

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANA BİLİM DALI

ORTA EĞİTİM ÖĞRETMENLERİNİN
İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ: KKTC ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevim AKARTAŞ

Lefkoşa

Mayıs, 2018

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANA BİLİM DALI

ORTA EĞİTİM ÖĞRETMENLERİNİN
İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ: KKTC ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevim AKARTAŞ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Engin BAYSEN

Lefkoşa

Mayıs, 2018

KABUL VE ONAY SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Sevim AKARTAŞ'ın "Orta Eğitim Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri: KKTC Örneği" başlıklı tezi Mayıs 2018 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Adı-Soyadı	İmza
Başkan	: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	
Üye	: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL	
Üye (Danışman):	Yrd. Doç. Dr. Engin BAYSEN	

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../ 2018

Prof. Dr. Fahriye Altınay AKSAL

Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Sevim AKARTAŞ

31/05/2018

ÖNSÖZ

Araştırma boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, özverili, anlayışlı ve yardımsever tavrıyla beni her daim yönlendiren, kendini mesleğine adanmış, azmi ve özverili çalışmasını her zaman takdir ettiğim değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Engin Baysen'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tüm hayatım boyunca maddi ve manevi her daim yanımda olan aileme, yanımda olduklarını hissettiğim dostlarıma, eğitim alanında üzerimde emeği olan tüm hocalarıma, tez yazım aşamasında emekleriyle tezime katkı koyan tüm arkadaşlarıma ve anket uygulama kısmında yardımlarını esirgemeyen tüm meslektaşlarıma çok teşekkür ederim.

ÖZET

ORTA EĞİTİM ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ: KKTC ÖRNEĞİ

AKARTAŞ, Sevim

**Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması
Ana Bilim Dalı**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Engin BAYSEN

Mayıs 2018, 108 sayfa

Bu araştırmada orta eğitim öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ve iş doyumunu etkileyen faktörler taranmıştır. Bu araştırma KKTC’de Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ve iş doyumunu etkileyen faktörlerin etkilerinin yorumlanması amacıyla yapılmıştır. Araştırma genel tarama modelinde yapılmış olup, araştırma örneklemini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında (Şubat ile Haziran arası) KKTC’de Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan 573 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanması amacıyla çalışma grubuna iki bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Geçerli olan anketler SPSS 21.0 for Windows istatistik programı yardımıyla çözümlenmiştir. Betimsel istatistik için frekans ve yüzdeler kullanılırken, sonlandırıcı istatistik dağılımın normalliğine bakmak için yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonucu dağılımın ($p < 0.05$) normal olmadığı bulunmuştur. Dolayısıyla istatistik analiz için parametrik olmayan analiz tekniklerinden yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde iki grup karşılaştırılması durumunda Mann-Whitney U testi, grup sayısının ikiden fazla olduğu durumlarda ise Kruskal Wallis analizinden yararlanılmıştır. Varyans analiz sonucunda değerlerin anlamlı çıkması durumunda, farkın kaynağını bulmak için ikili Mann-Whitney U testinden faydalanılmıştır. Grupların karşılaştırılmasında anlamlılık düzeyi 0.05 ve 0.001 olarak alınmıştır. Bu çalışma sonucu ortaya çıkan bulgular yönünde; Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri anketteki her bir madde için frekans ve yüzde şeklinde hesaplanmıştır. Öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında sadece bir maddede memnuniyetsizlik ifade edilirken, az sayıda kararsızlık ve çok fazla sayıda memnuniyet durumu ifade edilmiştir. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin hizmet süresi, branş, yaş ve hizmet

statüsü değişkenlerine bağlı olarak değiştii fakat cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin ise iş doyumuna ilişkin anlamlı farklılık oluşturmadağı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş doyumları ile cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında ise anlamlı farklılık bulunmamıştır. Araştırmanın bulgularından hareketle sonuçlara öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: İş doyum, orta eğitim öğretmenleri, KKTC, tutum, güdüleme

ABSTRACT

THE LEVEL OF JOB SATISFACTION OF SECONDARY EDUCATION TEACHERS: THE TRNC EXAMPLE

AKARTAŞ, Sevim

**Masters Degree, Educational Administration, Inspection, Economy, Planning
Department**

Supervisor: Ass. Prof. Engin BAYSEN

May 2018, 108 Pages

In this research the level of job satisfaction of secondary education teachers and the factors that affect job satisfaction were scanned. The aim of this research was to construe the teachers' job satisfaction level who are working/teaching at secondary and vocational schools in the TRNC and the factors that affect job satisfaction. The research was done with the general scanning model and the study group of this research constitutes 573 teachers who worked at secondary and vocational schools in the TRNC in the academic year of 2016-2017 (from February to June). A questionnaire consisting of two sections was applied to the study group in order to collect the data. The eligible data in the questionnaire was analysed with the help of SPSS 21.0 for windows statistics programme while the frequency and percentages used for descriptive statistics, it is found that the distribution ($P < 0.05$) was not normal when Kolmogorov Smirnov test applied to look at the normal status of the finisher statistics distribution. Therefore, for the analysis of statistics some non-parametric technics were benefitted. In the process of analysis, in case of the comparison of two groups Mann Whitney U test, for more than two people in the group Kruskal Wallis analysis were benefitted. In case of the meaningful values seen at the end of the varyans analysis, double Mann-Whitney U test was used in order to find the resource of the difference. The level of meaningfulness was taken as 0.05 and 0.001 when comparing the groups. In the direction of the findings in this study, the job satisfaction level of the teachers working at secondary and vocational schools was calculated by frequency and percentage for each item in the questionnaire. Looking at the average answers teachers gave, dissatisfaction was indicated only for one item whereas a little indecision and a lot of satisfaction stated. It was identified that teachers' level of job satisfaction changed depending on the

variability of their length of duty, branch, age and status, however, sex and various education levels did not show a significant difference regarding job satisfaction . Also a significant difference was not found between the variabilities of teachers' job satisfaction level and their sex plus education. Based on the findings of the research some suggestions were developed for the results.

Keywords: Job satisfaction, secondary school teachers, the TRNC, attitude, motivation.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem	3
1.2. Problem Cümlesi	4
1.3. Alt Problemler	4
1.4. Araştırmanın Amacı	5
1.5. Araştırmanın Önemi	5
1.6. Sayıtlılar	6
1.7. Sınırlılıklar	6
1.8. Tanımlar	7
1.9. Kısaltmalar	7

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Güdüleme	8
2.2.Motivasyon	12
2.3.Motivasyon Araçları.....	14
2.4.Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi.....	19
2.5.Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi.....	20
2.6.İş Doyumu	21

2.7.İş Doyumu ile İlgili Teoriler (Motivasyon Teorileri).....	24
2.7.1.İçerik (Kapsam) Teorileri	24
2.7.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	25
2.7.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	31
2.7.1.3.McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	34
2.7.1.4.Alderfer'in E.R.G Teorisi	38
2.7.2.Süreç Teorileri	40
2.7.2.1.Vroom'un Beklenti(Ümit) Kuramı	41
2.7.2.2.Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti(Ümit) Teorisi.....	43
2.7.2.3.Adams'ın Eşitlik(Denklik) Teorisi.....	45

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.1.Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Yapılan Araştırmalar.....	47
3.2.Türkiye'de Yapılan Araştırmalar	53

BÖLÜM IV

YÖNTEM

4.1.Araştırmanın Modeli	58
4.2.Araştırmanın Evreni	58
4.3.Araştırmanın Örneklemi.....	58
4.4.Veri Toplama Aracı ve Uygulanması.....	58
4.5.Verilerin Analizi.....	59

BÖLÜM V

BULGULAR VE TARTIŞMA

5.1.Alt Problem 1	73
5.2.Alt Problem 2	76
5.2.1.Alt Problem 2.1.....	76
5.2.2.Alt Problem 2.2.....	78
5.2.3.Alt Problem 2.3.....	80
5.2.4.Alt Problem 2.4.....	81
5.2.5.Alt Problem 2.5.....	83
5.2.6.Alt Problem 2.6.....	84

BÖLÜM VI**SONUÇ VE ÖNERİLER**

6.1.Sonuç	86
6.2.Öneriler.....	86
6.2.1.Bakanlığa Yönelik Öneriler	86
6.2.2.Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler	87
6.2.3.Öğretmenlere Yönelik Öneriler	88
6.2.4.Araştırmacılara Yönelik Öneriler	89
KAYNAKÇA	90
EKLER.....	99

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kullanılan Derecelendirme Ölçeği	60
Tablo 2. Öğretmenlerin Okul Dağılımları.....	60
Tablo 3. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Dağılımları.....	61
Tablo 4. Öğretmenlerin Branş Dağılımları	63
Tablo 5. Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımları	63
Tablo 6. Öğretmenlerin Yaş Dağılımları	64
Tablo 7. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Dağılımları	64
Tablo 8. Öğretmenlerin Hizmet Statüsü Dağılımları	64
Tablo 9. Öğretmenlerin İlçe Dağılımları.....	65
Tablo 10. Maddelere Verilen Cevapların Dağılımı.....	68
Tablo 11. Madde Ortalamaları	75
Tablo 12. Hizmet Süresine Bağlı Ortalamalar	77
Tablo 13. Hizmet Süresi Kaykare Sonucu	77
Tablo 14. Branş Kaykare Sonucu.....	78
Tablo 15. Branşa Bağlı Ortalamalar	79
Tablo 16. Cinsiyet Mann Whitney U Testi Sonucu	80
Tablo 17. Cinsiyete Bağlı Ortalamalar.....	80
Tablo 18. Yaş Kaykare Sonucu.....	81
Tablo 19. Yaşa Bağlı Ortalamalar.....	81
Tablo 20. Eğitim Düzeyine Bağlı Ortalamalar	83
Tablo 21. Eğitim Düzeyi Kaykare Sonucu	83
Tablo 22. Hizmet Statüsü Mann-Whitney U Testi Sonucu.....	84
Tablo 23. Hizmet Statüsüne Bağlı Ortalamalar	84

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Hizmet örgütlerinin en ciddi girdilerinden bir tanesi, insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları, örgütte işe alınan ve örgütün amaçları hususunda bilgi ve kabiliyetini kullanan bireylerden meydana gelmektedir. İnsan kaynakları maliyetlerinin büyük bir rakamı kapsaması ve işgörenlerin örgütün etkinliği açısından gerçekleştirdiği rollerin önemli olması, yöneticileri, çalışanların doyumu mevzusuna daha duyarlı duruma getirmektedir. Örgütlerdeki üretim yapısı, teknoloji kullanım seviyesi, şekli ve mülkiyeti nasıl olursa olsun; işgörenleri örgütün hedeflerine yönelik harekete geçirememesi, başarısızlığa neden olacaktır. İnsan kaynakları, bütün örgütlerin esas ve tayin edici girdisidir. Bir örgütün başarılı olması, var olan insan kaynaklarını hedefler yönünde ve istekli bir şekilde harekete geçirmesine bağlıdır (Tengilimoğlu, 2005).

Kıyasıya rekabetin görüldüğü günümüz koşullarında, örgütlerin ayakta durabilmeleri ve rekabeti sürdürebilmeleri, var olan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Örgütün en ciddi kaynağı işgörenler olmakla birlikte, işgörenlerin sergilediği performans ve verim örgütün başarısını etkileyen unsurların başında bulunmaktadır. İşgörenlerin başarılı bir performans sergileyebilmeleri ve verimli olabilmeleri ise, onların yaptıkları işten yeterli şekilde tatmin olmalarına bağlıdır. İşgörenlerin işlerine yönelik hislerinin bir reaksiyonu şeklinde tasvir edilen iş doyumu ifadesi, ilk defa 1920'lerde gündeme gelmiş; ancak ciddiyeti esas olarak 1940'lı senelerde algılanmıştır (Aşık, 2010).

İşgörenlerin işe karşı göstermiş olduğu tutumları, işe ve çalışmaya yönelik bakış açılarının bir açıklamasıdır. İşe karşı gösterilen tutumlar olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. İşgörenin işine yönelik olumlu tutum sergilemesi işinden memnun olduğunu veya iş doyumunu anlatırken; işine yönelik olumsuz tutum sergilemesi ise işinden memnun olmadığını veya iş doyumsuzluğunu anlatmaktadır (Eğimli, 2009).

Çalışma örgütünün iki temel hedefi vardır: bunlardan birincisi ürün ortaya koymaktır, diğeri ise çalışanların işten doyum elde etmelerini sağlamaktır. Çalışma

örgütü, ürünün miktarını ve kalitesini artırmayı çabalarken, buna paralel şekilde çalışanların işten doyumlarını artırmayı çabalamakla da mükelleftir (Başaran, 2008).

Kavramsal açıdan soyut olan iş doyumunu tasvir etmek için ağırlıkla; işi sevmek, işe bağlanmak, işe karşı coşku duymak gibi açıklamalar kullanılır. Bu açıdan iş doyumunu, çalışanın işinden almayı umduğu ödüllerle, gerçek anlamda kendisine verilen ödüllerin arasındaki ilişki olarak ifade edilir. Bu iki etken (umulan ve verilen) kıyaslandığında verilen ödül, umulan ödülle eşit ya da umulandan yüksekse, iş doyumundan söz edilebilir (Ay ve Karadal, 1995). Şayet çalışan; işinin ve örgütün, beklentilerini yeterli derecede giderdiğini düşünmüyorsa iş doyumsuzluğu oluşur. İş doyumsuzluğu, çalışanın işe bağlılığının ve verimliliğinin düşmesine neden olmakla birlikte, çalışanın sağlığını da olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütte iş doyumsuzluğunun sebep olduğu durumlara dikkat edildiğinde; işe devamda sorun, performansın zayıflaması, sendikalaşma, işi bırakma, ruh ve beden sağlığında bozukluk, işe yönelik usanç, istek duymama, işten kaçma hissi, düşük örgüt bağlılığı, malzeme ve işletmeye zarar verme gibi olumsuz durumlar meydana gelebilmektedir (Gerekan ve Pehlivan, 2010).

Örgütsel davranış çalışmalarında var olan iş doyumunu ifadesi, motivasyon teorileriyle literatüre geçmiş; 1930'lu yıllardan beri birçok çalışmanın konusu haline gelmiştir. Bütün çalışmaların üzerinde durduğu ortak kısım ise; örgütün verimliliğini ve performansını yükseltmenin, çalışana gereken değerin verilmesiyle mümkün olabileceğidir. Çalışana maliyet gözüyle bakılması algısı, günümüz şartlarında çalışanların organizasyonların en önemli unsuru olmasıyla yer değiştirmektedirler. Bu sebeple uygun işe uygun kişiyi alma, oryantasyon, eğitim, ödeme ve ödül sistemi, kariyer planlaması ve çalışana elde tutma gibi etkinliklerle örgütlerdeki insan kaynakları bölümlerinin önemi giderek artmaktadır (Aykaç, 2010).

İş, hayatın vazgeçilemeyen bir bölümüdür. İşgörenler uzun yıllar boyunca gününün büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmektedir. Bu yüzden işgörenin işinden doyum elde etmesi psikolojik ve fiziki sağlığı bakımından çok önemlidir. Diğer bir ifadeyle bireyin kendini mutlu hissetmesi ve hayatından zevk alması için iş doyumunu şarttır. İşgörenin gelişmesini ve zenginleşmesini sağlamak için doyumunu yükseltme gayreti, tarih boyunca önceliği olan bir konu haline gelmiştir. İşgörenin kabiliyet, bilgi, maharet ve iletişim kurabilme özelliklerinin iyileştirilmesi; hem iş

hem de özel hayatına daha fazla anlam katarak kendini değerli hissetmesine yol açacaktır (Telman ve Ünsal, 2004).

Çağdaş yöneticilerden beklenen işgörenlerin iş doyumlarını sağlamak ve artırmak için gerekli tedbirleri almalarıdır. Tüm bunları gerçekleştirmek için yöneticilerin var olan ön yargılarından arınmaları gerekmektedir. Yöneticiler, iş görenleri yalnızca ekonomik bir unsur olarak görmemeli; onların da sosyal taraflarının olduğunu, maddi isteklerinin yanında farklı sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını gidermek için bir örgütte çalışmakta olduklarını dikkate almalıdırlar. Bu açıdan, işgörenlerin iş doyumlarının gerçekleştirilmesi örgütlerin sosyal vazifesidir (Akıncı, 2002).

1.1. Problem

İlk kez 1920’li yıllarda ortaya konan iş doyumunu ifadesi, yalnızca üretimde önem arz etmemekte aynı şekilde hizmet örgütleri yönünden de önem taşımaktadır. Hizmet örgütlerinin başında gelen eğitim örgütleri için de eğitimci kişilerin iş doyumlarının fazla olması önem teşkil etmektedir (Zaman, Kılıç ve Gümüşeli, 2010).

İş doyumunu, bireyin işten ve işle bağlantılı olan faktörlerden duyduğu haz ve sevinci ifade etmektedir. Diğer bir deyişle iş doyumunu, bireyin iş ile ilgili hissel tepkilerinin birleşimidir (Eğinli, 2009). Çalışanın hissettiği hazzın veya elde ettiği olumlu hissin düzeyi iş doyumunun düzeyine eşittir (Başaran, 2002).

İşgörenlerin gerçekleştirdikleri işe yönelik hissettikleri duygular iş doyumunu olarak tanımlanır. Şöyle ki iş doyumunu, işin sunduklarıyla işgörenin ümit ettikleri birbirini karşıladığı zaman meydana gelmektedir (Bingöl, 1990).

Örgütsel davranış yönünden en ciddi tutumlardan bir tanesi çalışanın işine yönelik oluşturduğu tutumlardır. Bunu genelde iş doyumunu şeklinde ifade etmekteyiz. Eğer oluşan tutumlar olumlu ise çalışanların doyum seviyelerinin fazla, eğer olumsuz ise doyum seviyelerinin az olduğu ifade edilir (Özkalp ve Kirel, 2010).

İş doyumunun fazla olması; verimliliğin ve işe bağlılığın yükselmesi, işgücü devrinin ve işteki devamsızlıkların azalması gibi örgüt açısından istenen durumlar yaratır (Çetinkanat, 2000).

İş doyumunda, işe ait unsurlara ilişkin kişinin değerleri ve umdukları ile bunların giderilmesinin, işgören yönünden ne seviyede algılandığı önem taşımaktadır. Bu iki durum arasındaki bağlantı ne düzeyde örtüşürse, doyum da o düzeyde gerçekleşmiş olur. Ancak aradaki bağlantı ne düzeyde olumsuzsa, o düzeyde de doyumsuzluk gerçekleşmiş olur. Diğer bir ifadeyle, işgörenin verdiği duygusal karşılığın niteliği, doyum veya doyumsuzluğu gösterir. İş doyumunun etkenleri iki gruba ayrılır. Bunlar kişisel farklılıklardan meydana gelen yaş, cinsiyeti, mesleki kıdem, zekâ, eğitim düzeyi, sosyo kültürel unsurlar, kişilik, meslek düzeyi ve farklılığı ile iş, ücret, terfi imkânı, denetim ve çalışma arkadaşlarından meydana gelen örgütsel yani çevresel etkenlerdir (Balcı, 1985).

İş doyumunu tüm mesleklerde olduğu gibi eğitim hedeflerine ulaşmada en stratejik varlık olarak kabul gören öğretmenler için de önem taşımakta ve gerekmektedir (Ersever, 1995). Öğretmenlik mesleğinde doyum elde edenen bir öğretmen, daha üretici, daha verimli, problem çözücü, görev yaptığı okula ve etkileşim halinde olduğu kişilere daha yararlı bir birey haline gelecektir (Öğülmüş ve Avşaroğlu, 2015). Görüldüğü gibi iş doyumunu kavramı hem öğretmenler hem de okul yöneticileri için önemli bir sorun teşkil ettiği için, okul yöneticilerine ışık tutması açısından bu çalışmada KKTC’de Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumları incelenecektir.

1.2. Problem Cümlesi

KKTC’de Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumları, bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

1.3. Alt Problemler

Probleme ilişkin alt problemler aşağıdaki gibidir:

Alt Problem 1

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri nedir?

Alt Problem 2

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri farklı değişkenlere bağlı olarak anlamlı şekilde değişmekte midir?

Alt Problem 2.1.

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturur mu?

Alt Problem 2.2.

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri branş değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturur mu?

Alt Problem 2.3.

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturur mu?

Alt Problem 2.4.

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturur mu?

Alt Problem 2.5.

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturur mu?

Alt Problem 2.6.

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri hizmet statüsü değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturur mu?

1.4. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmanın amacı, KKTC'de Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerini tespit etmek ve iş doyum düzeylerini farklı değişkenler açısından tartışmaktır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Eğitim bireyin doğumuyla başlayan ve ölüme kadar devam eden bir süreçtir. Okul ise toplumdaki kişilerin eğitilmesi görevini üstlenen kurumdur. Öğrenci de eğitim gereksinimi olup bu gereksinimini gidermek için okula gelen bireydir. Okulda eğitim ve öğretim görevini üstlenen kişi öğretmendir. Eğitimdeki verimi etkileyen en önemli etken öğretmendir. Öğretmenin de beklenen performansı ve verimliliği maksimum miktarda göstermesi, beklentilerinin karşılanmasına ve iş doyumuna bağlıdır. Beklentilerinin giderilmesi oranında öğretmen işinden doyum sağlar.

Beklentilerinin giderilmemesi durumunda ise öğretmen iş doyumsuzluğu yaşar, verimliliği azalır ve gösterdiği performans düşer.

Bir ülkedeki eğitim oranı ülkenin kalkınmasına yön verir. Nitelik sahibi bireylerin yetiştirilmesinde ana faktör olan öğretmenlerin gerekli performansı gösterebilmesi onlara uygun ortamların hazırlanması ile mümkündür. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin nitelikli, sorumluluk sahibi, kaliteli bireyler yetiştirebilmeleri için çalıştıkları ortamın huzurlu ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir yapıda olması gerekir. Okul yönetimi öğretmenlerin etkinliğini artırabilmek için onların iş ortamından beklentilerini tespit edip gidermelidir. Öğretmenler işlerine karşı güdülendiği müddetçe iş doyumları ve gösterdikleri performans artacaktır. İş doyumunu artan bir öğretmenin yaşam doyumuna da artacak, kendine olan güveni gelişecek, yaşamdan ve işinden zevk almaya başlayacaktır. Yapılacak olan çalışmayla öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, iş doyumunu etkileyebilecek faktörler bağlamında incelenecektir. Böylelikle bu çalışma sonuçları ile öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği düşünülen faktörlere katılma düzeyleri okul yöneticilerinin gerekli önlemleri almasına ve öğretmenler için elverişli çalışma ortamlarının yaratılmasına ışık tutacağından, ileriki çalışmalar için önem taşımaktadır.

1.6. Sayıtlar

Bu araştırmanın sayıtları şunlardır:

1. Araştırmada kullanılan “İş Doyum Ölçeği” Ortaöğretim ve MTÖ kurumlarında uygulanabilir.
2. Anketler gönüllü öğretmenler tarafından ve samimi yanıtlar verilerek doldurulmuştur.
3. Veri analizi için kullanılan istatistik yöntemler elde edilen veriler için uygundur.

1.7. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma 2016-2017 eğitim-öğretim yılında (Şubat ile Haziran arası) KKTC’de Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

2. Araştırmada öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin veriler, “iş doyumunu ölçeğinin”; “işin kendisi”; “yönetici ve çalışma arkadaşları”; “çalışma koşulları”; “ulaşım ve çalışma saatleri”; “mesleğin saygınlığı”; “ücret”; “iş güvencesi”; “yöneticilerin tutumu” ismindeki 8 tane faktörü ile sınırlıdır.
3. Araştırmada veri toplama “İş Doyumu Ölçeği” kullanılarak sürdürülmüştür.

1.8. Tanımlar

Araştırmada geçen terimler, aşağıda tanımlandıkları anlamda kullanılmıştır.

Doyum: Beklentilerin, ihtiyaçların ve isteklerin giderilmesidir (Vara, 1999).

İş Doyumu: Kişinin işine yönelik ortaya koyduğu tutumlardır (Özkalp ve Kirel, 2010).

Güdü: İnsanı davranışa iten ve hedeflerini gerçekleştirmeye bilinçli olarak yönelten iç güçtür (Başaran, 2008).

Güdülenme: İnsanın ortaya çıkan bir güdüsünü doyumak için faaliyete geçecek düzeyde isteklenmesi ve faaliyete geçerek güdüsünü doyurmasıdır (Başaran, 2008).

Tutum: Kişinin etrafındaki herhangi obje ya da nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimidir (İnceoğlu, 1993).

Orta eğitim: Bu terim KKTC’deki Ortaöğretim’e ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullar olarak kullanılmıştır. Tezin içeriğinde orta eğitim kavramı yerine Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi kullanılmıştır.

1.9. Kısaltmalar

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MTÖ: Mesleki Teknik Öğretim

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

TRNC: Turkish Republic of Northern Cyprus, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. GÜDÜLEME

Güdü, insanı davranışa iten ve hedeflerini gerçekleştirmeye bilinçli olarak yönelten iç güçtür. Güdüler kalıtsal veya öğrenilmiş olabilirler. Kalıtsal güdüler daha çok dürtü olarak bilinir. Dürtü insanı açlık, susuzluk, solumak gibi hayatını sürdürmek için gerekli davranışlara yönelten ve doğuştan gelen itici güçtür (Başaran, 2008).

Dilimizde güdüleme kavramına karşılık gelecek kavramı bulmak oldukça güçtür. Güdüleme kavramı İngilizce'deki ve Fransızca'daki "motive" sözcüğünden gelmektedir. Motive sözcüğü Türkçe'de harekete geçiren, sevk eden, güdü yaratan şeklinde belirtilir. Kişiyi saptanan bir hedefe doğru yönelten, hareket ettiren güç güdülemedir. Şöyle ki motive kavramı; hareket ettirici, hareketi sürdürücü ve pozitif tarafa yönelten üç güce sahiptir. Motive kavramından türetilen güdüleme ise, kişiyi belli bir hedefe yönelik harekete geçirmek için yapılan uğraşların toplamıdır (Eren, 2010).

Güdüleme davranışa enerji veren ve davranışı yönlendiren güçleri içerir. Bu güçler temel gereksinimlerden kaynaklanır. Örgüt açısından güdüleme, kişiyi çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan güçler topluluğudur. Moral ise, çalışma esnasında o kişinin çaba derecesini ifade eder (Bursalıoğlu, 2000). Geleneksel görüşe göre, insanların gereksinimlerinin farkına varması yönetimi ürkütür. Örneğin gruplaşma veya gruba katılma durumu örgütün hedeflerini tehlikeye sokacakmış gibi görülür. Halbuki araştırmalar, üyeleri birbiriyle bağlı grupların örgüt amaçlarının gerçekleşmesine daha fazla katkı sağladığını göstermektedir. Örgüt hedeflerini tehlikeye düşüren davranışlar; ancak üyelerin gereksinimleri karşılanmadığı zaman ortaya çıkmaktadır. Direnme, karşı gelme, iş birliğinden kaçınma gibi davranışlar, bir sebep olmayıp neticedir. Okuldaki yöneticinin, okul gruplarından korku duyması ve bu grupların belli bölümünü destekleyip diğerlerini karşısına alması doğru değildir.

Yönetici gruplaşmayı önlemek yerine, var olan grupları okul amaçlarını gerçekleştirmeye yarayacak şekilde yönlendirmelidir (Bursalıoğlu, 2000).

Güdüleme olayı iletişim gibi çift yöllü olarak düşünülmelidir. Yöneticiler yönetilenleri güdülerken, yönetilenlerde yöneticileri güdülemelidir. Üst yöneticiler insan ilişkilerini önemseyip bunu davranışlarına yansıtırlarsa, hem örgütün hem de kendilerinin amaçlarını gerçekleştireceklerdir. Bu inanç ve davranış olmadığı takdirde, hazırladıkları en hatasız program bile işlevsel olmayacaktır. İnanç ve davranış olduğu takdirde ise eksik tekniklere rağmen üyelerin gelişimine ve üretimine artı yönde yansıyacaktır. Üst yöneticileri bu yola yöneltebilmek için orta düzeydeki genç yöneticiler çaba göstermelidir. Yetişme ve ilerlemeye istekli olmak, bununla örgüt hedeflerini ilişkilendirmek, üst yöneticileri güdüleyecek şartları bulmak, yeni projeleri gerçekleştirmeye gönüllülük, farklı düşünceler sunmaktan çekince duymamak bu çabalar arasında sayılabilir (Bursalıoğlu, 2000). Bu durum okul ortamı içinde müdür yardımcıları ve öğretmenlere yukarıya yönelik güdüleme sorumlulukları düştüğünü göstermektedir. Bu sorumluluk algılanmaz ve yerine getirilmezse, güdülemenin tek yönlü çalışması beklenecek ve bu yüzden belki çalışmayacaktır. Diğer taraftan çift yönlü bir güdüleme eyleminin, bir neden-sonuç ilişkisi kuracağı ve iki ucun birbirini geliştireceği anlaşılmaktadır (Bursalıoğlu, 2000).

