

Received / Makale Geliş Tarihi 12.11.2023  
Published / Yayınlanma Tarihi 31.12.2023  
Volume / Issue (Cilt/Sayı)-ss/pp 10(102), 3696-3719

Research Article /Araştırma Makalesi  
10.5281/zenodo.10476313

**Özgün Demirci Abalı**

<https://orcid.org/0009-0000-4970-3637>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Yasemin Erkaraca**

<https://orcid.org/0009-0001-9359-1844>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Sebahattin Çelik**

<https://orcid.org/0009-0009-0012-3629>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Canan Önder**

<https://orcid.org/0009-0002-3480-2450>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Özden Gürses**

<https://orcid.org/0009-0004-0198-2998>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Elif Laleci**

<https://orcid.org/0009-0003-4537-185X>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

## Özel Eğitim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi

### Examining the Job Satisfaction Levels of Administrators and Teachers Working in Special Education Schools

#### ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, özel eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin iş doyumlarını çeşitli değişkenlere göre araştırıp karşılaştırmaktır. İş tatmini iş yaşamında oldukça önemli bir kavramdır. İşinden memnun olan kişiler sağlıklı bir çalışma ortamını hep birlikte yaratırlar. Bu ilişkinin test edilmesi amacıyla Denizli'deki özel eğitim okullarının yönetici ve öğretmenleriyle iletişime geçilmiş ve araştırmaya toplam 132 kişi katılmıştır. Bu araştırmada veri toplamak amacıyla "Kişisel Veri Ölçeği" ile Spector (1985) tarafından oluşturulan "JSS İş Doyumu Ölçeği (Job Satisfaction Survey)" kullanılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilirken önce betimsel veri analizi gerçekleştirilmiş ve aritmetik ortalama, sonra da standart sapma değerleri bulunmuştur. Normallik analizi gerçekleştirilmiş ve normallik açısından güçlü değerlere ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak çalışma evreninden edinilmiş veriler parametrik analiz teknikleri ile analiz edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre özel eğitim yönetici ve öğretmenlerinin iş doyumlarının ve motivasyonlarının oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, bu çalışmada genç öğretmenlerin ve daha düşük mesleki niteliklere sahip öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinden daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını ve okullarda çalışma arkadaşlarıyla daha yüksek iletişim kurduklarını ortaya çıkarmıştır. Elde edilen bulgulardan Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında iş tatmini açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu araştırmada ayrıca genç öğretmenlerin ücret politikaları ve ödüller nedeniyle iş tatminsizliği yaşadıklarını, yöneticilerin ise bürokratik görev ve prosedürler nedeniyle işlerinden memnun olmadıklarını ortaya çıkarmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş doyumunu, Motivasyon, Özel eğitim, Öğretmen, Okul Yöneticisi.

#### ABSTRACT

The main purpose of this research is to investigate and compare the job satisfaction of school administrators and teachers working in private educational institutions according to various variables. Job satisfaction is a very important concept in business life. People who are satisfied with their jobs create a healthy working environment together. In order to test this relationship, administrators and teachers of special education schools in Denizli were contacted and a total of 132 people participated in the research. In this research, the "Personal Data Scale" and "JSS Job Satisfaction Survey" created by Spector (1985) were used to collect data. While analyzing the obtained data, first a descriptive data analysis was performed and the arithmetic mean and then the standard deviation values were found. Normality analysis was performed and strong values were achieved in terms of normality. Accordingly, the data obtained from the study population were analyzed with parametric analysis techniques. According to the results of this research, it was concluded that the job satisfaction and motivation of special education administrators and teachers are quite high. In addition, this study revealed that younger teachers and teachers with lower professional qualifications have higher job satisfaction with the teaching profession and higher communication with their colleagues in schools. From the findings, no significant difference was found between school administrators and teachers in terms of job satisfaction. This research also revealed that young teachers experience job dissatisfaction due to wage policies and rewards, and managers are dissatisfied with their jobs due to bureaucratic duties and procedures.

**Keywords:** Job satisfaction, Motivation, Special education, Teacher, School Administrator.

## 1. GİRİŞ

Özel eğitim kavramı, özel ihtiyaçları olan bireylerin bağımsız yaşam potansiyelini artırmaya çalışan, bireysel olarak uyarlanmış, sistematik olarak yönetilen ve dikkatle değerlendirilen eğitim hizmetlerini kapsar (Özipek, 2002, s. 1-14). Diğer bir tanım ise özel eğitime ihtiyaç duyan çocukların engel durumlarına ve özelliklerine göre hazırlanmış bir eğitim ortamında, özel olarak hazırlanmış bir programa göre özel olarak eğitilmiş personel tarafından verilen eğitimidir (Çağlar, 1982).

Her çocuk kendine has özelliklerle doğar. Kişilik özellikleri gibi yetenekleri de farklılık göstermektedir. Benzer şekilde olağanüstü yeteneklere sahip çocuklar ve özel ihtiyaçları olan çocuklar da vardır. Özel ihtiyaçları olan çocukların farklı gereksinimleri bulunmaktadır. Bu bireyler çeşitli nedenlerle hem özellikleri hem de eğitim yeterlilikleri açısından akranlarından önemli ölçüde farklılık göstermekte ve bu nedenle özel eğitime ihtiyaç duymaktadırlar.

Eğitim günümüz toplumunun en önemli ölçütlerinden biridir. Bir ülkenin gelişmişliği, eğitim alanında kaydettiği ilerlemeyle belirlenebilir. Bunun nedeni, eğitimin bireyin yaşamını doğrudan etkilemesi ve gelecekteki gidişatını belirlemede hayati bir rol oynamasıdır. Bireyin aldığı eğitimin kalitesi onun topluma katılım düzeyini etkilemektedir.

Özel eğitime en çok özel ihtiyaçları olan çocukların mevcut olan durumlarının iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulmaktadır. Herkesin eğitim hakkı olduğu gibi engellilerin de eğitim hakkı vardır. Özellikle gelişmiş toplumlarda özel gereksinimli çocukların eğitim almasına yönelik özel araştırmalar yapılmaktadır. Günümüz dünyasında kalkınmanın kriteri artık salt eğitim değildir. Özelleştirilmiş eğitim sektörünün gelişimi dünya kalkınması için bir mihenk taşı haline gelmiştir. Bu eğitim uzmanlıklarından biri de özel eğitimidir.

Milli Eğitim Bakanlığı özel eğitimin amaçlarını şu şekilde belirtmektedir: Üretken ve mutlu vatandaşlar olmalarını, sosyal rollerini yerine getirmelerini, başkalarıyla iyi ilişkiler kurmalarını, işbirliği içinde çalışmalarını ve çevreye uyum sağlamalarını sağlamak; bunları başarmak için temel yaşam becerilerini geliştirerek. Kendi kendine yeterlilik; uygun eğitim programları ve özel yöntem, personel ve donanım kullanılarak öğrencileri ilgi, ihtiyaç, yetenek ve yetenekleri doğrultusunda yükseköğretime, iş ve meslek alanlarına ve hayata hazırlamayı amaçlamaktadır (MEB, 2011, s. 8)

Özel eğitime ihtiyaç duyan bireylerin eğitiminde en önemli aktör öğretmenlerdir. Öğretmenlik, çocuklara belirlenen hedeflere göre istenilen davranışı öğretmek için özveri ve azim gerektiren, başka hiçbir şeye benzemeyen bir meslektir. Eğitim kurumlarının, kurumun amaçlarını tanıyan, bu hedefler doğrultusunda hareket eden, en önemli kaynağı olan insan kaynağını doğru şekilde yetiştirebilmek için kendini okula ve mesleğe adanmış öğretmen ve yöneticilere ihtiyacı vardır.

### 1.1. Problem Durumu

İş tatmini kavramının birçok farklı tanımı bulunmaktadır. İlk kapsamlı tanım, iş tatminini "bir çalışanın işine karşı kişisel duygusal tepkisi" olarak tanımlayan Hoppock'tan (1935) gelmektedir (Mercer, 1997). Memnuniyet genel olarak "sahip olduklarından memnun olma durumu, hoşnutluk duygusu, tatmin, kanaat duygusu" anlamında kullanılmaktadır (TDK, 2020). İş tatmini kişinin mutlu olmasını ve yaptığı işten keyif almasını sağlayan bir boyuttur (İzgar, 2000).

İş tatmininin tanımlarına bakıldığında aralarında ortak unsurların olduğu ortaya çıkmaktadır. Örneğin Konuk (2006) iş tatminini "bireyin işine karşı genel tutumu" olarak tanımlayarak bu ortak yönü vurgulamaktadır. Bu tanımlardan iş tatmininin subjektif olduğu ve kişiden kişiye çeşitli sebeplerden dolayı değişebildiği anlaşılmaktadır. Ancak bireysel farklılıklara rağmen, bireysel koşulları aşan ve bireylerin yaşadığı tatmine katkıda bulunan ortak faktörlerin olup olmadığını araştırmak önemlidir.

Tüm meslek alanlarında olduğu gibi, öğretmenler ve okul yöneticileri gibi okul personeli de iş tatmininde önemlidir. Michaelowa, öğretmenlerin iş tatmininin eğitimin kalitesini artırmak ve iyi bir eğitim sağlamak için bir araç olarak kullanılabilirliğine inanmaktadır. İyi donanımlı, iyi maaşlı ve iyi donanımlı bir okul öğretmenlerin iş doyumunu artıracaktır. Michaelowa ayrıca öğretmenlerin iş tatmininin iş arkadaşlıklarına bağlı olduğunu tespit ederek, ebeveynlerle ve yöneticilerle olan ilişkilerinin kendisini hem olumlu hem de olumsuz etkilediğini söylemiştir (Şahin, 2013).

Öğretmenlik mesleğini diğer mesleklerden ayıran kendine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Öğretme sadece bilgi aktarmayı değil aynı zamanda bireyleri çeşitli yönlerden eğitmeyi de içerir. Sonuç olarak, bir öğretmenin rolü sadece işe gitmenin ve görevleri tamamlamanın ötesine geçer. Öğretmenler öğrencilerinin

entelektüel, kültürel ve ahlaki gelişiminden sorumludur. Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğü Ortaöğretim Mevzuatına göre öğretmenler, bireylerin sosyal gelişiminde çok önemli ve etkili bir rol oynamaktadır. Öğrencilerini toplumun ihtiyaçlarına, bilgi ve teknolojiadaki gelişmelere uygun olarak yetiştirmeye, manevi değerlere bağlı, çok yönlü bireyler haline getirmeye çalışırlar (MEB, 2015).

Öğretmenler ayrıca sınıfın düzeninden, sınıfın yönetiminden, fiziki ve psikolojik ortamın hazırlanmasından ve her türlü eğitim ve öğretim faaliyetlerinden sorumludur. Ortaöğretim Kanunu, öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yedi ana madde ve 32 alt maddede belirtmektedir.

Sorumluluk aynı zamanda stres duygularını da beraberinde getirebilir. Öğretmenlerin, özellikle sorumluluklarının ve iş yükünün ağırlığı nedeniyle, diğer profesyonellere kıyasla daha yüksek düzeyde stres yaşayabilecekleri yaygın olarak kabul edilmektedir. Celep (2003), eğitimde öğrenciler ile öğretmenler veya ebeveynler ile öğretmenler arasındaki çatışmalar, disiplin sorunları, düşük ücretler, kariyer gelişimindeki zorluklar, başarıların tanınmasındaki zorluklar ve karar alma süreçlerine sınırlı katılım gibi farklı kategorilere giren çeşitli sorunların varlığını belirtmiştir. Bu sorunlar öğretmenlerin stres, kaygı ve tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir. Bu problemlerin aynı zamanda öğretmenler açısından iş performansının düşmesi, işten ayrılma isteği, ruh sağlığı sorunları gibi olumsuz sonuçlara da yol açabileceğini ifade etmiştir. Tüm bu zorlukların eğitimin kalitesi ve öğrenme ortamları üzerinde etkisi bulunmaktadır; bu güçlükler öğrencileri, aileleri ve bir bütün olarak toplumu etkilemektedir (Kumaş ve Deniz, 2010).

Okul yöneticileri, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmeliğinde (MEB, 2018) belirtilen kriterlere göre eğitim kurumlarının yönetiminde görev alan kişilerdir. Bu Yönetmelik, okul yöneticisi olmak isteyen kişiler için özel şartlar ortaya koymaktadır. Yönetmeliğe göre adayların daha önce bakanlık bünyesinde öğretmenlik tecrübesine sahip olmaları şartı aranmaktadır. Okul yöneticilerinin rolleri dikkate alınırken, onların öğretmenlik mesleğindeki geçmişlerinin kabul edilmesi önemlidir.

