

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148240

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN SAĞLADIĞI
GÜDÜLEMENİN ÖĞRETMENLERİN İŞDOYUMU VE
KURUMSAL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hale İSKENDER

**Enstitü Ana Bilim Dalı : EĞİTİM BİLİMLERİ
Enstitü Bilim Dalı ; EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. M. Durdu KARSLI

HAZİRAN 2004

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

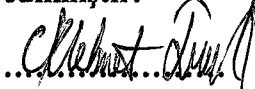
EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN SAĞLADIĞI
GÜDÜLEMENİN ÖĞRETMENLERİN İŞDOYUMU VE
KURUMSAL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİ


YÜKSEK LİSANS TEZİ


Hale İSKENDER

Enstitü Ana Bilim Dalı : EĞİTİM BİLİMLERİ
Enstitü Bilim Dalı : EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

Bu tez 19/6/2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


.....
Jüri Başkanı
Prof. Dr.
Mehmet Durdu KARSLI


.....
Jüri Üyesi
Doç. Dr.
Recep KAYMAKÇAN


.....
Jüri Üyesi
Trd. Doç. Dr.
Hasan Basri GÜNDÜZ

ÖNSÖZ

Günümüzde, bir örgütün başarılı olabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi, örgütte çalışanların verimliliği kadar bunların örgüt yönetiminden, ödül sisteminden, iş arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları doyuma, kurumlarına olan bağlılıklarına ve yöneticilerinin sağladığı güdülemeye bağlıdır.

Okul yöneticisinin amacı, okulu amaçlarına uygun yaşatmak, okuldaki insan ve maddi kaynakları en verimli biçimde kullanmaktır. Okul yöneticisinin bu amaca ulaşabilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimleri konusunda da yeterli olması gerekmektedir. Öğretmenlerin rollerini etkili olarak uygulayabilmeleri, yönetimce tüm önlemlerin alınması ve düzenlemelerin yapılmasıyla ilişkilidir. Öğretmenlerin göstereceği performansın, okulun amaçlarına ulaşmasıyla, yöneticilerin sağladığı güdülemenin de öğretmenlerin iş doyumu ve kurumsal bağlılıklarıyla ilişkili olduğu düşünülebilir.

Bu araştırmanın amacı, eğitim yöneticilerinin sağladığı güdülemenin, öğretmenlerin işdoyumu ve kurumsal bağlılıkları üzerine etkisini incelemektir.

Araştırmanın her aşamasında yardım, öneri ve eleştirilerini esirgemeyen, beni Lisansüstü eğitime teşvik edip yapabileceklerim konusunda sürekli destekleyen danışmanım sayın Prof.Dr.Mehmet Durdu Karşı'ya, eğitime farklı bakış açıları sunan, eleştirel düşünme ve varolanın arkasındakileri görebilme konusunda bizleri destekleyen sayın Yrd.Doç.Dr.Hasan Basri Gündüz'e, ve istatistiksel analizlerde yardımcı olan sayın Mehmet Ali Hamedoğlu'na çok teşekkür ederim.

Ayrıca bölümdeki tüm hocalarıma, anketlere içtenlike cevap veren Sakarya merkez ve ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere yardım ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	iii
ÖZET	v
SUMMARY	vi
GİRİŞ	1
1. GÜDÜLEME	4
1.1. GÜdüleme Kuramları.....	7
1.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	14
1.2.1. Bireysel Etmenler.....	15
1.2.2. Çevresel Etkenler	18
1.3. İş Doyumunun Önemi.....	24
1.4. Örgütsel Bağlılık	27
1.5. Problem Cümlesi.....	34
1.6. Alt Problemler.....	34
1.7. Araştırmanın Önemi.....	35
1.8. Sayıtlılar	36
1.9. Sınırlılıklar	36
1.10. Tanımlar	37
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	38
3. YÖNTEM.....	50
3.1. Araştırmanın Modeli	50
3.2. Araştırmanın Evreni	50
3.3. Araştırmanın Örnekleme	50
3.4. Veri Toplama Araçları	51
3.5. Verilerin Analizi	54
4. BULGULAR VE YORUM.....	55
4.1. Eğitim Yöneticilerinin Sağladığı GÜdüleme Düzeyine İlişkin Bulgular	55

4.2. Cinsiyet, Öğrenim Durumu ve Branş Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Kurumsal Bağlılık ve İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bulgular.....	56
4.3. Yöneticilerin Sağladığı Güdüleme İle Öğretmenlerin Kurumsal Bağlılığı Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	57
4.4. Öğretmenlerin Kurumsal Bağlılığı İle İş Doyumları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	58
4.5. Cinsiyet, Öğrenim Durumu ve Branş Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Güdülenmesi, Kurumsal Bağlılıkları ve İş Doyumları Arasındaki Anlamlı Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	59
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	63
KAYNAKLAR	66
EKLER.....	74
ÖZGEÇMİŞ.....	79

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İş Doyumunun Önemli Olup Olmadığı Hakkında Varsayımlar	25
Tablo 2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	31
Tablo 3. Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık.....	45
Tablo 4. Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık	46
Tablo 5. Öğretmenlerin Yapılan Ankete Katılma Oranları.....	51
Tablo 6. Anketin Bir Bölümünde Kullanılan Derecelendirme	53
Tablo 7. Cinsiyet, Öğrenim Durumu ve Branş Değişkenlerine Göre Yöneticilerin Öğretmenleri GÜdüleme Düzeylerine İlişkin Çapraz Tablo Değerleri	55
Tablo 8. Cinsiyet, Öğrenim Durumu ve Branş Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Kurumsal Bağlılık Düzeyine İlişkin Çapraz Tablo Değerleri.....	56
Tablo 9. Öğretmenlerin GÜdülenmeleri İle Kurumsal Bağlılıkları ve İşdoyumları Arasında Farklara İlişkin Bulgular.....	57
Tablo 10. Öğretmenlerin Kurumsal Bağlılığı İle İş Doyumları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin t-Testi Değerleri	58
Tablo 11. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin GÜdülenme Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin t-Testi Değerleri	59
Tablo 12. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin GÜdülenme Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Değerleri	59
Tablo 13. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin GÜdülenme Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin t-Testi Değerleri	60
Tablo 14. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kurumsal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin t-Testi Değerleri	60
Tablo 15. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kurumsal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Değerleri.....	60
Tablo 16. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Kurumsal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin t-Testi Değerleri	61
Tablo 17. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşdoyumu Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin t-Testi Değerleri	61
Tablo 18. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşdoyumu Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Değerleri	62

Tablo 19. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşdoymu Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin t-Testi Değerleri	62
---	----



ÖZET

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Öğretmenler, GÜdüleme, İş doyumunu, Kurumsal Bağlılık.

Bu araştırmanın amacı, eğitim yöneticilerinin sağladığı güdülemenin, öğretmenlerin iş doyumunu ve kurumsal bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemektir.

Araştırmanın örneklemini 2002-2003 eğitim-öğretim yılında Sakarya ilinde görev yapan 400 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmuştur. Veriler cinsiyet, branş ve öğrenim durumunu belirleyen üç sorunun yanı sıra Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Anketi ve GÜdüleme Anketi yoluyla elde edilmiştir. Öğretmenlerin güdülenme, işdoyumunu ve kurumsal bağlılık düzeylerinin tespiti amacıyla frekans ve yüzde, fark analizlerinde ise bağımsız örneklem t- testi ve tek yönlü varyans analizi (anova) teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda; yöneticilerin öğretmenleri yüksek düzeyde güdülemekte olduğu, öğretmenlerin kurumsal bağlılık ve yaptıkları işten sağladıkları doyumun yüksek olduğu bulunmuştur.

Güdüleme düzeyinin kurumsal bağlılığı etkilemekte olduğu, güdülenme düzeyi düşük olanların yüksek ve orta düzeyde güdülenenlere oranla kurumsal bağlılıklarının daha düşük olduğu bulunmuştur.

Güdülenme düzeyinin iş doyumunu düzeyine doğru orantılı olarak etki ettiği, güdülenme düzeyleri yüksek olanların, güdülenme düzeyleri düşük ve orta düzeyde olanlara, orta düzeyde olanların da düşük düzeyde olanlara oranla daha yüksek düzeyde işdoyumunu elde ettikleri bulunmuştur.

İş doyumunu düzeyi kurumsal bağlılığı etkilemektedir. Yüksek düzeyde iş doyumunu elde eden öğretmenlerin yüksek düzeyde kurumsal bağlılık gösterdikleri görülmüştür.

Branş değişkeni ile öğretmenlerin işdoyum düzeyleri arasında fark bulunmuş olup, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla daha yüksek düzeyde işdoyumunu elde ettikleri görülmüştür.

Öğretmenlerin güdülenme ve kurumsal bağlılıklarını cinsiyet, branş ve öğrenim durumu değişkenlerinin etkilemediği bulunmuştur.

SUMMARY

EFFECTS ON TEACHERS JOB SATISFACTION AND INSTITUTIONAL COMMITMENT OF THE MOTIVATION PROVIDED BY THE EDUCATION ADMINISTRATORS

Keywords: Education administration, Teachers, Motivation, Job Satisfaction, Institutional commitment.

The purpose of this research is to examine the effect of the motivation provided by the administration on the job satisfaction of teachers and their institutional commitment. Sampling of the research is based on four hundred teachers working in Sakarya in 2003-2004 academic year. Data was obtained through Minnesota Job Satisfaction Scale, Cook and Wall Institutional Job Commitment Questionnaire and Motivation Questionnaire as well as three questions determining gender, field and educational status were used. To determine teachers' job satisfaction, motivation and institutional commitment frequency and percentage, in analyses of difference one sided variation analyses and sampling t test techniques were used. At the end of the research it was found that administration motivated teachers in a positive way and teachers were committed to their institutions.

It is also found out that the level of motivation affects the institutional commitment and the level of institutional commitment changes according to motivation given by the administration. The level of motivation also affects the job satisfaction and high motivation causes high job satisfaction whereas low motivation leads to low job satisfaction.

The level of job satisfaction affects the institutional commitment and teachers having high job satisfaction show high institutional commitment.

The difference between field variations and level of job satisfaction has been found and field teachers were observed to have higher job satisfaction than form teachers.

It has been found out that gender, field and educational status doesn't affect teachers' motivation and their institutional commitment.

GİRİŞ

Sanayileşmenin ortaya çıkması ile birlikte pek çok disiplin, işgücü, işveren, işgören, iş verimi gibi kavramlarla yakından ilgilenir hale gelmiştir. İş doyumunu kavramı da bunlardan biridir. İş doyumunu verimlilik açısından gerek işveren gerekse işgören için önemli bir kavramdır.

İş doyumunu kavramı, özellikle son yıllarda insan kaynaklarına verilen önemle birlikte daha da fazla gündeme gelen bir konu olmuştur. Örgütlerin en üst düzeyde istenen başarıyı çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyduğu noktada yakalanabileceğine olan inanç çalışanların iş doyumunu gündeme taşımıştır. Çalışanların hedeflerini en üst düzeyde sağlayabilmeleri işlerinden en üst düzeyde doyum sağladıklarının göstergesidir. Çalışanların işlerinden en üst düzeyde doyum sağladıklarında çalıştıkları kurumun da en üst seviyede başarıyı sağlayacağı genel bir kanıdır [Ege, 2000].

İşgörenler, çalışma hayatı süresince yaptığı işe, çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyim kazanmaktadırlar. İşgörenlerin çalışma hayatı süresince gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda işgörenlerin yaptığı işe ya da çalıştığı kuruma karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu tutumların genel bir sonucudur. Bireylerin işlerine gösterdikleri olumlu ya da olumsuz tutumlar olabileceğinden dolayı, iş doyumunu bireylerin iş tecrübeleri sonunda elde ettikleri olumlu ruh hali olarak tanımlanabilir [Erdoğan, 1994].

Günümüz koşullarında bir örgütün başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi, örgütte çalışanların verimliliği kadar bunların örgüt yönetiminden, ödül sisteminden, iş arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları doyuma da bağlıdır [Yıldırım ve Yetim 1996].

İş doyumunu örgütün devamlılığı, hem örgütün hem de bireyin başarısı için önemli bir etkidir. Bu nedenle işinde başarılı olmak için bireylerin güçlü bir şekilde güdülmesi, örgütsel kültürün de güdülemeyi destekleyici olması gereklidir. Uygun güdülenme olanaklarını sağlayarak yöneticiler iş doyumunu sağlayabilirler [Paknadel 1998].

Bireysel performansı belirleyen, teknik verilerden başka iki belirleyici bulunmaktadır. Bunlar yetenek ve güdülemedir. Yetenek yönetim açısından bireysel etkinliğin artırılmasında önemli bir kavramı oluşturmaktadır. Yönetim bireysel yeteneği arttırarak bireyin performansını da arttırmayı amaçlıyorsa ya eğitim ya da alıştırma yöntemleri ile bunu gerçekleştirebilecektir [Kaynak, 1990].

Güdüleme ise yeteneğin aksine dinamik karakterlidir. Bireysel güdülerin ya da gereksinimlerin tatmin edilmesi ile oluşmaktadır. Bireysel performansın derecesi güdüleme etkinliğinin bir işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Birey zaman zaman beklentilerin gerçekleşmesi ve gereksinimlerinin giderilmesi oranında olumlu olarak motive olmaktadır. Ancak beklentilerin gerçekleşmemesi ya da gereksinimlerin karşılanmaması durumunda bireysel güdüleme olumsuz sonuçlanacaktır. Her iki durum da bireysel verimliliği etkileyecektir [Aşıköğlü, 1991].

Her işgörenin doyurulması gereken ihtiyaçları bulunmaktadır. Güdüleme, bireylerin davranışları üzerinde etkili olan güç ve faktörlerin bireyin davranışlarına yön vermesi olarak tanımlanmaktadır. İnsanların hayatlarına özellik katan ve yön veren bir çok ihtiyaçları mevcuttur. İhtiyaçlar ister fizyolojik isterse psikolojik olsun, bireylerin belli davranışların gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Davranışlar amaçlara odaklanır ve bu yönde gelişir ve doyum noktasına ulaştığında ihtiyaç ortadan kalkar [Birdal ve Aydemir, 1992].

İşgörenlerin işletmelerde faydalı olmalarını sağlayabilmek için onları motive etmek gereklidir [Hicks ve Gullett, 1981]. Güdüleme, yöneticiler açısından büyük önem arz etmektedir. Başarılı bir yönetim güdülemesiz sağlanamaz. Örgüt belirlenmiş amaçları başarmak için bir araya gelmiş bireylerden oluştuğuna göre örgütü oluşturan bireylerin belirlenmiş hedefleri gerçekleştirebilmesi için örgütte etkili bir güdüleme sistemi kurulması zorunluluğu vardır [Ertürk 1995; Akt. Ege, 2000].

Güdüleme hakkında yöneticilerin yararlanabileceği birçok teori ve modeller söz konusudur. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive edici faktörleri tespit etmeleri ve güdülemeyi sürdürmeleri konularında yardımcı olma iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan faktörlere, dolayısıyla kişinin içinde

olan faktörlere önem verirken, diğer teoriler ise teşviklere yani bireyin dışında olan ve bireye dışarıdan verilen faktörlere önem vermektedir [Koçel, 1998].



1. GÜDÜLEME

Güdüleme bir isteği veya bir amacı doyumaya yönelik dürtü veya çabayı açıklarken, doyum ise bir istek doyurulduğu zaman yaşanan hoşnutluğu tanımlar [Günbayı,1999].

Yıllar içerisinde işgörenin başka bir deyişle çalışanın daha verimli olabilmesi için motive olması gerekliliği ve nasıl motive edilebileceği çeşitli bakış açıları ile ortaya konulmaya çalışılmış, pek çok model meydana gelmiş ve pek çok kuram geliştirilmiştir. Bu bölümde güdüleme kavramının ne olduğu, güdülemeye ilişkin modeller ve güdüleme kuramları üzerinde durulacaktır.

Morgan (1982) ise güdülemeyi, bir gereksinimi karşılamak için hedefe yönelik davranımlar şeklinde tanımlamaktadır.

Carol ve Tosi, güdülemenin bir işi yapmaya karşı işgörenin içinden gelen bir istek olmasına karşın güdüleme işgöreni bir iş yapmaya dışarıdan gelen bir erki ile istekli kılmaktır şeklinde ifade etmektedirler [Akt. Başaran, 1984].

Güdüleme, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları olarak tanımlanmaktadır. Güdüleme, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır [Koçel, 1998].

Her ne kadar bireylerin nitelikleri, gereksinim ve istekleri birbirinden farklı ise de belirli gereksinim ve arzular insanlarda tatmin sağlayabilecek ortak organizasyonlar kurabilmelerine olanak verecek derecede birbirine benzer. Tüm insanlar için ortak olan gereksinimleri belirleyen pek çok kuram vardır [Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998]. Çalışanların gerek birey olarak gerekse gereksinimleri yönünden birbirlerinden farklı olmalarına karşın, yöneticiler ortak olan gereksinimleri bilerek ve dikkate alarak organizasyona yararlı olabilecek şekilde davranmalarını sağlayabilmek için onları motive etmeye çalışabilirler [Hicks ve Gullett, 1981].

Bu açıdan bakıldığında güdüleme kavramının örgütlerde önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Güdüleme kavramına ilişkin modellere bakıldığında yıllar itibariyle insana ve çalışma yaklaşımına bakış açısı ile değişen bir anlayışın yansıdığı görülmektedir. Bu modelleri tarihsel gelişimine göre şöyle sıralayabiliriz:

Bunlardan ilki, Douglas McGregor'in X kuramı adı altında özetlediği Ussal Ekonomik İnsan Modeli'dir. Bu modelin öncüleri işgöreni, ekonomik amaçları ussal olarak izleyen bir yaratık gibi görürler ve ekonomik davranışın ussal-ekonomik tahminler yoluyla belirlendiğini söylerler. Bu tip insan, kişisel çıkarını en yüceye çıkaracak eylemleri seçerek davranışına yön verir.

Bu model, yönetimin yapısal yanlarına ağırlık vermiş; yetki, emretme, kontrole ilişkin katı uygulamalar getirmiştir [Kaya, 1984:33]. X kuramına göre ast ve üst kademe deyimleri yapı içindeki yetki derecelerini gösterir. Yukarıya bağımlılığı tam tanır, bağımsızlaşmanın önemini tanımada başarısızdır. Amacı olmasına karşın, insan doğasını ne tanımlar ne de açıklar [Energin, 1970].

Planlama, örgütlendirme, güdüleme, denetim olarak belirlenen [Koontz ve O'Donnell, 1964] bu modelin stratejilerinden olan ve konumuzla doğrudan ilgisi bulunan güdüleme sisteminin bir bölümünü özendiriciler meydana getirir. Örgüt yönetimince kontrol edilen bu özendiriciler, ödül, fazla ücret ve yan Ödemelerden oluşmakta ve bunların sonucunda işgörenin alım gücünün artacağı düşünülmektedir. Ancak bu modelin varsayımlarından olan yöneten ve yönetilenler ayrımı nedeniyle örgüt tarafından sunulan özendiriciler işgörenleri motive etmede etkili olmamıştır.

1920'li yıllarda yönetimde insan ilişkilerine yönelik çalışmaların artması ile birlikte Hawthorne araştırmalarının bulguları sonucunda insan ilişkileri akımı başlamış ve Toplumsal İnsan Modeli ortaya çıkmıştır.