Örgütteki kişiler işlerini etkili ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için güdülenmelidir. Fark edilmek, insanları güdüleyen etkenlerden birisidir. Bu yüzden okul yöneticileri çalışanları güdülerken bu durumu göz ardı etmemeye dikkat etmelidir. Güdülemeyi doğrudan ölçmek mümkün olmadığından güdülemenin gerçekleşip gerçekleşmediğini işgörenlerin davranışlarına ya da kazandıkları davranış değişikliğine bakarak anlayabiliriz. Eğer ki işgören istenilen hedef doğrultusunda çalışmıyorsa, motivasyonu bitmiş demektir. İşgören, yöneticisi başındayken ilgili hedef için çalışıyorsa, motivasyonu “dışsal”dır. Yöneticisi olmadan da aynı miktarda ve hedef doğrultusunda çalışıyorsa, motivasyonu “içsel”dir (Gürsel, 2003).

Kendi kendine karar verme özgürlüğü hiç olmayan ve sıkıcı işlerde çalışan personelin zaman geçtikçe tembelliğe geçme tehlikesi vardır. Yöneticiler bu durumu göz ardı etmemeli, personelinin güdüleyebilecek unsurları araştırmalı ve onların

ihtiyaçlarını yerine getirmeye çalışmalıdır. Böylece hem personelin kişisel ihtiyaçları karşılanmış olur hem de örgütün amaçlarına ulaşabileceği ortam da yaratılmış olur (Gürsel, 2003).

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerine yön veren onun düşünceleri, umutları, inançları, arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır. Bu kuvvetlerin etkisi kişinin psikolojik gayretlerini bir hedefe varmak amacıyla şekillendirir ve devamlılık sağlar. Kişinin davranışlarında kendi arzu ve amaçları saklı bulunsun da, kişinin davranışları çevresel koşullardan, sosyal alışkanlıklardan ve tutumlardan etkilenir. Kişinin yaşadığı ortama, sosyal çevreye, örf ve âdetlere uymayan güdüler kabul görmezken; kişinin yaşadığı ortama uygunluk gösteren arzu ve istekler kabul edilip benimsenebilir (Eren, 2010).

Yönetim çevresi özendirme araçlarını kullanarak bireyin arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edebilir. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bu araçlar örgütün amaçlarının benimsenmesine ve örgüt için çabaların artırılmasına neden olacaktır. Giderilmeyen istek ve gereksinimler kişide ruhsal açıdan gerginliklere ve dengede aksaklıklara sebep olur. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz davranış ve tutumun nedeni kişinin giderilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından doğar. Şu halde amacın gerçekleştirilmesiyle kişideki gerginlikler, gerilimler veya denge bozuklukları azalır (Eren, 2010).

Güdüler; biri diğerini tamamlayarak veya biri diğerinin gücünü azaltarak birbirlerine etkiye bulunurlar. İnsanlardaki iç isteklere veya umutlara göre güdülerin sayısı ve şiddeti değişir. Bazı durumlarda güdülerin sırası da değişir. Böyle hallerde güdülerden biri bırakılarak ondan sonra ortaya çıkan farklı bir güdü tatmin edilir. Güdülerin tatmin edilmesi gereksinimlerden bazısının giderilmesini sağlarken, bazı yönlerden de tatminsizliklerin kaynağına neden olabilir.

Örnek vermek gerekirse, iş yerinde güzel bir arkadaş çevresi olan bir kişinin kıdeminin yükselmesi, arkadaş çevresinin kişiyi kıskanmasına yol açabilir veya yeni statünün getirdiği davranışlar arkadaş çevresine değişik gelebilir ve kişinin arkadaş grubundaki yeri sarsılabilir. Burada, birey terfi yönünden tatmin olmakla beraber, iş arkadaşları ile ilişkileri bakımından bir tatminsizlik yaşayabilir. Ancak bir birey kendisi için önemli bir konuda sürekli tatmin edildiğinde veya ilgili konuda yaptığı

uğraşları her yönden desteklendiğinde daha önceki peş peşe kaybettiği tatminlerden kolayca cayabilecektir (Eren, 2010).

İhtiyaçlardan bazısı tatmin edildiği zaman, tatmin etkisi bitinceye kadar davranışlar üstünde etkide bulunmazken; kimi ihtiyaçlar ise tatmin edilmekle kaybolmazlar ve bazen daha da kuvvetlenirler. Örneğin yemek yemek gibi fizyolojik bir ihtiyacı yiyeceklerle gideren kişinin davranışları tekrar acıkana kadar açlık hissinin etkisinde kalmayacaktır. Oysa bir kâşifin yeni bir makineyi keşfetmesi olayında ihtiyaç tatmin edilmesine rağmen etkisi uzunca bir zaman kaybolmaz hatta istekler oluşturabilir. Üretim ile yönetimde yeni yöntemlerin keşfedilmesi, kâşifleri daha da ilerlemeye ve var olan tatminlerini daha da artırmaya yöneltebilir (Eren, 2004).

İnsanın meydana gelen bir güdüsünü gidermek amacıyla faaliyette bulunacak seviyede istek duyması ve faaliyete geçerek güdüsünü doyurması, güdülenmedir. Güdülenme süreci altı aşamalı bir döngüden meydana gelir. İnsan bir nesneyi gerekser; nesneye sahip olabilmek için uygun ortam arar; uygun ortamı bulunca gereksemesini istem seviyesine çıkarır; istediğine sahip olabilmek için seçenekler arar; seçeneklerden birini sınar; sınaması doyuma vardırırsa güdülenme süreci biter; ama doyuma vardiıramazsa güdülenme süreci yeniden başlar (Başaran, 2008).

Çalışanları görevine güdülemede bireysel ve örgütsel etkenler önem taşımaktadır. Bireysel etkenler, görevine güdülenecek olan çalışanın bedensel, zihinsel ve duygusal gücü; gerçekleştirdiği vazifedeki yeterliliği; kuruma, işine ve vazifesine karşı davranışı; astlar, üstler ve diğer çalışanlarla bağları gibi örgütteki davranışlarıyla ilgili etkenlerdir. Çalışanın bu taraflarını tanımak zordur; ancak işini yapışına bakarak birçok yönü sezilebilir. Örgütsel etkenler, çalışanın amaçlarına güdülenmesinde bireysel etkenler gibi önemlidir. Örgütsel ortam uygun olduğunda kimi zaman çalışan, etki kaynaklarının dıştan güdüleme teşebbüslerine gerek kalmadan içsel güdülenmeyle görev amaçlarına ulaşabilir (Başaran, 2008).

Örgütte çalışanı güdülemek yönetsel bir stratejidir. Yönetmen, üreteceği yöntem ve yapacağı etkiyle çalışanı güdüleyerek görevini yapması için gönüllü hale getirebilir. Bu halde etkileme ile güdüleme eş anlamdadır. Güdüleme, insana bir ihtiyacı doyurmaya, bir işi yaptırmaya yönelik olarak başkaları tarafından yapılan etkidir (Başaran, 2008).

Çalışanların hangi şekilde güdüleneceği sorunu yönetmenleri her zaman şaşırtmış ve her denemenin sonunda onlarda hayal kırıklığı meydana getirmiştir. Sorunun zor olmasının bir sebebi, güdülenmenin esas olarak bireyin içinden gelmesi ve doğrudan gözlenememesidir. İşe güdülenme, çalışanların kişilikleriyle doğrudan ilgilidir. Yönetmenler çalışanların kişiliklerini değiştiremeyeceklerine göre; yönetmenlerin yapabileceği en iyi iş çalışanların güçlerini örgütsel hedeflere yönlendirebilmek için özendiriciler kullanmaya çalışmaktır (Başaran, 2008).

2.2. Motivasyon

Hayatta ne yapıyorsak yapalım motivasyon bir gereksinimdir. İnsanın yaşama isteğini yükselten, örgüt hayatında daha fazla başarı elde etmesine imkân sunan unsurların başında gelir. Motivasyon kişiye yön gösteren bir güçtür. Kişileri motive edebilmek için öncelikli olarak, kişilerin isteklerini gözden geçirmek ve isteklerine yanıt vermek gerekir. Motivasyon kaynağını kişinin gereksinimleri belirler. Bir gereksinim ortaya çıkınca kişi itici bir kuvvetle uyarılmaya başlar (Genç, 2007).

Motivasyon, Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” sözcüğünden gelmektedir. Motivasyon kişilerin belirledikleri hedeflere ulaşmak için kendi hevesleri ve istemleri ile davranışlarıdır. Örgüt ve kişilerin gereksinimlerinin giderildiği bir çalışma ortamı yaratarak, kişinin harekete başlaması için isteklendirilmesi prosesi örgütsel motivasyon olarak tanımlanabilmektedir. Genel bir ifadeyle açıklanacak olursa motivasyon, isteklendirme ve yöneltme olarak açıklanabilir (Genç, 2007).

İnsanları belli bir davranışta bulunmaya yönlendiren çeşitli güdü ve güdüler birleşimine motivasyon denir. Motivasyon bir hareketin yönü, şiddeti ve sürekliliği üzerine etki eder. Motivasyon fiilde bulunma isteğidir ve yapılan fiilin kişinin gereksinimlerini tatmin etme yeteneği devam ettikçe kişi davranışını sürdürür. Motivasyonun sağladığı güdülerden dolayı eyleme geçme ve bunu devam ettirme isteği duyulur (Genç, 2007).

Yöneticilerin karşılaştıkları en önemli problemlerden birisi de; güdüleme, güdümlenme ve güdülenme şeklinde nitelendirilen motivasyon kavramıdır. Yönetici motivasyon konusunu dikkate almalıdır. Çünkü yöneticinin başarısı, personelin örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmasına; bilgi, kabiliyet ve güçlerini bu hedefler doğrultusunda kullanmasına bağlıdır. Motivasyon ile performans birbirileri ile yakın

ilişkili kavramlardır. Motive olmayan kişinin performansını tam olarak sergilemesi beklenmemelidir. Yönetici kişi tarafından önem arz eden kısım bireylerin örgüt hedefleri yönünde davranış sergilemeleridir. Yönetici çalışanlarını örgütsel amaçları yerine getirecekleri şekilde davranmaya yöneltmek zorundadır (Connor ve diğerleri, 1978).

Motivasyon, kişinin içsel ve dışsal faktörlerden güç alarak belirli bir fiili gerçekleştirmek için kararlılık göstermesi durumudur. Kişilerin yiyecek, içecek, başarılı olma, para kazanma gibi gereksinimleri vardır ve bu gereksinimlerini gidermek için kişiler çalışmak zorundadır. Gereksinimlerini karşılamak için ödülleri takip ederler. Ödüller kişileri daha çok çaba harcamaya teşvik eder. Ödüllerle alakalı geribildirimler ise ödülün kişiye uygun olup olmadığı ve yeniden kullanılıp kullanılmaması hakkında bilgi verir (Barutçugil, 2004).

Ödüller içsel veya dışsal olabilir. Bir hedefi gerçekleştirirken hissedilen tatmin duygusu içsel ödüldür. İçsel ödüller kişinin düşüncelerini ve yansıttığı davranışları direkt etkiler. Dışsal ödüller ise genelde yönetici kişinin verdiği maddi veya maddi olmayan ödüllerdir. Her kişi yeni bir işe başladığında bir takım beklentileri oluşur. Beklentilerinin giderileceği düşüncesiyle işte çalışır. Kişide çalıştığı ortama bağlı olarak belirli miktarda iş tatmini oluşur. Oluşan iş tatminine göre çalışanın moral ve motivasyonu değişir. Oluşan bu hal, kişinin emeklerini tekrardan gözden geçirmesine sebep olur. Çalışan, iş yerinde harcadığı emeklerle kazandığı ödülleri mukayese eder. Bu mukayeseden sonra, kendi çabasını artırabilir, aynı düzeyde devam ettirebilir veya azaltabilir (Barutçugil, 2004).

Motivasyon, bir kişiyi belirlenmiş hedeflere doğru sürekli şekilde harekete geçirmek için gösterilen gayretlerin tümüdür (Eren, 2000). Motivasyon kavramını yönetim bilimindeki tarihsel süreç içinde yer alan yaklaşımlar bakımından değerlendirmek faydalı olacaktır. Klasik teoride bulunan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı çalışan kişilerin yalnızca ekonomik araçlar vasıtasıyla motive olabileceklerini kabul etmektedir. Kişilerin daha fazla para elde etme dürtüsü ile hareket ettikleri varsayılmaktadır. Neo-klasik teoriye göre ise çalışanların; hem ekonomik araçlardan hem de sosyal ortamdan motive oldukları kabul edilmektedir. Çalışanların işten elde ettikleri tatmin arttıkça çalışmadaki performanslarının da yükseleceği kabul edilmektedir (Griffen ve Moorhead, 1989).

Yönetici yönünden çalışanın motivasyonu çalışanın işini mümkün olduğu derecede isteyerek ve arzulayarak yapmasıdır. Bir motivasyondan söz edilebilmesi için; çalışanın belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere tüm kabiliyetini, bilgi ve enerjisini içinden gelerek harcaması ve bu yönde davranması gerekmektedir. Bu durumda çalışanların davranışları gözlemlenerek motive olup olmadıkları belirlenebilir. Yöneticinin görevi çalışanların sergilediği davranışları hedeflerin başarılması yönünde yöneltmektir. Bu durumun en önemli koşulu da çalışanların gereksinimlerinin tanınması için çaba harcamaktır (Efil, 2002).

Motivasyon ancak davranışların irdelenmesi ile üzerinde fikir yürütülebilecek bir konudur. Motivasyonu nelerin etkilediği bireylerin davranışları izlenerek belirlenebilir. Bireylerin sergilediği davranışlar motivasyon durumunu yansıtır. Bu yüzden yönetici kişilerin çalışanların davranışını irdemesi ve irdelenmenin verdiği cevaba göre de çalışanların motivasyonunu artıracak metotlar bulması gereklidir. Motivasyonun iki unsuru vardır. İlki motivasyon bireysel bir durumdur. Bir kişiye motivasyon sağlayan bir durum bir başkasına motivasyon sağlamayabilir. İkincisi motivasyon yalnızca kişinin sergilediği davranışlarda gözlemlenebilir (Rue ve Byars, 1977).

Motivasyon durumu bireyin iş gerçekleştirme, faaliyetleri yerine getirme, netice elde etme isteği ve çabası ile alakalıdır. Bu durumda bireyin özellikleri ile gerçekleştirilen işin arasında sıkı bir bağ vardır. Sonuç olarak bireyin işten, işin de bireyden etkilendiği görülmektedir. Yapılan iş, birey için farklı manalar içermektedir. Bunların başında gelenler şunlardır: İşin ekonomik yönden sunduğu imkânlar, işin sağladığı prestij ve statü, işin psikolojik açıdan yarattığı durumlar. Paralel durumda, birey de iş için önem taşımaktadır. Çünkü işin ilerlemesi, işi yapan bireye bağlıdır. Bu yönde birey bilgi, kabiliyet, beceri, istek ve azmini işine yansıtmakta ve işte sergilediği performansı artırmaya çabalamaktadır (Koçel, 2005).

2.3. Motivasyon Araçları

İnsanı gerek özel hayatında gerekse iş hayatında motive eden çok sayıda faktör vardır. Örgütlerde, başarıyı adil değerlendirme sistemi ve ödüller kişiyi motive eden faktörlerdendir. İşgörenlerde motivasyon yaratan durumlar kişiler arasında değişiklik göstermektedir. Bireylerin psikolojileri farklı olduğundan onları motive eden araçlar da farklılık göstermektedir. Motivasyon araçlarını kullanırken kişilerin

bireysel ihtiyaçları ve özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır (Genç, 2007). Kimi alışanlar için örgütten elde ettikleri maddi gelirler en ciddi motivasyon faktrleriyken, kimileri içinse mevki ve rol daha fazla önem taşıtmaktadır. Dolayısıyla motive olma durumu kişisel farklılıklara göre değişmektedir (Fındıkçı, 2003). Motivasyon araçları, maddi ve manevi motivasyon araçları olarak iki kısımda incelenir. Çalışanları ihtiyaçları düzeyinde maddi ve manevi motivasyon araçları motive eder. Bireyleri motive eden maddi ve manevi motivasyon araçları şu şekildedir: (Genç, 2007).

cret, prim ve dller: İşgörenlere alışmaları sonucunda ödenen para ücrettir. cret dışında ödenen para primdir. dl ise çalışanlara çabaları sonucu layık görülen maddi ve manevi yararlardır (Genç, 2007). Gereksinimlerin ve hayat standartının bir st sınırı olmadığına göre, gelir gereksinimininde maksimumu olmayacağı bellidir. Bu yönden en önemli motivasyon kaynağının da işgörenler için maddi kazanç olacağı bellidir (Garih, 2006).

Sosyal kolaylıklar: Çalışanlara daha iyi bir iş ve özel yaşam standartları sağlamaktır. Ulaşım için araç sağlanması, içecek servisi, özel sağlık sigortası vb. gibi uygulamalar sağlanan kolaylıklara örnek teşkil edebilir (Genç, 2007). Örgütler ve çalışanlar için iş zamanı önemlidir. Zamanı düzgün kullanmak ve verim kazanmak, çalışanın ve yöneticinin idaresinde olmalıdır. İş ortamında yetişmeyen birtakım işlerin gelişen teknoloji ile beraber evde yapılabilmesi, işlerin daha iyi planlanmasına olanak sağlayabilir (nen, 2005).

Takdir, vg ve yapıcı eleştiri: alışan kişinin yöneticiler, astlar, akranlar ve iş sahipleri tarafından sözlü veya yazılı olarak övülmesi, takdir edilmesi önemli bir motivasyon unsurudur (Genç, 2007). Fakat, birçok yöneticinin bu konuyu önemsemedikleri ve gerçekleştirilen işi beğenmelerine rağmen işgörene bunu yansıtmadıkları, hatta bunu yapmaya gerek duymadıkları görülmektedir. Takdirin işgöreni şımartacağı ve umutlarını artıracacağı düşünülmektedir. Yanlış yapılan işler sonucunda çalışanları azarlayan bir yöneticinin, yapılan iyi işler karşısında sadece susması istenilen bir davranış değildir. Yüksek performansın yöneticiler tarafından takdir edilmesi işgörenleri motive eder (Barutçugil, 2002). Elde edilen başarılar diğer ilgililerin karşısında takdir edilmelidir. Bu olay ilgili kişiye arkadaşlarının önünde yüceltecektir. Takdirin adaletli olmasına da zen gösterilmeli ve aynı başarıyı elde

etmiş kişilere farklı törenler yapılmamalı ve farklı ödüller sunulmamalıdır. Takdir bir gösteri özelliğinde olmamalı, samimi ve haklı olmalıdır (Eren, 2010). Çalışanların takdir edilmesi ve örgüt başarısından sorumlu tutulması, çalışanları yüksek düzeyde çalışmaya sürükleyerek performans artışlarını sağlayabilir. Çalışanlarına güven duygusu vermeyen örgütler, onların tedirgin çalışmalarına ve isteklerinin düşüşüne neden olabilirler (Kuzu, 2015).

Terfi ve kariyer geliştirme olanakları: Çalışan için toplum içinde saygı görme, statü sahibi olma ve takdir görme isteği; terfi veya maaştaki artış ile gerçekleşmektedir. Maddi ödül getirisi de olmasına rağmen terfi, paraya bağlı olmayan statü ile ilgili bir konudur (Genç, 2007). Bazı kişiler yükselmeyi para, bazıları sosyal statü, bazıları ise saygınlık olarak görmektedir. Kişi, doğası gereği ilerleyip yükselmeyi arzular. Örgütlerde gerçekleşen terfiler performans temel alınarak yapılırsa, çalışanlar tüm gayretlerini ve azimlerini sergileyecektir (Arık, 1996). Yükselme fırsatı tanınan işgören, kendine verilen ödülle iş tatminini yüksek düzeye çıkarmaktadır (Kuzu, 2015).

Sosyal statü sağlamak: Birçok kişi iş yerinde önemli ve etkili olmak, öne çıkmak, sözü geçen biri haline gelmek, güç sahibi olmak yani sosyal bir statü edinmek için çaba harcar. Çalışanın örgütte iş arkadaşları tarafından gördüğü destek, kişi için önemli bir motivasyon unsurudur (Genç, 2007). Statü, daha fazla saygı ile beraber bulunur. Şöyle ki gerçek bir statüsü olan kişi bunun karşılığında çalışma arkadaşlarından veya örgüt dışında ilişkisi olduğu kişilerden saygı görür. Bulunulan statü fark etmeksizin, gerçekleştirilen işin takdirle karşılandığını görme, nitelikli bir çalışan şeklinde kabul görme neredeyse herkes için yoğun bir tatmin hissi oluşturur (Eren, 2010). Örgütlerde işgörene değer verilmesi, onun mutlu ve gururlu olmasını sağlamaktadır. İşgörene verilen bu değer sonucunda, işgören kendini önemli hissetmekte ve çevresinden saygı görmektedir (Peker ve Aytürk, 2000).

Çalışma ortamı ve çalışma koşullarını iyi hale getirmek: Çalışan kişinin bulunduğu ortamın şartlarının düzeltilmesi ve fiziksel koşullarının daha iyi duruma getirilmesi, çalışanın işinde daha etkin çalışmasını sağlar (Genç, 2007). İşgören verimine ciddi şekilde etki eden bir özellik olarak karşımıza çıkan esnek çalışma şartları hem işgöreni hem de yöneticiyi memnun edecek şekilde ayarlanmalıdır. İşgören ve yönetici arasında daimi bir tartışma konusu olan çalışma koşullarının

insani yönden düzeltilmesi, işgörenin iş dışındaki bireysel gelişimine katkı sağlamaktadır (Onaran, 1981).

İş güvenliği: Çalışan kişinin sosyal, ekonomik ve yargısal güvence içinde olması geleceği için önem taşımaktadır. Geleceğinin belirsiz olduğunu düşünen kişinin sürekli örgütte kalması ve iş yerinde faydalı olması olağan değildir. Emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortaları gibi çalışana daimi kazancını yaşamı süresince sunacak ekonomik korunma şekilleri günümüz koşullarında fazlaca geliştirilmiştir. Kurum politikaları bunları daha faydalı şekillere sokarak, teşvik etme aracı olarak kullanabilirler. Dolayısıyla yaratılacak güvenlik tedbirleriyle çalışanın işinden memnun olması ve tatmin duygusu yaşaması sağlanmış olur (Eren, 2010).

Çalışma düzeni sağlamak: Örgüt yöneticilerinin disipline bakış açıları çalışan kişide pozitif veya negatif etki oluşturur. Otoriter, katı ve baskıcı idareciler işgörenin iş yapmasını sağlarken çalışmaya motive olmasını sağlayamaz (Genç, 2007). Örgütün tekdüze ve sert kurallarının olması birçok işgörenin iş doyumsuzluğuna neden olabilmektedir. Nitekim, tekdüze uygulamalar bir süre sonra hantal bir kurum yapısının oluşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla örgüt işgörenlerden oluştuğu için, örgütün iş alanındaki yenilikleri, değişimleri ve gelişimleri takip etme seviyesi ve uyum sağlama hızı direkt işgörenleri etkilemektedir (Fındıkçı, 2003).

Moral vermek: Yönetici çalışanın moralini her daim yüksek tutmalıdır. Moral ile iş verimliliği ve başarı arasında direkt bir bağlantı bulunmaktadır. Moralin az olduğu yerde, iş verimliliği de azdır. Bu sebeple, çalışanın psiko-sosyal moral düzeyi, başarıda direkt etkilidir (Genç, 2007).

Prestij sağlama: Çalışanlar genellikle prestiji yüksek olan iş yerlerinde çalışmak isterler. Prestiji yüksek iş yerlerinde çalışanlar bireysel prestij elde ederler ve bundan dolayı da gurur duyarlar (Genç, 2007).

Sosyal etkinliklere önem vermek: Örgütteki yönetici, çalışanların motivasyonunu sağlamak için sosyalliği artırıcı etkinlikleri ve faaliyetleri desteklemelidir. Böylece örgütte sosyal yakınlaşma sağlanarak, çalışan da motive edilmiş olur (Genç, 2007). Örgüt içinde işgörenler için yapılan bazı etkinlikler işin eğlenceli olmasını sağlayabilir. İşgören için eğlencenin olduğu bir ortamda çalışmak, iş stresini düşürerek verimli çalışmayı sağlayabilir. Her daim olmasa da ara sıra yapılan sosyal

etkinlikler, işgörenleri olumlu yönde etkileyebilir. İşlerdeki stresleri azaltmada ve bu durumların kolay atlatılmasını sağlamada etkinliklerin payı fazladır (Tınaz, 2000). Örgütlerde arada düzenlenen sosyal faaliyetler tüm işgörenlerin beden ve ruh hallerini en iyi biçimde korumaktadır (Kuzu, 2015).

İlginç ve önemli iş vermek: Kişinin işine karşı gösterdiği tutum çok önemlidir. Kişi yaptığı işten övünerek söz ediyorsa, iş o kişi için büyük bir motivasyon unsurudur. Yaptığı işten doyum almıyor, işini sevmiyorsa kişinin başarılı olması olası değildir (Genç, 2007). Çoğu kişiler yapılmaya değer bir işleri olduğu zaman daha fazla çalışırlar. Gerçekleştirdiği hizmetlerin anlamını, başka insanları memnun olmuş görerek algılayan çoğu kişi, çektikleri zorlukların ve eziyetlerin şiddetini az hisseder veya hiç anımsamaz. Daha iyi hizmetleri yerine getirebilmek için fiziksel, düşüncel ve duygusal kuvvetleri artar. Nitekim işgören, örgüt hedeflerini sosyal bakımdan gerçekleştirmenin kendisi için de zevk ve hayat kaynağı olduğuna inanmaktadır (Eren, 2010).

Yetki vermek: Örgütte çalışan alt ve orta kademedeki yöneticiler daha fazla sorumluluğa sahip olmayı arzularlar. Kendilerine sorumluluk verilen astlar fazlaca çalışırlar ve daha başarılı olurlar. Bu yüzden yöneticiler astlarına daha fazla yetki devrederek onların güçlü olmasını sağlamalıdır (Genç, 2007). Yöneticiler yetki devri prensiplerini göz önüne alarak, astlara daha fazla bireye bakmak üzere yeni vazifeler vererek yetkilerini fazlalaştırırsa, astlar kendilerine münasip görülen yeni durumda başarı elde etmek için gayretlerini artıracaklardır. Şöyle ki yetki almayı isteyen kimse, bu fırsat kendisine tanındığı durumda, üstleriyle işbirliği yaparak vazifelerini etkili bir şekilde gerçekleştirmek isteyecektir (Eren, 2010). Örgütlerde bir işgörenin işin neticelerinden mesul tutulması ve başarı elde etmesi arzulanıyorsa, aynı yönde kendisine gerekli yetkinin de sunulması gerekmektedir (Kuzu, 2015).

İnisiyatif ve sorumluluk vermek: Birçok çalışan özgür çalışmak, inisiyatif sahibi olmak, serbestçe hareket etmek, sorumluluk üstlenmek ve işi kendi kendine yapmayı ister. Bu tarz sorumluluk sahibi kişilere yönetimde inisiyatif vermek onların daha fazla başarı göstermelerine yol açar (Genç, 2007).

Önem ve değer vermek: Çalışan kişinin “insan” olarak görülmesi ve kişiye değer verilmesi, çalışanı mutlu eder. İnsana önem verilmesi kişiyi amaçlarına yönlendirerek, hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur (Genç, 2007). Her birey

değerlidir. İşveren tüm işgörenlere değer vermelidir. Örgüt işgörenleri bir dayanışma içinde bulunmalıdır (Kuzu, 2015). Örgütte çalışan kişilerin farklı hedef ve ümitlere sahip oldukları bilinen bir durumdur. Sağlıklı bir insan kaynakları politikası ile çalışanların kişisel hedeflerini, planlarını ve ümitlerini gerçekleştirmelerine yardım edecek bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Şöyle ki insanların ümitlerini gerçekleştirebilecekleri bir çalışma ortamına kavuşmaları veya çalışma ortamını bu şekilde algılamaları önem taşımaktadır. Nitekim kişilerin kişisel hedeflerine ulaşabilmeleri düzeyinde örgüte yarar sağlayacakları unutulmamalıdır (Fındıkcı, 2003).

Açık yönetim politikası uygulamak: Yöneticinin hedeflerinin ne olduğunu çalışana aktarması ve kararları çalışandan fikir alarak vermesi, çalışanın verimini ve isteğini artırır (Genç, 2007). Örgütlerde kararlara katılma işgörenlerin işe karşı motivasyonunu artırıp işe olan güvenlerini sağlamaktadır (Demir, 1999). Çalışanlara benlik hissi tatmin ettirmektedir. Alınan kararlara dahil olma, söz hakkı çalışanların değerli olduklarını duyumsamalarına yardım etmekte, yönetim etkinliğini ve verimliliğini yükseltmektedir (Kuzu, 2015).

Eğitmek ve yetiştirmek: Çalışanın verimli olabilmesi için öncelikli olarak iş başında yetiştirilip eğitilmesi gerekmektedir. İş yerinde çalışan için kurslar, eğitimler düzenlenmesi ve iş yeri dışında düzenlenen kurslara da çalışanın gönderilmesi, çalışanın verimini artırır (Genç, 2007).

2.4. Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi

İşletmelerin ilk hedefleri kâr elde etmektir. Kâr elde etmeyen işletmenin yaşaması mümkün olmamaktadır. İşletmenin çeşidinin önemi olmaksızın, her türlü işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi çalışanlarının etkin ve verimli çalışması ile mümkün olmaktadır. Çalışanların etkin ve verimli çalışması da motivasyonlarının artırılması ile gerçekleşmektedir. Eskiden olduğu gibi insanları baskıyla çalıştırmak artık mümkün değildir. Örgütlerde başarıyı yakalayabilmek için personeli güdülemek ve psiko-sosyal yönden analiz edip kazanmak gerekir (Genç, 2007).