Okul yöneticisi; okulu yöneten müdür ve müdür yardımcısını ifade etmektedir. Günümüz Türk eğitim sisteminde okul müdürü, okulu yöneten kişidir. Müdürün liderlik becerilerini ortaya koyabilmesi okulun başarısı veya başarısızlığıyla doğrudan ilişkilidir. Müdür, yönetim standartlarına bağlı kalarak okulu yönetir ve personel tarafından takdir edilir. Okul yöneticileri arasında müdür yardımcısı, idari, dokümantasyon ve iletişim konularında müdüre destek sağlamaktan sorumlu kurum çalışanıdır. Özellikle son yıllarda okul psikolojik danışmanlarının sayısının artması ve okul rehberlik hizmetlerinin işlevsel hale gelmesiyle birlikte okul yazışmaları, öğrenci devamı, ders düzenlemeleri gibi idari alanlarda müdür yardımcısı görev yapmaya başlamıştır.

Müdür yardımcısı okulun tüm yazışmalarını ve resmi işlemlerini yürütür. Öğretmenlik geçmişleri ve derslere devamsızlıklarının yanı sıra okul evraklarının ağır iş yükü ve hatta bazen müdürün görevlerini yerine getirmeleri nedeniyle, müdür yardımcısı iş tatmini açısından bir miktar tatminsizlik hissedebilirler.

Özel eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu, özel eğitim öğrencilerine yönelik eğitimin kalitesi açısından kritik öneme sahiptir. Ancak literatürdeki pek çok çalışma bu çalışanların çeşitli sorunlarla karşı karşıya olduğunu göstermektedir (Güleç Aslan vd. 2014; Akkaş, 2017). Bu gerekçeden hareketle bu çalışmada Denizli'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel eğitim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çalışma, iş tatmini düzeylerinin farklı faktörlere göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

### 1.1.1. Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Bu çalışmanın problem cümlesi "Özel eğitim kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ne durumdadır?" şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın problem cümlesine bağlı olarak aşağıdaki alt problemlere cevap aranmaktadır;

- 1-Yöneticinin algısına göre yöneticinin iş doyumunu düzeyi nedir?
- 2-Öğretmenlerin algılarına göre iş doyum düzeyleri nedir?
- 3- Yöneticilerin iş tatmini algıları kişisel özelliklerine (yaş, cinsiyet vb.) bağlı olarak farklılık göstermekte midir?
- 4- Öğretmenlerin iş tatmini algıları kişisel özelliklerine (yaş, cinsiyet vb.) göre farklılık göstermekte midir?
- 5- Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş tatminine ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar var mıdır?

### 1.2. Araştırmanın Amacı

İş tatmini, çalışanın hem iş hem de sosyal yaşamını etkileyen memnuniyet düzeyidir. Sadece işini değil, bireylerin günlük yaşamını da etkilemektedir. Bu nedenle bireyin refahı için bireyin iş tatmininin belirlenmesi ve bireyin iş tatmini ile ilgili konularda bilinçlendirilmesi önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, özel eğitim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini araştırmak ve iş doyumuna katkıda bulunan farklı faktörleri çeşitli kategorilere ayırarak tespit etmektir.

Bu araştırma ayrıca bireylerin çalışma ortamlarına ilişkin farkındalıklarını arttırmayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin okulda mesleki tatmini en üst düzeye çıkaracak tedbirleri uygulama konusunda daha istekli olmaları beklenmektedir.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Operasyonel körlük, şirket içindeki rutin süreçler nedeniyle zaman içinde ortaya çıkan aksaklık ve düzensizliklerin çalışanların ve yöneticilerin farkına varamaması sorunudur (Özdoğan, 2012). Akademik çalışmalar kurumlara öz değerlendirme için paha biçilmez bir fırsat sağlar. Bu çalışmalar, iç veya dış denetimlerden farklı olarak yönetici ve çalışanların kendilerini objektif olarak gözlemlenmelerine olanak sağlar. Akademik çalışmaların önemi, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmayan bireylerde farkındalık yaratabilmesinde yatmaktadır.

Bu araştırmada öğretmen ve yöneticilerin kendi durumlarını meslektaşlarının koşullarıyla karşılaştırma şansının verilmesi büyük önem taşımaktadır. İş tatmini ölçeğini kullanarak ve araştırma bulgularının daha sonra incelenmesiyle anlamlı sonuçlar çıkarılabilir ve gerekli düzeltmeleri yapabilirler.

### 1.4. Varsayımlar

Veri toplama aracı olarak kullanılan bu formda, öğretmen ve okul yöneticilerinin sorulara içten ve dürüst bir şekilde yanıt verdiklerini varsaymışlardır. Yanıtlarının gerçek duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde yansıtmaları beklenmektedir.

### 1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma 2022-2023 Eğitim-Öğretim yılında Denizli il merkezindeki özel eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenleriyle sınırlandırılmıştır.

### 1.6. Tanımlar

Özel Eğitim: Özel eğitim kavramı, özel ihtiyaçları olan kişilerin kendi kararlarını verebilecekleri bir yaşam sürdürme fırsatlarını en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan, bireysel olarak planlanmış, sistematik olarak uygulanan ve dikkatle değerlendirilen eğitim hizmetlerinin tümünü ifade etmektedir (Özipek, 2002, s. 1-14). Bunu tanımlamanın bir başka yolu da, özel eğitim gerektiren çocuğun benzersiz ihtiyaçlarını ve özelliklerini karşılamak üzere özel olarak tasarlanmış bir öğrenme ortamında, özel olarak geliştirilmiş müfredatı kullanan, özel eğitim almış kişiler tarafından sunulan bir eğitim deneyimidir (Çağlar, 1982).

Doyum: Eldekinden hoşnut olma durumu, yetinme, kanaat, tatmin (TDK, 2020).

İş doyum: İlk geniş tanımı Hoppock (1935) yapmış ve iş doyumunu “İş görenin işi için kişisel olarak verdiği duygusal tepki” olarak tanımlamıştır (Mercer, 1997, s. 57) Daha güncel bir tanım ise “İş tatmini, bir kişinin yaptığı işinden mutlu olmasını ve aynı zamanda haz almasını sağlayan boyuttur.” (Izgar, 2000) şeklinde tanımlanmıştır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde iş tatmini ve özel eğitim üzerine yapılmış daha önceki araştırmaların bir incelemesi yer almaktadır. Bu nedenle, bu çalışma yapılmadan önce araştırma konusuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen veriler dikkatle incelenmiştir.

Parnell ve Crandall'a (2003) göre iş tatmini kavramı çeşitli akademik, endüstriyel ve resmi ortamlarda kapsamlı bir şekilde araştırılmış ve analiz edilmiştir. Siegel ve Lane (1974), bu kavramın kurumların ve şirketlerin büyümesinde ve personel verimliliğinin optimize edilmesinde hayati rolünü vurgulamıştır (Özpehlivan, 2018). Bu yönleri dikkate alındığında iş tatmini kavramı hem saha araştırmacıları hem de yöneticiler tarafından oldukça önemsenmektedir. Cranny ve arkadaşları (1992) tarafından yürütülen bir çalışmaya göre 1992 yılında iş tatmini üzerine yapılan araştırmaların sayısının 5 bini aştığı ortaya çıkmıştır. Oshagbemi, 1996 yılında makaleler ve tutanaklar incelendiğinde bu sayının yaklaşık yedi bine çıktığını tespit etmiştir (Bayrak Kök, 2006). Akademik araştırmalardan elde edilen bu rakamlar, iş tatmini

alanının daha fazla araştırılmaya değer olduğunu ve yeni araştırma bulgularının bu alandaki anlayışımızı zenginleştirmeye katkı sağlayacağını göstermektedir.

Bireyin iş doyumunun yüksek olması işine ilişkin olumlu görüşe sahip olduğunu gösterir. Nitekim Erdoğan (1996) iş tatminini "bireyin işine karşı sergilediği olumlu duyguların toplamı" olarak tanımlamaktadır. Vroom (1967) iş tatminini çalışanların iş rollerine karşı duygusal tepkileri olarak tanımlamaktadır.

Bireyin işine karşı olumlu tepkiler vermesi iş tatmini, olumsuz tepkiler ise iş tatminsizliği olarak adlandırılmaktadır (Bayrak Kök, 2006). Davis (1982) iş tatminini, çalışanların işlerinden duydukları tatmin veya tatminsizlik düzeyi olarak tanımlamaktadır. İş tatmini, bireyin işini olumlu ve zevkli olarak algılaması ve işin kendi tercihleriyle uyumlu olması durumunda ortaya çıkar (Örücü vd., 2006, s. 39). İş dünyasında iş memnuniyetini kaybetmeden uzun süre sürdürmek çok önemlidir. Aksi takdirde işinden memnun kalmayan çalışanların verimliliğinde düşüş yaşanacaktır. Çalıştıkları örgüte uyum sağlamada zorluk yaşayabilirler, bu da işlerinden beklentilerin artmasına ya da azalmasına neden olabilir (Sayyan, 1990).

Elbette araştırma "memnuniyet" kavramının tanımlanmasına odaklanırken "tatminsizlik" kavramının da paralel olarak ele alınması önemlidir. İş doyumsuzluğu, bireyin işini sevmemesi, sıkılması ve işine karşı isteksiz olması anlamına gelir. Bu tatminsizlik durumu sıkıntıya ve sürekli kaygıya yol açarak ruh sağlığını olumsuz yönde etkiler. Üstelik can sıkıntısına, devamsızlığa, meslektaşlar ve yöneticilerle çatışmalara yol açabilir. İş tatminsizliği, işyerindeki istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına katkıda bulunan bir faktördür (Aksu, vd., 2002). Miner (1992), iş tatminsizliğinin bireyin sağlığı üzerinde zararlı bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir. Miner'e göre iş tatmini düşük çalışanlar sıklıkla uykusuzluk, baş ağrısı ve stres gibi duygusal çöküntüler gibi belirtiler yaşıyor. Bu bulgular iş tatminsizliği ile bu olumsuz etkiler arasında anlamlı bir bağlantı olduğunu göstermektedir (Akşit Aşık, 2010).

“Richter vd. (2009) ve Feldman ve Arnold (1985) çalışanların çalıştıkları kurum veya kuruluşa uygun olup olmadıklarını değerlendirdiklerini belirtmektedir. Bu değerlendirmeye göre iş tatmini açısından olumlu ya da olumsuz bir tepki olacaktır.” (akt. Özpehlivan, 2018). Bu durum çalışan ile kurum/kuruluş arasındaki bağların sağlamlığına bağlıdır. Çalışanların örgütle ilişkisi ne kadar güçlü olursa iş tatmini de o kadar yüksek olacaktır.

## 2.1. İş Doyumunu Etkileyen Etmenler

Konu hakkında çok sayıda araştırma ve analiz yapılmış ve iş memnuniyetini etkileyen birçok faktör olduğu tespit edilmiş ancak Brenegen temel olarak iki faktörü dikkate almaktadır: kişisel faktör ve çalışma koşulları. Kişisel faktörler bireyin ihtiyaçlarını, isteklerini, duygularını ve düşüncelerini içerirken, çalışma koşulları fiziksel ve psikolojik unsurlardan oluşan işyeri atmosferi tarafından yaratılmaktadır (Bayrak Kök, 2006).

Smith, Kendall ve Hulin de "İş Tanımı Endeksi" adı verilen bir iş tatmini anketi hazırlamışlar ve iş tatminini etkileyen beş faktör olduğuna dikkat çekmişler: İşin doğası, maaş, terfi sistemi, danışmanlar ve meslektaşlar (Özkalp ve Kirel, 2005). İş tatmini faktörlerini inceleyen diğer araştırmacılar da bireylerin iş yerinde adil davranıldığında iş tatmini yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ancak işinden memnun olan kişiler aynı zamanda etkili çalışanlar da olmayabilir (Bateman ve Snell, 2016). Dikkat ettiğimizde Bateman ve Snell'in "adil davranışın" çalışma ortamıyla da ilişkili olduğu sonucuna vardıklarını görüyoruz.

İş doyumunu, bireyin ihtiyaçları ve değer yargılarının işiyle tutarlı olması durumunda ortaya çıkar. İş tatmini, bireyin işin farklı yönlerine karşı tutumuyla ilgilidir. Sonuçlar beklentilere ne kadar yakınsa beklenen iş tatmini de o kadar yüksek olur (Eren, 1996). Araştırmaya katılan eğitim uzmanları da öğretmenlik mesleğine değerler perspektifinden bakmaktadır. Farklı meslekleri değerlendirirken birçok eğitimcinin arasındaki ilişkiye ve iş tatmini açısından mesleklerine verdikleri değere odaklanılmaktadır.

Örgüt ve kuruluşlarda iş tatmininin sağlanması aynı zamanda yöneticilerin tutumuna da bağlıdır. Tietjen ve Myers'a (1998) göre, çalışanlarını uygun stratejilerle motive eden organizasyonlarda çalışanların işe olan güveni ve bağlılığı daha yüksek olacaktır. Güven ve bağlılık, çalışanların daha kaliteli işler üretmesini sağlamaktadır. Ancak bu, yöneticilerin belirli süreçlerden iş tatmini bekledikleri anlamına gelmemektedir. Yöneticilerin iş tatminini sağlamak için uygun stratejilere odaklanması gerekmektedir (Akşit Aşık, 2010).