İnsanı motive eden temelde onun toplumsal ihtiyaçlarıdır; kişi başkalarıyla ilişkiler kurarak temel kimlik duygusunu elde eder; Endüstri devrimi ve uzmanlaşma sonucunda işin anlamı kalmamıştır. Eskinin zanaatkarlığının yerini sıkıcı, tekdüze işleri yapmak almıştır; işte geliştirilen bu doyum ancak toplumsal ilişkilere girmekle bulunacaktır varsayımları üzerine dayanan bu modelde insanın, yönetime karşı duyarlılığı ancak toplumsal ve benimseme ihtiyaçları karşılanabildiği ölçüdedir.

Planlama, örgütlenme, güdüleme ve denetim bu tip insan için gerekli ama yeterli olmayacak, yönetici dikkatini ise değil, çalışanların toplumsal ihtiyaçlarına çevirecek, onların duygularıyla, kabul edilme ait olma duygularıyla ilgilenecektir. Böylece artık

kişi değil, çalışma grubunu daha etkin ve verimli çalışmaya yönelten girişimler söz konusu olmaya başlamıştır. Tüm örgüt üyelerini ilgilendiren, emeklilik, sigorta, tıbbi yardım, tatil olanakları vb. konularda kalkışılan yenilikler çalışanları yaptıkları iş ya da içinde çalıştıkları örgüt hakkında daha olumlu davranmaya iteceği düşünülmüştür [Şayian, 1973].

Bir başka model ise Kendini Gerçekleştirmeye Yönelik İnsan Modeli'dir. Bu modelin dayandığı kuramlardan ilki ünlü ruhbilimci Abraham Maslow'un gereksinimler hiyerarşisidir. Maslow beş ana grupta topladığı gereksinimleri:

- 1- Temel fizyolojik gereksinimler
- 2- Emniyet ve güvenlik gereksinimleri
- 3- Ait olma ve toplumsal eylem gereksinimleri
- 4- Değer ve saygınlık gereksinimleri
- 5- Yaratma ve başarıma gereksinimleri olarak

sıralamıştır.

Kendini gerçekleştirmeye yönelik insan modeli, insan gereksinimleri hiyerarşik bir yapı oluşturmaktadır, insan işinde yetkinleşmek ister ve bunu gerçekleştirecek güçtedir, insan her şeyden önce kendi kendisini güdüler ve kontrol eder, kendini gerçekleştirme ile daha etkili bir örgütsel edim arasında doğal bir çatışma yoktur varsayımlarını temel alır [Günbayı, 1999].

Karmaşık İnsan Modeli ise insanın yalnızca karmaşık değil değişken olduğu, kendisine göre düzenlediği bir ihtiyaçlar hiyerarşisine göre güdülendiği, örgütteki tecrübeler sayesinde yeni güdüler öğrenebildiği, herkes için her zaman geçerli tek bir yönetim stratejisi olmadığı gibi varsayımlara dayanmaktadır.

Modellere genel olarak bakıldığında, yönetimde ussal insan modeli, işgörenlerin yöneticilerce ve para ile güdülendikleri varsayımına dayanmaktadır. Toplumsal İnsan Modeli, doğal örgüt kavramını gündeme getirerek, güdülenmenin temelini işgörene ve gruba dayalı olduğunu savunmaktadır. Kendini gerçekleştirmeye yönelik insan modelinde işgörene anlaşılmış davranma yerine, işin daha ilginç ve anlamlı hale getirilerek kişinin öz saygısının artması ve işinden gurur duyması üzerinde

durulmaktadır. Karmaşık insan Modelinde ise, genellemeye gidilmeden, insanların birbirinden farklılığına dikkat çekilerek, işgörenlerin çeşitli güdü kalıplarının olduğu belirtilir. Örgüt ortamında yöneticilerin, işgörenlerin güdülerinden yola çıkarak onları yönlendirmesi gereğine değinilir [Balcı, 1985].

Bu dört modelden başka Japon modeli olarak adlandırılan bir başka model daha literatürde yer almaktadır. Japon modeli, William Ouchi tarafından Z kuramı adı verilen güdüleme modelinin temeli, ömür boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, uzmanlaşmamış mesleki gelişme, müşterek karar verme, müşterek sorumluluk, örtülü kontrol mekanizmaları ve bütünlük kavramından oluşmaktadır. Bu modelde insanları motive etmenin en iyi yolu, liderlik ve karar katılım yolu ile işgörenlerin çalıştıkları kurumun değerlerine tam bir bağlılığı sağlamaktır [Armstrong, 1993]

Güdüleme kuramlarına bakıldığında bunları içsel faktörlere ağırlık veren İçerik veya Kapsam Kuramları ve dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç veya Beklenti Kuramları olarak ikiye ayırmak mümkündür. İçerik veya Kapsam Kuramları; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı ve Alderfer'in ERG Kuramından oluşmaktadır. Süreç veya Beklenti Kuramları Beklenti Kuramı, Eşitlik Kuramı, Davranışsal Etkiler Kuramı ve Amaç Kuramı'ndan oluşmaktadır [Kınalı, 2000].

1.1. Güdüleme Kuramları

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: Kendini gerçekleştirilmeye yönelik insan modeli de insanın güdülerini hiyerarşik bir biçimde, basitten karmaşığa doğru sıralamakta ve en alt basamakta basit nitelikli, varlığını sürdürme-emniyet ve güvenlik gereksinimleri yer almaktadır. Modelde Maslow'un ilk iki basamağına tek basamakta yer verilmiştir. Emniyet ve güvenlik gereksinimleri Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar (oksijen, yeme, içme vb.) doyurulduktan sonra ortaya çıkmakta; koruma, korkmama özgürlüğü denge, bağlılık, kaygı ve karışıklıktan kaçınma Özgürlüğü, yapı gereksinmesi, düzen ve yasaya olan gereksinimleri bu alana girmektedir. İşgörenlerin, sigorta, emeklilik hakkı; işten atılma kaygısı olmadan çalışabilecekleri işleri tercih etmeleri güvenlik ve emniyet gereksinmelerinin sonucu olarak görülebilir.

Kendini gerçekleştirmeye yönelik insan modelinin ikinci basamağını oluşturan toplumsal gereksinimler ve ait olma gereksinimleri Maslow'un hiyerarşisinde "Ait olma ve toplumsal eylem gereksinimleri" olarak belirtilen üçüncü basamağa denk düşmektedir. Maslow bu gereksinimleri arkadaşlık arama, gruba ait olma, grup tarafından kabul edilme, sevgi gereksinmesi olarak belirlemiştir.

Maslow dördüncü ihtiyaç basamağını "değer ve saygınlık gereksinimleri" olarak belirlemiştir. Saygınlık ihtiyacı gerek diğerlerinin gözünde kişinin yarattığı görüntüyü gerek diğerlerinden göreceği saygınlığı belirtir [Can, 1985]. Bu ihtiyaç kendini gerçekleştirmeye yönelik insan modelinin üçüncü basamağında "benliğini doyurma ve özsaygı gereksinimleri" olarak ifade edilmiştir. Kendini gerçekleştirmeye yönelik insan modelinin dördüncü basamağını ise "özerklik ve bağımsızlık gereksinimleri oluşturmakta; başarı isteği, yeterlilik, bağımsızlık, özgürlük gereksinimleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde, kendini gerçekleştirmeye yönelik insan modelinin üçüncü ve dördüncü basamağı "değer ve saygınlık gereksinimleri" olarak birleştirilmiş tek basamak olarak incelenmiştir.

Maslow gereksinimler hiyerarşisinin en son basamağını "yaratma ve başarıma gereksinimleri" olarak belirlemiştir. Bu basamak kendini gerçekleştirmeye yönelik insan modelinde ise sahip olunan bütün kaynakların son haddine kadar kullanılması, diğer bir deyişle kendini gerçekleştirme gereksinimleri olarak belirtilmiştir.

Maslow, kendini gerçekleştirmeyi "bir bireyin olacağı kadar olması" olarak betimlemekte ve bu basamakta yaratma ve başarıma potansiyelinin doruğa çıktığına inanmaktadır. Yaratma ve başarıma gereksinimleri bireyden bireye ayrımlar göstermekle beraber kültürel çevreden öğrenilmektedir [Güven, 1981]* ve bu gereksinimler bireyin kendini gerçekleştirme aracı olduğundan kişiyi güdüleme açısından oldukça yüksek güce sahip olabilmektedir.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı: Güdüleme-Hijyen kuramı olarak da bilinir. Herzberg yaptığı araştırmaların sonucunda bireylerin işyerlerine güdülenmelerine etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta

toplandığını bulmuştur. Bu iki grubu iki faktör olarak nitelemiştir. Birincisi tatmin ile ilgili olmayan hijyen faktörleri, ikincisi tatmin faktörleri olan motive edici faktörlerdir [Dalgan, 1998].

McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı: İhtiyaçların öğrenme ile sonradan kazanıldığını öne süren McClelland, kuramını başarı güdüsü, güç kazanma güdüsü ve arkadaşlık (özdeşleşme) güdüsüne dayandırmaktadır. Bu üç güdüden, insanı ve toplumu etkileyen başarı güdüsüdür. Bütün insanlar başarılı olmayı çok isterler, başarısız olmaktan da bir o kadar huzursuz olurlar. Başarılı olmak bireyi doyuma ulaştırır, mutlu eder, başarısız olmaksızın bireyin mutsuz, çekingen ve isteksiz hale getirir [Ayık, 2000].

Yüksek başarı güdüsü olan insanlar daha iyi iş başarısı gösterirler. McClelland, başarı güdüsünün başarısız olan grup ve üyelere öğretilabileceği inancındadır. Bu nedenle kuram, güdülemenin çalışılması bakımından en önemli kuramlardan biridir. Yaptığı araştırmalar başarı güdülemesini bir kimseye düşünmeyi ve başarı güdülemesi açısından hareket etmeyi öğretme, onu eğitmek suretiyle kazandırılabilceğini göstermiştir [Hicks ve Gullett, 1981].

Alderfer'in ERG Kuramı: Maslow'un kuramının daha özlü bir halidir. Üç temel gereksinimi içerir; varlık gereksinimleri, ilişki gereksinimleri ve gelişme gereksinimleri. İlke Maslow ile aynıdır, önce alt düzeydeki ihtiyaçlar sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir [Scanlan ve Keys, 1983]

Ancak ERG kuramında gereksinimler somutlu durumlarına göre sıraya konulmuştur. Böylece bir üst düzeydeki gereksinimin karşılanması güçleştikçe bir alt düzey gereksinim belirmeye başlar. Aynı zamanda Alderfer, aynı anda birden fazla gereksinimin etkin olabileceği görüşündedir [Onaran, 1981].

Dışsal faktörlere dayanan Süreç ve Beklenti Kuramları ise şu şekilde açıklanabilir:

Beklenti Kuramı: Güdüleme kavramını açıklayan yaklaşımlardan en önemlisi bilişsel yaklaşımlardan biri Vroom'un Beklenti Kuramı'dır.

Vroom güdülemeyi "Yönetilen Seçenekler Süreci" olarak tanımlamaktadır. Beklenti kavramı ise belirli bir eylemin belirli bir amaca yöneleceğini ifade eder [Can, 1985]. Beklenti kuramı güdülemeyi bilişsel bir yaklaşımdır [Balcı, 1985].

Bilişsel yaklaşımların temelinde, bireylerin sonuçlar arasındaki tercihleriyle ilgili bilişsel beklentileri yatmaktadır. Diğer bir deyişle, birey, hareketinin olasılığı sonuçları hakkında bir fikre sahiptir. Bu nedenle, bu sonuçlar arasında kendi gözündeki değerlerine göre bilinçli seçimler yapar [Can, 1985].

Bu kurama göre, bir işgörenin işini yapması için çaba harcaması gerekmektedir [Başaran, 1982]. Bir güç ya da bir güdü tarafından eyleme geçirilmek olan çaba üç değişkenin bir işlevidir.

Beklenti: İşgörenin belli bir çaba sonucu başarılı bir performansa ulaşacağına inanmasıdır [Balcı, 1985]. Davranışa enerji sağlayan güç, ödül beklentisidir; ve çeşitli seçeneklerin algılanan değeri davranışa bir yön verir [Can, 1985]. Ancak eylem süresince işgörenin beklenti düzeyinde değişimler olabilir [Başaran, 1982].

Algılanan Değer (Valans): İşgörenin belli bir ödülü isteme derecesi, diğer bir anlatımla ödülün çekiciliğidir [Balcı, 1985].

Çekicilik: Amacın kendisiyle bireyin özelliklerini belirtir. Lewin'e göre bu özellikler çekiciliğin bir işlevidir. $V_{ag} = f(tg \times G)$.

Denklemden, bireyin amacını simgeleyen bir hareketin ya da nesnenin çekiciliği (V_{ag}) belirli bir hareket ya da amaç için bireyin anlık ihtiyacını belirten gerilimsel bir sistem $\{tg\}$ ile nesnenin kendisinin isteklendirici özellikleri $[G]$ tarafından belirlenir. Bu belirleme olduktan sonra çekicilik, eylemi isteklendiren ruhsal gücü doğurmak için beklenti üzerinde çalışır [Can, 1985].

Vroom'un Beklenti Kuramı bir süreç kuramıdır. Süreç kuramlarında kişisel farklılıkların özendirilmesiyle, yapabildiği iş arasındaki ilişki çeşitli yönleriyle ele alınmıştır. Çalışma ortamının seçenekli yapısı içinde, işgörenler seçimlerini kendileri yaparlar. Çalışmalarıyla doyum miktarını seçerler ve bu işgörenin performansında etkili olur.

Vroom'a göre özendirme, yönetilen seçenekler sürecidir. Bireyin özel bir amacı varsa bunu gerçekleştirmek için çeşitli davranışlardan en başarılı olanını seçecektir. özendirme konusunda, bireyleri çeşitli hareket biçimleri karşısında karar veren ve eyleme geçerken bunun olumlu ya da olumsuz sonuçlarını tartacaklarını ileri süren Vroom'a göre işgörenin başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş davranışın fonksiyonudur.

Özendirme, dürtünün yekınmesine ve gereksinmenin oluşmasına dışarıdan etkide bulunma alanındadır. Dürtünün gereksindiği şeylerin bireye gösterilmesi, dürtünün yekınmesine ve gereksinmenin oluşumuna yol açar. Böylece, güdülenme ve güdülenmenin yol açacağı davranış da ortaya çıkar. Özendirme, dürtüyü doyuracak olan ve bireyi davranış yapmaya çeken bir ödül ya da pekiştiricidir [Başaran, 1982].

Eşitlik Kuramı: Stacey Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre insanın motive olmasının temelinde insanların yapılan işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar. Kuram, birey, diğerleri ile karşılaştırma, girdiler, çıktılar olmak üzere dört temel kavrama dayanır [Can, 1997].

Bu kuramda dengenin aleyhinde bozulduğunu hisseden kişi bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde örgüte sunduğu girdilerin miktarını azaltacaktır. Eşitsizlik devam ettiği takdirde birey örgütten ayrılabilir. Örgütten ayrılmamak için direnç gösterse de örgüt içindeki sosyal ilişkileri olumsuz yönde etkileyecektir [Hicks ve Gullett, 1981].

Davranışsal Etkiler Kuramı: Skinner'in ortaya koyduğu kuramda asıl olan kuramlardır. Bireyin iç dünyasının ve duygularının önemli olmadığı, davranışların da dış etkiler nedeniyle oluştuğunu ileri sürer. Bu nedenle çevrenin değiştirilmesi yoluyla bireye istenilen davranış yaptırılabilir,

Amaç Kuramı: Edwin Locke tarafından geliştirilen bu güdüleme kuramına göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların güdüleme derecelerini de etkileyeceklerdir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive

olacaktır, kuramın ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir [Koçel, 1998].

Tutarsızlık kuramı olarak da bilinen amaç kuramının iş başarısını artırdığı gözlenmiştir. Bu kuram, iş tatmini gerçek ve beklenen eğitim düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün bir işlevi olarak da ele alınmaktadır. İş görenin amaçlarına ulaşması ya da yüksek düzeyde edim göstermesi tatmine, amaçlarına ulaşamaması ise tatminsizliğe neden olmaktadır [Onaran, 1981].

Öğretmenlik mesleğinde güdüleme sağlamak için öğretmenin düşüncesine göre fiziksel ortam, psikolojik ortam, ekonomik ortam, çalışma programına ilişkin gelişmeler ile kişilik gelişimi yaratan gelişmeler önemlidir [Köktürk, 1997].

Öğretmenin kendi kendisini motive etmeye çalışırken yararlandığı unsurlar kendisinde değişim ve yenilikçiliği yaratmak, paylaşım ve sorun çözme becerilerini arttırmaya uğraşmak, mesleki gelişimi sağlamak, rekabet anlayışını körü körüne değil, olumlu yönde iyileştirmek ve bazı duygusallıkların üstesinden gelebilmektir [Köktürk, 1997].

Öğretmen, düşüncesini öğrenci güdülemesine odaklarken kendi güdülemesini unutmakta veya güdülenmiş olmayı öğretmenlik mesleğinin zorunlu bir bölümü olarak görmekte, öğrenci güdülenmesini kendi güdülenmesinden öne almaktadır. Oysa öğrenciye güdülenmeyi aktaracak olan öğretmendir. Bu nedenle öğretmenin güdülenmesinin artırılması için tüm taraflar ve de öğretmenin kendisi 'öğretmen güdülenmesi' için projeler geliştirmelidir [Köktürk, 1997].

Sosyal bir girişim olan eğitimde, okul örgütünün işgörenleri olan öğretmenlerin göstereceği performans, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinin ön adımıdır. Performansı etkileyen en önemli etken ise işgörenlerin güdülenmesi ve iş doyumudur. Bu görevi öncelikle okul yöneticileri ve denetmenler üstlenmek durumundadır [Fişek, 1971].

İş doyumunu için güdüleme kavramı önemli bir kavramdır. Güdüleme programları hazırlanırken iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen faktörler ve bunların birbiri ile ilişkileri incelenmeli ve hesaba katılmalıdır.

İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İş görenin iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktörle oluşturduğu tutumların bir bakıma bileşkesi, iş doyumunu olarak karşımıza çıkar [Erdoğan, 1999].

İş doyumunu, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumunu, işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine duyduğu zaman gerçekleşir [Davis, 1988]

Locke (1976) iş doyumunu “bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” şeklinde tanımlamıştır. İş doyumunu, iş görenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının sonucudur. Genellikle örgütsel davranış alanında en önemli ve en sıklıkla çalışılan tutumdur [Luthans, 1992].

Endüstriyel psikolojide iş doyumunu konusundaki çalışmalar oldukça eskidir. İş doyumunu, önceleri esas itibarıyla çeşitli iş ve performans değişkenlerinin anlaşılması ve tatmindeki yerinin incelenmesi üzerine olmuştur. Sonradan ise bağımlı bir değişken olarak ele alınmıştır. Yani diğer davranışları nasıl yönettiği veya onlarla olan ilişkileri yönünden bağımsız olarak incelenmiştir. Bu görüş, bireylerin işe karşı tutumlarını, onların bazı psikolojik eğilimlerini ve ihtiyaçlarını tatmin etme derecelerinin bir sonucu olarak görülmektedir [Korman, 1978].

