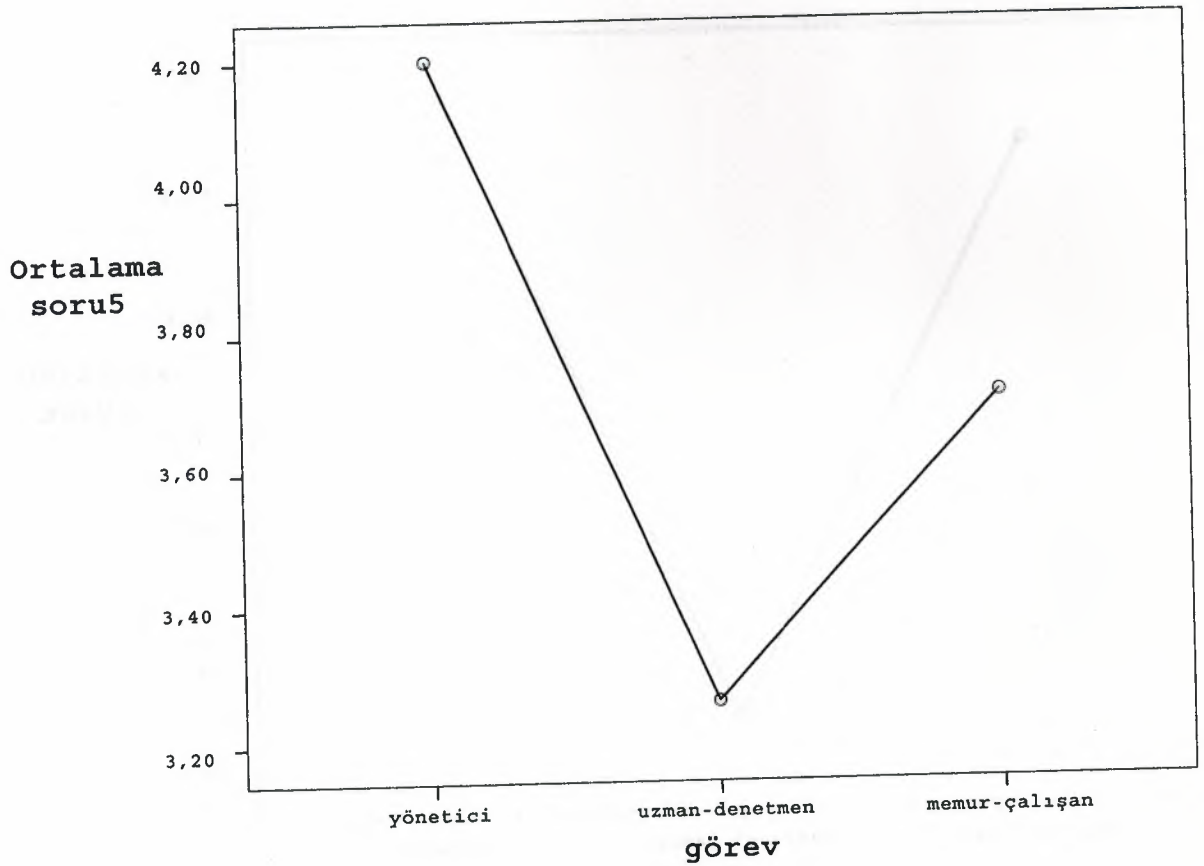
uyduğu kendini gerçekleştirme konusunda ise yeterli doyuma ulaşmadıkları diğer grupların ise büyük oranda kararların uygulanmasında dikkate alınmadıkları bu nedenle kararların uygulanabilir olmadığını anlaşılmaktadır.



Şekil 6: Görevle ilgili kararların uygulanabilir olduğunu düşünüyorum

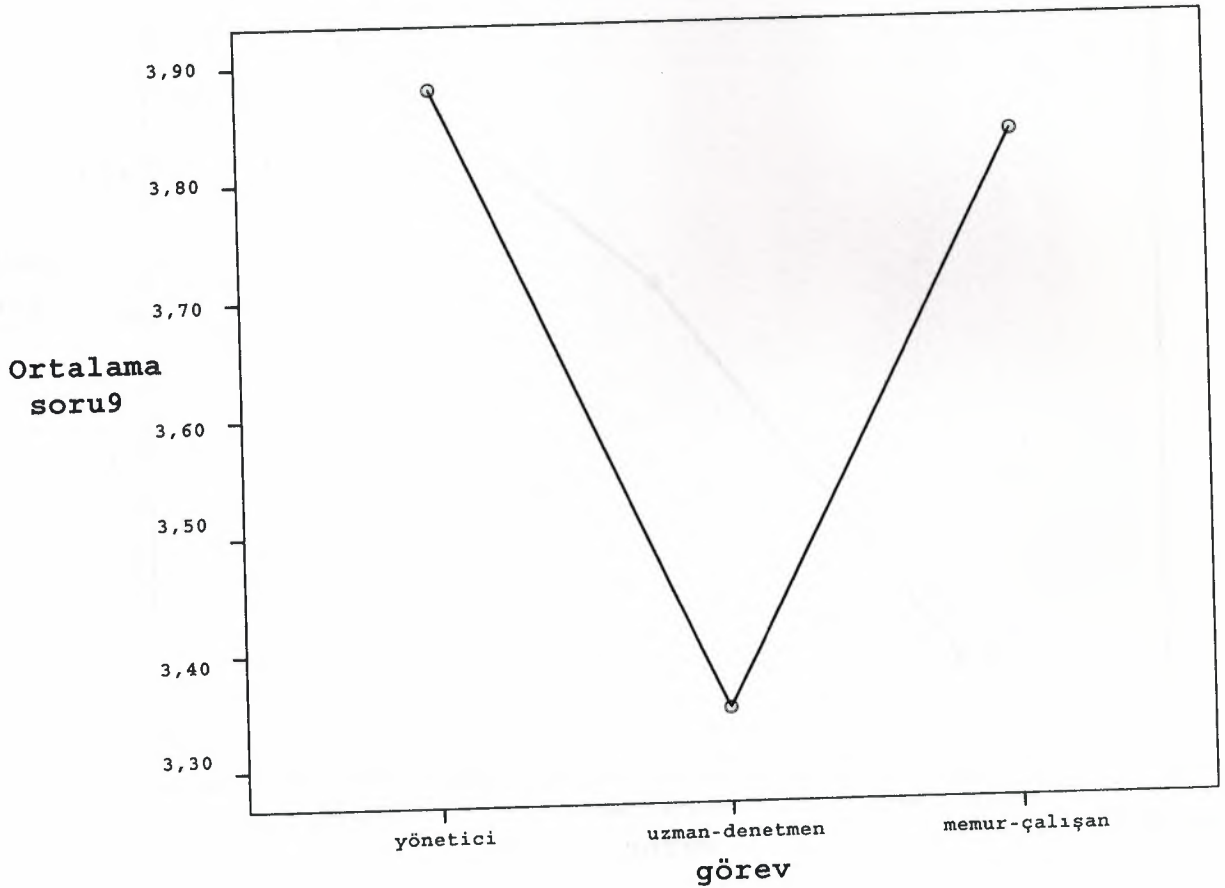
4. sırada yer alan "Bakanlık yönetimi görevimle ilgili sorunlarımın giderilmesine yardımcı olmamaktadır." yönündeki görüşte yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu düşünceye 4,2000 ortalama ile en yüksek olarak yöneticilerin katıldığı saptanmıştır. Yöneticileri 3,7089 ortalama ile memur ve çalışanlar, 3,2609 ile uzman ve denetmenler izlemektedir. Görevle karşılaşılan sorunların çözümünde bakanlık