Yapılan birçok çalışma sonucunda dikkatler çeşitli noktalara yoğunlaşmıştır. Bireysel faktörlerin, sosyal (çevresel) koşulların ve iş koşullarının doğru zamanda bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Ancak iş doyumunun sağlandığı nokta ve iş doyumunu etkileyen faktörler kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

## 2.2. İş Doyumu Teorileri

İş tatmininin ilk kıvılcımları 1920'li yıllarda başlamış olsa da önemi 1940'lı yıllara kadar anlaşılammıştır (Akşit Aşık, 2010). Ancak konuyla ilgili ilk ciddi çalışmanın 1927-1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric Company'nin Hawthorn fabrikasında yaptığı çalışmalarla başladığı genel kabul görmektedir (Özpehlivan, 2018). Hawthorn deneyi Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger ve William J. Dickson tarafından gerçekleştirildi ve sonuçta iş tatmini teorisine temel oluşturan verileri üreten toplam 6 deneyden oluşuyordu (Nakiboğlu, 2020).

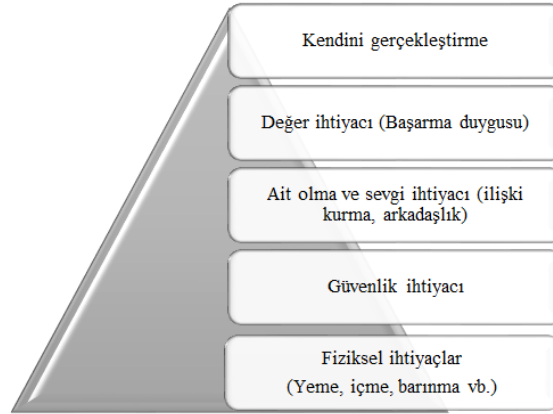
İş tatmini teorisinin neden önemli olduğu sorusuna yanıt bulmak önemlidir. Bu sayede yöneticiler, çalışanları neyin motive edeceğini, neyin iş tatmini sağlayacağını anlayabilecek, çalışanlar mutlu olacak ve dolayısıyla mutlu çalışanlarla organizasyon başarıya ulaşacaktır. İş tatmini teorisi literatürde bir isteklendirme teorisi olarak kabul edilmektedir.

Bu nedenle iş tatmini teorisini incelemek için literatür taramasında motivasyon teorisini incelemek gerekmektedir. Koçel, iş tatmini teorilerini içerik teorisi ve süreç teorisi olmak üzere iki başlık altında inceleyerek bu alandaki en kapsamlı çalışmalardan birini gerçekleştirmiştir (Koçel, 2014).

### 2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin ihtiyaçlarını, dürtülerini ve bu dürtülerin sıralamasını inceleyerek, kişinin içinde var olan faktörlere ve dürtü davranışına odaklanır (Taşdemir, 2013, s. 23)

#### 2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

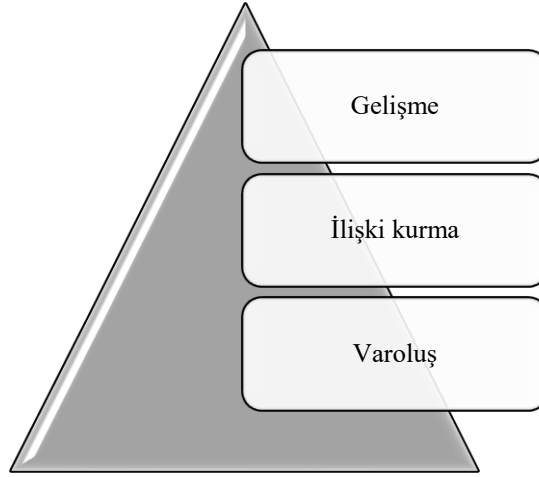


Şekil 1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İhtiyaçlar hiyerarşisini tartışırken Maslow, aşağıdan yukarıya doğru bir ilerleme öngördü. Bu geçiş, her seviyedeki ihtiyaç karşılandığında gerçekleşir. Bireyin ihtiyaçları belli bir düzeyde karşılanmazsa, motivasyon kaynağı olarak daha üst düzeylere öncelik vermeyecektir. Dolayısıyla bireyin fiziksel ihtiyaçları karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyaçları için motivasyon ortaya çıkmaktadır (Paksoy, 2002, s. 91). Birey, ihtiyaçları karşılandıkça piramitte yukarı doğru hareket etmektedir. Ancak boşanma, doğal afetler, savaş gibi yaşam olayları bireyin hayatında ani bir değişime ya da gerilemeye neden olarak piramidin basamaklarının aşağı inmesine neden olabilmektedir. Örneğin iç savaşın yaşandığı barışçıl bir toplumda, kendini gerçekleştirme fırsatı bulan bireyler bile güvenlik ihtiyaçlarını önceliklendirmeye yönelebilirler.

Araştırmamızın temelini oluşturan iş tatmini konusu Maslow'un piramidinde kendini gerçekleştirmeyle yakından bağlantılıdır. Kendini gerçekleştirmeyi tartışırken Maslow, kişinin kendi kimliğinin farkında olmasının ve bireyin kendilik bilgisinden yola çıkarak kendisi olma yolculuğunun önemini vurgulamaktadır (Maslow 1969, s.31). Kendini bilme fikrinin ve öneminin Anadolu'da Maslow'dan yüzyıllar önce Yunus Emre tarafından "İlim ilim bilmektir / ilim kendini bilmektir" sözüyle dile getirilmiş olduğunu belirtmekte fayda vardır. Maslow'a göre bireyin hangi mesleğe uygun olduğunun farkındalığı aynı zamanda piramidin zirvesi olan kendini gerçekleştirme ile de bağlantılıdır. Ek olarak Maslow, bireyin kendini gerçekleştirmedeki tatmin duygusunun önemini farkındadır.

### 2.2.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı



Şekil 2 Alderfer'in Erg Kuramı

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar piramidinin bir değerlendirmesini yapmış ve bunu yaparken farklı alanları analiz etmiş ve bir teori formüle etmiştir. İlginç bir şekilde bu teori, Maslow'un önerdiği yasalardan farklı olmasına rağmen bir piramidi de içeriyor.

Alderfer'in ERG Teorisi (Existence-Relatedness-Growth Theory) olarak adlandırdığı kuram "Varoluş", "İlişki Kurma" ve "Gelişme" sözcükleriyle Türkçeleştirilerek VİG Kuramı adıyla karşılanmıştır (Tekin ve Görgülü 2018). Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar listesini basitleştirerek almıştır (Koçel, 2014). Alderfer'in Maslow'un piramitini yeniden ele almasının nedeni bu hiyerarşinin gerçek hayata uygun olmadığını düşünmesidir (Tekin ve Görgülü, 2018).

ERG teorisine göre ihtiyaçlar üç kategoride oluşur:

- Var olma ihtiyaçları
- İlişki ihtiyaçları
- Gelişme ihtiyaçları

Alderfer'in teorisine göre bireyler piramitte yalnızca yukarı aşağı hareket etmezler; ayrıca ihtiyaçlarını birden fazla düzeyde önceliklendirebilirler. ERG modeli çevresel faktörlerin insan üzerindeki etkisini dikkate aldığı gibi bireylerin kültürel özelliklerini de dikkate almaktadır (Onaran, 1981). ERG teorisi, alanda etkili olduğuna inanılan diğer modellerden farklı olarak daha esnek olacak şekilde tasarlanmıştır. Aile, kültürel yapı, çevre, eğitim gibi değişkenleri bünyesinde barındırır (Tınaz, 2005, s. 10).

Alderfer, iş tatmini ile ilişkilendirebileceğimiz konular açısından, ilk iki kategorideki ihtiyaçlar karşılandığında ihtiyaçların gücünü kaybetmekte olduğunu ancak son kategori olan gelişim ihtiyaçları karşılandığında ise ihtiyaçların gücünü daha da artırdığını savunmaktadır (Şimşek, 2007, s.213). Alderfer'in teorisine göre, iş tatminini gelişimsel bir ihtiyaç olarak ele aldığımızda, iş tatmini elde eden çalışanlar, zamanla iş tatminine yönelik daha fazla motive olacaklardır. Dolayısıyla iş tatminine yönelik motivasyon sürekli bir motivasyon, sürekli bir ihtiyaç olarak değerlendirilebilir.

### 2.2.1.3. Frederick Herzberg'in İki Etmen Teorisi

Frederick Herzberg tarafından önerilen İki Faktör Teorisi, motivasyonla ilgili en önemli teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu teori üzerine çok sayıda eleştiri belgelenmiş ve literatürde kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Ayrıca, yalnızca iş tatminine odaklandığı için araştırmalarda önemli bir değere sahiptir.

Herzberg, Maslow'un teorisi üzerine yaptığı araştırmalar kapsamında 1959 yılında yaptığı bir deneyden farklı sonuçlar elde etti. İki Faktör Teorisi'nin gelişimine de katkıda bulunan en önemli bulgu, işyerinde var olan bazı faktörlerin motivasyonu azaltıcı bir etkiye sahip olduğu, yokluğunun ise herhangi bir tatmine katkıda bulunmadığıdır. Bu faktörler Frederick Herzberg tarafından dış faktörler olarak adlandırılmaktadır. Buna ek olarak Herzberg, belirli faktörlerin yokluğunun önemli düzeyde memnuniyetsizliğe yol açtığını, bunların varlığının ise çalışanların motivasyonunu artırdığını ve ardından performanslarını iyileştirdiğini keşfetti. Bu faktörlere iç faktörler denir.

İki Faktör Teorisi, bireyin çalışma ortamından beklentilerini, onu motive eden faktörleri ve iş tatminsizliğine yol açan koşulları belirlemek için önerilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Herzberg'in iş tatmini konusundaki araştırmasının dikkate değer bir yönü, tatmin ve tatminsizliğin mutlaka zıt olmadığı inancındır. Dolayısıyla birey, çalışma ortamında tam bir doyuma ulaşmadan, ancak doyumsuzluk yaşamadan da işlev görebilir (Başaran, 2000, s. 217).

| DOYUM  | DOYUMSUZLUK  |
|--|--|
| <b>GÜDÜLEYİCİ ETMENLER</b><br>- İşteki yeterlilik<br>- Başarı<br>- İlgisi<br>- Özerklik<br>- İlerleme ve Gelişme<br>- Sorumluluk Alma<br>- Tanınma ve Takdir | <b>KORUYUCU ETMENLER</b><br>- Çalışma Koşulları<br>- İşletme Koşulları<br>- Süpervizyon<br>- Kişiler arası ilişkiler |

**Şekil 3** Herzberg'in GÜDÜLEYİCİ ve KORUYUCU Etmenleri (Bilge vd., 2007)

Motivasyon faktörleri başarı, tanınma ve terfi gibi içsel faktörler olarak görülebilir (Onaran, 1981, s. 46). Öte yandan koruyucu faktörler dışsaldır ve memnuniyetsizliğin önlenmesine yardımcı olur. Bu faktörler maaş, iş güvenliği ve daha fazlasını içerir. Bireylerin iş tatminsizliği yaşamalarını engelledikleri için bu grubun bir parçası olarak kabul edilirler. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki motivasyon bizzat bu koruyucu faktörlerden dolayı doğrudan artmamaktadır. Bu koruyucu faktörlerin ortadan kalkması veya azalması durumunda iş tatminsizliğinin artabileceğinin farkına varmak önemlidir.



**Şekil 4** Doyum Ve Doyumsuzluk İlgisi (Koçel, 2001, S.642.)

İş tatmini ile ilgili araştırma alanı göz önüne alındığında, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, tatmin ile tatminsizlik arasındaki ayrımın anlaşılmasına değerli katkılar sağlamıştır. Bu teori, çalışanların sadece makineler olmadığı ve dış faktörlerin tek başına motivasyonu artırmadığı gerçeğine ışık tuttu. Ayrıca çalışanların iç dünyasında içsel faktörlerin önemi vurgulanmış, içsel faktörlerle motive olanların hem kendileri hem de parçası oldukları örgüt açısından daha üretken olma eğiliminde oldukları vurgulanmıştır (Yıldız, 2010).

#### 2.2.1.4. McClelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı

David C. McClelland, 1938 tarihli çalışması insan davranışının nedenlerini 20'den fazla faktöre kadar takip eden Henry A. Murray'ın çalışmalarından üç ihtiyacı (başarı, güç ve yakınlık) dikkate alan bir teori geliştirmiştir. Bu teori McClelland'ın ihtiyaçlar yaklaşımı olarak bilinir. McClelland'ın teorisinin detaylarına girmeden önce Murray'ın psikojenik ihtiyaçlar teorisi olarak bilinen arzu/baskı temelli kişilik teorisini ele almamız gerekiyor.