Örgütlerde işgörenlerin fizyolojik, sosyal güvence ve psiko-sosyal ihtiyaçları, arzuları ve hedefleri bulunmaktadır. Çalışanlar maddi ve fiziki yönden tatmin olmanın yanında psiko-sosyal açıdan da tatmin olmak isterler. Örgütler de çalışanların ihtiyaçlarını gidermek ve çalışanlara doyum sağlamak için çaba sarf

ederler. Motivasyon, çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarını ayrıca bireysel olarak doyum kazanmalarını sağlamaktadır. Motive olan kişi, amaca varmak ve başarı kazanmak için gereken gücü kazanmış bulunmaktadır. Örgüt hedeflerine uygun bir motivasyon sistemi; çalışanların verimli olmasını, toplumsal ve ekonomik refah düzeyinin iyileştirilmesini, değişime uğrayan ekonomik ve toplumsal şartlara göre işletmelerin esnek motivasyon sistemlerini kabul etmelerini sağlar. Motivasyon, bir yandan işletmenin veriminin artmasını, diğer yandan da çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun karşılanmasını sağlar (Genç, 2007).

2.5. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Örgüt açısından verimliliği sağlayan unsurlardan biri de çalışanları karar alma mekanizmasına ortak etmektir. Yapılan araştırmalara göre; çalışanların fikirlerine başvurulması ve karara katkı koymalarının sağlanması, iş doyumunda yükselme, devamsızlıkta ve örgüt içindeki çatışmalarda azalma sağlar (Genç, 2007).

Örgütlerin çalışanlarını motive edebilmesi ve çalışanların sorumluluk alabilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bu tür örgütler açık ve net bir vizyon sahibidir. Örgütlerin belirlediği stratejiler ve amaçlar hakkında, çalışanlar bilgilendirilmişlerdir. Ayrıca örgütler kurum içinde işlerin nasıl sürdürüleceği hakkında çalışanlara ışık tutarak onları motive eder (Genç, 2007).

Çalışanlara önem arz eden konularda rol verilip fırsat sunulması, onların sorumluluk alma ve çalışma arzularını yükseltir. Bu durum ayrıca becerilerini geliştirmelerine ve kabiliyetlerini artırmalarına neden olabilir. Ancak kendisi ve örgüt hakkında farkındalık oluşturmamış kişileri örgütsel hedefler yönünde motive etmek kolay değildir. Motivasyon kişinin kabiliyetlerini sergilemesi için ona destek olurken, moral ve motivasyon düşüklüğü çalışanların sağlığında sorunlara neden olabilir. Ayrıca motivasyon düşüklüğü, işten ayrılmalara, iş yerinde devamsızlıklara ve artan izinlere yol açar (Genç, 2007).

Motivasyon sistemi; olumlu rekabeti artırır, çalışanların toplumsal gereksinimlerini karşılama fırsatı sağlar, iş ve yaşam tatmini oluşturur, kabiliyetlerini geliştirmelerine olanak sağlar. Çalışanları harekete geçiren gereksinimleridir. İnsanın maddi ve manevi gereksinimleri giderildiği ölçüde iş ve yaşam tatmini edinir. İş hayatında verimli olur (Genç, 2007).

2.6. İş Doyumu

Genellikle tutum, kişinin etrafındaki herhangi obje ya da nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimidir. Tutumun konusu eşya, obje, birey veya bireyler topluluğu olabileceği gibi mutluluk, mutsuzluk gibi soyut kavramlar da olabilir (İnceoğlu, 1993). Tutum, kişinin bir şeye yönelik olan duygusal, düşünsel ve davranışsal meyilidir (Özgüven, 1998). Örgütsel davranış yönünden en ciddi tutumlardan biri kişinin işine yönelik ortaya koyduğu tutumlardır. Bunu genellikle iş tatmini olarak ifade etmekteyiz. Eğer tutumlar pozitif ise çalışanların doyum seviyelerinin fazla, eğer negatif ise doyum seviyelerinin az olduğu görülür. İş doyumunu, kişinin kendi algısına göre önem arz eden bir kısım faktörlerin kişi tarafından değerlendirilmesinin bir neticesidir (Özkalp ve Kirel, 2010).

Birçok kaynakta iş doyumunu ve iş tatmini aynı anlamda kullanılmaktadır. Çalışanın işinden elde ettiği doyumun miktarı, hissettiği hazzın veya vardığı olumlu duygusal halin düzeyidir (Başaran, 2008).

İş tatmini denilince, yapılan iş sonucu elde edilen kazanç ile kişinin birlikte çalışmaktan haz duyduğu işteki arkadaşları ve ürün oluşturma ve yaratma mutluluk akıllara gelir. İşçi harcadığı emek sonucunda oluşturduğu eseri somut bir şekilde görüyorsa, bundan alacağı gurur kendisi için önemli bir tatmin unsuru olacaktır. Fazlaca yöntemin ve iş paylaşımının ortaya çıkardığı otomasyon şekli ve seri bir şekilde üretim yapılması işçiyi çabasının karşılığını alma, kendi ile gurur duyma zevkinden yoksun bırakacaktır (Eren, 2010).

İş tatmini, çalışanların fiziki ve ussal yönden sağlıklarını göstermekle birlikte kişisel ve ruhsal hislerinin de göstergesidir. Kişinin sorumluluk alması, ilerleme çabasını göstermesi ve üstleriyle arkadaşlarından takdir toplaması neticesinde duyduğu sevinç de iş tatmininin işaretidir. Çalışan, iş yerinin çalışma politikalarına güven duyarsa, yöneticilerin çalışanlara uyguladığı uygulamalardan mutlu olursa tatmin duygusuna sahip olur (Bingöl, 1990).

İş tatmininin üç önemli kısmı bulunmaktadır. İlki kişinin işine yönelik gösterdiği duygusal tutumudur. Bundan dolayı direkt gözlemlenemez fakat işyerinde aksettirilen davranışlardan belirlenir. İkincisi iş ile ilgili neticeler yönünden belirlenir. Yani kişi için önem arz eden unsurlar ne oranda olumlu veya olumsuz şekilde karşılanıyorsa iş tatminini belirleyen şey bu neticelerden kaynaklanmaktadır.

Şayet örgütte bir topluluk diğer topluluktan daha çok emek harcadığını ancak bunun karşılığında daha az mükâfatlandırıldıklarını düşünüyorsa, bu topluluktaki kişilerin işlerine veya yöneticilerine ve iş arkadaşlarına olumsuz yönde tutumları olacaktır. Çünkü bu kişiler tatmin olmamışlardır. Eğer bunun zıttı bir hâl var ise o durumda tatmin duyguları ile, işyerlerine ve yöneticilerine karşı olumlu tutumlar göstereceklerdir. Üçüncü olarak iş tatmini birbiriyle bağlantılı tutumlardan meydana gelir. İş tatmini ile bağlantılı unsurlar şöyledir:

İşin niteliği, ücret, terfi sistemi, danışmanlık, iş arkadaşları ve çalışma şartlarıdır. İşin niteliği kısmında; çalışanın çalışırken dönüt alması, işini iyi yaptığı ile ilgili duyduğu pozitif söz, bireye işle ilgili kendi kendine karar verebilme yetkisi verilmesi, insiyatif kullanma hakkı tanınması, yaptığı işin ilgisini çekmesi, işin sıkıcı olmaması ve kişiye statü yaratması çalışanın tatmin duygusunu artırır (Özkalp ve Kirel, 2010). İşin, çalışanı yaratıcı davranmaya ve sorumluluk üstlenmeye yönlendirmesi, yenilikleri takip etmeye ve kişinin kendini geliştirmesine olanak tanınması da tatmin durumunu etkiler (Başaran, 2008).

Ücret kısmında; çalışanlar aldıkları ücrete göre yöneticilerin kendileri ile ilgili ne düşündükleri hakkında tahminde bulunurlar. Yeterli bir ücret, yöneticinin çalışandan memnun olduğunu, yetersiz bir ücret ise çalışandan memnun olmadığını anlatır. Terfi sistemi kısmında; kişinin yükselme olanağının olması iş tatmini yönünden önem taşır. Daha hızlı ve sık olan yükselmeler ile terfilerin adaletli bir biçimde yapılması iş tatmini açısından önemlidir. Terfiyi daha çok hak edenin değil de hak etmeyen kişinin alması gerginlik yaratır ve iş tatminini olumsuz açıdan etkiler (Özkalp ve Kirel, 2010).

Yükselme kavramının taşıdığı anlam çalışanlar arasında değişkenlik gösterir. Kimisine göre yükselme, mesleki anlamda gelişme olarak ifade edilirken; kimisine göre ise daha çok maddi gelir kazanmak, daha yüksek makam ve yarıştan galip çıkma anlamına gelir (Başaran, 2008).

Danışmanlık kısmında; danışman kişi iki şekilde rol oynar. Birincisinde danışman, çalışan kişiyle bire bir yakınlık kurarak onların problemleriyle ve rahatlıklarıyla yakın şekilde ilgilenir. Burada danışman kişi, çalışan kişinin iş hayatını gözlemler, olumlu önerilerde bulunur ve çalışanın diğer insanlarla olan iletişimini düzenler. İkinci tip danışmanlıkta ise yöneticiler, çalışanların işle ilgili

alınacak bazı kararlara katılımına onay göstermesi şeklinde yapılan danışmanlıktır. Bu tarz yaklaşımlar çalışanları olumlu yönde etkileyerek, tatminlerini yükseltir. İş arkadaşları kısmında; kişinin birlikte olduğu grup da iş tatminini etkiler. İş arkadaşları, çalışan kişiye destek, kolaylık ve yardım sağlıyorsa, bu tarz bir ortam iş tatminini olumlu açıdan etkiler (Özkalp ve Kirel, 2010).

Örgütte çalışanların ilişkileri karşılıklı hizmete dayalı ilişkilerdir. Aralarındaki her ilişki karşılıklı yaptıkları göreve, desteğe ve yardımlaşmaya dayanır. İlişkilerin olumlu olması çalışanın doyumunu olumlu etkiler (Başaran,2008). Çalışan, işinden memnun olmasa bile, arkadaşları dolayısı ile işinden sevinç duyar ve çalışmaktan zevk alır. Eğer çalışanların böyle bir arkadaş grubu yok ise iş tatmini olumsuz yönde etkilenir.

Çalışma şartları kısmında; iş ortamı düzgün, işyeri temiz, ısklandırılmış, ısı ve nem açısından sağlıklı koşullara sahipse, çalışanlar olumlu yönde tatmin sağlayacaklardır. Eğer çalışma koşulları kişinin işini yapmasına izin vermiyorsa, yani ortam sıcak, kirli ve tehlikeli ise iş tatmini olumsuz etkilenecektir (Özkalp ve Kirel, 2010). Çalışanların çoğu çalıştıkları yerin evlerine yakın olmasını ve iş için gereksinim duydukları araç ve gerecin yeterli olmasını isterler. Bu durumun gerçekleşmesi çalışanların işteki doyumunu olumlu yönde etkiler (Başaran, 2008).

Çalışanın iş doyumunu, elemanı olduğu topluluğun etkide bulunmasına göre azalıp artabilir. Çalışan, örgütten elde ettiği ihtiyaçlarını değerlendirirken, elemanı olduğu topluluğun bakış açılarının tesiri altında kalır. Örgütçe giderilen ihtiyaçlarını az bulsa dahi, diğer elemanların bunu beğenmesi, çalışanın iş doyum derecesini artırabilir. Bunun zıttı da gerçekleşebilir. Çalışan, iş doyumunu elde etse bile, topluluk elemanlarının tesiriyle iş doyum derecesini azaltabilir (Başaran, 2008).

Çalışanlar, işlerinden gurur duyma ve görevlerini gerçekleştirme hissini kazanamazlarsa, ümit ettikleri ortam ile karşılaşamazlarsa veya yönetenlerin katı muameleleriyle karşı karşıya kalırlarsa, hedeflerini küçültmek, gerçekleri yansıtmamak veya agresif davranışta bulunmak şeklinde tepki verebilirler. Sebepsiz işe uğramama, işe geç kalma, işin hızını düşürme, şiddete başvurma, disiplin kurallarına itaat etmeme iş tatminsizliğinin yol açtığı sonuçlardır (Bingöl, 1990).

Yöneticiler tatminsizliği işçilerle işbirliği yaparak en alt sınıra indirmelidir. Bunu gerçekleştirmek için tatminsizlikler yaşanmadan ilgili önlemler alınmalı, diğer

bir söylemle çalışanların işlerinden tatmin ve haz duymalarına neden olacak değişiklikler yapılmalı, eğer ki işyerlerinde tatminsizlik hakimse, bunların sebepleri araştırılıp çözümlendirilmelidir (Bingöl, 1990).

Genellikle çalışanlar denetlenmek olayından mutlu olmazlar. Eğer ki denetim yardımında bulunmaktan, yapıcı olmaktan ve yol göstericilikten uzak, hata arayıcı ve rencide edici olduğunda çalışanın işteki doyum derecesini azaltabilir. Bu nedenle çalışanlar demokratik denetimin olduğu iş yerlerinde çalışmayı arzularlar (Başaran, 2008).

İş yerinin yönetim şeklinin ve iş yerinde yaratılan ortamın (iklimin) çalışanların işteki doyumunu ile bağlantısı fazladır. Güvenilir; düzgün ve hakkaniyetli davranış sergileyen; ilişkilerin yeterli olduğu; çatışma durumlarının minimuma indiği bir ortam, çalışanların işteki doyum derecesini olumlu anlamda etkiler. Örgüt ortamının olumlu olması çalışılan ortamın şartlarının iyi olduğunu ifade eder (Başaran, 2008).

2.7. İş Doyumu ile İlgili Teoriler (Motivasyon Teorileri)

Motivasyon teorileri; çalışanları güdüleyip, harekete geçiren unsurları tespit etmek ve güdüleme olayının devamını sağlayabilmek için yöneticilere ışık tutmak amaçındadırlar. Bazı kuramlar kişilerin gereksinimlerinin bir ifadesi olan motiflere yani kişilerin içinde bulunan unsurlara değer verirken, bazıları da dıştan verilen teşviklere yani bireye dıştan sunulan faktörlere değer verir (Koçel, 1999).

Motivasyon teorileri iki ana grupta incelenebilir:

1. İçerik (Kapsam) Teorileri
2. Süreç Teorileri

2.7.1. İçerik (Kapsam) Teorileri

İçsel özelliklere ağırlık gösteren teorilerdir. Bu grupta yer alan teoriler; bireyin içinde olan ve bireyi belli yönlerde davranış sergilemeye yönelten unsurları algılamaya önem gösterir (Ayan, 2011). İnsanları belli davranışlara iten gereksinimlerinin çözümlenmesine değer veren bu teoriler, çalışanların nelere gereksinim duyduğu ile ilgili dikkat çekerler ve yönetici kişilerin çalışanların hangi şekilde iş tatmini yaşayacaklarını algılamalarını kolaylaştırır (Barutçugil, 2004).

İçerik teoriticileri, çalışanın neden güdülendiğini algılamaya ve doyuracağı ihtiyaçlarının ve güdülerinin neler olduğunu belirlemeye çabalarlar. İçerik teorilerinde kişiyi harekete geçiren güçler hangileridir sorusuna cevap aranır (Başaran, 2008).

Kapsam teorileri başlığı altında gruplandırılan dört teori şunlardır:

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
4. Alderfer'in ERG Teorisi

2.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanların gereksinimlerini ilk kez bilimsel açıdan ele alıp irdeleyen ve güdüleme hakkındaki gelişmelere yön veren kişi Abraham Maslow olarak bilinir (Eren, 2004). Güdüleme hakkında yaptığı araştırmalarla bilinen Maslow, insanların davranışlarını etkileyen en önemli unsurun ihtiyaçlar olduğunu ileri sürerek güdüleme kavramını açıklamaya çaba sarf etmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Maslow'un teorisi, psikoloji alanında 1960'larda ve 1970'lerde ön plana çıkmış bir akım olan Hümanizmin ana özelliğini taşımaktadır. Hümanizmin başlangıcı, psikolojik istişareye dayanmaktadır ve kişilerin duyguları, davranışları, değerleri ve bireylerarası becerileri nasıl edindiklerine odaklanmaktadır (Sart, 2013).

Maslow, kişilerin hangi nedenle bir miktar bireysel özverilerde bulunarak örgütlerde çalışmayı benimsediklerini ve diğer kişilerden gelen düşünce ve direktifler yönünde harekette bulunarak onlara boyun eğdiklerini araştırmıştır. Yaptığı araştırmalar neticesinde kişilerin biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir kısım ihtiyaçlara gereksinim duyduklarını ve sergilediği davranışlarda da bu gereksinimlerini giderme isteklerinin olduğunu tespit etmiştir (Eren, 2004).

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin dayandığı iki temel varsayım vardır. Birinci varsayım, bireyin yaptığı her davranışın, bireydeki gereksinimleri gidermek amacıyla olduğudur. Birey gereksinimlerini gidermek için belirli şekillerde davranış sergiler. Şöyle ki gereksinimler davranışı tayin eden önemli bir unsurdur. Teorinin ikinci varsayımı, bireylerin gereksinimlerinin sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre bireyin gereksinimleri belirli bir hiyerarşiye göre sıralanır. Alt kademelerde yer alan

gereksinimler karşılanmadan, üst kademelerdeki gereksinimler kişiyi davranışa sürükleyemez. Gereksinimlerin kişiyi davranışı sergilemeye yöneltmesi alt kademelerdeki gereksinimlerin tatmin edilme düzeyine bağlıdır. Giderilen bir gereksinim davranış sebebi olma özelliğini yitirir ve daha üst kademedeki gereksinimler davranışa etki etmeye başlar. Yönetici için bu teorinin anlamı şöyledir: Şayet yönetici, çalışanın ihtiyaçlarından hangisini gidermeye çalıştığını algılayabilirse, o ihtiyaçların karşılanabileceği ortamı oluşturarak onların belirli şekilde davranmalarını temin edebilir (Koçel, 2005).

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre; kişinin içinde, kendini gerçekleştirmeye iten bir kuvvet vardır. Bu kuvvet, çevrenin etkisiyle kişide birtakım ihtiyaçlar yaratır. İnsanın kendini gerçekleştirmesi, ihtiyaçlarını alt kademeden üst kademeye doğru sıra ile gidermesine bağlıdır. İnsan ihtiyaçlarını gidermek için yaşamı boyunca çaba sarf eder. İnsanın çalışmasındaki hedef, ihtiyaçlarını gidermektir (Başaran, 2008). Bu teoriye göre kişinin gereksinimlerini beş kademe altında toplamak mümkündür. Birinci kademe en alt seviyedeki ve en ilkel gereksinimleri içermektedir. Beşinci kademe ise en üst seviyedeki gereksinimleri içermektedir (Koçel, 2005).

Maslow'a göre gereksinimlerin oluşturduğu sıralanma şu şekildedir: Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Maslow kişilerin, motive edilmesinde bu gereksinimlerin aynı tesiri göstermediğini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle herkes farklı kademelerdeki, gereksinimler tarafından motive edilmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde gereksinimlerin tatmin düzeyi birbirinden farklılık göstermektedir (Efil, 2002).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kademelendirme şöyledir:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, hayatı sürdürme, cinsellik, dinlenme, uyuma gibi ilkel olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar giderilmedikleri düzeyde organizmaya tümüyle hâkim olurlar. Şöyle ki kişi uzun bir zaman açlık ya da susuzluk çektiğinde, bu ihtiyaçlarını gidermekten başka bir şey düşünemez. Bu ihtiyaçlar giderildiği vakit bundan sonra gelen ihtiyaçlar oluşmaya başlar (Onaran, 1981; Eren, 2010).
2. Güvenlik ihtiyacı: Kişinin gelecek yaşantısının güven altına alınması, iş güvenliği, diğer kişilere karşı korunması gibi gereksinimleridir (Ergül, 1996).

Kişi fizyolojik gereksinimini giderdikten sonra, gerek çalıştığı yerde gerek sokakta ve gerekse gelecekteki yaşantısı ile alakalı sosyal güvenlik gereksinimi hisseder. Örneğin, bir kişinin gerek duyduğu her an tedavisinin ve bakımının yapılması ve gelecek yaşamının sigorta ve emeklilik gibi hizmetlerle güvence altına alınması işlemleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

3. Sosyal ihtiyaçlar: Başkaları tarafından sevilme, başkalarını sevmek, başkalarıyla etkileşime girmek, ilişki kurmak, bir topluluğa üye olmak, çalışan kişilerle ve yönetenlerle pozitif ilişkiler kurmak, takım çalışmalarına aktif şekilde katılmak gibi toplumsal ihtiyaçlardır (Başaran, 2008; Barutçugil, 2004). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki bu kısım sevgi ve ait olma ile ilgilidir. Maslow bu kısımda kişilerin sosyal bir varlık olduklarına işaret etmekte ve diğer kişilerle bir arada yaşamak zorunluluğunda olduklarına dikkat çekmektedir. İnsanlar aile, okul, iş ve meslek hayatında çokça insanla birlikte bulunurlar. Bulundukları bu insanları hem sevmek hem de onlar yönünden seilmeyi arzularlar. Sevmeyi ve seilmeyi bir yerde yaşam sürdürmek insanda acı hissi oluşturur. Hayatı boyunca insan sevginin ardından gitmekte ve onu aramaktadır. Bu yüzden insanlar uyum sağlayabileceği ve çift taraflı sevginin yer aldığı kümeler içinde var olacak, bunlara üye olup problemlerini bunlar yardımıyla daha rahat çözebilecektir. Çokça derneğin, sendikanın ve benzer toplulukların kurulmaları bu gereksinimlerin giderilmeleri içindir (Eren, 2004). Kişi günde sekiz saatlik bir çalışma gerçekleştirir. Bu çalışma etkinliği çalışma grubu içinde gündelik zamanın üçte birini kapsar. Şöyle ki kişinin yaşantısında çalışma grubu önem arz etmektedir. O hâlde çalışan bağlılık gereksiniminin büyük bir bölümünü ailesinde, akrabalarında, üyesi bulunduğu topluluklarda olduğu kadar iş ortamında da tatmin etmeye gerek duyacak ve bunu çokça isteyecektir. Yöneticilerden bazıları ilgili düşünceden hareket ederek çalışanları için sosyal gayretler sergileyeceklerdir. Bu vesileyle spor aktiviteleri, piknikler, yemekler, doğum günü kutlamaları, sinema ve tiyatro etkinlikleri oluşturmak gerekecektir. Bunun sonucunda iş yerinde birlik ve beraberlik ortamı olacak, çalışanlar işçi sınıfında bulundukları için üzüntü değil, gurur hissedeceklerdir (Eren, 2010).
4. Saygınlık ihtiyacı: Bu gereksinim iki alt bölüme ayrılabilir. İnsanın kendine karşı duyduğu saygı: Maslow bu kısımda güçlü olma, başarı kazanma,

olgunluk kazanma, ustalaşma, kendine güvenme, bağımsız ve özgür olma arzularını ifade ediyor. Başkalarının duyduğu saygı: Tanınma, prestij, mevki elde etme, önem arz etme, üstün olma gibi arzular ifade ediliyor. İki tür saygınlık da hak edilen bir saygınlık olmalıdır. Bunların giderilmesi insanda kendine güven, kendini değerli ve yeterli hissetme hisleri oluşturur (Onaran, 1981). Bunların giderilmemesi insanda değersizlik, güçsüzlük ve çaresiz hissetme duygularını yaratır (Bilge, 2009). Saygınlık gereksinimleri, kişilerin başkalarına başarılı hizmet vermeleri sonucunda onların takdirini ve saygısını kazanmalarıyla giderilir. Diğer kişiler tarafından sevilip takdir görenler kendilerine karşı da saygı duyarlar. Bu şekilde kendilerine güvenlerini de artırıp toplum içinde kendilerine belirli bir statü belirlerler. Takdir ve saygı görme ihtiyaçlarının topluma yansımış en bariz özelliği terfi olarak yükselme, daha yüksek vazife ve mesuliyetleri üstüne alma ve sosyal statüyü yükseltme halleridir (Eren, 2004).

5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Daha iyi bir insan durumuna gelme, olgunluklarını artırma ve tam potansiyelini yansıtmaya, büyüme için fırsatlar oluşturma, yaratıcılığı yansıtmaya, güç işler ve ilerleme için eğitim görme şeklinde ifade edilir (Barutçugil, 2004). İhtiyaçlar hiyerarşisinde son kademeye gelen kişi, yaratıcılık ve başarı elde etme gücünü yansıtabilir. Kişi esas özgürlüğünü bu kademedede elde eder. Şöyle ki bu kademedede kişinin yaratıcılığı ve yapıcı yanı, esas kişiliği meydana çıkar. Maddi ve sosyal güvenliğini elde etmiş, toplumda istediği mevkiye gelmiş, bireysel saygınlık kazanmış bir kişi, bundan sonra içinde sürekli olan; ama bazı kısıtlamalar sebebiyle ortaya çıkaramadığı arzularını ve yaratıcı yanını tamamı ile gösterebilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Burada kişinin bir bilim veya sanat dalında veya bir kurumun yönetilmesinde yerine getirdiği etkinlikler ve keşiflerle kendini ön plana çıkarması esastır. Kişi buradaki yaratıcılığıyla yalnızca kurum sınırları içinde kalmamakta, kimi zaman ulusal kimi zamansa uluslar arası yerlerde üne kavuşmakta, başka kişilere örnek olmaktadır (Eren, 2004). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı daha önceki ihtiyaçlara göre daha az belirgindir. Şöyle ki bazı kişiler bu gereksinimin varlığını fark edememişler ya da yerine getirecek şartlara henüz sahip olamamışlardır (Eren, 2010).

Maslow fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını temel(birincil) ihtiyaçlar olarak nitelendirirken; sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaını ikincil ihtiyaçlar olarak nitelendirmektedir (Eren, 2004). Her birey, ihtiyaç dizisinin beşinci kademesine çıkamaz. Kimisi birinci kademe ihtiyaçlarını gidermekle yetinirken, kimisi ise ikinci, üçüncü ve dördüncü kademedekilerle yetinir. İhtiyalarda bireyler arasında kişisel ayrımlar vardır. Bireyler, aynı ihtiyaç seviyesinde dahi bulunsalar, ihtiyaç duydukları ve giderdikleri ihtiyaçların miktarı ve seviyesi yönünden birbirinden ayrılırlar. İhtiyaç adımlarında ilerlemenin yaşı yoktur. Bireyler farklı yaşlarda farklı ihtiyaç seviyelerine gelebilirler. Her birey, ihtiyaç dizisinde kendine has bir rota izler (Başaran, 2008).

Maslow’a göre, sıradizindeki ilk dört gereksinim bireylerin sahip oluşlarından eksiklik hissettiği şeylerden kaynaklanır, bunlar eksiklik gereksinimleri olarak nitelendirilir. Eksiklik gereksinimleri sadece dış kaynaklardan giderilebilir. Bu gereksinimler bir defa giderildiğinde, bunların daha çok giderilmesi gereği olmamaktadır. Bunun tam tersi olarak, kendini gerçekleştirme; büyüme gereksinimi olarak nitelendirilir, bireyin yaşamındaki eksik unsuru gidermek yerine bireyin gelişimini artırmakta ve bu yüzden hiçbir vakit tamamı ile giderilmemektedir. Kendini gerçekleştirme durumları genellikle içsel şekilde güdülenmiştir. Bireylerin bunlarda yer alma sebebi, bunları başarmanın onlara mutluluk vermesi ve büyüme arzularını gidermesidir (Sart, 2013). Eksiklik ihtiyaçları karşılanıncaya kadar bireyler daha üst kademedeki bir ihtiyaca tepki vermede zorluk yaşarlar. şöyle ki okulda kendisini güven içinde hissetmeyen bir öğretmenin, başka öğretmenler yönünden kabul görme, benimsenme ve onaylanma amacıyla üst düzeyde güdülenme ihtimali yoktur. Büyüme ihtiyaçlarında ise örneğin, bir birey daha fazla öğrendikçe ve estetik bakış açısı geliştikçe, büyüme ihtiyacı giderilmiş olmaz, tersine genişler, fazlalaşır. Müziği çok seven bir kişi kesinlikle güzel müzikten bıkkınlık duymaz, sıkılmaz, daha çok çalışır, müzikle ilgili aktivitelere katılmayı sürdürür. Daha detaylı ve daha yüksek seviyede bir anlayış elde etmek için devamlı çabalar (Aydın, 2013).

İleri sanayi ölkelerinde, fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimler giderildiği için, bu gereksinimlerin üzerindeki giderilmek istenmektedir. İş alanlarının kısıtlı, iş bulma ihtimallerinin zor olduğu az gelişmiş ölkeler, güvenlik ve sosyal gereksinimleri ve nitekim fizyolojik gereksinimleri bile giderememekle karşı karşıya kalmaktadır. Afrika’nın kimi bölgeleri ve Hindistan gibi yerlerde açlık

sorunu mevcuttur. Demirperde ülkelerinde işten tatmin sağlama duygusunun çalışanlar tarafından hissedilmediği, fizyolojik gereksinimlerinin istenilen düzeyde giderilmediği görülmesine rağmen, güvenlik gereksinimi birey çalıştığı müddetçe vardır ve sürekli gelir düzeyi korunmaktadır. Şöyle ki ihtiyaçlar hiyerarşisi tam şekliyle her toplumda geçerli değildir. Bazı Avrupa ülkelerinde ve Japonya’da takdir edilme gereksinimlerinin güvenlik ve sosyal gereksinimlere göre daha fazla giderildiğine inanılmaktadır. Burada en ciddi unsur, sosyal çevre ve kültürdür (Eren, 2010).