yönetiminin yardımcı olduğu düşüncesine yönetim erkini elinde bulunduran yöneticiler yoğun olarak katılırken; bunu memur ve çalışanlar izlemektedir. Bu düşünceye de uzman-denetmen grubunun çoğunlukla katılmadıkları anlaşılmaktadır. Denetmen grubunun yeni oluşan denetim örgütünün bina sorunu, malzeme sorunu, yönetsel sorunlarla karşılaştıkları, uzman grubunun ise görevle ilgili bürokratik işlere yönlendirilerek görevlerinin gerektirdiği uzmanlık özelliklerinden yararlanılmadığı anlaşılmaktadır (Şekil 7). Bu soruya verilen yanıtlara bakıldığı zaman en yüksek katılımın yöneticilerde olduğu görülmektedir. Burada Alderfer'in ERG kuramında ortaya koyduğu varlık ilişki ve gelişme kuramının yöneticilerde tam olarak gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır.



Şekil 7: Bakanlık yönetimi görevimle ilgili sorunlarımın giderilmesine yardımcı olmaktadır.

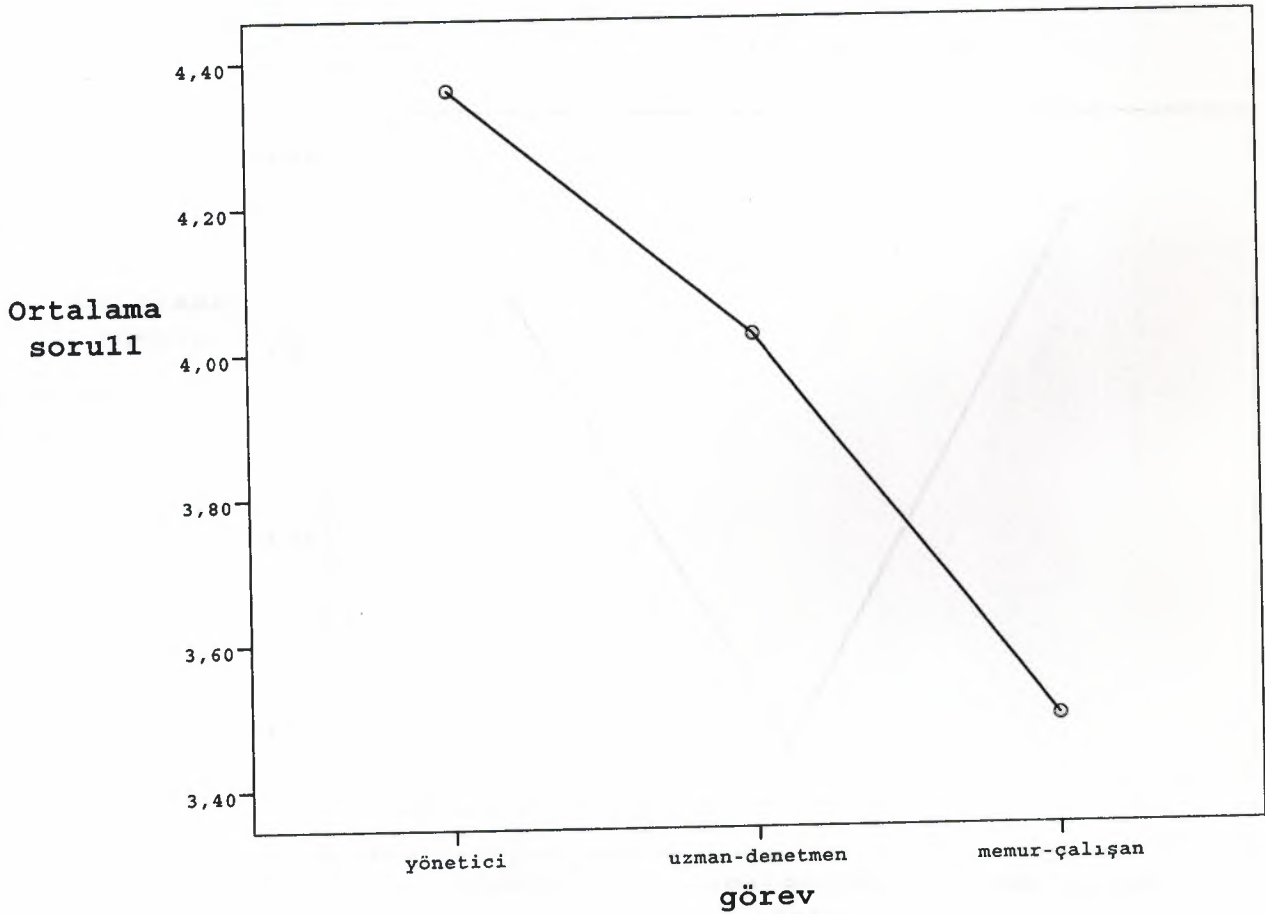
9. sırada yer alan "Bakanlıkta çalışanların görevlerini iyi yaptığına inanıyorum." yönündeki görüşte ise yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu düşünceye 3,8800 ortalama ile en yüksek olarak yöneticilerin katıldığı saptanmıştır. Yöneticileri 3,8354 ortalama ile memur ve çalışanlar, 3, 3478 ortalama ile de uzman ve denetmenler izlemektedir. Bakanlık çalışanlarının görevlerini iyi yaptığını düşünenlerin yoğun olarak yönetici pozisyonundaki kişiler oldukları, bunu memur ve çalışan grubun izlediği görülmüştür. Uzman-denetmen grubu ise bu düşünceye diğer gruplardan daha az katılmaktadırlar (Şekil 8).Burda'da Herzbergin iki etken kuramı olan koruyucu ve güdüleyici düşüncenin yöneticilerde daha çok olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 8: Bakanlıkta çalışanların görevlerini iyi yaptığına inanıyorum.