İş doyum düzeyi bireysel, sosyal, kültürel, kurumsal ve çevresel faktörler gibi birçok faktörle etkileşim içindedir. İş doyumunu kişisel bir kavramdır. İş doyumunun temeli bireysel değerler sistemine ve işle ilgili davranışlara duyulan ilgi, diğer taraftan da iyi bir moral ortamında tüm bireysel isteklerin birleşimidir. Kişilerin durumları ve birbirleriyle ilişkileri iş doyumunu tanımlar. Aile ve sosyal tatminler ve bununla beraber yaşam doyumunu, değerler kadar iş doyumunu etkiler. Yine de çalışma kendi başına iş doyumunu belirleyen en önemli faktördür [Skinner, 1986; Akt. Kınalı, 2000]

Ulusal Eğitim İstatistikleri Merkezi'nin bir araştırmasına göre, maaş, çıkarlar ve yeterli gelir gibi faktörler bile uzun süreli iş doyumunu ile çok az bağlantılıdır. Bunlar işin bizzat kendisi ile ilgili faktörlerdir. Bu konuda asıl etkenler, mesleki alanda ilerleme imkanları, tanınma, artan sorumluluklar, başarı, güç ve otoritedir.

İş doyumunun ya da doyumsuzluğunun çalışanlar üzerinde önemli etkileri söz konusudur. İşten duyulan hoşnutsuzluk iş değiştirme ve devamsızlık üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Grainger ve arkadaşları iş doyumunun ruh ve fizik sağlığına etki ettiğini belirtmektedirler. Ayrıca iş doyumunun performansla etkileri de vardır. Yöneticilerin çoğu mutlu işçilerin daha üretken olduklarını düşünürler. Doyumdan daha çok doyumsuzluğun performansla ilişkili olduğu belirtilmektedir [Öztürk, 2002].

Görev ve rollerini yerine getirilebilmesi ve eğitim hizmetlerini yeterli nitelikte ve nicelikte gerçekleştirebilmesi için, öğretmenlerin mesleki açıdan güdülenmeleri ve iş doyumları sağlanmalıdır. Bu durum gerçekleşmediğinde, öğretmenlerin bilimsel ölçütlere göre seçilmeleri, uygun görevlere getirilmeleri, mesleğin gereklerine göre yetiştirilmeleri ve yukarıda belirtilen görevleri istenen nitelik ve nicelikte gerçekleştirilmeleri mümkün olamayacaktır [Balcı, 1985: 17]. Çalışanlar yaptıkları işin ya kendileri açısından ya da diğerleri açısından bir anlama sahip olmasını isterler. Bir çok çalışan önemli bir iş yaptığını düşünerek bundan doyum sağlar [Günbayı,2000:5].

Öğretmenlerin edim, doyum ve doyumsuzluk konusu okul yönetimlerinde araştırmacıların uzun bir zamandan beri üzerinde durdukları bir alan olmuştur. Sergiovanni ve Evans ve Maas'ın araştırmalarından anlaşılacağı üzere, iş doyumunu çok boyutludur ve iş doyumuna etki eden çok faktör vardır. Burada eğitim kurumları olan okullarda güdüleyici rol oynayan denetmen ve yöneticilere düşen görev, önce öğretmenlerde doyumsuzluk yaratan koşulları ortadan kaldırmak, sonra onları etkin kılmak ve tekili çabalara yönlendirme yönünde çalışmak olacaktır. Bireyin tüm mesleki gücünü ve yeteneğini kullanmaya istekli oluşu kendisinin yapılması istenen şeye içten inanmasına ve onu anlamasına büyük ölçüde bağlıdır [Aydın, 1986: 92].

1.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş bakımından belirli niteliklere sahip olma gerekliliklerinin yanı sıra, onların da işten beklentileri vardır. İş doyumunu etkileyen, bu hazzı ya da olumlu duyguları yaratan, örgütsel koşullar ve örgütçe tatmin edilen gereksinimlerdir [Başaran, 1982]:

İş doyumunu etkileyen etmenler bireysel ve çevresel etkenler olarak ayrılabilir. Bireysel etkenler; yaş, cinsiyet, tecrübe, meslek ve eğitim seviyesi ve kişilik, çevresel etkenler ise ücret, ilerleme olanakları, çalışma koşulları, işin yapısı, çalışanlar arası ilişkiler ve çalışılan kurum gibi hususlardır [Kınalı, 2000].

1.2.1. Bireysel Etmenler

Yaş: Araştırmalar yaş ve iş doyumunu arasında olumlu bir bağlantının olduğunu göstermiştir. İşgörenler yaşlandıkça işlerinde daha doyumlu olurlar. Diğer taraftan daha genç işverenlerin yükselme ve diğer koşullara ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle işe ilk girdiklerinde işlerinde doyumsuz olma olasılıkları yüksektir [Davis, 1988].

Kalleberg ve Lascocca'nın 1983 yılında yaptıkları çalışmalar, yaş ilerledikçe ödüllerin arttığı bu nedenle gençlere göre yaşlılarda iş tatmininin daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca yaş ilerledikçe mesleki deneyim artmakta ve daha çok maddi kaynaklara sahip olunmaktadır [Akt. Kınalı, 2000].

Gerek yaş gerekse meslekteki kıdem açısından öğretmenlerin ilk beş yıl içindeki iş doyumları diğer yıllara göre daha fazladır. Dalgan (1998), öğretmenlerin göreve başladıkları ilk yıllarda daha fazla iş doyumunu sağladıkları, sonraki yıllarda ücret, terfi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ödüller konusundaki yetersizlikler nedeniyle iş doyumunda azalmalar olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca mesleğinin ilk yıllarındaki genç öğretmenler idealist olduklarından dolayı daha yüksek iş doyumuna sahip olabilmekteler. Geçen yıllarla birlikte öğretmenlerin tecrübeleri artmakta ancak alanlarındaki yeniliklere ayak uydurmakta zorluk çekmekteler. Bundan dolayı kıdemli öğretmenlerin iş doyumları daha düşük olmaktadır. Çalışılan kurumda uzun yıllar görev yapmak işe karşı bir isteksizlik ve monotonluk da ortaya çıkarabilmektedir. Yaş ilerledikçe meslekten duyulan doyumun azalmasında öğretmenlik mesleğinin yorucu, yıpratıcı ve özverili bir meslek olmasının etkisi olduğu düşünülebilir. Ancak Günbayı (1999) yaptığı araştırmasında ilk beş yılındaki öğretmenlerin 16 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlerden daha az iş doyumuna sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Kişilik: İnsanın kendisinde olup bitenleri değerlendirmesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesi olarak tanımlanabilir kişilik [Eren, 1989]. Araştırmalara göre çocukluğunda iyi bir aile ortamı içinde yetişen bireylerin mesleklerinde daha fazla iş doyumunu yaşadıkları gözlenmiştir. İnsan ilişkilerinde zayıf, tepkilerinde aşırı ve kişisel pozisyonlarından hoşnut olmayan bireylerin mesleklerinde daha az doyumuna ulaştıkları belirtilmiştir. İşgören, eğitimine, toplumdaki sosyal sınıfına, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak, yapacağı işin şeklini bu tür bireysel özelliklerine göre şekillendirecektir. İşgörenin işine ilişkin beklentileri kendi kişiliği ile ilgilidir ve iş doyumunu sağlayan faktörlerin başında da işgörenin kendi kişiliği gelmektedir. Bazı işgörenler işlerinde bağımsızlık isterler, kendi ortamlarını kendileri düzenlemek isterler. Bazı işgörenler, zor işleri tercih ederler. Başkalarının yapmakta zorlandığı işleri başarmaktan haz duyarlar. Amirinin kendisini beğenmesini, takdir etmesini isteyen işgörenler vardır. Bu özellikleri istemeyenler de bulunmaktadır [Erdoğan, 1999].

Araştırmalar, doyum sağlamış bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan, üst sosyo-ekonomik düzeyden gelen ya da düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu göstermiştir. İş doyumсуuzluğu olanlar ise oldukça katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kimselerdir [Balcı, 1985].

Bireyin yaptığı işten doyum sağlayabilmesi ve verimli olarak mesleğin mutlu bir üyesi olabilmesi ancak o mesleğin gerektirdiği özellikler ile kendi kişilik özelliklerinin uyumu ile olanaklıdır. Yani birey benlik kavramına uygun bir meslek bulmak sorumluluğundadır. Aksi takdirde ne mesleğinden ne de özel yaşamından doyum sağlayabilir ve insan mutluluğunun gerçek göstergesi olan kendini gerçekleştirme arzusunu yerine getiremez [Karçioğlu, 1994].

Tecrübe: Çalışmaya yeni başlayan, iş tecrübesi olmayan ya da az olan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Böyle beklentiler ile işe başlayan kişi zamanla işin gerçeklerini anlar ve bu gerçekler de doyumсуuzluk yaratır [Veccio, 1988; Akt. Kınalı, 2000].

Gerçekçi olmayan beklentiler zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına ayarlar ve sonuçta iş doyumunu bulurlar.

Bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştiremezler ve iş doyumsuzluğu ile yaşamayı öğrenirler [Erdoğan, 1999].

Günbayı (1999), tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırma da bu bilgileri destekler niteliktedir. Beş yıl ve daha az kıdem grubundaki öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 16 yıl ve üstü kıdemdeki öğretmenlerden daha düşüktür. Ayık (2000) da kıdem arttıkça öğretmenlerin doyum düzeylerinin arttığını ifade etmektedir.

Cinsiyet: Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız görülmektedir [Balcı, 1985]. Bayanların öğretmekten araştırmaya nazaran daha çok zevk aldıkları ve ilgilendikleri ortaya çıkmıştır. Yaşam tarzı, stres yapıcılar genelde bayanların üzerinde erkeklerden daha etkili olur. Bunun nedeni bayanların ailelerine karşı daha çok sorumluluk taşıma gibi sosyal normlara sahip olmalarıdır [Tack ve Patitu, 1992; Akt. Kınalı, 2000].

Geçmişte erkekler bayarlardan daha yüksek iş doyumuna sahipken, son zamanlarda çalışma alanındaki ilerleme fırsatları azalmış ve eşitlenmiştir. Bayanlar çalışma koşulları ve yardımcı çalışma arkadaşları açısından daha önceliklidirler [Halloran ve Bentom, 1987].

Dalgan (1998), tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada bayan öğretmenlerin iş doyumlarının erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Öğretmenlik mesleği yumuşak, sevecen, hoşgörülü, sıcak ve sabırlı olma gibi kişilik özelliklerini gerektirdiği için bayanların öğretmenlik mesleğini daha fazla seçtikleri ve daha fazla doyum sağlayabildikleri ifade etmektedir. Ancak Günbayı (1999) tarafından yapılan bir çalışmada iş doyumunu etkenleri açısından bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha az doyum sağladıkları ortaya konulmaktadır. Ayık (2000) ise yaptığı araştırmasında öğretmenlerin doyum düzeyleri arasında cinsiyet açısından farklılık saptamamıştır. Bu bulgu da Halloran ve Bentom'un ifadesini destekler niteliktedir.

Meslek Seviyesi ve Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında ilişki arayan araştırma sonuçları genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile doyumun azalacağı doğrultusundadır [Baysal, 1981].

Yüksek eğitim düzeyinin yüksek iş doyumunu oluşturması gerekli değildir. Meslek ve organizasyon düzeylerinde, eğitim seviyesi arttığında genç çalışanlar eğitilmiş oldukları halde doyumusuzdurlar [Halloran ve Bentom, 1987]. Eğitim seviyesi ve mesleki doyum arasında negatif bir ilişki vardır. Bu ilişki özellikle ücret doyumunda önemli olmaktadır [Korman, 1978].

Toplumda eğitim düzeyi yükseldikçe ve eğitim yaygınlaştıkça işgörenler işlerinde daha çok bağımsız olmayı, sorumluluk yüklenmeyi ve kararlara katılmayı istemektedirler [Davis, 1981].

Meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır. Morse, bir kişinin terfi beklemeyle iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Yüksek meslek düzeyinde olan insanların iş doyumunu ve moral açısından yüksek derecelere ulaştıkları gözlenmiştir. Mesleki prestij, iş gruplarının niteliği gibi değişkenler doyumunda etkili olmaktadır [Korman, 1978].

Öğretmen okulu ve eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını, en düşük iş doyumuna ise lisans üstü eğitim almış öğretmenlerin sahip olduğunu ifade etmektedir [Ayık, 2000].

1.2.2. Çevresel Etkenler

Ücret: Her kesimden tüm çalışanların iş doyumunda önemli rolü olan bir faktördür. Alınan ücretin iş doyumunu doğrudan etkilediğini, yönetim tarzı aynı olması durumunda bile ücret artışının iş doyumunda olumlu bir artışa neden olduğunu bulmuşlardır [Lawler ve Porter,1963; Akt. Erol, 1998].

Ücret, kendi başına bir etmen değildir. Yeterli ücretli bir iş, çalışanın kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz bir ücret ise çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olur. Ücretlerin, çalışanların sunduğu bilgi ve beceriler arttıkça

yükselme eğilimi vardır. Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü etkidir. Yüksek ücret bireyin toplum içindeki saygınlık ve otoritesini de artırmış olur. Bir taraftan da geleceğinin güvence altına alınması düşünülür [Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998].

Kişinin işinden beklediği ücreti alabilmesi veya elde ettiği ücret ile ekonomik beklentilerini karşılayabilmesi onun işine karşı tutumunu olumlu kılmakta, kişi açısından iş tatmini artmaktadır [Erdoğan, 1994]. Ücretin yüksek olması çalışanın işten doyum sağlamasına yetmemektedir. Burada çalışınca arzulanan, değerli bulunan ücret ile elde edilen ücret arasındaki denge önemli bir etken olmaktadır [Başaran, 1982].

Aldığı maaştan memnun olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin memnun olmayan öğretmenlerden daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Memnuniyet derecesi arttıkça iş doyum düzeyi de yükselmektedir [Dalga, 1998].

Öğretmenlerin iş doyumunu açısından en fazla önemi ücret değişkenine verdiklerini ortaya koymaktadır [Günbayı, 1999]. Beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında öğretmenler tarafından en fazla doyumsuzluğun ücret konusunda olduğunu ortaya koymaktadır. Ücret iş doyumunda tek başına bir etken olmamakta birlikte bireyin işinden doyum sağlamasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır [Öztürk, 2002].

İlerleme Olanakları: Kişinin arzu ettiği bir üst göreve terfi olanağının olması ve zamanında bu olanaktan yararlanabilmesi onun iş doyumunu artırmaktadır. Yükselme bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve, daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, ödenen ücret artmaktadır. Bu nedenle yükselme birey üzerinde çok güdüleyici bir etki yapmaktadır. Yükselmenin güdüleyici etkisi, yükselme iş başarısına bağlı olduğu ölçüde artar [İncir, 1990].

Özellikle terfi konusunda yüksek beklentisi olan kişiler, terfi ettirilmeleri ile daha fazla iş doyumunu elde etmektedirler. Genellikle yönetici düzeyindeki terfilerde fazla ücret artışı söz konusu olduğu için işgörelere nazaran yöneticilerde iş doyumunu terfi sonrası yüksek olmaktadır. Alt seviyelerde ise işin özgürlüğü, kısıtlayıcı, tekrarı gerektiren ve

daha çok fiziksel güç gerektirmesinin dışında ücret olarak yetersiz kalması iş doyumunu olumsuz etkilemektedir [Ceylan, 1998].

İlerleme olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin işgören tarafından duyulması bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini yükselten öğelerdir. İlerlemenin anlamı, işgörenden işgörene değişmektedir. İlerleme, bir işgörene göre psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına göre daha çok para kazanmak, daha yüksek onur elde etmek, yarışmayı kazanmak anlamına gelebilir. Her işgörenin yükselmeye bakış açısı farklı olunca yükselmenin yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da farklı olacaktır [Başaran, 1982].

İşgören yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinmesi duyar. Kendisini başkaları ile karşılaştırarak iş yerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışır. Bu temel takdir gereksinmesi iyi değerlendirildiğinde yüksek düzeyde bir örgütsel başarı sağlanır. yöneticilerin bu tip gereksinmelere eğilmesi ve doyurmaya çalışması, çalışanın kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmesine yardımcı olur [Hicks, 1981].

Öztürk (2002) beden eğitimi öğretmenlerinin işte yükselme imkanı ve çalışma koşulları bakımından iş doyumsuzluklarının ücret değişkeninden sonra geldiklerini ifade etmektedir. öğretmenlik mesleğinde ilerleme ve ödüllendirme imkanı sınırlı olduğundan dolayı öğretmenler bu değişkenler açısından doyumsuzluk yaşamaktadırlar.

Çalışma Koşulları: Çalışma koşulları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışma ortamındaki ısı, nem, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, çalışma saatleri, iş yerinin temizliği, çalışma araçlarının yeterliliği gibi unsurlar iş doyumunu etkilemektedir. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık hedeflere ulaşmayı ve performansı kolaylaştırarak iş doyumunu üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir [Erol, 1998].

Çalışma koşulları uygun ise işgörenler daha rahat çalışmaktadırlar. İyi çalışma koşulları iş tatminini sağlamazken kötü şartlar tatminsizliğe neden olmaktadır [Bozkurt ve Turgut, 1999].

Çalışma yaşamı personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Uygun çalışma saatleri veya çalışma günündeki azlık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır [Ceylan, 1998].

Yapılan araştırmalar çalışan bireyin sağlığının bedensel ve ruhsal açıdan iş ortamından yansıyan çeşitli streslerin etkisinde kaldığını vurgulamaktadır. İşyerindeki psiko-sosyal stresörler sıklıkla uzun süre devam ederler ya da sık sık tekrarlanırlar. Bu durum bireyde fiziksel hastalıklara neden olabileceği gibi davranışsal ve psikolojik sorunları da ortaya çıkarabilir. Sonuçta bireyde iş performansında azalma, obsesif davranışlar, gerilim, anksiyete ve depresyon görülebilir [Görgülü, 1990].

İşin Yapısı: İşin içeriğinin, ilginç ve zevkli olması, çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesi iş doyumunu etkileyen başlıca etkenlerdendir [Baysal, 1978]. İşin çekiciliği bireyden bireye değişen bir durum olmakla birlikte genellikle çalışanların tekrarlayıcı monoton işleri çekici görmedikleri ortaya konulmuştur. İnsanlar işlerini, kendi özellik ve yetenekleri uygun olduğu zaman, yaptıkları iş başkaları tarafından takdir edildiği zaman sevebilirler. Yeteneklerini kullanma olanağı sağlayan işleri yaptıkça ve yaptıkları ile ilgili onay, destek gördükçe işlerinde doyuma ulaşırlar. Bireyin niteliklerine uymayan daha basit olan iş sıkıntı doğurur. Kişileri hayal kırıklığına uğratar ve iş doyumсуuzluğu yaratır [Robbins, 1996; Akt. Kınalı, 2000]

İşin zorluk derecesi iş doyumunu olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnsanların başarıma arzularını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Özellikle zihinsel olarak zor bir iş başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark edebiliyorsa çalışan üst düzeyde tatmin sağlar [Erdoğan, 1994].

Çalışanlar yaptıkları işin ya kendileri ya da diğerleri açısından bir anlama sahip olmasını isterler. Birçok çalışan önemli bir iş yaptığını düşünerek bundan doyum sağlar. Gerçekte de örgütler gereksiz bir iş için çalışana ücret ödemezler. İşinden sıkılmış bir birey çoğunlukla iyi bir çalışan olamaz. Her işin az çok sıkıcı özellikleri vardır. Bununla birlikte birçok çalışan işlerini daha ilginç hale getirebilmek için yaratıcılığını ve becerisini kullanma olanağına sahip olmayı ister. Örneğin bir öğretmen hem öğrencileri

hem de kendisi için sınıf ortamını daha heyecan verici ve ilginç bir yer haline getirmek için bütün öğretim becerilerini kullanarak işin getirdiği sıkıcılıktan kurtulabilir [Günbayı, 1999].

