

TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM  
BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN  
İŞ TATMİNİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA:  
ANKARA'DAKİ  
DEVLET OKULLARI İLE ÖZEL OKULLARIN KARŞILAŞTIRILMASI**

**Bülent KARACA**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI  
SPOR YÖNETİMİ BİLİMLERİ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Velittin BALCI**

**HAZİRAN-2007**

# İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay	ii
İçindekiler	iii
Önsöz	v
Tablolar Listesi	vi
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
1.1. Kurumsal Bilgiler	4
1.1.1. Eğitimin Tanımı	4
1.1.2. Eğitimin Amacı ve Önemi	7
1.1.3. Beden Eğitiminin Tanımı	9
1.1.4. Okullarda Beden Eğitimi ve Spor Dersinin Temel Amacı	12
1.1.5. Beden Eğitimi Öğretmenleri	14
1.2. İş Tatmini	16
1.2.1. İş Tatmini Tanımı	16
1.2.1.1. Motivasyon ve İş Tatmini	18
1.2.2. Motivasyon Teorileri	21
1.2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	21
1.2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	22
1.2.2.3. Vroom'un Beklenti Teorisi	24
1.2.2.4. Lawler-Porter Kuramı	25
1.2.2.5. Adams'ın Eşitlik (Equity) Kuramı	25
1.2.3. İş Tatminini Değişkenleri	26
1.2.4. Bireysel Etkenler	27
1.2.5. Çevresel Etkenler	35
1.2.6. İş Tatminsizliği Durumunda Ortaya Çıkan Olumsuz Sonuçlar	47

<b>2. GEREÇ VE YÖNTEM</b>	<b>49</b>
2.1. Araştırmanın Amacı	49
2.2. Araştırmanın Önemi	50
2.3. Araştırmanın Orijinalliğinin Belirlenmesi	50
2.4. Araştırma Grubu	50
2.5. Sayıtlar	51
2.6. Sınırlılıklar	51
2.7. Veri Toplama Teknikleri	52
2.8. Ölçeğin Güvenilirliği	53
2.9. Verilerin Analizi	53
<b>3. BULGULAR</b>	<b>54</b>
<b>4. TARTIŞMA</b>	<b>66</b>
<b>5. SONUÇ ve ÖNERİLER</b>	<b>71</b>
<b>ÖZET</b>	<b>74</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>76</b>
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>78</b>
<b>EKLER</b>	<b>84</b>
Ek – 1 İş Tatmin Anketi	85
<b>Özgeçmiş</b>	<b>86</b>

## ÖNSÖZ

Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu, Ulu önder Mustafa Kemal Atatürk'ün de vecizelerinde vurguladığı gibi “Milletleri kurtaranlar, yalnız ve ancak öğretmenlerdir. Öğretmeden, terbiyeden yoksun bir millet, henüz millet olmak istidadını kesbetmemiştir. Bir kitle millet olabilmek için mutlaka terbiyecilere, öğretmenlere muhtaçtır” demektedir. Bir öğretmen, topluma sağlıklı, çağdaş, düşünebilen, günlük yaşamdaki problemlerle baş edebilen, üretken, yeniliğe açık, toplumsal ve sosyal gelişimde aktif rol alabilen bireyler yetiştirmekle görevlidir.

Öğretmenlerin, iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve iş tatminlerini olumsuz etkileyen faktörlerin ortadan kaldırılmasına yönelik önlemler alınması, yeni eğitim programlarının geliştirilmesi kadar önemlidir. Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ve motivasyonlarının yüksek olması, işlerini severek yapmaları, yeniliklere açık olmaları, ülkemizi geleceğe taşıyacak olan aydın gençlerin yetişmelerinde önemli bir unsurdur.

Araştırmanın gerçekleştirilmesindeki destek ve yardımlarından dolayı Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğretim üyesi danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Velittin BALCIYA, ayrıca araştırmamın temelini oluştururken ki yardımlarından dolayı Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdare Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Öznur AŞAN'a ve istatistik çalışmalarına yardımcı olan arkadaşım araştırma görevlisi Kubilay ÖZYER'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme ve eşime de şükranlarımı sunar, yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Anketlerin cevaplanmasında ve geri dönüşümünde yardımcı olan tüm beden eğitimi öğretmenlerine çok teşekkür ederim.

Bülent KARACA

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	21
Tablo 2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	23
Tablo 3. İş Tatminsizliğini İfade Biçimleri	47
Tablo 4. İş Doyumu Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddelerin Dağılımı	52
Tablo 5. Devlet Okullarında Çalışan Beden Eğitimi Öğretmenleri ile Özel Okullarda Çalışan Beden Eğitimi Öğretmenleri Arasındaki	
Toplam İş Tatmini	54
Tablo 6. Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Alt Boyutları Arasındaki Farklar	55
Tablo 7. Toplam İş Tatmininde Kadın ve Erkek Öğretmenler Arasındaki Farklılıklar	56
Tablo 8. İş Tatmini Alt Boyutları ve Kadın – Erkek Öğretmenler Arasındaki Farklılıklar	57
Tablo 9. Yaş ve İş Tatmini Arasındaki Varyans Analiz Sonuçları	58
Tablo 10. Yaş Gruplarının Toplam İş Tatmini Karşılaştırması	59
Tablo 11. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çalışma Süreleri ve Toplam İş Tatmini Seviyeleri Arasındaki İlişki.	60

Tablo 12. Öğretmenlerin Çalışma Senesi ve Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyonu	61
Tablo 13. Devlet Okullarında Çalışan Kadın Öğretmenlerle Özel Okullarda Çalışan Kadın Öğretmenlerin Toplam İş Tatmini ve Alt Boyutlardaki Farklılıklar	62
Tablo 14. Devlet Okullarında Çalışan Erkek Öğretmenlerle Özel Okullarda Çalışan Erkek Öğretmenlerin Toplam İş Tatmini ve Alt Boyutlardaki Farklılıklar	64

# 1. GİRİŞ

Eğitim, kişilerin toplum davranışlarına, ahlak ve estetik ölçülerine, inanış ve yaşama anlayışına sağlıkla uyumuna yardım eden bir süreç olarak görülebilir (Varış,1994). Eğitim insanın kalıtsal güçlerinin geliştirilip istenen özelliklerle yoğunlaşmış bir kimliğe kavuşması için kullanılacak en önemli araçtır. İnsanlara bilgi ve beceri kazandırmanın ötesinde eğitim; toplumun yaşamasını ve kalkınmasını devam ettirebilecek ölçüde ve nitelikte değer üretmek, mevcut değerlerin dağılmasını önlemek, yeni ve eski değerleri bağdaştırmak sorumluluğu taşır (Balcı, 2004).

Modern eğitim, eğitim ve öğretim faaliyetlerinde gençlerin zihinsel gelişmesinin olduğu kadar bedensel ve ruhsal gelişmelerinin de sağlanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmış, kendisini ve çevresini sürekli geliştirebilen, olgu ve olayları çok yönlü değerlendirebilen bireylerin yetiştirilmesi son derece önemli ve gerekli hale gelmiştir. Çünkü günümüz toplumu artık sanayi toplumunun da ötesine geçmiş ve bilgi toplumu haline gelmiştir. Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesi, yaşamda verimli ve etkili olmasının ön şartıdır.

Çağdaş eğitim sistemlerinin ayrılmaz bir parçası konumundaki beden eğitimi derslerinin gerekliliği gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Cumhuriyetimizin kurucusu Ulu Önder Mustafa Kemal ATATÜRK bu konudaki görüşünü “*Müspet bilimlerin temellerine dayanan, güzel sanatları seven, fikir terbiyesinde olduğu kadar, beden terbiyesinde kabiliyeti artmış ve yükselmiş olan erdemli, kudretli, bir nesil yetiştirmek; ana siyasetimizin açık dileğidir.*” sözleriyle ifade etmektedir (Kıranbağlı, 1995).

Beden Eğitimi kavramı 1940’lı yıllarda ortaya çıkmış ve günümüzde de gelişmesini devam ettirmektedir. Ülkemizde Beden Eğitimi, ilk ve orta öğretim programlarımıza ancak 60’lı yıllarda bilimsel olarak yansımıştır. Türkiye’de beden eğitimi ve sporun gelişmesine damgasını vuran isimlerden birisi de Selim Sırrı TARCAN’dır (1854–1957). Tarcan, “Spor, beden eğitiminin edebiyatıdır, beden

eğitimi toplumsal sağlığın bir koludur, cimnastik beden eğitiminin lisanıdır.” diyerek beden eğitimi ve spor etkinliklerinin bilinçli bir şekilde, planlı ve sağlık için yapılmasının önemine değinmiştir.

Genel eğitimin bir parçası olan beden eğitimi ve sporun temel amacı, çocukların fiziksel etkinlikler yoluyla eğitimini sağlayarak, çocuğun hareket kapasitesinin en üst düzeyine çıkmasına yardımcı olmaktır. Beden eğitimi, bireyin beden, ruhen ve fikren gelişimini sağlamak günlük yaşama ve iş yaşamının koşullarına hazırlamak, ulusal bilinç ve yurttaşlık duygularını kuvvetlendirmek amacıyla yapılan düzenli ve metotlu çalışmaların tümüdür (Doğu, 1985). Beden eğitimi sağlıklı, güçlü, mutlu olma, kişilik, karakter, ahlaki, değerler kazanma kültürleşme, toplumsallaşma ve vatandaşlık eğitimidir. İnsanların beden, ruhen ve fikren gelişmesini, organizmanın bütünlüğünü zedelemeyen dengeli bir şekilde gelişmesini sağlayan, bireyi kendisine ve bulunduğu topluma yararlı bir insan olarak yetiştiren bilimsel faaliyetlerin tümüne beden eğitimi denir (Açak, 1997).

Eğitim sistemi, hem örgütsel yapısından, hem bu yapıyı oluşturan unsurlardan dolayı hem de sosyal işlevleri açısından her ülkede en önemli sosyal yapılardan birini oluşturmaktadır. Öğretmenler eğitimin temel taşlarından biridir ve öğretmen niteliklerinde meydana gelebilecek her türlü değişim doğrudan ürünlere yansımaktadır. Dolayısıyla, öğretmenlerin adaylar arasından seçiminden, atamalarına, yetiştirilmelerine, hizmet-içi eğitimlerine kadar tüm unsurlar titizlikle gözlenmelidir.

Eğitim örgütlerinde beden eğitimi öğretmenlerinin motivasyonlarının ve iş tatminlerinin ürünlerine yansımalarının önemi yadsınamaz bir gerçektir. İş tatminleri ve motivasyonları yüksek olan öğretmenler, öğrencilerinin başarılarını arttırmak, onları en iyi şekilde yetiştirmek için gerekli olan çalışmalarını istekle yapacaklar, kendilerini mesleki açıdan geliştirme istekleri artacak, dolayısıyla eğitim örgütlerinin en önemli çıktıları olan öğrencilerin aldıkları eğitimin kalitesi yükselecektir.



İş tatmini; insanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra, verimlilik, etkililik ve üretkenlik gibi, iş ile ilgili davranışlar üzerindeki etkisi nedeniyle, sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konulardan biri olmuştur (Smith, 1985).

İş tatmini, modern yönetim anlayışının da önemli faktörlerindedir. Günümüzde iş tatmini, sosyal bir sorumluluk, ahlaki bir gereklilik olarak algılanmaktadır. İş tatmini genel anlamıyla “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” şeklinde tanımlanabilir (Berry, 1997).

İş tatmin düzeyi yüksek olan bir öğretmen, sınıfında bulunan öğrencilerin de motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışacak öğrenciler için doğal ve olumlu bir öğrenme ortamı sağlamaya çalışacaktır. Mesleki bilgisini değişen şartlara adapte eden, toplumda saygın bir yeri olan, geçim sıkıntısı çekmeyen, yönetsel baskı ve bürokratik engellerle uğraşmayan öğretmenin verimliliğinde artış beklenebilecektir (Yörükoğlu, 1996).

Gerek mesleki kariyerlerine gerekse kişiliklerine ait tatmin, kişilik özellikleri, değerler gibi parametreler eğitim hizmetlerinin kalitesini belirleyen temel unsurlar olarak dikkate alınmalıdır. Ülkenin ihtiyacı olan insan ve beyin gücünü yetiştirme sorumluluğunu yüklenen öğretmenlerin huzurlu ve verimli çalışabilmeleri için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Eğitim örgütlerinin genel amaçları içinde buldukları toplumla uyumlu, toplumu her yönden ileriye götürecek bireyler yetiştirmektir. Bu amaca en etkili bir biçimde ulaşmak ancak öğretmenlerin iş tatminlerinin ve motivasyonlarının yüksek düzeyde tutulmasıyla gerçekleşebilir.

Asıl görevi zorunlu beden eğitimi dersleri olan beden eğitimi öğretmenlerinin, asli görevlerinin dışında birçok alanda da faaliyet gösterdikleri bilinmektedir. Sporun tabana yayılmasında en önemli unsurlardan biri olan beden eğitimi öğretmenlerinin işlerinden duydukları tatminin gerek eğitim gerekse spor eğitimi açısından önemi büyüktür. Bu bakımdan, öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin eğitim örgütü yöneticileri tarafından tespit edilmesi ve yöneticilerin öğretmenlerin iş tatminlerini düşüren faktörleri düzeltmeye yönelik önlemler almaları önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacı; Ankara’da çalışma kapsamına alınan özel ve devlet okullarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini hakkında ne ölçüde birbirlerinden farklılaştıklarını belirlemektir. Bu bakış açısı altında şu ana hipotezler geliştirilmiştir:

- Devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri ile özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatminleri birbirinden farklıdır.
- Cinsiyet ve yaş bakımından beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında devlet okullarında ve özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenleri arasında farklılıklar vardır.
- Devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri ile özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş boyutları bakımından iş tatminleri arasında fark vardır.

Eğitimde verimlilik, öğretmenlerin niteliği ile yakından ilişkilidir. Eğitimin niteliğini yükseltmek için yapılması gerekenlerden biri, öğretmenlerin iyi yetiştirilmesi ve yaptıkları işten tatmin elde edebilecekleri çalışma koşullarının sağlanmasıdır. Bu araştırmada, beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerinin 9 farklı iş boyutu açısından değerlendirilecek olması, sıkıntıları algılamada ve çözüme ulaşmada büyük faydalar sağlayabilecektir.

## **Kuramsal Bilgiler**

### **1.1.1. Eğitimin Tanımı**

Eğitim sistemi, hem örgütsel yapısından hem bu yapıyı oluşturan unsurlardan dolayı hem de sosyal işlevleri açısından her ülkede en önemli sosyal yapılardan birini oluşturmaktadır. Ama eğitim, ülkenin ekonomisiyle ve ülke yöneticilerinin eğitime bakış açılarıyla doğru orantılıdır (Çelikkaya, 1996). Eğitimin, geniş bir alan olması değişik kaynaklarda farklı tanımlara rastlanmasının sebeplerinden en önemlisidir.

Eğitim yaygın bir biçimde, insanın kişiliğini besleme süreci ve insan sermayesine yapılan yatırım olarak kabul edilmektedir (Aydın, 1994).

En genel anlamda “istendik davranış oluşturma ya da istendik davranış değiştirme süreci” olarak tanımlanan eğitim, toplumun süzgeçten geçirilmiş değerlerinin ahlak standartlarının bilgi ve beceri birikimlerinin yeni nesillere aktarılması ile ilgilidir. Bu anlamda eğitim, bireyi, istendik nitelikte kültürleme sürecidir (Senemoğlu, 1997). Eğitim önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda bireye yeni davranışlar kazandırma, bireyi yetiştirme ve geliştirme işidir. Eğitimin temel malzemesi insandır. Eğitim insana özgü ve insana yönelik bir etkinliktir.

Eğitim önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda bireye yeni davranışlar kazandırma bireyi yetiştirme ve geliştirme işidir. İnsan gerek biyolojik, gerekse psikolojik yapısı gereği eğitime muhtaç bir varlıktır. Eğitim; bu kavram hem bilimsel hem de aktüel yanı ile oldukça ilgi çekicidir. Temel bir sosyal kurum olduğu kadar aynı zaman da öğretim kurumlarında uygulanan bir teknik öğretim faaliyetlerinin tümü. Tahsil, terbiye ve yetiştirme gibi manaları ihtiva eder (Rohlen, 1987).

Ayrıca farklı eğitimcilerin eğitimi farklı şekilde tanımladıkları da dikkati çekmektedir. Bunlardan Emile Durkheim eğitimi; “sosyal hayat bakımından yetişmiş nesillerin, henüz bu hayata ulaşamamış olan nesiller üzerindeki etkileridir” şeklinde tanımlamaktadır. J.J. Rousseau’ya göre eğitim, “tabiata göre insan yetiştirmektir.” İ. Hakkı Baltacıoğlu’na göre eğitim, “çocukları hayata hazırlama sürecidir.” Y.Has Hacip’e göre eğitim ise; “olumlu davranışları kazanma ve bu şekilde hayata hazırlama süreci olarak görmektedir.” Kant’a göre eğitim, “insanların mükemmelleşmesidir”(Celkan, 1993).

Özaydın’a göre (1997), hızlı değişim ve yenilikler eğitimi de birçok yönden etkilemiştir. Eskiden eğitimde fırsat eşitliğini savunulur ve konuşulurdu. Şimdi, bilgiye ulaşma eşitliği ve bilginin demokratikleşmesini konuşulmalı ve tartışılmalıdır. Eğitimde türlendirme diye bir kavram vardır. Tek düze eğitimi getiren davranış, kıyafet gibi şekilsel değerler ortadan kalkmaktadır. Teknolojik gelişme, sınıf eğitimi yerine bilgisayar ve video yeni araçları eğitimi zorlarken mekansal

eğitim kavramları tartışılmaya başlanmıştır. Artık değişimin yönünü ve hızını kestirerek geleceğe yönelik uzun süreli eğitim dşnlmelidir.

Eğitim; en genel anlamıyla, insanları belirli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Eğitim belirli amaçlara göre önceden hazırlanmış programlar çerçevesinde yürütülür. Eğitim süreci ise ğretmen tarafından hazırlanır, uygulanır, sürekli izlenir ve çeşitli aşamalarda değerlendirilir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir (MEB, 1997).

Eğitim, insanın kalıtsal güçlerinin geliştirilip istenen özelliklerle yoğunlaşmış bir kimliğe kavuşması için kullanılacak en önemli araçtır eğitim. İnsanlara bilgi ve beceri kazandırmanın ötesinde eğitim; toplumun yaşamasını ve kalkınmasını devam ettirebilecek ölçüde ve nitelikte değer üretmek, mevcut değerlerin dağılmasını önlemek, yeni ve eski değerleri bağdaştırmak sorumluluğu taşır. Örgün ve yaygın, formal ve informal eğitim süreçleri birlikte düşünüldüğünde, eğitimin çok geniş kapsamlı ve karmaşık bir süreç olduğu düşünülmektedir ve zaman ve mekan yönünden eğitimi sınırlandırmak mümkün değildir. Toplumların en geniş ve çok yönlü faaliyet alanlarından biri eğitimidir ve insan yaşamı boyunca eğitimle i içedir (Balcı, 2004).

“Eğitim; bağımsız bir toplum ve ulusu oluşturacak, moral düzeyi yüksek, sağlıklı bireylerin yetiştirilmesiyle, hem bireysel hem de evrensel bir kültüre sahip zengin bir toplumu oluşturmayı amaçlar.” Eğitimin, toplumsal değişmelerden sorumlu olması nedeniyle, tüm yenileşme ve gelişme girişimleri, toplumun her kesiminin ilgi alanına girmektedir. Bir toplumun refah ve mutluluğu; o toplumdaki insanların nitelikli ve sürekli eğitim almaları ve bununla kazandıkları bilgi, beceriler ile ekonomik büyümeye yapabilecekleri katkılara bağlıdır. Bunun için, sosyo-ekonomik gelişmelerin en önemli itici gücü ve verimlilik artışında en önemli faktör, toplumun eğitim düzeyidir (Ereş, 2005).

Eğitim k¼c¼k yaştan itibaren başlar ve aşağıdaki ¼c amaca hizmet eden bir s¼re¼ olarak tanımlanabilir (Titiz,1999):

1. ¼đrencinin var olan ve gelecekteki eğitsel ihtiyaçının farkına varmasına yardımcı olmak.

2. Kendi fiziksel ve zihinsel yeteneklerini ve sınırlamalarını, yani ¼đrenme profilini keşfetmesine yardımcı olmak.

3. Belirlemiş olduğu eğitsel ihtiyaçlarının bilgi – beceri – tutum ve davranışların, ¼đrenme profiline uygun yollarla ve bizzat kendisince kazanılmasına yardımcı olmak.

Yukarıdaki bu ¼c nokta, A.N.Whitehead’in de belirtmiş olduğu gibi tek bir c¼mleyle ¼zetlenebilir; “Eğitim, edinilen bilgilerin hayata uygulanması sanatının kazandırılmasıdır.”

### **1.1.2. Eğitimin Amacı ve ¼nemi**

Tarihte ilk ¼rg¼tl¼ toplumların, ¼zellikle de ‘devlet’ bi¼iminde ¼rg¼tlenmelerin ortaya ¼ıkmasından sonra eğitimin; toplumu kurucu, koruyucu, geliştirici, denetleyici ve ona kimlik kazandırıcı role sahip olduğu ger¼eđi daha iyi anlaşılmıştır. Eğitim giderek g¼ndelik hayatta bir etkileşim bi¼imi olmanın ¼tesinde, anlam ve ¼nem kazanmaya başlamıştır (¼zpolat, 2005). Bu durum, eğitime duyulan ihtiyaçın şiddetini artırmış olup, toplumların ‘devlet’ şeklindeki kurumsallaşmaları varolduğu s¼rece korunacaktır.