İhtiyaçlar, çevreden gelen sinyallerle harekete geçirilen öğrenilmiş davranışlardır. Murray, insanların farklı ve bazen çatışan ihtiyaçlarının olabileceğini belirtmektedir (Onaran, 1981; 202). Kişi bir nesneye veya duyguya ihtiyaç duyduğunda beyinde bazı kimyasallar salgılanır. Henry Murray, bireyin bu kimyasallara karşı geriliminin insan ihtiyacından kaynaklandığını belirtmektedir. Kimyasala sebep olan ihtiyaç ortadan kalkınca bu gerilim de ortadan kalkmaktadır. Arzuları tatmin etmek için eylem gereklidir. Murray, insanın temel amacının gerilimi ortadan kaldırmak değil, azaltmak olduğunu belirtmektedir (Murat, 2019).

Topaloğlu (2006), Murray'ın ihtiyaçlarını şu şekilde listelemektedir:

1. Elde etme-edinme gereksinimi (n Acquisition)
2. Koruma gereksinimi (n Conservance)



3. Düzen gereksinimi (n Order)
4. Tutma-kaybetmeme gereksinimi (n Retention)
5. Yapı gereksinimi (n Construction)
6. Üstünlük gereksinimi (n Superiority)
  - 6.1. Başarı gereksinimi (n Achievement)
  - 6.2. Tanınma-onaylanma gereksinimi (n Recognition)
7. Dokunulmama gereksinimi (n Inviolable)
  - 7.1. Kaçınma gereksinimi (n Inavoidance)
  - 7.2. Savunma gereksinimi (n Defendance)
  - 7.3. Missilleme gereksinimi (n Counteraction)
8. Başatlık gereksinimi (n Dominance)
9. İtaat gereksinimi (n Deference)
10. Benzerlik gereksinimi (n Similance)
11. Bağımsızlık gereksinimi (n Autonomy)
12. Farklı olma gereksinimi (n Contrariance)
13. Saldırganlık gereksinimi (n Aggression)
14. Kendini alçaltma-küçük düşürme gereksinimi (n Abasement)
15. Çekingenlik gereksinimi (n Blamavoidance)
16. Yakın ilişki gereksinimi (n Affliation)
17. Reddetme gereksinimi (n Rejection)
18. Yetiştirme gereksinimi (n Nurturance)
19. Yardım isteği gereksinimi (n Succorance)
20. Oyun gereksinimi (n Play)
21. Kavrama-anlama gereksinimi (n Cognizance)
22. Açıklama gereksinimi (n Exposition) (Topaloğlu, 2006).

McClelland, Murray'in teorisi üzerinde çalışıyor ve öğrenme ihtiyaçları teorisini daha da geliştiriyor. McClelland'a göre bireyler, sosyal etkileşimde bulunurken ihtiyaçlarını öğrenirler. Dolayısıyla McClelland'ın teorisinde bireyler ihtiyaçlarını toplumdan alırlar (Odabaşı ve Barış, 2018).

Bireyler ihtiyaçlarının şiddetine göre hareket etmeye motive edilirler.

Miller (1985), McClelland'ın ihtiyaçlar yaklaşımının bireysel ihtiyaçları üç temel kategoriye ayırdığını belirtmektedir.

Bunlar:

- Başarı ihtiyacı
- Birlik ihtiyacı
- Güç ihtiyacı (Küçükçivil, 2019).

### 2.2.2. Süreç Teorileri

İçerik teorileri bireyin içsel faktörleriyle ilgili faktörlere öncelik verirken, süreç teorileri dış faktörlere öncelik vermektedir (Önen ve Kanayran, 2015). Süreç teorileri, davranışın ortaya çıkışından bitimine kadar olan, motivasyona ve sonrasında iş tatminine yol açan faaliyetlerdeki değişkenler için bir açıklama sağlamaktadır (Eren, 2003).

Bu teoriler, davranışların altında yatan psikolojik etkileri inceleyerek, insanların karar verme sisteminin işleyişini açıklamaya odaklanarak, davranışın başlatılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesine ışık tutmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 312).

Alan yazındaki belli başlı motivasyonda süreç teorileri şunlardır:

- Vroom'un Ümit Bekleyiş Teorisi
- Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Kuramı
- Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı
- DeCharms'ın Değerlendirme Kuramı
- Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli
- Koşullanma Teorileri (Skinner ve Pavlov)

### 2.2.2.1. Vroom'un Ümit Bekleyiş Teorisi

Umut ve beklenti teorisi yalnızca Vroom tarafından ortaya atılmamıştır. Vroom'dan önce diğer teorisyenler umut ve beklenti teorilerini zaten tartışmışlardı. Böylece umut ve beklenti teorileri geniş bir perspektiften incelendiğinde bireylerin davranışlarının hem kişisel özelliklerinden hem de çevreye ilişkin algılarından etkilendiği ortaya çıkmaktadır (Onaran, 1981, s. 71).

Bu teorilerden en etkili olanı hiç şüphesiz Victor Vroom'un 1960'lı yıllarda ortaya attığı motivasyonel beklenti teorisidir. Bu teoriye göre bireylerin düşünceleri ve hedefleri davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle herkesin hedef ve arzularına ulaşım ulaşamayacağı ya da ne yaparsa yapsın bu hedeflere ulaşım ulaşamayacağı konusunda umutları vardır.

Bir çalışan işiyle ilgili bir seçim yaptığında, bunu kendisini etkileyen koşulların etkisi altında yapar. Kişinin performans motivasyonu çabalarının sonucudur. Motivasyon başarıdan ziyade çabayla ilgilidir (Yücel, 1989). Bir bireyin iş performansını geliştirip geliştirmeme kararı, performansını artırmak istediğinde ortaya çıkan koşullara bağlı olarak değişecektir. Vroom eğer kurum bireylerin neyi başarmak istediğini görebilirse ve kurumun çıkarlarını bireyin umutlarıyla birleştirebilirse, kurumsal performansın artacağına ve bireylerin şevklerinin de artacağına inanmaktadır (Polat, 1994).

### 2.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Kuramı

Lyman Porter ve Edward Lawler, Vroom'un motivasyon teorisinin geliştirilmesinde etkili oldular ve aynı zamanda kendi teorilerini de formüle ettiler. Bu teori iki temel faktör etrafında yoğunlaşıyor: bireyin belirli sonuçlara verdiği kişisel değer ve bu sonuçlara ulaştıktan sonra alacakları ödül. Ödülün spesifik doğasından ziyade, bireyin ödülün değerine ilişkin algısına vurgu yapılır. Bu iki araştırmacı, ödüllere katkıda bulunan hem iç hem de dış faktörleri araştırmış ve aralarındaki hassas dengeyi incelemiştir (Akman, 2011).

Lawler ve Porter, dışsal ödüllerin bireysel performans üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla ödülün iç motivasyondan mı yoksa dış motivasyondan mı kaynaklandığı, çalışanın arzuladığı veya beklediği bir ödül olması kadar önemli değildir demiştir (Altok, 2009).

### 2.2.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı

John Stacey Adams'ın 1963 yılında ortaya attığı ve Adams Eşitlik Teorisi olarak bilinen teori, günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır.

Huseman vd. (1987)'e göre bu teori, bireylerin işlerinin girdi ve çıktılarını değerlendirdiklerini öne sürmektedir. Başka bir deyişle, kişinin işi için yaptığı fedakârlıklar ve çabalar (girdi) ile bunun sonucunda elde edilen ödüller (çıkıtı) arasında bir denge kurmanın önemini vurgulamaktadır. Motivasyonun temel itici gücü olarak görülen bireyin adalet duygusunun karşılanmasıyla bu teoride denge ve adalet kavramları ön plana çıkmaktadır.

Beugre'ye (1998) göre Eşitlik Teorisi, bireylerin kendi ödülleri ve başarılarını meslektaşlarınınkilerle karşılaştırmasını öne sürmektedir. Birey, benzer işi yapan veya aynı çabayı gösteren diğer kişilerle aynı ödülleri aldığı anda, bu bir adalet duygusu yaratır ve iş tatminine katkıda bulunur. Ancak bireyin bunu adaletsiz olarak algılaması iş tatminsizliğine yol açabilmektedir.

Adams'a göre bireyler işyerine katkı olarak görülebilecek bazı yatırımlar yapmaktadır. Doğal olarak bu katkılar karşılığında bir tür tazminat almayı bekliyorlar. Bu bağlamda bu yatırımlar bireyin sahip olduğu deneyim, kıdem, yetenek gibi nitelik ve becerileri ifade etmektedir. Tazminat, takdir, maaş, çalışma hakları ve diğer menfaatler şeklinde olabilir (akt. Eroğlu, 1998, s. 288).

#### 2.2.2.4. DeCharms'ın Değerlendirme Kuramı

“De Charms'a (1961) göre, teorisinde, bireyin başlangıçta içsel motivasyonla takip ettiği bir işte dışarıdan bir ödül sağlanmasının, potansiyel olarak tatmin düzeyini azaltabileceği öne sürülmektedir.” (akt. Eyigün, 2015).

Başlangıçta kişisel hobi olarak bir işle meşgul olan bireylerin, emeklerinin karşılığını maddi olarak almaya başladıklarında iş tatminsizliğiyle karşılaşabilecekleri görülmektedir (Eyigün, 2015).

#### 2.2.2.5. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

De Charms'a (1961) göre, başlangıçta içsel motivasyonla yürütülen bir iş için dışarıdan bir ödül sağlamanın, potansiyel olarak bireyin genel tatminini azaltabileceği ileri sürülmüştür. Başlangıçta kişisel hobi olarak bir işe giren bireylerin, emeklerinin karşılığını maddi olarak almaya başlamaları halinde iş tatminlerinde düşüş yaşayabileceklerini belirtmekte fayda var (Eyigün, 2015).

Bu teoriye göre çaba, tatmin ve ödül, başarıyı tetikleyen bir üçgen oluşturur.

Ödül başarının bir unsurudur ancak en önemlisi çabadır.

Ödüllerden etkilenen kişiler tatmin duygusu sağlayarak çabalarını artıracaktır.

Bu başarıyı getirecektir (Eren, 2003).

#### 2.2.2.6. Koşullanma Teorileri

Koşullanma teorisi sıklıkla Skinner ve Pavlov aracılığıyla yorumlansa da, koşullanma teorisini "davranışçılık" olarak teorileştiren kişi John B. Watson'du.

Watson'a göre insanlar tepkilerini çevrelerinin etkisine göre şekillendiriyorlar. Çevre, insan düzenlemesi üzerinde en önemli etkiye sahiptir. Bir insan genetiği, zekâsı veya becerisi ne olursa olsun, yeterli çevresel etkilere maruz kaldığında istediği her şeye dönüşebilir (Akman, 2011). Watson'ın motivasyona ilişkin fikirlerinin önemi, duyguları düzenlemenin mümkün olduğu iddiasında yatmaktadır. Dolayısıyla bireyin iş tatmini çevresel faktörlerden etkilenebilmektedir.

Davranışçılık Watson tarafından öne sürülen bir teori olsa da teorinin kökenleri Ivan Pavlov'un deneylerine dayanmaktadır. Ünlü Pavlov deneyinde köpekler, kendilerine sunulan yemek zilinin çağrışımına göre şartlandırılmıştır.

Pavlov'un klasik koşullanmasında davranış bir uyarıcının etkisi altında meydana gelmektedir. Bu davranışlar gözlenebilmektedir (Sağlam ve Demir, 2015).

“Pavlov'a göre eğer koşulsuz bir uyarıyı bulup onu koşullu bir uyarıya birleştirirseniz, organizmanın repertuarındaki her türlü tepkiyi koşullandırabilirsiniz.” (Yapar, 2005).

Pavlov'un deneyleri köpekler üzerinde yapıldığından, insan motivasyonu ve koşullanması üzerine yapılan çalışmaların sonuçları edimsel koşullanma yoluyla araştırıldı. Edimsel koşullanmanın temel ilkesi, insan davranışının karşılaştığı deneyimlerden ve koşullardan etkilenmesidir. Edimsel koşullanma alanında öne çıkan çalışmalardan biri BF Skinner tarafından yapılmıştır (Çetinkanat, 2000). Skinner'a göre bireyler, ihtiyaçlarına, hedeflerine veya şartlanmalarına yanıt olarak belirli davranışlarda bulunurlar. Bu davranışların sonuçları büyük önem taşımaktadır. Bir davranışın sonucu bireye mutluluk getiriyorsa o davranış tekrarlanma olasılığı yüksektir. Tam tersine, sonuç tatmin edici değilse davranışın azalması muhtemeldir (Aktan, 1999).