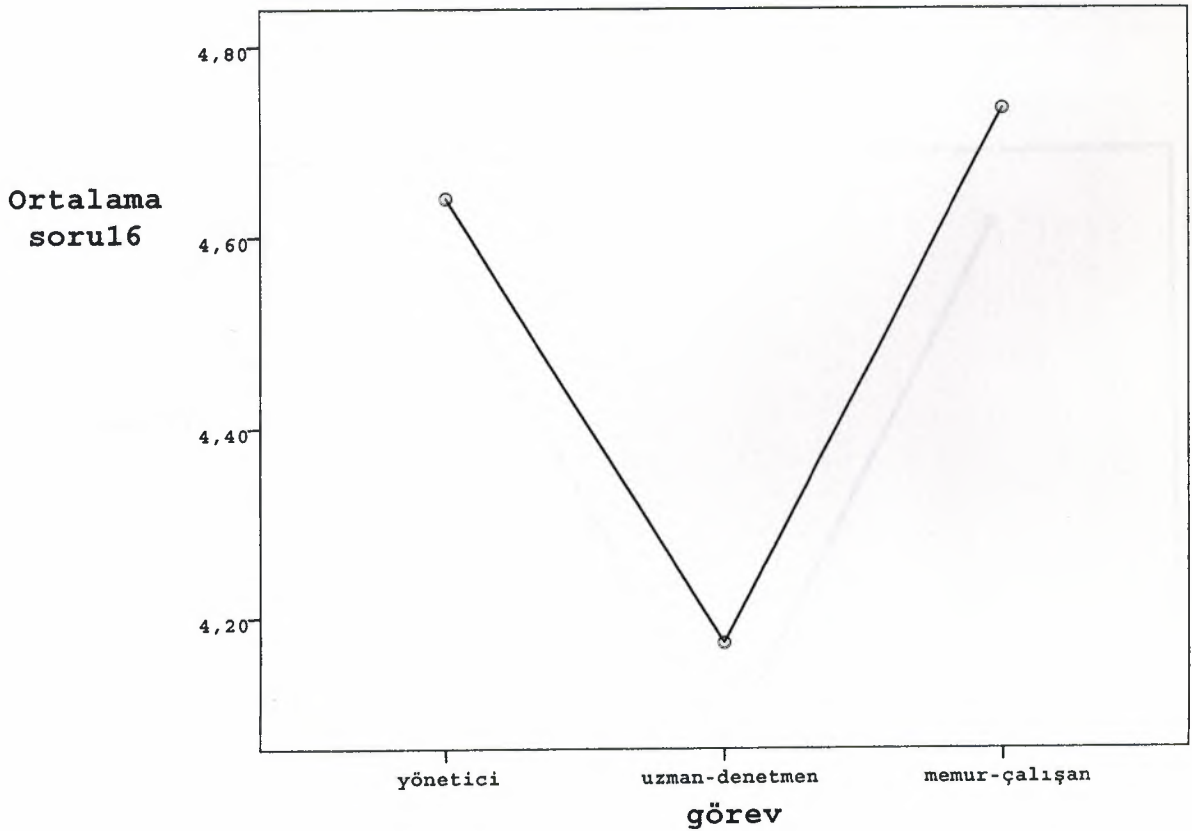
11. sırada yer alan "Görevim kişileri yönlendirme olanağı

sağlamaktadır.” yönündeki görüşte ise yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu düşünceye 4,3600 ortalama ile en yüksek olarak yöneticilerin katıldığı gözlemlenmiştir. Yöneticileri 4,0217 ortalama ile uzman ve denetmenlerin, 3,4937 ortalama ile memur ve çalışanların takip ettiği gözlenmiştir. Görevi yöneticilik olanların bu düşünceye katılımı çok yüksekken, bunu yönetsel görevler yürüten uzman-denetmen grubu izlemekte, yönetsel bir nitelik taşımayan memur – çalışan grubu ise bu düşünceye büyük oranda katılmamaktadırlar (Şekil 9). Kazanılmış Gereksinimler kuramı (McClelland) ilişki başarı güç düşüncesine uymaktadır.



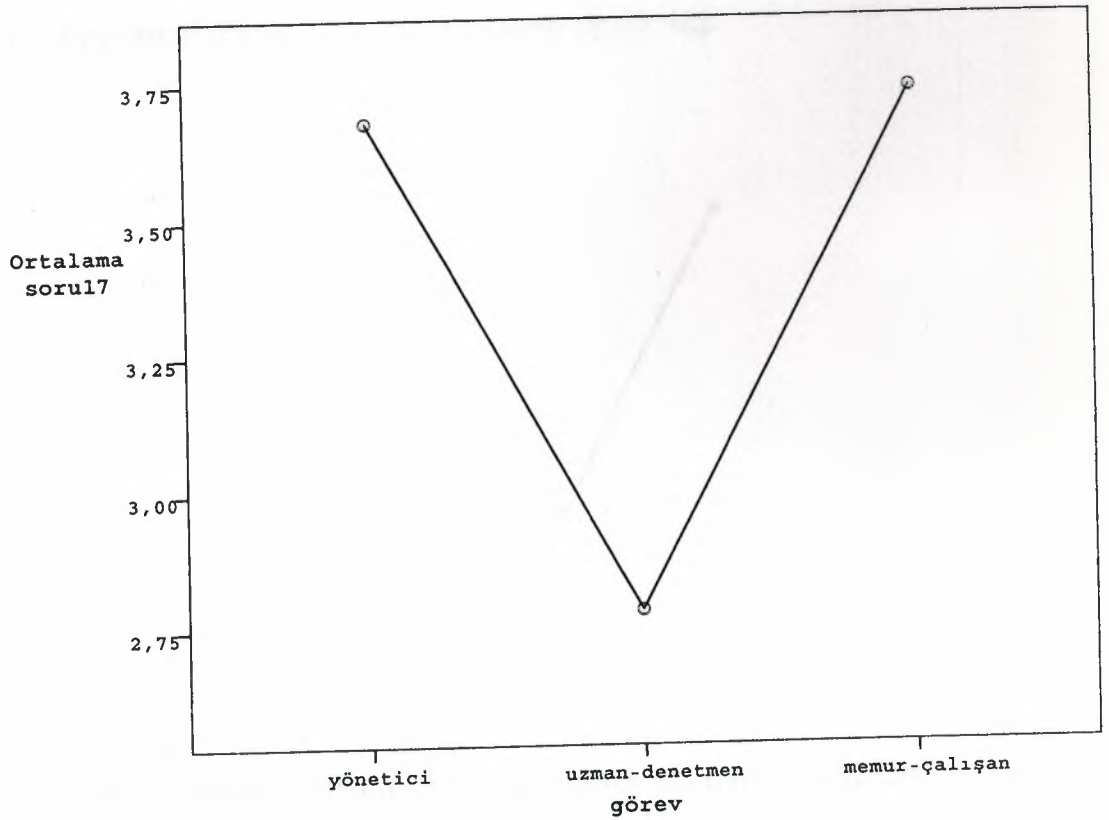
Şekil 9: Görevim kişileri yönlendirme olanağı sağlamaktadır.