Çalışanlar Arası İlişkiler: Kişi bir işletmede kendisine verilen işi yapmaya başlayınca, o işletmenin geçerli olan ilişkiler sistemine de dahil olur. İşletmenin, organizasyonel yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler istemi ve örgütsel işleyişi vardır. İşletmede kişiler arasındaki haberleşme ayrı bir iş doyumunu nedenidir [Erdoğan, 1994].

Bir çok insan sevebileceği ve saygı duyabileceği kişilerle çalışmak ister. Çalışma arkadaşlarıyla samimiyeti hissedebilme, çalışanı iş takımının bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Böyle bir bütünleşme de çalışan açısından doyumunu getirir. Çalıştığı ortamdaki diğer çalışanlarla iyi geçinen, grup birlikteliğini sağlayan ve grup desteğini alan bir çalışan daha fazla iş doyumunu sağlayacağı için çalıştığı örgüte kendini daha fazla ait hissedecektir [Günbayı, 1999].

İşgörenlerin zamanlarının büyük çoğunluğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşları ve onlarla dostane ilişkiler kurması iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu, personele dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan doyum artmaktadır [Ceylan, 1998]. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları daha büyük bir iş doyum kaynağı olmaktadır. Çevresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmakta ve kendine özgü bir benlik kavramı doğurmaktadır [Davis, 1988].

İşgörenlerin içinde bulunduğu çalışma grubu, yardım, destek, rahatlık sağlamakta ve onları yönlendirmektedir. Arkadaş canlısı, teknik yeterliliklere sahip ve işbirliğine açık çalışma grubu iş doyumunu üzerinde az bir pozitif etki yaratıyorsa da geçinmesi zor iş arkadaşlarına sahip olmak iş doyumunu önemli derecede negatif yönde etkilemektedir [Bozkurt ve Turgut, 1999].

Çalışılan Kurum: Bireylerin yaşamlarında çalıştıkları kurumlar ve bu kurumlarda yaptıkları işler önemli bir yer tutmaktadır. Başka bir deyişle bireyler ihtiyaçlarının ve kişisel hedeflerinin büyük bir bölümünü çalıştıkları kurumlar yoluyla gerçekleştirirler.

Herhangi bir kurumda çalışan bireyin üst sıralardaki gereksinimlerinden birinin peşinde olacağı söylenebilir. Gereksinimin boyutu ve tatmin olma düzeyi, bireyin kişilik yapısına, eğitim düzeyine, sosyoekonomik ve sosyokültürel düzeyine göre değişecektir. Kötü toplum koşullarının iş doyumunu azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülebilir ancak durum böyle değildir. Genellikle çalışanlar kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise bu durum doyumlarını yükseltme eğilimindedirler; çünkü kendilerini oransal olarak iyi addederler [Davis, 1988].

İşgörenin çalıştığı örgütün doğası, yönetimin niteliği, işten doyum almasında başlı başına önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile işgörenlerin yaratıcılığına yer veren takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri işgörelere daha yüksek iş doyumunu sağlamaktadır [Başaran, 1982].

Araştırmalar, yöneltme, kararlara katılım, astların yönetimi algılamaları, örgüt çatışmaları, örgütün yönetim ve denetim politikaları, liderlik biçimleri, arkadaşlık ilişkileri, iş gelişimi gibi pek çok örgüt kültürü unsurunun iş doyumunu ile ilişkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma bulgularının bazıları örgütün yönetim ve denetim politikaları ile işgörenlerin iş doyumlarının bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş çevresindeki olumlu ya da olumsuz değişimlerle de iş doyumunu doğru orantılı olarak artmakta veya azalmaktadır [Erkmen ve Şencan, 1994].

Bu durum okul ortamında da benzerlik göstermektedir. Clarke ve Ketaing (1995)'e göre öğretmenler için en cazip unsur öğrenciler ile etkileşim halinde olmaktır. Öte yandan idari destek eksikliği olumsuz bir etkidir [Akt. Kınalı, 2000].

Çok önemli bir toplumsal girişim olan eğitimden, planlanan sonucun alınmasına anahtar rol oynayan öğretmenlerin rolünü etkili olarak oynayabilmesi, yönetimce gerekli olan önlemlerin alınmasına ve düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır. Yani okulun yönetim yapısı ve yöneticilerin özellikleri eğitimin önemli bir değişkenidir [Aydın, 1986].

Dalgan [1998], çalışılan kurumun fiziksel şartlarından, kurumun çalışma koşullarından, beşeri ilişkilerden memnun olan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğunu

ifade etmektedir. Benzer şekilde öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine olanak sağlayan kurumlarda çalışmalarının da iş doyumunu yükselttiği belirtilmektedir.

İngilizce öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında özel okullar ile devlet okulları arasında iş doyumunu puanları açısından devlet okulları lehine anlamlı fark bulmuştur. Köktürk'e göre özel okullar, sektörde sürükleyici değillerdir. Özel okullar, stratejilerinde toplumsal faydayı sağlayacak, öğretmenlerin güdüleme ve iş tatminlerini artırmak yerine yalnızca işin kendisinden memnuniyeti çok az değiştirerek az masrafla ve öğretmenden çok dış müşterileri düşünerek pazardan yararlanmayı sağladıkları için özel okullardaki İngilizce öğretmenlerinin iş doyumunu daha düşüktür [Köktürk, 1997].

1.3. İş Doyumunun Önemi

Genellikle yöneticiler, iş yaşamında çalışanların hangi iş olursa olsun o işi yerine getirmekle yükümlü olarak görmektedirler. Bunun nedeni, her çalışana tam olara hitap edebilecek, ihtiyaçlarını ve isteklerini tam olarak giderebilecekleri bir iş bulma imkansızlığıdır. Çağdaş iş yaşamının getirdiği ve ortaya koyduğu koşullar buna imkan vermemektedir. İş doyumunun çalışanlar için önemli olduğunu ortaya koyan görüşler olduğu gibi önemli olmadığını belirten görüşler de bulunmaktadır. Bu görüşlerin dayandıkları varsayımları şöyle sıralamak mümkündür [Kaynak, 1990]:

Tablo 1. İş Doyumunun Önemli Olup Olmadığı Hakkında Varsayımlar

İş doyumunun önemli olduğunu belirten varsayımlar	İş doyumunun önemli olmadığını belirten varsayımlar
İnsanlar kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedirler.	Hepsi değil. Bazı kimseler uğraşmasız işi yeğlemektedirler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler.
İş doyumunu elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişememektedirler.	Kişilik, daha insan çalışmaya başlamadan oluşmaktadır. Birey olgun değilse bunun nedeni işte aranmamalıdır.
İş doyumunu elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğratmaktadır.	Çoğu kimseler rutin işler beklemektedirler. İş doyumuna olan arzu kişilerde değişik düzeylerde oluşacaktır.
İş, insan hayatının odak noktasıdır.	Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Bir çok kişi aile ve çevreyi odak noktası yapmıştır.
İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmadıkları zamanlar bile çalışmak istemektedirler.	İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen, bu bireyin mutlaka doyum sağlayacağını, çabalayacağı bir işi olmasını gerektirmemektedir. Kaldı ki insanlar bazen çalışmamayı istemektedirler.
Birey açısından çabalayacağı bir işin olmaması, psikolojik sağlığının düşük düzeyde kalmasına neden olmaktadır.	Psikolojik sağlığın zayıf olması belki düşük gelirin sonuçlarına ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır. Araştırmalar kesin sonuç getirmiş değildir.
İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilişkilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir.	İşe bazen fazla önem vermemek, işteki artan sıkıcılığı azaltmaya, monotonluğu gidermeye yaramaktadır.
İş doyumundaki boşluk, işten soğuma, düşük moralin, düşük verimin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturmaktadır.	Herkese çabalayacağı bir iş sağlamak kitle üretimi teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Oysa bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam tarzına ulaşmış toplum bu bedeli ödemek istememektedir.

Kaynak: Bozkurt ve Turgut,1999.

Çalışanların iş doyumuna önem verilmesinin birkaç sebebi göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi ahlaki nedenlerdir. İnsanlar kazandıkları para ile geçimlerini sağlar ve bunun için hayatlarının büyük bir kısmında çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle işverenler çalışanların sağladığı işleri olabildiğince zevkli ve ilginç hale getirmek mecburiyetindedir. İkinci neden tıbbidir. Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı iş doyumunu ile ilişkilendirilmektedir. Özellikle iş doyumsuzluğu, ülser, damar ve kalp problemi gibi hastalıklara neden olabilmektedir. Üçüncü neden örgütün kalifiye eleman sağlayabilmesi ve koruyabilmesi ile ilişkilidir. Eğer bir örgüt çalışanlarına iyi davranmıyorsa ve bu herkes tarafından biliniyorsa, iş arayan nitelikli elemanlar bu işletmeye girmeyi ve çalışmayı düşünmeyecektir. Dördüncü neden örgütün performansı ile ilgilidir. Çok sayıda araştırma sonucunda işten çıkma, işe geç gelme ve devamsızlık gibi her işletme için problem olan davranışların düşük iş doyumunu ile ortaya çıktığı

savunulmuştur. Bütün bu nedenler incelendiğinde örgütlerin ve yöneticilerin, çalışanların iş doyumunu seviyelerini önemsememeleri söz konusu olmamaktadır [Bozkurt ve Turgut, 1999].

İş doyumunun düşmesi ile çalışanlarda işten ayrılma, işi yavaşlatma, devamsızlıklar görülmekte, işgücü devri yükselmektedir. Bu davranışlar düşük performans, kalitede bozukluklar, işçi transferi, disiplin sorunları ve daha birçok farklı problemlere sebep olabilmektedir. Dolayısıyla iş doyumunun azalması örgütte koşulların kötüye gittiğinin en önemli belirtisi olmakta ve örgüte maliyeti çok yüksek olmaktadır. İş doyumunun artması ile olumsuz davranışlar ve işgücü devri azalmakta, işlerinden doyum sağlayan çalışanlar da uzun süre çalıştıkları işte kalma arzusu taşımakta ve diğer çalışanlarla birlikte olmaktan mutluluk duymaktadırlar. Bu olumlu duygular örgütte çalışanlar arasında birbirlerini destekleyici bir süreci de başlatmaktadır [Erkmen ve Şencan, 1994].

İşini sevmeyen kişilerin daha sık devamsızlık yaptığı düşünülmektedir. Buna rağmen araştırmalar doyum ile devamsızlık arasında çok nadiren bağlantı olduğunu göstermektedir. Ayrıca doyumun değişik boyutlarının, devamsızlık ile farklı şekillerde ilgili olduğunu gösteren kanıtlar bulunmaktadır; fakat hala diyebiliriz ki devamsızlığa en fazla neden olan şey işin kendisine duyulan doyumsuzluktur [Saal ve Knight, 1988; Akt. Ege, 2000].

İş doyumsuzluğunun ayrıca iş kazalarına, sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle iş doyumsuzluğu arasında ilişkiler vardır. Bazen işgörenin hayatındaki kötü evlilik, başarısız çocuk gibi diğer stres kaynakları iş doyumsuzluğu ile birleşerek kişiyi yıkmaktadır. İş doyumsuzluğu bazen kişinin hayatında kısır döngü yaratmakta, baş ağrısı, yorgunluk gibi semptomlar ortaya çıkarmaktadır [Erdoğan, 1994].

Çalışanların iş doyumunu ile yakından ilişkili bir diğer kavram da örgütsel bağlılıktır. Bu iki kavram tıpkı güdülemede olduğu gibi birbiri ile karşılıklı ilişki içindedir.

Örgütün işleyişine ve alınan kararlara katılma, işgörenin üretim potansiyelini uyaracak ve işten alacağı doyumunu oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanmaktadır. Katılma ve katma, sonuçta kişinin kendisine saygı ve tanınma gereksinimlerine bir karşılıktır.

İşgörenin konferanslara, komite çalışmalarına katılması yanında işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması onu işine daha bağlı bir duruma getireceği ve yüksek bir güdüleme düzeyine ulaştıracağı açıktır [Kaynak, 1990].

Personel devriyle ilgili bir çok görüş, yüksek iş doyumunun örgütsel bağlılığı arttırdığını söylemektedir. Bu nedensel ilişkinin bir nedeni, iş doyumunun bireyin verdiği daha ani duygusal bir tepki olmasıdır. İş doyumunu, birey kuruma katıldığı andan kısa bir süre sonra oluşur. Örgütsel bağlılığın oluşması ise daha yavaştır; çünkü örgütsel bağlılık sadece yapılan işe değil ayrıca amaç ve değerler gibi kurum içinde çalışmanın diğer boyutlarına da bağlıdır [Cramer, 1996; Akt. Ege, 2000].

1.4. Örgütsel Bağlılık

Gittikçe daha çok insanın örgütünü çalışmak için en uygun yer olmadığını belirtmesi örgütsel bağlılığın daha yakından takip edilmesi gereken bir tutum olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık "Kişinin belirli bir Örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür." diye tanımlanmaktadır [Leong, 1996: 1345-1361].

Ya da "Örgütsel bağlılık çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır. [Davis, 1989: 179] Schermerhom ve arkadaşları da örgütsel bağlılığı "Kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir." şeklinde tanımladılar [Schermerhom., Hunt. Osborn, 1994: 144]. Bunların dışında "Bireyin belirli bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü [Saal,1987: 317] olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarmak mümkündür. Bunlar; örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul, örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği. Örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli İstek duymaktır [Saal,1987: 317].

Örgütsel bağlılık, metali kendisine çeken güçlü bir mıknatıs gibi, örgütün çalışanı gelecekte de örgütte kalmaya cezbetmesi ve kişinin de buna istekli olmasının bir

Ölçeğidir, Bu ölçek genellikle kişinin örgütsel görev ve hedeflere olan inancını ölçer.

İnsan kaynaklarının örgütte tutulmasının bir parçası olan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık, iş istekliliği ve sadakat ile çok yakındır. İş istekliliği “kişinin çok çalışmaya istekli olması ve normal iş beklentilerinden daha fazla güç sarf etmesi” olarak tanımlanırken sadakat, “ilerleme isteği, maddi beklenti, iş güvenliği ve hiyerarşik konumdan duyulan memnuniyet, ayrıca üst yönetime duyulan saygı, örgüte hayranlık ve işinden gurur duymak gibi özellikleri içermektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ve iş doyumunu incelenirken bu iki kavramı öncelikle göz önünde bulundurmak gereklidir [Erol, 1998].

Son yıllarda örgütsel bağlılık çalışmalarına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Araştırmacıların, ilgilerini nereye yöneltecekleri konusunda süregelen tartışmalar, bu alanlardan birinin örgütsel bağlılık olduğunu öne çıkarmaktadır. Çünkü örgüte bağlılık gösteren bireylerin, aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları; sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Çalışanların örgütleri hakkındaki görüşleri, tutumları ve davranışları; örgütleri, bağlılık konusunda politikalar belirlemeye yöneltmektedir. Örgütsel bağlılık beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir.

Birincisi örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle; ikincisi işdoyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncüsü yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle yakından ilişkili görünmektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu etkileyen faktörleri ve bu iki tutumun göstergelerini inceleyerek aralarındaki ilişki daha iyi anlaşılabilir. Öncelikle örgütsel bağlılık iş doyumunu gibi değişken değil daha istikrarlıdır. En temel benzerlik ise her ikisinin de işten ayrılmayı ve devamsızlığı etkileyen tutumlar oluşudur. Bunun dışında örgütsel bağlılık tek başına iş doyumunu, işten ayrımaya niyetini etkileyebilirken, iş doyumundan farklı olarak ruhsal ve fiziksel sonuçlar üzerinde daha az etkili olmaktadır [Leong ve diğ. 1996; Akt. Erol 1998].

İşten ayrılma davranışı açısından bu iki tutum incelendiğinde her ikisini de etkileyen bazı ortak değişkenler ortaya çıkmaktadır. Bunlar; kariyer yapısı, ücret, yönetim, eğitim ve çalışma ortamıdır. Bunların dışında yaşamdan duyulan doyum, işteki otonomi ve yaratıcılığı kullanma da her iki kavramı da etkileyen faktördür. Çalışanların örgüte verdiklerine karşılık örgütten aldıkları ücret onların yaptıklarına örgütün desteğini gösterir. Çalışanın bu algısı ise her iki kavram ile de doğrudan ilişkilidir [Duncan, 1989; Akt. Erol, 1998].

Örgütsel bağlılık daha çok örgütün hedef ve değerlerinden etkilenirken, doyum görev çevresinden etkilenmektedir. Dolayısıyla örgütüne bağlı ama işinin belirli bölümlerinden memnun olmama durumu ortaya çıkabilir [Glisson, 1988; Akt. Erol, 1998].

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütteki çalışma yılı, alternatif iş seçeneği, bazı örgütler için yaş, işyerindeki pozisyon, eğitim, beceri seviyesi gibi faktörler ile de yakından ilişkilidir. Bu değişkenler örgütsel özelliklerden etkilenmektedir.

Bir üye örgüte kendi ihtiyaç ve hedeflerini getirir ve örgütte bu ihtiyaçları giderme ve kişisel hedeflere ulaşma konusunda takas anlaşması yapar. Örgütün bu ihtiyaçları karşılayabilme kapasitesi iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırır. Örgütün beklentileri ve çalışanın beklentileri arasındaki uyuma bu artışta önemli rol oynar. Bu açıdan iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın kaynaklarının da benzer olduğu söylenebilir. Ancak iş doyumunu ve örgütsel bağlılık, terfi olanakları ile işin kendisi söz konusu olduğunda farklı kaynaklara sahiptir. Mevcut iş konumundaki kariyer beklentisi, kariyer seçenekleri işe bağlılığı artırırken, iş doyumunda düşüş gözlenebilir. Bu nedenle iş doyumunu durumsal bir göstergedir, oysa işe bağlılık çalışanın kariyer geleceğini nasıl gördüğüyle daha yüksek ilişkilidir [Scrpello ve Vanderberg, 1992; Akt. Erol, 1998].

Tayeb'in örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak ele aldığı iki kültürel özellik vardır: Bunlardan birincisi kaderciliktir. Tayeb toplum bireylerinin kaderciliği arttıkça işlerinden beklentilerinin azalacağını ve iş tatminlerinin artacağını öngörmektedir. Bu iş tatmininin de örgütsel bağlılığı arttıracığını iddia etmektedir. İkinci olarak da, toplum üyelerinin bireyciliği azaldığı oranda kendilerini bir gruba ait hissetme ihtiyaçlarının artacağını, bu gruplardan birinin de örgütleri olacağını savunmaktadır.

Bunun sonucu olarak da Hofstede'in (1980) bireycilik azaldıkça, örgütsel bağlılığın artacağı hipotezini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın bulguları incelendiğinde ise üç toplum arasında en kederli olan Türklerin, yine üç toplum arasında işlerinden en memnuniyetsiz olanı olduğu ortaya çıkmaktadır. İş tatminini etkileyen tüm değişkenler göz önünde bulundurulduğunda bu durum bir parça daha açıklığa kavuşabilir; ama burada söylenebilecek olan kadercilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin Tayeb'in savunduğu gibi olmama ihtimalinin kuvvetli olduğudur. Şöyle ki, kadercilik ile dışsal kontrol odağı eş anlamlı ya da paralel düşünüldüğünde görülmektedir ki yapılan çalışmalar kaderciliğin iş tatminini azalttığını ortaya koymaktadır [Gemmil ve Heisler, 1972; Spector, 1982; Blau, 1987].

Örgütsel bağlılığın Tayeb'e göre ikinci belirleyicisi olan bireycilik incelendiğinde Türklerin İngiliz çalışanlarından daha az fakat Hintli çalışanlarından daha fazla bireyci olmaları beklenmektedir. Sonuçlar ilk hipotezi desteklerken, Hintlilerin daha bireyci olduğunu göstermektedir ki, bu sıralama da Hofstede'in bulgularını destekler niteliktedir.