Maslow’un ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi insan kaynaklarının yönetimine oldukça katkı sağlamıştır. Bunun yanında teorinin birtakım eksiklikleri de vardır. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki, bir gereksinimin giderildikten sonra diğer gereksinime sıra geldiği maddesi fazlaca eleştirilmiştir. Bu duruma örnek teşkil etmesi açısından; güvenlik gereksinimi (gelecek endişesine yönelik hazırlık gibi) giderilmeden de kişi, ait olma gereksinimi duyabilmektedir (Fındıkçı, 2003). Diğer yandan teorinin uygulanma durumuna bakarsak örgütlerde geniş çevrede uygulanması imkânının fazla olmadığını söyleyebiliriz. Örgüt içinde tüm çalışanlar için geçerli olan ve herkese aynı şekilde uygulanan genel kuralllar vardır.

Şayet Maslow’un teorisine göre tüm çalışanlara ayrı ayrı davranış sergilemek gerekecektir. Bir örgütte tüm çalışanların ihtiyaçlar sıradüzeni içindeki konumunu belirleyip her bir çalışana ayrı uygulama yapmak karşıt bir davranış olur (Onaran, 1981). Teorinin uygulanması sadece kişiler arasındaki ilişkilerde mümkündür. Şöyle ki kişiler arasındaki ilişkileri düzenlemeyi iyi başaran üstler, astlarını geliştirmek için tedbirler alırken bu teoriden faydalanabilirler. Çalışma ortamını daha özgür olabilecek bir şekilde düzenleyebilir, astları bulundukları birimlerde karar almaya katmaya çalışabilirler. Yalnız bu durum da bir veya birkaç kişinin yerine getirebileceği bir görev değildir. Çalışma ortamında buna elverişli bir havanın bulunması gerekmektedir. Bu durumdan da Maslow’un teorisinin örgütlerde kullanılmasının bazı şekilsel düzenlemelerden çok bir tutum, inanç problemi olduğu algılanıyor. Özetleyecek olursak; Maslow teorisi birtakım belirsizlikler içermesine ve açık, kesin, ölçülebilir bir içeriği olmamasına rağmen faydalıdır. Çalışma ortamında daha demokratik ve hür bir zeminin oluşturulmasında yararlı olmuştur (Onaran, 1981).

2.7.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg ve arkadaşları üniversite öğrencilerinin yardımlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli diye adlandırılan “çift faktör” teorisini ortaya çıkarmışlardır (Eren, 2010). Bu teori güdüleme konusuna daha fazla, teşvik araçları bakımından değinmektedir (Eren, 2004). Araştırma, Amerika’da 203 muhasebeci ve mühendisle yapılan görüşmeleri içermektedir (Ayan, 2011).

Yapılan araştırmada basitçe sorulan soru şu olmuştur: “Kendinizi işinizde ne vakit oldukça iyi ve ne vakit oldukça kötü hissettiğinizi detaylı bir şekilde açıklayınız.” Araştırmadaki verilere bakıldığında kişilerin kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini açıklarken iş ile doğrudan bağlantılı olan, işin kendisi, başarıma ve sorumluluk gibi kelimeleri kullandıkları belirtilmiştir. Aynı durumda kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini açıklarken de iş ile bağlantılı olmakla birlikte işin dışında olan maaş, çalışma şartları, gözetim gibi kelimeleri kullandıkları ifade edilmiştir (Koçel, 2005). Herzberg bu kelime ve faktörleri iki grupta incelemiştir (Koçel, 2005).

Bu etmenlerin bazıları doyuma, bazıları da doyumsuzluğa neden olmaktadır. Doyuma neden olan faktörler; başarı kazanma, bir başarı kazanarak tanınıp sayılma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme şeklindedir. İşin kapsamını oluşturan ve tümü de gerçekleştirilen işle ilgili olan bu faktörlere güdüleyiciler denir. Doyumsuzluğa neden olan faktörler de; örgütün siyasetiyle idaresi, gözetim, çalışma şartları, ücret, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, özel hayat, astlarla olan ilişkiler, iş güvenliği biçimindedir. Doğrudan işle ilgili olmaksızın işin gerçekleştiği ortamda bulunan bu faktörlere de sağlık etmenleri denir (Onaran, 1981). Sağlık etmenleri yerine aynı zamanda hijyenik, koruyucu etmenler ifadesi de kullanılmaktadır.

Herzberg'in çift faktör teorisi, güdülemenin birbirinden bağımsız olan iki ayrı faktörden meydana geldiğini varsaymaktadır (Aydın, 2013). Bu teorinin varsayımlarına göre çalışma ortamında çalışanın hoşnutsuz, tatminsiz olmasına ve işten ayrılmasına neden olan hijyenik faktörler (dışsal faktörler) ile; çalışma ortamında çalışanı mutlu eden, işyerine çeken ya da doyum yaratan faktörlerin(içsel faktörler) birbirinden ayrılması şarttır. Şöyle ki çalışma ortamında belirli faktörlerin var olması doyuma katkı sağlamaktadır; ama bunların yokluğu nötr bir ortam

oluşturmakta, doyumsuzluğa neden olmamaktadır. Tersine birtakım faktörlerin olmaması çalışanı hoşnutsuz yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Fakat bunların var olması güdülememekte yani çalışan yalnızca bunlara sahip olmakla doyuma varamamaktadır. Çalışanı hoşnutsuz kılan ve işinden uzaklaştıran bu faktörleri Herzberg hijyen faktörleri olarak nitelendirmektedir (Eren, 2010).

Yaygın olarak, iş doyumunun karşının iş doyumsuzluğu olduğuna inanılmıştır. Doyumsuzluğa neden olan kaynak ortadan alındığında işin güdüleyici ve doyum yaratıcı olacağı düşünülmüştür. Fakat, Herzberg olayın bu şekilde olmadığını, doyumun karşının doyum olmaması anlamını ifade ettiğini söylemektedir. Şöyle ki, doyumsuzluğa neden olan kaynak yok edilince, çalışanın doyumsuzluğu yatıştırılabilir, pasifize olması sağlanabilir ya da azaltılabilirse de, bu azaltma veya yatıştırma durumu çalışanı güdülediği ya da ona doyum sağladığı anlamı taşımaz. Örneğin maaş, denetim niteliği, çalışma şartları, çalışma topluluğunun iklimi, yönetim tutumu doyumsuzluğa neden olan kaynaklar olabilir. Şöyle ki bir çalışanın maaşı, çalışma şartları ve daha insana yönelik bir yönetim geliştirildiğinde, doyumsuzluk durumunun azalması beklenebilir. Fakat, kimse bu durumlarla çalışanları güdülemeyi umamaz, ummamalıdır. Bu tür şartlar Herzberg'e göre koruyucu özelliklere sahiptir (Aydın, 2013).

Bunların düzene konulması hiçbir vakit çalışanı daha çok çalışmaya yönlendirmez; sadece uygun bir tatmin olma seviyesinin muhafaza edilmesi için lüzumdur. Bu etmenler, çevre ile alakalıdır. Uzun yıllar ücret ve ücrete ait ekstra ödemelerin yükseltilmesinin çalışanın motivasyonunu yükseltememesinin sebepleri incelenmiş ve neticede gerçekleştirilen işten memnun olunmasına neden olan faktörler ile memnun olunmamasına neden olan faktörlerin birbirinden bağımsız ve değişik olduğu meydana çıkmıştır (Ergül, 1996).

Güdüleyici etmenlerin varlığı, çalışana bireysel başarı duygusu hissettirdiği için çalışanı motive edecektir. Bunların olmayışı ise çalışanın motive olmaması ile neticelenecektir. Hijyen etmenlerinin çalışanı motive etme niteliği yoktur. Şayet bu etmenler bulunmuyorsa çalışan motive olmayacaktır. Bunların ortamda bulunması çalışanın motive olabileceği minimal şartları temin edecektir. Fakat motivasyon, motive edici etmenlerin ortamda olması ile olasıdır. Bu teori yönetici bakımından şu anlamı ifade etmektedir: Hijyen etmenleri, varlığı gerekli olan minimal etmenlerdir.

Bunlar yoksa çalışanı motive etmek olası değildir. Şayet var olmaları motivasyon için gereken ortamı oluşturur. Motivasyon, güdüleyici etmenler sağlanırsa oluşturulabilir. Hijyen etmenlerini sağlamadan yalnızca güdüleyici etmenleri sağlamak, çalışanı motive etmeye yeterli olmayacaktır (Koçel, 2005).

Güdüleyici etmenlerin beklenen tesirlere sahip olmalarına engel olabilecek seviyedeki doyumsuzluklardan korunmak için, hijyen etmenlerinin asgari seviyede kesinlikle korunması icap etmektedir. Örneğin, maaşı öğretmenlerin uygun olarak nitelendireceği bir seviyede tutma konusunda başarısız olma veya işin güvencesi hakkındaki tehditler öyle doyumsuzluklar oluşturur ki, öğretmenler mesleki gelişme, başarılı olma veya tanınma fırsatlarına gerekli tepkiyi gösteremezler. Hijyen etmenleri tek başına güdüleyici olmasalar da veya iş doyumuna neden olmasalar da güdülenmenin ön şartıdır (Aydın, 2013). Herzberg teorisinin uygulanması hakkında üç temel görüş sunmaktadır:

1. İşin zenginleştirilmesi: İşin, çalışanların her birindeki potansiyel güdülenmeyi canlandıracak şekilde yeniden tasarlanıp planlanmasını ifade etmektedir. Bu durum, işin ilgi çekici hale gelmesini ve ödüllendirici olmasını içermektedir.
2. Çalışanın işteki özerkliğinin yükseltilmesi: Dikkat edilmesi gereken yer, çalışana bir şekilde tam özerkliğin garantilenmesi değil, yalnızca özerkliğin yükseltilmesi tavsiye edilmektedir. Nitekim, işin hangi şekilde yapılması gerektiğiyle ilgili karara daha çok katılımı göz önünde tutmaktadır.
3. Çalışan yönetiminde hijyen etmenlerine yoğunlaşan geleneksel bakış açısının değiştirilmesi, geliştirilmesi: Personel yönetimi, işin doğasında bulunan güdüleyici etmenleri yükseltmeye yoğunlaşmalıdır (Aydın, 2013).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in teorisini karşılaştırsak, bu bakış açılarının temelde birbirine yakın olduğu görülür. Şöyle ki, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri Herzberg'in hijyen etmenleriyle eş olmaktadır. Diğer yandan, Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri ise Herzberg'in güdüleyici etmenleriyle özdeş olmaktadır (Eren, 2010). Nitekim temel hareket noktalarının aynı olduğu; fakat gereksinimlerin motive etme seviyeleri açısından farklı oldukları izlenmektedir (Fındıkçı, 2003).

Araştırmaların yöntemi konusu tartışılan konulardan biridir. Önemli olayların anlatılması yöntemi kullanılarak yapılan araştırmalarda çalışanların hoş olan olayları

dile getirirken daha fazla güdüleyici faktörleri, hoş olmayan olaylarda ise hijyen faktörlerini dile getirdiği düşüncesi yaygındır. Bu nedenle bu yöntem kullanılarak gerçekleştirilen araştırmaların teoriyi doğruladığı, bu yöntemden farklı bir şekilde yapılan araştırmaların teoriyi doğrulamadığı ileri sürülmüştür (Onaran, 1981).

Şöyle ki güdülerin karmaşık ve birbirlerine bağlı olmaları, kolaylıkla soyutlanamayışları ölçme ve değerlendirme işlemlerini zorlaştırmaktadır. Bu yüzden de farklı araştırma yöntemleri farklı neticeler ortaya koyabilmektedir (Eren, 2010).

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi sıralamasındaki her birey ihtiyacını potansiyel bir güdüleyici olarak ele alırken, Herzberg yalnızca üst düzey ihtiyaçların gerçekten güdüleyici olduklarını varsayarak düşük düzeyli ihtiyaçları hijyen etmenleri olarak nitelendirmiştir. İki teori arasındaki bir diğer fark; Maslow'un teorisi insanın güdülenmesini genel şekilde ele almasına karşılık, Herzberg özellikle iş ortamındaki güdüleyici konulara ışık tutmaya çabalamıştır. Bu yönden Herzberg, insan hayatının bir boyutu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Maslow'un teorisi ise insanın bir gündeki 24 saatini kapsayan ihtiyaçları üzerine odaklanmaktadır ve insan hayatını bir bütün halinde incelemektedir (Aydın, 2013).

Herzberg teorisi güdülemeyi bütün bir şekilde açıklama bakımından eksik kalmaktadır. Bilhassa gelişmekte olan ülkelerde henüz gereksinimler dördüncü ve beşinci hiyerarşik adımlara ulaşmadığı için hijyenik olarak nitelendirilen birinci, ikinci ve üçüncü adımdaki gereksinimler aynı zamanda güdüleyici bir rol de üstlenebilmektedir. Bu sebeple, Herzberg teorisinin daha fazla gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapıları için elverişli olduğunu söylemek hatalı sayılmayacaktır (Eren, 2010). Herzberg teorisi bazı eksikliklerine rağmen iş yerlerinde yönetimin psikolojik problemlerine çözüm arayıcı ve onu tedavi edici bir görev yapmıştır (Eren, 2004).

2.7.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland'ın geliştirdiği bu teoriye göre birey üç grup gereksinimin tesiri altında davranış sergiler. Bunlar ilişki kurma gereksinimi, güç kazanma gereksinimi ve başarıma gereksinimidir (Koçel, 1999). McClelland bu gereksinimlerin hem sosyo-psikolojik hem de toplumsal yönden önem arz ettiğine dikkat çekmektedir. Şöyle ki hem birey, hem toplum hem de ulus yaşamında önemlidirler (Eren, 2010). McClelland otuz seneyi aşkın bir zaman diliminde başarı, ilişki ve güç ihtiyaçları

üzerinde araştırmalar yapmıştır. Ölçme aracı olarak Thematic Apperception Test (TAT) kullanarak birtakım resimler hakkında kişilere öyküler yazdırarak bu üç ihtiyacı ölçmüştür (Çetinkanat, 2000). McClelland, her bireyin ilk yaşlarından itibaren kendine has bir güdüsel örüntü oluşturduğunu; güdülenmesinin bu örüntüsünün bir fonksiyonu olduğunu savunmuştur (Başaran, 2008).

McClelland'a göre insanlar hayatları boyunca birtakım gereksinimlere ihtiyaç göstermektedirler. Diğer bir ifadeyle insanlar bu ihtiyaçlarla dünyaya gelmemekte tam tersine hayat deneyimleri yoluyla bu gereksinimlerin farkına varmaktadırlar. Bu gereksinimler içinde en fazla ortaya çıkan üçü üzerinde yoğunlaşmaktadır (Efil, 2002).

Bunlardan ilişki kurma ihtiyacı; diğer insanlarla ilişki geliştirme, gruba girmeye çalışma ve sosyal ilişkiler kurma şeklinde izah edilmektedir. Bu gereksinimi duyumsayan kişiler, kişilerarası ilişkiler oluşturup yükseltmeye çok değer verirler (Koçel, 1999). İlişki kurma ihtiyacı, insanın hayatını yalnız devam ettirememesinden ve toplumsal nitelik göstermesinden hareket ederek, diğer topluluk ve kişilerle ilişki içinde olacağına vurgu yapmaktadır. Her kişinin birtakım insanlara bağlılığı, onlarla çeşitli seviyelerde kurduğu arkadaşlık ve dostluk ortamı vardır. Nitekim, bu sosyal nitelik ve gereksinim bireyden bireye değişmektedir. Bazı kişiler dost ve arkadaş bulmak ve onlarla vakit geçirmekten mutlu olurlar. Bazı kişiler de birçok sorununu tek başına çözmek isterler, ailesi ve çok yakınları dışında fazlaca dostluk ilişkisi kurmaktan uzak dururlar. Fakat, her kişinin sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik açıdan bağlı bulunduğu az veya çok belli kişi ve gruplardan meydana gelen bir ortamı vardır (Eren, 2010).

İlk yaşlarından itibaren aile bireylerine veya başka kişilere bağlanarak yetişmiş; başka kişilere bağlanmayı gittikçe bağımlılığa dönüştürmüş; işlerini başka kişilere yaslanarak yapmış bir insan, bir işte çalışmaya başladığında da bu niteliklerini devam ettirir. Böyle bir insanın güdüsel örüntüsünde temel güdü, başkalarına yaslanmayı da kapsayan ilişki kurma gereksinimidir. İlişki kurma ihtiyacı olan bir insan, diğer çalışanlara göre başka insanların arkadaşlığını, desteğini, yol göstericiliğini almaya daha meyillidir; onlara sırtını dayamaya daha gönüllüdür; etrafından gelen taktirlere, nasihatlere daha açıktır; işe motive olmak için taktiri daha fazla arar; bir toplulukla ilişkili olmaya ve bir topluluğa üye olmaya daha

çok heveslidir; üyesi olduğu topluluğun kendisini kollamasına daha çok gereksinim duyar; kendini kollayan topluluğun değerlerini örgütün değerlerinden daha yüksekte tutar; mesuliyet ve yükümlülük alacaksa bunu diğerleriyle birlikte üstlenmek ister (Başaran, 2008).

McClelland çeşitli ihtiyaçlar ile ilgili inceleme yaptıktan sonra, örgütte ciddi bir güdüleyici unsur olarak; başka kişileri etkileme ve bireyin kendine ait çevresini kontrol etme arzusu olan, güç ihtiyacı fikrine varmıştır (Çetinkanat, 2000). Güç kazanma gereksinimi yüksek olan bireyler, güç ve otorite kaynaklarını artırmaya çabalar, başka bireyleri tesiri altında tutarak gücünü ve otoritesini himaye edecek tarzda davranışlar sergiler (Koçel, 1999). Güçlü olma gereksinimi, bireyin etrafına hakim olma arzusunun bir neticesidir. Bu yüzden bireyler ve topluluklar çevresel ilişkilerinde faaliyetlerini artırabilecek ve seslerini duyurabilecek her çeşit araca başvururlar. Üstün gelmek ve başkalarının çalışma ve aktivitelerini kontrol edebilmek için yapılacak bütün uğraşlar kişileri diğer insanlarla mücadele ve kavgaya sürükleyebilir. Bu tehlike kişinin güçlü olma isteğini bir miktar yavaşlatmaktadır. O sebeple, bu gereksinimin şiddeti kişiden kişiye oldukça değişik biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2010).

Baskı uygulayan, otoriter bir ailede büyümüş ve böyle bir ortamda eğitilmiş bir insan, bu vasıfları kişiliğine aksettirerek baskıya, otoriteye meyilli olur; bir örgüte girdiğinde bu meyilini gidermek için fırsat kollar. Böyle bir kişinin güdüsel örüntüsünde güç kazanma ihtiyacı dominanttır. Bu gibi kişiler; diğer çalışanlara bakarak yönetmen olmaya, uzmanlık gücünü kullanabilmek için işinde uzman olmaya, bu yolu kullanarak diğerleri üzerinde güç şovu yapmaya daha çok meyillidir; kendini ön plana çıkarmak için tehlikelere hücum etmeye daha çok isteklidir; işiyle ilgili hükümleri kendi başına vermeye heveslidir; başkalarında etki yaratmak için tüm araç ve metotları elinde tutmaya çalışır; yüksek mevkiye gelmenin kısa yollarını aramak için çaba harcar; yönetmen olduğu zaman da güç güdüsünü gidermek için astları üzerinde farklı otorite metotlarını uygular (Başaran, 2008).

Başarı ihtiyacına yüksek seviyede güdülenmiş kişiler, karakteristik olarak kendi gayretleri ile başarılı netice elde edecekleri ve ne şekilde yaptıklarına yönelik anında dönüt alacakları durumları ararlar (Çetinkanat, 2000). Başarı gereksinimi yüksek olan bireyler kendilerine yönelik elde edilmesi güç ve fazla çaba sarf etmeyi

gerektiren hedefler belirlerler ve bunlara kendisini ulaştıracak bilgi ve mahareti kazanacak şekilde davranış sergilerler (Koçel, 1999).

Çocukluk yıllarından itibaren bağımsız çalışmaya adapte olmuş, başarılı olmaya güdülenmiş bir kişinin güdülendirici örneğinde başarıma temel güdüsü hâkimdir. Böyle yetişmiş bir kişi işe başladığında da bağımsız çalışmayı ve işinde başarı kazanmayı arar. Başarma ihtiyacı olan bir çalışan, diğer çalışanlara bakarak daha gerçekçi hedefleri tercih eder; işine daha sıkı sarılır; daha ileriye yönelik çalışmalar gerçekleştirir; daha isteklidir; daha fazla mesuliyet alır; işlerinde daha iyi değerlendirme yapar; işleri için daha iyi metotlar arar; fazla başarıya daha çok ihtiyaç gösterir (Başaran, 2008).

McClelland'a göre, kişilerin kendi meslek dallarında en iyi olma ve kusursuzu arama tutku ve hislerinin altında başarı gereksinimi gizlidir. McClelland bu üç gereksinim ve güdüden en fazla başarı güdüsünün kişi ve toplumu tesiri altında bıraktığını savunmaktadır. Kişi etkinliklerinde başarı elde etmeyi istediği halde başarı elde edememekten dolayı da fazlaca korku yaşamaktadır. Bu korku onu başarı kazandıracak etkinliklerde bulunmaktan engelleyecektir. Şöyle ki korkunun üstesinden gelinmesi durumunda başarılı olma arzusu kişiyi etkinlikte bulunmaya yönlendirecektir (Eren, 2010). McClelland'a göre başarıya yönelen kişilerin ortak özellikleri şu şekildedir:

1. Kişiyi başarı elde etmeye yönelten konu, başarılı olması sonucunda kazanacağı içsel mükâfatlardan yani başarılı olmanın ona hissettireceği kişisel tatminden doğmaktadır. Yani dışsal mükâfat ve menfaatlerle ilgili değildir (Eren, 2010).
2. Performanslarının başka etmenlere değil, sadece kendi gayretlerine bağlı olduğu vaziyetlerden hoşlanırlar (Barutçugil, 2004).
3. Başarılı olmak için etkinlikte bulunan kişi yüksek miktarda bireysel sorumluluk üstlenmek isteyecektir ve bu sorumluluğu kaldıracaktır (Onaran, 1981).
4. Başarılı olmak için etkinlikte bulunan kişi orta karar tehlikeli işlere girişimde bulunacaktır, kendisi için üst seviyede ve güç olarak nitelendirilebilecek hedefler yerine orta güçlükte ve gerçekçi hedefler tayin edecektir (Eren, 2010; Onaran, 1981).

5. Davranışlarının neticeleriyle ilgili somut, ölçülebilir geri dönüt isteyecektir (Onaran, 1981). Bu sistemin araçları maddi ödüller olduğu gibi, övücü sözlü sözler ve yazılı taktirler olabilir. Şöyle ki, kişi başarısının değerlendirmesini etrafından, ilgisi bulunan kişi ve kuruluşlardan geri dönüt şeklinde almaktadır. Kişiyi burada etkileyen maddi ödüller değildir; ancak ödülün büyük olması kişinin başarı seviyesinin işareti veya ölçüsüdür (Eren, 2010).

Başarma, ilişki kurma ve güç temel güdülerinden bir tanesinin, bir kişinin güdüsel örüntüsünde hâkim olması, diğer güdülerinin etkili olmayacağı anlamını taşımaz. Kimi zaman, bir çalışanda bu temel güdülerden birkaç tanesi aynı kuvvette hâkim olabilir. Kişinin güdüsel örüntüsü, ailenin, topluluğun norm ve değerlerinin tesiri ile şekillenir. Kimi topluluklarda başarma güdüsü yeğlenirken, kimi topluluklarda güç ya da ilişki güdüsü yeğlenir. Kişinin güdüsel örüntüsü, kişisel farklılıklar saklı kalmak şartıyla, toplumunun kültürünün rengini taşır (Başaran, 2008).

Başarı güdüsü teorisini bulan McClelland, başarı güdüsü ile kişinin yetiştirilme davranışı arasında yüksek derecede bağ olduğunu ifade etmiştir. Kişinin bireysel başarı güdüsü ile bireysel gelişmesi arasında bir bağ olduğu gibi toplumların başarı güdülerini ile toplumsal gelişme arasında da ciddi bir bağ bulunduğu belirtilmiştir. Toplumda çocuk yetiştirme davranışı olarak, başarıya, bilgiye, araştırmaya, öğrenmeye gösterilen değer, bir alışmışlık olarak çocuğa aktarılır. Bu alışmışlık daha sonraki okul ve iş yaşamında da kişinin gösterdiği davranışları yönlendirir (Fındıkcı, 1996).

Bu teorinin yönetici bakımından anlamsal ifadesi şöyledir: : Eğer çalışanların gerek duyduğu ihtiyaçlar saptanabilirse çalışan seçim ve yerleştirme düzenleri yaratılabilir. Örneğin, başarı gösterme gereksinimi fazla olan bir çalışan, bunu sağlayabileceği bir işe konulabilir. Böylece kişi motive olmak için gereken şartı bulacağından var olan bilgi ve kabiliyetini tam olarak işe yansıtacaktır (Koçel, 2005).

2.7.1.4. Alderfer'in E.R.G Teorisi

Alderfer, Maslow'un teorisini değiştirerek basitleştirmiştir (Eren, 2010). E.R.G teorisinde gereksinim sıralaması daha basittir; fakat Maslow'un sınıflandırması gibi bir gereksinim sıralaması esas alınmıştır (Koçel, 2005). Alderfer, Maslow'un 5 kademeli gereksinimler hiyerarşisini 3 kategoride toplamıştır (Ayan,

2011). E.R.G teorisinde, varolma (existence), ilişki (relatedness) ve gelişme (growth) olmak üzere 3 tip ihtiyaçtan söz edilmektedir (Barutçugil, 2004). Bu ihtiyaçların baş harflerinin alınması ile E.R.G (V.İ.G) teorisi ifade edilmiştir (Koçel, 2005).

Varolma ihtiyaçları; insan hayatını sürdürmekle ilgili gereksinimlerdir. İnsanın doğasının gereği olarak bilinen psikolojik ve güven gereksinimlerini kapsar (Ayan, 2011). İnsanın fiziki olarak hayatta kalması, soyunu sürdürmesi, bunu gerçekleştirmek için her çeşit tehlikeden uzak kalarak güvende olmasıdır (Eren, 2010). Fizyolojik gereksinimleri ifade etmektedir (Barutçugil, 2004).

İlişki ihtiyaçları; sosyal ortamla ilgili olan gereksinimlerdir (Ayan, 2011). İnsanın diğer insanlarla hem iş çevresinde hem de sosyal hayatta iyi ilişkiler oluşturmaya ve sürdürmesine ilişkindir (Eren, 2010). Bu ihtiyaçlar duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumlara içerir (Çetinkanat, 2000). Hislerin ve düşüncelerin karşılıklı paylaşılması neticesinde tatmin kazanılır (Barutçugil, 2004).

Gelişme ihtiyaçları; bireyin kendi potansiyelini yükseltmesiyle ilgili olan gereksinimlerdir (Ayan, 2011). Kapasitesini, kabiliyetini artırma ve bireysel gelişim gereksinimini ifade etmektedir (Barutçugil, 2004). Bu ihtiyaçların giderilmesi, kişisel kapasitenin gelişmesine, yeni kabiliyetlerin meydana gelmesine sebep olur. Bir iş; savaşım, özerklik ve yaratıcılık içeriyorsa gelişme ihtiyaçlarını giderebilir. Bu ihtiyaçların tam anlamı ile doyumu olanaklı değildir. Şöyle ki yeteneklerin gelişmesi, başka yeteneklerin meydana gelmesine yol açar (Çetinkanat, 2000).

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de gereksinimler sıradüzeni vardır. Bir alt grup gereksinim giderilmeden üst grup gereksinime geçilemez. E.R.G teorisi, kişilerin gereksinimlerini giderme kabiliyetlerine bağlı olarak gereksinimler sıradüzeninin altına inebilecekleri veya üstüne çıkabilecekleri ve iki yönlü hareket edebilecekleri konusunda iddia da bulunmaktadır. Alderfer'in varolma gereksinimi, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine denk olmaktadır. Alderfer'in ilişki gereksinimi, Maslow'da sosyal gereksinimlere denktir. Yine Alderfer'in gelişme gereksinimi, Maslow'un değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerine karşılık gelmektedir (Eren, 2010).