Buna, operatörleri koşullandırmaya çalışan bir bireyin perspektifinden ziyade bir yöneticinin perspektifinden bakmak, yöneticilerin, çalışanların deneyimlediği sonuçları ve davranışları isteklendirme araçları olarak yeniden kullanmalarına olanak tanımaktadır.

Kabul edilen davranışa bir kurum içinde değer verildiğinde ve ödüllendirildiğinde, kişinin kabul edilen davranışı tekrarlanma olasılığı artmaktadır (Yüksel, 1998).

Ödül ve cezalar koşullandırma araştırmasında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle hayvan deneylerinde her iki faktör de hayvanların önemli ölçüde çalışmayla ilgili güdülenmesine yol açmaktadır.

Ancak ödüllerin özellikle insanlarda etkili olduğunu, cezaların ise ödüllerden daha az etkili olduğunu biliyoruz.

### 2.2.3. Teorilerden Çıkacak Sonuç

Araştırmaya temel oluşturacak çok sayıda teori incelenip karşılaştırıldığında, bilim adamlarının tarih boyunca motivasyon ve iş tatminini anlamak için çok sayıda iç ve çevresel faktörü titizlikle dikkate aldıkları ortaya çıkıyor. Deneysel bakış açılarından tamamen teorik bakış açısına kadar tüm teoriler, insan davranışının ardındaki nedenleri anlamaya çalışmıştır. Ancak alanda devam eden tartışmalar göz önüne alındığında, insan davranışının karmaşıklığına henüz kesin bir yanıt ulaşılamadığı açıkça görülüyor.

Yönetim ve organizasyon araştırmalarında hâkim bakış açısı, bireylerin karşılamaya çalıştıkları benzer ihtiyaçları olduğu yönündedir. Ancak Mc Clelland, bireyler arasındaki ihtiyaçlar açısından farklılıklara vurgu yaparak farklı bir yaklaşım benimsemiştir. İnsanların ihtiyaçlarının farklı düzeylerde var olduğunu öne süren Murray'in motivasyon teorisinden yola çıkarak Mc Clelland meslektaşları ve Atkinson, bireylerin davranışlarının kendilerine özgü düzeydeki çeşitli ihtiyaçlar tarafından yönlendirildiğini savunmuştur (Antalyalı ve Bolat, 2017).

## 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, incelenen evren ve örneklem, veri toplamada kullanılan araçlar, veri elde etme yöntemi, toplanan bilgilerin analizi ve yorumlanması hakkında ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın amacı özel gereksinimli kurumlarda okul yönetici ve öğretmenlerinin iş doyumlarını ölçmek ve iş doyumunu ile okul, kişisel yaşam ve kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyerek mevcut durumun tespiti belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu nedenle betimsel analiz modellerinden biri olan karşılaştırmalı tarama modeli kullanılmıştır.

Karşılaştırmalı tarama modelleri, araştırmadaki nedensel ilişkileri tahmin etmeye çalışan tarama modelleridir. Araştırmada birinci değişken test edilen bağımsız değişkeni, ikinci değişken ise bağımlı değişkeni temsil etmekte ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenden farklı olup olmadığı incelenmektedir (Karasar, 1984, s. 89-90).

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Denizli'de 2023-2024 yılları arasında eğitim veren kamuya ait özel eğitim okullarının yönetici ve öğretmenleri oluşturmuştur. Denizli'deki 8 özel eğitim okulunda 8 müdür, 27 müdür yardımcısı (35 idari personel) ve 251 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini sosyal medya araçları ve e-posta yoluyla okul yöneticileri ve öğretmenlerle bağlantı kuran 286 kişi oluşturmuştur.

Araştırma evreninden 132 kurumsal çalışan, araştırma anketini çevrimiçi yanıtlar aracılığıyla yanıtlamış olup, bu 132 çalışan çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu 132 kişiden 118'i öğretmen (%89,4), 14'ü ise yönetici (%10,6)'dir. Görüşme yapılan ve araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3.1'de gösterilmektedir: cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hizmet yılı ve mevcut kurumdaki çalışma saatleri gibi özellikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.1.** Araştırmada Örneklem Grubunu Oluşturan İdareci ve Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

| Değişkenler            | Demografik bilgiler | N   | %    |
|------------------------|---------------------|-----|------|
| Görev                  | Öğretmen            | 118 | 89,4 |
|                        | Yönetici            | 14  | 10,6 |
| Cinsiyet               | Kadın               | 96  | 72,7 |
|                        | Erkek               | 36  | 27,3 |
| Yaş                    | 20 – 39 yaş         | 64  | 48,5 |
|                        | 40 yaş ve üzeri     | 68  | 51,5 |
| Kıdem yılı             | 10 yıl ve altı      | 45  | 34,1 |
|                        | 11 – 20 yıl         | 47  | 35,6 |
|                        | 21 ve üzeri         | 40  | 30,3 |
| Kurumda Çalışma Süresi | 1 – 5 yıl           | 83  | 62,9 |
|                        | 6 – 10 yıl          | 36  | 27,3 |
|                        | 11 yıl ve üzeri     | 13  | 9,8  |

Tablo 3.1'e göre örneklem grubunda yer alan özel eğitim kurumlarındaki personelin çoğunluğunu öğretmenler (%89,4) oluşturmaktadır. Örneklem grubunun %10,6'sı okul yöneticileridir. Örneklem grubunun cinsiyeti değerlendirildiğinde katılımcıların %72,7'sinin kadın, %27,3'ünün erkek olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine bakıldığında katılımcıların yüzde 48,5'inin 20-39 yaş aralığında, yüzde

51,5'inin ise 40 yaş üzerinde olduğu görüldü. Kıdem değişkenleri açısından bakıldığında %34,1'inin 10 yıldan az deneyime sahip olduğu, %35,6'sının 11-20 yıl arası deneyime sahip olduğu ve %30,3'ünün 21 yıldan fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süresi değişkeninden değerlendirildiğinde örneklem grubunun çoğunluğunu (%62,9) aynı kurumda 1 ile 5 yıl arasında çalışmış kişiler oluşturmaktadır. Personelin %27,3'ünün kuruluşta 6-10 yıl, %9,8'inin ise 11 yıl ve üzeri kuruluşta çalıştığı görülmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmanın amacı özel eğitim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini incelemektir. Denizli'deki özel eğitim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerden veri toplamak amacıyla Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmanın veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgiler Anket Formu

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin demografik özellikleri toplanmaktadır. Araştırmacılar tarafından çalışmaya katılan katılımcılar hakkında pozisyon, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve kurumlarında ne kadar süre çalıştıkları gibi kişisel bilgileri toplamak amacıyla oluşturulmuştur.

#### 3.3.2. İş Doyumu Ölçeği

Bu çalışmada özel eğitim okulu yönetici ve öğretmenlerinin iş doyumlarını ölçmek amacıyla iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan iş tatmini anketi Spector (1985) tarafından geliştirilmiş ve Yelboğa (2009) tarafından tercüme edilerek Türkçeye uyarlanmıştır. Boyut; "Maaş", "Terfi imkanları", "Denetim" (bir üst düzey yöneticiyle ilişkilerden memnuniyet), "Sosyal haklar", "Performans ödülleri", "Çalışma tarzı" (kural ve prosedürlerden memnuniyet), "Meslektaşları", "Çalışma Yapısı" ve "İletişim" olmak üzere 9 alt boyuttan oluşmakta olup, her boyutta 4'er madde olmak üzere toplam 36 madde bulunmaktadır. (Yelboğa, 2012) Katılımcılar 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme için kategoriler; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Biraz Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde belirlenmiş ve katılımcılardan bu değerlendirmelerden yalnızca birini derecelendirmeleri istenmiştir.

JSS İş Doyum Ölçeğinin Yelboğa (2012) tarafından hesaplanan Cronbach iç tutarlılık katsayısı 0.78'dir. Bu çalışmada hesaplanan güvenilirlik katsayısı Tablo 3.2'de verilmektedir.

**Tablo 3.2** İş Doyum Ölçeği Cronbach's Alpha Güvenirlik Analizi Sonuçları

| Ölçek               | Madde Sayısı | Cronbach's Alpha<br>(Mevcut araştırma) |
|---------------------|--------------|--|
| JSS İş Doyum Ölçeği | 36           | .873                                   |

Bir ölçme aracının Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının yüksek olması, ölçme aracının güvenilirliğinin garanti altına alındığının yanı sıra yapı geçerliliğinin de göstergesidir (Baykul, 1979). Özdamar (1999), güvenilirlik katsayısının standart değeri 0,00 ile 0,40 arasında olduğunda ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,41 ile 0,60 arasında olduğunda ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu, 0,61 ile 0,60 arasında olduğunda ise ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu belirtmiştir. Ölçeğin güvenilirliği düşüktür, 0,80 orta derecede güvenilirliğe, 0,81 ile 1,00 arası ise düşük güvenilirliğe sahip olup ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Anket cevaplarına ilişkin Cronbach katsayısı 0,873 olarak belirlendi. Bu katsayı, yapılan çalışmanın güvenilirlik açısından yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmanın örnekleminin bağımsız bir örneklem olması ve örneklem büyüklüğünün yeterli (132) olması testin normalliğini arttıracak niteliktedir, bu da çalışmanın güvenilirliğini artıran bir faktördür.

#### 3.3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın yapıldığı yıl iş yükünün yoğunluğu, sosyal hayatın karmaşıklığı ve diğer sebeplerden dolayı öğretmenlerle yüz yüze görüşme imkânı bulunamadığı için veri toplamak amacıyla yönetici ve öğretmenlerle dijital yollarla iletişime geçilmiştir. Araştırma okullarda yapılacağı için gerekli mercilerden izin alınmış ve veri toplama araçları kullanılmıştır.

Uygulanan testler bağımsız testlerdir. Katılımcılara herhangi bir baskı ya da yönlendirme yapılmadı. Aslında katılımcılar yüz yüze ya da aynı fiziksel ortamda bulunmuyorlardı. Bu, testin bağımsız bir test olarak uygulanmasına yardımcı olmuştur.

### 3.4. Verilerin Analizi

JSS İş Doyumu Ölçeğinin toplanan verileri analiz edilmeden önce normallik testi yapılmıştır. Daha sonra çarpıklık ve basıklık testleri uygulandı. JSS İş Doyumu Ölçeği 9 boyuttan oluştuğundan elde edilen veriler aşağıdaki tabloda kategorize edilerek analiz edilmiştir.

**Tablo 3.3** JSS İş Doyumu Ölçeği Boyutları Ve Çarpıklık Ve Basıklık Analiz İstatistikleri

| Boyutlar   | Çarpıklık (Skewness) | Basıklık (Kurtosis) | Ortalama | Orta Değer |
|--|----------------------|---------------------|----------|------------|
| İş Doyumu 1. Boyut (Ücret)                           | -.024                | -.845               | 2.87     | 3.00       |
| İş Doyumu 2. Boyut (Yükselme olanakları)             | .034                 | -.803               | 2.89     | 3.00       |
| İş Doyumu 3. Boyut (Denetim)                         | -.909                | 1.827               | 4.09     | 4.00       |
| İş Doyumu 4. Boyut (Sosyal haklar)                   | -.322                | -.686               | 3.15     | 3.25       |
| İş Doyumu 5. Boyut (Performansa Dayalı Ödüllendirme) | -.546                | .001                | 3.57     | 3.50       |
| İş Doyumu 6. Boyut (İşin yapılma şekli)              | .438                 | -.030               | 2.53     | 2.25       |
| İş Doyumu 7. Boyut (İş arkadaşları)                  | -.711                | .725                | 3.92     | 4.00       |
| İş Doyumu 8. Boyut (İşin yapısı)                     | -.711                | .468                | 4.01     | 4.00       |
| İş Doyumu 9. Boyut (İletişim)                        | -.907                | 1.505               | 4.12     | 4.00       |

Analiz tablosu Tablo 3.3 incelendiğinde çarpıklık değerlerinin çoğunluğunun ideal değer olarak kabul edilen +1 ile -1 aralığında olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, analiz sonucunda değerlerin normallik gösterdiği sonucuna ulaşılmış ve parametrik analiz yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Ayrıca  $p < .05$  anlamlılık düzeyi benimsenmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla araştırmanın birinci ve ikinci alt probleminde aritmetik ortalama ve standart sapma puanlarından yararlanılmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde yöneticilerin iş tatmini algılarında yaş, cinsiyet gibi bireysel özelliklerine göre farklılık olup olmadığını incelemek için t testi kullanılmıştır. Ayrıca mesleki kıdem ve aynı kurumda çalışma süresinin değişkenler üzerindeki etkisini değerlendirmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tekniğini kullanılmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde öğretmenlerin iş tatmini algılarının bireysel özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yaş ve cinsiyet değişkenlerine yönelik t-testi kullanılmıştır. Aynı kurumdaki mesleki kıdem ve çalışma saatleri değişkenleri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın beşinci alt sorusunda öğretmen ve yöneticilerin iş tatmini algılarında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla görev değişkenleri üzerinde t-testi tekniği kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmamızın bu bölümünde özel eğitim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu kişiler araştırmamızın örneklem grubu olarak seçilmiştir. Bu bulguları verilerle ilişkilendirerek yorumladık ve özel eğitim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin iş doyumu düzeylerini belirlemeye çalışıldı.