16. sırada yer alan "Görevimi severek yapıyorum." yönündeki görüşte ise uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu görüşe 4,7342 ortalama ile en yüksek olarak memur ve çalışanların katıldığı saptanmıştır. Memur ve çalışanları 4,6000 ortalama ile yöneticiler, 4,1739 ortalama ile uzman ve denetmenlerin izlediği görülmektedir. Yönetimsel değişikliklerden en az etkilenen memur-çalışan grubu "Görevimi severek yapıyorum." düşüncesine yoğun olarak katılırken, bunu zaman zaman yönetimsel sorunlarla karşılaşan yöneticiler izlemekte. Görevle ilgili en çok sorun yaşayan uzman-denetmen grubu ise görevlerini yeterince severek yapmadıkları yönünde görüş bildirmektedirler (Şekil 10). Bu düşüncenin de memur ve çalışanlarda yüksek olması Maslow'un gereksinim hiyerarşisinin tüm kuramlarına uymaktadır.



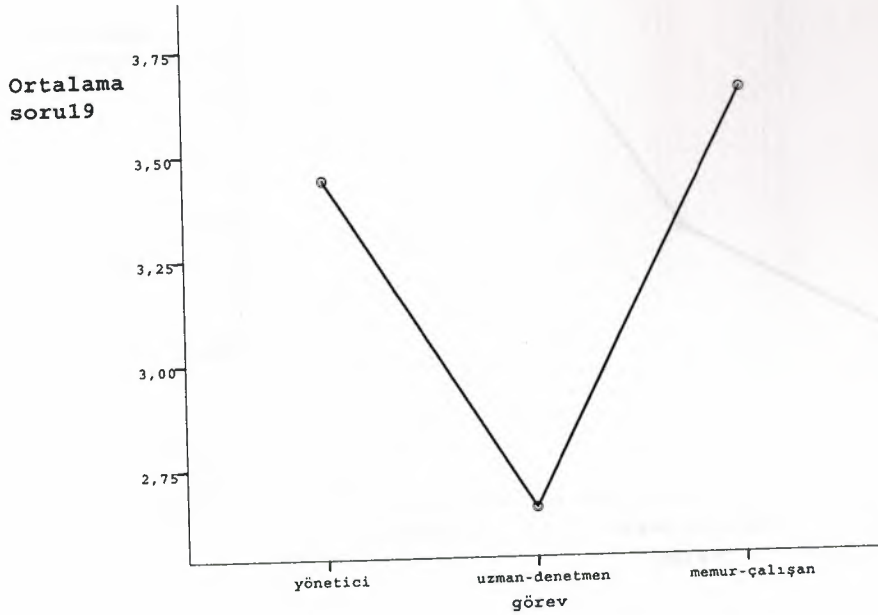
Şekil 10: Görevimi severek yapıyorum

17. sırada yer alan "Görevimle ilgili aldığım maaştan memnunum." yönündeki görüşte ise uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu görüşe 3,7342 ortalama ile en yüksek olarak memur ve çalışanların katıldığı saptanmıştır. Memur ve çalışanları 3,6800 ortalama ile yöneticiler, 2,7826 ortalama ile uzman ve denetmenlerin izlediği gözlemlenmiştir. Memur-çalışan grubu aldıkları maaştan büyük oranda memnunken, bunu yöneticiler izlemekte, en az memnun olan grubu ise uzman-denetmen grubu oluşturmaktadır (Şekil 11). Soruyu verilen yanıtlar doğrultusunda da Memur ve çalışanların katılımı Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramının fizyolojik basamağı'na tam olarak örtüşmektedir.



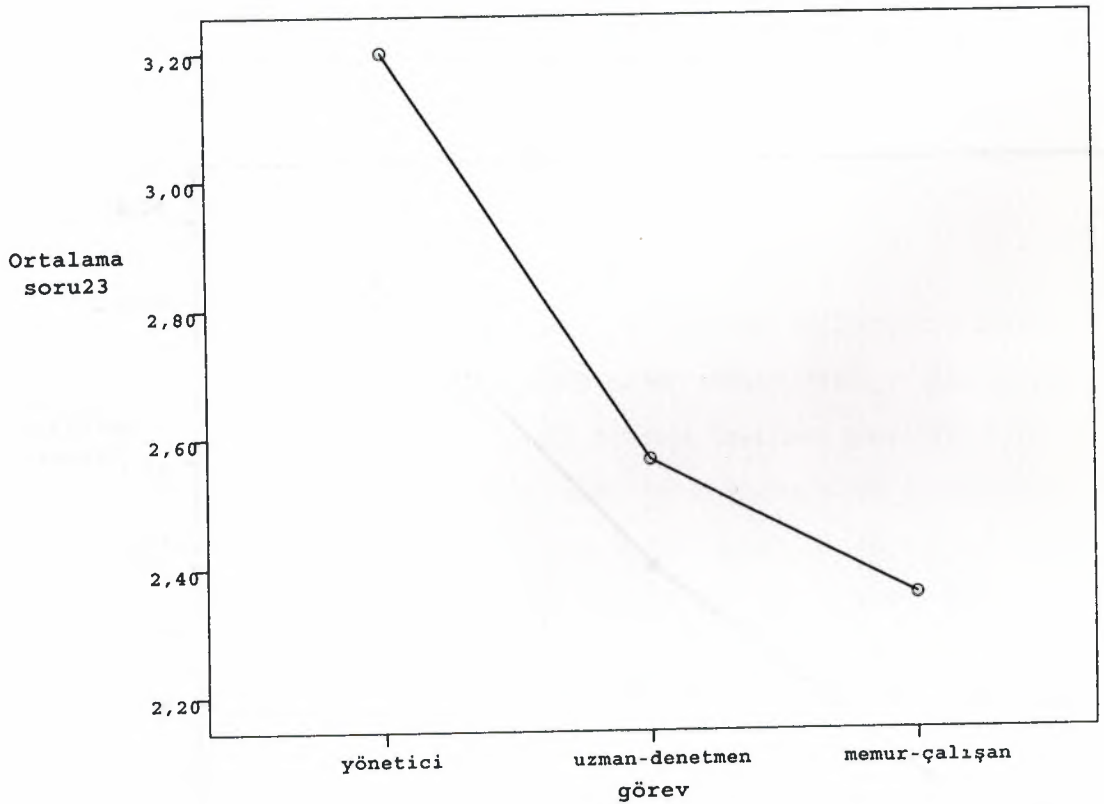
Şekil 11: Görevimle ilgili aldığım maaştan memnunum