Alderfer teorisine göre varlık ile ilişki ihtiyaçları doyuruldukça kendilerinden sonra gelen ihtiyaçlar daha fazla arzulanmaya başlayacaktır. Ancak gelişme ihtiyaçları karşılandıkça daha fazla arzulanacaktır. Teorinin Maslow'dan ayırt edilen bir tarafı şudur: İhtiyaçlar somutluk hallerine göre sıralanmıştır. Böylece bir üst seviyedeki ihtiyacı gidermek güç olduğu zaman bir alt seviyedeki ihtiyaç daha fazla arzu edilecektir. Şöyle ki teoriye göre, daha ayrımlaşmış, daha az somut olan hedeflere ulaşamayanlar, daha somut olan hedeflere doğru yönelme gösterirler. Böylece gerçek istek giderilmez; ama daha somut olan onun yerine geçer. E.R.G teorisi, Maslow'un teorisinin gerek işler hale getirilmesi gerekse insan-çevre etkileşimini kapsamı için geliştirilmiş bir teoridir. E.R.G teorisiyle Maslow'un teorisini iş yaşamına uygulamayı isteyenler, kişilerde ne gibi temel arzuların var olduğu, kişilerin özellikle iş ortamında ne gibi hedeflere doğru yöneldiği, bu ihtiyaçların hangi durumlardan etkilendiği problemlerine aramaktadır (Onaran, 1981).

2.7.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri içinde yer alan motivasyon teorilerinin esas noktası; bireylerin hangi hedefler için ve hangi şekilde motive edildikleri ile ilgilidir (Ayan, 2011). Diğer bir ifadeyle, belli bir davranışı yansıtan bireyin, bu davranışı tekrar etmesi veya etmemesi nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin yanıtlamaya çalıştığı esas soru olmaktadır. Süreç teorilerine göre gereksinimler bireyi davranışa götüren etmenlerden yalnızca birisidir. Bu içsel etmenlere ek olarak çokça dışsal etmen de bireyin davranış ve motivasyonuna katkıda bulunmaktadır (Koçel, 2005).

Süreç teorileri, çalışan kişilerin gereksinimlerini giderecek davranışları nasıl belirlediğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerini öğrenmeyi hedefler. İnsan davranışlarına etki eden kavramları izah eder, ödüllerin çalışanlar ve iş durumları üzerindeki tesirine dikkat çekerler (Barutçugil, 2004).

Süreç teorileri davranışın oluşmasından bitişine kadar olan etkinliklerdeki değişkenleri izah ederler. Klasik kuramlar ise yalnızca bireyleri motive eden unsurların neler olduğunu bulmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki tesirleri ve işleyişleri hususunda yeterince bilgi vermezler. Ek olarak, süreç teorileri, bireysel değişikliklerin motivasyondaki önemini incelemişlerdir. Buna göre farklı bireyler

farklı fikir ve değerlere sahiptirler; ancak tümünde davranışı harekete sürükleyen güdüleme süreci aynidir (Eren, 2010).

Süreç teorileri başlığı altında gruplandırılan üç teori şunlardır:

1. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi
2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti (Ümit) Teorisi
3. Adams'ın Denklik Teorisi

2.7.2.1. Vroom'un Beklenti (Ümit) Kuramı

Diğer teoriler motivasyonu gereksinimlere göre ifade ederken, Vroom'un beklenti teorisi kişinin sergilediği davranışın karşısında kendisi için ödül olarak ifade edilen bir netice alması, yani ümit ettiğini bulması karşısında benzer davranışı göstermesi ile ilgilidir. Şayet kişi ümit ettiğini bulamazsa aynı davranışı tekrarlamayacaktır. Beklenti teorisi kişilerin hedefleri ile çalışma ortamında gösterdikleri davranışlar arasındaki ilişkiyi izah eder. Bu nedenle beklenti teorisinde yöneticilerin, kişilerin eğitilmesi, çalışma ortamıyla ilgili mânilerin yok edilmesi, gereken güvenin ve mükâfatların sağlanması hususunda üzerilerine düşen vazifeleri yerine getirmeleri gerekir. Böylece kişilerin motivasyonuna katkı sağlamış olacaktırlar (Efil, 1999).

Beklenti teorisi, kişilerin gösterdikleri gayretin yüksek performans göstermeye yeteceğine inanç duydukları ve bu performansın da değer verilen bazı neticelere ulaşmaya yol açacağını bildikleri hallerde güdülendiklerini ileri sürer (Ergin, 2002).

Vroom'un teorisine göre, iş ve vazife başarısı büyük miktarda ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Bu teori örgütsel davranışların sebepleri üzerine bazı varsayımlar geliştirmektedir. İlk varsayım; bir davranışın oluşmasına sebep olan etmenler kişinin bireysel özellikleri ve çevresel şartların birlikte tesiri ile tespit edilir ve yönlendirilir. Kişinin bireysel özellikleri veya çevresel şartlar tek başına davranış üzerinde tesirli değildir. İkinci varsayım; her bireyin diğer bireylerden farklı gereksinim, istek ve hedefleri vardır. Aynı şekilde her birey arzu ettiği ödül yapıları bakımından da diğerlerinden farklılık göstermektedir. Üçüncü varsayım, kişileri istedikleri ödüllere ulaştıracak alternatif davranış şekilleri içinden algılarına yönelik seçim yapmak mecburiyetinde olduklarıdır. Bir diğer ifadeyle, kişiler istedikleri

ödüllere karşı davranış gösterirler, birtakım istenmeyen ödüller vardır ki, kişiler bunlarla ilgili olarak herhangi bir davranışta bulunmazlar (Eren, 2010).

Vroom'un teorisi, çalışmaya özgüdür. Bu teoriye göre bir bireyin belli bir iş için gayret etmesi üç faktöre bağlıdır. Bunlar; bireyin ödülü isteme derecesi (Valens=valence), beklenti ve araçsallıktır (Ayan, 2011).

Valens; kişinin çaba harcayarak elde edeceği ödülü isteme derecesidir (Koçel, 1982). Belirli bir ödül farklı bireyler tarafından farklı biçimlerde istenecektir. Bazı bireyler böyle bir ödülü fazlaca arzularken, bazıları da bu ödüle hiç değer göstermeyecektir. Nitekim başkaları için, böyle bir ödül uğrunda çaba harcamaya değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Valens -1 ile +1 arasında değişen bir değişken şeklinde gösterilebilir. Bireylerin belli bir ödüle karşı hissettikleri değer, bir yönden ödülün onların gereksinimlerini giderme değerini de yansıtır (Koçel, 2005).

Bir hedef elde edilmek isteniyorsa, yani bir hedefin elde edilmesi elde edilmemesine galip geliyorsa, bu hedefin valensi (+), bunun zıttıysa (-) olacaktır. Hedefe yönelik bir ilgisizlik varsa valens sıfırdır (Onaran, 1981). Her kişi her ödüle farklı şiddet seviyesinde gereksinim duymaktadır. Örneğin bazı kişiler arkadaş ortamlarından memnun oldukları ve samimi ilişkiler kurmayı arzu ettikleri için iş yerlerinde yükselmeyi arzulamazlar. Bir diğer ifadeyle terfi etmek onlar için cezbedici değildir. Oysa ki, bazı kişiler başarılı olmak, yükselmek ve makam elde etmek istedikleri için terfi etmek arzuları fazla ve önemlidir (Eren, 2010).

Beklenti; bireyin algıladığı bir olasılığı izah eder. Bu olasılık belli bir çabanın belli bir ödülle ödüllendirileceği ile ilgilidir. Şayet kişi çaba harcamakla belli bir ödülü kazanacağına inanıyorsa, beklentisi bu yöndeysen daha çok çaba harcayacaktır. Beklenti 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile gösterebilir. Eğer kişi belli bir çaba ile belli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, beklenti 0 olacaktır (Koçel, 2005).

İşte bir kişinin bir eylemde bulunma gücü yani güdülenmesi, valenslerle beklentilerin çarpılmasıyla elde edilir. Aradaki bağlantının çarpım olması hem valensin hem de beklentinin belli bir miktarda varlığını gerektirir. Bunlardan bir tanesi sıfır olduğunda eyleme geçme gücü de sıfır olacaktır (Onaran, 1981).

Vroom'un üçüncü kavramı ise araçsallıktır. Eğer birincil hedefin gerçekleştirilmesi yüzünden ikincil, üçüncül gibi diğer hedeflere de ulaşılmışsa,

birincil hedef bu hedeflere aracılık etmiştir. Araçsallık, birincil hedefin diğer hedeflere ulaşmaya vesile olmasıdır. İkincil, üçüncül gibi hedeflere ulaşma, birincil hedefin ödülüdür (Başaran, 2008). Örneğin büyük bir ikramiye alma birincil kademeli neticedir. Ancak kişi ikincil kademe olarak kendini geliştirecek ve yenilenmesini sağlayacak birtakım kitaplar alma ve çok istediği eşyalara ulaşabilme olanaklarına sahip olmaktadır. Bunlar ise; birincil kademe ödüle ulaşmanın sağladığı ikincil kademe ödüller olarak ifade edilebilir (Eren, 2010).

Eğer çalışan kişi yüksek gayret ve performans gösteriyor; ancak umut ettiği neticeleri alamıyorsa motivasyonu azalır. Eğer, neticelerin çalışan kişi bakımından çekiciliği fazla ise gayret göstermek ve performans elde etmek için motivasyonu yüksek olacaktır. Eğer gayret ve iyi performans için ortaya konulan ödüller çalışan kişi için bir değer içermiyorsa motivasyon da düşük olacaktır. Burada önem arz eden yer, sonuçların değerinin çalışan kişiler arasında farklı idrak edilebilmesidir (Barutçugil, 2004).

Yapılan araştırmalardan elde edilen neticeler teorinin birtakım sorunlar içerdiğini göstermektedir. Vroom'un teorisi gerçekte olduğundan daha karmaşık haldedir. Çünkü kişilerin herhangi bir ödüle gereksinim seviyeleri zaman içinde değişmektedir. Bir zaman süresi içinde toplanılan bilgiler bir vakit sonra gerçekleri yansıtmayabilir. Şöyle ki kişinin bekleyiş ve ümitleri zamanla değişim göstermektedir. Özetçe belirtelim ki tüm problemlerine rağmen bu teori, yöneticilerin çalışan kişilerin hedeflerini önemsemelerine, ödül ve cezalandırma dağıtımına özen göstermeleri gerektiğine dikkat çekmektedir (Eren, 2010).

2.7.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti (Ümit) Teorisi

Lawler ve Porter'in teorisi Vroom'un teorisini temel olarak almakta; ancak bazı kısımlarda Vroom'un teorisine eklemeler yapmaktadır (Koçel, 2005). Bu teori de beklenti teorisidir; ancak Vroom'un teorisinde yer almayan diğer tutumsal parametreler de teoriye eklenmiştir. Zaten teorinin başta gelen özelliği, önceleri ayrı ayrı incelenen çok fazla parametreyi bir araya toplayıp aralarındaki bağlantıyı açıklamasıdır (Onaran, 1981).

Bu teorinin ilk kısmı Vroom'un teorisiyle eştir. Şöyle ki bireyin motive olma seviyesini valens ve beklenti etkilemektedir. Fakat Lawler ve Porter'a göre bireyin yüksek bir çaba harcaması otomatik olarak yüksek bir performans ile neticelenmez.

Araya iki tane yeni parametre katılmaktadır. Bunlardan bir tanesi bireyin gereken bilgi ve kabiliyete sahip olmasıdır (Koçel, 2005).

Bunlar bir kişinin etrafındaki ani değişimlerden pek etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özellikleridir ve bir çalışanın herhangi bir iş ortamında başarı elde edip etmeyeceğinde fazlaca etkili olur (Onaran, 1981). Şayet kişi gereken bilgi ve kabiliyete sahip değilse, ne kadar çaba harcarsa harcasın performans sergileyemeyecektir. Örneğin muhasebe bilgisi olmayan biri ne kadar çaba harcarsa harcasın bilanço düzenleyemeyecektir (Koçel, 2005). Çalışanlar işleri ile alakalı olarak bilgi ve kabiliyetten yoksunsalar; gayret sarf etmenin doğrudan performansı etkilemediği ortaya koyulmaktadır (Ayan, 2011).

İkinci eklenen parametre; bireyin kendisi için algıladığı rol ile bağlantılıdır. Rol kavramı beklenen davranış çeşitleri şeklinde ifade edilebilir. Bu teoride “algılanan rol” kavramı; her çalışanın performans gösterebilmesi için elverişli bir rol anlayışına sahip olması gerekliliği şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2005). Bu parametre, çalışanın işini nasıl tanımladığı ve işinde başarı elde etmek için nasıl gayret harcayacağıyla bağlantılıdır (Onaran, 1981).

Çalışanın içinde yer aldığı örgütte görev tanımları belirtilmemiş, yetki ve sorumluluklar tayin edilmemişse, başarılı olmayı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmaları görülebilecektir. Bu durum da gayret ve performansı olumsuz biçimde etkileyebilecektir (Eren, 2010).

Çaba, bilgi ve kabiliyet ve algılanan rol parametrelerine göre gerçekleştirilen performans belli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilmektedir. Burada önem arz eden ve Vroom’un teorisine eklenen bölüm algılanan eşit ödül parametresidir (Koçel, 2005). Çalışanın çalışma ortamında gerçekleştirdiği iş neticesinde alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır (Onaran, 1981).

Bu parametre bireyin kişisel başarısını değerlendirmesine bağlı olarak meydana gelen ve onun doyumuna etki eden ödüllendirme adaletiyle ilgilidir. Bir başka anlatımla; kişi kendisine uygun görülen ödülü başkalarına verilen ödülle karşılaştırmakta ve başarısıyla orantılı olmayan bir değerlendirmeye uğradığını anladığı zaman doyumluluğu önemli oranda olumsuz şekilde etkilenmektedir (Eren,

2010). Bu durumda kişinin doyumluluğuna göre valens ve beklenti etkilenmekte ve süreç yeniden işlemektedir (Koçel, 2005).

Lawler ve Porter'ın teorisine göre; yüksek başarının fazla doyumluluk yaratabilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin oluşturulması ve çalışma ortamında verilen ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2010). Bu teoriye yönelik eleştirilerden biri, teorinin çok kompleks olmasından ötürü test edilmelerinin zor olmasıdır. Bir diğer eleştiri de, bireylerin belli bir davranış sergilemeden önce detaylı mantıksal aritmetik hesaplamalara kalkıştıkları konusundaki kuşkudur (Koçel, 2005).

2.7.2.3. Adams'ın Eşitlik (Denklik) Teorisi

Eşitlik teorisi Adams tarafından ortaya konulmuştur. Bu teori, çalışanın örgüte verdiği ile örgütten aldığını eşit olarak nitelendirmesinin örgütteki davranışını etkilediği tezi üzerine inşa edilmiştir (Başaran, 2008). Adams'ın eşitlik teorisine göre; işgörenlerin çalışma ortamında eşit olarak kabul görülme düşünceleri motivasyonlarını etkilemektedir (Ayan, 2011).

Adams'ın teorisine göre çalışanlar, iş için sarf ettikleri gayretler ile kazandıkları çıktıları, diğer çalışanların girdi ve çıktılarıyla mukayese ederler. Eğitim, tecrübe, yetenek, bilgi ve iş için tüketilen zaman girdilerdir. Çıktılar ise ücret, statü, maaş ve terfileri içerir (Çetinkanat, 2000). Birey, harcadığı çaba neticesinde aldığı sonucu aynı iş yerinde diğerlerinin harcadığı çaba ve aldıkları sonuç ile mukayese eder. Bu mukayese genellikle bireyin, çaba ile sonucu kapsayan bir tür oran oluşturması ile gerçekleşir (Koçel, 2005).

İzlendiği gibi bu ilişkide bir “birey”, bir de “öteki birey” bulunmaktadır (Onaran, 1981). Çalışan bu kıyas neticesinde eşitlikle karşılaşır, teori; çalışanın işi ve performansı için gayret göstermeyi sürdüreceğini varsayar. Bu kıyasta eşitsizlik sonucu çıkarsa, burada haksızlık olduğu anlamına gelir. Adams'a göre, dengesizlik durumu kişilerin mukayese yapmasına sebep olmakta, bu da işte harcayacakları gayrete yansımaktadır (Çetinkanat, 2000).

Eşitlik veya eşitsizlik hissi, çalışanın kendine denk olarak gördüğü başka bir çalışanın örgüte verdiği ile örgütten elde ettiği ile kendisinin örgüte verdiği ve örgütten elde ettiğini kıyaslaması ve bu kıyaslamada adalet hissini geliştirmesi ile

meydana gelir. Çalışanların çabası sonucunda örgütten elde ettiklerini, dengi olarak gördüğü diğer çalışanlardan az bulması, çalışanlarda eşitsizlik hissi yaratır. Kimi zaman eşitsizlik hissi, çalışanın kendisine verileni fazla bulmasıyla da meydana gelir. Eşitsizlik, çalışanda uyumsuzluk, tutarsızlık ve adaletsizlik hislerini de oluşturabilir. Eşitsizlik çalışanda stres yaratır. Stres yükseldikçe, çalışanın çalışma ortamından kaçmaya meyili de yükselir (Başaran, 2008).

Eşitliğin bozulması durumunda, eşitsizliğin aleyhine bozulduğunu fark eden kişi, bu tatminsizliğin stresinden kurtulmak için kendi ödülleri yükseltme yöntemlerini araştırarak, bunda başarılı olamadığı takdirde ise örgüt için harcadığı çaba ve değerlerin düzeyini azaltacaktır. Buna ek olarak dedikodular ve yıpratma etkinliklerine girilerek diğer bireylerin ödülleri azaltma veya morallerini yok ederek harcadıkları çabaların veya değerlerin azalmasına sebep olabilmeleri de söz konusudur. Kişi kendisi ile diğer işgörenler arasında eşitliğin ve dengenin yaratıldığına inanç gösterdiği zaman huzurlu olacaktır. Nitekim dengesizlik sürmekte ise kişi katlanma gücünün bittiği yerde çalışma ortamından ayrılmaya karar verecektir (Eren, 2010).

Çalışana göre bir eşitsizlik söz konusuysa bu durum çeşitli huzursuzluklara yol açacaktır. Bu durumda yöneticiye birçok vazife düşmektedir. Bilhassa da değerlendirmelerde nesnel olmak mecburiyetindedir. Hepsinden önce eşit çabaları eşit miktarda ödüllendirmek gerekmektedir (Efil, 2002). Ücret artışı veya bir ödül, diğer kişiler ile bir eşitsizlik oluşturuyorsa genel ifadeyle motivasyonu bozucu bir etkiye neden olur. Bu yüzden, rasyonalist yöneticiler eşitlik kavramına önem vererek ve çıktıları dengede tutarak işgörenlerin motivasyonunu yükseltirler (Barutçugil, 2004).

Yapılan birçok uygulamalı araştırma neticesi genel anlamda eşitlik teorisinin ileri sürdüğü maddeleri desteklemektedir. Fakat teorisinin esas olarak kabul edilmesi için, yöntem bilimsel yönden daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu ifade edilmektedir (Koçel, 2005).

BÖLÜM III

3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.1. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde Yapılan Araştırmalar

Kocabıyık (2003), YDÜ’de yaptığı “Sağlık çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumu” adlı çalışmasında sağlık çalışanlarının tükenme nedenlerini ve alınabilecek önlemleri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini KKTC Dr. Burhan Nalbantoğlu Devlet Hastanesi ve Barış Ruh ve Sinir Hastanesi’nde çalışan 574 sağlık personeli (doktor, hemşire, memur, işçi) oluşturmaktadır. Tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak 230 sağlık personeli örneklem için seçilmiştir. Araştırma verileri sağlık çalışanlarına demografik bilgi formunun, Maslach Tükenmişlik Envanterinin ve İş Doyum Ölçeğinin uygulanmasıyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, yoğun bakım ve acil serviste görev yapan sağlık çalışanlarının diğer servislerde görev yapanlara göre daha çok tükendiği, cerrahi servislerde tükenmenin dahili servislere göre daha çok olduğu, eğitim düzeyinin artmasıyla tükenmişliğin azaldığı, hemşirelerin diğer meslek gruplarına göre daha çok tükendiği ve bireylerle yüz yüze ilişki içerisinde olan meslek gruplarının diğerlerine göre daha çok tükendiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Vamık (2003), YDÜ’de yaptığı “İlkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri (İskele ilçesi örneği)” adlı çalışmasında ilkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin saptanmasını amaçlamaktadır. KKTC Milli Eğitim Bakanlığı’nda 2001-2002 öğretim yılında görevli 1274 ilkokul öğretmeni araştırmanın evrenini meydana getirmektedir. Araştırmada betimleme yöntemine başvurulmuş, İskele İlçesinde görev yapan 86 sınıf ve branş öğretmeninin hizmet öncesi aldıkları eğitim, kıdemleri, cinsiyetleri ve branşlarına yönelik oluşturulan anket yardımıyla verileri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin cinsiyet, kıdem dereceleri, hizmet öncesi alınan eğitim ve branş değişkenine göre bir farklılık oluşturmadığı, ilkokul öğretmenlerinin görevlerini uygun şekilde yapabilmeleri için görev yaptıkları ortamın fiziki koşullarının elverişli olmadığı konusunda hemfikir oldukları, öğretmenler içinde terfi mekanizmasının hakkaniyetli olarak çalışmadığı, yöneticilerin öğretmenlere eşit davranmadığı, öğretmenlerin maaşlarının yeterli

olmadığı, okul yöneticilerinin bazı durumlarda tutarsız davranışlar sergiledikleri saptanmıştır.

Yücel (2003), YDÜ’de yaptığı “Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin saptanması” adlı çalışmasında KKTC’de devlete bağlı okullardaki branş öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ve iş doyumuna yönelik beklentilerinin saptanmasını amaçlamaktadır. KKTC Milli Eğitim Bakanlığı’nda 2002-2003 öğretim yılında görevli öğretmenler araştırmanın evrenini meydana getirmektedir. Örneklem ise Güzelyurt kazasındaki Ortaöğretim ve Mesleki teknik öğretim okullarında görev yapan branş öğretmenlerini kapsamaktadır. İlgili anket 230 kişiye dağıtıldıktan sonra geriye dönen 202 kişi olmuştur. Araştırma verileri cinsiyet, okul, yaş, kıdem, ünvan ve eğitim durumlarına göre hazırlanan anket ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda, tüm anket maddelerine göre öğretmenlerin iş doyumunun orta düzeyde olduğu, cinsiyete, okul türlerine, kıdeme, ünvana ve eğitim durumlarına göre iş doyum düzeylerinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Özgüenalp (2004), YDÜ’de yaptığı “Öğretmenlerin iş doyumunu ve müdürlerin yöneticilik özellikleri” adlı çalışmasında, yöneticilerin iş doyumunu üzerindeki etkilerinin saptanmasını amaçlamıştır. KKTC Milli Eğitim Bakanlığı’nda 2003-2004 öğretim yılında Genel Orta Öğretim Dairesi’ne ve Mesleki Teknik Öğretim Dairesi’ne bağlı okullarda görevli öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Verileri toplamak için anket çalışması yapılmış ve 467 kişi anketi cevaplamıştır. Araştırmanın neticesinde müdürlerin en düşük algılanan liderlik özelliklerinin grup çalışmalarında, en yüksek algılanan liderlik özelliklerinin ise işlerin bitirilmesine verdikleri önemde olduğu belirlenmiştir. Liderlerin liderlik özellikleri ile iş doyumları arasında istatistiksel yönden anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Okul türlerine göre liderlerin liderlik özelliklerini algılamada kolejlerin lehine meslek liseleri ile aralarında farklılık olduğu görülmüştür. İş doyum özelliklerinde ise okul türlerinde bir farklılık görülmemiştir.

Tayfunoğlu (2006), YDÜ’de yaptığı “KKTC ilkokul öğretmenlerinde iş doyumunu ve tükenmişlik ilişkisi” adlı çalışmasında, ilkokul öğretmenlerinin iş doyumları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki durumunu belirlemeyi amaçlamıştır. Tükenmişlik düzeyi “Maslach Tükenmişlik Envanteri”, iş doyumunu ise “İş Doyumu Ölçeği” kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmaya ilişkin veriler KKTC’de

devlete bağı 56 ilkokulda görev yapan 547 öğretmeninden toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda; ilkokul öğretmenlerinin iş doyum gerçekleşme düzeyleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin negatif yönde orta düzeyde olduğu, ilkokul öğretmenlerinin iş doyum beklenti düzeyi ile gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlı ve orta düzeyde olduğu, mesleği isteyerek seçen öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin, istemeden seçen öğretmenlere kıyasla az olduğu, üniversiteden mezun olunan bölüm ile tükenmişlik düzeyi arasında farklılık olduğu, hizmet süresi, okuldaki görevi ve cinsiyeti ile mesleki tükenmişlik arasında anlamlı farklılık bulunmadığı, ilkokul öğretmenlerindeki tükenmişliğin düşük olduğu, iş doyumunun ise orta düzey olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yorulmaz (2007), YDÜ’de yaptığı “Kariyerde iş doyumunu ve plato: KKTC kamu sektöründe uygulamalı bir çalışma” adlı çalışmasında, verimliliğin yükseltilmesinde önemli bir etken olan çalışanların iş doyumunu ve kariyerlerinde durağanlık yaşayıp yaşamadıklarının saptanmasını amaçlamıştır. Lefkoşa’daki Tarım Bakanlığı’nda, Ekonomi ve Turizm Bakanlığı’nda, Orman Dairesi’nde ve Güzelyurt’taki Orman Dairesi’nde tezin alan çalışması yapılmıştır. Verileri toplamak için anket geliştirilmiş ve 232 kişiye dağıtılmıştır. Anketlere 167 kişi cevap vermiştir. Toplanan verilerin istatistiksel analizleri yapılmıştır. Analizler neticesinde, cinsiyetin, medeni durumun, yaşın, eğitim durumunun, çalışılan kurumun genel iş doyumunda fark meydana getirdiği; çalışılan birimin ve öğrenim durumunun genel doyumda etki gösterdiği saptanmıştır. İş doyumunu seviyeleri incelendiği zaman, öğrenim düzeyinin yükseldikçe, işten sağlanan doyumun azaldığı görülmektedir.

Karakaya (2008), YDÜ’de yaptığı “KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı personelinin iş doyumunu ile ilgili algıları” adlı çalışmasında KKTC Milli Eğitim Bakanlığı’nda görevli farklı seviyedeki çalışanların iş doyumları ile ilgili farklı algılamalarını değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu araştırma tarama modeli özelliğinde bir araştırmadır. 2007-2008 KKTC Milli Eğitim Bakanlığı’nda görevli çalışanlar araştırmanın evrenini meydana getirmektedir. Araştırma verileri 150 kişilik bir topluluğa 30 soruluk 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmış anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Araştırmanın neticesinde, Milli Eğitim Bakanlığında görevli personel arasından yönetici, memur ve çalışan gruplarının iş doyumuna ulaştıkları, denetmen ve uzman gruplarının ise yeterli iş doyumunu elde edemedikleri tespit edilmiştir.

Oğul (2008), YDÜ’de yaptığı “KKTC ortaöğretim kurumlarında görevli beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesi” adlı çalışmasında KKTC’deki ortaöğretim kurumlarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumlarını ve tükenmişlik düzeylerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Evren, KKTC’deki ortaöğretim dairesine bağlı devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerini kapsamaktadır. 172 beden eğitimi öğretmenine anket dağıtılmış ve 105 tanesi anketi doldurmuştur. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Anketi vasıtasıyla yüz yüze görüşülerek veriler toplanmıştır. Araştırma neticesinde, beden eğitimi öğretmenlerindeki tükenmişlik düzeylerinde farklılığa rastlanmazken, bayanlarda erkeklere göre duygusal tükenmenin fazla olduğu, erkeklerin bayanlara göre işe başlarken tükenmiş başladıkları belirlenmiştir. Sonuçlara ek olarak, cinsiyet açısından neticelere bakıldığında, cinsiyetler arasında görülen farklılıkların diğer meslek dallarında olduğu gibi beden eğitimi öğretmenliğinde de olduğu ve bunların hem cinsiyetler arasında hem de bireysel yönden incelemelerinin gerçekleştirilmesi gerekliliği meydana gelmektedir.

Tümkan (2008), YDÜ’de yaptığı “Devlet ve özel ilkokul öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri ile ilgili araştırma (Lefkoşa örneği)” adlı çalışmasında özel ilkokullarda ve devlet ilkokullarında görevli öğretmenlerin birçok değişkene göre iş doyum düzeylerini ve iş doyumlarının önem düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini Lefkoşa bölgesindeki özel ve devlet ilkokulunda görev yapan 629 sınıf ve branş öğretmeni meydana getirmektedir. Oransız eleman örnekleme yapılarak 220 öğretmen örnekleme oluşturmuştur. Verileri elde etmek için İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Dörtlü derecelendirmeden oluşan ölçek, toplamda 64 soru ve altı boyutu kapsamaktadır. Araştırma sonucunda, devletteki ilkokullarda görevli öğretmenlerin, iş doyumları ve iş doyum önem düzeylerinin daha yüksek olduğu, en son mezun olunan okullara göre Öğretmen koleji mezunlarının diğer mezunlara kıyasla iş doyum düzeylerinin ve iş doyum önem düzeylerinin daha fazla olduğu, kıdeme bakıldığında 21-25 yıl hizmet süresi ile 26 ve üzeri hizmet yılları olan öğretmenlerin iş doyum önem düzeylerinin diğer hizmet yıllarındaki öğretmenlere kıyasla daha anlamlı bulunduğu, öğretmenlerin işyerleri ile cinsiyetleri, yaşları, branşları ve hizmet yıllarına göre iş doyum düzeyleri arasında farklılık meydana gelmediği, öğretmenlerin işyerleri ile cinsiyetlerine, yaşlarına ve

branşlarına göre iş doyum önem düzeyleri arasında farklılık meydana gelmediği saptanmıştır.