Bu araştırmanın yanıtlamayı amaçladığı temel soru "Özel eğitim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri nelerdir?" "dir. Bu soruyu derinlemesine incelemek için farklı alt başlıklar dikkate alarak çeşitli açılardan yaklaştık. Sonuç olarak beş alt problem tespit edip analiz ettik.

### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ilk alt problemlerinden biri yöneticilerin kendi algılarına göre iş doyumu düzeylerinin belirlenmesidir. Bu boyut, yöneticilerin iş tatmini ölçeceğine verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Bu bulgular Tablo 4.1'de bulunabilir.

**Tablo 4.1.** Yöneticilerin Algılarına Göre JSS Alt Boyutlarının Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

| Boyutlar   | $\bar{x}$ | S    |
|--|-----------|------|
| İş Doyumu 1. Boyut (Ücret)                           | 3.44      | .910 |
| İş Doyumu 2. Boyut (Yükselme olanakları)             | 3.01      | .623 |
| İş Doyumu 3. Boyut (Denetim)                         | 4.17      | .845 |
| İş Doyumu 4. Boyut (Sosyal haklar)                   | 3.35      | .684 |
| İş Doyumu 5. Boyut (Performansa Dayalı Ödüllendirme) | 3.37      | .864 |
| İş Doyumu 6. Boyut (İşin yapılma şekli)              | 3.10      | .577 |
| İş Doyumu 7. Boyut (İş arkadaşları)                  | 4.17      | .531 |
| İş Doyumu 8. Boyut (İşin yapısı)                     | 4.12      | .663 |
| İş Doyumu 9. Boyut (İletişim)                        | 4.16      | .542 |

Yöneticilerin iş doyumunu ölçөгüne verdikleri yanıtlar incelendiğinde, yöneticilerin ölçekte yer alan sosyal boyutlara ilişkin ifadelere güçlü bir şekilde katıldıkları görölmektedir. Yöneticiler iş arkadaşlıkları, iletişim, iş yapısı ve denetim konularında olumlu bir bakış açısına sahiptir. Ancak yöneticiler terfi, işin yürütölmesi, ücretler, sosyal haklar ve ödölleler gibi boyutlara daha düşük düzeyde katılım göstermektedir. Bu boyutların öncelikle maddi ve maddi faktörler etrafında döndüğü görölmektedir.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi öğretmenlerin algılarına göre iş doyum düzeylerinin incelenmesidir. Öğretmenlerin bu konuya ilişkin iş doyumunu ölçөгüne verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistiksel sonuçları Tablo 4.2'de sunulmaktadır.

**Tablo 4.2.** Öğretmenlerin Algılarına Göre JSS Alt Boyutlarının Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

| Boyutlar   | X    | S     |
|--|------|-------|
| İş Doyumu 1. Boyut (Ücret)                           | 2.80 | 1.057 |
| İş Doyumu 2. Boyut (Yükselme olanakları)             | 2.87 | .809  |
| İş Doyumu 3. Boyut (Denetim)                         | 4.08 | .794  |
| İş Doyumu 4. Boyut (Sosyal haklar)                   | 3.13 | .892  |
| İş Doyumu 5. Boyut (Performansa Dayalı Ödüllendirme) | 3.59 | .731  |
| İş Doyumu 6. Boyut (İşin yapılma şekli)              | 2.46 | .696  |
| İş Doyumu 7. Boyut (İş arkadaşları)                  | 3.89 | .666  |
| İş Doyumu 8. Boyut (İşin yapısı)                     | 4.00 | .574  |
| İş Doyumu 9. Boyut (İletişim)                        | 4.12 | .541  |

Öğretmenlerin iş doyumunu ölçeklerine verdikleri yanıtlar incelendiğinde; Öğretmenlerin ölçek sorularının sosyal yönüne verdikleri yanıtlarda genel olarak hemfikir oldukları görölmüştür.

İş yerindeki arkadaşlıklar iletişim boyutunun yanı sıra “işini sevmek” boyutunu da içeriyor ve öğretmenler işyerinin yapısı, yöneticilerle ilişkiler gibi ifadelerle değerlendiriliyor, kontrol boyutuna olumlu bakıyorum şeklinde beyanda bulunmuşlardır.

Öğretmen anlaşmasının en düşük olduğu boyutlar: İşin nasıl yapıldığıyla, kurallar ve prosedürlerle ilgilidir. Öğretmenlerin maaş, terfi ve sosyal haklara katılımları düşüktür. Bu boyutların keşiştiği nokta somut ve maddi boyutlar olmasıdır.

#### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Yöneticilerin iş tatmini algılarının yaş, cinsiyet gibi bireysel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak mümkün müdür? Bunu araştırmak için yöneticilerin iş tatmini ölçөгüne verdikleri yanıtları cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim yılı gibi değişkenleri dikkate alarak değerlendirdik ve analiz ederek sonuçları değerlendirmeye gayret etmekteyiz.

##### 4.3.1. Cinsiyet Değişkeni

Yöneticilerin iş doyumlarının cinsiyete göre analizi öncesinde normallik testi yapılmış ve Kolmogorov Smirnov değerine (.144) göre normal bir dağılım olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin iş tatmini cinsiyete göre incelenirken Bağımsız Örneklem T testi kullanılarak iş tatmininde cinsiyete göre herhangi bir değişiklik olup olmadığına odaklanıldı. Ayrıca varyansların eşitliği, varyansların düzgün dağıldığını gösteren Levene testi kullanılarak değerlendirildi (.646). Buna duruma göre bulgular Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.3** Yöneticilerin İş Doyumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi (T-Testi)

| YÖNETİCİ  | CİNSİYET | N | $\bar{x}$ | S    | t      | p    |
|-----------|----------|---|-----------|------|--------|------|
| İŞ DOYUMU | ERKEK    | 8 | 3.54      | .306 | -1.578 | .140 |
|           | KADIN    | 6 | 3.81      | .351 |        |      |

Yöneticilerin iş tatminine yönelik tutumları cinsiyet değişkeni ile bağımsız örneklem t-testi kullanılarak analiz edilmiş olup, değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı görölmüştür ( $p>0,05$ ).

Dolayısıyla erkek ve kadın yöneticiler arasında cinsiyet farklılığından dolayı iş tatmini açısından bir farklılık olduğu söylenemez.

##### 4.3.2. Yaş Değişkeni

Yöneticilerin iş tatmini yaş değişkenlerine göre incelenirken, yöneticilerin iş tatmininin yaş farklılıklarına göre değişip değişmediği t-testi ile analiz edilmiştir.

Varyansları karşılaştırdığımızda varyansların eşit dağıldığı görölmüştür(.824).

Bu nedenle sonuçlar Tablo 4.4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.4** Yöneticilerin İş Doyumlarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi (T-Testi)

| YÖNETİCİ | YAŞ         | N  | $\bar{x}$ | S    | t    | p    |
|----------|-------------|----|-----------|------|------|------|
| İŞ       | 20 - 39     | 10 | 3.70      | .349 | .758 | .463 |
| DOYUMU   | 40 ve üzeri | 4  | 3.54      | .349 |      |      |

Yöneticilerin iş tatminine yönelik tutumları yaş değişkeni ile t-testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda p değeri 0,05'ten büyük çıkmış olup anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Dolayısıyla yöneticiler arasında yaş farkından dolayı iş tatmininde farklılık olduğu söylenemez.

#### 4.3.3. Kıdem Yılı Değişkeni

Yöneticilerin iş doyumlarını eğitim düzeyi değişkeni kullanarak incelemeye önce Kolmogorov-Smirnov analizindeki tüm değerler için normallik değerlerini belirlemek amacıyla normallik analizi yapılmıştır.

Bu nedenle değerler normal bulunarak analiz yapılmıştır.

Yöneticilerin iş tatminini değişen kıdem yıllarını kullanarak araştırırken, yöneticilerin iş tatmininin farklı kıdem yıllarına göre değişip değişmediğini analiz etmek için bir ANOVA testi kullanılmıştır.

Varyansları karşılaştırdığımızda varyansların eşit dağıldığını görülmüştür (.150).

Bu nedenle sonuçlar Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.5.** Yöneticilerin İş Doyumlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi (Anova)

| YÖNETİCİ  | KIDEM YILI     | N | $\bar{x}$ | S    | F    | p    |
|-----------|----------------|---|-----------|------|------|------|
| İŞ DOYUMU | 10 yıl ve altı | - | -         | -    | .987 | .340 |
|           | 11 - 20 yıl    | 5 | 3.78      | .298 |      |      |
|           | 21 ve üzeri    | 9 | 3.59      | .365 |      |      |

Yöneticilerin iş tatminine yönelik tutumları kıdem değişkeni ANOVA testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda p değeri 0,05'ten büyük çıkmış olup anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Dolayısıyla yöneticiler arasında kıdem sürelerine bağlı olarak iş doyumlarında farklılık olduğu söylenemez.

#### 4.3.4. Kurum Yılı Değişkeni

Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre iş doyumlarını analiz etmeden önce normallik analizi yapılmıştır. Analiz, Kolmogorov Smirnov analizinde .001 değerini ortaya çıkardı ve bu da değerlerin anormal kabul edildiğini gösteriyor. Daha sonra yöneticilerin iş doyumlarının çalıştıkları yıl değişkenine göre incelenmesi amacıyla bir analiz yapılmıştır. Bu analizde, parametrik olmayan bir test olan Kruskal-Wallis H testinden yararlanılarak, kurum yılına göre iş tatmininde herhangi bir farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Varyanslar karşılaştırıldığında. (.191). değeri ile homojen dağıldığı görülmüştür.

Buna göre bulgular Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.6.** Yöneticilerin Kurum Yılı Değişkenine Göre Analizi (Kruskal-Wallis H)

| YÖNETİCİ  | KURUM YILI      | N | $\bar{x}$ | S    | F    | p    |
|-----------|-----------------|---|-----------|------|------|------|
| İŞ DOYUMU | 1 - 5 yıl       | 9 | 3.79      | .220 | .987 | .052 |
|           | 6 - 10 yıl      | 5 | 3.41      | .407 |      |      |
|           | 11 yıl ve üzeri | - | -         | -    |      |      |

Yöneticilerin iş tatminine yönelik tutumları, parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal Wallis H testi kullanılarak, kurum yılı değişkeni dikkate alınarak kıbar bir şekilde değerlendirilmiştir. Analiz yapıldıktan sonra p değerinin 0,05'ten yüksek olması nedeniyle anlamlı bir farkın görülmediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin kıdem yıllarına göre iş doyumlarında bir farklılık olduğu sonucuna varılamaz.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt sorusu "Öğretmenlerin iş tatmini algıları kişisel özelliklerine (yaş, cinsiyet vb.) bağlı olarak farklılık göstermekte midir?" şeklinde formüle edilmiştir.

Bu konuyu ele almak için öğretmenlerin iş tatmini ölçeğine verdikleri yanıtlar şu değişkenler kullanılarak değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir: Bunlar cinsiyet, yaş, kıdem ve kurumda çalışma süresi olarak tespit edilmiştir.



#### 4.4.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular

Öğretmenlerin iş tatminini cinsiyete göre analiz etmeden önce, Kolmogorov Smirnov değeri .200 olan normal bir dağılım gösteren bir normallik testi yapıldı. Daha sonra öğretmenlerin iş doyumlarında cinsiyete göre farklılık olup olmadığını incelemek için Bağımsız Örneklem T testi uygulandı. Ayrıca, Levene testi olarak bilinen varyansların eşitliği testi, varyansların 0,371 değeriyle düzgün bir şekilde dağıldığını gösterdi. Sonuç olarak sonuçlar Tablo 4.7'de sunulmaktadır.

**Tablo 4.7.** Öğretmenlerin İş Doyumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

| ÖĞRETMEN İŞ DOYUMU | CİNSİYET | N  | $\bar{x}$ | S     | t      | p    |
|--------------------|----------|----|-----------|-------|--------|------|
|                    | ERKEK    | 28 | 3.3621    | 0.404 |        |      |
|                    | KADIN    | 90 | 3.4670    | 0.436 | -1.129 | .261 |

Tüm öğretmenlerin iş tatminine yönelik tutumları cinsiyete göre bağımsız örneklem t-testi ile incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Dolayısıyla cinsiyete dayalı olarak kadın ve erkek öğretmenler arasında iş tatmini açısından bir eşitsizlik olduğu söylenemez.