İş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye farklı bakış açıları bulunmaktadır. Bazı görüşler iş doyumunun örgütsel bağlılığa neden olduğunu ifade etmektedirler. Bu görüşe göre iş doyumu kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğine göre aynı faktörler örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Diğer bir görüş örgütsel bağlılığın iş doyumuna neden olduğunu savunmaktadır. Bu görüşe göre kişiyi işe girdiği zamanki alternatif iş seçenekleri onun örgütsel bağlılık tutumunu oluşturur. Eğer cazip alternatif iş seçenekleri olduğu halde örgüte katıldıysa örgütsel bağlılık yüksek olur. Örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında ilişki olmadığını öne süren görüşe göre ise iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yüksek çıkmasının nedeni benzer faktörlerden etkilenmeleridir ve aralarında bir ilişki olmayabilir [Erol, 1998].

Örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir [Randall, 1987].

Tablo 2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, Yenileşme ve özgünlük, İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, Devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi Örgüte sadakatsizlik, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol,....
Orta Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, Örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik Fırsatlarının boğulması, Değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarıışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayreti işgörenlerden öfke ve düşmanlık,..

Kaynak:Randall, 1987: 462 [Aktaran: Balay, 2000].

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır. Örgütsel bağlılığa ilişkin üç özellik ortaya koymak mümkündür. Bunlar, örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul, örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği, örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli istek duymaktır [Davis, 1988].

Her örgüt üyelerini örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini göstermektedir. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve iş sadakati arasında olumlu bir ilişki vardır. Sonuç olarak yüksek

performanslı, eğitimli bir çalışanın uzun süre örgüt katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar; çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez. Bir çalışanın işe başladıktan sonra örgüte olan bağlılığının nasıl olacağını belirleyen dört faktör bulunmaktadır [Northcraft ve Neale, 1990].

Görünürlük: Bir davranışın bağlılığı etkileyen en önemli belirleyicisi, davranışın diğerleri tarafından gözlenebilir oluşudur. Gizli ya da gözlenemeyen davranışların bağlılık üzerindeki etkisi azıdır. Bir kişiyi örgüte bağlamanın en basit ve güçlü yolu, kişi ve örgüt ilişkisinin örgüt toplumunun bilgisine açık olmasıdır. Eğer çalışanlar örgütün bir parçası ve ortağı ise örgütü ve hedefi destekler. Örneğin işe yeni giren birinin herkese tanıtılması gibi.

Açıklık: Görünürlüğün açıklık ile desteklenmesi gereklidir. bir davranış ne kadar açık ise inkar edilmesi o kadar zordur. Bir davranışın ne kadar açık olduğu iki faktöre bağlıdır, gözlenebilirlik ve anlaşılabilirlik. Bir davranış gözlenemediği halde bu davranıştan anlam çıkartıldığı zaman daha az açıktır. Anlaşılabilirlik ise kişilerin algısına bağlıdır ve sanırım, bence şeklinde ifade edilir.

Geriye Döndürülemezlik: Davranışın geriye döndürülemezliği kalıcılığı anlamına gelmektedir. Geri döndürülemez davranışın bağlılığı etkisi bilindiğinden bir çok şirket çalışanlarına başka firmalara aktarılmaz yarar paketleri hazırlamaktadır. Bu yararların geri döndürülemezliğini yani kaybolacağını bilen çalışan ya bu yararlıardan vazgeçecek ve şirketten ayrılacak ya da çalışmaya devam edecektir. Bu şekilde bağlılık ve işte kalma sağlanabilir.

İrade: Örgütsel bağlılıkta davranışların geri döndürülemezliği önemlidir. Ancak zaman ve baskı altında çalışmak bazen örgütsel bağlılığı azaltabilir. Çünkü kendi iradesi dışında, baskı gördüğü için bir görevi yerine getirmek zorunda kalan bir çalışanın örgüte bağlılığı azalabilmektedir. Sonuç olarak çalışan davranışlarında bireysel sorumluluğu zenginleştirmek, göreve ve örgüte bağlılığı oluşturur ve sürekli kılar. Kendi işini çalışana planlamak onun bireysel sorumluluğunu ve örgütsel bağlılığını artırabilmektedir. Karar mekanizmasına katılma da karar verme ve problem çözme konusunda sorumluluğu artıracığından karar ya da sonuca bağlılığı artırabilmektedir.

Bunların dışında örgütsel bağlılık, kişisel faktörler olan iş beklentileri, psikolojik sözleşme, iş seçimi faktörleri, kişisel özelliklerden; örgütsel faktörler olan örgütsel ödüller, işin kapsamı, yönetim, örgütsel adalet, örgütsel kültür, takım çalışması, devlet veya özel sektör oluşu gibi ve örgüt dışı faktörler olan alternatif iş imkanı, profesyonellik gibi faktörlerden de etkilenmektedir [Erol, 1998].

İş doyumunu, bireyin verimliliği açısından önemli bir kavramdır. Güdüleme ise iş doyumunu etkileyen ve iş doyumundan etkilenen bir etkidir. Bireylerin yaptıkları işlerden doyum sağlaması, ortaya koydukları ürün ya da hizmetin kalitesi açısından çok önemli olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir.

Eğitim işgörenleri arasında en önemli ve verimli görevi yerine getirenler öğretmenlerdir. Eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde sistemdeki her öge ayrı bir öneme sahiptir. Ancak öğretmen eğitim ortamlarını düzenlemek, eğitime ilişkin öteki öğeleri eşgüdümlemek, uygun öğretim yöntemlerini seçmek, insan ilişkilerini başarılı bir şekilde kurmak ve öğrencileri öğrenmeye güdülemek gibi önemli görevler üstlenmiş bulunmaktadır. Bu görevleri nedeniyle öğretmen eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde en stratejik öge olarak kabul edilmektedir [Alıç, 1985].

Günümüzde öğretmenler, meslekleri ile ilgili pek çok sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Ücret, yönetim, birlikte çalışılan kimseler, örgütsel ortam, denetim ve çalışma koşullarının yetersizliği gibi faktörlerden dolayı yaşam gereksinimlerini karşılamada ve meslekleri ile ilgili girişimlerde birer engel oluşturabilmektedir. Öğretmen ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorundadır. Birili bir okulda resmen okula başlayan öğretmen, okulun bütün kurallarını psikolojik olarak kabullenmiş durumdadır. Okulda psikolojik sözleşme altına giren öğretmen her zaman umduğunu bulamamakta, okula verdiği karşılığını alamamaktadır. Diğer yandan okuldaki bürokratik kuralların katıldığı öğretmenin okula karşı olumsuz tutum geliştirmesine, işten doyumсуuzluk ve stres duymasına neden olabilir [Çelik, 1990].

Eğitim kurumları ile ülkeler yarınlarının sahibi olan gençleri yetiştirmeyi, toplumsal devamlılığı ve kalkınmayı sağlamayı hedeflemektedirler. Bu bağlamda bir örgüt olarak eğitim kurumlarının verimliliğinin en üst düzeye çıkarılması en temel amaçtır. Bu doğrultuda eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının yükseltilmesi,

güdülenmelerinin artırılması, bunlarla paralel olarak örgütsel bağlılıklarının sağlanması, daha kaliteli bir eğitim hizmeti için vazgeçilmez bir gerekliliktir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi baz alındığında, günümüzde öğretmenlerin ücret, ödül, mesleki saygınlık, sosyal güvenlik, beslenme, barınma, eğitim-öğretim ortamı gibi temel ihtiyaçlarının yeterince karşılanamadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerini, öğretmenlerinin işdoymu düzeylerini ve kurumsal bağlılıklarını yükseltme gibi oldukça önemli ve bu şartlar altında oldukça zor bir görev beklemektedir. Eğitim yöneticileri öğretmenlere ne düzeyde güdüleme sağlamaktadır, sağlanan bu güdüleme öğretmenlerin işdoymu ve kurumsal bağlılıklarını nasıl etkilemektedir sorusuna cevap aramak bu araştırmayı gerekli kılmıştır. Araştırma ile eğitim yöneticilerinin sağladığı güdülemenin, öğretmenlerin işdoymu kurumsal bağlılıkları üzerine etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.5. Problem Cümlesi

Eğitim yöneticilerinin sağladığı güdülemenin öğretmenlerin işdoymu ve kurumsal bağlılıkları üzerindeki etkisi nedir?

1.6. Alt Problemler

1. Cinsiyet, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre yöneticilerin öğretmenleri güdüleme düzeyi nedir?
2. Cinsiyet, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre öğretmenlerin kurumsal bağlılık ve işdoymu düzeyi nedir?
3. Yöneticilerin sağladığı güdüleme ile öğretmenlerin kurumsal bağlılık ve iş doyumları arasında anlamlı fark var mıdır?
4. Öğretmelerin Kurumsal Bağlılığı İle İş Doyumları arasında anlamlı fark var mıdır?
5. Cinsiyet, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre öğretmenlerin güdülenmesi, kurumsal bağlılıkları ve iş doyumları anlamlı olarak farklılık göstermekte midir?

1.7. Araştırmanın Önemi

Günümüz koşullarında bir örgütün başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi, örgütte çalışanların verimliliği kadar bunların örgüt yönetiminden, ödül sisteminden, iş arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları doyuma da bağlıdır [Yıldırım ve Yetim, 1996].

Öğretmenlerin okullarda faydalı olmalarını sağlayabilmek için onları motive etmek gereklidir. Güdüleme, yöneticiler açısından büyük önem taşır. Başarılı bir yönetimin güdülenmesiz sağlanamayacağı düşünüldüğünde ve örgüt belirlenmiş amaçları başarmak için bir araya gelmiş bireylerden oluştuğuna göre örgütte etkili bir güdüleme sistemi kurulması zorunluluğu vardır.

Eğitimde, okul örgütünün işgörenleri olan öğretmenlerin göstereceği performansı etkileyen en önemli etken, işgörenlerin güdülenmesi ve iş doyumudur. Bu görevi öncelikle okul yöneticileri üstlenmek durumundadır.

Öğretmen, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinmesi duyar. Kendisini başkaları ile karşılaştırarak okuldaki yerini ve rolünü saptamaya çalışır. Bu temel takdir gereksinmesi iyi değerlendirildiğinde yüksek düzeyde bir örgütsel başarı sağlanır. Yöneticilerin bu tip gereksinmelere eğilmesi ve doyurmaya çalışması, çalışanın kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmesine yardımcı olur.

Eğitim işgörenleri arasında en önemli görevi yerine getiren öğretmenler, eğitim ortamlarını düzenlemek, uygun öğretim yöntemlerini seçmek, insan ilişkilerini başarılı bir şekilde kurmak ve öğrencileri öğrenmeye güdülemek gibi önemli görevler üstlenmişlerdir. Bu durum, öğretmeni, eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde stratejik öge haline getirmektedir.

Eğitim kurumları ile ülkeler yarınlarının sahibi olan gençleri yetiştirmeyi, toplumsal devamlılığı ve kalkınmayı sağlamayı hedeflemektedirler. Bu bağlamda bir örgüt olarak eğitim kurumlarının verimliliğinin en üst düzeye çıkarılması en temel amaçtır. Bu doğrultuda eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının yükseltilmesi,

güdülenmelerinin artırılması, bunlarla paralel olarak örgütsel bağlılıklarının sağlanması, daha kaliteli bir eğitim hizmeti için vazgeçilmez bir gerekliliktir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, öğretmenlerin güdülenmesi ve bunun sonucunda elde ettikleri işdoymu düzeylerini belirleme, ve bunun sonucunda alınması gereken tedbirleri belirleyebilecek olması ve bu konuda yapılacak diğer araştırmalara veri sağlaması bakımından önemli görülmektedir.

1.8. Sayıtlılar

1. Araştırmada kullanılan ölçme araçları, ölçmeyi amaçlanan (güdülenme, işdoymu, örgütsel bağlılık) nitelikleri ölçecek en uygun maddeleri içermektedir.
2. Güdülenme, işdoymu ve örgütsel bağlılık sayısal ve somut olarak değerlendirilebilir niteliktedir.
3. Öğretmenlerin verdiği yanıtlar güvenli ve yeterlidir.

1.9. Sınırlılıklar

Araştırma 2002-2003 öğretim yılı ile sınırlıdır.

Araştırma Sakarya İl ve İlçelerinde görevli ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırma ankette yer alan sorulara verilen cevaplarla sınırlıdır.

Araştırma ölçekte yer alan maddelerin ölçmeyi amaçladığı niteliklerle (güdülenme, işdoymu, örgütsel bağlılık) sınırlıdır.

1.10. Tanımlar

Güdüleme, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları olarak tanımlanmaktadır. Güdüleme, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır [Koçel, 1998].

İş doyumu, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumu, işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine duyduğu zaman gerçekleşir [Davis, 1988].

Örgütsel bağlılık "Kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür." diye tanımlanmaktadır [Leong, 1996:1345-1361].

Beklenti: İşgörenin belli bir çaba sonucu başarılı bir performansa ulaşacağına inanmasıdır [Balci, 1985] . Davranışa enerji sağlayan güç, ödül beklentisidir; ve çeşitli seçeneklerin algılanan değeri davranışa bir yön verir [Can, 1985].

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Grassie ve Carss (1972), öğretmenlerin, iş doyumunu dereceleri ile okullarının yapısal özelliklerini algılamaları, okul müdürlerinin liderlik özellikleri, işleri ve iş arkadaşları ile arasındaki ilişkileri incelediği araştırmada; iki grup öğretmen olduğu, bir öğretmen grubunun mesleki değere, bilgiye ve kurama büyük önem verirken diğer grubun vermediği, dolayısıyla bir grubun iş doyumunu artırmak için alınan önlemlerin diğer grubun iş doyumunu düşürebileceği sonucuna varılmıştır.

Kömürcüoğlu (2003), tarafından yapılan araştırmanın amacı, faaliyetlerine devam edeceği belirsiz olan işyerlerinde çalışanların iş tatmini ve işe bağlılık oranlarının karşılaştırılmasıdır. Araştırma verileri İstanbul, Avcılar semtinde faaliyet gösteren iki özel banka şubesinde çalışan elemanlardan toplanmıştır. Yapılan t-test'lere göre iki banka şubesinde çalışanların iş tatmini farklılık göstermektedir. Ancak işe bağlılık düzeyleri arasında fark yoktur. İki banka şubesi arasında belirsizlik ortamı bakımından da anlamlı farklılık görülmektedir. Faaliyetlerin süreceği kesin olmayan şubede "Belirsizlik" daha fazladır. Yapılan istatistiksel analizlerde, her iki banka şubesinde medeni durum, cinsiyet, yaş ve kıdemin, iş tatmini ve işe bağlılık üzerinde etkisi olmadığı bulunurken, eğitim düzeyinin iş tatmini ve işe bağlılık üzerindeki katkısı anlamlı çıkmıştır.

Yapılan literatür taramasında iş doyumunu konulu oldukça fazla araştırma görülmesine karşılık, hizmet öncesi eğitimlerini sınıf öğretmenliği bölümünden alan ve almayan sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri konusunun henüz bir araştırmaya doğrudan konu edilmediği; araştırmaların genelde bazı eğitim kurumlarında ve çeşitli örgütlere yönelik olarak yapıldığı görülmüştür. Bu bölümde; öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir.

Çetinkanat (1988), "Örgütsel İklim ve İş doyumunu" adlı çalışmasında ilköğretim okullarında görevli müdür ve öğretmenlerin örgütsel iklime ve iş doyumlarına ilişkin algılarının saptanması, örgütsel iklim ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlamıştır.

Araştırmanın örneklemini; Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan 18 ilkokuldaki müdür ve 452 öğretmen oluşturmuştur.

Araştırmada Porter tarafından geliştirilen iş doyumunu anketi kullanılmış, araştırmanın sonucunda okul müdürleri ve öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı bir fark bulunmadığı genellikle müdür ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin düşük olduğu, sosyal gereksinim alanlarında yüksek doyumsuzluk algıladıkları saptanmıştır.

“Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması” başlıklı araştırmasını öğretmenlerin iş doyumları ile öğretmenlik tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmıştır [Dalgan, 1998].

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ve resmi okullarda çalışan 349 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasına okul öncesi öğretmenleri ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu ve öğretmen tutumlarının karşılaştırmasını yapmış ve iş doyumları ile öğretmenlik tutumları arasında bir ilişkinin bulunmadığını, öğretmenlik meslek alanları içinde özel bir yere sahip olduğu ve oldukça özverili olmasından dolayı işine duyduğu doyum düzeyinin öğretmenlerin tutumlarını etkilemediğini saptamıştır.

Dalgan, çalışmasında, özel okullarda çalışan öğretmenlerin, resmi okullarda çalışan öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğunu, okul öncesi öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri arasında ise okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumlarının sınıf öğretmenlerine göre genelde yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Tahta (1995) “ Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi” başlıklı araştırmasında Ankara il merkezinde rastgele örnekleme yöntemi ile 150 öğretmenin 58 resmi ve 92 özel okulda görevli okul öncesi eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlenmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, “eğitim durumuna göre teftiş” değişkenine göre üniversite mezunlarının doyum düzeyinin lise mezunlarına oranla daha yüksek olduğu, “öğrenim durumu” değişkenine göre; özel okullarda görevli öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin resmi kurumlarda çalışanlara oranla daha düşük olduğu, “yaş” değişkeninde 20-29 yaş arası deneklerin doyum düzeyinin 30-39 yaş arası deneklere

oranla daha düşük düzeyde olduğu ve “medeni durum” değişkeninde evlilerin bekar olanlara oranla iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Tahta (1995), öğretmenlerin mesleki niteliklerinin artırılması, ücret ve eğitim öğretim ortamlarının düzenlemeleri gibi konuların yanında okullara öğretmen alınırken branşların dikkate alınarak öğretmen alınması gerektiği önerisinde bulunmuştur.

“İlköğretim Okulları İkinci Kademe İngilizce Öğretmenlerinin Profili, Güdülmesi ve İş Tatmini” isimli araştırmasında, mevcut öğretmenlerin profillerini çizmek, öğretmen profillerinde benzerlik olup olmadığını bulmak, örnek olarak seçilen özel ve resmi devlet okullarındaki öğretmenlerin profillerinde demografik özelliklere, güdüleme faktörlerine ve iş doyum faktörlerine ilişkin farklılıklar olup olmadığını saptamayı ve buna yönelik öneriler geliştirmeyi amaçlamıştır [Köktürk, 1997].

Köktürk, birinci ve ikinci bölümünde ayrıntılı bir şekilde alan araştırması yapmış, üçüncü bölümde mevcut öğretmenlerin profillerini çizmek, öğretmen profillerinde benzerlik olup olmadığını bulmak, örnek olarak seçilen özel ve resmi okullardaki öğretmenlerin profillerinde demografik özelliklere, güdüleme ve iş doyum faktörlerine ilişkin farklılıklar olup olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır.