19. sırada yer alan "Mesleki güvencelerin yeterli olduğunu düşünüyorum." yönündeki görüşte ise uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu görüşe 3,6456 ortalama ile en yüksek olarak memur ve çalışanların katıldığı saptanmıştır. Memur ve çalışanların ardından 3,4000 ortalama ile yöneticiler, 2,6522 ortalama ile uzman ve denetmenlerin bu konuya katıldıkları gözlemlenmiştir. Memur ve çalışan grubu siyasi ve yönetsel değişikliklerin mesleklerini olumsuz olarak etkilemediğini düşünmektedir. Bu düşünce aynı zamanda ülkede memur ve çalışan sendikalarının güçlü olmasından da kaynaklanmaktadır. Yönetici grubun bu düşüncesi ise genel olarak siyasi bir konumda olması ve görevden alınmaları durumunda müşavir olarak üst düzey gelir sağlamaya devam edecek olmalarından kaynaklanmaktadır. Siyasi olmayan yöneticiler ise iş ile ilgili bilgi birikimleri nedeniyle her dönemde kendilerine gereksinim duyulacağı düşüncesinde olduklarından ve bulunulan görevden alınma olasılıkları düşük olduğundan mesleki yönden kendilerini güvende görmektedirler. Uzman-denetmen grubu ise görevle ilgili her siyasi yönetim değişikliğinden en fazla etkilenen kesim olduğundan bu düşünceye genel olarak katılmamaktadırlar (Şekil 12).



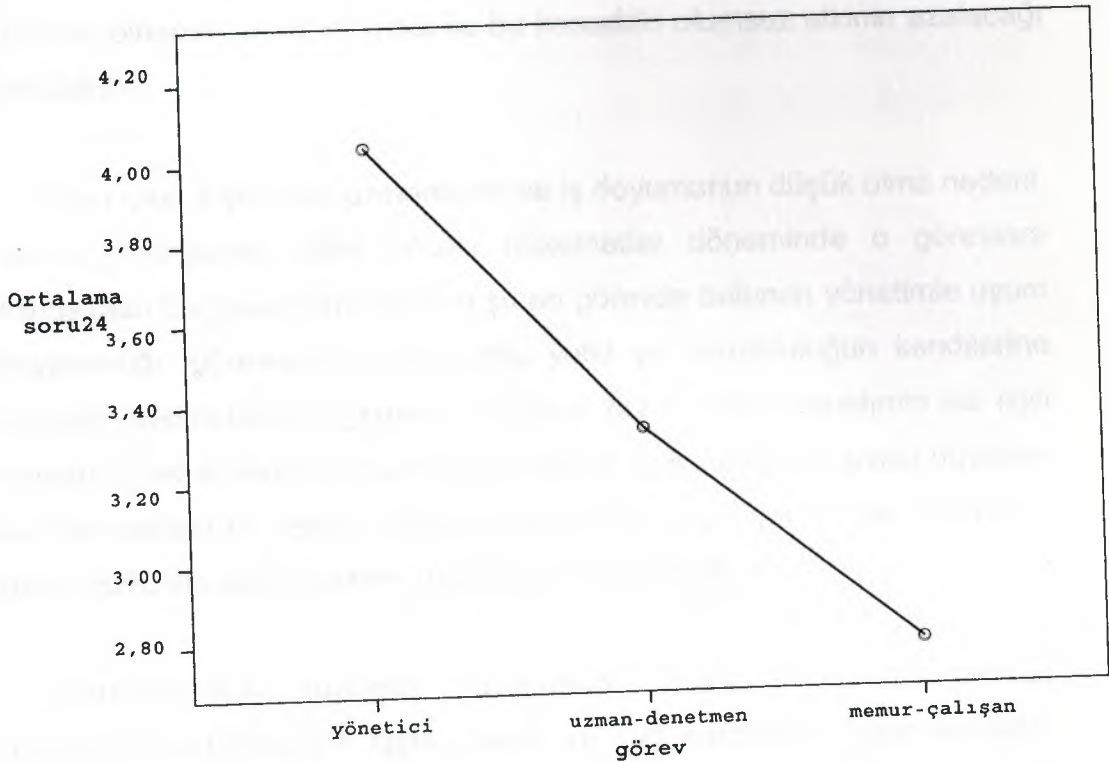
Şekil 12 Mesleki güvencelerin yeterli olduğunu düşünüyorum

23. sırada yer alan "Çocuklarımla da yaptığım görevi seçmesini istiyorum." yönündeki görüşte ise uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu görüşe 3,2000 ortalama ile en yüksek olarak yöneticilerin katıldığı saptanmıştır. Yöneticileri 2,5652 uzman ve denetmenler, 2,3544 ortalama ile memur ve çalışanların katıldığı saptanmıştır. Yöneticilerin çocuklarını da yönetim görevlerinde görme konusuna yoğun olarak katıldıkları, bunu uzman-denetmen grubunun izlediğini, memur-çalışan grubunun ise çocuklarını memur-çalışan olarak değil yüksek öğrenim görmüş, daha iyi konumlardaki görevlerde görmek istediklerinden bu düşünceye yoğun olarak katılmamaktadırlar (Şekil 13). McClelland kazanılmış gereksinimler kuramına en fazla yöneticilerin katıldığı görülmektedir. Çünkü en yüksek iş doyumuna bu grup katılmaktadır.



Şekil 13: Çocuklarımla da yaptığım görevi seçmesini istiyorum.

24. sırada yer alan "İdealimdeki görevi yapmaktayım." " yönündeki görüşte ise yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu görüşe 4,0400 ortalama ile en yüksek olarak yöneticilerin katıldığı görülmüştür. Yöneticileri ise 3,3261 ortalama ile uzman ve denetmenler, 2,7848 ortalama ile memur ve çalışanların izlediği saptanmıştır. Bu sonuçlar görev riski ve yönetsel sorunları en az olmasına rağmen memur-çalışan grubunun bulundukları konumdan daha üst bir görevde olmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır (Şekil 14). Bu soruya verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek katılımının yöneticiler olduğu görülmektedir. Gereksinimler kuramlarına göre değerlendirilecek olursak Maslow, Alderfer, Herzberg'in ikili etken kuramı ve Mc Clelland kuramlarına göre yöneticiler en üst seviyede motivasyona ulaştıkları görülmektedir. Burdan anlaşıldığı gibi yöneticilerin tüm beklentilerini bulundukları mevkilerde kolayca gerçekleştirmelerinden kaynaklanmaktadır.



Şekil 14: İdealimdeki görevi yapmaktayım.

Bölüm 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ:

KKTC, MEKB'da görevli yönetici, denetmen-uzman, memur-çalışanların gruplarının iş doyumu algılamalarını belirlemek amacı ile anket yöntemi uygulanmıştır. Uygulanan anket sonucu elde edilen veriler yönetici, uzman-denetmen, memur-çalışan grupları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile Anova testi uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda bulunulan konum açısından siyasi atama sonucu göreve gelen yöneticilerin yetki ve sorumluluğu çok fazla olmayan memur-çalışan gruplarının diğer gruplara göre daha yüksek oranda iş doyumuna ulaştıkları görülmektedir. Bu gruplar denetmen-uzman grubu izlemektedir. Denetmen-uzman grubu içerisinde yer alan denetmenlerin olumsuz etkileyen en önemli etken çalışma alanı ile ilgili fiziksel koşulların yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır. Halen denetim örgütüne yönelik hazırlanan binanın tamamlanması ile bu konudaki olumsuz etkinin azalacağı düşünülebilir.

Aynı grupta yer alan uzmanların ise iş doyumunun düşük olma nedeni, büyük çoğunluğunun daha önceki hükümetler döneminde o görevlere getirilmiş olan bu grup elemanlarının şu an görevde bulunan yönetimle uyum sağlayamadığı, görevlerinin gerektirdiği yetki ve sorumluluğun kendilerine verilmediği düşüncesinin egemen olduğunu, buna karşın yönetimin ise ilgili uzmanları görev açısından yeterli görmedikleri, ilgili şahısların siyasi düşünce farklılıkları nedeni ile verilen görevleri yapmama veya geciktirme eğiliminde oldukları yönünde düşüncelerini taşıdıkları anlaşılmaktadır.

Gereksinimler kuramları açısından değerlendirdiğimiz zaman yöneticilerin McClelland'ın ilişki, başarı ve güç kuramına uygun sonuçlar verdiği, bunu Memur-çalışan grubunun Maslow'un gereksinimle hiyerarşisine göre değerlendirdiğimizde fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, saygınlık,

beklentileri oranında kendini gerçekleştirme kuramına uygun bir süreç izledikleri anlaşılmaktadır. Uzman-denetmen grubu ise ortaya konan kuramların hiç birisine tam olarak uymamakta. Bundan dolayı bulundukları iş ortamında mutsuz ve uyumsuzluğa neden olunmaktadırlar. Tüm bunlar değerlendirildiği zamanda ortaya iş doyumsuzluğu çıkarmaktadır.

Dünyada yapılmış olan benzer araştırmalara bakıldığı zaman. Bakanlık personeline yönelik bir araştırmaya ulaşamamıştır. Elde edilen veriler Suudi Arabistan'da Ahmed M. Alzaidi (Jordan University MA, 2003)) tarafından gerçekleştirilen ve okul müdürlerini içeren çalışmasında merkezi eğitim yönetimi, gerek maddi yönden gerekse okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları açısından yetersizlikler olduğunu, bu durumun okul yöneticilerinde iş doyumsuzluğu yarattığı ortaya konmaktadır.

Güney Kıbrıs'ta Ekim 2004'te Mikalinos Zembylas tarafından Kıbrıs'taki Öğretmenlerin iş doyumu konulu çalışması sonucunda eğitimin merkezi sistemle yönetilmesi, profesyonel otonomideki eksiklik, zorla getirilen değişiklikler, medyanın eleştirileri, azaltılmış kaynaklar, orta derecedeki maaş nedenleri ile öğretmenlerde iş doyumsuzluklarına neden olmakta, işten ayrılma ve iş verimliliğinin azalmasına neden olduğu ortaya konmaktadır.

Pennsylvania Üniversitesini 2003 yılında Çin'deki kırsal kesim ilkokullarında yaptığı araştırma sonucu, çalışanların toplumsal sorunlar, okul çevresi ve öğretmenlerin bireysel geçmişleri incelenmiş, genç ve iyi eğitim almış öğretmenlerin iş doyumunun düşük olduğu, İş birliği ve organizesi iyi olan okulların çalışanlarının iş doyumlarının yüksek olduğu saptanmıştır.

2006 yılında Gaziantep ve Kahraman-Maraş il merkezi ve ilçelerinde Özel ve Devlet okullarında öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri konulu bir araştırmada Özel okullardaki okul yöneticilerin tutum ve davranışlarının, çalışanların iş doyumlarını olumlu etkilediğini, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin ise bu görüşe katılmadıkları gözlemlenmiştir.

2002 Yılında Neriman Vamık KKTC'de İskele İlçesi'nde lisans tezi olarak yaptığı bir araştırmada ilkokul öğretmenlerinin çalışma ortamının fiziksel şartlarının uygun olmadığı, kişisel ilişkilerde sorunlar yaşandığı, terfi mekanizmasının adil olmadığını, yöneticilerin taraflı davrandığı, maaşların işle orantılı olmadığı okul yöneticilerinin bazı durumlarda demokratik davranmadığı ve tutarsız davranışlar sergiledikleri sonuçlarına ulaşmıştır.