#### 4.4.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Bulgular

Öğretmenlerin iş tatmini yaş değişkenine göre incelenmeden önce normallik analizi yapılmış ve Kolmogorov Smirnov analizinin tüm değerlerinin normallik ile tutarlı olarak 0,050'den yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle öğretmenlerin iş tatmininin yaş farklılıklarına göre farklılaşp farklılaşmadığını analiz etmek için ANOVA testi kullanılmıştır. Varyansları karşılaştırdığımızda varyansların eşit dağıldığı görülmüştür (.835).

Bu nedenle sonuçlar Tablo 4.8'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.8.** Öğretmenlerin İş Doyumlarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi (T-Testi)

| ÖĞRETMEN İŞ DOYUMU | YAŞ         | N  | $\bar{x}$ | S    | t    | p    |
|--------------------|-------------|----|-----------|------|------|------|
|                    | 20 - 39     | 64 | 3.45      | .450 |      |      |
|                    | 40 ve üzeri | 54 | 3.42      | .406 | .362 | .718 |

Öğretmenlerin iş tatminine yönelik tutumları yaş değişkeni kullanılarak T-testi analizi ile değerlendirildiğinde P değerlerinin 05'ten yüksek çıkması anlamlı bir farkın görülmediğini göstermektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin iş doyumlarında yaş farklılıklarına bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenemez.

#### 4.4.3. Öğretmenlerin Kıdem Yılına Göre Bulgular

Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre iş doyumları incelenmeden önce normallik analizi yapılmıştır. Bu analiz, tüm veriler için Kolmogorov Smirnov analizi yoluyla normallik değerleri vermiştir. Sonuçta değerlerin normal dağıldığı belirlenerek analize geçildi. Öğretmenlerin iş doyumlarının deneyim yıllarına göre değişip değişmediğini değerlendirmek için ANOVA testi kullanılmıştır. Varyansların karşılaştırılması homojen bir dağılıma işaret etmektedir(1.706). Buna göre bulgular Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.9.** Öğretmenlerin İş Doyumlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi (Anova)

| ÖĞRETMEN İŞ DOYUMU | KIDEM YILI     | N  | $\bar{x}$ | S    | F    | p    |
|--------------------|----------------|----|-----------|------|------|------|
|                    | 10 yıl ve altı | 44 | 3.39      | .453 |      |      |
|                    | 11 – 20 yıl    | 43 | 3.48      | .422 | .487 | .616 |
|                    | 21 ve üzeri    | 31 | 3.44      | .410 |      |      |

Öğretmenlerin iş tatminine yönelik tutumları, yılların deneyimleri dikkate alınarak ANOVA testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Analiz, p değerlerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle anlamlı bir fark olmadığını ortaya çıkardı. Dolayısıyla öğretmenlerin kıdemlerine göre iş tatminlerinde farklılık olduğu söylenemez.

Ancak ölçek sonuçlarına daha yakından bakıldığında ortalama puanlar açısından bir boyut öne çıkıyor: İş Doyumu 1. Boyut (Ücret).

Tablo 4.10'da öğretmenlerin kıdemine ilişkin farklılaşma tablosu sunulmaktadır. Kıdem yıllarına göre ücretlerde gözle görülür bir farklılık olduğunu belirtmekte fayda var. Ancak bu farklılaşmanın çalışmanın genel p puanı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını altını çizmek gerekir. Ancak bu konunun daha detaylı incelenmesinin faydalı olacağı düşünüldü. Öğretmenlerin kıdemine ilişkin farklılaşma tablosu Tablo 4.10'da bulunabilir.

**Tablo 4.10.** Öğretmenlerin Kıdem Yılı Değişkeninde Farklılaşma Tablosu

| ÜCRET         | KIDEM YILI     | N  | $\bar{x}$ | S     | F     | p     |
|---------------|----------------|----|-----------|-------|-------|-------|
| ALT<br>BOYUTU | 10 yıl ve altı | 44 | 2.40      | 1.136 | 6.052 | .003* |
|               | 11 – 20 yıl    | 43 | 2.93      | 1.001 |       |       |
|               | 21 ve üzeri    | 31 | 3.19      | .828  |       |       |

\*p&lt;.05

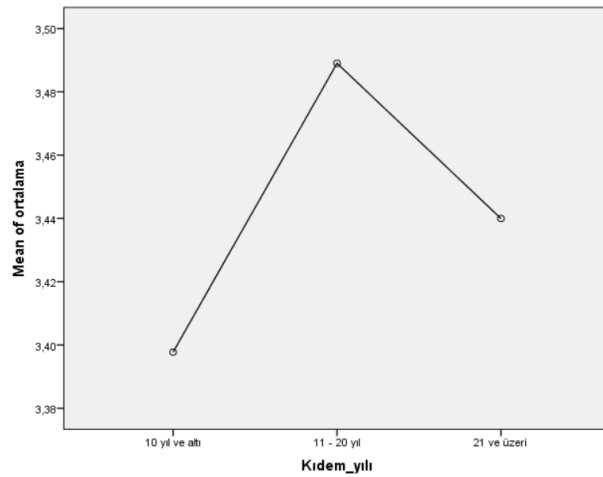
Öğretmenlerin ücret alt boyutuna göre kıdem yılları arasındaki farklar, Tukey testi ile analiz edilmiş ve kıdem yılları arasındaki farklılaşmalar Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.11.** Öğretmenlerin Ücret Alt Boyutuna Göre Kıdem Yılları Arasındaki Farklar

| Tukey HSD       | Kıdem yılı  | Ortalama farklılık | Std. Hata |
|-----------------|-------------|--------------------|-----------|
| ÜCRET<br>BOYUTU | ALT         | 11 - 20 yıl        | -.52682*  |
|                 |             | 21 ve üzeri        | -.79014*  |
|                 | 11 - 20 yıl | 10 yıl ve altı     | .52682*   |
|                 |             | 21 ve üzeri        | -.26332   |
|                 | 21 ve üzeri | 10 yıl ve altı     | .79014*   |
|                 |             | 11 - 20 yıl        | .26332    |

Tablo 4.11'e göre öğretmenlerin kıdem ve iş doyumlarını post hoc Tukey son testiyle incelediğimizde mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin maaş taleplerinin daha yüksek olduğu, kıdem arttıkça öğretmen memnuniyetinin de arttığı görülmüştür.

Öğretmenlerin hizmet yıllarını göstermek için çizgi grafiği kullanan Grafik 5, 11 ile 20 yıl arası hizmet veren öğretmenlerin iş doyum puanlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

**Grafik 5.** Kıdem Yılı Değişkenine Göre Öğretmenlerin İş Doyum Sonuçları

#### 4.4.2. Öğretmenlerin Kurum Yılına Göre Bulgular

Öğretmenlerin iş doyumlarını öğrenim gördükleri kurum yılı değişkenine göre analiz ederken, farklı kurum yıllarındaki öğretmenler arasında iş doyumları açısından farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi yaptık. Varyansları karşılaştırdığımızda varyansların eşit dağıldığını (.520) gözlemledik. Bu analizin sonuçları Tablo 4.12'de bulunabilir.

**Tablo 4.12.** Öğretmenlerin Kurum Yılı Değişkeninde Farklılaşma Tablosu (Anova)

| ÖĞRETMEN  | KURUM YILI  | N  | $\bar{x}$ | S    | F     | p     |
|-----------|-------------|----|-----------|------|-------|-------|
| İŞ DOYUMU | 0 – 5 yıl   | 74 | 3.45      | .436 | 3.300 | .040* |
|           | 6 – 10 yıl  | 32 | 3.52      | .410 |       |       |
|           | 11 – 15 yıl | 12 | 3.16      | .342 |       |       |

\*p&lt;.05

Yapılan ANOVA analizine göre p değerinin .050'nin altında kalması nedeniyle grup değişkenleri arasında dikkat çekici bir farklılığın olduğu görülmektedir. Kurum yılı değişkeni post hoc testlerden biri olan Tukey testi kullanılarak incelenmiştir. Kurum yılları arasındaki farklılıkları gösteren sonuçlar Tablo 4.13'te görülmektedir.

**Tablo 4.13** Öğretmenlerin Kurum Yılı Değişkenine Göre Fark Analizi

| (I) Kurum_yılı  |                 | Ortalama farklılıkları (I-J) | S      |
|-----------------|-----------------|------------------------------|--------|
| 1 – 5 yıl       | 6 – 10 yıl      | -.07484                      | .08919 |
|                 | 11 yıl ve üzeri | .28916                       | .13118 |
| 6 – 10 yıl      | 1 – 5 yıl       | .07484                       | .08919 |
|                 | 11 yıl ve üzeri | .36400*                      | .14269 |
| 11 yıl ve üzeri | 1 – 5 yıl       | -.28916                      | .13118 |
|                 | 6 – 10 yıl      | -.36400*                     | .14269 |

\*p&lt;.05

Tablo 4.13 incelendiğinde kurumda 6-10 yıl süreyle görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarının diğer iki gruba göre nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı kurumda 11 yıl ve daha uzun süre görev yapan öğretmenlerin ise iş doyum oranları belirgin biçimde daha düşük. Bu analiz, bir kurumda 6-10 yıl görev yapan öğretmenlerin önemli ölçüde olumlu iş tatmini duyguları sergilediklerini göstermektedir.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Anketin beşinci alt sorusu "Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş tatminine ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar var mıdır?" şeklinde formüle edilmiştir. Bu konuyu ele almak için, yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini ölçümlerine verdikleri yanıtlar, görev değişkenleri kullanılarak değerlendirilerek analiz edilmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin görev değişkenlerine göre iş doyumları incelenmeden önce Kolmogorov-Smirnov analizinin tüm değerleri için normallik değerleri elde etmek amacıyla normallik analizi yapılmıştır. Bu nedenle değerler normal bulunarak analiz yapıldı. Okul iklimini şekillendiren iki paydaş olan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmini algıları bağımsız örneklem T-testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Varyans'ın normal dağıldığı (.578) görülmüştür.

Bu nedenle görev değişkeni analizinin sonuçları Tablo 4.14'te sunulmaktadır.

**Tablo 4.14.** Personelin Görev Değişkeninde Farklılaşma Tablosu (T-Testi)

| PERSONEL  | GÖREVİ   | N   | $\bar{x}$ | S    | t     | p    |
|-----------|----------|-----|-----------|------|-------|------|
| İŞ DOYUMU | Yönetici | 14  | 3.66      | .344 | 1.833 | .069 |
|           | Öğretmen | 118 | 3.44      | .429 |       |      |

Bu analiz neticesinde p değeri 0,05'ten büyük olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Dolayısıyla öğretmenlerin ve yöneticilerin iş tatminine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yönetici ve öğretmenler arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte, iş tatmini ölçeğinin iki alt boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bu iki alt boyut "Ücretler" alt boyutu ve "Kurallar" alt boyutu.

Tablo 4.15'te görev değişkenlerine göre ücret alt boyutlarındaki farklılıklar gösterilmektedir.

**Tablo 4.15.** Görev Değişkenine Bağlı Olarak Ücret Alt Boyutunda Farklılaşmalar

| PERSONEL  | GÖREVİ   | N   | $\bar{x}$ | S     | t     | p     |
|-----------|----------|-----|-----------|-------|-------|-------|
| İŞ DOYUMU | Yönetici | 14  | 3,44      | ,910  | 2,182 | ,031* |
|           | Öğretmen | 118 | 2,80      | 1,057 |       |       |

\*p&lt;.05

Tablo 4.15.analiz, öğretmenlerin ücret konusunda daha olumsuz tutumlara sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın kıdem analizi genç öğretmenlerin diğer öğretmenlerden farklı olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 4.17'de görev değişkenine bağlı olarak kural alt boyutlarındaki farklılıklar gösterilmektedir.

**Tablo 4.17.** Görev Değişkenine Bağlı Olarak Kurallar Alt Boyutunda Farklılaşmalar

| PERSONEL  | GÖREVİ   | N   | $\bar{x}$ | S    | t     | p     |
|-----------|----------|-----|-----------|------|-------|-------|
| İŞ DOYUMU | Yönetici | 14  | 3.10      | .577 | 3.308 | .001* |
|           | Öğretmen | 118 | 2.46      | .696 |       |       |

Kurallar alt boyutunda yazışmaların yoğunluğu dolayısıyla yöneticilerin öğretmenlerden önemli bir şekilde ayrıştığı görülmektedir. İdarecilerin olumsuz anlamda ayrıştıkları, bu anlamda da öğretmenlerin

yazışmalarla uğraşmak zorunda olmadıkları görülmektedir. İdareciler, kural ve yazışmalarla ilgili olumsuz bir tutum göstermektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçlarından çıkarılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler sunulmaktadır.