Üçöz (2008), YDÜ’de yaptığı “Kamu kesiminde motivasyon ve iş doyumunun önemi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Gelir ve Vergi Dairesi’nde motivasyon ve iş doyumunun örgüt açısından önemi” adlı çalışmasında KKTC Gelir ve Vergi Dairesi personelinin motivasyon ve iş doyumunu ilişkisini araştırmayı amaçlamıştır. Lefkoşa’daki Gelir ve Vergi Dairesi’nde görev yapan yöneticiler ve personeller evreni meydana getirmektedir. Örneklem ise 55 kişilik yönetici ve personel topluluğundan oluşmaktadır. Araştırma verileri toplanırken iki bölümden oluşan bir soru formundan yararlanılmıştır. İlk bölüm motivasyonu ve iş doyumunu etkileyen faktörleri ölçmeye yönelik 35 ifadeden oluşmaktadır. İkinci bölüm ise cevaplayıcının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, ödüllendirmenin kişiye yönelik yapılmasının çalışanlarda, yöneticilerde ve memurlarda motivasyon bozukluğu oluşturduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında düşüncelerine başvurulmasını da önemsedikleri ve bu özelliğin işe yönelik motivasyonun sağlanmasında önem arz ettiği ifade edilmektedir.

Özerem (2009), YDÜ’de yaptığı “Polis mensuplarının iş doyum düzeyleri ile denetim odakları” adlı çalışmasında polis mensuplarının iş doyum düzeyleri ile denetim odaklarının değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini KKTC’de görev yapmakta olan polis mensupları oluşturmaktadır. Örneklem ise polis örgütüne bağlı olan beş ilçe polis müdürlüğü ve merkezde bulunan polis genel müdürlüğünden oluşan polis müdürlükleri seçilerek, toplam altı polis müdürlüğünde görev yapan 742 polis belirlenmiştir. Araştırmanın verileri, polis mensuplarına uygulanan Kişisel Bilgi Formu, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Rotter Denetim Odağı Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, polis mensuplarının iş doyumuna yönelik olarak işlerinden hoşnut oldukları ancak farklı yaşlara, cinsiyete, örgütteki fiili hizmet süresine, sahip oldukları rütbe, görev yaptıkları birim ve almış oldukları disiplin cezası yönünden iş doyum düzeyleri arasında fark saptanırken polis mensuplarının medeni durumlarının, eşlerinin çalışma durumlarının, sahip oldukları çocuk sayısı, öğrenim durumları, alınan para ödülü veya takdir durumları ile görev yaptıkları birim ile ikamet adresi arasındaki mesafe yönünden iş doyum düzeyleri

arasında fark saptanmadığı bulunmuştur. Ayrıca sonuçlardan polis mensuplarının içten denetim inancına sahip oldukları fakat iş doyum düzeyleri ile denetim odakları arasındaki ilişkinin düşük düzeyde ve negatif yönde bulunduğu tespit edilmiştir.

Akbaş (2011), YDÜ’de yaptığı “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Devlet Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Düzeyinin Belirlenmesi” adlı çalışmada, Dr. Burhan Nalbantoğlu ve Magosa Devlet Hastanesi’nde görev yapan hemşirelerin iş doyum düzeylerini tespit etmeyi amaçlamıştır. KKTC’de Dr. Burhan Nalbantoğlu ve Magosa Devlet Hastanesi’nde görevli 495 hemşire araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma verileri, her iki hastanede de çalışan 366 hemşireden toplanmıştır. Araştırma verileri araştırmacının geliştirdiği Kişisel Bilgi Formu ve Minnesota İş Doyum Ölçeği ile elde edilmiştir. Çalışma neticesinde, hemşirelerin Minnesota İş Doyum Ölçeğinden “Genel Doyum” puanı ortalaması 3.31 ± 0.64 ve “İçsel Doyum” alt boyutundan 3.46 ± 0.64 ortalama puanını aldıkları saptanmıştır. “Dışsal Doyum” alt boyutundan ise 3.09 ± 0.76 ortalama puanını aldıkları tespit edilmiştir.

Balaban (2011), YDÜ’de yaptığı “İş-aile yaşam çatışmasının örgütsel bağlılık, iş stresi ve iş doyum üzerindeki etkisi: Bayrak Radyo Televizyon Kurumu personeli üzerinde bir araştırma” adlı çalışmada iş-aile yaşam çatışmasının örgütsel bağlılık, iş stresi ve iş doyum üzerine etkisini KKTC’deki medya sektöründe incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri Bayrak Radyo Televizyon Kurumunda iş-aile yaşam çatışmasını ölçmek için hazırlanan anketle toplanmıştır. İlgili anket 120 kişilik evrene dağıtıldıktan sonra, geriye dönüş yapan 115 kişi olmuştur. Araştırmada, personelin iş-aile yaşam çatışmasında örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun yüksek olduğu neticesine ulaşılmıştır. İş ve aile yaşamlarında olumsuz durum yaşamayan personelin örgüte olan bağlılığının ve iş doyum düzeyinin fazla çıktığı belirlenmiştir. Personelin iş stresi tepkileri incelendiğinde ise, ne olumlu ne de olumsuz yöne doğru eğilim gösterdiği neticesine ulaşılmıştır.

Ejder (2011), YDÜ’de yaptığı “KKTC Gazi Magosa bölgesi beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi” adlı çalışmada KKTC’de Gazi Magosa bölgesinde görevli Beden Eğitimi Öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile mesleki tükenmişlik durumlarının, farklı değişkenler yönünden aralarında ilişki olup olmadığının saptanmasını amaçlamıştır. Evren KKTC’deki devlet ve özel

ortaöğretim okullarında görev yapan tüm beden eğitimi öğretmenlerini kapsamaktadır. KKTC'deki Gazi Magosa bölgesinde görev yapan beden eğitimi öğretmenleri de örnekleme oluşturmaktadır. İlgili anket 101 kişiye dağıtıldıktan sonra geriye dönen 55 kişi olmuştur. Veriler, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Anketi ile yüz yüze görüşme yapılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, beden eğitimi öğretmenlerindeki tükenmişlik düzeylerinde bir fark bulunmazken, bayanlarda duygusal tükenmenin erkeklere göre daha yüksek bulunduğu, erkeklerin ise bayanlara göre daha fazla tükenmiş şekilde işe başladıkları saptanmıştır. Cinsiyet yönünden sonuçlar incelendiğinde cinsiyetler arasında olan farklılıkların diğer mesleklerde görüldüğü gibi beden eğitimi öğretmenliği alanında da olduğu ve mutlaka hem cinsiyetler arasında hem de bireysel yönden incelemelerin yapılması zarureti meydana gelmektedir.

Bozkurt (2014), YDÜ'de yaptığı "İlköğretimde beden eğitimi derslerini yürüten beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi(Lefkoşa örneği)" adlı çalışmasında 2013-2014 öğretim yılında KKTC'de Lefkoşa kazasında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin birtakım değişkenlere göre değişip değişmediğinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Beden eğitimi öğretmenlerinin, mesleki tükenmişlik ve iş doyumları "cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet yılı, eğitim durumu" değişkenlerine göre araştırılmıştır. Evren 2013-2014 öğretim yılında KKTC'de Lefkoşa bölgesindeki ilkokullarda çalışan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinden meydana gelmektedir. Örneklem Lefkoşa'daki ilkokullarda görev yapan 42 beden eğitimi ve spor öğretmeninden oluşmaktadır. Veriler; Kişisel Bilgi Formu, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Doyum Ölçeği aracılığıyla yüz yüze görüşme yapılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, beden eğitimi öğretmenlerinde cinsiyet değişkeninde, duyarsızlaşma ve iş doyumu boyutlarında farklılık ortaya çıkmıştır. Yaşın, medeni durumun, hizmet yılının ve eğitim durumlarının, tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerini etkilemediği saptanmıştır.

3.2. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar

Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat (2004), "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" adlı çalışmasında Konya bölgesinde faaliyette bulunan tekstil sektöründeki çalışanlar üzerinde yönetim tarzı ve çalışma

koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin belirlenmesini amaçlamaktadır. Araştırma verileri Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden yararlanılarak hazırlanan anketle elde edilmiştir. İlgili anket 470 kişiye dağıtıldıktan sonra geriye dönen 192 kişi olmuştur. Araştırma neticesinde yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin olumlu bulunduğu ve iş tatminini en çok etkileyen unsurun arkadaşlık ortamı olduğu saptanmıştır.

Taşdan ve Tiryaki (2008), “Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması” adlı çalışmasında 2005–2006 eğitim-öğretim yılında Trabzon İli’ndeki özel ve devlet ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarını saptamayı, iş ve niteliği, teftiş sistemi, ücret, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma koşulları, birlikte çalışılan kimseler ile örgütsel yaşam alt boyutlarında ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmaya 2005–2006 eğitim-öğretim yılında MEB Trabzon İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı altısı devlet ilköğretim okulu, altısı özel ilköğretim okulu olmak üzere bu okullarda görev yapan 151 öğretmen katılmıştır. Araştırma verileri, “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu Ölçeğinin öğretmenlere uyarlanmış şekli ile elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi toplam puanlarının; iş ve niteliği, ücretler, çalışma şartları, gelişme ve yükselme olanakları, birlikte çalışılan kimseler ve örgütsel yaşam alt boyut puanlarında fark gösterdiği, cinsiyete, kıdeme ve mezun olunan okul türüne göre fark göstermediği tespit edilmiştir.

Ayan, Kocacık ve Karakuş (2009), “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyi İle Bunu Etkileyen Bireysel ve Kurumsal Etkenler: Sivas Merkez İlçe Örneği” adlı çalışmasında lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerini belirlemeyi ve bunu etkileyen etkenleri saptamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın evreni Sivas merkez ilçede bulunan resmi liselerde görev yapan 1036 öğretmenden meydana gelmektedir. Örneklem ise ilgili okullarda görev yapan 482 öğretmeni kapsamaktadır. Veriler kişisel bilgilere yönelik anket formu ve İş Doyumu Ölçeği ile elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin işlerinden orta düzeyde doyum almış oldukları; genel doyum puanının öğretmenlerin çeşitli özelliklerine göre farklılıkları incelendiğinde, öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin yalnızca çalışma süreleri, meslekte yükselme olanağına sahip olma ve kurumun işleyişinden memnun olma durumlarına göre fark gösterdiği; çalışma süresi bir yıldan az olan öğretmenlerin

çalışma süresi daha fazla olanlara kıyasla, mesleğinde yükselme olanağına sahip olduğunu belirtenlerin belirtmeyenlere kıyasla, kurumun işleyişinden memnun olduğunu belirtenlerin belirtmeyenlere kıyasla iş doyumu düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Girgin (2009), “Öğretmenlerin İş Doyumuna Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi” isimli çalışmasında öğretmenlerin iş doyumuna etki eden faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma örneklemini 2008-2009 Öğretim yılı Bahar döneminde İzmir’de çalışan 446 gönüllü ilköğretim sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma verileri Minnesota İş Doyum Ölçeği ve araştırmacının geliştirdiği bilgi formu aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, iş doyumunu etkileyen faktörler; öğretmenlerin medeni durumları, mesleklerini sevmeleri, yönetici ve meslektaşlarından gördükleri destekler, uyum ve davranış sorunu olan öğrencileri olup olmaması, okul ortamından memnun olmaları, geçim sorunları, mesleği seçme şekilleri, öğretmenlik mesleğinin toplumsal saygınlığına ilişkin görüşler şeklinde tespit edilmiştir.

Şahin ve Dursun (2009), “Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği” isimli çalışmasında okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, yaş, medeni durum, kıdem, aylık gelir, üstlerinden takdir görme, okulun maddi olanaklarını yeterli görme parametreleri bakımından fark gösterip göstermediğini saptamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini Burdur’da çalışan 39 okul öncesi öğretmenidir. Araştırmada verileri Minnesota İş Doyum Ölçeği ve kişisel bilgi formunun örnekleme uygulanmasıyla toplanmıştır. Çalışma neticesinde, okul öncesi öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yaşlarına, medeni durumlarına, kıdemlerine ve aylık gelire göre değişiklik göstermediği; bununla birlikte, üstlerinden takdir gören öğretmenlerin genel iş doyum düzeylerinin, üstlerinden takdir görmeyenlere oranla ve okulun maddi olanaklarını yeterli gören öğretmenlerin dışsal ve genel iş doyum düzeylerinin, okulun maddi olanaklarını yeterli görmeyen öğretmenlere göre fazla olduğu tespit edilmiştir.

Kılıç ve Gümüşeli (2010), “İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri” adlı çalışmasında İstanbul ili sınırlarında eğitim veren vakıf üniversitelerine bağlı meslek yüksek okullarında görev yapan öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri ile

bireysel değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem) arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma verileri 7 vakıf üniversitesinde tam zamanlı olarak çalışmakta olan öğretim elemanlarına Minnesota Doyum Anketi uygulanarak elde edilmiştir. Çalışma grubunu anketi cevaplayan 149 kişi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, öğretim elemanlarının genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin yeterince fazla olduğu, buna ek olarak içsel iş doyum düzeylerinin dışsal iş doyum düzeylerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Öğretim elemanlarının mesleki kıdemleri, medeni durumları, cinsiyetleri ve öğrenim düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında fark olmadığı, yaş değişkeni ile öğretim elemanlarının hem içsel hem de dışsal iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kumaş ve Deniz (2010), “Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmasında öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ve iş doyum düzeylerinin birçok parametreye göre değişme durumlarını tespit etmeyi amaçlamaktadır. İstanbul’daki Zeytinburnu ilçesinde 36 resmi okul ve 2007-2008 eğitim döneminde bu okullarda görev yapmakta olan 1615 öğretmen araştırmanın evrenini meydana getirmektedir. Örneklem ise İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde bulunan 36 okuldan yansız örnekleme ile belirlenen 12 okulda çalışan 397 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırma verileri örnekleme Minnoseta İş Doyum Ölçeğinin uygulanmasıyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin iş doyumlarının ortalamasının biraz üstünde olduğu, kadın öğretmenlerin erkeklere göre iç ve dış faktörlere dayalı iş doyumlarının yüksek olduğu; gençlerin (20-25) daha yüksek yaştakilere göre dış faktörlere dayalı iş doyumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Türkçapar (2012), “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenler Açısından İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmasında Beden Eğitimi öğretmenlerinin değişik değişkenlere göre iş doyum düzeylerini saptamayı amaçlamaktadır. 2010-2011 eğitim döneminde Kayseri’deki milli eğitim müdürlüğüne bağlı okullarda görevli beden eğitimi öğretmenlerinden 212 tanesi örnekleme meydana getirmektedir. Veriler “Kişisel Bilgiler Formu” ve Minnesota İş Doyum Anketi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, cinsiyete, medeni duruma, çocuk durumuna, okul türüne, eğitim düzeyine, hizmet süresine ve yaş değişkenine göre beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum puanlarının fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Soysal ve Tan (2013), “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği” adlı çalışmasında Kilis’teki kamu ve özel bankalarda görev yapan personelin iş tatminini etkileyen faktörler ve ilgili faktörlerin sektörel olarak hangi ölçüde birbirinden farklılaştıklarının saptanması amaçlanmaktadır. Soru formu anketi Kilis’teki kamu ve özel bankanın 108 personeline uygulanmış, 100 anket geçerli olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda, kamu ve özel banka personeli arasında iş tatminini etkileyen farkın özellikle; ücret, yönetim uygulamaları, terfi beklentileri ve kısmen bilgi ve yetenek konularında öne çıktığı tespit edilirken; arkadaşlık ilişkileri ve iş ortamı konularında ise ciddi farkın bulunmadığı saptanmıştır.

Filiz (2014), “Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmasında İstanbul’daki Üsküdar İlçesinde, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin demografik parametrelere göre iş doyumu ve tükenmişlik bilgilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Evren, 2010-2011 eğitim döneminde İstanbul’daki Üsküdar İlçesindeki resmi ilköğretim okullarında çalışan 2211 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem ise 2010- 2011 eğitim döneminde Üsküdar ilçesindeki ilköğretim okullarından seçilmiş 341 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yaşı, medeni durumu, öğrenim durumu, hizmet süresi, unvanı ve cinsiyetine göre iş doyum seviyeleri ve tükenmişlik düzeyleri arasında farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.

BÖLÜM IV

4. YÖNTEM

Bu bölümde, sırayla araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı ve uygulanması, verilerin analizi açıklanmıştır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma genel tarama modelinde yapılmıştır. Tarama deseni, evrenden seçilerek oluşturulan örneklem üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar yardımıyla evrene ilişkin genellemeler yapmaktır (Bursal, 2016). Betimsel özellikteki bu çalışmada, araştırma kapsamındaki öğretmenlere Ek 2'deki anket uygulanmıştır. Araştırmada Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve iş doyum düzeylerinin hizmet süresi, branş, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve hizmet statüsü değişkenlerine bağlı olarak değişimi incelenmiştir.

4.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında (Şubat ile Haziran arası) KKTC'de Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan 2345 öğretmen oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında (Şubat ile Haziran arası) KKTC'de Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan 573 öğretmen oluşturmaktadır. Rastgele örnekleme yöntemiyle örneklem oluşturulmuştur (Bursal, 2016). Yönergeye uygun bir şekilde doldurulan anket sayısı 573'tür. Anket uygulanan okullardaki ankete katılan öğretmenlerin sayı ve dağılımları Ek 3'te verilmiştir.

4.4. Veri Toplama Aracı ve Uygulanması

Araştırma verileri Sevil Tunacan ve uzmanlar tarafından 2005 yılında hazırlanan anketle toplanmıştır (Tunacan, 2005). Anket kullanımı için Sevil

Tunacan'dan gerekli izin alınmıştır(Ek 4).Anket maddeleri 3 farklı anket temel alınarak oluşturulmuştur. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde cronbach alfa katsayısından faydalanılmıştır.

Anket beşli likert tipinde düzenlenerek, “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum” ve “çok memnunum” şeklinde derecelendirilmiştir.

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; öğretmenlerin görev yaptığı okul, toplam hizmet süresi, branşı, cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi ve hizmet statüsü ile ilgili kişisel bilgiler elde etmeye yönelik 7 maddeden oluşmaktadır. İkinci bölüm ise; işin kendisi, yönetici ve çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, ulaşım ve çalışma saatleri, mesleğin saygınlığı, ücret, iş güvencesi ve yöneticilerin tutumu ile ilgili başlıkları içeren 37 maddeden oluşur.

Yapılan çalışmada cronbach alfa katsayısı 0.947 olarak bulunmuştur. Bu değer güvenirlik katsayısı olarak yüksek ve olumlu bir değerdir.

Veri toplama aracını uygulamak amacıyla MEB'den ve ölçek sahibinden gerekli izin alınmıştır. MEB'den alınan izin Ek 1'de, ölçek sahibinden alınan izin ise Ek 4'te verilmiştir. Araştırmacı 2016-2017 eğitim öğretim yılı ikinci döneminde (Şubat ile Haziran arası) örneklemdeki okulların bazısına bizzat kendisi giderek anketle ilgili gerekli tüm açıklamaları öğretmenlere yapmıştır. Ayrıca araştırmacı elverişli örnekleme tekniğini kullanarak ölçeği aracını uygulattırılmıştır.

4.5. Verilerin Analizi

Uygulanan anketlerin tümü çözümlenmeye başlanmadan önce kontrol edilmiştir. Anketlerin yönergeye uygun şekilde doldurulduğu tespit edilmiştir. Geçerli olan anketler SPSS 21.0 for Windows istatistik programı yardımıyla çözümlenmiştir. Betimsel istatistik için frekans ve yüzdeler kullanılırken, sonlandırıcı istatistik dağılımın normalliğine bakmak için yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonucu dağılımın ($p < 0.05$) normal olmadığı bulunmuştur. Dolayısıyla istatistik analiz için parametrik olmayan analiz tekniklerinden yararlanılmıştır. Çözümleme sırasında iki grup karşılaştırılması durumunda Mann-Whitney U testi, grup sayısının ikiden fazla olduğu durumlarda ise Kruskal Wallis analizinden yararlanılmıştır. Varyans analiz sonucunda değerlerin anlamlı çıkması durumunda,

farkın kaynağını bulmak için ikili Mann-Whitney U testinden faydalanılmıştır. Grupların karşılaştırılmasında anlamlılık düzeyi 0.05 ve 0.001 olarak alınmıştır.

Verilerin yorumlanması aşamasında ölçme aracındaki her maddeye ilişkin verilen değerler, o maddenin gerçekleşme düzeyinin göstergesi şeklinde kabul edilmiştir. Ortalamaların yorumlanmasında ölçekteki seçenekler, verilen puan ve puan aralıkları tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

Kullanılan Derecelendirme Ölçeği

Verilen Puan	Seçenek	Puan Aralığı
1	Hiç memnun değilim	1,00-1,79
2	Memnun değilim	1,80-2,59
3	Kararsızım	2,60-3,39
4	Memnunum	3,40-4,19
5	Çok Memnunum	4,20-5

Tablo 2.

Öğretmenlerin Okul Dağılımları

Okul	f	%
Bekirpaşa Lisesi	4	1
Dipkarpaz Recep Tayyip Erdoğan Ortaokulu	8	1
Karpaz Meslek Lisesi	8	1
Erenköy Lisesi	48	8
Şehit Turgut Ortaokulu	7	1
Güzelyurt Meslek Lisesi	65	11
Güzelyurt Türk Maarif Koleji	38	7
Kurtuluş Lisesi	20	4
Lefke Gazi Lisesi	30	5
Cengiz Topel Endüstri Meslek Lisesi	43	8
Hala Sultan İlâhiyat Koleji	19	3
Türk Maarif Koleji	33	6

Bülent Ecevit Anadolu Lisesi	18	3
Haspolat Meslek Lisesi	16	3
Şehit Hüseyin Ruso Ortaokulu	17	3
Atatürk Meslek Lisesi	8	1
Değirmenlik Lisesi	14	2
Oğuz Veli Ortaokulu	15	3
Lapta Yavuzlar Lisesi	38	7
Anafartalar Lisesi	22	4
19 Mayıs Türk Maarif Koleji	26	5
Gazimağusa Meslek Lisesi	20	4
Namık Kemal Lisesi	41	7
Dr Fazıl Küçük Endüstri Meslek Lisesi	15	3
Toplam	573	100

Not. Sayı yuvarlamaları yapılmıştır.

Tablo 2'ye göre, 24 farklı okuldan alınan örnekleme okullardan en az 4 kişi (Bekirpaşa Lisesi), en fazla ise 65 kişi (Güzelyurt Meslek Lisesi) alınmıştır.

Tablo 3.

Öğretmenlerin Hizmet Süresi Dağılımları

Hizmet Süresi (Yıl)	f	%
1	38	7
2	24	4
3	24	4
4	10	2
5	17	3
6	11	2
7	25	4
8	16	3
9	28	5
10	30	5
11	19	3
12	19	3
13	19	3

14	6	1
15	34	6
16	17	3
17	26	5
18	22	4
19	7	1
20	27	5
21	11	2
22	18	3
23	18	3
24	11	2
25	31	5
26	6	1
27	17	3
28	10	2
29	7	1
30	15	3
31	3	1
32	3	1
33	2	1
34	1	1
36	1	1
Toplam	573	100

Not. Sayı yuvarlamaları yapılmıştır.

Tablo 3'e göre, çalışmaya katılan öğretmenlerin hizmet sürelerine bakıldığında en az 1 yıllık(38 kişi) ile en fazla 36 yıllık(1 kişi) çalışma süresi olan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.

Öğretmenlerin Branş Dağılımları

Branş	f	%
Fen Bilimleri ve Matematik	146	26
Sosyal Bilimler ve Edebiyat	135	24
Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi	43	8
Yabancı Diller	84	15
Meslek Dersleri	88	15
Rehberlik	22	4
Bilişim Teknolojileri	24	4
Din Kültürü	5	1
Diğer	26	5
Toplam	573	100

Not. Sayı yuvarlamaları yapılmıştır.

Tablo 4'e göre, çalışmaya katılan öğretmenler 9 farklı branşta çalışmaktadırlar. Diğer kategorisinde bulunan 26 öğretmenin 6 tanesi teknoloji tasarımı, 1 tanesi mobilya dekorasyonu, 1 tanesi resim, 7 tanesi felsefe, 6 tanesi tarih, 2 tanesi müzik, 1 tanesi ticaret, 1 tanesi özel eğitim ve 1 tanesi de coğrafya branşındadır.

Tablo 5.

Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	380	66
Erkek	193	34
Toplam	573	100

Not. Sayı yuvarlamaları yapılmıştır.

Tablo 5'e göre, çalışmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık üçte biri erkek, üçte ikisi ise kadındır.

Tablo 6.

Öğretmenlerin Yaş Dağılımları

Yaş Aralığı	f	%
25 ve daha az	17	3
26-35 arası	220	38
36-45 arası	188	33
46 ve daha fazla	148	26
Toplam	573	100

Not. Sayı yuvarlamaları yapılmıştır.

Tablo 6'ya göre, çalışmaya katılan öğretmenlerin yaş aralığına bakıldığında en az 25 ve daha az olan yaş aralığında(17 kişi) ile en fazla 26-35 yaş aralığında(220 kişi) olan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 7.

Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Dağılımları

Eğitim Düzeyi	f	%
Lise veya Dengi Okul	2	1
Önlisans	10	2
Lisans	389	68
Yüksek Lisans	165	29
Doktora	7	1
Toplam	573	100

Not. Sayı yuvarlamaları yapılmıştır.

Tablo 7'ye göre, çalışmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi lisans mezunu, sadece üçte birinin yüksek lisans mezunu olduğu bulunmuştur.

Tablo 8.

Öğretmenlerin Hizmet Statüsü Dağılımları

Hizmet Statüsü	f	%
Sözleşmeli	37	7
Kadrolu	536	94
Toplam	573	100

Not. Sayı yuvarlamaları yapılmıştır.

Tablo 8'e göre, çalışmaya katılan öğretmenlerin neredeyse tamamının kadrolu(%94) olduğu, çok azının sözleşmeli(%7) olduğu bulunmuştur.

Tablo 9.

Öğretmenlerin İlçe Dağılımları

İlçe	f	%
İskele	68	12
Güzelyurt	130	23
Lefke	73	13
Lefkoşa	125	22
Girne	101	18
Mağusa	76	13
Toplam	573	100

Not. Sayı yuvarlamaları yapılmıştır.

Tablo 9'a göre, çalışmaya katılan öğretmenler 6 farklı ilçeden alınmıştır.

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma probleminin çözümüne yönelik, Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerden elde edilen veri analizleri sonucunda ortaya çıkan bulgular bulunmaktadır. Bulguların yapacağı yönlendirmeyle, çalışmaya katılan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve iş doyum düzeylerinin farklı değişkenlere bağlı olarak anlamlı şekilde değişip değişmediği sorgulanacaktır. Aşağıda öncelikle Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu anketine verdikleri cevapların dağılımlarına yer verilmiştir.

Buna göre tablo 10 incelendiğinde,

“İşimin her an yeni şeyler öğrenmeyi sağlaması bakımından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 277(%48) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 183(%32) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi bakımından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 323(%56) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 160(%28) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“İşimin bana yaşam doyumunu sağlamasından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 259(%45) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 146(%26) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“İşimde benden beklenenlerin açıkça tanımlanmış olmasından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 275(%48) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 119(%21) ile kararsızım ve 109(%19) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Yaptığım işlerin sonucunda kendimi geliştirecek geribildirim alabildiğimden” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 231(%40) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 125(%22) ile kararsızım ve 115(%20) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“İşimin bana başarı duygusu hissettirdiğinden” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 253(%44) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 170(%30) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

Tablo 10.