Ulaşılmış olan bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre okullar düzeyinde eğitim sektöründe görev yapan öğretmenlerin eğitim sistemi fiziksel yapı yönetim şekli gelir ve beklentilerine ulaşamadıkları ve öğretmenlerde iş doyumsuzluğu sonucuna varılmıştır.

İş yerlerinde görevlerin yerine getirilmesi yöneten ve yönetilenlerin iş barışı ve uyum içerisinde çalışmalarını gerektirmektedir. Bu sağlanamadığı zaman bireyler iş doyumunu sağlayamayacak ve yaptıkları işle ilgili istek ve motivasyonları önemli oranda azalacaktır. Görevlerini yerine getirilmesinde başarı uygun ortam, uygun kişiler ve uygun koşullar sağlandığı oranda sağlanabilmektedir. Bu nedenle öncelikle görevle ilgili beklentiler saptanmalı, bu beklentilere uygun yönetici ve personel sağlanmalı, iş tanımları açık ve net olmalı, hangi konumda olursa olsun çalışanların iş doyumunu sağlayabileceği koşullar oluşturulmalıdır.

Özellikle eğitim gibi ülkenin geleceğini şekillendiren görevleri yerine getiren, eğitim politikalarını saptayan, uygulama yöntemlerini belirleyen bakanlık görevlilerinin siyasi değişikliklere göre sürekli değişen bir yapıda olmaması gerekir.

ÖNERİLER

- Eğitim yöneticileri, uzman ve denetmenleri eğitimden beklenen görevleri yerine getirecek yeterlilikte olmalı ve bu görevlere alınacak kişiler için saptanacak kriterler net ve açık olmalıdır. Subjektif olunmamalıdır.

- Yöneticiler ile Bakanlık personeli arasında iyi iletişim ve iyi ilişkiler kurulmalıdır. Çalışanlara yaptıkları işle ilgili takdir edilmeli, kişilere saygı gösterilmelidir.
- Bakanlık Halkla ilişkilere önem vermeli kamuoyu bakanlık çalışmaları konusunda toplumu zaman zaman doğru bir şekilde bilgilendirilmelidir.
- Bakanlıkta katılımcı yönetim uygulamasına geçilmelidir,
- Çalışanların, eğitimin vizyonunu, amaç ve hedeflerini tam olarak bilmesi ve benimsemesi gereklidir,
- Çalışanların iş tanımları, görev ve sorumlulukları açık ve net olmalıdır, Personelin kendisini geliştirebileceği koşullar hazırlanmalıdır.
- Çalışanların çalışma koşulları (fiziki, yasal, maddi vb.) görevinin gerektirdiği nitelikte olmalıdır.
- Maaş ve ücretler yetki ve sorumluluğa uygun olmalıdır,
- Personelin iş saatleri dışında sosyal ve kültürel etkinliklerle kaynaştırılması sağlanmalıdır.
- İş yerinde stres ve gerilime neden olan etkenler önlenmelidir.
- Personelin motivasyonunu artırmak adına zaman zaman ödül sistemini adil bir şekilde yerine getirmelidir.

Milli eğitim gibi ülke geleceğini belirleye etkenlerin başında gelen görevlerde her kademenin görevini tam olarak yerine getirmesi çok önemlidir. Bu görevler yerine getirilirken çalışanların o görevleri istekle yerine getirmesi, özveri ile çalışması, kendilerine sunulan koşullara bağlıdır. Sunulan koşullar çalışanın beklentilerini karşıladığı ve iş doyumu sağladığı oranda, kurumun ortaya konmuş olduğu amaçlara ulaşabilmesi olanağı sağlanmış olacaktır.

KKTC gibi çeşitli ekonomik ve siyasal birçok sorunun yaşandığı ülkelerde devlet yönetiminde süreklilik sağlamak, iç barışı yaratmak, ortaya konan hedeflere ulaşmak çalışanın mutlu olması ile sağlanabilecektir.

Ekler

ANKET FORMU

Bu çalışma, KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'nda görevli yöneticiler, uzmanlar, denetmenler ve çalışanların iş doyumu konusundaki düşüncelerini belirlemek amacı ile düzenlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler tamamıyla bilimsel amaçlı olarak değerlendirilip Yüksek Lisans Tez'inde kullanılacaktır. Anket uygulanan kişiler ile ilgili herhangi bir bilgi tez çalışmamızda yayınlanmayacaktır.

Anketimize göstermiş olduğunuz ilgi ve duyarlılığa teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Hazırlayan : **Arif KARAKAYA**

Tez Danışmanı: **Dr. Mustafa GürSOY**

1. Anketi Yanıtlayanın

Görevi:.....

2. Anketi Yanıtlayanın Eğitim Düzeyi

:.....

3. Anketi Yanıtlayanın Görevde Bulunduğu Süre

:.....

4. Anketi Yanıtlayanın Eğitim Dalı

:.....

5. Anketi Yanıtlayanın Cinsiyeti

:.....

II

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı, ilgili seçeneği (X) işaretleyerek belirtiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Görev yerimin fiziksel koşullarının uygun olduğunu düşünüyorum					
Görevle ilgili kararların uygulanabilir olduğunu düşünüyorum					
Görevimi yerine getirirken yetenek, bilgi ve becerilerimi kullanabiliyorum					
Bakanlık yöneticileri bilgi ve yeteneklerimi geliştirmeme olanak sağlıyorlar					
Bakanlık yönetimi görevimle ilgili sorunlarım giderilmesine yardımcı olmaktadırlar					
Bakanlık yöneticilerinin görevlerini iyi yaptıklarını düşünüyorum					
Bakanlık çalışmalarına toplum tarafından değer verildiğini düşünüyorum					
Görev yerimdeki çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim çok iyidir					
Bakanlıkta çalışanların görevlerini iyi yaptığına inanıyorum					
Bakanlığın iyi yönetildiğini düşünüyorum					
Görevim kişileri yönlendirme olanağı sağlamaktadır					
Yöneticilerin bana değer verdiğini düşünüyorum					
Çalışma arkadaşlarımla bana değer verdiğini düşünüyorum					
Yöneticiler görevimle ilgili kararlara katılımımı sağlamaktadır					
Görevimin bağımsız çalışma olanağı buluyorum					