Eğitimin temel amacının, eğitilen ferde i¼inde yaşadığı toplumun değerlerinin aktarılması, uzun vadede onu toplumun yetkin, dengeli ve ¼retken bir ¼yesi haline getirmek, dolayısıyla da toplumsal uyumu temin etmek ve s¼rd¼rmek olduğu a¼ıktır. Ancak her ¼lke kendi eğitim politikasına g¼re eğitimin amaçlarını, s¼resini ve kapsamını belirleyerek uygular (Gezgin ve Amman, 1993).

Eğitimin genel amacı; yetişmekte olan çocukları ve gençlerin topluma sağlıklı ve verimli bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olmaktır. Eğitimin bu amacı topluma ve bireye eğitim programları aracılığı ile yansır. Eğitim programları, eğitimin amaçları ve bireye kazandırılacak davranış arasındaki yapı ve süreçlerin tümünü kapsayan bir kavram olarak algılanmalıdır. Öte yandan, zaman boyutu içinde toplumsal ve politik sistemlerde meydana gelen değişmeler, eğitim sistemini etkilemektedir. Bu bağlamda çevresindeki değişmelere karşı duyarlı bir sistem olan eğitimin, genel ve özel amaçları sürekli geliştirilmeli, amaçların birey ve toplum beklentilerine cevap verip vermediği incelenmelidir. Bu da, program geliştirme sürecinin, sürekli devam edeceği anlamına gelmektedir (Sunay, 1996).

Eğitimin amacı çocukta toplumca gerekli görülen fiziksel, entelektüel ve moral yetenek ve becerileri uyandırmak ve geliştirmektir (Çelikkaya, 1998).

Eğitim toplumda birçok işlevi vardır. Bunlardan biri; bireyin kişiliğini olumlu yönde etkilemektir. Bireyin kişiliğinin gelişmesinde aileden sonra en önemli görev ise okula düşmektedir. Çocuk, içinde yaşadığı toplumun dünya görüşünü, duygusal yönelimlerini, siyasal değerlerini, inançlarını, kısacası o toplumun kültürünü ailede kazanmaya başlar. 3 – 4 yaşlarında okul öncesi eğitime ya da 6 – 7 yaşlarında ilköğretime başlayan çocuk günün önemli bir zaman dilimini arkadaşları ve öğretmenleriyle etkileşerek geçirir. Okulda edinilen yaşantılar, çocuğun bilgi, beceri ve değer kazanması yoluyla topluma etkili uyum sağlayabilecek bir kişilik geliştirmesine yardım eder. Öğrenme yaşantıları içinde çocuk bir yandan bilgi ve becerilerle donatılırken diğer yandan öğretmenin düşünceleri, duygusal tepkileri, değerleri ve alışkanlıklarından etkilenir (Varış, 1998).

Eğitimin sosyal faydaları, her bireyin yaşadığı toplumun kalkınmasında önem taşımaktadır. Eğitimle sağlanan birçok bilgi ve beceriler, toplumun kalkınmasına etki edeceği gibi, bireyin eğitim düzeyinin düşüklüğünden kaynaklanan bazı olumsuzlukları da azaltacağı kuşkusuzdur (Ereş, 2005).

Eğitim ve öğretim bir ulusun geçmişi, bugünü ve geleceği ile ilgili çok duyarlı ve önemli bir konudur. Bu konuda bütün ulusa ve özellikle eğitim kurumlarına ve dolayısıyla öğretmenlere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Eğitimin amacı da, ulusun ihtiyaçlarına, eğilimlerine ve gelecekle ilgili beklentilerine göre belirlenir. O halde eğitim su genel amaçlarından söz edilebilir (Kemertaş, 1997):

- Bireyin yeteneklerini dengeli ve sonuna kadar gelişmesini sağlayabilme.
- Bireye gerekli bilgi, beceri, olumlu davranışları ve iyi alışkanlıklar kazandırabilme.
- Bireyin kişiliğini kurabilme.
- Bireyin sorun çözme becerisini geliştirebilme.
- Ülkesine ve insanlığa iyi insan yetiştirebilme.
- Bireyi içinde bulunduğu zamana ve gelecek yaşamına hazırlayabilme.

### **1.1.3. Beden Eğitiminin Tanımı**

Bireyin bedenlen, ruhen ve fikren gelişimini sağlamak, bireyi günlük yaşama ve iş yaşamının koşullarına hazırlamak, ulusal bilinç ve yurttaşlık duygularını kuvvetlendirmek amacı ile yapılan düzenli ve metotlu çalışmaların tümüne beden eğitimi denir (MEB, 2000).

Beden eğitimi, Milli Eğitimin temel ilkelerine uygun olarak kişinin beden, ruh ve fikir gelişimini sağlamaktadır. Oyun, cimnastik ve sportif çalışmalarının tümü ile kişinin bedence sağlam, fikirce uyanık ve ruhen sağlıklı olmasının görüntüsüdür (Arslan, 1979). Devlet Planlama Teşkilatı'nın Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporunda beden eğitimi; insanın fiziksel, ruhsal ve zihinsel niteliklerini bulunulan yaşın ve genetik kapasitenin gerektirdiği verim gücüne ulaştırmak amacı ile rekabet olmaksızın yapılan faaliyetler bütünüdür (Özşaker ve Orhun, 2005).

Beden eğitimi daha geniş ve açık bir ifadeyle; "Beden etkinliği, vücudun yapı ve fonksiyonunu geliştirebilmeyi eklem ve kasların kontrolü ve dengeli bir biçimde gelişmelerini sağlamayı okul çağı sonrası iş ve sosyal faaliyetlerin süresi içine harcanan fiziki gücü ekonomik tarzda kullanmayı, dolayısıyla organların kontrolü ile

metotlu bir şekilde hareket etmesini öğreten bir faaliyet olarak ta tanımlanabilir” (Atlı, 1986).

İşin bilimsel boyutunun da vurgulandığı yaklaşımlara göre beden eğitimi, insanın fiziksel, ruhsal ve zihinsel niteliklerini bulunulan yaşın ve genetik kapasitenin gerektirdiği verim gücüne ulaştırmak amacıyla rekabet olmaksızın yaptığı faaliyetler bütünüdür (Morpa, 1997).

Antik çağın ünlü düşünürü Platon’a göre: “Zihinsel eğitim ve bedensel yetilerini en güzel bağlayan ve onları en ölçülü şekilde ruhun hizmetine sokan tam eğitilmiş ve uyum sağlamış insandır” düşüncesi bugünde geçerliliğini korumaktadır. Çağımızın ünlü pedagoglarından Dr. Karl Gaulhefer; “Bedensel eğitim, beden yolu ile genel eğitimidir. Beden, bu eğitimin etkinlik yapılan yeridir, amaç ise insanın tümlüdür” demektedir. Beden eğitimi uygulama, oyun, spor, atletizm, su sporu, cimnastik ve dans kullanımlarını ve anlamlarını araştırmaya ve bunların bireyler ve gruplar üzerindeki etkilerini anlamaya çalışan akademik bir disiplindir (MEF Okulları, 2005).

Atatürk İlkeleri ve İnkılâpları, Anayasa, Milli Eğitim Temel Kanunu ve Türk Milli Eğitimi’nin temel amaçları doğrultusunda, öğrencilerimizin gelişim ilkeleri de göz önünde tutularak, onların kişisel ve toplumsal yönden sağlıklı, mutlu, iyi ahlaklı ve dengeli bir kişilik sahibi; yapıcı, yaratıcı ve üretken, milli kültür değerlerini ve demokratik hayatın temel ilkelerini benimsemiş fertler olarak yetiştirilmeleri genel amaçtır. Beden eğitimi ve spor ile ilgili temel bilgi, beceri, tavır ve alışkanlıklar edinebilmek, beden eğitimi ve sporun sağlığa yararlarını kavrayarak serbest zamanlarını spor faaliyetleriyle değerlendirmeye istek kazandırmak, temel sağlık kuralları ve ilk yardım ile ilgili bilgi, beceri, tavır ve alışkanlıklar edinebilmek, bütün organ ve sistemlerini seviyesine uygun olarak güçlendirebilmek ve sinir, kas ve eklem koordinasyonunu geliştirebilmek, tabiatı sevdirmek, temiz hava ve güneşten faydalanabilmektir (MEB, 2000).

Atatürk’ün ve düşünürlerin beden eğitimi ve spor konusunda söyledikleri sözleri açıklayabilmek, milli bayramlar ve kurtuluş günlerinin anlamını ve önemini kavrayabilmek ve törenlere katılmaya istekli olabilmek, halk oyunlarımızla ilgili



temel bilgi ve beceriler edinebilmek ve bunları uygulamaya istekli olabilmek, ritim ve müzik eŖliŖinde hareketler yapabilmek ve iyi duruŖ aŖıŖkanlıŖı edinebilmektir (MEB, 2000).

Beden eŖitimi, bütün eŖitimdeki geliŖimin bir tamamlayıcı parçası olarak, bu yararın saŖlanacađı göz önüne alınarak seilmiŖ fiziksel aktiviteler aracılığı ile insan performansının geliŖiminin amaç edinildiği alanın tümüdür (Charles, 1983). Organizmanın bütünlüğü ilkesine dayalı olarak, tüm kiŖiliđin eŖitimidir. Ayrıca etkinlikler yoluyla bireyin büyüme ve geliŖimini saŖlayan, davranıŖını geliŖtiren en güçlü eŖitim alanıdır (Can ve diğ.,1999).

Beden eŖitimi, çocukların biyolojik potansiyelinin geliŖtirilmesi amaı ile yapılan eŖitli fiziksel egzersizler ve oyunların tümünü değerlendiren ve sistematik olarak sürdürülen etkinliktir. Özellikle en hareketli dönemlerini yaŖayan ve sonsuz enerji ile dolu bulunan gençler için, beden eŖitimi ve spor, vazgeçilmez bir eŖitim aracı olmaktadır (Günsel, 2004).

Selçuk'a göre beden eŖitimi "etkinlik" demektir. Beden eŖitiminde beden bir araç olup, amaç tüm kiŖiliđin eŖitimidir. Diğer bir tanımına göre de, beden eŖitimi "saŖlıklı, güçlü, mutlu olmak, kiŖilik, karakter ve ahlaki değerleri kazanmak, kltrleŖme, toplumsallaŖma ve vatandaŖlık eŖitimi demektir. Beden eŖitimi; vücudu kuvvetlendirmek ve vücut saŖlıđını korumak amaçıyla aletli ve aletsiz hareketler yapmaktır" (Selçuk, 1990).

Tamer'e göre, "insan hareket eden bir varlıktır ve hareket edebildiği sürece yaŖar. Onun için hareketsiz bir yaŖamın hiçbir anlamı yoktur. KiŖinin değer yargıları ve aŖıŖkanlıkları çok erken yaŖlardan itibaren yerleŖmeye baŖlar. Çocukluk ağı hareket etme ve oyun oynamanın en doğal olduğu bir dönemdir. Bu dönem, kiŖinin yaŖamın değerini anlamaya baŖladıđı, kendini gerekleŖtirme ile kiŖilik geliŖiminin çok yoğun olduğu bir dönemdir. ocuk kendisini ve çevresini tanımaya her Ŗeyden önce hareketle baŖlar. Öyleyse beden eŖitimine çocuğun hareket ve oyuna en çok ihtiyaç duyduğu bir zamanda, özellikle ilköğretim döneminde baŖlamalıdır" (Tamer, 1989).

İnsanın toplum kurallarına uygun olarak yaşaması birbirleriyle olan ilişkilerinin iyi örneğini verebilmesi, yardım sever, insan haklarına saygılı, dürüst davranması, zeki, ruhsal ve bedensel yapı itibarıyla sağlıklı olmasıyla bağlantılıdır. Beden eğitimi insanın sosyalleşmesi ve kişiliğini bulup doğru bir çizgi üzerinde rol almasında büyük rol oynar.

Genel eğitimin bir parçası olan beden eğitimi, beden, ruhen, zihnen ve sosyal yönlerden, toplumun sağlıklı bir yapıya kavuşmasını sağlayarak genel eğitimin oluşmasında önemli rol oynar (Karaküçük, 1991). Beden eğitimin genel eğitimdeki rolünü şu şekilde sıralamak mümkündür (Doğu, 1985);

1. Beden eğitimi akademik başarının artmasına katkı sağlar.
2. Beden eğitimi ileri düşünmeyi sağlar.
3. Beden eğitimi insanın kendi vücudunu ve fiziksel özelliklerini tanımasını sağlar.
4. Beden eğitimi kültürün gelişmesine katkıda bulunur.
5. Beden eğitimi kişinin hayatını olumlu hedeflere doğru yönlendirilmesine katkıda bulunur.
6. Bedensel oyunlar aracılığı ile insanın daha zengin ve çeşitli tecrübeler elde etmesi sağlanır.
7. Boş zaman değerlendirme alışkanlığı kazandırır.

Kısacası beden eğitimi, bireyin beden sağlığını, beden becerilerini geliştirmeye yönelik, gerektiğinde çevresel koşullara ve katılımcıların özelliklerine göre değiştirilebilen esnek kurallara dayalı oyuna, cimmastiğe, spora dönük alıştırmaya ve çalışmaların tümünü kapsayan geniş tabanlı bir etkinliktir”(MEF Okulları, 2005).

#### **1.1.4. Okullarda Beden Eğitimi ve Spor Dersinin Temel Amacı**

Beden eğitimi ve spor ifade ve beceri derslerindedir. İfade kısmı, her insanın çevresinde olup biten spor olaylarını doğru öğrenip, onlara gerek oyuncu, gerek seyirci olarak katılması açısından önemlidir. Öte yandan çağdaş dünyadaki birçok teknoloji insanı bedensel faaliyetlerin dışına itmektedir. Bu yüzden sağlıklı bir hayat için

insanlara daha okul sıralarından itibaren temel beden eğitimi hareketlerinin nasıl yapılacağına öğretilmesi gerekmektedir (Akdeniz Üni., 2005).

Beden eğitimi ve spor, iradeyi güçlendirerek insanın kendi kendine güvenini kazanmasını sağlayarak şahsiyetin oluşmasını kolaylaştırır. Beden eğitimi ve spor, ferdin keşfedilmemiş özelliklerini ve yaratıcı yönünü harekete geçiren önemli bir faktördür. İnsanın beden ve ruh yapısını geliştirmek ve iradeyi güçlü kılmamanın yanı sıra grup çalışmasını kolaylaştırmak, karşılıklı dayanışmayı sağlamak, toplum üyeliğini kazanması olan sosyalleşmesinde de beden eğitimi ve spor dersinin önemli bir rolü vardır (Erkal, 1982).

Günümüzde beden eğitimi ve spor yetişmekte olan yeni nesillerin temel kaynağı olan insana, fikren ve bedenen sağlık kazandıran bir etkinlik planı olarak kabul edilmektedir. Beden eğitimi ve spor dersinin yararları:

- Sağlığa Destek: Beden eğitimi, etkinliklerle çocuğun bedensel formunu ve iskelet sistemini geliştirir.
- Aktif Yaşam Tarzı: Çocuk beden eğitimi derslerine katılarak mutlu olur ve bireysel sorumluluğu gelişir.
- Pozitif Etkileşim: Beden eğitimi, ortak ve kurallara uygun oyun becerilerini destekleyen doğal bir öğrenme ortamı sağlar, hareket eğitimi etkinlikleri ile çocukların birbirleriyle iletişim kurma becerisi geliştirir.
- Kendine Güven ve Kendini Gerçekleştirme: Beden eğitimi etkinlikleri çocuğa kendine değer verme duygusunu aşılar.
- Akademik Başarı: Beden eğitimi; aktif beden, aktif beyin ilkesini benimser (Mef. Okulları, 2005).

Eğitimin de temel bir amacı olan boş zamanların değerlendirilmesi konusunda beden eğitimi ve sporun müstesna bir yeri vardır. Aslında çoğu kez bir serbest zaman faaliyeti olan beden eğitimi ve sporla uğraşmak, kişinin boş zamanlarını verimli şekilde değerlendirdiği gibi dürüst bir karakter kazanmasına da sebep olmakta (Tezcan, 1977).

Öğretim kurumlarında beden eğitimi dersinin temel amacı, her kademedeki öğrencilere yaşam boyu spor yapma alışkanlıklarını kazandırmak ve sporda yetenekli çocuk ve gençleri ortaya çıkarmak olmalıdır. Bu açıdan beden eğitimi toplumlar ve eğitim kurumları açısından vazgeçilmez bir gereksinimdir. Öte yanda, günümüzdeki hızlı değişme, çağımızın en önemli özelliklerinde biri haline gelmiştir. Her geçen gün karşılaşılan yenilikler, toplum yapısını ve yaşam koşullarını aynı hızla değiştirmektedir. Çağdaş anlayışa uygun olarak eğitimdeki amacın gerçekleşmesi, bireyin zihinsel eğitimi yanında fiziksel eğitimi ile olasıdır. Bu açıdan, okul öncesinden itibaren okullarda fiziksel eğitim, yani beden sporla eğitimi, genel eğitimin bir parçası olarak kabul edilmektedir ( D.P.T., 2000).

#### **1.1.5. Beden Eğitimi Öğretmenleri**

Öğretmen eğitim kuram ve politikasını etkileyen eğitiminde uzmanlık çalışmalarından ve araştırmalarından yararlanan önemli bir kişi olup, öğrenciye konunun, dersin, okulun ve milli eğitimin amaçları yönünde yeni davranışlar kazandırmakla sorumludur (Sunay ve Temel, 2002).

Bir sosyal sistem olan okulun en önemli parçalarından biri öğretmenlerdir. Hiç şüphesiz, öğretimle ilgili bütün faaliyetlerde, öğretmenin niteliğinin büyük rolü vardır. Öğretmenler, resmi veya özel bir eğitim kurumunda çocukların ve gençlerin öğrenme yaşantılarına rehberlik etmek veya yön vermekle görevlendirilmiş ve bu amaçla yetiştirilmiş kimselerdir (Duman, 1991). Bilginin nasıl ve nerelerde en verimli bir şekilde kullanılacağı hususunda öğretmenlere büyük görev düşmektedir. Öğretmen, sosyal yaşama adım atan çocuklarla karşı karşıya olması açısından oldukça önemlidir. “Çocuklara bilgi beceri kazandırma, öğrenme zevkini aşılabilme, öğretim etkinlikleri yanı sıra sosyal uyumlarını sağlayabilme, gerektiğinde aileleri eğitim konusunda aydınlatma gibi yüklü görevlere sahiptir” (Erçelebi, 1997).

Öğretmenler sadece bildiklerini insanlara aktarmamakta, insanların zihinsel, bedensel, ruhsal, sosyal ve kişilik gelişimlerine de doğrudan etkide bulunmaktadır.

Beden eğitimi öğretmenlerinin görevleri gereği olarak, fiziksel durum bakımından iyi olmaları şarttır. Beden eğitimi ve spor aktivitelerine katılımla, birçok ahlaki ve ruhi değerlerin gelişeceği dikkate alınarak; beden eğitimcilerin centilmenlik, iyi sportmenlik ve güzel değerler gibi konular üzerinde durmaları gerekir.

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin en önemli parçalarından biri olan öğretmen, mesleki bilgisinin yanı sıra, bazı temel niteliklere sahip olmalıdır. Bu temel nitelikler, beden eğitimi öğretmeni açısından şu şekilde ifade edilebilir. Beden eğitiminde, öğretmen her şeyden önce bir rehberdir. Öğrencilere yol gösteren, becerilerini geliştiren, yeni beceriler kazanmalarına yardımcı olan ve aktivitelere katılımı maksimum seviyede tutmayı başaran kişidir. Bu yönüyle beden eğitimi öğretmenin öngörülen hedeflere uygun, yüksek seviyede bilgi ve pratik becerisinin, teorik (mesleki) bilgilerle desteklenmesi gerekmektedir. Beden eğitiminde teorik çerçeveyi oluşturan disiplinlerin yeri çok iyi belirlenmeli ve beden eğitimci bu disiplinler içinde yetişmiş olmalıdır (Bucher, 1987).

Milli Eğitimin temel ilkelerine uygun olarak gençlerin beden, ruh ve fikir gelişmelerinin sağlanmasında okul içi ve dışı sportif faaliyetleri yapan, yaptırın ve düzenleyen Milli Eğitim Bakanlığına bağlı öğretmenlere Beden Eğitimi Öğretmeni denmektedir. Beden eğitimi öğretmenleri, üniversitelerin eğitim fakültelerinin beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümünden ya da üniversitelerin beden eğitimi ve spor yüksek okullarının öğretmenlik bölümünden dört yıllık lisans düzeyinde mezun olanlardır (Karaküçük, 1991).

Beden eğitimi öğretmenleri öğrencinin toplum içinde kendini göstermesine, yeteneğini ve becerisini sergilemesine yardımcı olurlar. Aldıkları eğitimden ve dersin yapısından dolayı öğrencilerle iyi bir iletişim kuran, onlara sorun çözümünde yardımcı olan, arkadaş gibi davranan, ilgi çekici ve neşeli ders anlatan, hoş görülü, anlayışlı ve güven verici öğretmenlerdir (Can ve diğ., 1999).

## **İş Tatmini**

### **1.2.1. İş Tatmini Tanımı**

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Sadece ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir.

İş, örgütsel ortamda, belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. İş, insanın bilinçli olarak giriştiği üretici etkinliktir. İş, sosyal ve ekonomik sistem içinde, kişinin meslek adı altında yerine getirdiği ve toplum içinde almış olduğu rollerden biri olarak tanımlanabilir (Orhan, 1997).

Tatmin ise duygusal bir tepki biçimidir. Bireyin aklındaki içerik ve süreçlere yönelerek ortaya çıkabilir. Bireysel bir süreçtir, bu sebeple anlaşılabilmesi için içe dönük bakış süreçlerinin kullanılması gerekmektedir. Bireyin sözlerinden işinden ne kadar tatmin sağladığını göstermesi de sağlanabilir. Bu gözleme dayanılarak tatmin, bir davranış olarak nitelendirilebilir (Başaran,1998). Tatmin, davranışlarımıza neden olan gereksinmelerimizin en üst düzeyde giderilmesidir (Balcı, 1985).

Locke, iş tatminini kişinin “işinden” veya “işle ilgili deneyimlerinden” duyduğu olumlu duygular veya hoşlanma hali olarak açıklamıştır (Luthans, 1992). Bireylerin belirli bir konudaki tatmini, bu konuya ilişkin duygusal tepkilerini gösteren bir kavramdır. Tüm tatmin türleri, konularına bağlı olarak özgürleşirler. Bu çerçevede iş tatmini, çalışanların işlerine veya işlerinin çeşitli yanlarına ilişkin duygusal tepkilerini veya tutumlarını kapsamaktadır (Bilgin, 1995).

Gerek kuramsal düzeyde yapılan, gerekse bu kuramların değişik iş ve meslek alanlarında uygulanması ile ilgili pek çok çalışma incelendiğinde, “ iş tatmini ” kavramına ilişkin farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. İş tatminine farklı

yaklaşımlar bulunmakla birlikte, tüm bu yaklaşımların ortak noktası, iş tatmini kavramının çok boyutlu olarak ele alınmasıdır (Bell ve Weaver, 1987).

İş tatminin çok boyutlu bir kavram olduğuna ilişkin genel kabule ilave olarak, pek çok araştırmacı, iş tatmininin durumsal şartlardan etkilendiği görüşündedirler (Quarstein ve diğ., 1992; Bruce ve Blackburn, 1992; Austin ve Gamson, 1983; Hoppock, 1977; Mumford, 1972). Örneğin; Quarstein ve diğ., iş tatmin ve tatminsizliğinin durumsal oluşumlar (olumlu:çay kahve molaları, olumsuz: kötü yemekler) ve durumsal özelliklerin (ücret, çalışma şartları vb. durağan faktörler) bir fonksiyonu olduğunu savunmaktadır. Buna göre tüm içsel ve dışsal faktörler, durumsal şartların ve birbirleri ile etkileşimlerinin sonucunda iş tatmini ve tatminsizliğine yol açabilmektedir.

İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumluysa iş tatmini ortaya çıkar, aksi halde tatminsizlikten söz edilecektir. Williams ve Hazer yaptıkları araştırmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, iş tatmini ile iş değiştirme arasında ise negatif ilişkiler bulmuşlardır (Kirel, 1999).

İş tatmini genellikle, çalışanların işlerine ilişkin duyguları ve bireyin işine biçtiği değerler ve iş deneyimleriyle sonuçlanan tatminkar ve pozitif duygusal bir durum olarak açıklanır. Genel olarak iş tatmini bir bütün olarak iş yönündeki tutumdur. Kişinin işin farklı açılara (denetim, ücret, işin kendisi v.b) verdiği önem ve bu önemli unsurların kendisinde belirli derecede etkisi, bir tatmin göstergesidir (Organ ve Bateman, 1991).

Bireylerin meslekleri ile ilgili birçok beklentileri vardır. Bu beklentiler iş tatminini belirler. İş tatmini, kişisel bir kavramdır. İş tatmininin temeli bireysel değerler sistemine ve işle ilgili davranışlara duyulan ilgiye dayanır. Diğer taraftan da iyi bir moral ortamında tüm bireysel isteklerin birleşmesidir.

İş görenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumları genellikle iş tatmini olarak adlandırılır. İş tatmini genellikle iş görenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür (Erdoğan, 1994). İş tatmini, iş

görenin işine karşı gösterdiği temel tutumdur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatminini “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır (Erdoğan,1999).

İş tatmini, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Şimşek ve diğ., 2003).

Motivasyon ve iş tatmini birbirleriyle ilişkili kavramlar olmasına rağmen, farklı anlamlar taşımaktadırlar. Motivasyon veya güdüleme, bir insanı belli bir davranışı göstermesi için harekete geçiren güçtür. Tatmin, sözlük anlamıyla “istenilen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme” şeklinde tanımlanmaktadır. İş tatmini ise bireyin belli bir işe karşı olan olumlu duygusal reaksiyonları şeklinde tanımlanabilir (Baş ve Ardıç, 2002).

### **1.2.1.1. Motivasyon ve İş Tatmini**

Motivasyon ve iş tatmini kavramları her zaman yan yana anılmaktadır. İş tatmininin hangi gereksinimlerinin doyurulmasıyla elde edileceğini araştırdığımızda çalışanların ihtiyaçlarını, Maslow’un beş, Alfeder’in üç, Herzberg’in iki, Mc Clelland’ın ise üç ana grupta topladıklarını görürüz. Bu teorilerde iş tatmininin hangi gereksinimlerin doyurulmasıyla elde edileceği farklılık gösterse de, bilim adamları doyurulması gereken ihtiyaçların varlığı konusunda hem fikirdirler.

Motivasyonla ilgili yapılan kuramsal araştırmalar, iş görenin motivasyonlarını sürekli kılmak için çeşitli teoriler ortaya koymaktadır. Kuşkusuz ki bir iş görenin işinden tatmin sağlaması, onun motive edilmesini de kolaylaştıracak bir etmendir. Bir örgütte çalışanların motivasyonlarını en üst seviyede tutmak, örgütün verimliliğini arttıracaktır. Ancak, çalışanların iş tatminlerinin sağlanmış olması her zaman verimliliklerinin artacağı anlamına gelmemektedir (Deci, 1980).



Yapılan bazı araştırmalar, verimlilik ve iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon olduğuna dikkat çekerken, bazıları da bu iki kavram arasında hiçbir ilişki bulamamış veya negatif korelasyon göstermişlerdir. Brayfield, Crockett ve Vroom yaptıkları araştırmalar sonucunda verimlilik ve iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki tanımlayamadıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların motivasyonu gittikçe önem kazanan bir konudur. Günümüzde eğitim kurumlarının ve işletmelerin karşı karşıya olduğu gelişmeler takım çalışmasını ve toplam çalışan tatmininin örgütün bütününe yayılımını zorunlu hale getirmektedir. Motivasyon kavramı, çalışanların örgüt amlarına konsantrasyonunu etkilemekte, gereksinim duyulan performans ölçütünün aşılmasını sağlamaktadır.

Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir (Can, Akgün, 2001).

İnsanlar çalıştıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bireylerin çalıştıkları işten ekonomik olarak memnun olmaları iş motivasyonu için gerekli bir koşul olmasına rağmen yeterli değildir.

Bir amacı gerçekleştirmek, bir sorunu ozmek, bir yapıt, bir ürün vermek ve gereksinimleri karşılamak için motive olmak insana özgüdür. İnsanın kendi amları için motive olması doğaldır. Ama rgtsel amlara motive olmak yapaydır. Bu yüzden yönetim, iş göreni örgütsel amlara motive edebilmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorundadır. Örgütsel amlara motive olması sağlanamadıka, örgütsel performans istenilen düzeye çıkamaz (Başaran,1991).

Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran karmaşık yapısı buralarda uygulanacak motivasyon araçlarının da çok çeşitli olmasını gerekli kılmaktadır. Öğretmenlerin motivasyonlarının artması veya çeşitli içsel ve dışsal faktörlerle düşmesi sınıf içi tutumlarına da yansıtacaktır. Motivasyonu ve iş tatmini düşük olan bir öğretmenin bu durumu öğrencilerine yansıtması, öğrencilerin ders içi tutumlarına ve motivasyonlarına da etki edecektir.

Eğitim örgütleri, öğretmenlerin sağlayacakları düşünelere, enerjiye ve yeteneğe ihtiyaç duyarlar. Öğretmenler de kurumun sağlayacağı kariyer yapma, kazanma ve çalışma imkanlarına ihtiyaç duyar. Öğretmenlerin beklentilerinin karşılanması hem eğitim örgütlerinin ilerlemelerine, hem de yetiştirilen öğrencilerin niteliklerinin yüksek olmasına olanak sağlar.

Eğitim örgütlerinde motivasyonun artmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Eğitim yöneticisinin okulu ne şekilde yönettiği önem taşımaktadır. Organik bir yapıya sahip olan eğitim örgütleri demokratik şekilde yönetilmelidir. Ancak eğitim örgütlerinin demokratik bir şekilde yönetilmeleri öğretmenlerin motivasyonlarını sağlamada tam olarak yeterli değildir. Eğitim örgütlerinde motivasyon işlemi çift yönlü olmak zorundadır. Okul yöneticisi öğretmenleri motive ederken, eğitim yöneticisinin de öğretmenler tarafından motive edilmeye ihtiyaç var (Bursalıoğlu, 2002).

Eğitim örgütlerinde doğru ve etkili performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması iş tatmini ve motivasyon açısından önem taşımaktadır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Aynı zamanda çalışanların kendilerini tanımalarına ve eksiklerini gidermelerine yardımcı olmakta, onların iş başarılarını görmelerini ve böylece iş tatminine ulaşmalarını sağlamaktadır (Fındıkçı, 2003).

Okul yöneticileri öğretmenlerin kapasitelerini kullanmalarında onlara yardımcı olmalıdır. Bunun içinde onlara daha fazla otorite, sorumluluk ve becerilerini daha fazla kullanma imkanı vermelidir. Böylece verimliliği artan öğretmenin kendine olan sayđı ve güveninin gerçekleşmesine olanak sağlanmış olacaktır (Erdoğan, 1996).

Eğitim örgütleri, öğretmenlerin sağlayacakları düşünelere, enerjiye ve yeteneğe ihtiyaç duyarlar. Öğretmenler de kurumun sağlayacağı kariyer yapma, kazanma ve çalışma imkanlarına ihtiyaç duyarlar. Öğretmenlerin beklentilerinin karşılanması hem eğitim örgütlerinin ilerlemelerine, hem de yetiştirilen öğrencilerin niteliklerinin yüksek olmasına olanak sağlar.

## 1.2.2. Motivasyon Teorileri

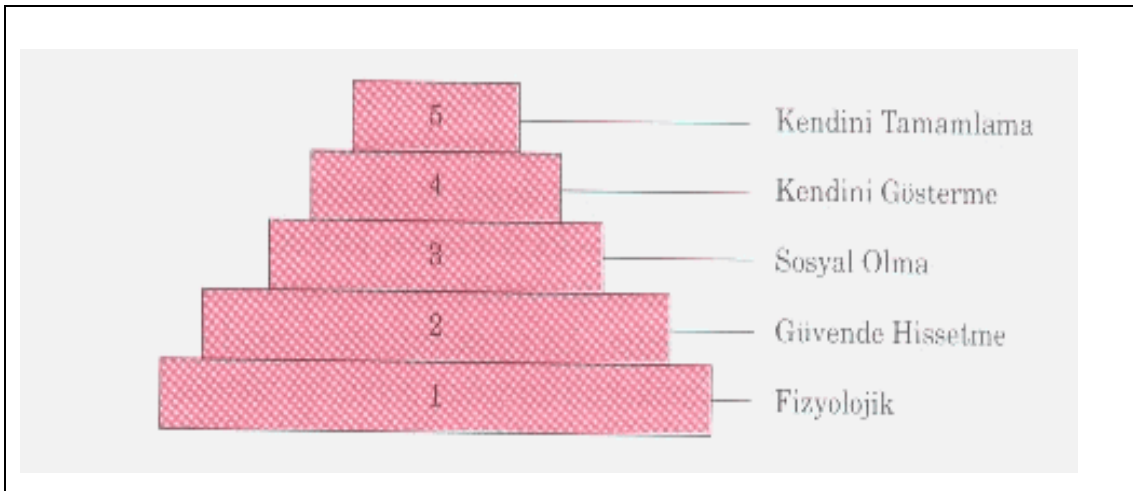
### 1.2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham H. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi Motivasyon konusunda en çok tanınan yaklaşımlardan biridir. Bu teori sağlıklı bir kişiliğin zamanla nasıl geliştiği, büyüdüğü ve motive edilmiş davranışlarında kendini ne şekilde açığa vurduğunu göstermeye çalışır. Maslow'a göre bir ihtiyaç tatmin edilinceye kadar insan davranışlarını etkilemeyi sürdürecektir ve ihtiyaçları, en temelden en ileri kademeye kadar hiyerarşik bir düzende gruplandırmak mümkündür. Bu hiyerarşiye göre, alt kademedeki bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademedeki ihtiyaçların bireyin davranışını yönlendirmesi söz konusu olamaz. Tatmin edilmiş ihtiyaçların ise bireyin davranışı üzerinde etkisi kalmaz.

Maslow'un yaklaşımında göze çarpan iki temel varsayım şu şekildedir :

- a. İhtiyaçlar davranışı doğurur, yönlendirir ve sürmesini sağlar.
- b. İhtiyaçlar hiyerarşik yapıdadır.
  - Alt seviyedeki ihtiyaç karşılanmadan, üst seviyedeki ihtiyacın insanın davranışlarını etkilemesi düşünülemez.
  - Karşılanmış bir ihtiyaç davranışları etkileyemez.

**Tablo:1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi**



- **Temel ve fiziksel İhtiyaçlar (Basic Physical needs):** Yaşamak için insanların gereksinim duyduğu temel ihtiyaçlardır. Yeme, içme, oksijen, barınak, uyku gibi eksikliğinde insanın yaşaması, ölmemesi için şart olan ihtiyaçları kapsar.
- **Güvenlik İhtiyaçları (Safety and Security):** Fizyolojik ve psikolojik açıdan insanın dengesini, normal halini muhafaza etmek için karşılanması gereken ihtiyaçları kapsar. İş Güvenliği, sağlığa zararlı olmayan çalışma ortamı, kazalara ve psikolojik zararlara yol açacak etmenleri insanlardan uzak tutacak önlemler, yaşlılık ve kaza sigortaları gibi insanların gelecekteki fiziksel ve temel ihtiyaçlarının devamını sağlayacak önlemler güvenlik ihtiyaçlarına örnek olarak sıralanabilir.
- **Sosyal İhtiyaçlar (Social needs):** Bu tip ihtiyaçlar insanların başka insanlar tarafından kabul görme arzusu, arkadaşlık, sevgi gibi ihtiyaçlarıdır.
- **Saygı ve Statü İhtiyacı (Esteem and Status):** Kendine saygı duyma, başkalarından saygı görme, prestij kazanma, gösterilen başarıların karşılığını alma ihtiyaçlarıdır. Bir önceki ihtiyaç olan bir gruba ait olma gerçekleşikten sonra o grup içinde değer ve önem kazanma arzusu ve güdüsü bu ihtiyaçları yaratır.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı (Self-Realization):** İnsanın kendi yetenek ve potansiyelinin tam olarak farkında olması ve bunları uygulamak, kullanmak arzusu ve güdüsünün yarattığı bir ihtiyaçtır. (Maslow, A. 1975)

#### 1.2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu teori Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi yaklaşımından sonra geliştirilen en önemli klasik teoridir. Herzberg Maslow'un kuramını geliştirmiş ve Çift Faktör teorisi olarak isimlendirdiği tezini araştırmalarıyla desteklemeye çalışmıştır. Bu araştırmada iki soru sorulmuştur:

- a. İşinde kesinlikle başarılı-iyi olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın ?
- b. İşinde kesinlikle başarısız-kötü olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın ?

Herzberg bu iki sorunun cevaplarını değerlendirerek bireylerin organizasyon içindeki davranışlarını etkileyen faktörleri, iki ana “faktör kümesi” nde incelemiştir:

**Tablo 2 : Herzberg’in Çift Faktör Teorisi**

Hijyen Faktörleri	Şirket Kuralları ve Politikası Yönetimin Tipi ve Kalitesi Çalışanlarla olan ilişkiler Ücret ve diğer maddi faydalar İş Koşulları ve İş Güvenliği
Motive Edici Faktörleri	Başarı Tanınma (recognition) Yapılan işin kendisi Terfi imkanları Sorumluluk , yetki

Bu faktör kümeleri ile ilgili iki temel kural şu şekildedir:

- Hijyen Faktörleri olmazsa tatminsizlik (dissatisfaction) doğar.
- Motive Edici Faktörler olursa tatmin (job satisfaction) doğar (Bingöl, 1998).

Tablo 1 den anlaşılacağı gibi hijyen faktörleri adı altında toplanan faktörlerin yerine getirilmesi, tek başına motive edici bir etki yaratamaz. Sadece tatminsizliği önlemeye yeter. Yani negatif durumu önleyerek nötr bir durum yaratır. Buna dış temizliğini örnek verebiliriz: “Dışimizi fırçalayarak dış temizliği sağlamamız bizim dış sağlığımızı daha da iyi hale getirmez. Sadece dışlarımızın temizliği ve sağlığının normal toleranslar içerisinde kalmasını sağlar. Dışimizin temizliği ve ağız ferahlığı sürekli olarak sağlanarak bir devamlılık oluşturulur. Bu devamlılık ise bir iyileştirme değil sadece bakım sağlar” (Bingöl, 1998).

Bir çok yönetici çalışanların motivasyonu için bu faktörleri iyileştirmeyi hedefleyerek sağlamaya çalışmaktadır. Ancak bunlar sadece nötr bir durum yaratır, motivasyon sağlamaz.

Asıl davranışlara yön veren ve motivasyon, tatmin sağlayan faktörler motive edici faktörler adı altında ele alınmıştır. Bu tip faktörlerin varlığı çalışanları özendirir ve yaptıkları işi ve çalıştıkları işletmeyi benimsemelerini sağlar. Başarı ve başarının

getirdiği tebrik, tanınma ve üstlerden övgü alma, kendine olan saygı ve güvenin artması; çalışanın iş yaparken yaptığı işe hakim olması ve kendisine güvenildiğinin, önem verildiğinin göstergesi olarak daha çok sorumluluk, yetki ve güç sahibi olması; yaptığı işi kendisine uygun bulması ve işin kişisel özelliklerine, bilgi ve becerisine uygun olması; terfi ve yükselmenin mümkün olduğu bir organizasyon yapısı gibi etmenler motive edici faktörlere örnek gösterilebilir.

Klasik bir teori olmasına rağmen Avrupa, A.B.D. ve Latin Amerika şirketlerinin yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma (Gibson, Ivanevich ve Donnely, 1994) yöneticilerin motivasyon açısından hala en iyi teori olarak Herzberg'in Çift Faktör Teorisini gördükleri tespit edilmiştir.

### **1.2.2.3. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Beklentiler teorisi, çalışanların motivasyonunun beklenen ödüllerle ilişkisini açıklamaya çalışmaktadır. Vroom teorisinde, hem kişisel hem de durumsal etkileri bir araya toplamaya çalışmıştır.

Vroom, beklentiyi belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağına ilişkin geçici bir inanç olarak değerlendirmiştir (Balcı,1992). Bir çalışanı çaba harcamaya iten psikolojik güç, gelecek hakkındaki beklentilerinin ve gelecekte elde edeceklerinin çekiciliğinin bir fonksiyonudur (Luthans,1995). Bu kurama göre, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir. Her insan birbirinden farklı yapıda olduğuna göre motivasyonu arttırmak amacıyla verilen ödüllerde bireyin yapısına uygun olmalıdır. Kimi çalışan için maaş artışı gibi maddi bir ödül motivasyonu arttırıcı rol oynarken, bir diğeri için manevi ödüller ön planda olabilir. Burada önemli olan iş görenlerin psikolojik özellikleri, dünya görüşleri ve deneyimleri konusunda yeterli bilgiye sahip olunmalıdır.

Vroom motivasyonu arttırmak için iş yerinde güvene dayalı bir ortamın oluşturulması, iyi bir iletişim sisteminin kurulması, iş görenler tarafından hangi ödüllerin anlamlı olduğuna, iş görenlerin kendi amaçlarına ulaşmak amacıyla hangi

yöntemleri tercih ettikleri gibi faktörlerin yöneticiler tarafından bilinmesi gerektiğini öne sürmektedir (Argon ve Eren, 2004).

#### **1.2.2.4. Lawler-Porter Kuramı**

İşletmelerde motivasyon ile ilgili her hangi bir araştırmanın temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektedir. Porter-Lawler Modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylediklerimize ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır.

— Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.

— Rol çatışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.

— Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.

— Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

#### **1.2.2.5 Adams'ın Eşitlik (Equity) Kuramı**

R. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Teorinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur (Luthans F, 1992).

İşgörenler bir iş durumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili olarak algırlar. Daha sonra kendi girdi-çıktı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırılırlar. Oranlardaki "çıktı", ücret, maaş terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi şekillerde olabilir. "Girdi" ise, işi başarmak

için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir. (Luthans F,1992)

### **1.2.3. İş Tatminini Değişkenleri**

İş tatmini konusunda çalışan araştırmacılar, tatmin belirleyicileri arasında, işte özerklik derecesi, kişilik özellikleri, ilerleme imkanı, yaş, işin fiziksel nitelikleri, mesleki statü ve gelir gibi faktörler üzerinde durmuşlar (Bilgin,1995). İş tatmini, çalışmalarda çoklu değişkenler tarafından anlaşılabilen karmaşık bir olgu olarak tanımlanmıştır. Bu değişkenler bireysel ve iş çevresi olmak üzere iki başlık altında toplanabilir (Simon, 1996, Blenegen, 1993).

İş tatmini değişkenlerine baktığımızda tüm organizasyonlarda bireysel faktörlerin önceden bilinerek yöneticiler yardımıyla hazırlandığını görürüz. Gruplar içinde değişik iş performanslarını açıklayan çeşitli değişkenler vardır. İlk değişkenler; yaş, işte geçirilen zaman, meslek alanı, organizasyondaki statü, eğitim ve cinsiyettir.

Diğer araştırmalar doğrultusunda iş tatmini yaratan faktörler, başka bir deyişle, iş tatmininin boyutlarını iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, iş ortamı ve işle bağlantılı faktörlerdir. Burada bireye nasıl davranıldığı, kendisine verilen görevlerin özellikleri, iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkileri ve ödüllere söz edilebilir. İkincisi, bireylerin kişilik özellikleri ve önceki yaşantılarıdır. İki grupta toplanılan bu değişkenler birbirleri ile etkileşerek iş tatminini etkilerler (Spector, 1997).

Çeşitli değişkenler iş tatmini etkiler. Bu değişkenler içsel ve dışsal faktörler olarak göze çarpar. İş tatminini etkileyen faktörler iki grupta toplanmaktadır. Bunlar; bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler; iş görenin yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, hizmet süresini ve medeni durumunu içerirken; örgütsel faktörler iş ve niteliğini, yönetim ve denetimi, ücreti, gelişme ve yükselme olanaklarını, çalışma koşullarını, birlikte çalışılan kişileri, kurumsal ortamı, iş görenin kişiliğini ve övülmek isteğini içermektedir (Başaran, 2000).



Sergiovanni (1967), Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Kuramının, öğretmenler üzerinde geçerliliğini ve hangi etkenlerin daha etkili olduğunu sınamak için bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan 71 öğretmen üzerinde yapılmıştır. İşin kendisi ile ilgili tatmin etkenleri (başarı, sorumluluk, ilerleme, tanınma gibi) yani içsel etkenler ile dışsal etkenleri (hijyen etkenler, çevre koşulları, kişiler arası ilişkiler, yönetim, denetim, ücret, iş güvenliği, statü gibi) karşılaştırılmış. Hangisinin daha etkili olduğu araştırılmış. Araştırmanın sonucunda, yüksek iş tatminini oluşturan nedenlerin %69'unu içsel etkenler; yani başarı, tanınma, işin kendisi oluşturmuştur. Sorumluluk ve ilerleme etkeni, iş tatminini etkileyici olarak bu sırayı izlemiştir. Kişiler arası ilişkiler, dışsal etkenler, düşük iş tatmininin %58'ini oluşturmuştur. Araştırma tam tatminin; başarı, tanınma, iş yaşamına uyum, özendirme ile yüksek bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

#### **1.2.4. Bireysel Etkenler**

İş tatmini, iş görenin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur (Eren, 1996). İş görenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler, her iş göreni diğer iş görenlerden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, iş görenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler.

İş tatminini etkileyen bireysel değişkenler olarak yaş, cinsiyet, zeka, meslek seviyesi ve eğitim durumu, kişilik ve tecrübe sayılabilir.

##### **➤ Cinsiyet**

Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görülmektedir (Balcı, 1985). Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Vaydonoff, 1980).

Hulin ve Smith (1967), iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar.

Brush, Moch ve Pooyan (1987), cinsiyetin örgüt yapısı ile etkileşerek iş tatmininin artmasına ya da azalmasına neden olduğunu söylerler. Erkeklerin kadınlara göre, özel sektörde kamusal sektörde sağladıklarından daha fazla tatmin sağladıklarını belirtirler.

Oshaghemi (1997), unvanın iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek üzere yaptığı araştırmasında cinsiyetin iş tatmini üzerinde tek başına etkili olmadığını belirtmiştir.

Günümüzde kadınlar işgücünün büyük bir parçasını oluşturmaktadırlar. Ancak kadının iş yaşantısının yanında ev ve aile yaşantısında da görevleri vardır. Bu nedenle iş yaşantısında tatmin sağlayabilmesi için gerekli çalışma ve enerjiyi çoğu zaman kendi özel zamanından almaktadır. Bu nedenle çalışma örgütlerinin kadınların iş doyumlarını nasıl etkilediğini araştırmak önemlidir. Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar aşırı derecede uyumsuzluk gösterir. Kadın erkek arasındaki eşit olmayan iş ortamı ve ödeme ile eşit iş tatminini açıl原因an birkaç çalışma vardır. İlk kadınların beklentilerinin farklı olabileceğini savunur. Kadınların işlerinde daha az beklentileri vardır ve daha az tatmin olurlar. İkincisi, erkeklerin ve kadınların farklı değerleri olduğunu söyler. Bunlar olası açıklamalardır. Günümüzde kadınlar eşit olmayan işlerine rağmen eşit iş tatminine sahiptirler konusu pek açık olmayan bir nedendir (Spector,1997).

Huberman'a göre, kadın öğretmenler erkek meslektaşlarına göre mesleklerinden daha tatmindirler. Kadın ve erkekler arasındaki tatmin farklılığı öğretim yeterliliğinin artmasıyla artmaktadır. Bu da, çalışma koşulları dışındaki faktörlerin iş başında olduğunu göstermektedir. Huberman, cinsiyetler arasındaki tatmin düzeyindeki farklılığı, okulun organizasyon kültürünün erkek öğretmenleri daha fazla etkilediğine bağlamaktadır (Huberman, 1992).

Çalışmalar, kadınların erkeklerden daha fazla gerilim kaynaklı rahatsızlık bildirdiğini ortaya çıkarmaktadır. Kadınların iş yaşamlarından gelen zorluklara, ev yaşamından gelen kadın ve anne rolünün getirdiği sorunlar ile toplumsal baskıların eklenmesi stresi en yüksek düzeye çıkarmaktadır (Albrecht, 1988).

Kadınların çoğunlukta oldukları iş yerlerinde bile yönetici pozisyonunda çok az kadın yönetici olduğu görülmektedir. Bu durum kadınların iş tatmin düzeylerinin erkeklere göre daha düşük çıkması gerektiğini düşündürse de, yapılan araştırmalar cinsiyet açısından iş tatmininde anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Bunun en önemli nedeni erkeklerin ve kadınların işten beklentilerinin farklı olmasıdır (Berry, 1998). Erkekler, terfi, ücret gibi maddi beklentilerinin karşılanmasına önem verirken, kadınlar için iş yerindeki sosyal gruplar, takdir edilme gibi beklentilerinin karşılanması daha önemlidir.

#### ➤ Yaş

İşgören özellikleri açısından, araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. İş görenler yaşlandıkça işlerinden daha tatminkar olurlar. Öte yandan daha genç işgörenlerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeni ile işe ilk girdiklerinde işlerinde tatminsiz olma olasılıkları yüksektir (Davis,1988). Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Lee ve Wilbur, 1985). Wringt, Hamilton (1978), A.Kalleberg ve A.Loscocco (1983) yaptıkları çalışmalarda yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığını, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığını belirtmişlerdir.

Genellikle yaş ve iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon vardır, ama spesifik etkiler bunu kesin olmaktan çıkartmaktadır. İş performansı ve tatmini yirmili yaşlarda artar, sonraki yıllarda düşer. Daha sonra tatmin ve performans aşamalı olarak yaşla birlikte artar ve sonuçta ilk çalışmadaki tatmin düzeyini geçer. Yaşam kararları 20'lerde verilir. İnsanlar 22 – 28 yaş periyodunda kendilerini yapacakları

işin ustası olmak zorunda hissederler. Bu dönem onları meslek hayatı, evlilik, kariyer ve birçok içten rüyalara hazırlar. Amerika’da büyük kitle oluşturan genç insanlar hala çalışma etiğine bağlıdır. Sıkı çalışma düşüncesi dolu ve tatminli bir yaşam için gerekli ve önde gelen bir koşuldur. Bu ruhun coşkunuğu genç insanların işlerine ilk başladıklarında onların ilk gerçek işleri olduğunu hissettirir (Halloran ve Benton, 1987).

Herzberg’in yaptığı bir araştırmaya göre; 19–20 ve 21–22 yaşları arasında olan gençler işe büyük bir coşkuyla başlamasına rağmen 30’lu yıllarda işlerinde en düşük performansı göstermekte ve isteksiz davranmaktadırlar. Bu durum 30 yaşından 50 yaşına kadar farklılıklar göstermektedir. Yaş ilerledikçe, kişinin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde doyum duydukları görülmektedir (Tahta, 1995).

Araştırmalar yaş ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. İlişkinin tam olarak belli olmamasına rağmen, bazı araştırmacılar doğrusal, bazıları ise çan eğrisi bir ilişkiden bahsetmektedirler. Brush, Moch ve Pooyan yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren 19 çalışmada tatminin yaş ile arttığını gösterir. Zeitz (1990), iş tatmininin hayatın erken döneminde düştüğünü, orta yaş düzeyinde ve 45 yaş civarında yeniden sıçradığını gösteren çan eğrisi ilişkiyi bulmuştur (Spector, 1997).

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.

Wagner ve Rush (2000), yaptıkları araştırmanın sonucunda, yaşın durumsal ve eğilimsel değişkenlerle ilgili olarak örgütteşlik davranışının oluşumunda düzenleyici rol oynadığını bulmuşlardır. Wagner ve Rush, iş doyumunu, örgüte bağlılık, yönetime güven gibi bağlamsal değişkenlerin araştırma konusu davranışın oluşumu açısından örneklemelerindeki genç katılımcılar için önemli olduğunu, ahlaki yargı olarak tanımladıkları tek bir eğilimsel değişkenin ise katılımcıların görece yaşlı olanlarının örgütteşlik davranışının belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir.

## ➤ **Kişilik**

Kendine güvenen, öz benlik duygusunu geliştiren iş görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok tatmin sağlayabilmektedirler. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir iş gören savaşımlı isteyen bir işe karşı daha yüksek bir değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta, övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinim duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır (Başaran, 1991).

İnsani ilişkileri zayıf, fazla sınırlı belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olamayan kişiler, genelde mesleklerinden az tatmin duyan kişilerdir. Fakat bu durum her meslekte tatmin olmamış kişiler için “bu şekilde tepki verir” biçiminde genellenemez. Vroom, kişilerin işe karşı tepkilerinin farklı oluşunu, bireylerin birbirinden farklı güdü, değere ve yeterliliğe sahip olmasına bağlar. Vroom’un belirttiğine göre; kişilik değişkeninin iş tatminine etkisini araştıran Heron, Komhauser, Sharp, Hoppock, Smith ve benzerlerinin araştırmaları tatmin 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 tatminsizliği olanlar, oldukça katı amaçları seçen, gerçekçi olmayan ve çevresel güçlükleri yenemeyen kimselerdir (Ulusoy, 1993).

Yapılan çalışmalarda; kişiliğin aşağıdaki özellikleri içerdiği ortaya çıkmıştır. Bunlar:

- Kişilik, kişinin doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.
- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir.
- Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur.
- Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur.
- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.

Bu özellikleriyle kişilik, bireylerin kendisini tanıyarak çevresine uymasını belirleyen psikofizik bileşenlerin dinamik olarak düzenlenmesi sistemi veya toplumsal yaşam sürecinde edinilen alışkanlık ve davranışlar yapısıdır (Eren, 1989).

Erdoğan'ın Robbins'ten aktardıklarına göre, kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin bulurlar. Kişinin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler sıkıntı yaratır, bireysel yeteneklere uyumlu olan az da olsa meydan okuyucu olan işler tatmini sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması da hayal kırıklığı yaşatır, iş tatminsizliğini doğurur (Erdoğan, 1999).

### ➤ **Deneyim**

Bireyin çalışma deneyimi iş tatminini belirleyen bir faktördür. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğruluğuna ayarlar ve sonuçta iş tatmini bulurlar, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler ve iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenirler. Çalışma hayatını yeteri kadar tanıyan işgören iş tatmin duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için mevcut durumda küçük tatminsizlikleri kabul etmesi gerektiğini anlar (Erdoğan, 1999).

Çalışmaya yeni başlayan, iş tecrübesi olmayan ya da az olan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir iş yerinde kabul edilip çalışmaya başladığında işte hızla yükseleceğini hayal etmektedir. Böyle beklentilerle işe başlayan kişi, zamanla işin katı gerçeklerini anlar. Bu gerçekler tatminsizlik yaratır. Yeterli iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri kişinin hayal gücünün ürünü olabileceği gibi, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve kişinin işe kabulü sırasında yöneticilerin yanlış, yanıltıcı bilgiler vermesine de dayandırılabilir (Vecchio, 1988).

### ➤ Meslek Seviyesi ve Eğitim Düzeyi

Meslek düzeyi sabit tutulduğunda bir bireyin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren oldukça tutarlı bir delil eğilimi vardır (Korman, 1978). Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında ilişki arayan araştırma sonuçları, genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminin azalacağı doğrultusundadır (Baysal, 1981).

İş tatmini ile eğitim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle, eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Mesleki hareketliliğin elde edilmesinde, eğitim en önemli faktör olarak gösterilmektedir. Eğitimi sosyal hareketlilik aracı olarak ele alıp eğitim ile sosyal hareketlilik arasındaki ilişkiye temas ederken, üstünde durulması gereken önemli bir nokta da eğitimin fonksiyonel ve sembolik değeridir. Bir amaca ulaşmak için doğrudan doğruya eğitimden yararlanılırsa, eğitimin fonksiyonel değerinden bahsedilmiş olunur. Konuyu aydınlatmak için bir örnek üzerinde durabilir. Hekimlik veya inşaat mühendisliği öğrenimi gören kimseler, öğrenimlerinin sonunda kendilerini bekleyen kazanılmış statüye kavuştukları takdirde, örneğe göre, hekim ve inşaat mühendisi olursa, gördükleri öğrenim değeri “fonksiyonel eğitim değeri”dir. Eğer eğitimden faydalanılır, fakat kazanılan statü sembolik olarak taşınırsa, eğitimin sembolik değerinden söz edilmiş olmaktadır (Erkal, 1996).

Mesleki yeterlilik, iş tatminini doğrudan etkileyen bir faktördür. Öğretmenler açısından bu durum üç şekilde ifade edilebilir. Birincisi, öğretmenlerin konu hakkında önceden bilgi sahibi olduklarına ve konuyu etkili bir şekilde aktarabileceklerine olan inançları, şeklinde açıklanabilir. İkincisi, öğretmenlerin yeni öğretim stratejileri kullanabildiklerine olan inançları; üçüncüsü ise, konu hakkındaki bilgilerini öğretme teknikleri ile birleştirerek öğrencileri konu içine çekebileceklerine olan inançlarıdır (Little, 1995).

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

Eğitim düzeyi, iş tatmininin oluşumunda çalışanın tatmin derecesini etkileyebilen önemli faktörlerden bir tanesidir. Dolayısıyla, eğitim düzeyi, çalışanın işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamakla iş tatmininin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Yükseköğrenim görmüş, düşünce ve kültür yapıları farklı, bilgi birikimi fazla olan çalışanların çalışma değerlerinin farklı, zlem düzeylerinin yüksek, örgütsel beklentilerinin daha çok olduğu söylenebilir. Bu nedenle, yüksek öğrenim görmüş çalışanların tatmin düzeylerinin, düşük öğrenimli çalışanlardan daha az tatminli oldukları bilinmektedir. Ancak yüksek öğrenim görmüş çalışanların eğitim düzeylerine paralel olarak dinamik yapıdaki işlerden daha tatminli oldukları görülmektedir (zgen ve diğ., 2001)

Araştırmalarda kesin olarak çıkan gerçek, yüksek meslek düzeyinde olan insanların, iş tatmini ve moral açısından yüksek derceler aldığı şeklinedir. İşçi sınıfı ve diğer teknik olmayan çalışanlar genellikle düşük performans ve teknik çalışanlar göre daha az tatminli bulunmuşlardır. İş tatmini ve performansı arasında meslekler alanında pozitif korelasyon bulunmuştur (Halloran ve Benton, 1987).

Bilgi (1998)'in araştırma sonucuna göre öğrenim düzeyinin Türk alışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, ğrenim düzeyi görece yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikayetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler.

### **1.2.5. Çevresel Etkenler**

#### **❖ cret**

Çok az kişi aldığı creti yeterli bulmaktadır. cret, işin kişiden istediklerini, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise iş görenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda istenen ücretin elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak, iş tatmini açısından alınan ücretin, diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan,1996).



Para kendi başına bir etmen değildir. Etmenlerin sıralanmasına etki yapan öznel değerlemelerden başka iş tatmininin gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisi olduğunu belirten bazı bilgiler vardır. Ücret ne denli yüksekse, tatminde o denli fazladır (Kolasa, 1969).

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi bir çok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır. Bu görüşe göre ücret, iş görenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ayrıca, ücret, sadece iş görenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz. Bu arada yüksek ücret bireyin toplum içinde saygınlık ve otoritesini de arttırmış olur. Öte yandan geleceğin güvence altına alınması düşünülür. Bu nedenle ücret artışının iş görenler üzerinde belirli bir tatmin sağladığı genellikle kabul edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Diğer yandan bazı araştırmacılara göre, ücret ve iş tatmini arasındaki korelasyon oldukça düşüktür. Spector (1997), farklı iş gruplarından seçtiği üç örneklem ile yaptığı çalışma sonucunda bu korelasyonun -0.17 olduğunu bulmuştur. İşyerindeki adalet kavramını ilk araştıranlardan olan Jacques (1956), ücret düzeyinin adil olandan sapmasının, farklılığın nedeni önemli olmaksızın bireyde bir çeşit dengesizlik durumu yaratacağı sonucuna varmıştır (Akt. Brief, 1998).

Bir çalışanın aldığı ödenti onun örgüte yaptığı katkının karşılığıdır. Bir örgüt, çalışanın bilgi ve becerileri karşılığında ödemedede bulunur. Yeterli ödenti çalışanın kendisini iş de iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz ödenti ise çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Diğer taraftan insanların yaşam biçimlerinde farklılık gösterir ve bu durumda onların paraya olan ihtiyaçlarını etkiler. Aynı işe sahip fakat yaşam biçimleri farklı olması bakımından, bir çalışan için yeterli olan ödenti, diğer çalışan için yeterli olmayabilir (Günbayı, 2000).

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin ve tatminsizliğin temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz çalışanın işe karşı tutumu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliyi ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. Şayet birey ücretini yeterli buluyor ve maaşının

ihtiyaçlarını karşılama düzeyini yeterli görüyorsa işe karşı tutumu olumlu yani işinden tatminli aksi takdirde olumsuz tutum içinde olacaktır (Özgen ve diğ., 2001).

Ücretin yüksek olması, çalışanın işten tatmin olmasına tek başına yetmemektedir. Burada çalışanca arzulanan, değerli bulunan ücret ile elde edilen ücret arasındaki denge, önemli bir etken olmaktadır (Başaran, 1982). Kişinin işinden beklediği ücreti alabilmesi veya elde ettiği ücret ile ekonomik beklentileri karşılayabilmesi onun işine karşı tutumunu olumlu kılmakta, kişi açısından iş tatmini artmaktadır (Erdoğan,1994).

Perkins (1991)'in gözlemlerine göre öğretmenlerin tatmini, öğretmenin veya idarecinin cinsiyeti, okul tayini ya da çalışma tecrübesi gibi etkenlere pek bağlı değildir. Yine bu araştırmaya göre en tatmin edici unsur çalışma arkadaşları, tatminsizliğe en çok neden olan unsur ise maddi faktörlerdir. Yetersiz ücret, meslekte düşük statü, fazla evrak işleri olumsuz kaygılara neden olur ve iş tatminini etkiler (Kyriacou ve Sutcliffe, 1997).

Ülkemizde, özellikle devlet okullarında çalışan öğretmenlerin yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretin yetersizliği, onları geçinebilmek için ek iş yapmaya zorlamaktadır. Eğitimini gördüğü mesleği yaparak aldığı ücretle geçinemeyen bir öğretmenin daha üst kademelerde bulunan “kendini gerçekleştirme” ihtiyacını tatmin etmek için istekli olmayacağı açıktır. Bu durumda, öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmek istememeleri eğitim ve öğretimi, dolayısıyla öğrencileri olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

#### ❖ İşin Kendisi ve Yönetim

İşin kendisi, bireylerin ilgisini çeken, hoşlarına giden bir işde çalışıyor olmaları ve işlerinden dolayı sorumluluk alabilecekleri bir iş ortamının bulunmasını ifade etmektedir. (Ergeneli ve Eryiğit,2001).

İşini severek yapan kimse o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak, dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Kişi ne kadar yaratıcı ve yaptığı işle gurur duyuyor ise kişisel tatmin isteği o derecede yüksek olacaktır. Toplum

tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş tatminini azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Robbins, 1991).

İş görenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün iş görene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı iş görenin tatmini, örgütün iş görene sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı iş görenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de iş görenin tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler (Davis, 1988).

Maslow'a göre, bireylerin yaşamlarında çalıştıkları kurumlar ve bu kurumlarda yaptıkları işler önemli bir yer tutmakta, yani bireyler ihtiyaçlarının ve kişisel hedeflerinin büyük bir bölümünü çalıştıkları kurumlar vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Bu ihtiyaçlar en alttan en yükseğine doğru fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak sıralanabilir (Maslow, 1975).

Herhangi bir kurumda çalışan bireyin gereksinimlerden birinin tatmini peşinde olacağı söylenebilir. Gereksinimin boyutu ve tatmin olma düzeyi, bireyin kişilik yapısına, eğitim düzeyine, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel düzeyine göre değişecektir (Davis ve Nienstrom, 1985).

Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile iş görenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri iş görenlere daha yüksek tatmin sağlamaktadır (Başaran, 1991).

İşe yönelik örgütsel düzenlemeler, iş görenlerin etkili ve verimli kullanımı için tasarlanacak programların geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. Burada, ilgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak iş görenlerde aranması gereken nitelikler ortaya konulur.

İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde saptanmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Şeffaf ve standart düzenlemelerin iş gören tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987).

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır (Sapancalı, 1993). Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir (Feldman ve Hugh, 1986). İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Luthans, 1973).

Çalışanlar yaptıkları işin ya kendileri açısından ya da diğerleri açısından bir anlama sahip olmasını isterler. Birçok çalışan önemli bir iş yaptığını düşünerek bundan tatmin sağlar. İnsanlar genellikle değişiklik, farklılık ve yeni bir şeyler aradıkları için kolayca sıkılırlar. Bu yüzden birçok çalışan bazı çabalara değecek mücadelecı bir iş ister. Saatlerce aynı aktiviteyi gerektiren bir iş kısa zamanda sıkıcı bir hale gelir. İşinden sıkılmış bir birey çoğunlukla iyi bir çalışan olamaz (Günbayı, 2000).

İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnsanların başarıma arzularını görme ve gösterme eğilimleri

vardır. Özellikle, zihinsel olarak zor bir iş başarılıyorsa ve çevre bu başarıyı fark edebiliyorsa iş gören üst düzeyde tatmin olacaktır (Erdoğan, 1996).

Çalışanların zorluklarla başa çıkabilmeleri, işin düzenlenmesine yönelik kararlarda sorumluluk alabilmeleri fiziksel güçlerini kullanmalarını sağlayacaktır.

Yapılan işin monotonlaşması kişinin zihinsel gücünü kullanmamasını sağlar. Yapılan araştırmalar, çalışanlara kendilerini gösterebilecekleri fırsatlar tanıdığında iş tatminlerinin arttığını göstermektedir. İlgi çekici projelerde veya daha fazla sorumluluk gerektiren bir statüye kavuştuklarında işin monotonluğundan kurtulacaklardır. Ancak, yeterli derecede iş çeşitliliği iş görenlerde iş tatminini arttırırken, bunun tam tersi bir durum iş çeşitliliğinin fazla oluşudur. Bu durumda kişi kendisini başarısız hissedecek ve iş tatmini azalacaktır (Taştan, 2004).

Organik bir örgütün merkeziyetçi anlayışla yönetilmesi, çalışanların kendisini ilgilendiren kararların alınması sürecine dahil edilmemeleri iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütün geleceğini ilgilendiren stratejik kararların alt yönetim kademeleriyle paylaşılması, ancak bu kararlar doğrultusunda alt yönetim kademelerinin çalışmaları ile ilgili kararları almalarında özgürlük tanınması gerekmektedir. Özellikle eğitim örgütlerinde sıkı hiyerarşik yapının yerini esnek hiyerarşinin alması, alt kademelere sorumluluğun yanında yetkide verilmesi örgüt içinde oluşabilecek çatışmaları engelleyecektir.

Eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin yaptıkları işlerin devamlı aynı şekilde tekrar ediliyor olması motivasyonlarını ve iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Öte yandan, yeterli derecede verilen eğitim içi eğitimlerle yeni eğitim metotlarının tanıtılması, gelişmenin teşvik edilmesi, öğretmenlere yetki ve sorumluluk devredilmesi iş tatminlerini arttıracaktır.

#### ❖ Yükselme (Terfi) Olanığı

Kişinin işe karşı tutumunu olumlu hale getiren geleneksel faktörlerin başında terfi olanağı ve ücret gelmektedir. Kişinin arzu ettiği bir üst göreve terfi olanağının

olması ve zamanında bu olanaktan yararlanabilmesi onun iş tatminini arttırmaktadır (Erdoğan, 1994).

Erdoğan'a (1996) göre, iş tatmini açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi tatmini artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir.

Kişilerin bir kademedenden daha fazla yetki ve sorumluluk taşıyan bir kademeye geçmesi için çekiciliği ile ilişkilidir. Çünkü bir üst düzeyli iş, hem bireye daha fazla kontrol olanağı sağlar, hem de diğerlerine benzememesi açısından daha çekici hale gelir. Öte yandan, parasal yönü de diğer bir tatmin belirleyici olan ücret ile yakından bağlantılıdır.

Buradan anlaşılacağı üzere, ücretin adil dağılımının önem taşıması gibi, ilerleme olanağı konusunda da birey kendi başarı durumunu çevresindeki bireylerin performansları ile kıyaslayacak ve ilerleme olanaklarının adilliği doğrultusunda doyum düzeyi artacak ya da azalacaktır (Smith, Kendall ve Hulin, 1969).

İşletmelerde terfi konusu; işe alma ve yerleştirme kadar önemlidir. Fakat uygulamada çoğunlukla bu konunun ihmal edildiği gözlenmektedir. Çoğunlukla yöneticiler, terfi kararı için ek masrafa girmeyi istemez. Bu nedenle, terfi ettirilecek adayların seçimi uzmanlara başvurulmadan saptanmaktadır. Oysa terfi kararlarının isabetli olmaması, belki o anda değilse de, belirli bir süre sonra hem işgören, hem de işletme açısından önemli sorunlar yaratacaktır (Uyargil,1985).

Terfi insanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biridir. Terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 1993).

İşletmelerde terfi konusu; işe alma ve yerleştirme kadar önemlidir. Fakat uygulamada çoğunlukla bu konunun ihmal edildiği gözlenmektedir. Çoğunlukla yöneticiler, terfi kararı için ek masrafa girmeyi istemez. Bu nedenle, terfi ettirilecek

adayların seçimi uzmanlara başvurulmadan saptanmaktadır. Oysa terfi kararlarının isabetli olmaması, belki o anda değilse de, belirli bir süre sonra hem işgören, hem de işletme açısından önemli sorunlar yaratacaktır (Uyargil,1985).

Sunay'ın yaptığı bir araştırmada beden eğitimi öğretmenlerinin genelinin okul müdürü olmak istemediği, olmak isteyenlerin ise konumlarının uygun olmaması sebebiyle bu göreve gelemedikleri ortaya çıkmıştır (Öztürk, 2002).

İş yerindeki ilerleme olanağı çalışanın tatminine istek derecesine göre değişecek biçimde önemli etken olmaktadır. Kişi istediği düzeyde ilerleme olanağı görebildiği ve ilerleme politikasının adil olduğuna inandığı oranda tatmin sağlamaktadır. İlerleme, bir bireye göre yüksek kazanç, diğerine göre daha iyi bir toplumsal statü elde etme anlamına gelir. Her bireyin terfiye bakış açısı değişik olunca, ilerlemenin bireylerde yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik de değişik olmaktadır (Başaran, 1985).

Can, kariyer kavramını, kişinin yaşam boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım kariyerin, hem tutum ve davranışları, hem de işe ilişkin birbirini izleyen eylemleri içerdiği vurgulamaktadır. Kariyer sözcüğü yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Daha “demokratikleşmiş” bir anlama sahiptir. Yaptıkları işlere ve örgütsel konumlarına bakılmaksızın işgörenlerin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir (Can, 1992).

Her çalışanın ilerleme arzusu ve bu ilerleme çerçevesinde işinden duyduğu tatmin derecesi farklılık göstermektedir. Yükselme bir çalışanca, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarınca eşitliğin yerine gelmesi, daha çok para kazanma, daha yüksek mevki elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Bu çerçevede her çalışanın yükselme veya ilerlemeye bakış açısı değişik olmakta, ilerlemenin çalışanlarda yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik derecesi de farklı olmaktadır. Bunun yanında yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her çalışanın özlemidir. Yükselme fırsatı yakalayan çalışan kendisine daha çok güven duyar, kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar. Ayrıca yükselmesi nedeniyle

çevrenin göstereceği ilgi ve taktir çalışan üzerinde çok olumlu etki yaratır (Özgen ve diğ., 2001).

Başarılı bir çalışanın terfi etmesi hem gelirin artmasını hem de sosyal statüsünün yükselmesini sağlayacaktır. Strauss ve Sayles'e göre, ilerleme değişik gruplar için farklı anlamlar ifade etmektedir. İş görenler için ilerleme, daha iyi bir statü sahibi olma, iş arkadaşları tarafından takdir edilme, sorumluluk derecesi daha yüksek bir iş ve yüksek gelir şeklinde farklı ifadelerle tanımlanabilir (Bayraktar,1996).

Eğitim örgütlerinde terfi sisteminin diğer örgütlerde olduğu gibi etkin olarak işlememesi, başka bir deyişle öğretmenlerin terfi edecekleri bir başka üst iş konumunun bulunmaması iş tatminlerini olumsuz olarak etkileyebilecektir. Öte yandan bir eğitim örgütünde öğretmenlerin yaptıkları iş karşılığında takdir edilmeleri, başarılı olan öğretmenlere daha fazla sorumluluk ve yetki verilmesi de iş tatminini arttıracaktır.

#### ❖ İşleyiş Prosedürleri

Örgüt içerisindeki işlerin işleyişi ve işlere ilişkin politika ve prosedürler, iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Örgüt içerisindeki yazılı ya da yazılı olmayan kurallar ve prosedürlerin bir işin yapılmasını ne derecede zorlaştırıyor veya kolaylaştırıyor olması da, bireyin tatminini etkileyebilecek unsurlardandır (Ergeneli ve Eryiğit,2001).

İş görenler zamanlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirmektedirler. Dolayısıyla, çalışma ortamının fiziksel koşulları iş görenler için önemlidir. İşini severek yapan kimse o işe karşı olumlu bir tutum takınarak, dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Kişi ne kadar yaratıcı ve yaptığı işle gurur duyuyor ise kişisel tatmin isteği o derece yüksek olacaktır.

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle



bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır.

Çalışma ortamını bireylerin bir çeşit içinde buldukları duygu atmosferi olarak tanımlamak da mümkündür. Bireylerin başarılarını, verimliliklerini, performanslarını ve bunun gibi birçok faktörü değerlendirirken bu atmosferi iyi gözlemlemek gerekir (Muchinsky, 2000).

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Luthans, 1973 ).

İş görenlerin çalıştıkları örgütte iş güvenliğinin yüksek olması iş tatminlerini artıran faktörlerden biridir. İş güvenliği iki şekilde ele alınabilir; bunlar kişinin yaptığı işi güvenli bir ortamda yapması ve çalıştığı işin gelecek kaygısı duymasına engel olmasıdır.

Okul, yöneticisi ve sahip olduğu öğretmenlerin özellikleri açısından eğitim dışı kurumlara göre farklıdır. Eğitim dışı kurumların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar varken okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz. Nitekim okullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin almış oldukları eğitim ve sahip oldukları sosyo-kültürel özellikler açısından birbirinden çok farklıdır, bu yüzden yöneticilerin daha üstün olduğunu söylemek zordur. Okulların sahip olduğu bu özelliği iki şekilde değerlendirmek mümkündür. Birincisi, yöneticilerden çok farklı olmayan öğretmen kendisini daha özerk hissedebilir. Bu özerkliğinde öğretmen ile yöneticiler arasında çatışmalara yol açması beklenebilir. İkincisi, yöneticilerin ve astların eğitim ve sosyo-kültürel açılarından birbirine bu denli yakın olduğu okullarda ilişkiler ve işleyişler daha nitelikli olabilir (Erdoğan, 2000).

Bireylerin iş yaşamlarındaki davranışlarını incelemek üzere yapılan birçok çalışma, aslında bu duygu atmosferinin daha iyi tanımlanması üzerine yapılan araştırmalardır. Günümüzde endüstriyel ve örgütsel psikolojinin gelişimi ile çalışanları duygusal, sosyal, psikolojik olarak etkileyen tüm faktörler ve iş yaşamları üzerine etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın verimliliğini artıracaktır, hem de çalışanın kendine değer verildiğini algılaması sağlanarak çalışanın iş tatmini sağlanacaktır. Ancak, bazı yöneticiler çalışma koşullarının iyileştirilmesini gereksiz çaba olarak görmekte ve bu çalışmalarını gösterişe dönük bir girişim olarak nitelendirmektedirler (Renaud, 2002).

Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleşemeyebilir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikayetler azalmaktadır. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır. Bu yüzden yönetime güven duyulmaması durumunda, iş tatmini için çalışma şartlarının o kadar da etkili olmadığı anlaşılmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986).

#### ❖ İş Arkadaşları ve İletişim

İş görenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatminini arttıracaktır. Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir.

İnsanlara yaptıkları işlerden sadece para veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte olma, sosyalleşme için gereklidir. Bu nedenle çalıştığı iş yerinde dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulunan iş görenin iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1996).

İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışma, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisini test etmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermektedir ki; çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Oshaghemi, 2000).

Birçok insan sevebileceği ve saygı duyabileceği kişilerle çalışmak ister. Çalışma arkadaşlarıyla samimiyeti hissedebilme, çalışanı iş takımının bir parçası gibi hissetmeye yöneltir. Böyle bir bütünleşme de çalışan açısından tatmini getirir. Çalıştığı ortamda diğer arkadaşlarıyla iyi geçinen, grup birlikteliğini sağlayan ve grup desteğini alan bir çalışan daha fazla bir iş tatmini sağlayacağı için çalıştığı örgüte kendisini daha fazla ait hissedecektir (Günbayı, 2000). Yapılan birçok araştırmada, işyerindeki arkadaşlık ortamının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubu yardım, destek, rahatlık sağlamakta ve çalışanı yönlendirmektedir. Arkadaş canlısı, teknik yeterliliklere sahip ve işbirliğine açık bir çalışma grubu, iş tatmini üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Bozkurt ve Turgut, 1999).

Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma grupları çalışanların iş tatmini için önemli bir kaynaktır ve grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iş tatminini yönlendirmektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986).

İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır (Türkel, 2003). Ancak, örgütlerde doğru iletişim mekanizmalarının kurulmaması iletişim eksikliğine, yanlış anlamalara ve dolayısıyla kişiler arası çatışmalara neden olmaktadır. Çalışanlar ve üstleri arasında tek yönlü bir iletişim olması, üstlerin yalnızca emir veren konumunda bulunmaları, çalışanların görüşlerine önem verilmemesi, zamanla kişilerin kendilerini değersiz hissetmelerine yol açmakta ve iş tatmin düzeylerini düşürmektedir.

İş yerlerindeki ilişkilerden memnun olan çalışanların iş doyumunda artış görülmektedir. Bazı yöneticiler iş yerlerindeki sosyal ilişkilerin yararına inanmazlar. Ancak, çalışanların sosyal gruplara olan gereksinimleri doğal bir olgudur. Yöneticilerin bunun bilincine varması ve bu ilişkilerin geliştirilmesi konusunda uğraş vermesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

## ❖ Olası Ödüller

Tanınma ve iyi bir iş yapıldığında o iş için ödül olma olasılığının bulunması iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir. (Ergeneli ve Eryiğit,2001).

Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir.

Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 1998).

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Üstlerin, çalışma arkadaşlarının ve astların açıkça iyi performansı tanınmaları, takdir etmeleri ve yönetimin maaş artışı ile ilgili gereğine uygun bir ödül sistemine sahip olması çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamaktadır (Chin, 2002).

Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktadır (İncir, 1990).

Takdir etme, çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Yeterli ücret ve ödüller, istisna takım çalışması veya bireysel davranışlar için gerekli teşviği sağlayabilir. Geleneksel ödeme sistemi ve ikramiye programına ilave olarak, beklentileri aşan çalışmalar için performansa dayalı teşvik edici ödemeler ve ayrıca kâr paylaşım planları veya kazanç paylaşım planları da bulunmaktadır. İşletmeler iyi yapılan bir işi takdir ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için ödül ve

ödüllendirme sistemleri kullanılmalıdır. Etkin takdir programları, şirket kültürü üzerinde büyük bir etki yapabilir. Kültüre odaklanmak, çalışanlara bir kimlik duygusu ve onların örgütsel değer ve inançlara bağlılığını sağlamaktadır (Chin, 2002).

### 1.2.6. İş Tatminsizliği Durumunda Ortaya Çıkan Olumsuz Sonuçlar

Bir örgütte iş tatminsizliğini ifade biçimleri iki boyutta incelenebilir. Bunlar; yıkıcı, yapıcı ve aktif, pasif boyutlarıdır. Yapıcı ve aktif ifade biçimleri yöneticilerin iş görenlerin iş tatminsizliğinin farkına varmasına ve mevcut durumu düzeltmek için önlem almalarına yardımcı olacaktır. Ancak, iyi bir yöneticinin diğer ifade biçimleri ortaya çıktığında da durumu incelemesi ve iyileştirici önlemler alması örgütün geleceği açısından önem taşımaktadır (Kutaniş,2003).

**Tablo 3: İş Tatminsizliğini İfade Biçimleri**

Aktif (Verim Yüksek)

<b>Kaçış</b> Örgütü sık sık terk etmek Yeni iş arama İstifa etmek	<b>Sesini Yükseltme</b> Şartları iyileştirmek için yeni öneriler getirme Yönetici ile problemleri tartışma Olumlu şartların oluşmasını aktif olarak bekleme
<b>Yıkıcı (Olumsuz)</b> <b>Kayıtsızlık</b> Şartların daha da kötüleşmesini pasif olarak bekleme Kronik devamsızlıklar Geç kalma Düşük verim, yüksek hata	<b>Yapıcı (Olumlu)</b> <b>Bağlılık</b> Şartların iyileşmesini pasif olarak bekleme Örgütü savunma Yönetime güvenme

Pasif (Verim Düşük)

Gereksinimleri karşılanmayan iş görenler işletmeye karşı olumsuz ve yıkıcı tepkiler gösterebilirler. Örgütte kendisini ilgilendiren kararların alınmasında söz sahibi olmayan iş gören işine yabancılaşır.

Örgütte ortaya çıkan sorunların yönetim tarafından zamanında ve gerektiği biçimde ele alınmaması durumunda iş görenler yapılan işi anlamsız ve gereksiz bulmaya başlayabilirler. Bu durumda iş görenler kendilerini işten uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedirler. Sorunun çözümlenmediğini gören veya fikirlerinin önemsenmediğini düşünen iş görenin verimi düşer, sorumluluk verildiğinde isteksizlik gösterir, yönetimle anlaşmazlığa düşebilir, iş arkadaşlarıyla daha çok çatışma yaşayabilir (Çelik, 1999). İş görenin beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmaması sonucunda iş gören duyumsamazlık gösterebilir. Bu durumda örgüt içerisinde iş gören ve çalışma arkadaşları arasında çatışmalar çıkabilir.

Bir örgütte iş tatminsizliği yaşanması durumunda ilk göze çarpan tepki düşük moral olacaktır. Düşük moral kendisini hırçınlık, isteksizlik, bezginlik, iş yavaşlatma, devamsızlık, iş veriminde düşmeler, iş kurallarına ve emirlerine uyumsuzluk şeklinde göstermektedir. Birey iş yerinde iş tatmini yaşamadığı takdirde bu durum sağlığını da olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı zamanda birey hem iş yerinde hem de sosyal yaşantısında sorun yaşamaktadır. Tatmini yüksek iş gören iş yerinde daha uzun vakit geçirir, devamsızlığı azdır ve dinamiktir.

Bir işletme için iş tatminsizliğinin en yıkıcı sonucu personel devir hızının yükselmesidir (Tosun,1983). Bir örgütte işten ayrılmaların artması yetişmiş iş gücü kaybı demektir. Bu durum uzun vadede örgütün dağılmasına neden olabilir. Bir örgütte çalışanların iş tatminleri belli aralıklarla ölçülmelidir.

## 2. GEREÇ VE YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Ankara’da çalışma kapsamına alınan özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini hakkında ne ölçüde birbirlerinden farklılaştıklarını belirleyebilmektir. Bu bakış açısı altında ilk üç madde ana hipotezler olarak diğerleri ise alt hipotezler olarak geliştirilmiştir:

- Devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri ile özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatminleri birbirinden farklıdır.
- Devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri ile özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin alt boyutları birbirinden farklıdır.
- Cinsiyet ve yaş bakımından beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında devlet okullarında ve özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenleri arasında farklılıklar vardır.
- Beden eğitimi öğretmenlerinin toplam çalışma süreleri ile sahip oldukları toplam iş tatminleri arasında bir ilişki vardır.
- Devlet ve özel okullarında çalışan kadın beden eğitimi öğretmenleri ile devlet ve özel okullarda çalışan erkek beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatminleri birbirinden farklıdır.
- Özel ve devlet okullarında çalışan kadın beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini ve alt boyutları arasında fark vardır.
- Özel ve devlet okullarında çalışan erkek beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini ve alt boyutları arasında fark vardır.

## **2.2. Araştırmanın önemi**

Eğitim örgütlerinde beden eğitimi öğretmenlerinin motivasyonlarının ve iş tatminlerinin ürünlerine yansımalarının önemi yadsınamaz bir gerçektir. İş tatminleri ve motivasyonları yüksek olan öğretmenler, öğrencilerinin başarılarını arttırmak, onları en iyi şekilde yetiştirmek için gerekli olan çalışmaları istekle yapacaklar, kendilerini mesleki açıdan geliştirme istekleri artacak, dolayısıyla eğitim örgütlerinin en önemli çıktıları olan öğrencilerin aldıkları eğitimin kalitesi yükselecektir.

Ülkemizde spor yönetimi alanında beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatminleri konusunda ciddi araştırmalar yeterince bulunmamaktadır. Bu araştırmada, beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerini 9 farklı iş boyutu açısından değerlendirilecek olunması, sıkıntıları algılamada ve çözüme ulaşmada taraflara önemli yararlar sağlayacağı kanısına varılmıştır.

## **2.3. Araştırmanın Orijinalliğinin Belirlenmesi**

Beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatminleri ile ilgili yapılan çalışmalar literatürde oldukça sınırlıdır. Yapılan literatür incelemesi sırasında, Türkiye’de beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatminini ölçen sadece bir ölçek saptanmıştır. Bu da Minnesota İş Doyum Ölçeğidir. Bu yüzden, bu çalışmanın temel amacına uygun olarak güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılan ve Spector (1994) tarafından geliştirilen iş tatmini anketi ölçek olarak kullanılmıştır. Çünkü amaç özel ve devlet okullarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerin iş tatmini hakkında ne ölçüde birbirlerinden farklılaştıklarını belirleyebilmektir

## **2.4. Araştırma Grubu**

Araştırma grubu Ankara’nın Yenimahalle, Sincan ve Bala merkez ilçelerindeki (beden eğitimi öğretmeni olan okullar kabul edilmiştir) toplam 238



devlet ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarından tesadüfi şekilde seçilen 120 devlet okulu ile Yenimahalle, Keçiören ve Etimesgut merkez ilçelerindeki (beden eğitimi öğretmeni olan okullar kabul edilmiştir) 44 özel ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarından oluşmuştur. Devlet okullarından tesadüfi seçilen 60 beden eğitimi öğretmenin cinsiyet dağılımı 40 tanesi erkek, 20 tanesi kadın iken özel okullardan tesadüfi seçilen 40 beden eğitimi öğretmenin 20 tanesi erkek, 20 tanesi kadındır.

## 2.5. Sayıtlar

- Seçilen araştırma grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu,
- Öğretmenlerin, anket sorularını anlayarak, hiçbir etki altında kalmadan yanıtladıkları,
- Örneklem grubunda yer alan, devlet liselerinde, özel liselerde ve ikinci kademe ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin çalıştıkları okul seviyesinden bağımsız olduğu varsayılmıştır.

## 2.6. Sınırlılıklar

Araştırma, Ankara ili, Yenimahalle, Sincan ve Bala merkez ilçelerindeki (beden eğitimi öğretmeni olan okullar kabul edilmiştir) toplam 238 devlet ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarından tesadüfi şekilde seçilen 120 okul ile Yenimahalle, Keçiören ve Etimesgut merkez ilçelerindeki (beden eğitimi öğretmeni olan okullar kabul edilmiştir) 44 özel ilköğretim ve ortaöğretim kurumları oluşturmuştur. Devlet okullarından tesadüfi seçilen 60 beden eğitimi öğretmenin cinsiyet dağılımı 40 tanesi erkek, 20 tanesi kadın iken özel okullardan tesadüfi seçilen 40 beden eğitimi öğretmenin 20 tanesi erkek, 20 tanesi kadındır.

Bu çalışma, 2006 – 2007 öğretim yılı, araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, örneklem grubunun verdiği yanıtlar ve kullanılan istatistiksel tekniklerle ve sadece beden eğitimi öğretmenleri ile sınırlıdır.

## 2.7. Veri Toplama Teknikleri

Bu çalışmada Spector (1994) tarafından geliştirilen iş tatmini anketi kullanılmıştır. Ankette açık ve kapalı uçlu sorular yer almış ve yöneltilmiştir. Ankette dokuz iş boyutunu dörder soru ile değerlendirmeye çalışan toplam 36 soruya yer verilmiştir. Ankette bulunan dokuz farklı iş boyutuna ait sorular; ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkanlar, olası ödüller, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim boyutlarını kapsamaktadır.

Soruların değerlendirilmesinde 6'lı Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek; (1) kesinlikle katılmıyorum ile (6) kesinlikle katılıyorum ifadeleri arasında derecelendirilmiştir. Ankette sorularla temsil edilmeye çalışılan her bir boyutun toplam sayısal değeri, 4 ile 24 arasında değişmektedir. Toplam sonuç ise sayısal olarak 36 ile 216 arasında ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 4: İş Doyumu Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddelerin Dağılımı**

Boyut Sayısı	İş Tatmin Boyutları	Anket Soru Numaraları
1	Ücret	1 – 10 – 19 – 28
2	Yükselme	2 – 11 – 20 – 33
3	Yöneticiler	3 – 12 – 21 – 30
4	Ek İmkanlar	4 – 13 – 22 – 29
5	Olası Ödüller	5 – 14 – 23 – 32
6	İşleyiş Prosedürleri	6 – 15 – 24 – 31
7	İş Arkadaşları	7 – 16 – 25 – 34
8	İşin Kendisi	8 – 17 – 27 – 35
9	İletişim	9 – 18 – 26 – 36

## **2.8. Ölçeğin Güvenilirliği**

Anket, 30 kişiden oluşan bir öğretmen grubuna ön uygulama yapılarak anketin güvenilirlik değerine bakılmıştır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,94 bulunmuştur. Bu sonuç anketin tamamının güvenilir olduğunu göstermektedir.

## **2.9. Verilerin Analizi**

Elde edilen veriler, istatistik paket programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Bu veriler araştırmanın niteliğine uygun olarak bulgular bölümünde verilmiş, tartişma ve yorum bölümünde tartişılıp yorumlanmıştır.

Verilerin analizinde frekans, ortalama ve standart sapmalarına bakılmış, ikili gruplarda t- testi kullanılmıştır. İki den fazla gruplarda ise One- Way ANOVA (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır. Ayrıca aradaki ilişkiye bakmak için korelasyon katsayıları alınmıştır. Testlerde  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Sonuçta elde edilen veriler tablolaştırılarak devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri ile özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini arasında istatistiki olarak önemli bir fark olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmadan elde edilen değerlendirme sonuçları istatistiki tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 5: Devlet Okullarında alışan Beden Eğitimi Öğretmenleri ile Özel Okullarda alışan Beden Eğitimi Öğretmenleri Arasındaki Toplam İş Tatmini**

ÖZEL DEVLET	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	ORTALAMANIN STANDART HATASI	P
ÖZEL DEVLET	40	163,40	12,55	1,98	0,000
DEVLET	60	108,57	14,54	1,88	

H1: Devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri ile özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

Yukarıda dile getirilen hipotezi analiz etmek için bağımsız t - testi uygulanmıştır. Bağımsız t - testi sonucuna göre devlet ve özel okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. ( $p= 0,000<0,05$ )

Farkın hangi grup lehine olduğunu anlamak amacıyla grup ortalamalarına bakmak gerekmektedir. Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyi ortalamaları (163,40), devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini ortalamalarından (108,57) daha fazladır.

**Tablo 6: Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Alt Boyutları Arasındaki Farklar.**

	OZEL DEVLET	N	Ortalama	Satandart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	P
ÜCRET	özel	40	15,88	1,73	,27	0,000
	devlet	60	7,02	3,08	,40	
YÜKSELME	özel	40	14,33	3,19	,50	0,000
	devlet	60	9,12	3,81	,49	
YÖNETİCİ	özel	40	21,98	1,76	,28	0,000
	devlet	60	13,63	3,35	,43	
EK İMKANLAR	özel	40	15,03	2,66	,42	0,000
	devlet	60	7,10	3,39	,44	
ÖDÜLLER	özel	40	15,30	1,52	,24	0,000
	devlet	60	17,67	2,50	,32	
İŞLEYİŞ	özel	40	17,13	1,30	,21	0,000
	devlet	60	12,82	1,86	,24	
İŞ ARKADAŞ	özel	40	20,80	2,17	,34	0,000
	devlet	60	16,43	2,86	,37	
İŞİN KENDİSİ	özel	40	22,23	1,89	,30	0,000
	devlet	60	19,72	2,39	,31	
İLETİŞİM	özel	40	20,35	2,74	,43	0,000
	devlet	60	12,40	3,17	,41	

H2: Devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri ile özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin alt boyutları birbirinden farklıdır.

Devlet ve özel sektörde çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini alt boyutlarında farklılık gösterip göstermediklerini anlayabilmek için bağımsız t –testi uygulanmıştır. Tablodan da görüleceği üzere 9 boyutta da her iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur. Ücret ( $p=0,000 < 0,05$ ), yükselme ( $p=0,000 < 0,05$ ), yönetici ( $p=0,000 < 0,05$ ), ek imkanlar ( $p=0,000 < 0,05$ ), ödüller ( $p=0,000 < 0,05$ ), işleyiş ( $p=0,000 < 0,05$ ), iş arkadaşları ( $p=0,000 < 0,05$ ), işin kendisi ( $p=0,000 < 0,05$ ) ve iletişim ( $0,000 < 0,05$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar vardır.

Farkın hangi grup lehine olduğunu görebilmek amacıyla grup ortalamalarına bakılmıştır. Yukarıdaki tablodan da görülebileceği üzere ücret boyutunda, özel okul (15,88), devlet okulu (7,02), yükselme boyutunda, özel okul (14,33), devlet okulu

(9,12), yönetici boyutunda, özel okul (21,98), devlet okulu (13,63), ek imkanlar boyutunda, özel okul (15,03), devlet okulu (7,10), işleyiş boyutunda, özel okul (17,13), devlet okulu (12,82), iş arkadaşları boyutunda, özel okul (20,80), devlet okulu (16,43), işin kendisi boyutunda, özel okul (22,23), devlet okulu (19,72) ve iletişim boyutunda özel okul (20,35), devlet okulu (12,40), alt boyutlarda özel okullarda çalışan öğretmenlerin tatmin düzeyleri daha fazla çıkmış iken, yalnızca ödüller boyutunda özel okul (15,30),devlet okulu (17,67), devlette çalışan öğretmenlerin tatmin düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 7: Toplam İş Tatmininde Kadın ve Erkek Öğretmenler Arasındaki Farklılıklar**

CİNSİYET	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	ORTALAMANIN STANDART HATASI	P
BAYAN	40	139,75	32,00	5,06	0,012
ERKEK	60	124,33	27,66	3,57	

H3: Devlet ve özel okullarında çalışan bayan beden eğitimi öğretmenleri ile devlet ve özel okullarda çalışan erkek beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatminleri birbirinden farklıdır.

İki grup arasındaki olası farkı belirleyebilmek amacıyla t – testi uygulanmıştır. Bağımsız t - testi sonucuna göre bayan ve erkek beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. ( $p = 0,012 < 0,05$ )

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere bayan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini ortalamaları (139,75), erkek beden eğitimi öğretmenlerinin ortalamalarından (124,33) daha yüksektir. Bu durumda bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin olduklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 8: İş Tatmini Alt Boyutları ve Kadın – Erkek Öğretmenler Arasındaki Farklılıklar**

	CINSİYET	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Hatası	P
ÜCRET	bayan	40	11,55	5,46	,86	0,112
	erkek	60	9,90	4,75	,61	
YÜKSELME	bayan	40	11,95	4,64	,73	0,164
	erkek	60	10,70	4,18	,54	
YÖNETİCİ	bayan	40	17,88	5,30	,84	0,138
	erkek	60	16,37	4,70	,61	
EK İMKANLAR	bayan	40	11,58	5,51	,87	0,032
	erkek	60	9,40	4,44	,57	
ÖDÜLLER	bayan	40	16,83	2,49	,39	0,728
	erkek	60	16,65	2,44	,32	
İŞLEYİŞ	bayan	40	15,10	2,65	,42	0,089
	erkek	60	14,17	2,68	,35	
İŞ ARKADAŞLARI	bayan	40	19,50	3,15	,50	0,001
	erkek	60	17,30	3,24	,42	
İŞİN KENDİSİ	bayan	40	16,20	2,85	,56	0,000
	erkek	60	14,40	2,70	,35	
İLETİŞİM	bayan	40	17,18	3,25	,50	0,011
	erkek	60	15,25	2,85	,39	

H4: Devlet ve özel okullarında çalışan bayan beden eğitimi öğretmenleri ile devlet ve özel okullarda çalışan erkek beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin alt boyutları birbirinden farklıdır.

Bir önceki tabloda bayan ve erkek beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini açısından karşılaştırılması verilmişti. Burada bayan ve erkek beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini alt boyutları açısından farklılıklarını anlayabilmek için bağımsız t – testi uygulanmıştır ve sonuçlar görülmektedir.

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere bayan beden eğitimi öğretmenleri ile erkek beden eğitimi öğretmenleri 4 alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermişken, diğer 5 boyutta anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Farkların olduğu alt boyutlar ek imkanlar ( $p=0,032 < 0,05$ ), iş arkadaşları ( $p=0,001 < 0,005$ ), işin kendisi ( $p=0,000 < 0,005$ ) ve iletişim ( $p=0,011 < 0,05$ ) alt boyutlarıdır. Söz konusu boyutlarda hangi grubun daha fazla iş tatminine sahip olduğunu anlayabilmek için grup ortalamalarına bakmak gerekmektedir.

Her 4 boyutta da bayan beden eğitimi öğretmenlerinin erkek beden öğretmenlerine göre daha fazla değerler aldıkları görülmektedir. Farkların olduğu alt boyutların ortalamalarında ek imkanlarda bayanlar (11,58), erkekler (9,40), iş arkadaşlarında bayanlar (19,50), erkekler (17,30), işin kendisinde bayanlar (16,20), erkekler (14,40), ve iletişimde bayanlar (17,18), erkekler (15,25) ortalama farklılıkları gözükmemektedir.

**Tablo 9: Yaş ve İş Tatmini Arasındaki Varyans Analiz Sonuçları**

**ANOVA**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Gruplar arası</b>	<b>5711,588</b>	<b>2</b>	<b>2855,794</b>	<b>3,256</b>	<b>,043</b>
<b>Grup içi</b>	<b>85065,412</b>	<b>97</b>	<b>876,963</b>		
<b>Toplam</b>	<b>90777,000</b>	<b>99</b>			

H5: Yaş bakımından beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

Yaş bakımından beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri karşılaştırmak için ANOVA uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda yaşın toplam iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık yarattığı ortaya çıkmıştır ( $P=0,043 < 0,05$ ).



**Tablo 10: Yaş Gruplarının Toplam İş Tatmini Karşılaştırması**

**POST HOC TEST**

**Çoklu Kıyaslama**

**Bağımsız Değişken: Toplam İş Tatmini**

			Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.	Güvenilirlik Aralığı 95%	
						Alt Sınır	Üst Sınır
	(I) YAS	(J) YAS					
Tukey HSD	25den az	26-35	21,65	8,60	,035	1,19	42,11
		36-45	22,84	13,12	,196	-8,40	54,08
	26-35	25den az	-21,65	8,60	,035	-42,11	-1,19
		36-45	1,19	10,99	,994	-24,98	27,36
	36-45	25den az	-22,84	13,12	,196	-54,08	8,40
		26-35	-1,19	10,99	,994	-27,36	24,98
LSD	25den az	26-35	21,65	8,60	,013	4,59	38,71
		36-45	22,84	13,12	,085	-3,21	48,89
	26-35	25den az	-21,65	8,60	,013	-38,71	-4,59
		36-45	1,19	10,99	,914	-20,63	23,01
	36-45	25den az	-22,84	13,12	,085	-48,89	3,21
		26-35	-1,19	10,99	,914	-23,01	20,63

- Ortalamanın anlamlılık derecesi 0.05

ANOVA sonucunda ortaya çıkan farkın hangi gruplardan kaynaklandığını anlayabilmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey ve LSD testi uygulanmıştır. Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere fark 25'den az ve 26 – 35 yaş grupları arasında görülmektedir ( $p=0,035 < 0,05$ ). Farkın hangi grup lehine olduğunu görebilmek için ise grup ortalamalarına bakmak gerekmektedir. Yaşı 25'den az olan grubun ortalaması 149,21 iken, 26 – 35 yaş grubunun ortalaması 127,56 olarak görülmektedir. Dolayısıyla yaşı 25'den az olanların diğer gruba göre iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 11: Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çalışma Süreleri ve Toplam İş Tatmini Seviyeleri Arasındaki İlişki.**

**Tanımlayıcı İstatistik**

	Ortalama	Stand. Sapma	N
SENE	63,60	38,34	100
TOP	130,50	30,28	100

**Korelasyon**

		SENE	TOP
SENE	Pearson Correlation	1,000	-,248*
	Sig. (2-tailed)	,	,013
	N	100	100
TOP	Pearson Correlation	-,248*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,013	,
	N	100	100

\*. Korelasyonun anlamlılık derecesi 0.05

H6: Beden eğitimi öğretmenlerinin toplam çalışma süreleri ile sahip oldukları toplam iş tatminleri arasında bir ilişki vardır.

Beden eğitimi öğretmenlerinin toplam çalışma süreleri ile sahip oldukları toplam iş tatminleri arasındaki muhtemel bir ilişkiyi anlayabilmek için korelasyon katsayısına bakılmıştır. Tabloda da ifade edildiği üzere çalışma süresi ile toplam iş tatmini seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır ( $p=0,013 < 0,05$ ). Korelasyon katsayısına bakıldığında iki değişken arasında negatif yönde zayıf bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür ( $r= - 0,248$ ). Dolayısıyla öğretmenlerin çalışma süreleri arttıkça toplam iş tatmini seviyelerinin azaldığını söylemek mümkündür.

**Tablo 12: Öğretmenlerin Çalışma Senesi ve Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyonu**

Korelasyon

		<b>SENE</b>
<b>ÜCRET</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>-,238</b> <b>,017</b> <b>100</b>
<b>YÜKSELME</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>-,244</b> <b>,014</b> <b>100</b>
<b>YÖNETİCİ</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>-,249</b> <b>,012</b> <b>100</b>
<b>EK İMKANLAR</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>-,227</b> <b>,023</b> <b>100</b>
<b>ÖDÜLLER</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>,107</b> <b>,289</b> <b>100</b>
<b>İŞLEYİŞ</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>-,085</b> <b>,398</b> <b>100</b>
<b>İŞ ARKADAŞLARI</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>-,109</b> <b>,282</b> <b>100</b>
<b>İŞİN KENDİSİ</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>-,011</b> <b>,915</b> <b>100</b>
<b>İLETİŞİM</b>	<b>Pearson Correlation</b> <b>Sig. (2-tailed)</b> <b>N</b>	<b>-,284</b> <b>,004</b> <b>100</b>

\* korelasyonun anlamlılık derecesi 0.05

H7: Öğretmenlerin top çalışma süreleri ile iş tatmini alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin toplam çalışma süreleri ile iş tatmini alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını anlayabilmek için korelasyon katsayısına bakılmıştır. Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere ödüller, işleyiş, iş arkadaşları ve işin kendisi alt boyutlarında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Ücret, yükselme, yönetici, ek imkanlar ve iletişim alt boyutlarda ise anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu ilişkiler şu şekilde özetlenebilir:

Toplam çalışma süresi ile ücret alt boyutunda negatif yönde zayıf bir ilişki vardır ( $r = -0,238$ ).

Toplam çalışma süresi ile yükselme alt boyutu arasında negatif yönde zayıf bir ilişki vardır ( $r = -0,244$ ).

Toplam çalışma süresi ile yönetici alt boyutunda negatif yönde zayıf bir ilişki vardır ( $r = -0,249$ ).

Toplam çalışma süresi ile ek imkanlar alt boyutu arasında negatif yönde zayıf bir ilişki vardır ( $r = -0,227$ ).

Toplam çalışma süresi ile iletişim alt boyutu arasında negatif yönde zayıf bir ilişki vardır ( $r = -0,004$ ).

**Tablo 13: Devlet Okullarında Çalışan Kadın Öğretmenlerle Özel Okullarda Çalışan Kadın Öğretmenlerin Toplam İş Tatmini ve Alt Boyutlardaki Farklılıklar**

	ÖZEL DEVLET	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	P
TOP	özel	20	169,80	10,75	2,40	0,000
	devlet	20	109,70	9,24	2,07	
ÜCRET	özel	20	16,70	1,17	,26	0,000
	devlet	20	6,40	2,01	,45	
YÜKSELME	özel	20	14,90	2,97	,66	0,000
	devlet	20	9,00	4,12	,92	
YÖNETİCİ	özel	20	22,65	1,18	,26	0,000
	devlet	20	13,10	2,86	,64	
EK İMKANLAR	özel	20	16,25	2,31	,52	0,000
	devlet	20	6,90	3,32	,74	
ÖDÜLLER	özel	20	15,40	1,67	,37	0,000
	devlet	20	18,25	2,38	,53	
İŞLEYİŞ	özel	20	17,30	1,49	,33	0,000
	devlet	20	12,90	1,41	,32	
İŞ ARKADAŞLARI	özel	20	21,60	2,28	,51	0,000
	devlet	20	17,40	2,44	,54	
İŞİN KENDİSİ	özel	20	23,20	1,44	,32	0,001
	devlet	20	20,75	2,63	,59	
İLETİŞİM	özel	20	21,10	1,92	,43	0,000
	devlet	20	13,10	2,00	,45	

H8: Özel ve devlet okullarında çalışan bayan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini ve alt boyutları arasında fark vardır.

Özel ve devlet okullarında çalışan bayan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

( $p=0,000$   $p<0,05$ ). Bu farklılıkları anlamak için bağımsız t – testi uygulanmıştır. Yukarıdaki tabloda bağımsız t – testi sonucuna göre;

Toplam iş tatmininde özel okullarda çalışan bayanların grup ortalamaları 169,80 iken devlet okullarında çalışan bayanların grup ortalamaları 109,70 dir.

Ücret alt boyutunda özel okullarda çalışan bayanların grup ortalamaları 16,70 iken devlet okullarında çalışan bayanların grup ortalamaları 6,40 dir.

Yükselme alt boyutunda özel okullarda çalışan bayanların grup ortalamaları 14,90 iken devlet okullarında çalışan bayanların grup ortalamaları 9,00 dir.

Yönetici alt boyutunda özel okullarda çalışan bayanların grup ortalamaları 22,65 iken devlet okullarında çalışan bayanların grup ortalamaları 13,10 dur.

Ek imkanlar alt boyutunda özel okullarda çalışan bayanların grup ortalamaları 16,25 iken devlet okullarında çalışan bayanların grup ortalamaları 6,90 dir.

İşleyiş alt boyutunda özel okullarda çalışan bayanların grup ortalamaları 17,30 iken devlet okullarında çalışan bayanların grup ortalamaları 12,90 dir.

İş arkadaşları alt boyutunda özel okullarda çalışan bayanların grup ortalamaları 21,60 iken devlet okullarında çalışan bayanların grup ortalamaları 17,40 dir.

İşin kendisi alt boyutunda özel okullarda çalışan bayanların grup ortalamaları 23,20 iken devlet okullarında çalışan bayanların grup ortalamaları 20,75 dir.

İletişim alt boyutunda özel okullarda çalışan bayanların grup ortalamaları 21,10 iken devlet okullarında çalışan bayanların grup ortalamaları 13,10 dur.

Toplam iş tatmini ve ücret, yükselme, yönetici, ek imkanlar, işleyiş, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim alt boyutlarında özel okullarda çalışan bayan öğretmenler devlet okullarında çalışan bayan öğretmenlere göre daha yüksek tatmine sahiplerdir.

Ödüller alt boyutunda ise özel okullarda çalışan bayanların grup ortalamaları 15,40 iken devlet okullarında çalışan bayanların grup ortalamaları 18,25 dir. Ödüller alt boyutunda devlet okullarında çalışan bayan öğretmenler özel okullarda çalışan bayan öğretmenlere göre daha yüksek tatmine sahiplerdir.

**Tablo 14: Devlet Okullarında Çalışan Erkek Öğretmenlerle Özel Okullarda Çalışan Erkek Öğretmenlerin Toplam İş Tatmini ve Alt Boyutlardaki Farklılıklar**

	ÖZEL DEVLET	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	P
TOP	özel	20	157,00	11,01	2,46	0,000
	devlet	40	108,00	16,65	2,63	
ÜCRET	özel	20	15,05	1,82	,41	0,000
	devlet	40	7,33	3,48	,55	
YÜKSELME	özel	20	13,75	3,37	,75	0,000
	devlet	40	9,18	3,71	,59	
YÖNETİCİ	özel	20	21,30	2,00	,45	0,000
	devlet	40	13,90	3,57	,56	
EK İMKANLAR	özel	20	13,80	2,44	,55	0,000
	devlet	40	7,20	3,47	,55	
ÖDÜLLER	özel	20	15,20	1,40	,31	0,001
	devlet	40	17,38	2,54	,40	
İŞLEYİŞ	özel	20	16,95	1,10	,25	0,000
	devlet	40	12,78	2,07	,33	
İŞ ARKADAŞLARI	özel	20	20,00	1,78	,40	0,000
	devlet	40	15,95	2,96	,47	
İŞİN KENDİSİ	özel	20	21,25	1,80	,40	0,000
	devlet	40	19,20	2,11	,33	
İLETİŞİM	özel	20	19,60	3,25	,73	0,000
	devlet	40	12,05	3,59	,57	

H9: Özel ve devlet okullarında çalışan erkek beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini ve alt boyutları arasında fark vardır.

Özel ve devlet okullarında çalışan erkek beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $p=0,000$   $p<0,05$ ). Bu farklılıkları anlamak için bağımsız t – testi uygulanmıştır. Yukarıdaki tabloda bağımsız t – testi sonucuna göre;

Toplam iş tatmininde özel okullarda çalışan erkeklerin grup ortalamaları 157,00 iken devlet okullarında çalışan erkeklerin grup ortalamaları 108,00 dir.

Ücret alt boyutunda özel okullarda çalışan erkeklerin grup ortalamaları 15,05 iken devlet okullarında çalışan erkeklerin grup ortalamaları 7,33 dür.

Yükselme alt boyutunda özel okullarda çalışan erkeklerin grup ortalamaları 13,75 iken devlet okullarında çalışan erkeklerin grup ortalamaları 9,18 dir.

Yönetici alt boyutunda özel okullarda çalışan erkeklerin grup ortalamaları 21,30 iken devlet okullarında çalışan bayanların grup ortalamaları 13,90 dir.

Ek imkanlar alt boyutunda özel okullarda çalışan erkeklerin grup ortalamaları 13,80 iken devlet okullarında çalışan erkeklerin grup ortalamaları 7,20 dir.

İşleyiş alt boyutunda özel okullarda çalışan erkeklerin grup ortalamaları 16,95 iken devlet okullarında çalışan erkeklerin grup ortalamaları 12,78 dir.

İş arkadaşları alt boyutunda özel okullarda çalışan erkeklerin grup ortalamaları 20,00 iken devlet okullarında çalışan erkeklerin grup ortalamaları 15,95 dir.

İşin kendisi alt boyutunda özel okullarda çalışan erkeklerin grup ortalamaları 21,25 iken devlet okullarında çalışan bayanların grup ortalamaları 19,20 dir.

İletişim alt boyutunda özel okullarda çalışan erkeklerin grup ortalamaları 19,60 iken devlet okullarında çalışan erkeklerin grup ortalamaları 12,05 dir.

Toplam iş tatmini ve ücret, yükselme, yönetici, ek imkanlar, işleyiş, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim alt boyutlarında özel okullarda çalışan erkek öğretmenler devlet okullarında çalışan erkek öğretmenlere göre daha yüksek tatmine sahiptir.

Ödüller alt boyutunda ise özel okullarda çalışan erkeklerin grup ortalamaları 15,20 iken devlet okullarında çalışan erkeklerin grup ortalamaları 17,38 dir. Ödüller alt boyutunda devlet okullarında çalışan erkek öğretmenler özel okullarda çalışan erkek öğretmenlere göre daha yüksek tatmine sahiptir.

## 4. TARTIŞMA

Bu çalışmada, devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri ile özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenleri arasında toplam iş tatmin düzeyleri ve iş tatmini alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( Tablo 5 ).

Hipotezde dile getirildiği gibi, devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri ile özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

Tablo 5 den da görüleceği üzere özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerine göre daha fazladır.

Minibaş (1990), “Özel ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu” üzerine İstanbul ilinde bir araştırma yapmış ve şu sonuca ulaşmıştır; özel okullarda görev yapan öğretmenler devlet okullarında görev yapan öğretmenlere oranla daha yüksek iş tatmini bulmakta, daha çözümcü ve saldırganlıktan uzak sorumluluk alıcı olabilmektedir.

Suyünç’ün (1998), “İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görevli Beden Eğitimi Branş Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri” konulu Çanakkale ilindeki araştırmasının sonuçlarına göre; öğretmenler yaptıkları işi genel iş tatmini açısından zayıfta olsa tatmin edici, iç tatmin açısından daha yüksek bir ortalamayla tatmin edici, dış tatmin açısından ise ne tatmin edici, ne değil şeklinde belirtmişlerdir.

Bu çalışmadaki bulguların tersine Hossain (1992), Bangladeş’te yaptığı araştırmasında devlet liselerinde çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin özel liselerde çalışan öğretmenlere göre daha fazla olduğunu belirlemiştir.

Diğer hipotezde dile getirildiği gibi, devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri ile özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini alt boyutları bakımından aralarında fark vardır (tablo 6).



Tablo 6 dan da görüleceği üzere ücret, yönetici, yükselme, ek imkanlar, ödüller, işleyiş, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim boyutların da her iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

İş tatmini alt boyutlarından ücret, yönetici, yükselme, ek imkanlar, işleyiş, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim konularında özel okulda çalışan beden eğitimi öğretmenleri devlet okulunda çalışan meslektaşlarına göre daha tatminkar iken ödüller alt boyutunda, devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin özel okullarda çalışan meslektaşlarına göre daha tatminkar oldukları görülmektedir.

Öztürk'ün (2002), “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu” ile ilgili Türkiye’de yaptığı araştırmasında, olan beden eğitimi öğretmenlerinin mesleklerini sevdikleri ve bu işi yaparken yeterli bir doyuma ulaştıkları sonucuna varılmıştır. Hoşnutsuzluğun yaşandığı en yoğun boyutlar ise ücret politikası, yükselme imkanları ve çalışma koşullarının yetersizliği olarak gözükmektedir.

Suyünç'ün (1998), “İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görevli Beden Eğitimi Branş Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri” konulu Türkiye’de yaptığı araştırmasının sonuçlarına göre; iş tatmini öğelerine bakıldığında öğretmenler yaptıkları işi, ahlaki değerler açısından çok tatmin edici bulurken, yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret için ise, tatmin edici değil ifadesinde bulunmuşlardır.

Bir diğer hipotezimizde dile getirdiğimiz gibi, devlet ve özel okullarında çalışan kadın beden eğitimi öğretmenleri ile devlet ve özel okullarda çalışan erkek beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatminleri birbirinden farklıdır ( Tablo 7).

Tablo 7 den da görüleceği üzere kadın beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini ortalamaları, erkek beden eğitimi öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksektir. Bu durumda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre işlerinden daha fazla tatmin olduklarını söylemek mümkündür.

Bu çalışmaya paralel olarak Özdayı (1990), devlet ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatminlerini incelediği Türkiye’de yaptığı araştırmada, özel okullarda çalışan öğretmenlerin, devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre anlamlı

olarak daha doyumlu olduklarını belirlerken, iş tatmini ile demografik değişkenler arasında ilişkiyle ilgili olarak kadın öğretmenlerin, erkeklere göre daha tatminli olduğunu söylemiştir.

Ayrıca kadın ve erkek beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini alt boyutları açısından farklılıklarını anlayabilmek için bağımsız t – testi uygulanmıştır ve sonuçlar göre; tablo 8 den de görüleceği üzere kadın beden eğitimi öğretmenleri ile erkek beden eğitimi öğretmenleri ek imkanlar, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermişken, ücret, yönetici, yükselme, işleyiş ve ödüller boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Bu bulgulara paralel olarak Aydınay (1996), kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre iş tatmininin iş arkadaşları ile ilgili alt boyutundan aldıkları tatminin daha yüksek olduğunun altını çizmiştir.

Bir başka hipotezde dile getirildiği gibi, cinsiyet ve yaş bakımından beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında devlet okullarında ve özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenleri arasında farklılıklar vardır.

Yaş bakımından beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri karşılaştırmak için ANOVA uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda yaşın toplam iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık yarattığı ortaya çıkmıştır ( Tablo 9).

ANOVA sonucunda ortaya çıkan farkın hangi gruplardan kaynaklandığını anlayabilmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey ve LSD testi uygulanmıştır. Tablo 10 dan da görüleceği üzere fark 25'den az ve 26 – 35 yaş grupları arasında görülmektedir. Ayrıca yaşı 25'den az olanların diğer gruba göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın aksine yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir Özdayı (1990), devlet ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatminlerini incelediği Türkiye'de yaptığı araştırmada, resmi liselerdeki çalışan öğretmenler arasında 41 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin daha

doyumlu olduğunu, buna karşılık özel liselerde çalışan öğretmenler arasında 20 - 25 yaş arasındaki öğretmenlerin daha tatminli olduğunu öne sürmüştür.

Herzberg ve arkadaşları (1957), yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. İşe ilk başlayanların, genç çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğunu, birkaç yıldan sonra hızla düştüğünü ve daha sonra işlerine devam ettikleri sürece yükselmeye başladıklarını vurgulamışlardır.

Diğer bir hipotezde dile getirildiği gibi, beden eğitimi öğretmenlerinin toplam çalışma süreleri ile sahip oldukları toplam iş tatminleri arasında bir ilişki vardır.

Beden eğitimi öğretmenlerinin toplam çalışma süreleri ile sahip oldukları toplam iş tatminleri arasındaki muhtemel bir ilişkiyi anlayabilmek için korelasyon katsayısına bakılmıştır. Tablo 11 de ifade edildiği üzere çalışma süresi ile toplam iş tatmini seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Korelasyon katsayısına bakıldığında iki değişken arasında negatif yönde zayıf bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Dolayısıyla öğretmenlerin çalışma süreleri arttıkça toplam iş tatmini seviyelerinin azaldığını söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin toplam çalışma süreleri ile iş tatmini alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını anlayabilmek için korelasyon katsayısına bakılmıştır. Tablo 12 den de görüleceği üzere ödüller, işleyiş, iş arkadaşları ve işi kendisi alt boyutlarında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Ücret, yükselme, yönetici, ek imkanlar ve iletişim alt boyutlarda ise anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Bu çalışmanın aksine, yapılan araştırmalarda Özdayı (1990), devlet ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatminlerini incelediği araştırmada, resmi liselerde çalışan öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin daha tatminli olduğunu, özel liselerde 6–10 yıl arasında çalışan öğretmenlerin en tatminli olduğunu öne sürmüştür.

Bir başka hipotezde dile getirildiği gibi, özel ve devlet okullarında çalışan bayan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini ve alt boyutları arasında fark vardır (Tablo 13).

Özel okullarda çalışan bayan öğretmenlerin devlet okullarında çalışan bayan öğretmenlere göre toplam iş tatmini ve iş tatmini alt boyutları bakımından anlamlı düzeyde daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Bir tek ödüller alt boyutunda devlet okullarında çalışan bayan öğretmenler özel okullarda çalışan bayan öğretmenlere göre daha yüksek tatmine sahiplerdir. Bu duruma devlet okullarında çalışan öğretmenlerin yaptıkları başarılı çalışmaların il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından takdir ve teşekkür belgesiyle ödüllendirilmesinin etkisi olduğu düşünülmektedir.

Diğer bir hipotezde dile getirildiği gibi, özel ve devlet okullarında çalışan erkek beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini ve alt boyutları arasında fark vardır ( Tablo 14).

Özel okullarda çalışan erkek öğretmenlerin devlet okullarında çalışan erkek öğretmenlere göre toplam iş tatmini ve iş tatmini alt boyutları bakımından anlamlı düzeyde daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Bir tek ödüller alt boyutunda devlet okullarında çalışan erkek öğretmenler özel okullarda çalışan erkek öğretmenlere göre daha yüksek tatmine sahiplerdir. Bu duruma devlet okullarında çalışan öğretmenlerin yaptıkları başarılı çalışmaların il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından takdir ve teşekkür belgesiyle ödüllendirilmesinin etkisi olduğu düşünülmektedir.

Sonuçta; gerek Türkiye’de gerekse yurt dışında yapılmış bazı iş tatminiyle ilgili araştırmalarda, örgütün bir etkililik düzeyine ulaşması örgütün amaçları doğrultusunda iş görenlerin gereksinimlerinin yönetimce karşılanması ve bunun sonucunda elde ettikleri tatminle yakından ilgilidir. Başka bir anlatımla bir örgütteki iş görenlerin tatminleri yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum gibi kişisel değişkenlerin yanı sıra yaptıkları işin niteliği, yönetim ve denetim biçimi, iş karşılığı aldıkları ödentiler, kendilerine sağlanan yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları, çalıştıkları fiziksel koşullar ve birlikte çalıştıkları iş arkadaşları ile olan ilişkiler gibi örgütten kaynaklanan etkenlerle de yakından ilgilidir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ankara'daki özel ve devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerini belirlemek ve varsa farklılıklarını göstermek üzere yapılan bu çalışmadan elde edilen veriler neticesinde ulaşılan sonuçlar ve öneriler şunlardır;

- Özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerine göre daha fazladır.
- İş tatmini alt boyutlarında özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin devlet okullarında çalışan meslektaşlarına göre daha tatminkar oldukları yapılan istatistikler sonucunda görülmüştür.
- Kadın beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri erkek beden eğitimi öğretmenlerine göre daha yüksektir.
- Kadın beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin alt boyutları erkek beden eğitimi öğretmenlerine göre daha yüksektir.
- Toplam iş tatmini ve alt boyutlarında özel okullarda çalışan kadın beden eğitimi öğretmenleri devlet okullarında çalışan meslektaşlarına göre daha tatminkar oldukları yapılan istatistikler sonucunda görülmüştür.
- Toplam iş tatmini ve alt boyutlarında özel okullarda çalışan erkek beden eğitimi öğretmenleri devlet okullarında çalışan meslektaşlarına göre daha tatminkar oldukları yapılan istatistikler sonucunda görülmüştür.
- Yaş bakımından bakıldığında 25 yaştan az olanların diğer gruba göre iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğunu görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda yaşın toplam iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık yarattığı ortaya çıkmıştır.

- Öğretmenlerin çalışma süreleri açısından yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin çalışma süreleri arttıkça toplam iş tatmini seviyelerinin azaldığını görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen veriler sonucunda getirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Özellikle devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmini ve iş tatmin alt boyutlarının analizlerinde özel okullarda çalışan meslektaşlarından daha tatminsiz oldukları görülmüş ve bu durumun acilen düzeltilmesi için etkili çalışmalar yapılması devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatminlerinin artırılması açısından yararlı olacaktır.
- Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinde, özellikle yapılan ödentilerde, çalışma şartlarında, yönetimde, arkadaşlık ve iletişim ortamlarında yapıcı iyileştirmelere gidilmesi, manevi ödüllendirmelere ve sürekli teşvik sağlanmasına önem gösterilmesi gerekmektedir.
- Etkili bir ödül sistemi geliştirilmelidir. Bu ödüller ek maaş ve ikramiye şeklinde olabilir. Böyle bir uygulama öğretmenin performansını artırır. Maaşlarındaki artışa paralel olarak da, mesleki açıdan elde edilen özendiriciler de, destekleyici rol üstlenmektedir. Bu sebeple, okul yöneticisi motivasyon artırıcı uygulamalar olan mesleki gelişmeye önem vererek; ki bu mesleki gelişme hizmet içi eğitimlerle sağlanabilir, bu uygulamaların hangi şartlar altında kullanılabileceğini organize etmelidir.
- Devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin okulun fiziki şartları ve çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşamamaları bakımından iş tatmin düzeyleri, özel okullarda çalışan meslektaşlarından daha düşük bulunmuştur. Devlet okullarında çalışan öğretmenleri daha çok takım çalışmalarına yönlendirmek, okullarda açık bir iletişim sistemi geliştirmek öğretmenlerin birbirleri ile daha olumlu ilişkiler kurmalarına yardımcı olabilir.

- Eğitim örgütleri gibi kişileri değiştiren ya da onları eğiten örgütlerde büyük ölçüde motive olmuş ve işiyle özdeşleşmiş kişilere gereksinim vardır. Bu bakımdan öğretmenler motive edilmelidir. Her öğretmenin öğretmenlik mesleğine ilişkin algıları belirlenmeli, bu algı ve beklentilere dayalı olarak öğretmenlere olanaklar sağlanmalıdır. Öğretmeler okulun amaçları ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Okuldaki iletişim birimler ve bireyler arasında açık olmalı, öğretmenler gelişmeler hakkında bilgilendirilmelidirler.

Ayrıca bu çalışmanın ışığında bundan sonraki araştırmacılar için şu öneriler sıralanabilir:

- Bu çalışmada özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenleri ile devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatminleri ve alt boyutları karşılaştırılmıştır. Bir sonraki aşamada iş tatmini ile iş dışındaki yaşamda elde edilen tatmin arasındaki ilişkiler incelenebilir.
- Beden eğitimi öğretmenleri ile diğer branş dersleri öğretmenleri arasındaki toplam iş tatmini ve alt boyutları karşılaştırılabilir.
- Ayrıca bu çalışma bir model olarak ele alınarak Türkiye geneline yapılabilecek şekilde geliştirilebilir, bir kaynak oluşturabilir

## ÖZET

### **İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara'daki Devlet okulları ile Özel Okulların Karşılaştırması.**

Bu araştırma, Ankara ili sınırları içerisinde bulunan devlet ve özel ilköğretim - ortaöğretim okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerini karşılaştırmayı, iş tatmininin çalışma hayatı üzerindeki önemini vurgulamayı amaçlamaktadır.

Araştırmada beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri ve iş tatminine etki eden dokuz alt boyut ele alınmıştır. Bu alt boyutlar ücret, yükselme, yönetici, ek imkanlar, ödüller, işleyiş, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimidir.

Araştırmaya Ankara'nın Yenimahalle, Sincan ve Bala merkez ilçelerindeki (beden eğitimi öğretmeni olan okullar kabul edilmiş) toplam 238 devlet ilköğretim ve ortaöğretim okullarından tesadüfi şekilde seçilen 120 okuldan yine tesadüfi seçilen 60 beden eğitimi öğretmeni 40 erkek ve 20 kadın olarak, Yenimahalle, Keçiören ve Etimesğut merkez ilçelerindeki (beden eğitimi öğretmeni olan okullar kabul edilmiş) 44 özel ilköğretim ve ortaöğretim okulundan tesadüfi seçilen 40 beden eğitimi öğretmeni 20 erkek, 20 kadın olarak katılmıştır.

Bu araştırmada, özel okullarda ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla Spector (1994) tarafından geliştirilen "İş Tatmin Anketi" uygulanmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda şu bulgular elde edilmiştir.

- Özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerine göre daha fazladır.
- İş tatmini alt boyutlarında özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenleri devlet okullarında çalışan meslektaşlarına göre daha tatminkar oldukları yapılan istatistikler sonucunda görülmüştür.



- Kadın beden eğitimi öğretmenlerinin toplam iş tatmin düzeyleri ve iş tatmini alt boyutları erkek beden eğitimi öğretmenlerine göre daha yüksektir.

Araştırmanın sonunda öğretmenlerin toplam iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkileyen faktörler tespit edilmeye çalışılmış ve öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini yükseltmeye yönelik bazı önlemler önerilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** İş tatmini, özel okul, devlet okulu, beden eğitimi öğretmenleri.

## SUMMARY

### **A Comparison of The Levels of the Job Satisfaction for The Teachers of Physical Education Who Work at Private and Government Primary and Secondary Schools in Ankara.**

The problem of this research is, by comparing the levels of work satisfaction of the teachers of physical education and sports employed in private and government primary and secondary schools in Ankara, to emphasize the importance of the work satisfaction on their work life.

In this research, the levels of work satisfaction of the teachers of physical education were handled with nine dimensions which affect totally work satisfaction. This nine dimensions are wage, advancement, director, supporting possibility, prize, procedure, co-worker, dimensions of the job and communication.

In this research, totally 238 government primary and secondary schools were randomly choosed 120 school and 60 teacher who are 40 men and 20 women employed in Ankara metropolitan town which are Yenimahalle, Sincan and Bala. Totally 44 private primary and secondary schools' 60 teachers who are 20 men and 20 women employed in Ankara metropolitan town which are Yenimahalle, Keçiören and Etimesğut

Scientists have developed several tests to measure the job satisfaction of staff. In this research, Spector (1994) "Job Satisfaction Questionnaire" have been used.

Following finding have been reached as the result of statistical analysis.

- The totally job satisfactions levels of private schools' physical education teachers have got more satisfactory than government schools' physical education teachers.
- The subdimension job satisfactions levels of private schools' teachers have got more satisfactory than government schools' teacher.

- The totally job satisfactions and sub dimensions job satisfaction levels of women who are physical education teachers have got more satisfactory than men who are physical education teachers.

It is stated here that factors mentioned totally job satisfaction levels negatively, and advised some measures to increase the job satisfaction of teachers has been proposed at the end of the investigation.

**Keywords:** Job satisfaction, private school, state school, physical education teachers.

## KAYNAKLAR

- AÇAK, M. (1997). *Beden Eğitimi Öğretmeninin El Kitabı*, Dünya BasımEvi, Malatya.
- AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ (2005). “ÖZEL Eğitim Metotları” – “Beden Eğitimi”,  
[<http://www.aku.edu.tr/metod03.htm.18.11.2005> ].
- ALBRECHT, K. ( Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri), (1988). Gerilim ve Yöneticilik, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, No:197.
- ARGON, T., EREN, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- ARSLAN, R. (1979). *Beden Eğitimi Bilgileri*, Birnaş Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara.
- ATLI, M.(1986). *Beden Eğitimi ve Spor Ders Notu*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yayınları, Van.
- AYDIN, M. (1994). Türkiye Eğitim Felsefesi Kongresi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, 5–8 Ekim 1994. Eğitim Denetimi, 4. Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 2000.
- BALCI, A. (1985). “Eğitim Yöneticisinin Doyumu” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- BALCI, B. (2004). Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- BALCI, E. (1992). Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri, Adam Yayıncılık, Ankara.
- BAŞ, T., ARDIÇ, K. (2002). “Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği”  
[http://www.geocities.com/ceteris\\_paribus\\_tr/ardic12.pdf](http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic12.pdf)
- BAŞARAN, İ.E. (1982). Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara
- BAŞARAN, İ.E. (1985). Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, sayı:139, Ankara.
- BAŞARAN, İ.E. (1991). Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İ.E. (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İ.E. (2000). İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAYRAKTAR, Ş. (1996). “Job Satisfaction os Instructors of English at Private and State Universities” Yayınlanmamış Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- BAYSAL, A.C. (1981). Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul.
- BELL, R.C., WEAVER, J.R. (1987). “The dimensionality and scaling of job satisfaction” *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 60 , p.: 147-55.
- BERRY, L.M.(1997). *Psychology at Work., An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, McGraw Hill Companies Inc., San Francisco, p.: 286 – 323.
- BİLGİÇ, R. (1998). “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers,” *Journal of Psychology*. No:139, p.: 529 – 544.

- BİLGİN, S. (1995). Temel Beden Eğitimi ve Spor Alıştırmaları, Saray Tıp Kitapevi, Medikal Yayıncılık.
- BİNGÖL, D. (1998). Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- BOZKURT, T., TURGUT, T. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayıtları Arasındaki İlişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 2, Haziran.
- BRIEF, A.P. (1998). Attitudes In and Around Organizations. SAGE Publications, California, p.: 9-11.
- BRUSH, D.H., M.K. Moch, A.Pooyan.(1987). "Individual Demographic Differences and Job Satisfaction," *Journal of Occupational Behaviour*, vol.:8, no:2, 139 – 155. [<http://www.jstor.org/journals>]
- BURSALIOĞLU, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayınları, , 7. Baskı, Ankara, No:157.
- CAN, H. (1992) Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Adım yayınları, Ankara, s.: 78.
- CAN, H., AKGÜN, A., (2001).Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 3.Baskı, Siyasal Yayınevi, Ankara, s.: 113.
- CHARLES, A.B, (1983). Foundation of Pysical Education and Sports, Londra.
- CHIN, E. (2002) A Measurement-Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 12, p.: 365 – 382.
- CELKAN, H.Y.,(1993). *Eğitim Sosyolojisi*, Atatürk Üniversitesi, K.K.E.F. matbaası, Erzurum.
- ÇELİK, S. (1999). "İş doyumu ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri",Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÇELİKKAYA, H., (1998). *Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi*, Alfa yayınları, İstanbul.
- D.P.T. (2000). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı – Beden Eğitimi "Spor ve İstanbul Olimpiyatları"- ÖİK Raporu. [<http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/beden/oik530.pdf..10.11.2005>].
- DAVIS, K., NENSTROM, J.W., (1985). Human Behavior at Work: Organizational Behavior, McGraw Hill Book Company, New York, No:199.
- DAVIS, K., (1981).(Çev. TOSUN, K.) Human Behavior at Work: Organizational Behavior, McGraw Hill Book Company, New York.
- DAVIS, K., (1988). (çev. Kemal TOSUN) İşletmelerde İnsan Davranışı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, , İstanbul, No: 57.
- DECI, E.L., (1980). Psychology and Organizations, McGraw Hill Book Company, Boston.
- DUMAN, T., (1985). Türkiye’de Ortaöğretime Öğretmen Yetiştirme, M.E.B. Basımevi, İstanbul. [<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/161/gurbuz-sulun.htm>].
- ERÇELEBİ, H., (1997). "İlkokul Öğretmenlerinin Mesleki Doyumu", Yaşadıkça Eğitim. YAPA A.Ş., İstanbul.
- ERDOĞAN, İ., (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

- ERDOĞAN, İ., (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, cilt 6, sayı:1, İstanbul.
- ERDOĞAN, İ.,(1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, İstanbul, s.: 145 – 220.
- ERDOĞAN, İ., (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.: 6 – 7.
- EREN, E., (1993). *Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN, E., (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN, E., (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.: 545.
- EREŞ, F., (2005). Eğitimin Sosyal Faydaları, Milli Eğitim, Sosyal Bilimler Dergisi, [<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/167>].
- ERGENELİ, A., ERYİĞİT, M., (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:19, Sayı:2, s:159-178.
- ERKAL, M., (1982). Sosyolojik Açından Spor, MEGS Yayın, M.E.B Basımevi, Ankara, No:30.
- ERKAL, M., (1996). Sosyoloji (Toplum Bilimi), Der Yayınları, 11. Basım, İstanbul,. No:84.
- FELDMAN, D.C., HUGH, J.A., (1986). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. McGraw Hill Book Company, , Auckland, New York, p.:296 – 301.
- FINDIKÇI, İ., (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları ,İstanbul.
- GEZGİN, M.F., AMMAN, M.T., (1993). Temel Eğitimde Yararlılık Açısından Spor Olgusu. Eğitim Kurumlarında Beden Eğitimi ve Spor II. Ulusal Sempozyumu, M.E.B. Basımevi, Manisa, s.: 233 – 236.
- GÜNBAĞI, İ.,(2000).*Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*, Özen Yayıncılık, Ankara.
- GÜNSEL, A.M., (2004). *İlköğretimde Beden Eğitimi ve Uygulamaları*, Anı Yayıncılık., İstanbul.
- HALLORAN, J., BENTON, D., (1987). *Applied Human Relations*, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- HUBERMAN, M., (1992). *Teacher Development and Instructional Mastery, Understanding Teacher Development*, London, p.: 122 – 144.
- HULIN, C.L.,SMITH, P.A.,(1967).“An Empirical Investigation Of Two Implications Of The Two Factor Theory Of Job Satisfaction”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol: 51, p: 396-402.
- İNCİR, G.,(1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara. No: 401, s.: 79.
- JACQUES, E. (1956). *Measurement of Responsibility*, Tavistock Publications, London, p.: 15.
- KALLEBERG, A.L., LASCocca, K.A., (1983). “Aging values Satisfaction”. *American Sociological Review*, Washington, vol.: 48, p.: 78-90.
- KARAKÜÇÜK, S., (1991). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Faaliyet Alanları, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, Cilt:7, No:1.
- KEMERTAŞ, İ., (1997). *Uygulamalı Genel Öğretim Yöntemleri*, Birsen Yayınevi, İstanbul.
- KIRANBAĞLI, M., (1995). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin El Kitabı*, Optimal Eğitim Yayınları, İstanbul.

- KIREL, Ç., (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, Cilt: 28, s.: 115 –136.
- KOLASA, B.J., (1979). (Çev. Kemal Tosun) İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş, Fatih Yayınevi, İstanbul, s.: 502 – 503.
- KORMAN, A., (1978). (Çev. İ. Akhan) Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, M.E.B. Yayınevi, Ankara.
- KUTANİS, R.Ö., (2002). “Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları Beta Yayınları, İstanbul.
- KYRIACOU, C., SUTCLIFFE, J. (1979). “Teacher Stres and Satisfaction”, *Educational Research*. Vol: 21 , p.:89 – 96.
- LEE, R., WILBUR, E.R., (1985). “Age, education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, Job Satisfaction: A Multivariate Analysis”, *Human Relations*, no:8, vol:38, p.: 781 – 791.
- LITTLE, J.W., (1995). “Subject Affiliation in High Schools that Restructure.” *Teacher College Pres*, New York, p.: 172 – 200.
- LUTHANS, F. (1995). *Organizational Behavior*, 6 th. edition, Mc. Graw-Hill International Editions, New York, p.: 355.
- MASLOW, A. (1975). A theory of human motivation. In F. M. Levine (Ed.), *Theoretical readings in motivation: Perspectives on human behavior* Chicago, IL: Rand McNally, p. 358-379.
- M.E.B. (1997). İlk Orta, Lise ve Dengi Okullar Beden Eğitimi Dersi Öğretim Programları, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- M.E.B. (2000). İlköğretim Kurumları ve Ortaöğretim Kurumları Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Ders İçi ve Ders Dışı Çalışmaları Rehberi, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- MEF OKULLARI, (2005). “Spor”. [<http://www.mef.k12.tr/08sunumlar/spor.asp>]
- MITCHELL, T.R., LARSON, J.R, (1987). *People in organizations. An introduction to organizational behavior*. 3rd.Edition. Mc. Graw-Hill, New York.
- MORPA SPOR ANSİKLOPEDİSİ, (1997). “Beden Eğitimi”, Morpa Yayınları, Ankara, Cilt 1. s.: 156 – 160.
- MUCHINSKY, M.P. (2000) Emotions in the Work Place, The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, vol:21, p.:801 – 805.
- ORGAN, D.W., BATEMAN, T.S., (1991). *Organizational Behaviour*, Richard D. Irwin Inc., Boston.
- ORHAN, K., (1997). “İş Doyumu ve Değerler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- OSHAGBEMI, T.A., (1997). “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members,” *Journal of Managerial Psychology*, MCB UP Ltd., vol.:12, p.: 511 – 519.
- OSHAGBEMI, T.A., (2000). “How Satisfied Are Academics With Their Primary Tasks of Teaching, Research and Administration and Management?”, *International Journal of Sustainability in Higer Education*, MCB UP Ltd., vol.: 1, p.: 124 – 136.
- ÖZAYDIN, İ., (1997). “Eğitim Yönetimi ve Bu Süreçte Yerel Yönetimin Katkıları” [<http://www.canakkale.org/helsinki.html>].

- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A.,(2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitapevi, Ankara.
- ÖZPOLAT, A.,(2005). “Öğretmenlik Mesleğindeki Değişmelerin Tarihsel- Toplumsal Bağlamı”, Milli Eğitim, Üç Aylık, Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:166, Bahar 2005. [<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-ozpolat.htm>].
- ÖZŞAKER, M., ORHUN, A.,(2005). “İlköğretim Okullarında Beden Eğitimi Dersinin Amaç ve İçeriğine İlişkin Sorunlar”,Uludağ Üniversitesi, Ulusal Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Sempozyumu,10–11 Haziran 2005, Bursa.
- ÖZTÜRK, G., (2002). “Beden Eğitimi Öğretmenlerinde İş Doyumu”, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- PERKINS, C.M., (1991). “A Study to Investigate Experienced Teachers’ Job Satisfaction and The Teachers’ Perception of Their Principals’ Leadership Style”, Scholl Psychology Quartely, vol.:10, p.:87 -117.
- QUARSTEIN, V.A., MCAFFEE, R.B., GALSSMAN, M., (1992). “The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction”, Human Relations, vol:45, p:859 – 873.
- RENAUD, S., (2002). Rethinking the Union Membership / Job Satisfaction Relationship, International Journal of Manpower, MCB Up Ltd., Canada, vol.:23, p.: 137 -150.
- ROBBINS, P.S., (1991) Organizational Behaviour: Concepts, Controveisies And Aplications, Prentice Hall, New Jersey, vol.: 8, p.:677 – 689.
- ROHLEN, T.P., (1987). Japonya’da Maneviyat Eğitimi, (Çev: Turan YAZGAN), Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., (1998). Örgütsel Psikoloji, alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- SAPANCALI, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, MPM Yayınları Verimlilik Dergisi.
- SELÇUK, H., (1990). İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Beden Eğitimi, Ders Kitapları A.Ş., İstanbul.
- SENEMOĞLU, N., (1997). Gelişim – Öğrenme ve Öğretim, Spor Matbaacılık, Ankara, [http://www.epo.hacettepe.edu.tr/eleman/nuray\\_hoca/makaleler](http://www.epo.hacettepe.edu.tr/eleman/nuray_hoca/makaleler).
- SIMON, J. (1998). Despite Low Unemployment, The Wall Street Journal .
- SMITH, P.C., KENDALL, L.M., HULIN C.L., (1969). The Measurement Of Satisfaction In Work And Retirement, A Strategy For The Study Of Attitudes. Chicago.
- SMITH. M. P., NOCK, S. L., (1985). Social Class And The Quality Of Work Life In Public And Private Organizations, Journal Of Social Issues, No:36(4), p:59-75.
- SPECTOR, P.E., (1997). Job Satisfaction, Application, Assessment, Cause, and Consequences SAGE Publications, California.
- SUNAY, Y., SUNAY, H., (1996). “Lise Öğrencilerinin Beden Eğitimi Derslerinden Beklentileri ve Beklentilerin Gerçekleştirme Düzeyi”, Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, , Ankara, Cilt:1, Sayı: 4. s.:36 – 47.



- SUNAY, H., TEMEL, C.,(2002). “Türkiye’de Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Programlarına İlişkin Öğretim Elemanları Görüşleri”, Milli Eğitim Dergisi, Ankara.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. (2003) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 2. baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TAHTA, F., (1995). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bil. Enst., Ankara.
- TAMER, K.,(1989). Beden Eğitimi ve Oyun Öğretmeni, A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir.
- TAŞTAN, S., (2004). “Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler”, [<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html>].
- TEZCAN, M., (1994). Boş Zamanlar Sosyolojisi, Atilla Kitapevi, Ankara.
- TİTİZ, T., (1999) Ezbersiz Eğitim Yol Haritası, Beyaz Yayınları, Ankara.
- TOSUN, K., (1983). “Organizasyon, Personel, Moral İlişkileri”, Organizasyon Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul., No:226.
- TÜRKEL, A., (2003). “İletişim”, [<http://denizce.com/bedendili.asp>].
- ULUSOY, T., (1993). İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- UYARGİL, C., (1985). Terfi Kararlarını Değerleme Merkezi Yaklaşımı, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, , İstanbul., Cilt:14, Sayı:2.
- VARIŞ, F., (1998). Eğitimde Program Geliştirme, , Alkım Yayıncılık, Ankara.
- VAYDONOFF, P., (1980). “Perceived Job Characteristics And Job Satisfaction Among Men And Women”, *Psychology Of Women Quarterly*.
- VECCHIO, R.P., (1988). Organizational Behavior, The Dryden Press, Orlando, p.: 286-304.
- WAGNER, S.L., Rush, M.C.(2000). “Altruistic Organizational Citizenship Behaviour: Context, Disposition, and Age,” *Journal of Social Psychology*. Vol.: 140, No.3, p.: 379-391.
- WRIGHT, J.D., HAMILTON, R.F., (1978). Work Satisfaction and Age: Some Evidence For The Job Change Hypothesis, *Social Forces*, North Carolina, vol.:56, No:4, p.:1140 – 1158.
- YÖRÜKOĞLU, A., (1998). Çocuk Ruh Sağlığı, Özgün Yayınları, İstanbul.

## **EKLER**

### **EK – 1 İş Tatmin Anketi**

Paul E. Spector Tarafından Geliştirilen İş Tatminini Ölçmeye Yönelik Anket Soruları		Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Az katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım işe göre aldığım paranın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	
2. İşimde ilerleme olanakları gerçekten çok zor.	1	2	3	4	5	6	
3. Amirim gerçekten işinin ehli.	1	2	3	4	5	6	
4. Aldığım ek ödemelerden memnun değilim.	1	2	3	4	5	6	
5. İyi bir iş yapınca bu iş için almam gereken takdiri alırım.	1	2	3	4	5	6	
6. Kural ve prosedürlerimizin çoğu, iyi bir iş yapmamızı zorlaştırıyor.	1	2	3	4	5	6	
7. Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı severim.	1	2	3	4	5	6	
8. Bazen işimin anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	
9. Çalıştığım örgüt içerisindeki iletişim iyi gibi görünüyor.	1	2	3	4	5	6	
10. Ücret artışları çok az ve çok seyrek yapılıyor.	1	2	3	4	5	6	
11. İşini iyi yapanların yükselme şansı iyi görünüyor.	1	2	3	4	5	6	
12. Amirim bana karşı adil değil.	1	2	3	4	5	6	
13. Aldığım ek ödemeler diğer örgütlerin verdiği kadar iyi.	1	2	3	4	5	6	
14. Yaptığım iş takdir ediliyormuş gibi geliyor.	1	2	3	4	5	6	
15. İyi bir iş yapmak için olan çabalarımın kırtasiyecilik işleriyle kesildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	
16. Birlikte çalıştığım kişilerin yetersizliği dolayısıyla işimde daha fazla çalışmak zorunda hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	
17. İşte yaptığım şeyleri yapmaktan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6	
18. Bu örgütün amaçlarının ne olduğu bana pek açık gelmiyor.	1	2	3	4	5	6	
19. Bana verilen ücreti düşündüğümde bu örgüt tarafından takdir edilmiyordum gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	
20. İnsan burada diğer kurumlarda olduğu kadar hızlı yükselebiliyor	1	2	3	4	5	6	
21. Amirim astlarının duygularına çok az ilgi gösteriyor.	1	2	3	4	5	6	
22. Ek ödeme bakımından çalışanlara sunulan imkanlar birbirine denktir.	1	2	3	4	5	6	
23. Bu örgütte çalışanlar için çok az ödül imkanı var.	1	2	3	4	5	6	
24. İşte yapmam gereken çok az şey var.	1	2	3	4	5	6	
25. Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6	
26. Çoğunlukla, bu örgütte ne olup bittiğinden haberim olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	
27. İşimi yapmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	
28. Ücret artış şansımın iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	
29. Olması gereken fakat yararlanmadığımız bazı ek imkanlar ( ödemeler, taşıma, vb.) olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	
30. Amirimi seviyorum.	1	2	3	4	5	6	
31. Çok fazla kırtasiyecilik niteliğinde işim var.	1	2	3	4	5	6	
32. Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirilmediğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	
33. İlerleme şansımın iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	
34. İş arkadaşlarım arasında çok fazla çatışma ve kavga var.	1	2	3	4	5	6	
35. Yaptığım iş zevklidir.	1	2	3	4	5	6	
36. Bize verilen görevler tam olarak açıklanmıyor.	1	2	3	4	5	6	

Cinsiyetiniz? a) Kadın b) Erkek	Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz? .....
Özel okul ( )	Devlet okulu ( )
Yaşınız: a) 25 den az b) 26 – 35 c) 36 – 45 d) 46 – 55 e) 56 +	Sahip olduğunuz derece: a) Lisans b) Yüksek Lisans c) Doktora

## ÖZGEÇMİŞ

### BÜLENT KARACA

#### **Kişisel bilgiler:**

Doğum Tarihi : 21.06.1977

Doğum Yeri : Ankara

Medeni Durumu : Evli

#### **Eğitim:**

Lise : 1992 – 1995 Ankara Lisesi

Lisans : 1996 – 2002 Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim  
Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Bölümü

Yüksek Lisans : 2004 – 2007 Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri  
Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

#### **Çalıştığı Kurumlar:**

Kağızman Lisesi/ Kars : 2003 – 2005 Beden Eğitimi Öğretmeni

Tuna İ.Ö.O / Ankara – Bala : 2005 – hala devam ediyor Beden Eğitimi  
Öğretmeni