Maddelere Verilen Cevapların Dağılımı

Maddeler	Hiç Memnun Değilim		Memnun Değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok Memnunum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. İşimin her an yeni şeyler öğrenmeyi sağlaması bakımından	23	4	36	6	54	9	277	48	183	32
2. İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi bakımından	14	2	27	5	49	9	323	56	160	28
3. İşimin bana yaşam doyumu sağlamasından	23	4	53	9	92	16	259	45	146	26
4. İşimde benden beklenenlerin açıkça tanımlanmış olmasından	14	2	56	10	119	21	275	48	109	19
5. Yaptığım işlerin sonucunda kendimi geliştirecek geribildirim alabildiğimden	30	5	72	13	125	22	231	40	115	20
6. İşimin bana başarı duygusu hissettirdiğinden	22	4	53	9	75	13	253	44	170	30
7. İşimin ilgilerimi doyurduğundan	19	3	63	11	103	18	257	45	131	23
8. İşimin anlamlı ve değerli olması bakımından	13	2	23	4	62	11	248	43	227	40
9. Okulumda varlığıma önem verilmesinden	16	3	39	7	112	20	271	47	135	24
10. Okulumda verilen sorumlulukların herkes tarafından anlaşılabilir olmasından	19	3	60	11	168	29	246	43	80	14
11. Okulumun bilimsel toplantı, kurs vb. katılmaya izin vermesi bakımından	18	3	52	9	86	15	304	53	113	20
12. Okulumda alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesinden	27	5	78	14	153	27	247	43	68	12
13. Okulumda alınan kararlara katılma sıklığımdan	21	4	68	12	145	25	273	48	66	12
14. Okulumda hizmet süresi ve deneyime önem verilmesi bakımından	28	5	55	10	144	25	268	47	78	14
15. Okulumda işlerin adil bir şekilde paylaştırılmasından	53	9	84	15	166	29	204	36	66	12

16. Okulumda verilen sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesi bakımından	44	8	101	18	167	29	207	36	54	9
17. Yöneticilerimin yönetsel yeterliliğinden	33	6	69	12	137	24	266	46	68	12
18. Yöneticilerimin çalışanlara saygı duyması ve değer vermesi bakımından	27	5	55	10	116	20	276	48	99	17
19. Birlikte çalıştığım kişilerle iş birliği yapabilmekten	11	2	29	5	78	14	307	54	148	26
20. İş arkadaşlarımla çalışmaya teşvik edici olmalarından	14	2	42	7	113	20	289	50	115	20
21. Çalışma arkadaşlarımla mesai saatleri dışında görüşebilme sıklığımdan	12	2	70	12	133	23	284	50	74	13
22. İş arkadaşlarımla güvene dayalı ilişkiler kurabildiğimden	16	3	34	6	103	18	293	51	127	22
23. Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının (ses, sıcaklık, nem, havalandırma, aydınlık, temizlik vb.) uygun olmasından	46	8	113	20	120	21	228	40	66	12
24. Ders verdiğim öğrenci sayısından	38	7	104	18	100	18	256	45	75	13
25. Okulumda ulaşabilme imkanımın rahat olması yönünden	41	7	53	9	63	11	263	46	153	27
26. Çalışma saatlerimin özel yaşamımın ihtiyaçlarını rahatlıkla gidermesine imkan vermesinden	14	2	22	4	51	9	309	54	177	31
27. Çalışma saatlerimin düzenli oluşundan	6	1	19	3	42	7	314	55	192	34
28. İşimin toplumda saygın bir yere sahip olmasından	22	4	32	6	128	22	227	40	164	29
29. İşimin isim yapabilme fırsatı verebilmesinden	19	3	56	10	200	35	214	37	84	15
30. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	64	11	87	15	116	20	239	42	67	12
31. Benimle benzer iş yapanlarla kendimi kıyasladığımda	36	6	52	9	128	22	269	47	88	15
32. Aldığım ücretin işimi daha iyi yapabilmemi sağlamasından	50	9	78	14	161	28	225	39	59	10
33. Sosyal güvenliğimin (hastalık, emeklilik, kaza vb.) sağlanmış olmasından	38	7	51	9	88	15	288	50	108	19
34. Yöneticilerimin özlük haklarımı kullanırken bana karşı olan tavrından	25	4	39	7	111	19	310	54	88	15
35. Okulumda benim istediğim sürece çalışabilme garantimin olmasından	19	3	20	4	83	15	308	54	143	25
36. İşimi iyi yaptığımda maddi ödül alabilme sıklığımdan	143	25	147	26	189	33	64	11	30	5
37. İşimi iyi yaptığımda takdir edilme, saygınlık kazanma vb. manevi ödüller alabilme sıklığımdan	72	13	103	18	151	26	184	32	63	11

“İşimin ilgilerimi doyurduğundan” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 257 (%45) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 131 (%23) ile çok memnunum ve 103 (%18) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“İşimin anlamlı ve değerli olması bakımından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 248 (%43) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 227 (%40) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Okulumda varlığıma önem verilmesinden” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 271 (%47) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 135 (%24) ile çok memnunum ve 112 (%20) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Okulumda verilen sorumlulukların herkes tarafından anlaşılabilir olmasından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 246 (%43) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 168 (%29) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Okulumun bilimsel toplantı, kurs vb. katılmaya izin vermesi bakımından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 304(%53) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 113 (%20) ile çok memnunum ve 86 (%15) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Okulumda alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesinden” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 247 (%43) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 153 (%27) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Okulumda alınan kararlara katılma sıklığımdan” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 273 (%48) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 145 (%25) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Okulumda hizmet süresi ve deneyime önem verilmesi bakımından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 268 (%47) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 144 (%25) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Okulumda işlerin adil bir şekilde paylaştırılmasından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 204 (%36) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 166 (%29) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Okulumda verilen sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesi bakımından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 207 (%36) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 167 (%29) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Yöneticilerimin yönetsel yeterliliğinden” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 266 (%46) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 137 (%24) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Yöneticilerimin çalışanlara saygı duyması ve değer vermesi bakımından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 276 (%48) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 116 (%20) ile kararsızım ve 99 (%17) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Birlikte çalıştığım kişilerle iş birliği yapabilmekten” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 307 (%54) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 148 (%26) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“İş arkadaşlarımla çalışmaya teşvik edici olmalarından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 289 (%50) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 115 (%20) ile çok memnunum ve 113 (%20) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Çalışma arkadaşlarımla mesai saatleri dışında görüşebilme sıklığımdan” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 284 (%50) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 133 (%23) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“İş arkadaşlarımla güvene dayalı ilişkiler kurabildiğimden” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 293 (%51) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 127 (%22) ile çok memnunum ve 103 (%18) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının (ses, sıcaklık, nem, havalandırma, aydınlık, temizlik vb.) uygun olmasından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 228 (%40) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 120 (%21) ile kararsızım ve 113 (%20) ile memnun değilim seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Ders verdiğim öğrenci sayısından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 256 (%45) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 104 (%18) ile memnun değilim ve 100(%18) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Okuluma ulaşabilme imkanının rahat olması yönünden” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 263 (%46) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 153 (%27) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Çalışma saatlerimin özel yaşamımın ihtiyaçlarını rahatlıkla gidermesine imkan vermesinden” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 309 (%54) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 177 (%31) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Çalışma saatlerimin düzenli oluşundan” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 314 (%55) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 192 (%34) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“İşimin toplumda saygın bir yere sahip olmasından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 227 (%40) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 164 (%29) ile çok memnunum ve 128 (%22) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“İşimin isim yapabilme fırsatı verebilmesinden” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 214 (%37) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 200 (%35) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 239 (%42) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 116 (%20) ile kararsızım ve 87 (%15) ile memnun değilim seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Benimle benzer iş yapanlarla kendimi kıyasladığımda” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 269 (%47) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 128 (%22) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Aldığım ücretin işimi daha iyi yapabilmemi sağlamasından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 225 (%39) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 161 (%28) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Sosyal güvenliğimin (hastalık, emeklilik, kaza vb.) sağlanmış olmasından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 288 (%50) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 108 (%19) ile çok memnunum ve 88 (%15) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Yöneticilerimin özlük haklarımı kullanırken bana karşı olan tavrından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 310 (%54) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 111 (%19) ile kararsızım ve 88 (%15) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“Okulumda benim istediğim sürece çalışabilme garantimin olmasından” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 308 (%54) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 143 (%25) ile çok memnunum seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“İşimi iyi yaptığımda maddi ödöl alabilme sıklığımdan” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 189 (%33) ile kararsızım seçeneğinde olduğu, bunu ise 147 (%26) ile memnun değilimve 143 (%25) ile hiç memnunum değilim seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

“İşimi iyi yaptığımda takdir edilme, saygınlık kazanma vb. manevi ödölle alabilme sıklığımdan” maddesine ilişkin görüşlerde yığılmanın 184 (%32) ile memnunum seçeneğinde olduğu, bunu ise 151 (%26) ile kararsızım seçeneğinin izlediği bulunmuştur.

5.1. Alt Problem 1

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri nedir?

Tablo 11’e göre madde 36, ”İşimi iyi yaptığımda maddi ödöl alabilme sıklığımdan” en düşük ortalamaya sahip (2,4607) iken; madde 27,”Çalışma saatlerimin düzenli oluşundan” en yüksek ortalamaya (4,1640) sahiptir.

Bunun dışında yapılan analiz sonucunda sadece bir madde, 36.maddede:”İşimi iyi yaptığımda maddi ödöl alabilme sıklığımdan” memnun değilim aralığına denk gelmektedir.

Buna ek olarak madde 15”Okulumda işlerin adil bir şekilde paylaştırılmasından“ ; madde 16”Okulumda verilen sorumlulukların yerine getirilip

getirilmediğinin denetlenmesi bakımından “ ; madde 23 “Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının (ses, sıcaklık, nem, havalandırma, aydınlık, temizlik vb.) uygun olmasından “ ; madde 24 “Ders verdiğim öğrenci sayısından” ; madde 30 “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden” ; ve madde 37 “İşimi iyi yaptığımda takdir edilme, saygınlık kazanma vb. manevi ödüller alabilme sıklığımdan “ kararsızım aralığına denk gelmektedir.

Bunun yanında çok fazla sayıda, ”30” ; madde 1 “İşimin her an yeni şeyler öğrenmeyi sağlaması bakımından “, madde 2 “İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi bakımından”, madde 3 “İşimin bana yaşam doyumu sağlamasından”, madde 4 “İşimde benden beklenenlerin açıkça tanımlanmış olmasından”, madde 5 “Yaptığım işlerin sonucunda kendimi geliştirecek geribildirim alabildiğimden”, madde 6 “İşimin bana başarı duygusu hissettirdiğinden”, madde 7 “İşimin ilgilerimi doyurduğundan”, madde 8 “İşimin anlamlı ve değerli olması bakımından”, madde 9 “Okulumda varlığıma önem verilmesinden”, madde 10 “Okulumda verilen sorumlulukların herkes tarafından anlaşılabilir olmasından”, madde 11 “Okulumun bilimsel toplantı, kurs vb. katılmaya izin vermesi bakımından”, madde 12 “Okulumda alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesinden”, madde 13 “Okulumda alınan kararlara katılma sıklığımdan”, madde 14 “Okulumda hizmet süresi ve deneyime önem verilmesi bakımından”, madde 17 “Yöneticilerimin yönetsel yeterliliğinden”, madde 18 “Yöneticilerimin çalışanlara saygı duyması ve değer vermesi bakımından”, madde 19 “Birlikte çalıştığım kişilerle iş birliği yapabilmekten”, madde 20 “İş arkadaşlarımla çalışmaya teşvik edici olmalarından”, madde 21 “Çalışma arkadaşlarımla mesai saatleri dışında görüşebilme sıklığımdan”, madde 22 “İş arkadaşlarımla güvene dayalı ilişkiler kurabildiğimden”, madde 25 “Okulumda ulaşabilme imkânının rahat olması yönünden”, madde 26 “Çalışma saatlerimin özel yaşamımın ihtiyaçlarını rahatlıkla gidermesine imkân vermesinden”, madde 27 “Çalışma saatlerimin düzenli oluşundan”, madde 28 “İşimin toplumda saygın bir yere sahip olmasından”, madde 29 “İşimin isim yapabilme fırsatı verebilmesinden”, madde 31 “Benimle benzer iş yapanlarla kendimi kıyasladığımda”, madde 32 “Aldığım ücretin işimi daha iyi yapabilmemi sağlamasından”, madde 33 “Sosyal güvenliğimin (hastalık, emeklilik, kaza vb.) sağlanmış olmasından”, madde 34 “Yöneticilerimin özlük haklarımı kullanırken bana karşı olan tavrından”, madde 35 “Okulumda benim istediğim sürece çalışabilme

garantimin olmasından” maddede ortalamalar memnunum aralığına denk gelmektedir. Ayrıca çok memnunum aralığına denk gelen madde ortalaması bulunmamaktadır.

Son olarak genel ortalama memnunum düzeyinde (3,6263) çıkmıştır.

Tablo 11.

Madde Ortalamaları

Madde	N	Ortalama
1. İşimin her an yeni şeyler öğrenmeyi sağlaması bakımından	573	3,9791
2. İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi bakımından	573	4,0262
3. İşimin bana yaşam doyumu sağlamasından	573	3,7888
4. İşimde benden beklenenlerin açıkça tanımlanmış olmasından	573	3,7138
5. Yaptığım işlerin sonucunda kendimi geliştirecek geribildirim alabildiğimden	573	3,5742
6. İşimin bana başarı duygusu hissettirdiğinden	573	3,8656
7. İşimin ilgilerimi doyurduğundan	573	3,7295
8. İşimin anlamlı ve değerli olması bakımından	573	4,1396
9. Okulumda varlığıma önem verilmesinden	573	3,8202
10. Okulumda verilen sorumlulukların herkes tarafından anlaşılabilir olmasından	573	3,5375
11. Okulumun bilimsel toplantı, kurs vb. katılmaya izin vermesi bakımından	573	3,7714
12. Okulumda alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesinden	573	3,4380
13. Okulumda alınan kararlara katılma sıklığımdan	573	3,5180
14. Okulumda hizmet süresi ve deneyime önem verilmesi bakımından	573	3,5462
15. Okulumda işlerin adil bir şekilde paylaştırılmasından	573	3,2548
16. Okulumda verilen sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesi bakımından	573	3,2199
17. Yöneticilerimin yönetsel yeterliliğinden	573	3,4660
18. Yöneticilerimin çalışanlara saygı duyması ve değer vermesi bakımından	573	3,6370
19. Birlikte çalıştığım kişilerle iş birliği yapabilmekten	573	3,9634

20. İş arkadaşlarımla çalışmaya teşvik edici olmalarından	573	3,7836
21. Çalışma arkadaşlarımla mesai saatleri dışında görüşebilme sıklığımdan	573	3,5899
22. İş arkadaşlarımla güvene dayalı ilişkiler kurabildiğimden	573	3,8394
23. Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının (ses, sıcaklık, nem, havalandırma, aydınlık, temizlik vb.) uygun olmasından	573	3,2705
24. Ders verdiğim öğrenci sayısından	573	3,3944
25. Okulumda ulaşabilme imkânının rahat olması yönünden	573	3,7574
26. Çalışma saatlerimin özel yaşamımın ihtiyaçlarını rahatlıkla gidermesine imkân vermesinden	573	4,0698
27. Çalışma saatlerimin düzenli oluşundan	573	4,1640
28. İşimin toplumda saygın bir yere sahip olmasından	573	3,8360
29. İşimin isim yapabilme fırsatı verebilmesinden	573	3,5026
30. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	573	3,2757
31. Benimle benzer iş yapanlarla kendimi kıyasladığımda	573	3,5602
32. Aldığım ücretin işimi daha iyi yapabilmemi sağlamasından	573	3,2880
33. Sosyal güvenliğimin (hastalık, emeklilik, kaza vb.) sağlanmış olmasından	573	3,6579
34. Yöneticilerimin özlük haklarımı kullanırken bana karşı olan tavrından	573	3,6928
35. Okulumda benim istediğim sürece çalışabilme garantimin olmasından	573	3,9354
36. İşimi iyi yaptığımda maddi ödül alabilme sıklığımdan	573	2,4607
37. İşimi iyi yaptığımda takdir edilme, saygınlık kazanma vb. manevi ödüller alabilme sıklığımdan	573	3,1099
Genel Ortalama		3,6263

5.2. Alt Problem 2

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri farklı değişkenlere bağlı olarak anlamlı şekilde değişmekte midir?

5.2.1. Alt Problem 2.1

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturur mu?

Öğretmenlerin hizmet süresi değişkeni yıl aralıklarına göre düzenlenerek incelemeye alınmıştır. Buna göre 1-5 yıl; 6-10 yıl; 11-15 yıl; 16-20 yıl; 21-25 yıl; 26 yıl ve üstü şeklinde gruplanan öğretmenlerin iş doyumu verileri Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir.

Tablo 12.

Hizmet Süresine Bağlı Ortalamalar

Hizmet Süresi (Yıl)	N	Ortalama
1-5	113	356,80
6-10	110	270,76
11-15	97	263,75
16-20	99	261,05
21-25	89	288,45
26 ve üstü	65	265,38
Toplam	573	

Tablo 13.

Hizmet Süresi Kaykare Sonucu

	Toplam
Kaykare	26,615
Df	5
Anlamlı Farklılık	,000

Tablo 12'e göre hizmet süresi değişkeni iş doyumunda anlamlı farklılık oluşturmaktadır ($p<,001$) (Tablo 13). Farkın kaynağını bulmak için ikili Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre 1-5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ile 21-25 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler arasında 1-5 yıl hizmet süresi lehine; 1-5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler ile 26 ve üstü yıl hizmet süresi bulunan öğretmenler arasında 1-5 yıl hizmet süresi lehine anlamlı farklılık varken diğer gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur. Bu durum iş doyumu ile ilgili etki eden faktörlerin 1-5 yıl hizmet süresi bulunanları diğerlerine göre daha az etkilemiş olabileceğini ve işin yeni olması nedeniyle daha cazip görülebileceğini ayrıca

mesleğe yeni başlamış olan öğretmenlerin daha hevesli, istekli ve idealist olmalarından dolayı iş doyumlarının daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Mesleki kıdem arttıkça öğretmenler daha bilinçli hale gelip farkındalık konusunda ilerleme yaşayabilecekleri için eksiklikleri daha erken fark edebilme durumları oluşacağından bu durum hizmet süresi fazla öğretmenlerin iş doyumlarında düşüş olabileceğini düşündürmektedir. Benzer bulgu Bayrı (2006) tarafından yapılan “Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışman/Rehber Öğretmenlerin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği” adlı çalışmada elde edilmiştir. Ancak Bayrı’nın çalışmasında mesleğe yeni başlayanların iş doyumları fazla, meslekte en eski olanların iş doyumları az çıkmasına rağmen iş doyum ve hizmet süresi arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (Bayrı, 2006). Bunun tam tersi bulgu Gündoğdu (2013) tarafından yapılan “Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Çalışma: Mersin İli Örneği” adlı çalışmada elde edilmiştir. Gündoğdu’nun çalışmasında kıdemi en fazla olan öğretmenlerin iş doyumlarının diğerlerine göre daha fazla olduğu ve kıdemle iş doyumları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur (Gündoğdu, 2013).

5.2.2. Alt Problem 2.2

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri branşdeğişkenine göre anlamlı farklılık oluşturur mu?

Öğretmenlerin branşları düzenlenerek incelemeye alınmıştır. Buna göre öğretmenlerin iş doyumları verileri Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir.

Tablo 14.

Branş Kaykare Sonucu

	Toplam
Kaykare	22,765
Df	8
Anlamlı Farklılık	,004

Tablo 15.

Branşa Bağlı Ortalamalar

Branş	N	Ortalama
Fen Bilimleri ve Matematik	146	269,94
Sosyal Bilimler ve Edebiyat	135	295,23
Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi	43	272,67
Yabancı Diller	84	252,77
Meslek Dersleri	88	317,11
Rehberlik	22	363,41
Bilim Teknolojileri	24	308,50
Din Kültürü	5	491,10
Diğer	26	248,71
Toplam	573	

Tablo 15'e göre branş değişkeni iş doyumunda anlamlı farklılık oluşturmaktadır ($p<,05$) (Tablo 14). Farkın kaynağını bulmak için ikili Mann U testi yapılmıştır. Buna göre Fen Bilimleri ve Matematik ile Meslek Dersleri arasında Meslek Dersleri lehine ($p<,005$); Fen Bilimleri ve Matematik ile Rehberlik arasında Rehberlik lehine ($p<,005$); Fen Bilimleri ve Matematik ile Din Kültürü arasında Din Kültürü lehine ($p<,005$); Sosyal Bilimler ve Edebiyat ile Rehberlik arasında Rehberlik lehine ($p<,005$); Sosyal Bilimler ve Edebiyat ile Din Kültürü arasında Din Kültürü lehine ($p<,005$); Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi ile Rehberlik arasında Rehberlik lehine ($p<,005$); Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi ile Din kültürü arasında Din Kültürü lehine ($p<,005$); Yabancı Diller ile Meslek Dersleri arasında Meslek Dersleri lehine ($p<,005$); Yabancı Diller ile Rehberlik arasında Rehberlik lehine ($p<,005$); Yabancı Diller ile Din Kültürü arasında Din Kültürü lehine ($p<,005$); Meslek Dersleri ile Din Kültürü arasında Din Kültürü lehine ($p<,005$); Meslek Dersleri ile Diğer arasında Meslek Dersleri lehine ($p<,005$); Rehberlik ile Diğer arasında Rehberlik lehine ($p<,005$); Bilişim Teknolojileri ile Din Kültürü arasında Din Kültürü lehine ($p<,005$); Din Kültürü ile Diğer arasında Din Kültürü lehine ($p<,005$) anlamlı farklılık varken diğer gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur. Bu durum iş doyumunu ile ilgili etki eden faktörlerin branşları farklı olarak etkilediğini ve branşlar arasında bir desen oluşmadığını düşündürmektedir. Benzer bulgu Kılıç

(2011) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu:Tokat İli Örneği” adlı çalışmada elde edilmiş, branş değişkeni ile iş doyumu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Birinci kademe öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ikinci kademe öğretmenlerinin iş doyum düzeyinden yüksek çıkmıştır (Kılıç, 2011). Tersine bir bulgu ise Özkan (2017) tarafından yapılan “İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri: Balıkesir İli Merkez İlçeler Örneği” adlı çalışmada elde edilmiş, branş değişkeni ile iş doyumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5.2.3. Alt Problem 2.3.

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerinin doyum düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturur mu?

Öğretmenlerin cinsiyetleri düzenlenerek incelemeye alınmıştır. Öğretmenlerin iş doyumu verileri Mann Whitney U testi ile incelenmiştir.

Tablo 16.

Cinsiyet Mann Whitney U Testi Sonucu

	Toplam
Mann-Whitney U	35691,000
Wilcoxon W	108081,000
Z	-,523
Anlamlı Farklılık(2-tailed)	,601

Tablo 17.

Cinsiyete Bağlı Ortalamalar

Cinsiyet	N	Ortalama
Kadın	380	284,42
Erkek	193	292,07
Toplam	573	

Tablo 17’ye göre cinsiyet değişkeni iş doyumu için anlamlı farklılık oluşturmamaktadır ($p>,05$) (Tablo16). Bu durum iş doyumu ile ilgili etki eden

faktörlerin her iki cinsiyeti de benzer şekilde etkilediği veya her iki cinsiyetin de iş doyumunu düzeyine ilişkin algılarının benzer olduğunu düşündürmektedir. Benzer bulgu Tan (2003) tarafından yapılan “Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler: Ankara İli Örneği” adlı çalışmada elde edilmiştir. Tersine bir bulgu ise Ekşi (2013) tarafından yapılan “Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki İngilizce Okutmanların İş Doyumu” adlı çalışmada elde edilmiş, okutmanların içsel doyum düzeyleri ile cinsiyetleri arasında kadın okutmanlar lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

5.2.4. Alt Problem 2.4

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerinin doyumunu düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturur mu?

Öğretmenlerin yaş değişkeni yaş aralıklarına göre düzenlenerek incelemeye alınmıştır. Öğretmenlerin iş doyum verileri Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir.

Tablo 18.

Yaş Kaykare Sonucu

	Toplam
Kaykare	13,236
Df	3
Anlamlı Farklılık	,004

Tablo 19.

Yaşa Bağlı Ortalamalar

Yaş	N	Ortalama
25 ve daha az	17	421,41
26-35 arası	220	293,92
36-45 arası	188	273,57
46 ve daha fazla	148	278,33
Toplam	573	

Tablo 19'e göre yaş değişkeni iş doyumunda anlamlı farklılık oluşturmaktadır ($p<,05$) (Tablo 18). Farkın kaynağını bulmak için ikili Mann U testi yapılmıştır. Buna göre 25 ve daha az yaşında olan öğretmenler ile 26-35 yaş aralığında olan öğretmenler arasında 25 ve daha az yaşında olanlar lehine ($p<,05$); 25 ve daha az yaşında olan öğretmenler ile 36-45 yaş aralığında olan öğretmenler arasında 25 ve daha az yaşında olanlar lehine ($p<,001$); 25 ve daha az yaşında olan öğretmenler ile 46 ve daha fazla yaşında olan öğretmenler arasında 25 ve daha az yaşında olanlar lehine ($p<,001$) anlamlı farklılık varken diğer gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur. Bu durum iş doyumunu ile ilgili etki eden faktörlerin 25 ve daha az yaşında bulunanları diğerlerine göre daha az etkilemiş olabileceğini, gençlerin daha azimli, istekli olmaları ve yaşları nedeniyle henüz iş ile ilgili fazlaca problemle karşılaşmamış olmalarından dolayı iş doyumlarının daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Yaş ilerledikçe işle ilgili daha fazla tecrübe sahibi olunabileceği ve eksikliklerin daha çok fark edilebileceği, işteki problemlerden dolayı daha fazla bıkkınlık yaşanabileceği ve emekliliğe yaklaşıldıkça işe karşı olan isteğinden de azalabileceğinden dolayı bu durum hizmet süresi fazla öğretmenlerin iş doyumlarında düşüş olabileceğini düşündürmektedir. Benzer bulgu Kumaş ve Deniz (2010) tarafından yapılan "Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi" adlı çalışmada elde edilmiş, yaş değişkeni ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Genç yaştaki öğretmenlerin iş doyum düzeyleri daha yüksek yaş grubundaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden yüksek çıkmıştır (Kumaş ve Deniz, 2010).

Tersi bir bulgu ise Akbaş (2016) tarafından yapılan "Özel Eğitim Okulların Yöneticilerin İş Doyumunun İncelenmesi: İzmir Bölgesi Uygulaması" adlı çalışmada elde edilmiştir. Akbaş'ın çalışmasında 50 yaş ve üzeri yaş grubundaki yöneticilerin iş doyum düzeylerinin daha küçük yaş grubundaki yöneticilere göre daha yüksek olduğu ve yaş değişkeni ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur (Akbaş, 2016). Usta (2015) tarafından yapılan "Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Ankara İli Çubuk İlçesi Uygulaması" adlı çalışmada ise sınıf öğretmenlerinin yaşları ile iş doyumları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

5.2.5. Alt Problem 2.5.

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturur mu?

Öğretmenlerin eğitim düzeyleri düzenlenerek incelemeye alınmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu verileri Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir.

Tablo 20.

Eğitim Düzeyine Bağlı Ortalamalar

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama
Lise, dengi okul ve ön lisans	12	368,21
Lisans	389	280,56
Lisansüstü	172	295,91
Toplam	573	

Tablo 21.

Eğitim Düzeyi Kaykare Sonucu

	Toplam
Kaykare	3,976
Df	2
Anlamlı Farklılık	,137

Tablo 20'a göre eğitim düzeyi değişkeni iş doyumunda anlamlı farklılık oluşturmamaktadır ($p>,05$) (Tablo 21). Bu durum iş doyumunu ile ilgili etki eden faktörlerin her bir eğitim düzeyindekileri de benzer şekilde etkilediğinin veya her bir eğitim düzeyindekilerin de iş doyumunu düzeyine ilişkin algılarının benzer olduğunu düşündürmektedir. Benzer bulgu Gökkaya (2014) tarafından yapılan "Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik: Kayseri İli Örneği" adlı çalışmada elde edilmiş, eğitim düzeyi değişkeni ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Tersine bir bulgu ise Başaran (2017) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışmada elde edilmiştir. Başaran'ın çalışmasında lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin iş doyumlarının ön lisans mezunu öğretmenlere

göre daha fazla olduğu ve eğitim düzeyiyle iş doyumu arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur (Başaran, 2017).

5.2.6. Alt Problem 2.6.

Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumu hizmet statüsü değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturur mu?

Öğretmenlerin hizmet statüleri düzenlenerek incelemeye alınmıştır. Öğretmenlerin iş doyumu verileri Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir.

Tablo 22.

Hizmet Statüsü Mann-Whitney U Testi Sonucu

	Toplam
Mann-Whitney U	6877,500
Wilcoxon W	150793,500
Z	-3,120
Anlamlı Farklılık(2-tailed)	,002

a.Grouping Variable: Hizmet Statüsü

Tablo 23.

Hizmet Statüsüne Bağlı Ortalamalar

Hizmet Statüsü	N	Ortalama	Ortalamaların Toplamı
Sözleşmeli	37	369,12	13657,50
Kadrolu	536	281,33	150793,50
Toplam	573		

Tablo 23'ye göre hizmet statüsü değişkeni iş doyumunda anlamlı farklılık oluşturmaktadır ($p<,05$)(Tablo 22). Tablo 22'ye göre sözleşmeli olarak çalışan öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri kadrolu olarak çalışan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinden anlamlı derecede büyüktür. Bu durum iş doyumu ile ilgili etki eden faktörlerin sözleşmelileri diğerlerine göre daha az etkilemiş olabileceğini, işin zor elde edildiğini bildikleri için işlerindeki olumsuz tarafları görmek yerine olumlu taraflarına yoğunlaşabilmeleri, iş güvenceleri olmadığı için buldukları işe sıkıca sarılmaları iş doyumlarının daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Kadrolu

durumuna geçildiğinde istenen hedefe ulaşıldığı ve iş güvencesi sağlandığı işin rahatlama yaşanabileceği, bu yüzden bir süre sonra monotonluk ve bıkkınlık ortaya çıkabileceğinden dolayı bu durum kadrolu öğretmenlerin iş doyumlarında düşüş olabileceğini düşündürmektedir. Benzer bulgu Apa (2016) tarafından yapılan “Okullarda Çalışmakta Olan Yardımcı Hizmetlilerin İş Doyumu Düzeylerinin Belirlenmesi” adlı çalışmada elde edilmiş, hizmet statüsü ile iş doyumunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Sözleşmelilerin iş doyum düzeyleri kadroluların iş doyum düzeylerinden daha yüksek çıkmıştır (Apa, 2016). Tersine bir bulgu ise Kalay ve diğerleri (2013) tarafından yapılan “Kadrolu ve 4/B Sözleşmeli Yardımcı Sağlık Personellerinin İş Doyumlarının Karşılaştırılması” adlı çalışmada elde edilmiştir. Kalay ve diğerleri’nin çalışmasında kadrolu personellerin iş doyumlarının sözleşmeli personellerin iş doyumundan yüksek olduğu ve hizmet statüsü ile iş doyumunda anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur (Kalay ve diğerleri, 2013). Ayan ve diğerleri (2009) tarafından yapılan “Lise Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyi ile Bunu Etkileyen Bireysel ve Kurumsal Etkenler: Sivas Merkez İlçe Örneği” adlı çalışmada ise hizmet statüsü değişkeni ile iş doyumunda anlamlı farklılık bulunmamıştır.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. KKTC’de Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenler iş doyumunu açısından ödüllendirme sisteminin kendilerini negatif olarak etkilediklerini belirtmişlerdir.
2. KKTC’de Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi’ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin sadece altı maddede kararsız duruma düşmeleri öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin yerleşmiş bir fikirlerinin olduğunu göstermektedir.
3. Otuz maddede de ortalamanın memnun düzeyinde olması ve genel ortalamanın da memnun düzeyinde çıkması öğretmenlerin genel anlamda iş doyumunu düzeylerinin yüksek olduğu kanaatini doğurmaktadır.
4. İşe yeni başlayan öğretmenlerin(1-5 yıl) eski öğretmenlere(20 ve üzeri yıl) göre iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu bulundu.
5. Branş değişkeninin iş doyumunu düzeylerinde farklılık oluşturduğu bulunmasına rağmen ön plana çıkan bir desen elde edilmedi.
6. Yaş değişkenine bakıldığında hizmet süresi değişkenine paralel olarak daha genç olan öğretmenlerin daha yaşlı öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulundu.
7. Sözleşmeli öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri kadrolu öğretmenlerden daha yüksek bulundu.
8. Cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenleri iş doyumunu düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturmadi.