Araştırmayı altı basamakta gerçekleştirmiş, birinci basamakta öğretmenlerin güdülenmesini oluşturan faktörleri 4 açık uçlu soruyu 30 öğretmene sorulmuş ve buna bağlı bulgulara dayalı olarak ikinci basamakta, 62 soruluk bir anketi 203 İngilizce öğretmenine uygulamış, üçüncü basamakta birinci basamakta yer alan verileri 6 ana başlık altında öğretmenler tarafından öncelik sırasına konması için bir anket uygulamış, dördüncü basamakta güdüleme ile iş doyumunun yakın ilişkisini göz önüne alarak anket yanıtlarına göre iş, ücret, terfi, çalışma arkadaşları, idare ve genel iş toplamı olarak doyum oluşturan alt faktörlere göre “cinsiyet”, “ek iş” ve “kıdem” değişkenleri ile ilişkilendirerek analiz etmiş, altıncı basamakta 5. basamakta elde ettiği bulgulara göre güdülenmeyi olumsuz etkileyen olay ve ortamlarla ilgili olarak 15 öğretmenle yüzyüze görüşmelerle güdülenmeyi engelleyen olumsuz etkileri analiz etmiş ve son olarak özel ve resmi okulda görevli öğretmenlerin karşılaştırılmasını yapmıştır.

Sonuç olarak, öğretmenlerin güdülenmesini sağlamak için fiziksel ortam, psikolojik ortam, ekonomik ortam, kariyer ve kişilik gelişimi yaratan gelişmelerin önemli olduğunu; paylaşımcılığın olmayışı çifte standart uygulaması, işbirliği ve koordinasyondan çok suçlu arayışı, somut performans kriterlerinin olmayışı, rekabet gibi konuların olumsuz güdülenmeye sebep olduğunu; iş doyumunu bağımlı değişkenlerinde anlamlı farklılıkların olmamasına rağmen kadın deneklerin iş doyum düzeylerinin erkek deneklerden daha yüksek, ek işi olmayan deneklerin iş doyum düzeyleri ortalamaları ek işi olan deneklerden daha yüksek, kıdemleri 10 yılın üzerinde olan deneklerin tüm bağımlı değişkenlerde iş doyum düzeyleri ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur [Köktürk, 1997].

İlk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla, 100 beden eğitimi öğretmenine 20 sorudan oluşan “Minnesota Jobs Satisfaction” ölçeğini uygulamış, sonuçta ölçekte yer alan “mesleğimin başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından hoşnutluk vermesi” ifadesi ($X=4.46$) en yüksek değerde bulunmuş, “ücret politikası” değişkeninde kadın deneklerin erkek deneklere oranla iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu ($X=1.96$) saptamıştır [Öztürk, 2002].

“Ücret politikası” yanında “yükselme olanağı”, “yöneticilerin emrindeki kişileri yönetme tarzı” ve “çalışma koşulları” bakımından da doyum düzeyinin düşük olduğu saptanmış ve beden eğitimi öğretmenlerinin mesleklerini severek yaptıkları, ücret yetersizliği konusunda sadece beden eğitimi öğretmenlerine yönelik iyileştirmenin olası görülmediğinden bu durumun açtığı doyumsuzluğun büyük ölçüde giderileceği sonucuna varılmıştır.

Günbayı (1999), tarafından “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu ” adlı araştırmasında ilköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin “algı ve beklenti farkı”, “iş doyum puanları” ve “iş doyum etkenlerine verdikleri önem” derecesine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri yüksek bulunmuş ve ilköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Araştırmada; sınıf ve branş öğretmenlerinin

“yönetim ve denetim biçimi” ve “çalışanlar arası ilişkiler” değişkenlerinde iş doyum düzeylerinin “çok yüksek” düzeyde, “iş ve niteliği” ve “yükselme yetiştirme ve geliştirme olanakları” değişkenlerinde iş doyum düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu, “çalışma koşulları” değişkeninde iş doyum düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu ve “ödentiler” değişkeninde ise iş doyum düzeylerinin “düşük” olduğu saptanmıştır.

İki grubun cinsiyet, yaş, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleriyle “yönetim ve denetim biçimi”, “çalışanlar arası ilişkiler”, “iş ve niteliği”, “yükselme yetiştirme ve geliştirme olanakları” etkenleri karşılaştırıldığında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Genelde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, 41-50 yaş grubu öğretmenlerin 30-40 yaş grubu öğretmenlere göre, 16 yıl ve daha fazla kıdem grubundaki öğretmenlerin 5 yıl ve altında kıdemli olan öğretmenlere göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İlköğretim okullarındaki yöneticilerin, karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim, denetleme ve değerlendirmeyle ilgili yönetsel davranışlarını öğretmenlerin algılamaları açısından iş doyum düzeyleri ile iş doyum beklenti düzeylerinin saptanması amacıyla, “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetsel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” isimli araştırmasında likert ölçekli anket formunu 100 öğretmen üzerinde “cinsiyet”, “kıdem”, “öğrenim durumları” ve “görev yeri” değişkenine göre araştırmış, öğretmenlerin, yöneticilerin ilgili yönetsel davranışlarından “orta” düzeyde doyuma ulaştıkları, yöneticilerin iletişimle ilgili davranışlarından “çok yüksek” düzeyde iş doyumuna ulaştıkları ve yöneticilerin denetleme ve değerlendirmeyle ilgili davranışlarından “çok düşük” düzeyde doyuma ulaştıkları, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, iş doyumunu etkenlerinden beklentilerinin “düşük” ve kıdem arttıkça iş doyumunu etkenlerinden beklentilerinin “yüksek”, olduğu saptanmıştır. İlçe merkezinde görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri il merkezlerindeki göre daha yüksek, öğrenim durumuna göre öğretmen okulu ve eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin iş doyum düzeyleri diğerlerine göre yüksek, en düşük iş doyum düzeyine ise lisansüstü mezunu öğretmenlerin sahip olduğu saptanmıştır [Ayık, 2000].

“Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve İş Stresinin Karşılaştırmalı Analizleri” araştırmasında, resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin mesleki iş doyumunu ve iş stresi düzeylerini incelemek için 41 maddelik bir ölçeği, 1134

öğretmene uygulayıp, öğretmenlerin iş doyumlarını karşılaştırmalı olarak belirlemeyi amaçlamıştır [Özdayı, 1990].

Araştırmada elde edilen bulgulara ve sonuçlara göre, öğretmenlerin gelir durumları çok düşük olmasına karşın, mesleklerini severek yaptıkları fakat, mesleğin her geçen gün, daha çok bayanlar tarafından tercih edilen bir meslek haline geldiği saptanmıştır.

Öğretmenlerde iş doyumunu ve iş stresi incelendiğinde ise ters bir orantı ile her iki öğretmen grubunun iş doyumunu arttıığında iş stresinin azalması, stres arttıığında iş doyumunun azaldığı, resmi liselerde çalışan öğretmenlerin özel liselerde çalışanlara göre iş doyum etkenlerinin ortak, iş doyum düzeylerinin düşük ve stres düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

”Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi Ve Ogresyon Yolu İle İlişkisi” başlıklı araştırmada özel ve devlet okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş doyumlarının karşılaştırmalı analizini yapmıştır [Minibaş, 1990].

Araştırma sonuçlarına göre, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin devlet okullarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksek iş doyumuna ulaştıkları saptanmıştır. Öğretmenlerden düşük sosyo-ekonomik çevrelerdeki devlet okullarında çalışanların iş doyum düzeyleri özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden daha düşük düzeyde saptanmıştır.

Çalışmasında ayrıca iş doyum düzeyleri düşük olanların, frustrasyon karşısında farklı davranış gösterdiklerini, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarına olumsuz etki eden engellere çözüm aramak yerine engellere takılı kalıp, sorumluluktan kaçma veya sorumluluğu reddettiklerini, devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre özel okullarda görev yapan öğretmenlerin saldırganlıktan uzak, daha sabırlı oldukları ve sorumluluk almaktan kaçınmayıp daha çözümcü olabildiklerini saptamıştır [Minibaş, 1990].

”M.E.B.’da görevli İlköğretim Müfettişlerinin Yönetim uygulamalarını algılamaları ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. “Milli Eğitim Bakanlığının yönetim uygulamaları ilköğretim müfettişlerince ne derece demokratik/katılımcı olarak

algılanmaktadır?”, “Sistem içindeki İlköğretim Müfettişleri işlerinden yeterince doyum sağlıyorlar mı?” sorularından bulacağı sonuçlara göre sorunları saptayıp çözüm önerileri geliştirerek sorunun çözümüne yardımcı olmayı amaçlamıştır [Serengil, 1997].

Araştırmada Likert tarafından geliştirilen “Yönetim Uygulama Ölçeği” ile Çetinkanat’ın geliştirdiği “iş doyum” ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini ilköğretim Müfettişler Kurulu yönetmeliğinde belirtilen 5 teftiş bölgesinden kur’a ile seçilen üçer ilde görevli İlköğretim Müfettişleri oluşturmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre M.E.B’nda görevli İlköğretim Müfettişlerinin iş doyum düzeyleri “düşük” düzeyde olup, yönetim uygulamalarının yüksekliği ile iş doyumunu yüksekliği arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Kıdem arttıkça iş doyumunu düzeyinde düşme olduğu saptanmıştır.

Serengil, araştırmasının sonucunda M.E.B.’nin, yönetim uygulamalarının algılanması konusunda yapılan araştırmalar doğrultusunda daha demokratik bir örgütlenmeye gitmesi önerisinde bulunmuştur.

“İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş doyum Düzeyleri” isimli araştırmasında resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin genel iş doyum düzeylerini belirlemeyi amaçlamış, “işin kendisi”, “yönetim”, “ücret”, “bireyler arası ilişkiler”, “başarı, saygınlık, tanınma”, ve “veli-öğrenci ilgisizliği” boyutlarıyla iş doyum düzeyini saptamayı amaçlamıştır [Şahin, 1999].

Araştırmanın örneklemini; İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırlar içerisinde 1997-1998 öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında görev yapan 9397 öğretmenden 658’i oluşturmuştur.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin genel iş doyum düzeyleri “kısmen” (1,67-2,33) aralığında bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bağımsız bir değişken olarak örgütsel bağlılık ve sonuçları Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Çıktılar
Angle, Perry	1981	Ulaştırma işçileri	İşe geç gelme, işgören devri
Bateman, Strasser	1984	Hemşire	İş doyumunu
Hom, Kataberg, Hulin	1979	Askeri işgören	İşgören devri
Koch, Steers	1978	Kamu işgörenleri	Devamsızlık, işgören devri
Larson, Fukami	1984	Sendikalı basın işgöreni	Devamsızlık, işgören devri, Performans
		Japon elektrik işgöreni	İşgören devri
Marsh, Mannari	1977	Kamu işgöreni	Devamsızlık, işgören devri
Mowday, Steers, Porter	1979	Yönetici eğitimi	İşgören devri
Porter, Crampon, Smith	1976	Psikiyatri teknisyeni	İşgören devri
Porter, Steers, Mowday,	1974		
Boulian		Bilim adamı, Mühendis	Katılım, işgören devri
Steers	1977	Yeni polis	Performans
Van Manen	1975		

Kaynak:Reichers, 1985: 466 [Aktaran: Balay, 2000].

Tablo 3'den de anlaşıldığı gibi örgütsel bağlılık, bağımsız bir değişken olarak farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş, çeşitli sektörlerde çalışan katılımcılar üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık, performans, katılım, iş doyumunu, işgören devri, devamsızlık ve işe geç gelme ile ilişkili bulunmuştur.

Bağımlı bir değişken olarak örgütsel bağlılık ve sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Çıktılar
Alutto,Hrebiniak,Alonso	1973	Öğretmen, hemşire	Yatırımlar [Yaş, eğitim v.b.]
Bartol	1979	Bilgisayar uzmanı	İş doyumunu
Brown	1969	Kamu işğöreni	Doyum gereksinimi
Buchanan	1974	Kamu/özel sektör yöneticileri	Grup normları, iş güçlüğü, Beklentilerin karşılanması, öz imaj güçlenimi, kişisel önem duygusu
Farrel	1981	Öğrenci, sanayi işçisi	Yatırımlar, ödül, maliyetler, iş seçenekleri
Fukami, Larson	1984	Sendikalı basın işğöreni	Kıdem, iş alanı, iş stresi [-], Üst ilişkileri, sosyal katılım
Grusky	1966	Özel sektör yöneticileri	Ödül, maliyet
Hall, Schneider, Nygren	1970	Orman işğörenleri	Yakınlık doyumunu, güvenlik
Hrebiniak, Alutto	1972	Öğretmen, hemşire	Rol gerilimi [-],iş doyumunu, kıdem
Kiesler, Sakumura	1966	Öğrenci	Dışsal ödül [-]
Lee	1969	Bilim adamı	Kıdem, kişi-örgüt amaç uyumu, Mesleki prestij
Morris, Sherman	1981	Sağlık işğörenleri	Rol gerilimi [-],yeterlik,yaş,eğitim
O'Reilly, Caldwell	1980	Aday işğören	İş tercihlerinde belirleyici olma, iş doyumunu, geri dönülmezlik
Rusbult, Farrel	1983	Muhasebeci, hemşire	Ödül, maliyet, seçenekler
Schneider, Hall, Nygren	1974	Orman işğöreni	Öz imaj, örgütsel amaç uygunluğu, kıdem
Sheldon	1971	Bilim adamı	Yaş, kıdem, pozisyon
Steers	1977	Bilim adamı, mühendis	Başarı gereksinimi, iş özellikleri, grup normları
Stevens, Beyer, Trice	1978	Kamu denetçileri	Rol yüklenimi, kıdem,işe sarılma
Stumpf, Hartman	1984	Öğrenci/yeni işğören	Kişi-iş uygunluğu,Performans, İş doyumunu
Wiener, Gechman	1977	Öğretmen	Katılım, iş doyumunu
Welsh, La Van	1981	Hastane işğörenleri	İş gerilimi [-],iş doyumunu,yaş,kıdem

Kaynak:Reichers, 1985: 466-467 [Aktaran: Balay, 2000].

Tablo 4, örgütsel bağlılığı bağımlı bir değişken olarak ele alan çalışmaları ve bu çalışmaların sonuçlarını göstermektedir. Tablodan da görüldüğü gibi, çeşitli katılımcılar üzerinde yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan kişisel faktörlerin eğitim, yaş, yatırımlar ve kıdem olduğunu, işe ilişkin faktörlerin iş güçlüğü, öz imaj, doyum gereksinimi, kişisel önem duygusu, güvenlik gereksinimi, yakınlık doyumunu, mesleki prestij, başarı gereksinimi, iş tercihlerinde belirleyici olma ve yeterlik olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan başka iş seçeneklerine ilişkin algı ve işe ve örgüte ilişkin faktörlerin (grup normları, ödül ve maliyetler, iş gerilimi, iş doyumunu, performans ve katılım gibi) örgütsel bağlılığı etkilediği bulunmuştur.

Bakioğlu ve İnandı, öğretmenlerin kariyer gelişiminde müdürün görevleri konulu araştırmalarını İstanbul Esenlerde 12 müdür ve 91 öğretmen üzerinde gerçekleştirmişlerdir[Bakioğlu ve İnandı , 2001:513-529].

Araştırma sonucunda, müdürün, öğretmenin kariyerini geliştirmede yeterli çabayı gösteremediği bulunmuş, ayrıca öğretmen ve yöneticilerin bu konuda farklı düşündükleri ve farkın kaynağının ise yöneticiler olduğu görülmüştür.

Everett (1992)'in San Fransisko'da 15 okul bölgesi, 85 okul ve 300 ilköğretim öğretmeni üzerinde, okul, öğretmen ve yönetici liderin bir işlevi olarak öğretmenlerin tutumsal bağlılığı konulu araştırmasının sonucunda, yöneticilerin, öğretmenin okula ve öğretime bağlılığını sağlamada etkili oldukları ve örgütsel bağlılık ile işten doyum arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur [Akt. Balay, 2000].

Atay, ilköğretim okulu müdürlerinin genel ve iş tutum ve davranışlarını incelemek amacıyla, Erzurum il merkezinde yer alan 71 ilköğretim okulunda görevli 150 öğretmen ile 45 denetmeni kapsayan araştırmasının sonucunda, öğretmen ve denetmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin genel ve iş tutum ve davranışlarının büyük bir kısmını "oldukça önemli", kararlara katılma boyutundaki tutum ve davranışları ise "çok önemli" bulduklarını, buna karşın söz konusu tutum ve davranışların okul müdürlerince "alt" ve "orta" düzeyde gösterildiği bulunmuştur [Atay, 2001:471-482].

Kabadayı (1991) yılında yaptığı "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi" isimli araştırmasında okul müdürlerinin liderlik

davranışları ile öğretmenlerin çeşitli gereksinim alanlarında gösterdikleri duyumsuzluklar arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma için anket geliştirip uygulamıştır.

Elde ettiği bulgularla çalışma ile öğretmenlerin güdülenmesinde önemli olan gereksinim alanlarının saptanarak, onları verimli başarıya yöneltecek güdüleme politikalarının oluşturulmasına katkıda bulunmayı amaçlamıştır.

Araştırma ile ayrıca, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş doyumunu ve buna bağlı olarak verimli başarıları üzerinde ne kadar etkili olduğu saptanarak okul müdürlerinin istihdam politikalarına da olumlu öneriler getirilmesi düşünülmüştür.

"Okul Müdürlerinin Yönetmel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı" konusunda Yardımcı'nın (1991)'de yaptığı çalışmada "etkimiz yetkimiz az sorumluluğumuz çok, oysa bizi dinleyen yok" diyen okul müdürlerinin yetkilerini ve etkilerini nasıl genişletebilecekleri ile ilgilidir. Ayrıca asıl işlerinin "eğitmek ve öğretmek" olduğunu söyleyen ve yönetimin kendilerini denetlemeye kalkışmaktan çok eğitim öğretim yapmakla yükümlü olduğunu belirten Öğretmenlerin nasıl yaratıcı ve huzurlu biçimde çalışmalarını sürdürebilecekleri ile ilgilidir. Okul müdürleri ve Öğretmenlerin sorunlarının bir kısmına bilimsel açıdan çözüm getirmeyi amaçlayan bu çalışma geliştirilen Önerilerle de yasal açıdan sorunun nasıl çözülmesi gerektiğinin ipuçlarını vermeye çalışmıştır.

"Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler" isimli Tanrıöven'in (1988) da yaptığı çalışmada müdürün etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkilerin çözümlenmesi amaçlanmıştır. Böyle bir çalışmanın, okul müdürlerinin, öğretmenlerin moral düzeylerini olumlu yönde etkileyecek becerileri hem hizmet öncesinde hem de hizmet içinde geliştirebilmeleri için gerekli önlemleri almada eğitim sistemimizin iki önemli boyutunu oluşturan yönetici ve öğretmenlere ilişkin olarak yapılan araştırmanın bir kaynak olması düşünülmüştür.

Uluğ (1988)'un yaptığı "Anadolu ve İmam Hatip Liseleri M¼d¼rlerinin Önderlik Davranışları" konulu tez; Türk Eğitim Sisteminin orta öğretim kesiminde, ayrı amaçlara yönelmiş iki okul tür¼ açısından m¼d¼rlerin, okul amaçları doğrultusunda gerekli olan etkililiği sağlamak üzere ortaya koydukları önderlik davranışları üzerinde odaklaşmaktadır.



3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi başlıkları altında yer alan bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama modelinde betimsel nitelikte bir araştırmadır. Konuyla ilgili literatür taranmış ve Sakarya İli Merkez İlçe sınırları içinde yer alan ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere, daha önceden çeşitli araştırmalarda kullanılmış geçerlik ve güvenirliği sınanmış, güdüleme, işdoyumunu ve kurumsal bağlılık anketlerin uygulanması sonucu elde edilen veriler kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 2003-2004 öğretim yılında Sakarya ilinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Sakarya ilinde görevli tüm öğretmenler araştırma kapsamında olup, öğretmen sayısının belirlenmesinde $n = \left[\frac{z \cdot s}{t} \right]^2$ [Büyükşık, 1989] formülü kullanılmıştır. Bu formüldeki standart sapma değeri "1", z değeri "1.96" ve t değeri "0.10" olarak alınmış ve sonuçta öğretmen örnekleme 384 kişi olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlere, geri dönmeme ve geçersiz sayılma olasılıkları düşünülerek 450 anket dağıtılmış ve geri dönen 423 anketten 400'ü araştırmada kullanılabilir nitelikte bulunmuştur. Aşağıda örnekleme ilişkin sayılar verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Yapılan Ankete Katılma Oranları

Değişkenler		N	%	Verilen Anket	Geri Dönen Anket	Geri Dönme Oranı %
Cinsiyet	Erkek	228	57,0	260	228	87
	Bayan	172	43,0	190	172	90
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	106	26,5	135	106	78
	Lisans	265	66,3	285	265	92
	Yüksek Lisans	29	7,3	30	29	96
Brans	Sınıf Öğretmeni	252	63,0	280	252	90
	Brans	148	36,5	170	148	87
Toplam		400	100,0	450	400	88

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler üç araç yardımıyla elde edilmiştir.

1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği
2. Cook ve Wall Örgütsek Bağlılık Anketi
3. Gütüleme Anketi

İş Tatmini Ölçeği: Araştırmada iş tatmini ile ilgili veriler Minnessota İş Doyum Ölçeğinin (MSQ) kısa formu yardımıyla toplanmıştır. Minnessota İş Doyum Ölçeği tercih edilmesinin nedenleri, daha önce öğretmenlere uygulanmış olması, uygulamasının ve değerlendirmenin pratik oluşu ve öğretmenlerin çalıştığı iş ortamında karşılanmasını beklediği ihtiyaçlarını ifade etmesidir.

Minnessota İş Doyum Ölçeği'ni, İngilizce formundan Hacettepe Üniversitesi'nde Türkçe'ye Deniz ve Güliz Gökçora çevirmiş ve bu çeviri başka dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür. R. V. Dawis, D. J. Weiss, G. W. England, L. H. Lofquist (1967) Minnessota İş Doyum Ölçeği'nin uzun formundan 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Minnessota İş Doyum Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirliği Gillet ve Schwab tarafından saptanmıştır [Özdayı, 1990: 22,23,24].

Araştırmada kullanılan anketin daha önce literatürde kullanılmış olması nedeniyle kapsam, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmamıştır. Anketin ilk bölümünde deneklerin hizmet öncesi eğitimlerini, cinsiyetlerini ve kıdemlerini belirlemek amacıyla hazırlanan 3 soruya yer verilmiştir. Ankette yer alan maddelere verilen cevapların aritmetik ortalamasının yorumu için, beşli dereceleme ölçeğindeki seçeneklere; “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum”, “çok memnunum” gösteren değerler belirlenmiştir.

Ankette yer alan maddelere verilen cevapların çözümlenmesi için, beşli dereceleme ölçeğindeki seçeneklere; “hiç memnun değil” seçeneği için 1, “memnun değil” seçeneği için 2, “kararsız” seçeneği için 3, “memnun” seçeneği için 4, “çok memnun” seçeneği için 5 puan verilmiştir.

Anketten elde edilen puanlar 20 ile 100 puan arasındadır. Elde edilen puanların 25 ve altında olması düşük iş tatminini, 26 ile 74 arasında olması normal iş tatminini, 75 ve üzerinde olması ise yüksek iş tatminini ifade etmektedir.

Minnesota Tatmin ölçeğinde yer alan 20 madde iç ve dış faktörlerle ilgili olmak üzere iki bölümde toplanmaktadır. İç faktörlerle ilgili olan maddeler; meşguliyet, serbestlik, sosyal statü, değişiklik, ahlaki değer, tanınma, otorite, sorumluluk, yeteneklerini kullanma, başarı, bir şeyler yapabilme ve yaratıcılık olarak 10 maddedir. Dış faktörlerle ilgili olan maddeler ise; ilerleme, kurum politikası ve pratiği, çalışma şartları, iş arkadaşları, ücret, güvence, yönetici ve insan ilişkileri ile yöneticinin karar yeteneğidir [Özdayı,1990:24-25].

Cook ve Wall Örgütsek Bağlılık Anketi: Örgütsel bağlılığı alt boyutlarıyla ölçen bu anketin Türkçeye uyarlaması ve geçerlik güvenilirlik çalışmaları Vedat Erol (1998) tarafından yapılmıştır. Orjinalinde yer alan 9 soru 12’ye çıkarılmış, pilot çalışma sonucunda güvenilirlik katsayısı alfa 0.77 olarak bulunmuştur.

Ankette yer alan maddelere verilen cevapların çözümlenmesi için, beşli dereceleme ölçeğindeki seçeneklere; “kesinlikle hayır” seçeneği için 1, “hayır” seçeneği için 2, “kararsız” seçeneği için 3, “evet” seçeneği için 4, “kesinlikle evet” seçeneği için 5 puan verilmiştir.

Anketten elde edilebilecek puanlar en az 12, en çok 60 olabilmektedir. Rakam yükseldikçe bağlılık ta yükselmektedir. 2 ve 3. maddeler olumsuz ifadeleri içerdiği için ters toplanmaktadır. Ölçeğe göre 1,2,3 ve 4. maddeler örgütsel kimlik birliğini, 5,6,7 ve 8. maddeler sadakati, 9,10,11 ve 12. maddeler iş istekliliğini kapsamaktadır [Erol,1998].

Güdüleme Anketi: Öğretmenlerin güdülenmelerini ölçmek amacıyla Öçal tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Öçal'ın anketi yedi bölümde oluşturulmuş olup, 94 soru içermektedir. 1. bölümde kişisel bilgilerle ilgili 6 soru; 2. bölümde yönetimle ilgili 23 soru; 3. bölümde iletişim ve güdüleme ile ilgili 27 soru; 4. bölümde etkililikle ilgili 11 soru; 5. bölümde bağlılıkla ilgili 6 soru; 6. bölümde davranışla ilgili 16 soru; 7. bölümde cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili 5 soru bulunmaktadır. Bu araştırmada ise güdüleme ölçeğinin iletişim ve güdüleme ile ilgili bölümü kullanılmıştır. Anketin geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olduğundan ikinci bir çalışmaya gerek duyulmamıştır.

Anketin 3. bölümlerindeki sorular için kullanılan derecelendirme ölçeği ve planlaması aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

Tablo 6. Anketin Bir Bölümünde Kullanılan Derecelendirme

Düzy	Puan	Sınır Değeri
Tamamen Katılıyorum	5	4.20-5.00
Kısmen Katılıyorum	4	3.40-4.19
Kararsızım	3	2.60-3.39
Kısmen Katılıyorum	2	1.80-2.59
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.79

Veri toplama araçlarının, okul yöneticilerine uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmış ve veri toplama araçları araştırmacı tarafından, belirlenen okullara gidilerek dağıtılmış ve üç ay içinde toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Veri toplama araçlarından elde edilen sayısal veriler SPSS (Statistical Package For Social Sciences) paket programına aktarılmış sonra istatistiki analizleri yapılmış ve elde edilen bilgiler çözümlenmiştir. Verilerin analizinde; öğretmenlerin güdülenme, işdoyum ve kurumsal bağlılık ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar hesaplanmış, ortalama ve standart sapma puanları göz önünde bulundurularak yeniden düzenlenmiş ve üç boyutta (1: düşük, 2: orta ve 3: yüksek) değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre güdülenme, işdoyum ve kurumsal bağlılık düzeylerinin tespiti amacıyla Crssotab (Çapraz Tablo), fark analizlerinde ise bağımsız örneklem t- testi ve tek yönlü varyans analizi [One-Way ANOVA] teknikleri kullanılmıştır.



4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmada elde edilen veriler çözümlenmiş alt problem sırasına uygun bir şekilde tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

4.1. Eğitim Yöneticilerinin Sağladığı Güdüleme Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 7. Cinsiyet, Öğrenim Durumu ve Branş Değişkenlerine Göre Yöneticilerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeylerine İlişkin Çapraz Tablo Değerleri

Değişkenler		N %	Güdüleme Düzeyi			
			Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Cinsiyet	Erkek	N	6	30	192	228
		%	2,60	13,20	84,20	100
	Bayan	N	1	20	151	172
		%	0,60	11,60	87,80	100
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	N	5	10	91	106
		%	4,70	9,40	85,80	100
	Lisans	N	2	37	226	265
		%	0,80	14,00	85,30	100
	Yüksek Lisans	N	0	3	26	29
		%	0	10,30	89,70	100
Branş	Sınıf Öğretmeni	N	6	35	211	252
		%	2,40	13,90	83,70	100
	Branş	N	1	15	132	148
		%	0,70	10,10	89,20	100
Toplam		N	7	50	343	400
		%	1,80	12,50	85,80	100

Tabloya bakıldığında cinsiyet değişkenine göre erkek ve bayanların güdülenme düzeylerinin birbirine yakın oranlarla “yüksek” düzeyde (Erkek: %84,2, Bayan: %87,8) olduğu görülebilir. Öğretmenlerden güdülenme düzeylerinin “düşük” olduğunu ifade edenlerin oranı bayan ve erkeklerde oldukça az bir oranda kalmaktadır.

Öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre de cinsiyet değişkenine benzer şekilde öğretmenler güdülenme düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Bu değişkenler açısından güdülenme düzeyi “düşük” olanların oranı oldukça azdır.

4.2. Cinsiyet, Öğrenim Durumu ve Branş Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Kurumsal Bağlılık ve İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 8. Cinsiyet, Öğrenim Durumu ve Branş Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Kurumsal Bağlılık Düzeyine İlişkin Çapraz Tablo Değerleri

Değişkenler		N %	İŞDOY.TP			K.BĞ.TPL		Toplam
			Düşük	Orta	Yüksek	Orta	Yüksek	
Cinsiyet	Erkek	N	4	61	163	48	180	228
		%	1,80	26,80	71,50	21,10	78,90	100
	Bayan	N	2	34	136	44	128	172
		%	1,20	19,80	79,10	25,60	74,40	100
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	N	2	26	78	28	78	106
		%	1,90	24,50	73,60	26,40	73,60	100
	Lisans	N	3	65	197	58	207	265
		%	1,10	24,50	74,30	21,90	78,10	100
	Yüksek Lisans	N	1	4	24	6	23	29
		%	3,40	13,80	82,80	20,70	79,30	100
Branş	Sınıf Öğretmeni	N	4	70	178	64	188	252
		%	1,60	27,80	70,60	25,40	74,60	100
	Branş	N	2	25	121	28	120	148
		%	1,40	16,90	81,80	18,90	81,10	100
Toplam		N	6	95	299	92	308	400
		%	1,50	23,80	74,80	23	77,00	100

Tabloda da görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre öğretmenler yaptıkları işten “yüksek” düzeyde (Erkek: %71,5, Bayan: 79,1) doyum elde etmektedir. Öğretmenlerden düşük düzeyde iş doyumunu elde edenlerin oranı ise yok denecek kadar azdır.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin kurumsal bağlılık düzeyleri de “yüksek”tir (Erkek: %78,9, Bayan: %74,4). Öğretmenlerden kurumsal bağlılık düzeylerinin “düşük” olduğunu ifade eden hiçbir öğretmene rastlanamamıştır. Öğretmenlerin kurumsal bağlılığının yüksek olmasında yöneticilerin sağladığı yüksek güdülemenin etkisi olduğu düşünülebilir. Yüksek düzeyde güdülenmiş öğretmenlerin kurumsal bağlılıklarının da yüksek düzeyde olması doğal bir durum olarak yorumlanabilir. Öğretmenlerin yüksek düzeyde güdülendikleri, iş doyumlarının yüksek olduğu düşünüldüğünde kurumsal bağlılıklarının da yüksek düzeyde olması beklenen bir durum olarak görülebilir.

Öğrenim durumu değişkenine göre de öğretmenlerin iş doyumunu ve kurumsal bağlılık düzeylerinin “yüksek” olduğu görülebilir. Bu değişkende öğrenim seviyesi yükseldikçe iş doyumunu ve kurumsal bağlılık düzeylerinin de doğru orantılı bir şekilde yükseldiği görülmüştür.

Branş değişkeninde de branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerinden daha fazla olmakla birlikte öğretmenlerin işdoyumunu ve kurumsal bağlılık düzeylerinin “yüksek” olduğu görülebilir.

4.3. Yöneticilerin Sağladığı Güdüleme ile Öğretmelerin Kurumsal Bağlılığı Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Tablo 9. Öğretmenlerin Güdülenmeleri İle Kurumsal Bağlılıkları ve İşdoyumları Arasında Farklara İlişkin Varyans Analizi Değerleri

Değişkenler	Farkın	K.Tpl.	sd	K.Ort.	F	P	Tukey B		
	Kaynağı						1,00	2,00	3,00
Güdülenme ile Kurumsal Bağlılık	Gr.Arası	7,62	2,00	3,81	23,95	0,00	1,00	2,00	
	Gr.İçi	63,21	397,00	0,15			2,00		
	Toplam	70,84	399,00					2,54	
Güdüleme ile İş Doyumu	Gr.Arası	13,22	2,00	6,61	34,00	0,00	1,85	2,38	2,80
	Gr.İçi	77,15	397,00	0,19					
	Toplam	90,37	399,00						

Yöneticilerin sağladığı güdüleme ile öğretmenlerin kurumsal bağlılığı arasında ($P<.05$) anlamlı fark bulunmuştur.

Grupların tukey b değerlerine bakıldığında farkın güdülenme düzeyleri düşük olanlarla güdülenme düzeyleri orta ve yüksek düzeyde olanlardan kaynaklandığı, güdülenme düzeyi düşük olanların yüksek ve orta düzeyde güdülenlere oranla kurumsal bağlılıklarının daha düşük olduğu düşünülebilir.

Tabloya göre yöneticilerin sağladığı güdüleme ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında da anlamlı fark bulunmuştur ($P<.05$). Grupların ortalama puanlarına bakıldığında farkın

düşük ve orta, düşük ve yüksek ile orta ve yüksek düzeyde kurumsal bağlılık gösterenlerden kaynaklandığı düşünülebilir. Buna göre güdülenme düzeyleri yüksek olanların, güdülenme düzeyleri düşük ve orta düzeyde olanlara, orta düzeyde olanların da düşük düzeyde olanlara oranla daha yüksek düzeyde işdoyumunu elde ettikleri düşünülmektedir

4.4. Öğretmelerin Kurumsal Bağlılığı ile İş Doyumları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Tablo 10. Öğretmelerin Kurumsal Bağlılığı İle İş Doyumları Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin t-Testi Değerleri

İşdoyumunu	Kurumsal Bağlılık	N	\bar{X}	S.S.	S.H.O.	t	sd	F	P
	Orta	92	2,48	,56	,059	-6,09	398	51,81	,00
	Yüksek	308	2,81	,41	,024	-5,20	122,35		

Öğretmenlerin iş doyumunu ile kurumsal bağlılığı arasındaki farkın anlamlı olduğu tablonun incelenmesinden anlaşılabilir ($P < .05$). Buna göre yüksek düzeyde iş doyumunu elde eden öğretmenlerin yüksek düzeyde kurumsal bağlılık gösterdikleri, iş doyumunu ile kurumsal bağlılık arasında bir ilişki olabileceği söylenebilir.

4.5. Cinsiyet, Öğrenim Durumu Ve Branş Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Güdülenmesi, Kurumsal Bağlılıkları Ve İş Doyumları Arasındaki Anlamlı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Tablo 11. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmelerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin t-testi Değerleri

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S.S.	S.H.O.	t	sd	F	P
Güdülenme Düzeyi	Erkek	228	2,82	,45	,030	-1,35	398	7,77	,17
	Bayan	172	2,87	,35	,027	-1,40	397,55		

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile güdülenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($P > .05$) ancak ortalama değerlere bakıldığında bayanların ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülebilir. Buna göre çok az da olsa bayanlar erkeklere göre daha yüksek düzeyde güdülendikleri söylenebilir.

Tablo 12. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmelerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Değerleri

Değişkenler	N	\bar{X}	S	Farkın Kaynağı	K.Tpl.	sd	K.Ort.	F	P
Ön Lisans	106	2,81	,500	Gr.Arası	,18	2	,09	,55	,57
Lisans	265	2,85	,383	Gr.İçi	67,57	397	,17		
Yüksek Lisans	29	2,90	,310	Toplam	67,76	399			
Toplam	400	2,84	,412						

Öğrenim durumu değişkenine ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($P > .05$). Ancak ortalama değerlere bakıldığında öğrenim düzeyi arttıkça güdülenme düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Tablo 13. Branş Değişkenine Göre Öğretmelerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin t-testi Değerleri

Değişkenler	Branş	N	X	S.S.	S.H.O.	t	sd	F	P
Güdülleme	Sınıf Öğretmeni	252	2,81	,44	,02	-1,63	396	11,08	,10
	Branş	148	2,88	,34	,02	-1,75	366,40		

Branş değişkeni ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasında da farkın anlamlı olmadığı ($P>.05$) ancak branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla çok az da olsa daha yüksek düzeyde güdülendikleri tablonun incelenmesinden anlaşılmaktadır.

Tablo 14. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmelerin Kurumsal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin t-testi Değerleri

Değişkenler	Cinsiyet	N	X	S.S.	S.H.O.	T	Sd	F	P
Kurumsal Bağlılık	Erkek	228	2,79	,40	,027	1,06	398	4,44	,28
	Bayan	172	2,74	,43	,033	1,05	354,41		

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($P>.05$) ancak ortalama değerlere bakıldığında erkeklerin ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülebilir. Buna göre çok az da olsa erkeklerin bayanlara göre daha yüksek düzeyde kurumsal bağlılık gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 15. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmelerin Kurumsal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Değerleri

Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	Farkın Kaynağı	K.Tpl.	sd	K.Ort.	F	P
Ön Lisans	106	2,74	,443	Gr.Arası	,172	2	,08	,48	,61
Lisans	265	2,78	,414	Gr.İçi	70,66	397	,17		
Yüksek Lisans	29	2,79	,412	Toplam	70,84	399			
Toplam	400	2,77	,421						

Öğrenim durumu değişkenine ile öğretmenlerin kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($P>.05$). Ancak ortalama değerlere bakıldığında öğrenim düzeyi arttıkça kurumsal bağlılık düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Tablo 16. Branş Değişkenine Göre Öğretmelerin Kurumsal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin t-testi Değerleri

Değişken	Branş	N	X	S.S.	S.H.O	t	sd	F	P
Kurumsal Bağlılık	Sınıf Öğretmeni	252	2,75	,43	,027	-1,41	396	8,62	,15
	Branş	148	2,81	,39	,033	-1,45	327,69		

Branş değişkeni ile öğretmenlerin kurumsal bağlılık düzeyleri arasında da farkın anlamlı olmadığı ($P>.05$) ancak branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla çok az da olsa daha yüksek düzeyde kurumsal bağlılık gösterdikleri tablonun incelenmesinden anlaşılmaktadır.

Tablo 17. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmelerin İşdoymu Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin t-testi Değerleri

Değişken	Cinsiyet	N	X	S.S.	S.H.O.	t	sd	F	P
İşdoymu	Erkek	228	2,70	,49	,033	-1,70	398	10,40	,08
	Bayan	172	2,78	,44	,034	-1,73	387		

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile işdoymuları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($P>.05$) ancak ortalama değerlere bakıldığında bayanların ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülebilir. Buna göre çok az da olsa bayanların erkeklere göre daha yüksek düzeyde iş doymu elde ettikleri söylenebilir.