III

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı, ilgili seçeneği (X) işaretleyerek belirtiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Görevimi severek yapıyorum					
Görevimle ilgili aldığım maaştan memnunum					
Görevimde yükselme olanağım olduğuna inanıyorum					
Mesleki güvencelerin yeterli olduğunu düşünüyorum					
Kişisel ve aile sorunlarımla uğraşacak yeterli zaman buluyorum					
Sosyal ve kültürel etkinliklere zaman ayıra biliyorum					
Görevimle ilgili kendimi başarılı buluyorum					
Çocuklarımla da yaptığım görevi seçmesini istiyorum					
İdealimdeki görevi yapmaktayım					
Görevimle ilgili hayal kırıklığı yaşıyorum					
Çalışma arkadaşlarımla görev yeri dışında da görüşmekteyim					
Çalışma arkadaşlarımla sosyal aktivitelere katılmaktayım					
Görevimin bana saygınlık verdiğini düşünüyorum					
Görevimde başkalarına yararlı olabildiğime inanıyorum					
Görevimin sağlığını olumsuz etkiliyor					



Lefkoşa, 22 Mayıs 2007

İlgi: 21.05.2007 tarihli diekgeniz.

Bilgi edinilmesini ve anket uygulandıktan sonra sonuçların Bakanlığımız Eğitim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılmasını saygı ile rica ederim.

Dağıtım: Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü.

Tel (90) (392) 228 3136
Fax (90) (392) 228 2334
E-mail meb@mebnet.net

Leifkoşa-KIBRIS

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994) Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Pegem Yayını, No:7 İstanbul.
- Aksu, S. (1998) Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aytek, B. (1992) İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, Akade Yayınları, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1991) Örgütsel Davranış; İnsanın Üretim Gücü, Ankara.
- Batlaş, A.Z. (1993) Stres Başačkıma Yolları, Remzi Kitapevi, 12 Basım, İstanbul
- Baysal,A.C., (1996) İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, 3. Baskı, İstanbul.
- Behcet, H. (1969) Kıbrıs Türk Maarif Tarihi (1571-1968), Pegem Yayıncılık, Ankara
- Bingöl, D. (1996) Personel Yönetimi (Personel), Beta Yayınları, İstanbul.
- Bingöl, D. (1990) İş Yeri Disiplini ve Çalışma Barışı, Özgün Yayınları, İstanbul.
- Budak, G. (1995) Kariyer Yönetimi ve Planlaması, Capital Guide Yayınları, İstanbul.
- Can, H. (1984) İşletme ve Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayınları, İstanbul.
- Çağlar, M. Reis, O. (2007) Çağdaş ve Küryerel Eğitim Planlaması, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çetinkanat, C.(2000) Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Davis, K. (1988) İşletmede İnsan Davranışı, Arizona State Universty 5. Baskıdan çeviri Arizona.
- Davis,K. (1999) İşletmelerde İnsan Davranışı, Çeviren Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayını,İstanbul.

- Demirel, Ö. (2003) Eğitim Terimleri Sözlüğü, Pegem Yayınları
İstanbul.
- Ege, B. (2000) İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İş
Gören Tatmini ile İşgören Davranışı İlişkisi
üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış yüksek
Lisans Tezi. Gebze.
- Eren.E. (1993) Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım
A.Ş. Yenilenmiş 4. Baskı , İstanbul.
- Eren, E. (1984) Yönetim Psikolojisi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30.
Yıl Yayınları No: 2, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1996) İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış,
İşletme Fakültesi Yayını. No: 266, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1996) İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol
Basın Yayın, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1984) Motivasyon Teorisindeki Son gelişmeler ve
Erzurum'da Faaliyette Bulunan Bankada Teşvik
Araçlarının Değerlendirilmesi, (Motivasyon).
(Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi İktisadi
ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum.
- Feridun, H. Eğitimde Bir Ömür, (Kıbrıs'lı Türkün 1932-1969
Dönemi Eğitim Panaroması ve Eğitimde
Özerkliğe Kavuşmasının Hikayesi) Boğaziçi
Yayınları.
- Gençay, İ. (1997) Personel Tanımanın İş Tatmini ile ilişkisi ve
Uygulama, M.S.Sosyal Bil. Enst. Yüksek Lisans
Tezi, İstanbul.
- Gen Bilim, (2007) Türkiye Bilim Sitesi, Motivasyon (Güdüleme),
([http://www. Genbilim.com/contek/view/1537/38/](http://www.Genbilim.com/contek/view/1537/38/)),
16.03.2007.
- Günbayı, İ. (2000) Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme , Özen
Yayıncılık, Ankara.
- Heellrieger,D.(1995) J.W. Slocum and Jr. R.Woodman, Organizational
Behaviour, West Puplications Inc, USA.

- İncir, G. (1990) Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme ,MPM, Ankara.
- Locke, E.A.(1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction, Chicago.
- Nesim, A. (1987) Batmayan Eğitim Güneşlerimiz, Kıbrıs Türk Eğitimi Hakkında Bir Araştırma, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Yayınları, Lefkoşa.
- Özdayı, N. (1990) Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Sresinin Karşılaştırılmalı analizi, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, N. (1992) "Örgütlerde Başarı Değerleme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Uygulamanın Analizi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum.
- Özkalp, E. Kirel,Ç. (2001) Örgütşel Davranış , Anadolu Üniversitesi Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları No: 111, Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987) Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Sarpkaya, R. (2000) "Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu", Ankara İş Dergisi, Ankara.
- Sun. H. Özlem (2002) İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Şahin. N.H. (1995) Stresle Başa Çıkma Sistem Yayınları, İstanbul.
- Şimşek , M.A. (1998) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tellioğlu, A. (2004).İstanbul ili Beyeoğlu ilçesinde çalışan ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri .Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tulum , C. (1999) Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma TESAV Yayınları No: 3 Ankara.
- Tosunoğlu, H. (1998) Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Doyumu, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Tortop, N. (1989) Personel Yönetimi, İlk-San Yayınları, Ankara.
- Ulusal, E. (1998) “ İş Doyumu- Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin rolü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Variş, Gürkan, (1998) Gözütok, Pektaş, Babadoğan, Gürbüztürk, Alkım Yatınları, İstanbul.
- Vecchio. R, P. (1991), Organizational Behavior, Dryden Pres, 2 Edition, New York.
- MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI IV. Milli Eğitim Şurası (24-26 Mart 2005)
- Görüşme: KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Talim Terbiye Dairesi Müdürü Hasan Alicik’le soru cevap şeklinde görüşme yapılmıştır. (27 Haziran 2007)