6.2. Öneriler

Araştırma sonucunda bakanlığa, okul yöneticilerine, öğretmenlere ve araştırmacılara yönelik öneriler oluşturulmuştur.

6.2.1. Bakanlığa Yönelik Öneriler

1. Anket maddelerine verilen cevapların dağılımı incelendiğinde, “Ders verdiğim öğrenci sayısından” maddesine ilişkin dağılımın “memnunum”, “memnun değilim” ve “kararsızım” sırasını izlediği görülmektedir. Bu

durumda derslerin uygun öğrenci sayısı ile yapılabilmesine yönelik gerekli tedbirlerin alınması önerilebilir.

2. Anket maddelerine verilen cevapların dağılımı incelendiğinde, “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden” maddesine ilişkin dağılımın “memnunum”, “kararsızım” ve “memnun değilim” sırasını izlediği görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin iş doyumunu artırabilmeye ve ücret yönünden tatmin olabilmelerini sağlamaya yönelik gerekli önlemlerin alınması önerilebilir.
3. Anket maddelerine verilen cevapların dağılımı incelendiğinde, “İşimi iyi yaptığımda maddi ödül alabilme sıklığımdan” maddesine ilişkin dağılımın “kararsızım”, “memnun değilim” ve “hiç memnun değilim” sırasını izlediği görülmektedir. Aynı zamanda bu madde, madde ortalamaları içinde en düşük ortalamaya sahiptir. Bu durumda öğretmenlerin maddi ödüller konusunda tatmin olabilmelerini sağlamaya yönelik gerekli teşviklerin verilmesi önerilebilir.
4. İşe yeni başlayan öğretmenlerin (1-5 yıl) eski öğretmenlere (20 ve üzeri yıl) göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu bulundu. Bu durum göz önüne alınarak eski öğretmenlere yönelik motivasyon artırıcı kurslar ve seminerler düzenlenebilir.
5. Yaş değişkenine bakıldığında hizmet süresi değişkenine paralel olarak daha genç olan öğretmenlerin daha yaşlı öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunduğu için, daha yaşlı öğretmenlere yönelik iş doyumunu artıracak kurslar, etkinlikler, seminerler ve projeler düzenlenebilir. Gösterdikleri her hizmete karşılık ödüller verilerek motivasyonları artırılabilir.
6. Sözleşmeli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri kadrolu öğretmenlerden daha yüksek bulunduğu için, kadrolu öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırıcı kurslar ve seminerler düzenlenebilir, toplantılar yapılarak iş doyumlarını düşüren etkenler araştırılabilir.

6.2.2. Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler

1. Anket maddelerine verilen cevapların dağılımı incelendiğinde, “Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının(ses, sıcaklık, nem, havalandırma, aydınlık, temizlik vb.) uygun olmasından” maddesine ilişkin

dağılımın “memnunum”, “kararsızım” ve “memnun değilim” sırasını izlediği görülmektedir. Bu durumda eğitimin uygun fiziksel koşullarda gerçekleştirilmesine yönelik gerekli tedbirlerin alınması önerilebilir.

2. İşe yeni başlayan öğretmenlerin (1-5 yıl) eski öğretmenlere (20 ve üzeri yıl) göre iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu bulundu. Bu durumda eski öğretmenlerin de kurslara, seminerlere ve etkinliklere daha fazla katılmasını sağlayıcı düzenlemeler getirilerek iş doyum düzeylerinin artırılması sağlanabilir.
3. Yaş değişkenine bakıldığında hizmet süresi değişkenine paralel olarak daha genç olan öğretmenlerin daha yaşlı öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunduğu, daha yaşlı öğretmenlerin etkinliklere daha fazla katılmasını sağlayıcı düzenlemeler getirilerek iş doyum düzeylerinin artırılması sağlanabilir.
4. Sözleşmeli öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri kadrolu öğretmenlerden daha yüksek bulunduğu, kadrolu öğretmenlerin iş doyumunu düşüren etkenler araştırılabilir, iş doyumlarını artıracak okul içi veya okul dışı etkinlikler düzenlenebilir.

6.2.3. Öğretmenlere Yönelik Öneriler

1. İşe yeni başlayan öğretmenlerin (1-5 yıl) eski öğretmenlere (20 ve üzeri yıl) göre iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu bulundu. Bu durumdan hareketle eski öğretmenlerin de işteki motivasyonlarını ve doyumlarını artırmaya yönelik kurslara ve seminerlere katılmaları önerilebilir.
2. Yaş değişkenine bakıldığında hizmet süresi değişkenine paralel olarak daha genç olan öğretmenlerin daha yaşlı öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunduğu, daha yaşlı öğretmenlerin de işteki doyumlarını artırmaya yönelik kurslara ve seminerlere katılmaları önerilebilir.
3. Sözleşmeli öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri kadrolu öğretmenlerden daha yüksek bulunduğu, kadrolu öğretmenlerin iş doyumlarını artıracak aktivitelere katılmaları, monotonluklarını azaltmak için iş ile ilgili yeni uğraşlar edinmeleri önerilebilir.

6.2.4. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Öğretmenler iş doyumunu açısından ödüllendirme sisteminin kendilerini negatif olarak etkilediklerini belirtmişlerdir. Bu konunun nedenleri nitel araştırmalar ile detaylı bir şekilde araştırılabilir.
2. "Okulumda işlerin adil bir şekilde paylaşılmasından" ; " Okulumda verilen sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesi bakımından " ; "Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının (ses, sıcaklık, nem, havalandırma, aydınlık, temizlik vb.) uygun olmasından " ; "Ders verdiğim öğrenci sayısından" ; "Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden" ; "İşimi iyi yaptığımda takdir edilme, saygınlık kazanma vb. manevi ödüller alabilme sıklığımdan " maddelerinde öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri kararsızım şeklinde bulunmuştur. Bu durumun nedenleri nitel araştırmalar yapılarak daha detaylı bir şekilde araştırılabilir.
3. İşe yeni başlayan öğretmenlerin (1-5 yıl) eski öğretmenlere(20 ve üzeri yıl) göre iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunduğu, eski öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin düşük olma nedenleri nitel araştırmalarla ayrıntılı bir şekilde araştırılabilir.
4. Branş değişkeninin iş doyumunu düzeylerinde farklılık oluşturduğu bulunmasına rağmen ön plana çıkan bir desen elde edilmediği için bu farklılığın nedeni araştırılabilir.
5. Yaş değişkenine bakıldığında hizmet süresi değişkenine paralel olarak daha genç olan öğretmenlerin daha yaşlı öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunduğu, bu durum daha yaşlı öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen faktörlerle ilgili nitel bir araştırma yapılarak detaylı şekilde araştırılabilir.
6. Sözleşmeli öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri kadrolu öğretmenlerden daha yüksek bulunduğu, kadrolu öğretmenlerin iş doyumlarının daha düşük olma nedenleri nitel araştırmalarla detaylı bir şekilde araştırılabilir.
7. Benzer çalışmalar üniversitedeki öğretim elemanları ile yapılabilir.
8. Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörler ve etkileri nitel bir çalışma yapılarak araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaş, M. A. (2016). *Özel Eğitim Okulların Yöneticilerin İş Doyumunun İncelenmesi: İzmir Bölgesi Uygulaması*.Yüksek Lisans Tezi,Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akbaş, T. (2011). *Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Devlet Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Düzeyinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi,Yakın Doğu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa. <http://library.neu.edu.tr/Neutez/6258498681.doc> adresinden elde edildi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe çalışan doyumunu etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 1-25.
- Apa, B. (2016). *Okullarda çalışmakta olan yardımcı hizmetlilerin iş doyumunu düzeylerinin belirlenmesi*.Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve heyecana giriş*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Ay, Ü. ve Karadal, H. (1995). Örgütsel İş Doyumu Etkenleri ve Doyum Düzeylerine İlişkin Yurtkur'da Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 63-74.
- Ayan, S., Kocacık, F. ve Karakuş, H. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi ile bunu etkileyen bireysel ve kurumsal etkenler: Sivas merkez ilçe örneği. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(1), 18-25.
- Ayan, F. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*.İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış*.Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aykaç, A. (2010). *İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerine etkisi*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Balaban, Ş. (2011). *İş-aile yaşam çatışmasının örgütsel bağlılık, iş stresi ve iş doyumu üzerindeki etkisi: Bayrak Radyo Televizyon Kurumu personeli üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
<http://docs.neu.edu.tr/library/6257612685/> adresinden elde edildi.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Barutçugil, (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2002). *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bayrı, H. (2006). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan psikolojik danışman/rehber öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi Güneydoğu Anadolu Bölgesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Bilge, F. (2009). Gestalt insancıl yaklaşımda öğrenme. B. Yeşilyaprak (Ed.). *Eğitim psikolojisi gelişim öğrenme öğretim* (s. 243-274). Ankara: Pegem Akademi.
- Bingöl, D. (1990). *İşyeri disiplini ve çalışma barışı*. İstanbul: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

- Bozkurt, Ö. (2014). *İlköğretimde beden eğitimi derslerini yürüten beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Lefkoşa örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
<http://docs.neu.edu.tr/library//6344469193.pdf> adresinden elde edildi.
- Bursal, M. (2013). Nicel yöntemler. S. B. Demir (Ed.). Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları (s. 155-182). Ankara: Eğiten Kitap.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demir, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*. İstanbul: alfa Kitabevi.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ejder, M. (2011). *KKTC Gazi Magosa bölgesi beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
<http://library.neu.edu.tr/Neutez/6249453973.doc> adresinden elde edildi.
- Ekşi, E. L. (2013). *Devlet ve vakıf üniversitelerindeki ingilizce okutmanların iş doyumu*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.

- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Ergin, C. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi “psikolojik bir yaklaşım”*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Ergül, Ş. (1996). *Personel yönetimi*. İstanbul: Araştırma Yayınları.
- Ersever, G. O. (1995). İlköğretim müfettiş adaylarının iş doyumlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 13-20.
- Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi toplumunda yöneticilerde kendini geliştirme*. İstanbul: Kültür Koleji Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-172.
- Garih, Ü. (2006). *İş hayatında motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gerekan, B. Ve Pehlivan, A. (2010). Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 29-54.
- Girgin, G. (2009). Öğretmenlerin iş doyumuna etki eden faktörlerin incelenmesi. *Education Sciences*, 4(4), 1297-1307.
- Gökkaya, E. (2014). *Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik: Kayseri İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Gündoğdu, G. B. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyum ve mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerine bir çalışma: Mersin ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Çığ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi (kuramsal ve uygulamalı)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Haimann, T., Scott, W. ve Connor, P. (1978). *Managing the modern organization*. Houghton: Mifflin Company.
- İnceoğlu, M. (1993). *Tutum algı iletişim*. Ankara: Verso Yayıncılık
- Kalay, F., Arslan, H. ve Oflas, Ş. (2013). Kadrolu ve 4/B sözleşmeli yardımcı sağlık personellerinin iş doyumlarının karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 111-121.
- Karakaya, A. (2008). *KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı personelinin iş doyumuna ile ilgili algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
<http://docs.neu.edu.tr/library/6043170275.pdf> adresinden elde edildi.
- Kılıç, S. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumuna: Tokat ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kocabıyık, O. K. (2003). *Sağlık çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumuna*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
<http://docs.neu.edu.tr/library/6328444723.pdf> adresinden elde edildi.
- Koçel, T. (1982). *İşletme yöneticiliği: yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon-organizasyonlarda davranış-klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Kumaş, V. ve Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 123-139.
- Kuzu, L. (2015). *Üretim işletmelerinde insan kaynakları ve çalışan personelin motivasyonu*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.

- Moorhead, G. ve Griffen, R. W. (1989). *Organizational behavior*. Houghton: Mifflin Company.
- Oğul, A. (2008). *KKTC ortaöğretim kurumlarında görevli beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
<http://docs.neu.edu.tr/library/6043590208.pdf> adresinden elde edildi.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara: Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Öğülmüş, C. ve Avşaroğlu, S. (2015). Okulöncesi ve Zihin Engelliler Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumlarının İncelenmesi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, (5), 57-70.
- Önen, L. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özerem, E. (2009). *Polis mensuplarının iş doyum düzeyleri ile denetim odakları*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
<http://docs.neu.edu.tr/library/6332442247.pdf> adresinden elde edildi.
- Özgüenalp, Ö. (2004). *Öğretmenlerin iş doyum ve müdürlerin yöneticilik özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
<http://docs.neu.edu.tr/library/4486123749.pdf> adresinden elde edildi.
- Özgüven, İ. E. (1998). *Bireyi tanıma teknikleri*. Ankara: PDREM Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Özkan, A. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri: Balıkesir ili merkez ilçeler örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Rue, L. ve Byars, L. (1977). *Management: theory and application*. Boston: Irwin.

- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Bursa Teknik Kitabevi.
- Sart, G. (2013). Motivasyon ve duygulanım. M. Baloğlu (Ed.). *Öğrenme Psikolojisi* (s.426-434). Ankara: Nobel Yayın.
- Soysal, A. ve Tan, M. (2013). İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 45-63.
- Şahin, H., ve Dursun, A. (2009). Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları: Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 160-179.
- Tan, N. (2003). *Anadolu lisesi öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen etmenler: Ankara ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Tayfunoğlu, N. S. (2006). *KKTC ilkokul öğretmenlerinde iş doyum ve tükenmişlik ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
<http://docs.neu.edu.tr/library/4484587748.pdf> adresinden elde edildi.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyum arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Tınaz, P. (2000). *Çalışma yaşamında motivasyon kuramları*. İstanbul: Mercek Yayınları.
- Tunacan, S. (2005). *Beykoz ilçesindeki lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tümkan, F. (2008). *Devlet ve özel ilkokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri ile ilgili araştırma (Lefkoşa örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Türkçapar, Ü. (2012). Beden eğitimi öğretmenlerinin farklı değişkenler açısından iş doyumu düzeylerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 331-346.
- Usta, N. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ile demografik faktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Ankara ili Çubuk ilçesi uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Üçöz, S. (2008). *Kamu kesiminde motivasyon ve iş doyumunun önemi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Gelir ve Vergi Dairesi'nde motivasyon ve iş doyumunun örgüt açısından önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
<http://docs.neu.edu.tr/library//4711535971/> adresinden elde edildi.
- Vamık, N. (2003). *İlkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri (İskele ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
<http://docs.neu.edu.tr/library/6349242036.pdf> adresinden elde edildi.
- Vara, Ş. (1999). *Yoğun bakım hemşirelerinde iş doyumu ve genel yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yorulmaz, H. (2007). *Kariyerde iş doyumu ve plato: KKTC kamu sektöründe uygulamalı bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
<http://docs.neu.edu.tr/library//4958230198.pdf> adresinden elde edildi.
- Yücel, M. (2003). *Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin saptanması*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.

Zaman Kılıç, S. ve Gümüşeli, A. İ. (2010). İstanbul ili vakıf üniversitelerine bağlı meslek yüksekokullarında görevli öğretim elemanlarının iş doyumu düzeyleri. *İstanbul üniversitesi işletme fakültesi dergisi*, 39(2), 290-309.

EK 1.

Anketin, KKTC Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'ne bağlı okullarda uygulanması amacıyla Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'ndan gerekli izinler alınmıştır. Ortaöğretim ve MTÖ Dairesi'nden alınan izinler ile ilgili açıklama aşağıda verilmiştir.



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
GENEL ORTAÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: GOÖ.0.00.35-A/16/17- **1216**

16.03.2017

Sayın Sevim Akartaş,

İlgi: 14.03.2017 tarihli başvurunuz.

Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nün TTD.0.00.03-12-17/329 sayı ve 15.03.2017 tarihli yazısı uyarınca "KKTC'de Ortaöğretim ve Mesleki Teknik Öğretim Dairesi'ne Bağlı Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler" konulu çalışmanızın okullarımızda görev yapan tüm yönetici ve öğretmenlere yönelik gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak çalışmayı uygulamadan önce çalışmaya katılacak olanların bağlı bulunduğu okul müdürlüğüyle istişarede bulunulup, çalışmanın hangi okulda ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Çalışmayı uyguladıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması yasa gereğidir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.

Hüseyin Kavaz
Müdür

MH/PC

Tel (90) (392) 228 3136 – 228 8187
Fax (90) (392) 227 8639
E-mail meb@mebnet.net

Leftkoşa-KIBRIS



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
MESLEKİ TEKNİK ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı:MTÖ.0.00-13-17/ 765

25 Mart 2017

Sn.Sevim Akartaş
Yakın Doğu Üniversitesi,

İlgili yazınızda, müdürlüğümüze bağlı okullarda,öğretmenlere yönelik olarak “KKTC’de Genel Orta Öğretim ve Mesleki Teknik Öğretim Dairesi’ne Bağlı Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumunu Etkileyecek Faktörler” konulu anket uygulama istemiyle izin talebinde bulundunuz.

Talebinizle ilgili olarak Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü’nce yapılan incelemede, çalışmanın gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Ancak;

1.Öğrencilerin, öğretmenlerin ve ailelerin; okul idarecilerinin gözetiminde, çalışmanın amacı ve uygulama süreci hakkında bilgilendirmesine dikkat edilmelidir. Bu bağlamda; uygulama için gerekli etik ilkeler, yazılı olarak kurum yöneticilerine ve katılımcılara iletilmelidir.

2.Sözkonusu anket uygulaması yapılmadan önce okul müdürlükleri ile istişarede bulunup anketin ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır. Çalışmanın tüm aşamalarında gizlilik ve gönüllülük ilkelerine dikkat edilmesi önem taşımaktadır.

3.Keza, anket uygulama çalışmasından sonra da sonuçlarını Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü’nede ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgi edinmenizi ve gereğini saygı ile rica ederim.


Aytunç Şirket
Müdür

GH/ZL

Tel (90) (392) 228 22 57
Fax (90) (392) 227 87 27
E-Mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS

EK 2.

Değerli Öğretmenler;

Cevaplamak için almış olduğunuz anket; KKTC’de ortaöğretim ve mesleki teknik öğretim dairesine bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin meslekleriyle ilgili neler hissettiğini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise iş doyumunu ile ilgili düşüncelerinizin alınacağı sorular yer almaktadır.

Lütfen her bir maddeyi dikkatlice okuyup **eksiksiz** ve **tek bir seçenekle** doldurunuz. Verilmiş seçenekler arasından görüşünüzü en iyi yansıtan kutunun içine (X) işareti koyunuz. Vereceğiniz cevapların samimiyeti araştırmanın sağlıklı yapılabilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. Kişisel bilgileriniz bilimsel etik ilkesine uygun olarak gizli tutulacaktır. Bize ayırdığınız zaman ve içtenlikle vereceğiniz cevaplar için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Sevim Akartaş

Yakın Doğu Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM

1. Çalıştığınız Okulun Adı:.....

2. Öğretmenlik Mesleğindeki Toplam Hizmet Süreniz:.....

3. Branşınız:

- () Fen Bilimleri ve Matematik
- () Sosyal Bilimler ve Edebiyat
- () Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi
- () Yabancı Diller
- () Meslek Dersleri
- () Rehberlik
- () Bilişim Teknolojileri
- () Din Kültürü
- () Diğer (Lütfen yazınız.)

4. Cinsiyetiniz

- () Kadın
- () Erkek

5. Yaşınız

- () 25 ve daha az
- () 26-35 arası
- () 36-45 arası
- () 46 ve daha fazla

6. Eğitim Düzeyiniz:

- () Lise veya dengi okul
 () Ön lisans
 () Lisans
 () Yüksek Lisans
 () Doktora

7. Hizmet Statünüz:

- () Sözleşmeli () Kadrolu

II.BÖLÜM

		Hiç memnu değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1.	İşimin her an yeni şeyler öğrenmeyi sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
2.	İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi bakımından	1	2	3	4	5
3.	İşimin bana yaşam doyumu sağlamasından	1	2	3	4	5
4.	İşimde benden beklenenlerin açıkça tanımlanmış olmasından	1	2	3	4	5
5.	Yaptığım işlerin sonucunda kendimi geliştirecek geribildirim alabildiğimden	1	2	3	4	5
6.	İşimin bana başarı duygusu hissettirdiğinden	1	2	3	4	5
7.	İşimin ilgilerimi doyurduğundan	1	2	3	4	5
8.	İşimin anlamlı ve değerli olması bakımından	1	2	3	4	5
9.	Okulumda varlığıma önem verilmesinden	1	2	3	4	5
10.	Okulumda verilen sorumlulukların herkes tarafından anlaşılabilir olmasından	1	2	3	4	5
11.	Okulumun bilimsel toplantı, kurs vb. katılmaya izin vermesi bakımından	1	2	3	4	5
12.	Okulumda alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesinden	1	2	3	4	5
13.	Okulumda alınan kararlara katılma sıklığımdan	1	2	3	4	5
14.	Okulumda hizmet süresi ve deneyime önem verilmesi bakımından	1	2	3	4	5
15.	Okulumda işlerin adil bir şekilde paylaştırılmasından	1	2	3	4	5
16.	Okulumda verilen sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesi bakımından	1	2	3	4	5
17.	Yöneticilerimin yönetsel yeterliliğinden	1	2	3	4	5
18.	Yöneticilerimin çalışanlara saygı duyması ve değer vermesi bakımından	1	2	3	4	5
19.	Birlikte çalıştığım kişilerle iş birliği yapabilmekten	1	2	3	4	5

20 .	İş arkadaşlarımla çalışmaya teşvik edici olmalarından	1	2	3	4	5
21 .	Çalışma arkadaşlarımla mesai saatleri dışında görüşebilme sıklığımdan	1	2	3	4	5
22 .	İş arkadaşlarımla güvene dayalı ilişkiler kurabildiğimden	1	2	3	4	5
23 .	Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının (ses, sıcaklık, nem, havalandırma, aydınlık, temizlik vb.) uygun olmasından	1	2	3	4	5
24 .	Ders verdiğim öğrenci sayısından	1	2	3	4	5
25 .	Okulumda ulaşabilme imkanımın rahat olması yönünden	1	2	3	4	5
26 .	Çalışma saatlerimin özel yaşamımın ihtiyaçlarını rahatlıkla gidermesine imkan vermesinden	1	2	3	4	5
27 .	Çalışma saatlerimin düzenli oluşundan	1	2	3	4	5
28 .	İşimin toplumda saygın bir yere sahip olmasından	1	2	3	4	5
29 .	İşimin isim yapabilme fırsatı verebilmesinden	1	2	3	4	5
30 .	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5
31 .	Benimle benzer iş yapanlarla kendimi kıyasladığımda	1	2	3	4	5
32 .	Aldığım ücretin işimi daha iyi yapabilmemi sağlamasından	1	2	3	4	5
33 .	Sosyal güvenliğimin (hastalık, emeklilik, kaza vb.) sağlanmış olmasından	1	2	3	4	5
34 .	Yöneticilerimin özlük haklarımı kullanırken bana karşı olan tavrından	1	2	3	4	5
35 .	Okulumda benim istediğim sürece çalışabilme garantimin olmasından	1	2	3	4	5
36 .	İşimi iyi yaptığımda maddi ödül alabilme sıklığımdan	1	2	3	4	5
37 .	İşimi iyi yaptığımda takdir edilme, saygınlık kazanma vb. manevi ödüller alabilme sıklığımdan	1	2	3	4	5

EK 3.

Ankete Katılan Okulların ve Öğretmenlerin Dağılım Tablosu

Okul Adı	Öğretmen Sayısı	Ankete Katılan Öğretmen Sayısı
Bekirpaşa Lisesi	70	4
Dipkarpaz Tayyip Erdoğan Ortaokulu	38	8
Karpaz Meslek Lisesi	53	8
Erenköy Lisesi	65	48
Şehit Turgut Ortaokulu	61	7
Güzelyurt Meslek Lisesi	57	65
Güzelyurt Türk Maarif Koleji	46	38
Kurtuluş Lisesi	46	20
Lefke Gazi Lisesi	52	30
Cengiz Topel Endüstri Meslek Lisesi	48	43
Hala Sultan İlâhiyat Koleji	59	19
Türk Maarif Koleji	117	33
Bülent Ecevit Anadolu Lisesi	69	18
Haspolat Meslek Lisesi	23	16
Şehit Hüseyin Ruso Ortaokulu	68	17
Atatürk Meslek Lisesi	81	8
Değirmenlik Lisesi	48	14
Oğuz Veli Ortaokulu	60	15
Lapta Yavuzlar Lisesi	61	38
Anafartalar Lisesi	75	22
19 Mayıs Türk Maarif Koleji	56	26
Gazi Mağusa Meslek Lisesi	46	20
Namık Kemal Lisesi	77	41
Dr Fazıl Küçük Endüstri Meslek Lisesi	65	15
Toplam		573

EK 4.

Anket Kullanım İzni

5/29/2018

izin - sevimakartas@gmail.com - Gmail

Gmail

E-POSTA YAZ

Gelen Kutusu (321)

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar (5)

Kategoriler

Kişisel

Seyahat

Diğer

sevim

+

izin

Gelen Kutusu x

sevim akartaş <sevimakartas@gmail.com>

Alıcı: sevil tun

Selamlar Sevil Hocam

Ben; Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomik İyileştirmeler.

sevil tunacan <sevil tun@yahoo.com>

Alıcı: bana

Merhaba Sevim hocam

Anketimi kaynak göstermek koşuluyla kullanabilirsiniz. Tezinizde kolaylıklar dilerim Sevil Tunacan

[Android'de Yahoo Postadan gönderildi](#)

21:02 21 Ara 2016 Çar tarihinde, sevim akartaş <sevimakartas@gmail.com> şunu yazdı:

Yanıtlamak veya Yönlendirmek için burayı tıklayın

15 GB'lık alanın 0,32 GB'ı (%2) kullanılıyor

[Yönet](#)

Yakın zamanda gerçekleşen
bir sohbet yok
[Yeni bir tane başlatın](#)

https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15922c3cc2387ed1

1/1

EK 5.**Özgeçmiş****Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: Sevim AKARTAŞ

Doğum Yeri ve Tarihi: Güzelyurt-KKTC/ 28.02.1988

Eğitim Durumu

Birinci Lisans Öğrenimi: Ege Üniversitesi, Fen Fakültesi, Biyokimya Bölümü

İkinci Lisans Öğrenimi: Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü

Çalıştığı Kurumlar

2010-2018 : Atatürk Meslek Lisesi, Şehit Turgut Ortaokulu, Cengiz Topel Endüstri Meslek Lisesi, Güzelyurt Meslek Lisesi

2018-Devam ediyor : Cengiz Topel Endüstri Meslek Lisesi, Güzelyurt Meslek Lisesi

İletişim

E-Posta Adresi: sevimakartas@gmail.com

Tarih: 31/05/2018

EK 6.

Bu araştırma için toplanan veriler 2016-2107 eğitim öğretim yılından önce toplanmıştır. Dolayısı ile etik kurula herhangi bir izin için başvurulmamıştır. Fakat ölçek kullanım izni ve MEB uygulama izni alınmıştır.

EK 7.

Orijinallik Raporu

tez2

ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

docs.neu.edu.tr

Internet Source

2%

2

library.neu.edu.tr

Internet Source

1%

3

acikerisim.selcuk.edu.tr:8080

Internet Source

1%

4

egitimvebilim.ted.org.tr

Internet Source

1%

5

acikarsiv.ankara.edu.tr

Internet Source

<1%

6

www.manas.edu.kg

Internet Source

<1%

7

acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080

Internet Source

<1%

8

e-dergi.marmara.edu.tr

Internet Source

<1%

9

www.dergipark.ulakbim.gov.tr

Internet Source

<1%