Tablo 18. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmelerin İşdoymu Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Değerleri

Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	Farkın Kaynağı	K.Tpl.	sd	K.Ort.	F	P
Ön Lisans	106	2,72	,493	Gr.Arası	,132	2	,06	,29	,74
Lisans	265	2,73	,469	Gr.İçi	90,24	397	,22		
Yüksek Lisans	29	2,79	,491	Toplam	90,37	399			
Toplam	400	2,73	,476						

Öğrenim durumu değişkenine ile öğretmenlerin işdoymu düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($P>.05$). Ancak ortalama değerlere bakıldığında öğrenim düzeyi arttıkça işdoymu düzeyinin de arttığı tabloda görülebilir.

Tablo 19. Branş Değişkenine Göre Öğretmelerin İşdoymu Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin t-testi Değerleri

Değişken	Branş	N	X	S.S.	S.H.O	T	sd	F	P
İşdoymu	Sınıf Öğretmeni	252	2,69	,49	,031	-2,24	396	18,40	,02
	Branş	148	2,80	,43	,036	-2,33	336,78		

Branş değişkeni ile öğretmenlerin işdoymu düzeyleri arasında da farkın anlamlı olduğu ($P<.05$) görülmüştür. Tabloya bakıldığında branş öğretmenlerinin ortalama puanlarının sınıf öğretmenlerinden daha yüksek olduğu görülebilir. Buna göre branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla daha yüksek düzeyde işdoymu elde ettikleri söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Öğretmen görüşlerine göre yöneticiler öğretmenleri “yüksek” düzeyde güdülemektedirler.
2. Öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin kurumsal bağlılık düzeyleri “yüksek”tir.
3. Öğretmenler yaptıkları işten “yüksek” düzeyde doyum elde etmektedirler.
4. Güdüleme düzeyi kurumsal bağlılığı etkilemekte olup, güdülenme düzeyi düşük olanların yüksek ve orta düzeyde güdülenlere oranla kurumsal bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmüştür.
5. Güdülenme düzeyi iş doyumuna düzeyine doğru orantılı olarak etki etmektedir. Güdülenme düzeyleri yüksek olanların, güdülenme düzeyleri düşük ve orta düzeyde olanlara, orta düzeyde olanların da düşük düzeyde olanlara oranla daha yüksek düzeyde işdoyumunu elde ettikleri görülmüştür.
6. İş doyumunu düzeyi kurumsal bağlılığı etkilemektedir. Yüksek düzeyde iş doyumunu elde eden öğretmenlerin yüksek düzeyde kurumsal bağlılık gösterdikleri görülmüştür.
7. Cinsiyetleri öğretmenlerin güdülenme düzeylerini etkileyen önemli bir değişken değildir.
8. Öğrenim durumu değişkeni, öğretmenlerin güdülenme düzeylerini etkileyen önemli bir değişken değildir.
9. Branş değişkeni de öğretmenlerin güdülenme düzeylerini etkileyen önemli bir değişken değildir.
10. Öğretmenlerin cinsiyetleri kurumsal bağlılıklarını etkilememektedir.

11. Öğrenim durumu, öğretmenlerin kurumsal bağlılıkları açısından önemli bir değişken değildir.
12. Branş, öğretmenlerin kurumsal bağlılık düzeylerini etkileyen önemli bir değişken değildir.
13. Öğretmenlerin cinsiyetleri, iş doyumlarını etkileyen önemli bir değişken değildir.
14. Öğrenim durumu öğretmenlerin işdoyum düzeylerini etkileyen önemli bir değişken değildir.
15. Branş değişkeni ile öğretmenlerin işdoyum düzeyleri arasında fark bulunmuş olup, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla daha yüksek düzeyde işdoyumunu elde ettikleri görülmüştür.

Yargı:Bu çalışmanın sonucunda; eğitim yöneticilerinin öğretmenleri güdüleme düzeyi yüksek olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin işdoyum ve kurumsal bağlılık düzeylerinin de yüksek olması, eğitim yöneticilerinin sağladığı yüksek güdülemenin etkisi olarak düşünülebilir.

Öneri olarak;

1. Araştırma sonucuna göre öğretmenler ne kadar yüksek düzeyde güdülenirlerse o düzeyde iş doyumunu ve kurumsal bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Yüksek düzeyde iş doyumunu ve kurumsal bağlılık elde eden öğretmenlerin verimliliklerinin de yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin güdülenmelerini olumsuz yönde etkileyen etmenler tespit edilerek kaldırılmalı ve öğretmenlerin sorunları çözülerek güdülenme düzeyleri artırılabilir.
2. Bu araştırmada eğitim yöneticilerinin sağladığı güdülemenin öğretmenlerin işdoyumunu ve kurumsal bağlılıkları üzerine etkileri öğretmen görüşleri alınarak belirlendiğinden eğitim yöneticilerinin öğretmenlere sağladıkları güdüleme düzeylerini nasıl gördükleri ileriki araştırmaların konusu olabilir.
3. Eğitim yöneticilerinin sağladığı güdülemenin öğretmen – veli ilişkisi üzerine etkileri araştırılabilir.
4. Kurumsal bağlılık iş doyumunu ve güdüleme ilişkisi üzerine nitel araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ARMSTRONG, M., Personel Menagement Practise., London, Kogan Page Lmt., 1993.
- AŞIKOĞLU, M., Güdülenme Teorileri ve Verimlilik İlişkisi, İİBF Yıllığı, Kütahya, 1991.
- AYDIN, M., Eğitimi Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1986.
- BAŞARAN, İ. E., Yönetime Giriş, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No. 135, Ankara,1984.
- BAŞARAN, İ.E., rgtsel Davranış, A.. Eğitim Fakültesi Yayınları, No. 108, Ankara, 1982.
- BAYSAL, A. C., Sosyal ve rgtsel Psikolojide Tutumlar, Yalçın Ofset. Matbaası, İstanbul, 1981
- BİRDAL, İ. ve AYDEMİR, N., Yönetim Teorileri, Sistem Yayınları, İstanbul, 1992.
- CAN, H., Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1985.
- CEYLAN, A., rgtsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE Yayını, No.2, Gebze, 1998.
- DAVİS, K., Human Behaviour At Work, Organizational Behaviour, McGraw Hill Book Company, New York, 1981.
- DAVİS, K., İşletmelerde İnsan Davranışı, rgtsel Davranış, Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1988.
- Douglas Mc Gregor, rgtn İnsan İlişkileri Yönü, Çev. D. Energin, ODTÜ İİF yayını, Ankara, 1970.

- ERDOĞAN, İ.**, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, İstanbul, 1999.
- ERDOĞAN, İ.**, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, İstanbul, 1999.
- ERDOĞAN, İ.**, İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1994.
- EREN, E.**, Yönetim Psikolojisi, Yön Ajans, İstanbul, 1989.
- FİŞEK, K.**, Yönetim, Doğan Basımevi, Ankara, 1971.
- HALLORAN, J. VE BENTON, D.**, Applied Human Relations, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1987.
- HICKS, H.G.**, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynakları Açısından, Çev. O. Onaran, Turhan Kitabevi, Ankara, 1981.
- HICKS, H.G. VE GULLETT, C.R.**, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev. Besim Baykal, İÜTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No. 1, İstanbul, 1981.
- İNCİR, G.**, Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, MPM Yayınları, Ankara, 1990.
- KAYNAK, T.** Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ankara, 1990.
- KOÇEL, T.**, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul, 1998.
- KORMAN, A.**, Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, Çev.İ. Akhan ve C. Aklan, M.E. Yayınevi, Ankara, 1978.
- LUTHANS, F.**, Organizational Behavior, McGraw-Hill Inc., New York, 1992.
- MORGAN, C. T.**, Psikolojiye Giriş, Meteksan AŞ, Ankara, 1982.

NORTHCRAFT, G.B. VE NEALE, M.A., Organizational Behaviour, A Management Challenge, The Dryden Press, USA, 1990.

ONARAN, O., Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.

SAAL, F., "Industrial/ Organizational Psychology, Science and Practise. Brooks/Cole Publishing Company, Pasific Grove,1987.

SABUNCUOĞLU, Z. VE TZ, M., rgtsel Psikoloji, Alfa Basım, Bursa, 1998.

SCANLAN, B VE KEYS, B., Menagement And Organizational Behaviour, John Willey and Sons Inc., New York, 1983.

SCHERMERHORM, E. Hunt, J ve Osborn R., Managing Organizational Behavior John Wiley & Sons Inc., Newyork, 1994.

ŐAYIAN, Gencay, Çağdaş Siyasal Sistemler. TODAIE Yay., Ankara, 1973

Makaleler

ALIÇ, M., “Örgütler”, Eğitim Yönetimi, s. 1-23, Kış 1985.

ATAY, Kenan, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Genel ve İş Tutum ve davranışları.
Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 28, s. 471-482, 2001.

BAKİOĞLU, A., İnandı, Y., Öğretmenin Kariyer Gelişiminde Müdürün görevleri.
Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 28, s. 513-529, 2001.

BLAU, Peter M. – Microprocess and Macrostructure, in Karen S. Cook, p. 83, 1987.

BOZKURT, T. ve TURGUT, T., “Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları
İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayıltıları Arasındaki İlişkiler”, Öneri C. 2,
1999.

ÇELİK, V., “Öğretmen, Okul ve Stres”, Çağdaş Eğitim, s. 15-153. 1990.

ERKMEN, T. ve ŞENCAN, H., “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin
Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede
Araştırılması”, II. Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi
Yayınları: 1, Kuşadası, 1994.

GEMMIL, G. R., HEISLER, W. J., Machiavellianism as a factor in managerial job
strain, job satisfaction, and upward mobility', Academy of Management Journal,
15: 51, 1972.

GÖRGÜLÜ, S., “Hemşirelik ve İş Ortamı Stresörleri”, Türk Hemşireler Dergisi, Cilt
39, Sayı 1, s. 23, 1990.

KÖMÜRCÜOĞLU, H., “Belirsizlik Ortamında İş Tatmini Ve İşe Bağlılık”
http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=36 Erişim Tarihi: 12.03.2004.

LEONG, C., “The Moderating Effect of Organizational Commitment on the
Occupational Stress Outcome Relationship”, Human Relations, 1996, Vol.49,
No.10:1345-1361.

SCOTT, C.; COX, S. & DİNHAM, S., 'The Occupational Motivation, Satisfaction and Health of English School Teachers", Educational Psychology, 19 [3], pp. 287, 1999.

SPECTOR, Alfred Z, Performing remote operations efficiently on a local computer network, Communications of the ACM, v.25 n.4, p.246-260, April 1982.

YILDIRIM, İ. ve YETİM, A. A., "Ortaöğretimde Beden Eğitimi Dersinin Öncelikli Amaçları Üzerine Bir Araştırma", Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1,3:36-43, 1996.



Tezler

- ALIÇ, Mehmet**, Okul Müdürünün Liderlik Davranışları İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler, Basılmamış Doktora Tezi, Hacettepe Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1985.
- AYIK, A.**, “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetsel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Erzurum İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2000.
- AYIK, Ahmet**, “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetsel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” (Erzurum İli Örneği), Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum-2000.
- BALAY, Refik**, Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-2000.
- BALCI, A.**, “Eğitim Yöneticisinin Doyumu”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara,1985.
- BALCI, Ali**, Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1985.
- DALGAN, Z.**, Okulöncesi ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1998.
- DALGAN, Zuhâl**, Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1998.
- EGE, B.**, İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini ile İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, 2000.

- EROL, V.**, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1998.
- GÜNBAZI, İ.**, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu (Malatya İli Örneği), Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1999.
- GÜNBAZI, İlhan**, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu (Malatya İli Örneği), Basılmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat-1999.
- KARCIOĞLU, F.**, Endüstri Meslek Lisesi Öğrencilerinin Benlik ve Mesleki Benlik Kavramları Arasındaki Bağdaşımın Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 1994.
- KINALI, G.**, Resmi ve Özel Okullardaki Rehber Öğretmenlerin İş Tatminleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2000.
- KÖKTÜRK, Tansu**, İlköğretim Okulları İkinci Kademe İngilizce Öğretmenlerinin Profili, Güdüleme ve İş Tatmini, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1997.
- KÖKTÜRK, Tansu**, İlköğretim Okulları İkinci Kademe İngilizce Öğretmenlerinin Profili, Güdüleme ve İş Tatmini, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1997.
- MİNİBAŞ, Jale**, Özel ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1990.
- ÖZDAYI, Nurhayat**, Resmi Ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi, basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1990.

- ÖZTÜRK, G.**, Beden Eğitimi Öğretmenlerinde İş Doyumu, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2002.
- PAKNADEL, C. A.**, Örgütsel İklim ve İş Doyumu, Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1998.
- TANRIÖĞEN, A.**, Okul Müdürünün Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988.
- ULUĞ, F.**, Anadolu ve İmam Hatip Liseleri Müdürlerinin Önderlik Davranışları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988.
- YARDİBİ, N.**, Okul Müdürünün Yönetimsel Davranışı Ve Öğretmen Bağlılığı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, AİBÜ Bolu, 1991.

EKLER

Ek 1

Örgütsel Bağlılık Anketi

Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Anketi

SİZE EN YAKIN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ!

Maddeler	Kesinlikl e Hayır	Hayır	Kararsız	Evet	Kesinlikle Evet
1. Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için okulumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Daha iyi bir iş bulursam bu Okulumdan ayrılmayı isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sadece okuluma yaran olsun diye kendimi tüketmeyi istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kişisel gelişimimi destekleyip beni tatmin ettiği için okulumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kendimi okulumun bir parçası olarak hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Okulumda sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Okulumdan ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yakın bir arkadaşına bizim okulda çalışmasını tavsiye etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşimin, çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Başka bir kurumdan daha fazla ücret teklif olsa bile okulumdaki durumumu kaybetmek istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Okulumun karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Beni tatmin ettiği sürece okulumdan ayrılmayı istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ek 2 İş doyumu Anketi

İş Doyumu Ölçeği

Açıklama

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşılıklarına [X] işareti ile belirtiniz.

Her cümleye cevap verirken "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz.

HMD'nin anlamı :Hiç memnun Değilim
MD'nin anlamı : Memnun değilim
K'nın anlamı : Kararsızım
M'nin anlamı : Memnunum
ÇM'nin anlamı : Çok memnunum

MESLEĞİMDEN	HMD	MD	K	M	ÇM
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.Bağımsız çalışma imkanının olmasından					
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olmasından					
4.Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5.Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından					
6.Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7.Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesinden					
8.Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından					
10.Kişileri yönlendirmek için fırsat verdiğinden					
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması yönünden					
12.İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.Terfi imkanının olması yönünden					
15.Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça kullanma serbestliğini vermesi açısından					
16.Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğini vermesi bakımından					

17.Çalışma şartları bakımından					
18.Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları açısından					
19.Yaptığım iş açısından takdir edilmem açısından					
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					



Ek 3 Güdüleme Anketi**GÜDÜLEME ÖLÇEĞİ**

Şu anki okul müdürümüz	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Őikayet ve önerilerimizi bir üst makama ulaŐtırmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Okul sorunları ile ilgili nerleriniekinmeden stlerine iletir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Ğretmenlerin, okul sorunları ile ilgili nerileriniekinmeden kendisine iletmesini ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Okul sorunlarına stlerinin dikkatini eker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.st makamlarla olumlu ilişkiler ierisinde bulunur ve bu durum bizi olumlu ynde cesaretlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Okul personeline istedikleri an kendilerini dinlemeye hazır olduğunu sık sık syler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Okuldaki Ğretmenler ile ilgilenme ve yakın ilişki srdrme konusunda iten bir aba gsterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Okul ierisinde etkili bir haberleşme ağı oluşturur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Ğretmenlere adil davranarak okul ve ynetimini sevmelerini sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Ğretmenlerin nerilerini dikkate alarak, onları yeni nerilerde bulunmaları iin teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Okul ve evresi ile kltrel ilişki kurmamıza yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Bizden okul evresindeki etkili kuruluŐlarla eğitim konusunda ilişki kurmamız iin bizi teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Ğretmenlerin sosyal ve kltrel faaliyetlere katılmasından byk mutluluk duyar. Bu da bizi bu tr davranışlara teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Sosyo-kltrel faaliyetlerin eğitim aısından nemine inanır ve bu konuda bizlerden sık sık yapılabilecekler konusunda nerilerde bulunmamızı ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Okul personeli arasındaki eğitsel ilişkilerin olumlu olması iin Ğretmenleri birlikte alıŐmaya teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Okul ve eğitim faaliyetlerini evreye anlatmamız iin bizlerden aık oturumlar, konferanslar dzenlememizi ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. evre iŐbirliĐinin eğitime olan katkısına inanır ve bizi bu ynde alıŐmaya teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Milli eğitim sistemindeki deĐiŐikliklerden ve resmi yazılardan bizi haberdar eder, bunları okumamızı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Okul idaresi ile Ğretmen arasında karŐıllıklı bilgi alıÇ veriŐi olması gerektiğini syler ve buna imkan hazırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Şu anki okul müdürümüz	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
20. Okul personeli arasındaki arkadaşlık ilişkilerinin olumlu olması için personel arasında iyi bir iş ilişkisinin kurulmasının gerekli olduğunu düşünür ve bu yönde çalışır	[]	[]	[]	[]	[]
21. Öğretmenleri meslekte geliştirmek ve ilerletmek için etkin ve devamlı olarak çalışmalarını yönünde teşvik eder.	[]	[]	[]	[]	[]
22. Okuldaki eğitim, öğretim faaliyetlerinin tartışılacağı toplantıya öğretmenlerin hepsini çağırır ve hepsinin görüşlerini almaya özen gösterir.	[]	[]	[]	[]	[]
23. Okulun sosyo-kültürel faaliyetlerinde aldığımız görevin yeteneğimize uygun olmasını tavsiye eder.	[]	[]	[]	[]	[]
24. Öğretmenlerin kişisel yeteneklerini geliştirebilmesi için desteklenmesi ve özendirilmesi gerektiğine inanır ve bunaimkan sağlar.	[]	[]	[]	[]	[]
25. Okul personelinin hizmet içi eğitim programlarını takip etmelerini, uygun şartları taşıyanların bu programlara katılmalarını tavsiye eder.	[]	[]	[]	[]	[]
26. Okulda çalışan her kişinin okulun başarısına olan katkısını bilir ve başarılı olanları takdir eder.	[]	[]	[]	[]	[]
27. Okulda eğitimin amacına ulaşabilmesi için öğretmenler arasında bir işbirliği ve dayanışmayı sağlamaya çalışır.	[]	[]	[]	[]	[]

ÖZGEÇMİŞ

Hale İSKENDER, 1974 yılında Muğla ili, Yatağan ilçesinde doğdu. İlköğrenimini Yatağan Atatürk İlköğretim Okulunda tamamladı. Ortaokul ve Lise öğrenimini Yatağan Lisesinde tamamladı. 1991 yılında başladığı Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Fizik Öğretmenliği bölümünden 1995 yılında mezun oldu.

1995-1996 eğitim-öğretim yılında Aksaray ili Ortaköy ilçesi Çok Programlı Lisesinde, 1996-2000 yılları arası Trabzon İmam-Hatip Lisesinde, 2000-2001 yılları arası Muğla ili Yatağan Lisesinde Fizik Öğretmeni olarak çalıştı. 2001 yılında Sakarya ili Hendek ilçesine Fen Bilgisi Öğretmeni olarak atandı. 2001-2002 eğitim-öğretim yılında Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında yüksek lisansa başladı.

Halen Sakarya ili, Hendek ilçesi, Cumhuriyet İlköğretim okulunda Fen Bilgisi Öğretmeni olarak görev yapmaktadır.