### 5.1. Sonuç

Bu araştırma, Denizli'deki özel eğitim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini anlamayı ve bireysel özelliklere göre iş doyumunu farklılıklarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Yönetici ve öğretmenlerin cevaplarıyla dile getirdikleri konulara değinmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın bulguları Denizli'deki özel eğitim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin genel olarak iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Akkaş (2017), Kumaş ve Deniz (2010), Aydemir vd. (2015) tarafından da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Özel eğitim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin iş doyumlarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmalar, özellikle okullardaki iletişim ve arkadaşlıkların iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. İnsan ilişkileri de önemli bir isteklendirme kaynağıdır, bu nedenle bu uzmanlık alanını geliştirmeye devam etmek, öğretmenler ve yöneticiler için iş tatmini açısından kritik öneme sahiptir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi için yöneticilerin bireysel özelliklerine göre iş tatmini algıları üzerine bir analiz yapılmıştır. Yöneticilerin iş tatmini ölçeğine verdikleri yanıtlar cinsiyet, yaş, kıdem yılı, öğrenim yılı gibi değişkenlere göre değerlendirilmiştir. Bulgulara göre yöneticiler arasında bu değişkenlere göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Araştırma ölçeğine göre okul yöneticileri için iş doyumunu kaybının en önemli boyutu uğraşmak zorunda oldukları yazışmaların düzeyidir. Bu iş yükü genellikle eğitim sorumluluklarından ayrı olarak görülüyor ve olumsuz bir etkiye sahip olabiliyor.

Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin olarak öğretmenlerin iş tatmini algıları bireysel özelliklerine göre incelenmiştir. Öğretmenlerin iş tatmini ölçeğine verdikleri yanıtları cinsiyet, yaş, kıdem yılı, öğrenim yılı gibi değişkenleri dikkate alarak değerlendirdik. Sonuçta öğretmenler arasında cinsiyet, yaş ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık olmadığını gördük. Bu durum Taşdan ve Tiryaki'nin (2010) öğretmenlerin iş tatmini açısından cinsiyet farklılığı olmadığını sonucuna varan bulgularıyla da örtüşmektedir.

Araştırma ölçeğinin alt boyutlarında öğretmenlerin iş doyumunu engelleyen en önemli faktörün ücret parametresi olduğu görülmüştür. Sınırlı yıllık deneyime sahip genç öğretmenler genellikle maaşlarıyla ilgili memnuniyetsizlik yaşamaktadır. Artıran vd. göre (2019), Tietjen ve Myers yaptıkları çalışmada öğretmenlerin maaşlarını düşük algıladığında iş tatminsizliğinin ortaya çıktığını bulmuşlardır. Ayrıca Doğan vd. (2016) ekonomik gelir ile tükenmişlik düzeyleri arasında kayda değer bir korelasyon olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin makul bir gelire sahip olduğu yönündeki toplumsal algıya rağmen bunun nedeni genellikle onların da çalışan bir eşlerinin olmasıdır. Ancak bekâr öğretmenler ve yalnızca gelirlerine güvenenler, öğretmenlik mesleğindeki ücretler ve haklar konusunda zorluklarla karşılaşmaya devam etmektedirler.

Araştırmadan elde edilen en önemli bulgulardan biri öğretmenlerin iş tatmininin mevcut kurumda çalıştıkları yıl sayısından etkilendiğidir. 6 ila 10 yıldır okullarında görev yapan öğretmenler diğer gruplara göre olumlu farklılık göstermiştir. Ancak 11 ila 15 yıllık deneyime sahip olanlar olumsuz bir fark göstermiştir. Milli Eğitim Bakanlığı daha önce bu konuyla ilgili analizler yapmış ve proje uygulayan eğitim kurumlarında azami çalışma süresinin 8 yıl olarak belirlenmesine yol açmıştı (MEB, 2016).

Araştırmanın beşinci alt sorusunda ise yönetici ve öğretmenler arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak iş doyumunu ölçeğinin ücret ve kurallar alt kategorisinde öğretmenlerin ücret konusunda olumsuz, yöneticilerin ise kurallar konusunda olumsuz görüş ayrılıkları olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenler maaş nedeniyle, yöneticiler ise iletişim ve prosedürler nedeniyle işlerinden memnun değillerdir.

### 5.2. Öneriler

- Bir ildeki özel eğitim okullarının sayısı, çalışma nüfusunu çok yüksek seviyelere çıkarmaya yetmiyor. Denizli özel eğitim okulları ve personel sayısı açısından yeterli olsa da yönetici popülasyonunun daha

geçerli istatistiki veriler sunabilmesi için tüm Türkiye için bir anket yapılabilir. Bu şekilde alınan veriler daha güvenilir olacaktır.

- Öğretmen maaşlarını iyileştirmemiz ve iş memnuniyetini artırmamız gerekiyor.

- Okul içi etkinliklerle öğretmenlerin okula katılımının ve öğretmenler arasındaki iletişim ortamının artırılması gerekmektedir.

-Okul yöneticilerinin üzerindeki yükün azaltılması için okul müdür yardımcılarının sayısının artırılması gerekmektedir.

- Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine ilişkin algıları ve sonuçta iş doyumları iyi durumdadır. Bu öğretmenin güçlü olduğu bir nokta olduğundan, bunu temel bir duygu olarak ele almak ve bu algının bozulmaması için gerekli önlemleri almak gerekir. Bu anlamda öğretmenlik mesleğinin toplumsal imajının düzeltilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akkaş, S. (2017). Özel eğitim ve OÇEM sınıflarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu, *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 53-65.
- Akman, H. (2011). *İçsel ve dışsal motivasyon unsurlarına ilişkin Türk telekomünikasyon AŞ'de çalışanlar üzerinde bir araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, G., Acuner, A. ve Tabak, R. (2002). *Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma (Ankara Örneği)*, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), 2.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467. <http://www.tid.gov.tr/makaleler/467nuranaksit.pdf>
- Aktan C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Sinerjik Yönetim*, TÜGİAD Yayını.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Antalyalı Ö. L. ve Bolat Ö. (2017). Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (Tmk) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik Ve Geçerlik Analizi, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 83-114.
- Artıran, M., Er, AC. ve Artıran, HM., (2019). Özel Eğitim Öğretmenlerinde Negatif Düşüncelerin Tükenmişlik Düzeyi ve İş Doyumu ile İlişkisi, *İlköğretim Online*, 18 (4), 2027 – 2040.
- Aydemir, H., Diken, İH., Yıkılmış, A., Aksoy, V. ve Özokçu, O. (2015). Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (Özel Sayı), 68 – 86.
- Bateman, T. S. ve Snell, S. A. (2016). *Yönetim*, (Çev. S. Besler ve C. Erbil), Nobel Yayınları.
- Baykal, B. (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 292.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*, (3. Baskı), Feryal Matbaası.
- Baykul, Y. (1979). *Örtük Özellikler ve Klasik Test Kuramları Üzerine Bir Karşılaştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi.
- Beugre C.D. (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu H. (2007). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının Ölçülmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (32), 32-41.
- Celep, C. (2003). "Ortaöğretimdeki Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlikleri", *2000'li Yıllarda Lise Eğitimine Çağdaş Yaklaşımlar Sempozyumu (08-09 Haziran 2002) Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 25, İstanbul, 239- 252.
- Cranny, C.L., Simith, P& Stone F.F., (1992), *Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance*, Levington Books, New York

- Çağlar, D. (1982) Cumhuriyet Devrinde 1981'e Kadar Özel Eğitim, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 324.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık.
- Davis K, (1982), "Human Behavior at Work", New Delhi, Tata McGraw Hill Publications.
- Diñçer, Ö., Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi* Beta Basım Yayım.
- Doğan, B., Eroğlu, Ö. ve Değer, O. (2016), Enflasyon ve Faiz Oranı Arasındaki Nedensellik İlişkisi: Türkiye Örneği, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-21, <http://dx.doi.org/10.18074/cnuibf.258>
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (1996). *Yönetim Psikolojisi*, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30. Yıl Yayınları, No: 2.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. (6. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, (4. Baskı) Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eyigün, E. (2015). *Örgütlerde motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleç Aslan, Y., Özbey, F. ve Cihan, H. (2014). Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Sorunları ve İhtiyaçları. Vaka Çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 639-654.
- Hoppock, R.(1935). *Job Satisfaction*. Harper.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., ve Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy Of Management Review*, 2 (12), 222-234.
- Izgar, H. (2000). *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (1984). *Bilimsel Araştırma Metodu*, Hacettepe Taş Kitapçılık.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, (8. Baskı), Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Genişletilmiş 15. Baskı, Beta Yayınları.
- Konuk, M. (2006) *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi-Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kumaş, V., Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 125.
- Küçükçivil, B. (2019). Tüketici Davranışlarının Etkilenmesinde McClelland'ın Motivasyon Kuramına Yönelik Bir İnceleme, *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1 (2), 87.
- Maslow, A. H. (1969). The Farther Reaches Of Human Nature, *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 1-9.
- MEB (2011). Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Özel Eğitimde Temel İlkeler, Ders Modülü, 141EO0040, Millî Eğitim Bakanlığı, Sayfa 8.
- MEB (2015). Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğü Ortaöğretim Mevzuatı, Ed. Karatay, A., [http://ogm.meb.gov.tr/meb\\_ıys\\_dosyalar/2015\\_04/16103627\\_mevzuatktabia5.pdf](http://ogm.meb.gov.tr/meb_ıys_dosyalar/2015_04/16103627_mevzuatktabia5.pdf)
- MEB (2016). Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği, Resmi Gazete, Sayı 29818.
- MEB (2018). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, Resmî Gazete, Sayı 30455. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>
- MERCER, D. (1997), Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction, *School Leadership and Management*. V:17 (1), 57.
- Mmer J.B. (1992). *Industrial – Organizational Psychology*, Singapore, Mc Graw Hill Int.
- Murat, D. (2019). Henry Murray'ın Kişiliğin Gelişimine Dair Dönemler Kuramı, <http://www.ideaperest.com>

- Nakiboğlu, S. (2020). Hawthorne Etkisi: Endüstriyel Psikoloji Deneyi, <https://psikogram.com/hawthorne-etkisi-deneyi/>
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2018). *Tüketici Davranışı*, MediaCat Kitapları.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Örücü, E., vd., (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (1), 39.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum*, Güz 2015, 5 (10).
- Özdamar, K. (1999) *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*, Kaan Kitabevi
- Özdoğan, O. (2012). İşletme Körlüğü Sürdürülebilir Hatalar Üstünlüğü, <http://www.oganozdogan.com/2012/10/isletme-korlugu-surdurulebilir-hatalar.html>
- Özipek, S. (2002). *Özel Gereksinimi olan Çocuklar ve Özel Öğretim*. Ed: Özipek, S. 1-14, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:149.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (e-ISSN : 2602-4314). 2 (2), 43 – 70.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplum Kalite Yönetimi*, Santay Yayınevi.
- Parnell, J. A., Crandall, W, (2003), “Propensity for Participative Decision-making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers”, *The Multinational Business Review*, 11, 36-73.
- Polat, Ş. (1994). *Başarı Değerlemenin Motivasyon Üzerine Etkileri ve İstanbul İl Sınırları İçinde Yer Alan Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Başarı Değerleme Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, (3. Basım), Alfa Basın Yayın.
- Sağlam A. Ç. ve Demir M. (2015). The Relation Between The Level Of Professional Guidance Of National Education Inspectors Given To Class Teachers And The Teacher Motivations (Maarif Müfettişlerinin Sınıf Öğretmenlerine Mesleki Rehberlik Yapma Düzeyleri İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki), *Journal Of Human Sciences*, 12(2), 1503- 1521.
- Sayyan S. (1990) *İşletmelerde Verimlilik ve Verimlilik Artırılmasına İlişkin Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schultz, Duane P. ve Schultz, S. E. (2001) *Modern Psikoloji Tarihi*, (Çev. Yasemin Aslay), Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Siegel, L. and Lane, I. M, (1974). *Psychology in industrial organizations*. Homewood, IL: Irwin.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, X (1), 143.
- Şimşek, M. Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, 9. Baskı, Adım Matbaacılık.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2010). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması, *Eğitim ve Bilim*, 33 (147), 54 – 70.
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*, (İdari Uzmanlık Tezi), Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu.
- TDK, (2020). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)
- Tekin, G. ve Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini, *Studies Journal* 4 (17), 1560.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Kitap.

- Topaloğlu, T. (2006). *Giriřimcinin Motivasyonel ve Biliřsel Kişilik Özellikleri: Giriřimci Ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri Ve Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vroom, V. H. (1967) *Work And Motivation*, John Wiley and Sons Inc.
- Yapar, T. (2005). *Motivasyonun İř Verimliliđi Üzerine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yelboğa, A. (2009). Validity And Reliability of the Turkish Version of the Job Satisfaction Survey, *World Applied Sciences Journal*, 6(8):1066-1072.
- Yelboğa A. (2012). Örgütsel Adalet ile İř Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12 (2).
- Yıldız, B. (2010) *Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, T. S. (1989). *Kamu Yönetiminde Personel Cezalandırma ve Ödüllandirme Sistemi ile Uygulamaya Ait Örnekler*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi.